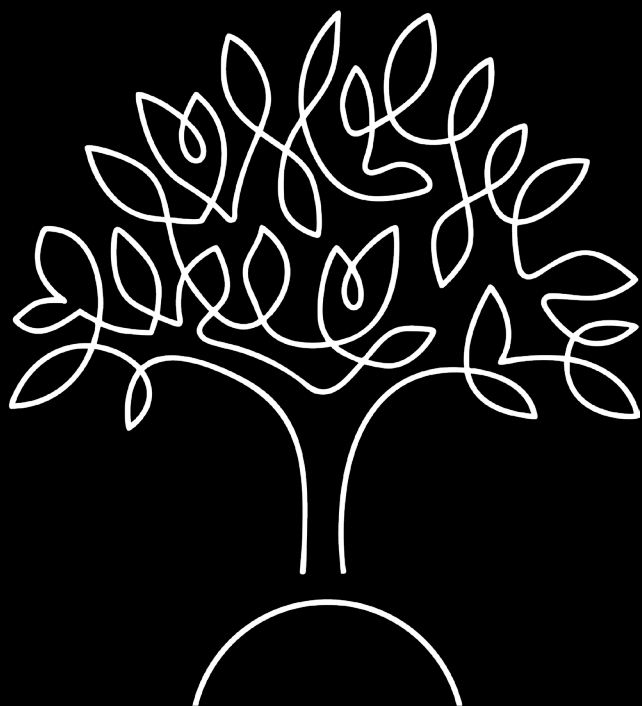
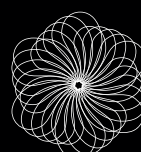
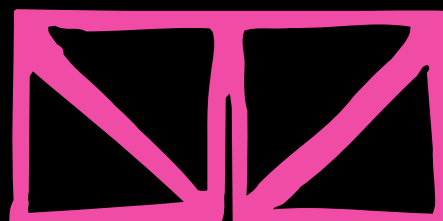
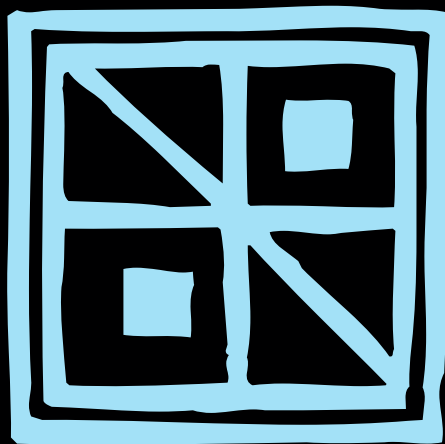
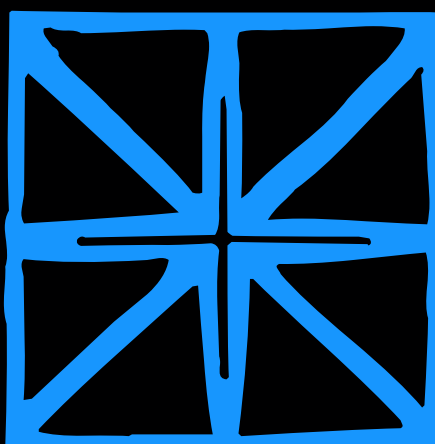
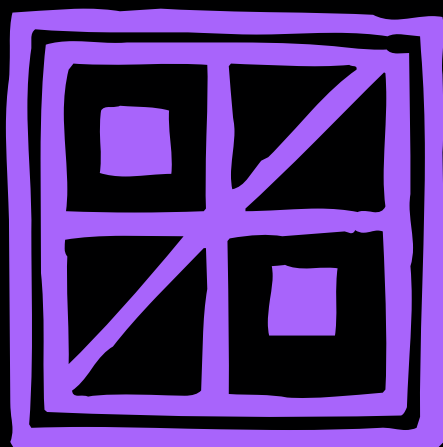
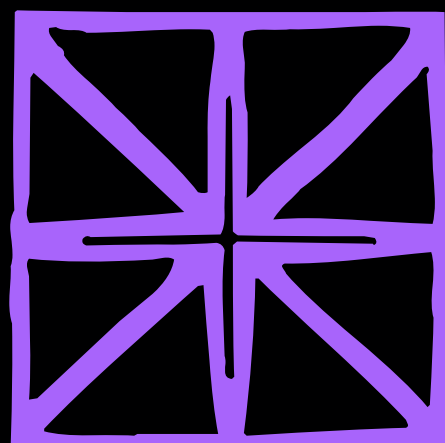
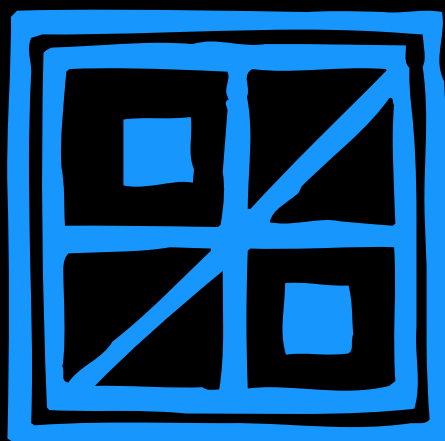
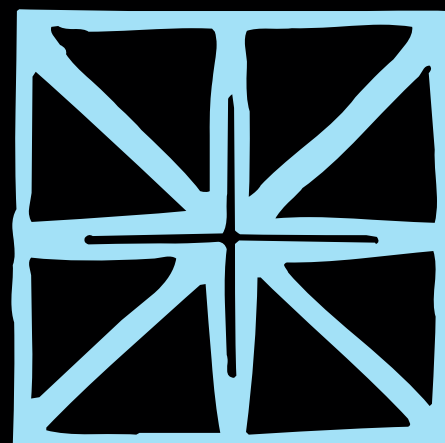




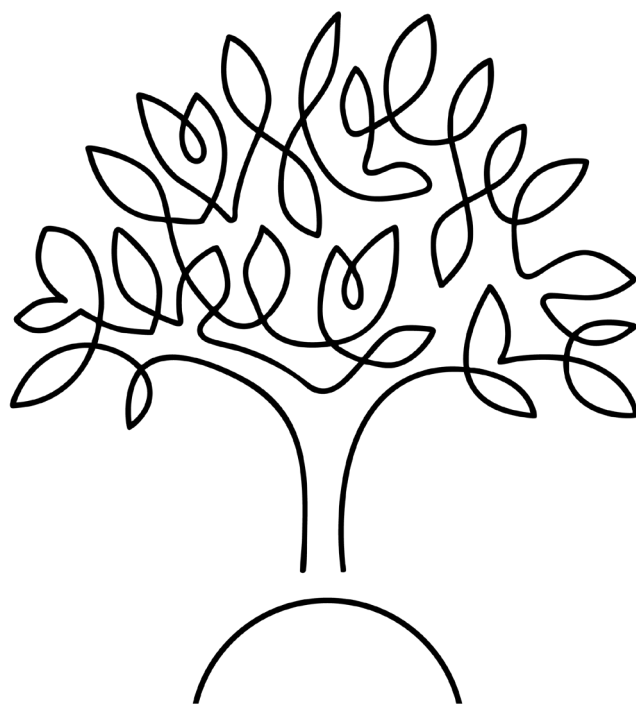
**FONTE DA
LIBERDADE**
FREEDOM RISING

INSPIRAÇÕES, PRÁTICAS
E APRENDIZAGENS

COLEÇÃO DE TEXTOS



instituto fonte
para o desenvolvimento social



**FONTE DA
LIBERDADE**
FREEDOM RISING

INSPIRAÇÕES, PRÁTICAS
E APRENDIZAGENS

COLEÇÃO DE TEXTOS

Programa Fonte da Liberdade: Inspirações, práticas e aprendizagens é um caderno contendo uma seleção de textos e exercícios utilizados no contexto do *Programa Fonte da Liberdade* do Freedom Fund realizado em parceria com o Instituto Fonte.

Este trabalho está licenciado sob a licença **Creative Commons Atribuição-Uso Não Comercial-Compartilhamento pela mesma Licença 4.0 Internacional**. Para ver uma cópia desta licença, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.

**The Freedom Fund
Freedom Rising Program**

Gerente Sênior de Programa, Reino Unido
Claire Falconer

Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem, Reino Unido
Claire Falconer, Matilde Chora

Gerente de Programa, EUA
Colleen Roselli

Consultora Curricular, Índia
Gomathi Palanikumar

Consultora de Implementação, Brasil
Janaina Jatobá

**Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social
Programa Fonte da Liberdade**

Coordenação Geral
Flora Lovato, Juliana da Paz

Adaptação Curricular
Flora Lovato, Helena Rondon, Hervens Ceridor Legba,
Saritta Brito, Suzany Costa

Assistência Psico-Terapêutica
Anne Egídio, Cristiana Gomes

Assistência em Saúde e Bem Estar
Vânia Andrade

Facilitação
Helena Rondon, Hervens Ceridor Legba, Juliana da Paz,
Saritta Brito, Suzany Costa

Logística
Ewerthon Santos, Thalita Vasconcelos

Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem
Flora Lovato

Sistematização
Érika Nascimento, Joana Tuttoilmondo, Lilian Romão, Maria
Réupi, Proparó Consultoria

Equipe Caderno Fonte da Liberdade

Texto Original
Cristiana Gomes, Flora Lovato, John Kania, Mark Kramer,
Peter Senge, Srilatha Batliwala

Tradução
Flora Lovato

Organização
Flora Lovato, Saritta Falcão Brito

Revisão
Breno Pessoa, Flora Lovato, Juliana da Paz, Lilian Romão,
Saritta Falcão Brito, Gilberto Clementino Neto

Projeto Gráfico
Milena Leimig, Rodrigo Acioli

Diagramação
Kalil Cabral, Milena Leimig, Rodrigo Acioli

Capa
Milena Leimig

Ilustração
Kalil Cabral, Milena Leimig

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
CATALOGAÇÃO NA FONTE: Renata Santana CRB 15/689 - PB

I59 Programa Fonte da Liberdade: inspirações,
práticas e aprendizagens

Programa Fonte da Liberdade: inspirações,
práticas e aprendizagens coleção de textos
[recurso eletrônico] / Flora Lovato; Saritta
Falcão Brito (Orgs). - Recife: Titivillus, 2025.

Dados eletrônicos (1 arquivo : 6.3 MB).

Livro eletrônico
Inclui referências
ISBN E-book: 978-65-01-41535-2

1. Educação (grupo). 2. Comportamento.
3. Liderança. 4. Trabalho escravo. I. Título.

CDD 370.153

SUMÁRIO

	Prefácio	4
	Apresentação	10
01	O que é a escravidão moderna?	12
02	A água da mudança de sistemas	18
03	Liderança feminista para a transformação social	46
04	Tudo sobre poder	118
05	Tudo sobre movimentos	164
06	Relações transformadoras	236
07	Trauma	250
08	Facilitação	256
09	Aproveitando a própria experiência	268

PREFÁCIO

O Freedom Fund é um fundo global com o único objetivo de ajudar a acabar com a escravidão moderna. É um catalisador do esforço global, trabalhando nos países e setores onde é mais necessário. Investiu e fez parceria com organizações e comunidades que atuam na linha de frente para combater a escravidão e a exploração.

O Freedom Fund acredita no poder da liderança local e da experiência vivida. Por meio do trabalho que realiza, percebeu como líderes profundamente conectados com suas comunidades são capazes de impulsionar a mudança necessária para acabar com a exploração.

O Freedom Fund lançou o Freedom Rising - ou *Programa Fonte da Liberdade*, como foi chamado no Brasil - um programa de formação que aplica os princípios de liderança transformadora ao contexto dos participantes para acabar com a exploração. Para fazer isso, ele explora as causas-raiz da exploração, como poder, privilégio, preconceito, e inclui sessões sobre autocuidado e trauma. O programa usa uma metodologia participativa para levar os participantes a uma jornada de aprendizado por meio de sessões ativas, reflexões e discussões. Seus objetivos são^{1 e 2}:

-
1. Veja MONTOURI, Alfonso e CONNELLY, Gabrielle (2017) in NEAL, J. (ed). *Handbook of personal and organizational transformation*. O texto foi inspirado no resumo do artigo de MONTUORI e CONNELLY, disponível em https://doi.org/10.1007/978-3-319-29587-9_59-1
 2. The Mastercard Foundation. *Women's transformational leadership in Africa*. Disponível em <http://mastercardfdn.org/wp-content/uploads/2018/05/Womens-Transformative-Leadership-2014-accessible.pdf>. [O artigo foi retirado do ar quando a Fundação Mastercard mudou seu foco de atuação. Nota da tradução.]

Trazer uma nova concepção sobre liderança para que esta inspire e motive as líderes e suas comunidades a realizarem ações que transformem o sistema que permite a exploração.	Amadurecer e valorizar o conhecimento da experiência vivida e realçar a importância dessa experiência.	Reunir líderes estabelecidos e emergentes da mesma organização numa única plataforma para analisar os sistemas e estruturas da organização a partir de diversas perspectivas.
Criar uma plataforma de líderes comunitários para realizar as difíceis consultas sobre casta, raça, poder e gênero e encontrar soluções em conjunto.	Sublinhar que a liderança não tem a ver com a detenção do poder, mas sim com a partilha do poder, com a mudança de poder e com a importância de uma liderança baseada na justiça.	Desafiar as formas convencionais de pensar sobre a liderança.
Criar um espaço de “desaprendizagem” de normas e comportamentos sociais opressivos, desiguais e hierárquicos.	Apoiar os líderes na construção de relações mais fortes e colaborar uns com os outros para construir um espaço de movimento mais amplo.	Proporcionar um espaço para aprender, desaprender, criar, inovar, desafiar e colaborar.

O programa foi lançado em 2020 e, desde então, atingiu 241 participantes no Brasil, Índia e Nepal de 118 organizações e movimentos de base que trabalham com questões de escravidão e exploração. O programa buscou deliberadamente elevar e apoiar líderes que sofrem discriminação e exclusão, sendo 75% mulheres e 42% se identificando como tendo experiência vivida de exploração.

Aprendizados do programa

Nos últimos quatro anos, o programa buscou continuamente feedback de participantes, facilitadores e parceiros por meio de vários formatos, incluindo grupos focais, pesquisas, entrevistas e formulários anônimos. Como culminância disso, destilamos alguns dos principais aprendizados abaixo que consideramos mais relevantes para o Freedom Fund, à medida que

eles consideram como levar adiante o suporte de liderança na nova estratégia.

Os valores essenciais devem ser infundidos em todos os elementos do programa

- » Um programa que está discutindo e desafiando poder, preconceito e desigualdade deve “praticar o que prega” nos momentos em que é desenhado, entregue e implementado. Isso significa pensamento e planejamento cuidadosos em cada elemento, desde como a logística é organizada, seleção do local, como os facilitadores e a equipe do programa interagem com os participantes, estabelecendo normas e mantendo o grupo fiel a elas.
- » O programa deve modelar a mudança que queremos ver: aplicar seus princípios, valores e metodologias, transferir poder, aderir a novas normas, usar as habilidades discutidas no programa (autorreflexão, feedback limpo etc.).

Um grupo diversificado de indivíduos e organizações é fundamental

- » Para mudar o poder dentro do setor, o suporte de liderança deve ser oferecido a um grupo diverso de organizações e indivíduos. Ao selecionar participantes, considere uma diversidade de papéis, gênero, raças, casta, status socioeconômico e habilidades.
- » Ao envolver um grupo diverso, o programa deve estar pronto para oferecer suporte adicional ou acomodações que os indivíduos precisam para se sentirem incluídos e se envolverem totalmente com o programa. Também deve estar ciente da dinâmica de poder do grupo e do subgrupo e estar preparado para manter espaço para isso além de abraçar os desafios emergentes que surgem dentro do grupo durante a jornada do programa.

Deve haver uma responsabilidade de cuidado para e entre os participantes

- » O programa sentiu a responsabilidade de cuidar dos participantes e os participantes destacaram consistentemen-

te o cuidado único que o programa lhes forneceu. Da logística, como viagens bem planejadas e atenciosas, locais confortáveis com equipe e valores vividos do programa, comidas familiares; a contratação de uma pessoa dedicada no local para o bem-estar, tendo um conselheiro treinado disponível; a contratação de facilitadores que falassem línguas locais e refletissem as origens dos participantes, e o estabelecimento de normas de grupo e princípios de salvaguarda e a manutenção contínua do grupo neles.

- » Para ser verdadeiramente inclusivo, o programa precisa remover barreiras para viabilizar a participação de todas oferecendo, sempre que possível, como fornecer assistência infantil, bolsas, seguro saúde e certificar-se de que o local tenha recursos adequados e acesso para todos. Para ser inclusivo, o programa deve, com antecedência, conhecer os participantes e suas necessidades individuais únicas e não fazer suposições com base em sua identidade.

O conteúdo deve focar no eu interior e nas habilidades relacionais

- » Um programa de liderança transformadora deve focar em habilidades pessoais como base para liderança e a construção de movimento, incluindo reflexão, visão, análise e resolução de conflitos. Esses são os tópicos que levaram à maior mudança nos participantes e muitas vezes não são incluídos em programas tradicionais de liderança que abordam conhecimentos técnicos e, por isso, muitas vezes não são solicitados ou exigidos por indivíduos como parte do desenvolvimento de liderança.
- » Tópicos como *advocacy*, arrecadação de fundos, desenvolvimento organizacional etc. podem ser abordados em sessões de treinamento separadas.

A aprendizagem ativa e as metodologias lideradas pelos participantes são mais impactantes

- » Sessões que usam aprendizagem baseada em atividade e metodologias corporais (movimento de dança, consciência corporal, respiração, meditação) criam impacto e mudança mais imediatos do que sessões baseadas em teoria

e conceito. Os participantes responderam mais fortemente a essas sessões e elas inspiraram uma reflexão mais profunda do grupo.

- » O programa descobriu que mais tempo para cada sessão e menos conteúdo era mais impactantes. Ele forneceu espaço para discussão mais profunda, reflexão, planejamento de ação e ajudou os participantes a fazer pausas e abordar os desafios subjacentes.

Os quatro domínios principais da mudança

- » **O eu:** O programa apoia os líderes a se considerarem de múltiplas perspectivas: do ponto de vista de sua identidade, seu nível de resiliência e sua abordagem à liderança. O programa incentiva os participantes a refletir sobre sua jornada pessoal e a identificar seus pontos fortes pessoais. Os participantes também refletem sobre como respondem a outros com identidades diversas e os padrões de comportamento que empregam em diferentes contextos.
- » **Relacionamentos:** O programa examina relacionamentos como sistemas com múltiplas dimensões. Entender um relacionamento como um sistema – como algo que depende das partes envolvidas para seu sucesso – é essencial para que ele tenha êxito. Os participantes refletem sobre relacionamentos dentro e fora de seu trabalho. O programa explora como os relacionamentos mudam ao longo do tempo, suas dependências e o impacto de outros relacionamentos e sistemas familiares para que os líderes entendam seus relacionamentos atuais e construam outros mais eficazes.
- » **Organizações:** A teoria organizacional feminista postula que as organizações são microcosmos da sociedade, submergindo desigualdades que reproduzem relações de poder que estamos tentando mudar. O trabalho de linha de frente em contextos difíceis requer culturas de apoio que alimentem a sensação de bem-estar, que possam modelar os valores e práticas de comunicação que desejamos ver na sociedade. O *Fonte da Liberdade* cria as condições para que os líderes explorem a cultura organizacional, discutam desafios e construam soluções para organizações mais justas, inclusivas e sustentáveis.

- » **Movimentos:** Um objetivo fundamental do *Programa Fonte da Liberdade* é permitir a construção de movimentos para acelerar a mudança social. Os movimentos consistem em atores trabalhando juntos para tomar ações coletivas e, portanto, o *Fonte da Liberdade* trabalha com organizações e indivíduos para fortalecer esses atores, construir oportunidades para trabalhar juntos e identificar e projetar ações coletivas de propriedade local.

O currículo do Fonte da Liberdade garantiu que cada um dos quatro domínios tivesse uma agenda própria, composta por um significativo número de atividades e exercícios baseados em conteúdos desenvolvidos por autores que vêm trabalhando com lideranças em grande parte dos países do Leste e do Sul, além de serem profundos estudiosos de temas relacionados a poder, mudanças de sistemas, liderança transformadora e trauma.

A partir de 2025 o programa Fonte da Liberdade será reestruturado para integrar a estrutura do programa Hot Spot da Freedom Fund, fortalecendo a dimensão da liderança no seu escopo. Esperamos que este caderno possa trazer inspirações para sua equipe continuar multiplicando as aprendizagens do Fonte da Liberdade e apoiar todas e todos que queiram seguir disseminando essa prática em suas organizações.

APRESENTAÇÃO

Este caderno foi organizado em duas sessões - textos e exercícios - reunindo parte do conteúdo teórico e das atividades presentes no currículo do *Programa Fonte da Liberdade*.

Na impossibilidade de compilar um conjunto de mais de 35 textos de referência teórica, o Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social¹ escolheu oito, cinco deles considerados primordiais para a compreensão das bases conceituais do *Programa* (*Águas de mudança; Tudo sobre poder; Relações transformadoras; Liderança feminista e Tudo sobre movimentos*) e dois voltados à abordagem metodológica participativa (*Facilitação e Aproveitando a própria experiência*). Esses últimos foram priorizados levando em conta que poucas pessoas interessadas em multiplicar esta experiência são especialistas em facilitação de processos de aprendizagem de adultos.

Entre os mais de 45 exercícios e atividades realizadas nos quatro encontros presenciais do *Programa*, o Instituto Fonte selecionou 13 considerando dois aspectos importantes. O primeiro foi o impacto deles entre as participantes das duas turmas realizadas no Brasil, que pediram por seus descritivos e orientações para a replicação junto a outros grupos ainda durante o processo da formação. O segundo considerou elementos relacionados à menor complexidade de execução, seja por prescindirem do apoio de especialistas, seja por poderem ser

1.

O Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social foi o parceiro de Freedom Fund na implementação do *Fonte da Liberdade* no Brasil. É uma organização da sociedade civil brasileira, sem fins lucrativos, que há 25 anos vem atuando para nutrir e fortalecer práticas de desenvolvimento social que promovam transformações na sociedade. Seu trabalho se realiza através de processos de consultoria, de formação e de produção/disponibilização de conhecimentos voltados ao campo social e ao profissional que trabalha com desenvolvimento social. Para saber mais, acesse www.institutofonte.org.br.

realizados independentemente de outros², algo natural em processo de formação continuada. Cada ficha de exercício exigiu adaptações, necessárias para sua aplicação em circunstâncias futuras diversas em que não seja obrigatória a participação de duplas de representantes institucionais, por exemplo. Também reuniu recomendações dos participantes acerca da linguagem e melhorias nos procedimentos em função de sua repetição, agregando às “Notas de Facilitação” de cada ficha os conteúdos produzidos pelas próprias pessoas que o vivenciaram, oferecendo uma referência sobre o que esperar ao realizá-lo.

Além disso, na abertura da sessão dos exercícios, o Instituto Fonte traz os “Procedimentos comuns à facilitação dos exercícios” que descrevem conhecimentos acumulados e praticados pela equipe de facilitação do programa.

Este caderno³ foi produzido com a intenção de subsidiar as lideranças participantes das duas edições do *Programa* no Brasil em seus esforços para se tornarem multiplicadoras do *Fonte da Liberdade* em novos formatos, junto a outros públicos, levando os propósitos do programa a pessoas e locais que não foram alcançados, ampliando as possibilidades dele atingir sua principal meta, a de um mundo livre da escravidão moderna.

Boa leitura e bom uso!

-
2. Os exercícios *Liderança na minha vida*, *Desigualdades sociais e estruturas que as sustentam* e *Poder e organizações* têm procedimentos que remetem a outros exercícios, no caso *Árvore da vida* e *Poder e identidades*.
 3. Seu uso e disponibilização é livre, desde que sejam mencionados os idealizadores (Freedom Fund) e implementadores (Instituto Fonte) do programa e o *Fonte da Liberdade* em si.



01. O QUE É A ESCRAVIDÃO MODERNA?

Freedom Fund
Abril, 2018



INTRODUÇÃO

A escravidão moderna assume muitas formas e é conhecida por muitos nomes. O Freedom Fund usa “escravidão moderna” como um termo genérico para descrever situações que incluem trabalho forçado, trabalho em regime de servidão e tráfico de pessoas.

Embora não haja uma definição legal de escravidão moderna, geralmente o termo é entendido para descrever situações em que uma pessoa é forçada a trabalhar por pouco ou nenhum salário e não pode recusar ou sair por causa de ameaças, violência, coerção, abuso de poder ou engano. As vítimas da escravidão moderna são usadas, controladas e exploradas por outra pessoa para ganho comercial ou pessoal.

O Freedom Fund também considera o casamento forçado uma forma de escravidão moderna. O casamento forçado ocorre quando uma pessoa é prometida ou dada em casamento, sem seu consentimento livre e informado, e é submetida ao controle e ameaças por seus parceiros, explorada para fins sexuais ou trabalhistas durante o casamento, ou não pode sair de forma realista ou segura. Muitas vezes o casamento forçado ocorre em troca de um pagamento em dinheiro.

Trabalho forçado

“Trabalho forçado ou obrigatório é todo trabalho ou serviço que é exigido de qualquer pessoa sob a ameaça de uma penalidade e para o qual a pessoa não se ofereceu voluntariamente.”

Convenção 1930 da OIT sobre Trabalho Forçado (nº 29).

A definição de trabalho forçado compreende três elementos:

- » Trabalho ou serviço em qualquer atividade, indústria ou setor (incluindo a economia informal);
- » Ameaça de penalidade, incluindo violência, intimidação, dívida manipulada, retenção de documentos de identidade ou ameaça de denunciar um trabalhador aos serviços de imigração;
- » Involuntário, quando o trabalhador não deu o seu consentimento livre e informado para trabalhar ou não está livre para deixar o seu emprego a qualquer momento.

Exemplo: *Uma trabalhadora doméstica está em trabalho forçado quando o chefe da família retira seus documentos de identidade, a proíbe de sair e a ameaça com violência ou se recusa a pagar seu salário se ela desobedecer às suas ordens.*

Trabalho em regime de servidão

“A situação ou condição decorrente da penhora pelo devedor de seus serviços pessoais ou de pessoa sob seu controle como garantia de uma dívida, se o valor desses serviços, conforme razoavelmente calculado, não for aplicado à liquidação da dívida ou a duração e a natureza desses serviços não são respectivamente limitadas e definidas”

Convenção Suplementar de 1956 sobre a Abolição da Escravidão.

Uma pessoa toma dinheiro emprestado e é obrigada a trabalhar para pagar a dívida por pouco ou nenhum pagamento. Ela não tem controle sobre o valor da dívida; quer através da aplicação de uma taxa de juro excessiva por parte do mutuante,¹ quer através de um empréstimo fraudulento em que os termos foram alterados contra a vontade mutuário. Isso significa que é improvável que o trabalhador pague o empréstimo. Uma pessoa em trabalho em regime de servidão não terá necessariamente sua liberdade restringida; no entanto, geralmente enfrenta coerção, violência e intimidação se tentar sair. A pessoa que está liquidando a dívida não precisa ser bene-

1. Mutuante é a pessoa que empresta dinheiro (ou qualquer coisa) a outra através de um acordo; mutuário é aquela pessoa que recebe o bem emprestado.

ficiária da dívida; muitas vezes, a dívida é contraída por outro membro da família ou passada de geração em geração.

Exemplo: *Um trabalhador migrante paga a uma agência de emprego para encontrar um emprego no exterior. Além da taxa inicial de recrutamento, o recrutador adiciona as taxas de imigração e moradia, impossibilitando o trabalhador de pagar sua dívida. A agência confisca os documentos de imigração do trabalhador, para que ele não possa sair do país.*

Tráfico humano

“O recrutamento, o transporte, a transferência, o alojamento ou o acolhimento de uma pessoa por meio de ameaça ou uso da força ou outras formas de coação, rapto, fraude ou engano para fins de exploração”

Protocolo para Prevenir, Reprimir e Punir o Tráfico de Pessoas, especialmente mulheres e crianças, 2000 (Protocolo de Palermo).

O tráfico de seres humanos tem três elementos:

- » **O ato:** recrutamento, transporte, transferência, alojamento ou acolhimento de pessoas;
- » **Os meios:** ameaça ou uso da força, coação, rapto, fraude, engano, abuso de poder ou situação de vulnerabilidade, e
- » **O objetivo:** exploração, que inclui a prostituição, exploração sexual, trabalho forçado, escravidão ou práticas similares ou remoção de órgãos.

As vítimas de tráfico não deram o seu consentimento – mesmo que tenham dado o consentimento inicial, este é tornado sem sentido pela ação coercitiva, enganosa ou abusiva dos traficantes. O tráfico pode ocorrer através e dentro das fronteiras de um país.

Exemplo: *Um agente de recrutamento oferece a um homem na zona rural do Nepal um emprego bem remunerado nos Emirados Árabes Unidos. Depois de pagar a viagem e os honorários do agente, ele chega e é enviado para um canteiro de obras onde é obrigado a trabalhar longas horas e ficar em con-*

dições precárias no local. Seu empregador retém seu salário para impedi-lo de fugir.

Piores formas de trabalho infantil

Nem todo trabalho realizado por crianças é escravidão. O Freedom Fund considera que as circunstâncias definidas como as “Piores Formas de Trabalho Infantil” equivalem à escravidão infantil. Este é um trabalho que priva as crianças de sua infância, prejudica sua saúde física e mental e dificulta seu desenvolvimento.

Convenção da OIT (Nº 182) sobre as Piores Formas de Trabalho Infantil, 1999:

- » Todas as formas de escravidão ou práticas semelhantes à escravidão, como venda e tráfico de crianças, servidão por dívida e servidão e trabalho forçado ou compulsório, incluindo recrutamento forçado ou compulsório de crianças para uso em conflitos armados;
- » O uso, obtenção ou oferta de uma criança na prostituição, na produção de pornografia ou em performances pornográficas;
- » O uso, aquisição ou oferta de uma criança para atividades ilícitas, em particular para a produção e tráfico de drogas, e
- » Trabalho que, pela sua própria natureza ou pelas circunstâncias em que é realizado, é suscetível de prejudicar a saúde, a segurança ou a moral das crianças (“trabalho infantil perigoso”).

A Recomendação sobre as Piores Formas de Trabalho Infantil (nº 190), de 1999, indica quais tipos de trabalho podem ser classificados como perigosos:

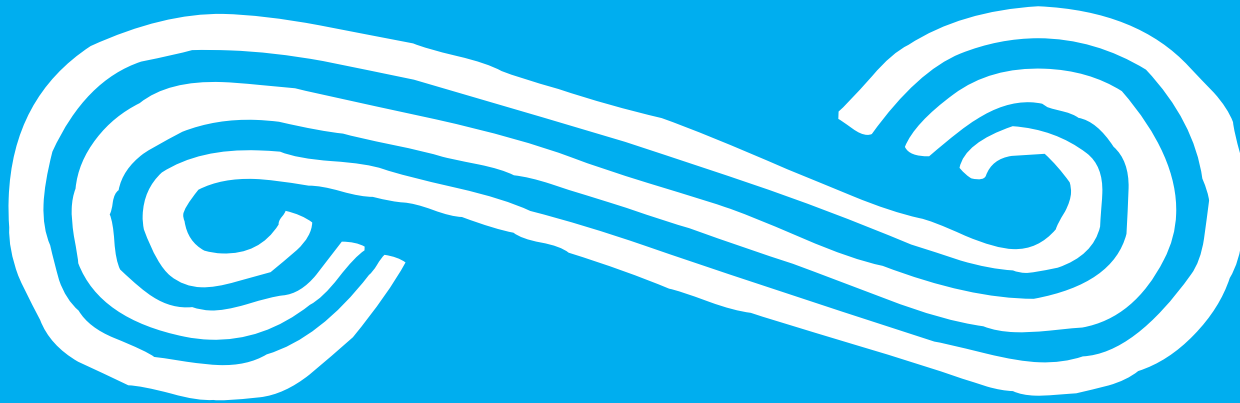
- » Trabalho que expõe crianças a abuso físico, emocional ou sexual;
- » Trabalho em subsolo, debaixo d’água, em alturas perigosas ou em espaços confinados;

- » Trabalho com máquinas, equipamentos e ferramentas perigosas, ou que envolva movimentação manual ou transporte de cargas pesadas;
- » Trabalho em ambiente insalubre, que possa expor as crianças a substâncias, agentes ou processos perigosos ou a temperaturas, níveis de ruído ou vibrações prejudiciais à sua saúde, e
- » Trabalho em condições particularmente difíceis, envolvendo longas horas, o trabalho à noite ou trabalho que não permita a possibilidade de voltar para casa todos os dias.

Exploração sexual comercial de crianças (CSEC)

A exploração sexual comercial de crianças é definida como a exploração por um adulto de uma criança ou adolescente – mulher ou homem – menor de 18 anos, acompanhada de pagamento em dinheiro ou em espécie à criança ou terceiro(s). Não precisa envolver força, fraude ou coerção.

Inclui o uso de meninas e meninos em atividades sexuais em troca de dinheiro; tráfico de crianças para o comércio do sexo; turismo sexual infantil; a produção, promoção e distribuição de pornografia envolvendo crianças, e o uso de crianças em shows de sexo.

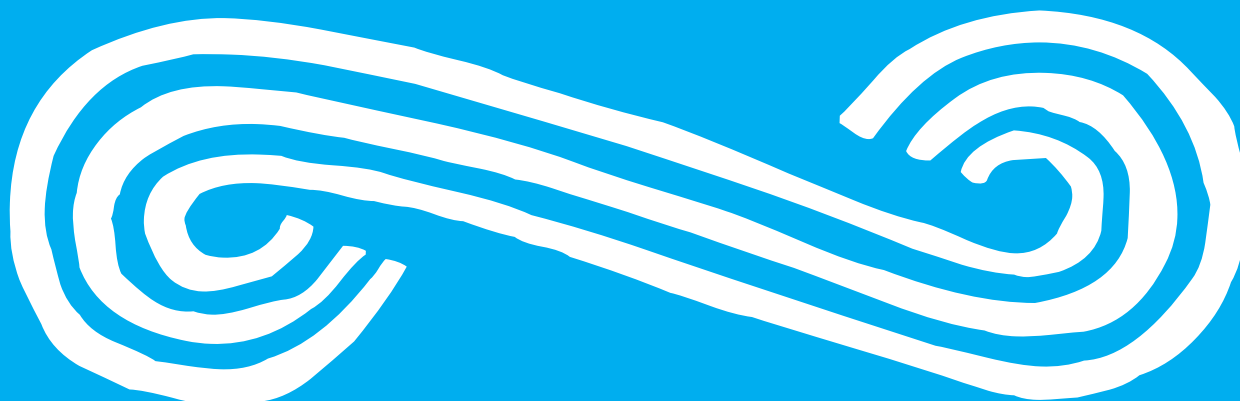


02. A ÁGUA DA MUDANÇA DE SISTEMAS

As fundações envolvidas na mudança de sistemas podem aumentar suas chances de sucesso concentrando-se em condições menos explícitas, mas mais poderosas para a mudança, ao mesmo tempo em que voltam as lentes para si mesmas.

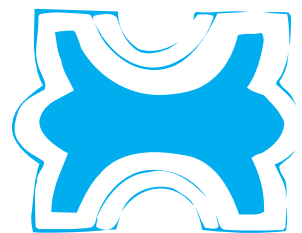
**Original
em inglês**

KANIA, John; KRAMER, Mark; SENGE, Peter. *The water of the systems change*. FSG - Reimagining Social Change (www.fsg.org), junho de 2018.



A “mudança de sistemas” não é um conceito novo, mas cada vez mais líderes de fundações, organizações sem fins lucrativos e outras instituições influentes do setor social a estão saudando como uma maneira promissora de obter maior impacto. A ideia passou dos círculos de ativistas e líderes (gestores) para a vanguarda das discussões entre os CEOs das fundações e é cada vez mais citada em publicações e conferências de filantropia. No entanto, apesar de toda a atenção e de uma longa tradição de estudo acadêmico, o conceito e suas implicações para financiadores e beneficiárias ainda podem parecer difíceis de entender e aplicar. Uma razão pela qual o conceito é tão desafiador pode ser entendida pela seguinte história:

Um peixe está nadando quando um dia outro peixe aparece e diz: “Ei, como está a água?”. O primeiro peixe olha fixamente para o segundo peixe e então diz: “O que é água?”.



À medida que mais fundações buscam mudanças nos sistemas, seus líderes estão, cada vez mais, reconhecendo a água em que nadaram. Apesar de todos os excelentes programas e organizações sem fins lucrativos que as fundações semearam e expandiram, os financiadores raramente atingiram suas metas ambiciosas de mudanças duradouras. Problemas complexos, como encarceramento em massa, disparidades educacionais e degradação ambiental, permanecem intratáveis devido a inúmeras restrições que cercam qualquer programa específico que uma fundação possa financiar. As restrições incluem políticas governamentais, normas e objetivos sociais, forças de mercado, incentivos, desequilíbrios de poder, lacunas de conhecimento, narrativas sociais incorporadas e muito mais. Essas condições circundantes são a “água” que muitos líderes de fundações estão explorando mais profundamente.

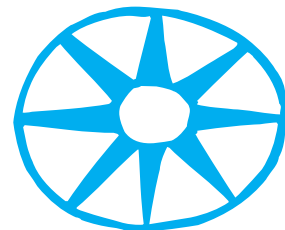
O primeiro passo para ver a água é iluminar as forças sistêmicas em jogo. Lidar com esse caleidoscópio confuso de fatores é um processo muito diferente de financiar ou gerenciar um programa típico sem fins lucrativos. Exige que os agentes de mudança olhem além de qualquer organização para entender o sistema, identificando todos os atores que tocam no problema que procuram abordar. Deve-se, então, ir mais longe para explorar as relações entre esses atores, a distribuição de poder, as normas e restrições institucionais dentro das quais eles operam e as atitudes e suposições que influenciam as deci-

sões. Estas são as condições que impedem ou permitem significativamente a mudança social. Como a Geração de Inovação Social (sigla em inglês SIG) no Canadá a define de forma mais ampla, a mudança de sistemas está “mudando as condições que estão mantendo o problema no lugar”. Esta é uma definição evocativa, mas também exige uma maior exploração sobre quais são as condições e como elas podem ser alteradas.

Nossa esperança, com este artigo, é esclarecer o que significa mudar as condições que estão mantendo um problema social ou ambiental no lugar. Muitos outros pesquisaram e escreveram cuidadosamente sobre mudanças de sistemas em grande profundidade e ativistas sociais vêm fazendo e usando tais análises há décadas. A estrutura que oferecemos aqui pretende criar um modelo acionável para financiadores e outras instituições do setor social interessadas em criar mudanças nos sistemas, particularmente aqueles que estão trabalhando em busca de um futuro mais justo e equitativo. Ao oferecer essa contribuição, reconhecemos que, como homens brancos que estão no processo de descompactar nossas próprias áreas de privilégio, nossos pontos de vista inevitavelmente vêm com pontos cegos. Ao longo da redação deste artigo, nos beneficiamos das sugestões generosas de muitas pessoas que nos ajudaram a ver dimensões em nossas ideias que inicialmente não víamos.

Agradecemos especialmente aos nossos consultores de patrimônio Sheryl Petty e Mark Leach, do *Management Assistance Group*, aos colegas da FSG, Veronica Borgonovi e Lauren Smith e ao consultor sênior Paul Schmitz, por suas contribuições únicas para melhorar este trabalho.

A mudança de sistemas é sobre mudar as condições que estão mantendo o problema no mesmo lugar.

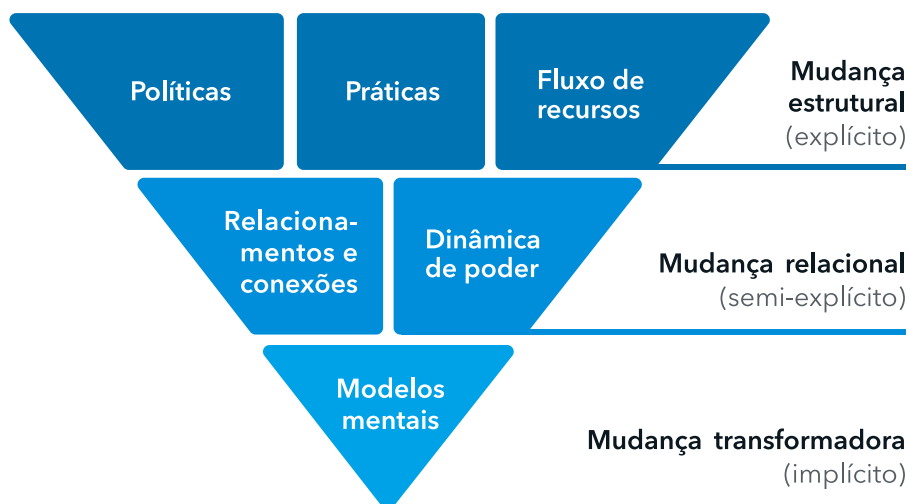


SEIS CONDIÇÕES DE MUDANÇA DE SISTEMAS

A figura 1A mostra seis condições interdependentes que normalmente desempenham papéis significativos na manutenção de um problema social ou ambiental existente.¹ Essas condições existem com vários graus de visibilidade aos intervenientes no sistema, em grande parte devido à forma como são explícitos ou tangíveis para a maioria das pessoas.

Seis condições de mudança de sistemas

Figura 1A. Mudando as condições que mantém o problema no lugar



1.

A estrutura descrita aqui baseia-se na extensa literatura por trás da mudança de sistemas e do pensamento sistêmico. As seis condições que mencionamos foram articuladas de várias maneiras por uma variedade de acadêmicos e profissionais (veja, por exemplo, *Building Ecosystems for Systems Change*, Social Innovation Generation; Foster-Fishman, PG, & Watson, ER. *The ABLe Change Framework: Uma Ferramenta Conceitual e Metodológica para Promover Mudanças nos Sistemas*). A terminologia e as definições específicas para essas condições variam neste artigo. Inspirado no conhecido conceito de "iceberg" do pensamento sistêmico e no corpo de trabalho de Donella Meadows – por exemplo, *Leverage Points: Places to Intervene in a System* (1999) –, esse framework também coloca as condições de mudança de sistemas em três níveis diferentes com relação à sua visibilidade e sua capacidade de transformar um sistema. Nossa esperança é que esta representação apoie fundações e outras instituições do setor social no desenvolvimento de estratégias de mudança de sistemas, iluminando os principais pontos de alavanca internos e externos que apoiam o progresso sustentável em escala.

Figura 1B. *Condições de mudança de sistemas*

Políticas:	Normas governamentais, institucionais e organizacionais, regulamentos e prioridades que orientam as ações da própria entidade e de terceiros.
Práticas:	Atividades promovidas por instituições, coalizões, redes e outras entidades voltadas para a melhoria do progresso social e ambiental. Também, dentro da entidade, os procedimentos, diretrizes ou hábitos informais, compartilhados que compõem seu trabalho.
Fluxos de recursos:	Como dinheiro, pessoas, conhecimento, informações e outros ativos, como infraestrutura, são alocados e distribuídos.
Relacionamentos e Conexões:	Qualidade das conexões e comunicação que ocorrem entre os atores do sistema, especialmente entre aqueles com diferentes histórias e pontos de vista.
Dinâmica de poder:	A distribuição do poder de tomada de decisão, autoridade e influência formal e informal entre indivíduos e organizações.
Modelos Mentais:	Hábitos de pensamento – crenças e suposições profundamente arraigadas e formas tidas como certas de operar que influenciam como pensamos, o que fazemos e como falamos.

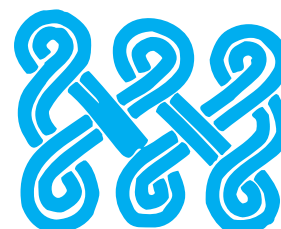
É importante notar que, embora essas condições possam ser definidas, medidas e direcionadas para mudanças de forma independente, elas também estão interligadas e interagem umas com as outras. A interação pode se reforçar mutuamente (por exemplo, uma mudança nos modelos mentais da comunidade e do legislador pode desencadear uma mudança de política). A interação também pode ser contrária (por exemplo, escalar práticas eficazes pode ser frustrado por relacionamentos ruins entre os integrantes do sistema). Além disso, uma vez que as condições menos explícitas são as mais difíceis de explicar, mas podem ter enormes impactos na mudança do sistema, os agentes de mudança devem garantir atenção suficiente aos relacionamentos, dinâmicas de poder e especialmente aos modelos mentais subjacentes (preconceitos como racismo e questões de gênero) embutidos nos sistemas em que trabalham.²

2. Como condição que identificamos como menos visível e mais transformadora, os modelos mentais não são necessariamente “mais causadores” do que outras condições, mas os agentes de mudança são muito menos propensos a mudar outras condições – políticas, por exemplo – sem mudar os quadros de referência no nível dos modelos mentais. Tanto os modelos mentais quanto a mudança de políticas são vitais – assim como todos os níveis de estrutura; de fato, a única maneira confiável de saber que mudan-

À medida que as fundações consideram a dinâmica externa das mudanças de sistemas, elas também devem reconhecer que essa mesma água de mudanças de sistemas também flui dentro de suas organizações. A capacidade de qualquer organização de criar mudanças externamente é limitada por suas próprias políticas, práticas e recursos internos, seus relacionamentos e desequilíbrios de poder e as suposições tácitas de seu conselho e equipe. Por exemplo, as fundações muitas vezes distorcem a dinâmica da mudança social impondo horizontes de tempo arbitrários moldados por seus processos de governança, em vez de qualquer compreensão genuína dos sistemas que procuram mudar. Os financiadores também incorporam dinâmicas de poder tradicionais baseadas em riqueza, raça, gênero e status, o que pode limitar sua capacidade de apoiar uma investigação profunda dessas condições externamente.

Além disso, os financiadores não podem apoiar esforços que vão contra seus próprios modelos mentais. As implicações disso são assustadoras. Para abraçar totalmente a mudança de sistemas, os financiadores devem estar preparados para ver como suas próprias formas de pensar e agir também devem mudar. Parafraseando Gandhi: "Você deve ser a mudança que deseja ver no mundo".³

Para abraçar totalmente a mudança de sistemas, os financiadores devem estar preparados para ver como suas próprias formas de pensar e agir também devem mudar.



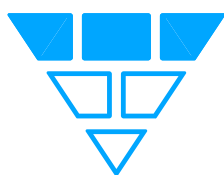
ças nos modelos mentais estão de fato ocorrendo é observar mudanças nas outras condições. Por exemplo, o que as pessoas dizem que são suas suposições pode diferir de suas suposições em ação. Dito de outra forma, só podemos inferir mudanças nos modelos mentais, por exemplo, vendo as consequências de tais mudanças em coisas que são mais visíveis, como políticas, práticas e fluxos de recursos.

3. No recente estudo (relatório) *Being the Change* (Sendo a Mudança) a FSG destaca 12 práticas internas que as fundações estão usando para transformar seu impacto. O relatório se baseia em conversas com 114 líderes e funcionários de 50 financiadores e 8 organizações de serviços filantrópicos, para saber como as fundações estão adaptando as práticas internas para permitir estratégias de mudança social cada vez mais ambiciosas e complexas.

Encarar essas seis condições para seu trabalho pode ajudar as fundações, tanto interna quanto externamente, a melhorar suas estratégias de mudança de sistemas, bem como a implementação e avaliação de seus esforços. Vamos explorar cada um deles por meio do espectro do explícito ao implícito. Oferecemos exemplos e maneiras de pensar sobre cada condição, embora seja importante observar que muitos outros estudos exploraram áreas-chave, como dinâmica de poder e modelos mentais, com muito mais profundidade do que aqui.

INFLUENCIANDO O EXPLÍCITO PARA O IMPLÍCITO

O explícito



Fundações, organizações sem fins lucrativos e outros atores do setor social há muito trabalham no primeiro nível do nosso triângulo invertido para participar das políticas governamentais, promover práticas mais eficazes e direcionar recursos humanos e financeiros para os objetivos escolhidos. Mudar essas condições estruturais pode ter efeitos poderosos. Os resultados são facilmente observáveis e muitas vezes podem ser avaliados por meio de técnicas tradicionais de avaliação e medição. Mas, sem trabalhar nos outros dois níveis, é improvável que as mudanças nas condições do sistema sejam sustentadas.

Considere, por exemplo, o *Affordable Care Act* (ACA - Política de Cuidados Acessíveis), promulgado durante o governo do presidente Obama. A ACA é uma das maiores mudanças na política e no fluxo de recursos que os Estados Unidos viram em décadas. Milhões de pessoas que antes eram excluídas da assistência à saúde passaram a acessá-la. A ACA incluiu vários componentes financeiros destinados a mudar a prática, realinhando os incentivos para uma maior responsabilização pelos resultados de saúde. Em suma, a ACA criou um enorme impacto no primeiro nível de mudança de sistemas.

No segundo nível de mudança de sistemas, a ACA ajudou a catalisar relacionamentos mais fortes entre a comunidade e prestadores de serviço de saúde, na medida em que mais atenção é dada aos problemas sociais e estruturais determinantes desta área. No entanto, a ACA ainda não mudou significativamente as relações entre os principais participantes, como fornecedores, seguradoras, empresas farmacêuticas e pacientes. Também não teve sucesso em transferir o poder de lobistas corporativos, partidos políticos e legisladores do Congresso para defensores do consumidor e do paciente.

Transformações nas condições do sistema são mais prováveis de serem sustentadas quando se trabalha em todos os três níveis de mudança.



Fundamentalmente, os apoiadores da ACA não conseguiram incutir com sucesso uma nova narrativa pública sobre por que as pessoas sem seguro médico dos EUA merecem acesso aos cuidados de saúde, ou as formas como uma ampla cobertura de cuidados de saúde fortalece a competitividade global dos EUA para beneficiar todos os cidadãos. Um número suficiente de cuidados de saúde e defensores da saúde pública foram estimulados devido à percepção sobre o que a ACA havia alcançado, e evitou sua revogação. No entanto, sem mudar os modelos mentais subjacentes de uma massa crítica de legisladores, líderes corporativos e o público em geral, as realizações e o potencial da ACA permanecem em risco.

Uma história semelhante pode ser contada sobre a crise migratória na Europa.

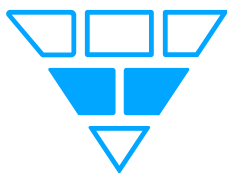
Quando os políticos aumentaram o número de refugiados autorizados a entrarem em seus países, abordaram práticas, políticas e até forneceram recursos financeiros para reassentamento. Sem promover uma narrativa de acompanhamento para conquistar os corações e mentes de seus cidadãos, no entanto, o medo dos riscos econômicos e de segurança, juntamente com o medo do "outro" (por exemplo, outras religiões, outras culturas, outras raças), minou o reassentamento bem-sucedido e criou uma grande reação política em países como Alemanha, Itália e Reino Unido, que ameaça reverter as mudanças de primeiro nível dos líderes políticos.

O semi-explicito

As mesmas interdependências operam no segundo nível de nossa estrutura. Mudar a dinâmica do poder e construir relacionamentos entre setores e divisões políticas pode parecer especialmente ameaçador para as fundações, mas é um trabalho essencial na mudança de sistemas.⁴ Transformar um

4.

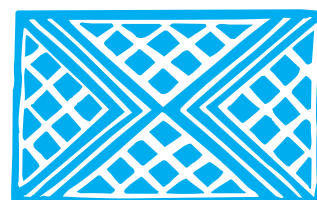
Ferramentas podem ajudar. Por exemplo, em seu *Guia de Recursos de Doação de Sistemas*, o Management Assistance Group e Grantmakers for Effective Organizations (Grupo de Assistência à Gestão e Doadores para Organizações Eficazes) inclui uma ferramenta para mapear o poder. O ob-



sistema é realmente transformar as relações entre as pessoas que compõem o sistema. Por exemplo, com demasiada frequência, organizações, grupos e indivíduos que trabalham exatamente nos mesmos problemas sociais trabalham isolados uns dos outros. Simplesmente trazer as pessoas para um relacionamento pode criar um enorme impacto.

Nos últimos anos, houve um interesse crescente entre as fundações em apoiar mudanças abrangentes na comunidade, impacto coletivo e outras metodologias que constroem coalizões intersetoriais, engajam as comunidades afetadas na formulação de soluções e trazem uma perspectiva de equidade para o trabalho. Esses esforços podem começar a abordar tanto as relações quanto a dinâmica de poder. Por exemplo, o *Road Map Project*, uma iniciativa de impacto coletivo de acompanhamento de jovens desde o nascimento até a escolha da carreira, no sul de Seattle e no sul de King County, trabalhou para construir relacionamentos entre distritos escolares, financiadores, faculdades comunitárias, organizações de aprendizagem de base, organizações de desenvolvimento de jovens, ativistas comunitários e outros que já estavam profundamente comprometidos e trabalhando duro para fazer uma mudança estrutural no sistema. A primeira fase do trabalho concentrou-se na construção de uma agenda comum e um sistema de medição capaz de relatar resultados e desenvolver estratégias compartilhadas.

Transformar um sistema é realmente transformar as relações entre as pessoas que compõem o sistema.



jetivo da ferramenta é identificar oportunidades e desafios para mudar a dinâmica de poder em um sistema (por exemplo, influenciar diretamente aqueles que estão no poder ou criar as condições necessárias para que outros construam poder) para mudar o sistema. Os autores descrevem como um doador trabalhou com a *Strategic Concepts in Organizing in Policy Education* (SCOPE - Conceitos Estratégicos na Organização da Educação Política) para realizar uma análise de poder com beneficiários e partes interessadas para entender o cenário político no que se refere a um determinante-chave dos resultados da educação para crianças em idade escolar primária: má nutrição e dieta. Esse processo de mapeamento levou a uma campanha para pressionar a direção da escola a mudar o fornecedor da merenda escolar, resultando em milhares de crianças recebendo merendas mais nutritivas.

Dezenas de organizações começaram a alinhar e coordenar seus esforços, e pessoas de vários setores começaram a trabalhar juntas de uma forma que não faziam antes. Isso era especialmente verdadeiro nos subúrbios do sul, onde a pobreza estava disparando, devido às forças da gentrificação em jogo em Seattle. Esta fase do trabalho ajudou a criar impulso e contribuiu para muitas áreas de progresso sólido, com um grande aumento nas taxas de conclusão do Ensino Médio. No entanto, os membros da comunidade expressaram frustração por suas perspectivas não estarem sendo suficientemente incorporadas ao longo do processo e, apesar do progresso, ficou claro que as disparidades raciais não estavam diminuindo.

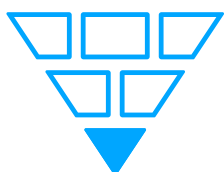
Em resposta, os líderes de projeto embarcaram em uma revisão da estratégia. Como parte da nova direção, eles decidiram estabelecer um novo corpo de liderança estratégica para o projeto, composto inteiramente por diversos líderes provenientes das comunidades do *Road Map Project*. O grupo de liderança original, composto por poderosos líderes de sistemas, se afastou, reconhecendo que essa nova Equipe de Liderança Comunitária poderia ser um mecanismo mais adequado para entender as necessidades e aspirações da comunidade e uma força mais potente para a mudança.

Em outro caso, considere a importância dos relacionamentos dentro do sistema quando a Fundação Conrad N. Hilton lançou um esforço para acabar com a falta de moradia crônica em Los Angeles. A “habitação de apoio” permanente, que combina uma casa com os serviços sociais necessários para lidar com as múltiplas desvantagens dos sem-abrigo crônicos, surgiu como uma solução promissora. No entanto, o prefeito e a administração da cidade controlavam a habitação, enquanto as agências do condado e o conselho de supervisores controlavam os serviços sociais. Os dois níveis de governo nunca trabalharam juntos e, de fato, muitas vezes culpavam um ao outro pela crescente população de sem-teto. À medida que a Fundação Hilton intermediou e construiu relacionamentos, eles reuniram funcionários da cidade e do condado que nunca haviam se falado antes. Por fim, foi desenvolvido um plano conjunto.

A cidade concordou em emitir um título de US\$ 1,2 bilhão para pagar 10.000 novas unidades habitacionais, financiadas por uma sobretaxa de imposto predial, enquanto o condado concordou com um aumento de imposto sobre vendas que financiaria US\$ 355 milhões anualmente em serviços sociais

para acompanhar a habitação. Sem alterar a relação entre esses principais atores do sistema, o problema nunca havia sido abordado de forma tão significativa. O impacto dos relacionamentos alterados que surgiram do trabalho da fundação ofuscou seus dólares de doações diretas.

O implícito



Quando se trata de ver e falar sobre a mudança da água dos sistemas, o terceiro nível — modelos mentais — representa o maior desafio e, para muitas fundações, é a mais nova dimensão de seu trabalho. A maioria dos teóricos de sistemas concorda que os modelos mentais são impulsionadores fundamentais da atividade em qualquer sistema. A menos que financiadores e donatários possam aprender a trabalhar neste terceiro nível, as mudanças nos outros dois níveis serão, na melhor das hipóteses, temporárias ou incompletas.

Seguindo os passos de muitas organizações de advocacia que estão ativamente engajadas em “mudar a narrativa” há algum tempo, um punhado de fundações-líderes começaram a trabalhar no mesmo sentido. A “narrativa”, é claro, é apenas uma encarnação visível e influencia no modelo mental subjacente. Nosso modelo mental molda o significado que atribuímos a dados e eventos externos e orientam nossa participação no discurso público. Ao mesmo tempo, a informação externa e o discurso público podem trazer à tona um ou mais dos muitos modelos mentais diferentes que cada um de nós possui. Nesse sentido, os modelos mentais e as narrativas sociais predominantes são interdependentes.

A maioria dos teóricos de sistemas concorda que os modelos mentais são impulsionadores fundamentais da atividade em qualquer sistema.



“Modelos mentais e narrativa social funcionam de forma bidirecional”, diz o CEO do FrameWorks Institute, Nat Kendall-Taylor. Ele continua: “As narrativas são moldadas por modelos mentais, mas, ao longo do tempo, as narrativas moldam os modelos mentais que temos”. Por exemplo, nós ultimamente temos visto uma mudança poderosa nos modelos mentais associados ao assédio sexual no local de trabalho. Enquanto a maioria das pessoas provavelmente

acompanhava os modelos mentais predominantes sobre qual comportamento era inapropriado ou ilegal, desenhados em estereótipos sexuais que toleravam comportamento vergonhoso de líderes e gestores, foi minada a credibilidade das vítimas e limitadas as reportagens de denúncia da grande mídia sobre o tema.

Essas normas sociais, muitas vezes tácitas, eram altamente visíveis e compreendidas pelas pessoas mais diretamente sofrendo assédio, abuso e agressão, e muitas vezes menos “visto” e questionado pelas pessoas que não sofrem, diretamente, com as atuais condições sistêmicas. Esses modelos mentais começam a mudar à medida que as mulheres, especialmente aquelas em posições de relativo privilégio e influência, têm usado cada vez mais as mídias sociais para compartilhar informações e histórias pessoais contra um cenário político acentuado.

Uma nova narrativa de tolerância zero está emergindo no debate público e, para muitas pessoas, está mudando seus próprios modelos mentais internos. Embora não tenha havido nenhuma mudança nas leis e soluções disponíveis para processar os abusadores, essa mudança na narrativa teve subitamente profundas consequências na mudança da linha entre o que é e o que não é tolerado. Também lançou luz sobre a dinâmica de poder implícita que muitas vezes determinou o caminho no qual as mulheres são retratadas pela mídia e indústrias de entretenimento, entendidas também como barreiras encontradas em todas as dinâmicas sociais.

“Modelos mentais e narrativas sociais funcionam em qualquer sistema, de maneira bidirecional. As narrativas são moldadas por modelos mentais, mas também, ao longo do tempo, moldam os modelos mentais que temos.”

Nat Kendall-Taylor, CEO, Frameworks Institute

Mas como você muda uma narrativa com uma longa história de legitimidade? Como exploraremos a seguir, este é o domínio dos movimentos. Movimentos como o *Mothers Against Drunk Driving* (MADD – Mães contra o álcool na direção) nos EUA tiveram um impacto profundo e duradouro ao tornar inaceitável um problema reconhecido, mas um tanto tolerado, ao ajudar as pessoas a se conectarem emocionalmente com a perspectiva de uma mãe que perdeu um filho para um motorista bêbado.

A mudança de narrativa pode depender de como uma questão é enquadrada, e por quem. Considere os vários modelos mentais que os ativistas LGBTQIA+, nos EUA, enfrentaram nos esforços para legalizar o casamento homoafetivo. Quando os ativistas estruturaram seu argumento com base na ideia de que os casais do mesmo sexo deveriam ter os mesmos direitos que os casais tradicionais, eles falharam em se conectar com as construções mentais existentes na população em geral. Após extensa pesquisa, alguns ativistas decidiram que a questão poderia ser reformulada para se adequar a um modelo mental amplamente aceito de que duas pessoas apaixonadas deveriam poder se casar. Uma vez que a questão foi reformulada de “direitos” para “amor”, os defensores conseguiram mobilizar apoio popular suficiente para atingir seu objetivo.

Desafios à equidade racial aparecem em todos os três níveis de mudança de sistemas.



Reconhecer a importância fundamental dos modelos mentais para a mudança de sistemas pode desanimar uma comunidade, por sua aparente intransigência, ou animá-la, devido ao poder da narrativa para criar mudanças. Por exemplo, os movimentos *Occupy* (Ocupe) e *Black Lives Matter* (BLM – Vidas Pretas Importam) apresentaram poderosas narrativas alternativas ao pensamento dominante. Ambos, *Occupy* e *BLM*, estão na fase inicial como movimentos, mas ambos têm influenciado modelos mentais em todo o país. *Occupy*, embora limitado na realização de objetivos específicos, estabeleceu, na ocasião propícia, o quadro dos “1%” mais ricos, que têm permanecido como um ponto de encontro da Esquerda Democrática e até mesmo da Direita Populista. Esse enquadramento tem o potencial para emergir continuamente, demonstrando a renda e a desigualdade cada vez maiores. O *BLM* mudou a narrativa sobre racismo institucional e policiamento, uma questão que existe há gerações e foi muitas vezes desacreditado pelos líderes brancos. A mudança de narrativa, juntamente com o envolvimento generalizado de milhares de pessoas afetadas, resultou em reformas em muitos departamentos de polícia, como órgãos, setores e em treinamentos para atendimento em situações de crises de saúde mental, bem como impulsionou novas investigações relacionadas aos direitos civis.

Ao considerar os três níveis de mudança de sistemas — explícito, semiexplícito e implícito —, é importante notar que os

desafios à equidade racial aparecem por toda parte. Existem desigualdades em todos os níveis de mudança de sistemas que devem ser reconhecidas e abordadas — narrativas que têm conotações raciais subliminares; dinâmicas de poder que reforçam as estruturas de poder existentes e, muitas vezes, brancas; relacionamentos e alinhamentos de sistemas que muitas vezes negligenciam os líderes, organizações e grupos mais próximos dos desafios; fluxos de recursos que beneficiam mais aqueles com capital social e conhecimento de conteúdo do que aqueles com experiência direta e conhecimento de contexto; práticas que apoiam comunidades vulneráveis, mas ainda assim desfavorecem pessoas de cor; regulamentos que mantêm o racismo sistêmico ou são muito complexos para grupos menores e mais comunitários navegarem; e políticas públicas que geram resultados díspares.

Além disso, como mencionado anteriormente, cada uma das seis condições interage e está entrelaçada, perpetuando um sistema que pode reforçar a desigualdade e qualquer “-ismo” como racismo, sexismo ou capacitismo. Por exemplo, os modelos mentais que os indivíduos mantêm podem criar preconceitos implícitos, por meio dos quais eles interpretam e dão sentido a outras pessoas, ideias e eventos. Historicamente, aqueles que estão no poder moldaram os modelos mentais de seus constituintes. Portanto, mudar os modelos mentais, muitas vezes, significa desafiar as estruturas de poder que definiram, influenciaram e moldaram esses modelos mentais historicamente e no presente. Porque os poderes constituídos são muitas vezes favorecidos na definição da narrativa pública (ou seja, a história é escrita pelos vencedores), o que reforça seu poder e o *status quo*.

A construção de monumentos da Guerra Civil, que recebeu visibilidade significativa recentemente, já que muitos governos municipais e estaduais removeram essas estátuas, é um exemplo disso. A maioria desses monumentos não foi construída imediatamente após o fim da guerra em 1865. A grande maioria foi construída entre as décadas de 1890 e 1950, que coincidiu com a era da segregação de Jim Crow.

Mudar os modelos mentais muitas vezes significa desafiar as estruturas de poder que definiram, influenciaram e moldaram esses modelos historicamente e no presente.



Normalmente, a história transmitida pelos detentores do poder que ergueram as estátuas confederadas era de que as estátuas simbolizavam a virtude, o sacrifício e a nobreza dos líderes. Esse se tornou o modelo mental predominante para muitos estadunidenses e foi levado até os dias atuais. Uma narrativa concorrente é que essas estátuas foram de fato construídas para glorificar a causa confederada da Guerra Civil, como forma de manter o racismo. A *Equal Justice Initiative* (Iniciativa para a Justiça Igualitária), *Southern Poverty Law Center* (Centro de Direito da Pobreza do Sul) e muitas outras organizações e ativistas de defesa dos direitos civis demonstraram eficazmente tal narrativa. Assim como acontece com a maioria das questões raciais, o debate das estátuas confederadas permanece incerto em todo os EUA. No entanto, é notável que os modelos mentais de uma série de pessoas no poder — especificamente pessoas brancas — foram mudadas. Um exemplo disso é o prefeito Mitch Landrieu, de Nova Orleans, que desmantelou estátuas confederadas em Nova Orleans e que escreveu recentemente o livro *Na Sombras de estátuas: um sulista branco confronta a história*. O modelo mental do prefeito Landrieu mudou durante seu tempo como prefeito. Ele agora está trabalhando ao lado de ativistas para, em suas palavras, “suavemente retirar de suas mãos o controle de uma falsa narrativa de nossa história”, usando sua posição de poder para mudar os modelos mentais dos outros.

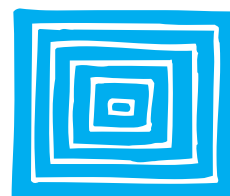
MUDANÇA DE SISTEMAS EM AÇÃO:

THE CALIFORNIA ENDOWMENT

À medida que mais fundações reconhecem que a mudança de sistemas, em vez de programas individuais ou modelos lógicos predeterminados, é sua melhor esperança para realizar suas metas ambiciosas, elas devem reconstruir suas estratégias para atender a todos os três níveis de mudança de sistemas — explícito, semiexplícito e implícito. E eles devem enfrentar as mesmas condições para a mudança de sistemas dentro da fundação que eles estão focados em mudar externamente. Mais importante ainda, eles devem aprender a ver como os dois estão conectados. Citando Bill O'Brien, mentor de um dos autores, "o sucesso da intervenção baseia-se na condição interior do interventor".

Consideremos, por exemplo, a forma como uma abordagem de mudança de sistemas influenciou as ações internas e externas da iniciativa de dez anos "Construindo Comunidades Saudáveis" (BHC), do *The California Endowment* (The Endowment). Este esforço centrou-se na melhoria da saúde dos jovens em 14 das comunidades da Califórnia mais devastadas pelas desigualdades na saúde. Como essa iniciativa está em curso há muitos anos e completou várias avaliações rigorosas, pode servir como um exemplo útil de mudança de sistemas nestes vários níveis.

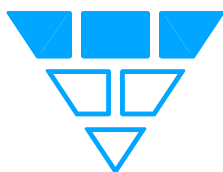
As fundações devem confrontar, dentro de si mesmas, as situações em que estão focadas em mudar externamente.



O Endowment iniciou o BHC pela primeira vez em 2010 como um esforço filantrópico mais convencional, estabelecendo "Quatro grandes resultados, 10 resultados principais e um modelo lógico". Depois de receber feedback crítico dos residentes da comunidade, o *The Endowment* revisou os objetivos

da iniciativa para “construir o poder das pessoas, implementar políticas comprovadas de proteção da saúde e mudar a narrativa sobre o que produz saúde”.⁵ Essa orientação mais centrada na comunidade também criou um melhor alinhamento com muitos anos dos esforços existentes de construção de comunidades.

Tal mudança da imposição de uma estratégia predeterminada para o foco na construção de poder e voz dentro da comunidade foi a primeira mudança interna profunda que o *The Endowment* teve de fazer. O pessoal do programa e os membros do conselho tiveram de aceitar que um modelo mental diferente para a mudança social produziria melhores resultados. Os novos objetivos também não se dividiam claramente em áreas programáticas, necessitando do desenvolvimento de novas equipes programáticas interdepartamentais.



No primeiro nível de mudança de sistemas, a BHC criou uma estrutura única na qual os esforços para prosseguir a mudança política nas comunidades locais da BHC se alinham e reforçam os esforços em nível estatal, permitindo uma abordagem mais unificada e poderosa “da base até às copas das árvores”. Em última análise, a mudança de políticas no primeiro nível dependia da mudança nas relações e na dinâmica de poder no segundo nível.

The Endowment reuniu diversos grupos de interessados, incluindo advogados, ativistas, políticos e jovens que nunca haviam trabalhado juntos para obter mais de cem vitórias políticas nos primeiros cinco anos em diversas questões, como planejamento do uso da terra e alimentação saudável. Em nível estatal, a BHC promoveu políticas climáticas escolares mais saudáveis, educou e inscreveu residentes não segurados nos planos de expansão da ACA e *Medicaid*, defendeu com sucesso o acesso de residentes não-documentados a cuidados de saúde e pressionou por importantes reformas da justiça criminal.

Em vez de contratar especialistas para redigir documentos de política, como o *The Endowment* normalmente faria, o BHC engajou os jovens como agentes de mudança-chave, convi-

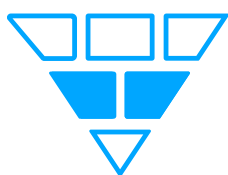
5.

Embora apenas três das seis condições sejam explicitamente mencionadas em seus objetivos, *The California Endowment* de fato trabalhou em todos os seis sistemas de condições de mudança nos três níveis.

dando-os a participar do comitê de direção do BHC e a aconselhar o presidente do *The Endowment*.

The Endowment forneceu formação essencial para capacitar os jovens com competências de liderança e para falar em público e subsídios para que os jovens se envolvessem ativamente. Milhares de jovens compareceram às audiências do conselho escolar, algo que nunca tinha acontecido. Como disse um funcionário de Sacramento: "Você pode ver o testemunho desses jovens impactando algumas das decisões. Na verdade, está mudando mentes". Esse novo nível de envolvimento também mudou a forma como os jovens negros eram vistos pelos líderes comunitários e autoridades eleitas.

Em termos de fluxos de recursos, o BHC lançou um fundo de investimento de impacto inovador que atraiu US\$ 200 milhões em capital do setor privado, para fornecer melhor acesso a alimentos frescos para os moradores do centro da cidade. Isso também exigiu uma mudança significativa nos modelos mentais e estruturas organizacionais do conselho e da equipe da fundação para aceitar o uso do capital de investimento como uma nova ferramenta para a mudança social.



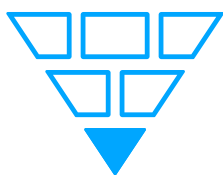
No segundo nível de mudança de sistemas, o trabalho do *The Endowment* com diversas partes interessadas, jovens, legisladores e o setor privado, mudou claramente as relações e a dinâmica de poder em suas comunidades, colocando a equidade racial mais diretamente na vanguarda de todas as políticas, práticas e procedimentos da comunidade.

"Conectar a voz da comunidade ao tipo certo de rede de poder político fará mais para criar saúde e bem-estar do que qualquer outra intervenção".

Iniciativa Construindo Comunidades Saudáveis
(BHC)

De acordo com o *The Endowment*, "conectar a voz da comunidade ao tipo certo de rede de poder político fará mais para criar saúde e bem-estar do que qualquer outra intervenção". E quando os membros da comunidade observaram que os funcionários do programa ainda mantinham um equilíbrio desigual de poder em suas decisões de financiamento, o *The Endowment* respondeu criando o Fundo para uma Califórnia

Inclusiva, que entregava o poder de doação à própria comunidade.⁶



O terceiro nível de mudança de sistemas — modelos mentais — também tem sido um foco importante no esforço do BHC. O *The Endowment* trabalhou intensamente para mudar a narrativa sobre a expansão da cobertura de saúde, melhorando as atitudes dos alunos na escola e influenciando as comunidades a valorizar a prevenção do crime em detrimento do encarceramento. Reduzir as suspensões escolares excessivas, por exemplo, dependia do estabelecimento de uma nova narrativa entre os diretores das escolas. O *The Endowment* destacou pesquisas que mostraram que as suspensões afetaram desproporcionalmente os jovens negros, não melhoraram seu comportamento, se correlacionaram fortemente com o encarceramento em anos posteriores e, finalmente, custaram ao público uma média de US\$ 750.000 por aluno em impostos vitalícios perdidos, além dos custos do sistema de saúde e justiça criminal.

O *The Endowment* também liderou uma campanha de mídia direcionada para mudar de uma narrativa de exclusão para inclusão com *hashtags* (#) como *#FixSchoolDiscipline* (*reparar/modificar a disciplina escolar*) e *#SchoolsNotPrisoners* (*estudantes, não prisioneiros*). No centro de cada campanha estavam as vozes e histórias reais das pessoas mais afetadas pelo problema em questão. Essa nova narrativa expandiu a cons-

6.

A dinâmica do poder pode parecer um terceiro trilho para as fundações, mas é fundamental que as fundações esclareçam sua orientação para o poder, porque a forma como uma fundação aborda o poder afeta seu papel como agente de mudança. Tomemos, por exemplo, a dinâmica de poder entre fundações e doadores. Com base em pesquisas que incluíram 54 fundações em 22 países, Avila Kilmurray e Barry Knight postularam que as fundações se dividem em dois tipos de grupos: aquelas que podem ser categorizadas como do tipo “poder sobre” e aquelas que podem ser categorizadas como “poder com”. Os tipos de “poder sobre” enfatizaram a importância dos beneficiários de um histórico comprovado, alta capacidade organizacional, uma teoria clara de mudança e a capacidade de produzir resultados. Os tipos “poder com” enfatizaram a importância de uma abordagem participativa, conexão com as bases e abordagens inovadoras, e foram guiados por uma teoria da mudança. Como esses dois tipos abordaram a noção de parceria com os doadores também foi notável. As fundações “Power over” definiram sua agenda e buscaram doadores que pudessem cumprir sua intenção. As fundações “Power with” ficaram à vontade para seguir a liderança de seus doadores e permitir que a agenda evoluísse com base na experiência dos doadores. Ver Guinee, L. & Knight, B. (2013). *O que o poder tem a ver com isso?* (Revista Aliança).

cientização dos administradores escolares do foco na punição de curto prazo para o reconhecimento das consequências de longo prazo da exclusão dos jovens da escola.

À medida que o *The Endowment* se concentrava nas condições de mudança de sistemas menos visíveis e menos explícitos — relações e ligações, dinâmicas de poder e modelos mentais —, a direção e o conselho precisavam transformar os seus modelos mentais sobre avaliação.

A mudança sistêmica ocorre dentro de um mosaico de atividades em constante flutuação, que torna impossível determinar “causa e efeito” na estrutura de avaliação linear tradicional. Financiadores que buscam acompanhar o progresso com as mudanças nos sistemas devem coletar dados por meio de múltiplas janelas e de múltiplos jogadores, mantendo o foco em aprender para informar o que fazer a seguir.

Abordar as condições de mudança de sistemas menos explícitas geralmente requer uma mudança no modelo mental de uma fundação sobre avaliação.



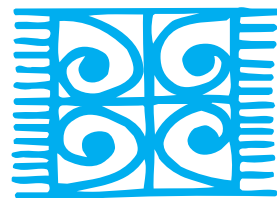
Reconhecendo a necessidade de uma abordagem de avaliação mais matizada, o *The Endowment* utilizou vários métodos que, em conjunto, proporcionaram a oportunidade de detecção de padrões. Estes incluíram trabalhos encomendados por equipes locais de aprendizagem e avaliação, reuniões para partilhar melhores práticas, múltiplas análises independentes e aprofundadas e estudos de caso, indicadores “North Star” (métrica de desenvolvimento sustentável) e análises longitudinais do desenvolvimento saudável dos jovens participantes. Juntos, esse conjunto de atividades começou a trazer luz sobre se e como as condições sistêmicas nas comunidades de BHC e em toda a Califórnia estão mudando na direção dos resultados desejados.

Como ilustra o exemplo do BHC, é fundamental que os financiadores que aspiram a uma mudança ao nível dos sistemas revelem os modelos mentais em curso na sua organização. Diz Kendall-Taylor:

“Os administradores e os conselhos da fundação muitas vezes mantêm os mesmos modelos mentais do público e da cultura mais ampla. As mesmas formas de pensar sobre raça e equidade, ou mesmo sobre serviços públicos e merecimento individual, que impedem a política progressista de captar o apoio público, estão em jogo dentro das próprias fundações, moldando a forma como as doações são feitas e os tipos de programas que são implementados”.

Talvez a ação mais fortalecedora/inovadora que as fundações possam implementar para mudar os sistemas venha da mudança dos modelos mentais dos membros do conselho de administração e da equipe, à medida que se aprofundam na forma como a mudança de sistemas acontece.

Para os financiadores que aspiram à mudança em sistemas, é fundamental revelar os modelos mentais em funcionamento em sua própria organização.



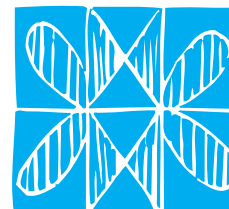
CAPACITAÇÃO PARA VER A ÁGUA

A tentativa de promover a mudança de sistemas sem desenvolver a capacidade de “ver” os sistemas leva a muita conversa e a poucos resultados. Não se aprende a tocar violino num curso intensivo de três dias. A verdadeira aprendizagem — desenvolver a capacidade de fazer algo que não podíamos fazer antes — exige um profundo compromisso, orientação e prática interminável. O mesmo se aplica à capacitação entre atores coletivos, como conjuntos de artes cênicas ou equipes esportivas de alto desempenho. Isso não é diferente quando se trata de promover a mudança de sistemas.

“Vejo muitas pessoas hoje defendendo a mudança de sistemas, mas fazendo isso sem pensar em sistemas”, diz Jonathan Raymond, presidente da Stuart Foundation, localizada em São Francisco e focada em promover a “criança integral” na educação. “Quando cheguei à Stuart Foundation no verão de 2014, percebi que, como um grupo de indivíduos, não tínhamos o conhecimento, as habilidades ou as ferramentas para realmente fazer isso. E nosso pensamento sobre o trabalho não era explícito o suficiente.” Com apoio externo, nos seis meses seguintes, Raymond trabalhou para desenvolver a capacidade dele e de sua equipe de pensar sistemicamente.

Eventualmente, a Stuart Foundation identificou que uma de suas principais abordagens para operar de forma mais eficaz seria construir melhores relacionamentos, especificamente relacionamentos com seus parceiros. Raymond e sua equipe perceberam que isso tinha implicações diretas para a cultura da própria fundação. “Quando pesquisamos os donatários, fomos questionados sobre como realmente não conhecíamos bem nossos parceiros. E isso nos ajudou a focar na importância de construir relacionamentos profundos e confiáveis.”

A tentativa de promover a mudança de sistemas sem desenvolver a capacidade de “ver” sistemas leva a muita conversa e poucos resultados.



Nos últimos três anos, Raymond e a sua equipe trabalharam arduamente para “se tornarem melhores ouvintes”, por meio de uma combinação de retiros regulares da equipe e treinamento contínuo — aprendendo como “os problemas que vemos lá fora estão ligados aos problemas aqui dentro”. Diz Raymond: “Não há mudança sistêmica sem mudança organizacional e não há mudança organizacional sem mudança individual”.

Gradualmente, a atenção aos relacionamentos e modelos mentais estendeu-se à doação da Fundação Stuart. Em 2016, a fundação tornou-se a principal financiadora de um novo Instituto de Liderança de Sistemas. O instituto concentrou-se no desenvolvimento de líderes de diversas funções (como superintendentes, equipes de gerenciamento de ONGs e funcionários estaduais), como líderes de sistemas, isto é, pessoas que promovem a colaboração para a mudança de sistemas.⁷ Raymond diz: “A ideia era testar essa abordagem em nós mesmos, e se comesse a pegar, exporíamos nossos donatários e parceiros. Já tivemos quatro sessões semestrais e em pelo menos uma delas contamos com a participação de cerca de 90% de nossos parceiros. Alguns deles voltaram duas ou três vezes com diferentes membros da equipe”.

“Há muita reflexão sobre modelos mentais, para realmente entender e pensar sobre nosso trabalho mais amplo em todo o sistema educacional da Califórnia.” Isso levou ao apoio a uma importante iniciativa de mudança de sistemas dentro da “Divisão de Aprendizagem Expandida” do Departamento de Educação, bem como a uma importante iniciativa de gerenciamento de mão de obra. Nesta última, a Stuart Foundation é parceira da *California Teachers Association* (Associação de Professores da Califórnia), da *School Board Association* (Associação do Conselho Escolar) e do *Administrators Group* (Grupo de Administradores) em esforços que envolveram mais de cem distritos escolares “para reestruturar a dinâmica” nas relações que existem em nível local entre os sindicatos dos

professores e a equipe de gestão distrital. “Há questões relativas à negociação coletiva”, diz Raymond, “que tendem a ficar estagnadas, e grande parte disso é trabalho de modelo mental: ser capaz de reunir todos na sala e, em volta da mesa, começar a descobrir como estamos pensando e como esse pensamento foi formado por nossas próprias experiências, e como somos capazes de deixar de lado o julgamento para que possamos aprender uns com os outros. Acho que isso foi realmente transformador.”⁸

Desempenhar um papel maior em mudanças profundas como essa não acontece apenas como uma boa ideia. É preciso estar no meio das partes interessadas, explorando relacionamentos mutáveis, dinâmicas de poder e modelos mentais em suas próprias maneiras de operar. Quanto mais a pessoa estiver misturada, mais profundamente ela será mudada pelo trabalho. Raymond acrescenta: “Seja paciente com isso. É uma longa jornada e muito dela está no interior. Como líderes, nós mesmos temos que ser aprendizes — temos que repensar, reinventar e nos comprometer novamente. Estamos dispostos a ser vulneráveis, e estamos dispostos a ir lá? Se não, eu não acho que vamos conseguir o que é possível”.

8.

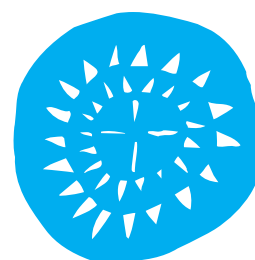
Uma inspiração para este projeto foi a pesquisa de Saul Rubinstein que mostra que “onde você tem relacionamentos colaborativos entre os adultos nos distritos escolares, os alunos têm desempenho em níveis mais altos” —, assim como Tony Bryk havia mostrado uma década antes como, em mais de cem escolas públicas, a “*confiança relacional*” melhorou os resultados dos testes. Ver Rubinstein, S., & McCarthy J. (2010). *Colaborando na Reforma Escolar: Criando Parcerias de Gestão Sindical para Melhorar as Escolas Públicas*. Escola de Gestão e Relações Laborais, Universidade Rutgers; e Bryk, A., & Schneider, B. (2002). *Confiança nas Escolas*. Associação Americana de Sociologia: Série Rose.

A ÁGUA DOS SISTEMAS MUDA

Em um mundo de interesses polarizados e disparidades aceleradas, os desafios de alcançar um progresso equitativo em escala contra problemas sociais e ambientais complexos tornaram-se ainda mais assustadores. Para alguns, a resposta foi acelerar os esforços para mudar as condições explicitamente visíveis e fazê-lo rapidamente. Mas argumentamos que agora é a hora de se concentrar ainda mais nas condições de mudança de sistemas-chave implícitas ou menos reconhecidas publicamente para realmente aumentar o impacto duradouro de seus esforços.

À medida que a noção de mudança de sistemas continua a despertar a imaginação da filantropia, é importante ter em mente que a mudança de sistemas, como forma de fazer progressos reais e equitativos em problemas sociais e ambientais críticos, requer uma atenção excepcional ao trabalho detalhado e muitas vezes mundano de perceber e agir sobre muitas coisas que estão implícitas e invisíveis para muitos, mas que estão na água. Fazer grandes apostas para resolver um problema social sem primeiro mergulhar na compreensão do que está mantendo o problema no lugar é uma receita para o fracasso. Por outro lado, chamar a atenção para a mudança da dinâmica de poder em jogo, identificar onde as pessoas estão ligadas ou desligadas de outras que devem fazer parte da solução, expor os modelos mentais que inibem o sucesso na mudança política e investigar as condições internas da fundação que ajudam ou dificultam as aspirações externas — esta é a natureza da mudança de sistemas bem-sucedida. Esta é uma mudança de sistemas.

O progresso real e equitativo requer atenção excepcional ao trabalho detalhado e muitas vezes mundano de perceber o que é invisível para muitos.



SOBRE OS AUTORES

John Kania é diretor administrativo global da FSG. Ele se concentra em inspirar a equipe de liderança, os consultores e a equipe de operações da FSG a alcançar a excelência em seu trabalho. Ele tem sido um líder no desenvolvimento de capital intelectual da FSG relacionado à filantropia catalítica, impacto coletivo, valor compartilhado e mudança de sistemas.

Mark Kramer é cofundador e diretor-administrativo da FSG. Ele lidera a pesquisa em muitas das publicações da FSG, publica regularmente na *Harvard Business Review* e na *Stanford Social Innovation Review* e é professor sênior da Harvard Business School.

Peter Senge tem estado na vanguarda da aprendizagem organizacional desde a publicação de seu texto clássico *The Fifth Discipline*, em 1990. Considerado pela *Harvard Business Review* como um dos livros seminais de gestão dos 75 anos anteriores, *The Fifth Discipline* fornece as teorias e métodos para fomentar a aspiração, desenvolver conversas reflexivas e compreender a complexidade para construir uma organização que aprende.

SOBRE A FSG

A FSG é uma empresa de consultoria orientada para a missão que apoia líderes na criação de mudanças sociais duradouras e em larga escala. Por meio de estratégia, avaliação e pesquisa, ajudamos muitos atores – individual e coletivamente – a obter avanços contra os problemas mais difíceis do mundo.

Nossas equipes trabalham em todos os setores em parceria com as principais fundações, empresas, organizações sem fins lucrativos e governos em todas as regiões do mundo. Buscamos reimaginar a mudança social, identificando maneiras de maximizar o impacto dos recursos existentes, ampliando o trabalho de outros para ajudar a avançar o conhecimento e a prática e inspirando agentes de mudança em todo o mundo para alcançar um maior impacto.

Como parte de nossa missão sem fins lucrativos, a FSG também apoia diretamente comunidades de aprendizado, como o Collective Impact Forum, a Shared Value Initiative e a Impact Hiring Initiative para fornecer as ferramentas e os relacionamentos que os agentes de mudança precisam para ter sucesso. Saiba mais sobre o FSG em www.fsg.org.





03. LIDERANÇA FEMINISTA PARA A TRANSFORMAÇÃO SOCIAL:

Apurando a nuvem conceitual

Srilatha Batliwala

Acadêmica Associada para criação de movimentos e organizações feministas/AWID (Associação para os Direitos das Mulheres no Desenvolvimento) para o CREA

Maio, 2010



AGRADECIMENTOS

Sou muito grata pelo extenso feedback recebido sobre a primeira versão deste documento das participantes da reunião sobre *Building Feminist Leadership – Looking Back, Looking Forward*, organizada pelo CREA na Cidade do Cabo, África do Sul, em novembro de 2008, a saber, Charlotte Bunch, Nurgul Djanaeva, Ireen Dubel, Mallika Dutt, Bisi Adeleye-Fayemi, Susana Fried, Michel Friedman, Rakhee Goyal, Helen Kim, Jeannette Kloosterman, Frances Kunreuther, Joanna Kerr, Maitri Morarji, Sanushka Mudaliar, Shalini Nataraj, Eva Nauckhoff e Tania Principe.

Caroline Earle, do escritório do CREA em Nova York, pesquisou e forneceu contribuições inestimáveis para a segunda versão do documento a partir de materiais disponíveis apenas em cópias impressas nos arquivos do *Center for Women's Global Leadership* da Universidade Rutgers, e agradecimentos sinceros a Charlotte Bunch por facilitar e compartilhar tão generosamente a história oral das primeiras buscas de significado sobre a ideia de liderança feminista.

Tenho uma grande dívida com Pramada Menon, Michel Friedman, Caroline Earle e S. Vinita, por sua leitura cuidadosa, amorosa crítica de ambos os rascunhos e por suas percepções que o enriqueceram enormemente.

Acima de tudo, sinto uma profunda gratidão ao CREA e, especialmente, a Geetanjali Misra, por publicar, me incentivar e me apoiar para que isso acontecesse. Também sou grata à visão de Geetanjali por saber o quanto isso era necessário!

Srilatha Batliwala

Bangalore, julho de 2010

PREFÁCIO

Desde a sua criação, o CREA tem se concentrado no desenvolvimento da capacidade de liderança, especialmente de mulheres mais jovens, para “... fazer valer seus direitos, avaliando continuamente experiências relevantes, questionando seus papéis na sociedade, desafiando as estruturas de poder e catalisando efetivamente mudanças sociais positivas”. Nisso, o objetivo específico do CREA tem sido promover essa liderança nos campos da sexualidade, dos direitos sexuais e dos direitos humanos das mulheres, que é a interseção na qual trabalhamos.

Este documento conceitual é parte de um processo mais amplo lançado pelo CREA para analisar e avaliar o impacto de suas estratégias de desenvolvimento de liderança e para explorar como fortalecê-las. O principal objetivo dessa exploração não foi apenas criar uma teoria nova – embora isso também seja valioso – mas avançar em nossa missão de unir teoria e prática para construir uma liderança feminista em prol da justiça social transformadora.

O trabalho do CREA nos últimos sete anos tem sido, consistentemente, tentar informar a prática com a melhor análise e teoria disponíveis nos campos de gênero, direitos humanos e sexualidade, e construir teorias a partir do conhecimento e das percepções obtidas por meio da prática. *Liderança feminista para a transformação social – apurando a nuvem conceitual* é uma expressão adicional desse compromisso. Este texto surgiu a partir do que percebemos ser uma grande lacuna em nossa base de conhecimento sobre o tipo de estruturas, metodologias e currículos que evoluíram nesse domínio e, o que é mais importante, sobre a eficácia das atuais intervenções no desenvolvimento de liderança para criar uma liderança de mudança social inclusiva, que afirme os direitos e seja justa em termos de gênero.

Este documento conceitual faz parte de um processo mais amplo que busca preencher essa lacuna e documentar os pontos fortes e os sucessos no desenvolvimento da liderança feminista até o momento, bem como as ambiguidades, os dilemas e os silêncios sobre seus limites e deficiências – o que NÃO estão fazendo? Sentimos que havia a necessidade de uma análise crítica sobre se os nossos modelos atuais de desenvolvimento de liderança – e, particularmente, o desenvolvimento de liderança feminista – estão de fato preparando as mulheres para liderar de forma diferente, para transformar a arquitetura do poder dentro de suas próprias organizações e movimentos, bem como as estruturas de poder no mundo exterior que continuam a marginalizar e oprimir as mulheres e a negar seus direitos humanos?

Com esse objetivo, o CREA contratou a ativista e acadêmica feminista Srilatha Batliwala para nos ajudar a projetar e supervisionar um estudo que pudesse responder a algumas dessas perguntas e trazer outras pessoas interessadas no desenvolvimento da liderança feminina para partilharmos juntas o processo de aprendizagem e compartilhamento de experiências e conhecimentos. O processo incluiu:

- » Análise da literatura existente sobre liderança e criação de uma estrutura analítica sobre liderança feminista para transformação social – este documento é o produto desse processo;
- » Uma reunião global de organizações que trabalham pelo desenvolvimento da liderança feminina para discutir a estrutura e nossas várias abordagens, seus pontos fortes e limitações, realizada em Cape Town, na África do Sul, de 12 a 13 de novembro de 2008;
- » Se os recursos puderem ser mobilizados, um conjunto de estudos de caso dos currículos e das ferramentas utilizadas pelas pessoas envolvidas no desenvolvimento da liderança feminina, uma análise comparativa de nossas abordagens e, possivelmente, kits de ferramentas para projetar esforços futuros e outras específicas para o monitoramento e avaliação do impacto das iniciativas de desenvolvimento de liderança feminista.

Não consideramos este documento conceitual como a palavra final sobre liderança feminista – trata-se de um trabalho em andamento, uma tentativa de definir e estruturar nossa aborda-

gem em relação a um tema crítico, mas amorfo. Esperamos que esta análise e as ideias articuladas aqui gerem novos patamares de pensamento e ação que fortaleçam e aperfeiçoem nossa prática coletiva em prol de liderança feminista transformadora.

Geetanjali Misra

Diretora Executiva, CREA

Nova Délhi, julho de 2010

INTRODUÇÃO

Nos últimos cinquenta anos da história do desenvolvimento, uma série de noções e conceitos abstratos entraram no léxico do desenvolvimento e no vocabulário dos ativistas. Muitos deles se tornaram chavões e mantras amplamente usados muito antes de serem definidos ou desconstruídos – veja, por exemplo, conceitos como “participação”, “empoderamento”, “sociedade civil”, “movimento” ou “abordagem baseada em direitos”. No mundo do feminismo, dos direitos das mulheres e da igualdade de gênero, termos como “libertação”, “autonomia”, “empoderamento das mulheres” e “integração de gênero” se tornaram muito difundidos. O conceito de liderança feminista também foi amplamente discutido, descrito e analisado. Mas os últimos trinta anos de experimentos feministas com a criação de formas organizacionais alternativas e práticas de liderança precisam ser questionados e teorizados, especialmente à luz da compreensão muito mais profunda do poder e do comportamento organizacional que surgiu durante esse período.

Essa tarefa assume caráter de urgência devido ao uso generalizado de termos como “liderança e líderes”, principalmente no contexto da justiça social e do empoderamento das mulheres; ainda mais porque programas inteiros de desenvolvimento de liderança, ou de construção de liderança, foram estruturados e lançados sem analisar adequadamente as últimas décadas de experiência e luta na criação de práticas de liderança feminista ou reenquadrar nossos conceitos com os avanços feitos em campos como análise de poder e teoria organizacional. Talvez isso aconteça em virtude de a liderança ser uma daquelas ideias consideradas evidentes e que não precisam de explicação ou desconstrução – ou talvez porque seja um daqueles fenômenos difíceis de definir que fica mais claro com sua ausência! Ou porque “a liderança é como o Abominável Homem das Neves, cujas pegadas estão em toda parte, mas não pode ser visto em nenhum lugar”¹.

Este documento é, portanto, uma tentativa de reunir as definições e os conceitos existentes sobre liderança, vê-los por meio de uma lente feminista, colocá-los no contexto da justiça social e da liderança feminista e, em seguida, tentar articular uma estrutura conceitual nova e mais rigorosa para a liderança feminista. Esperamos que isso ajude as organizações feministas, aqueles que trabalham com desenvolvimento de capacidades e os doadores interessados em promover a liderança eficaz por e para as mulheres (como fundações e fundos para mulheres), a analisar mais criticamente nossas abordagens atuais de desenvolvimento de liderança e a fortalecer nossa prática nessa área vital.

Por que isso é importante?

Será que a clareza conceitual sobre liderança – especialmente a liderança feminista – realmente importa? Se todos nós sabemos o que é, as definições são apenas uma questão de semântica? Ou, ao contrário, há uma razão muito importante para tornar isso tão difícil: se não conseguirmos definir e se desconstruirmos a liderança, especialmente o tipo de liderança feminista de justiça social de que estamos falando, não teremos como avaliar o valor ou a eficácia das intervenções no desenvolvimento de liderança em que estamos envolvidos. Como organizações de justiça social, organizações de mulheres, organizações de capacitação e doadores, todos nós investimos enorme energia, recursos humanos, criatividade e dinheiro na formação de lideranças para a transformação social. Como sabemos se nossos modelos estão formando os tipos de líderes de que precisamos e como medimos seu impacto? Como sabemos quais aspectos críticos e ocultos da liderança nossas abordagens não estão tratando e, portanto, não estão conseguindo criar a liderança alternativa que é seu objetivo mais relevante? E, o mais importante de tudo, como integrar nossas abordagens e ir além disso, colhendo o aprendizado das últimas décadas de experiência em liderança feminista, tanto em organizações quanto em movimentos em todo o mundo? Nenhuma dessas metas pode ser atingida de forma eficaz sem que a nuvem conceitual seja dissipada – sem que a teoria e a prática da liderança feminista sejam conceituadas com mais clareza.

Outro imperativo para criar mais clareza é o fato de que a liderança é um meio, não um fim. Criamos capacidade e habilidades de liderança para algo, para fazer algo ou mudar algo, e não porque a liderança é um produto ou serviço para

consumo. Isso é especialmente verdadeiro em contextos de justiça social. Sem entender claramente o conceito e a prática da liderança para a transformação social feminista e como os dois estão relacionados um ao outro, estamos caminhando num beco sem saída. Pior ainda, estamos fazendo suposições sobre as ligações entre os dois que podem ou não ser válidas.

De fato, uma análise crítica do material sobre desenvolvimento de liderança no contexto da justiça social mostra que esse material está repleto de suposições, embora poucas delas sejam explícitas. Por exemplo, há uma suposição onipresente de que uma liderança forte e coerente – e líderes individuais fortes e competentes – inevitavelmente fortalecerão e aumentarão o impacto das organizações, intervenções e movimentos voltados à mudança social. Mas há evidências documentadas de movimentos sociais com liderança altamente dispersa e não individualista que alcançaram resultados notáveis – os *piqueteros* e *piqueteras* da Argentina², por exemplo, ou a campanha para banir as minas terrestres. Portanto, talvez uma liderança forte seja uma condição útil, mas insuficiente, para uma mudança efetiva.

Por fim, precisamos de mais clareza e de uma abordagem mais analítica sobre liderança para distinguir entre as diferentes formas, modelos e estilos de liderança, os diversos propósitos para os quais ela é aplicada e as estruturas ideológicas que informam sua prática. Nesse ponto iremos além do descritivo –, apenas observando o que é liderança – em direção ao normativo, que se preocupa com o que uma boa liderança deveria ser. Isso é fundamental no contexto da liderança feminista, já que nossa preocupação não é apenas capacitar mais mulheres para desempenhar papéis de liderança, mas liderar de forma diferente, com valores e ideologia feministas, e avançar na agenda da transformação social feminista de uma forma que outras formas de liderança não fazem e não podem fazer. Essa clareza também nos permitiria desenvolver a capacidade de liderança feminista em mulheres não feministas e em homens!

2.

Piquetero é um termo em castelhano que designa o movimento iniciado por trabalhadores desempregados egressos da empresa petroleira argentina YPF na década de 1990. O movimento surgiu em 1996, poucos anos antes da crise econômica argentina (1999-2002), resultante em grande parte da adoção da política de câmbio fixo. O país mergulhou em profunda recessão econômica nesses anos, que levaria à queda do governo de Fernando de la Rúa em 2001. (In: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Piquetero>).

Portanto, por todos esses motivos, é hora de enfrentarmos a ambiguidade e, pelo menos, desconstruir o que a liderança pode significar para aqueles de nós comprometidos com a transformação social feminista.

Pregando a geleia na parede³:

Definindo ideias abstratas

Definir e desvendar ideias abstratas é um desafio, mas não impossível. Nas últimas duas décadas, foram feitos grandes avanços na desconstrução de várias ideias abstratas vitais acerca de realidades sociais e na busca de formas de mensurá-las. Talvez o avanço mais histórico tenha sido o conceito de *desenvolvimento humano*, criado pelo falecido Mahbub ul Huq no PNUD, como parte de sua luta para combater as abordagens altamente economicistas do desenvolvimento promovidas pelas instituições de Bretton Woods⁴. O Índice de Desenvolvimento Humano (ou IDH), apesar de todas as suas deficiências, tornou-se um indicador amplamente aceito do nível de disparidade/equidade em uma sociedade. Ele se tornou uma das ferramentas de defesa mais poderosas do mundo e uma prova de que a criação de uma medida acessível e dinâmica, mas não simplista, de uma abstração como o *desenvolvimento humano* é muito útil no mundo *real*.

Em linhas semelhantes, pesquisadores e ativistas desenvolveram estruturas para avaliar fenômenos complexos e abstratos como valores mundiais (World Values Survey⁵), corrupção (Índice de Percepção da Corrupção da Transparência Internacional⁶)

-
3. Expressão idiomática inglesa. Em português, significa encarar um grande desafio ou uma situação particularmente difícil.
 4. Entre os dias 1 e 22 de julho de 1944, na cidade de Bretton Woods, localizada em New Hampshire, nos Estados Unidos, cerca de 44 países reuniram-se em conferência para elaborar as primeiras regras para o sistema monetário internacional. Nessa oportunidade, foram criados o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial. O acordo recebeu o nome da localidade em que a conferência foi realizada.
 5. World Value Survey é um projeto de pesquisa global que explora os valores e as crenças das pessoas, como eles mudam ao longo do tempo e o impacto social e político que eles têm. A pesquisa foi conduzida por cientistas sociais em quase 100 países. Saiba mais em <https://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>.
 6. Veja em <https://transparenciainternacional.org.br>

e democracia (pesquisas sobre democracia da Freedom House⁷ e a série de projetos Polity⁸). Todas essas diferentes metodologias tentaram capturar fenômenos sociais e políticos por meio de indicadores concretos, pois revelam os desafios inerentes à medição e concretização de ideias abstratas que são vivenciadas e vistas na realidade.

Por fim, há décadas uma infinidade de pesquisadoras feministas e pensadoras inovadoras desenvolvem estruturas e indicadores para traduzir a realidade da discriminação de gênero em dados gerenciáveis e convincentes, além de ferramentas de avaliação – por exemplo, temos estruturas para avaliar a situação das mulheres, a violência contra as mulheres e as disparidades de gênero. Certamente, definir o conceito de liderança para a transformação social feminista é igualmente viável!

Um estudo de todas essas diferentes estruturas e ferramentas de medição revela que lidar com ideias abstratas envolve a tentativa de fixar, com o máximo de clareza e precisão possível, pelo menos quatro dimensões principais:

- » **O que é isso?** Definindo o conceito da forma mais clara possível;
- » **O que está dentro disso?** Desvelando os principais componentes do fenômeno;
- » **Onde isso está?** Localizando onde o fenômeno ocorre; e
- » **Com o que isso se parece?** Analisando as principais características do fenômeno na prática.

Este documento abordará as quatro perguntas e esperamos que a estrutura conceitual que apresentamos aqui a ajude a analisar como a liderança funciona em seus contextos e a entender quais mudanças precisam ser feitas para que ela funcione como deveria!

7. Veja em <https://freedomhouse.org>

8. Veja em www.systemicpeace.org/polity/polity4.htm

O QUE É ISSO?

DEFININDO LIDERANÇA

"[Há] quase tantas definições de liderança quanto o número de pessoas que tentaram definir o conceito.⁹"

"Parece que o conceito de liderança sempre nos escapa ou aparece em outra forma para nos provocar novamente com sua tendência escorregadia e complexidade. Por isso, inventamos uma proliferação interminável de termos para lidar com ele... e ainda assim o conceito não está suficientemente definido.¹⁰"

Esses são truísmos inevitáveis. Depois de examinar literalmente centenas de definições, descobri que elas se enquadram em duas categorias: definições de líder(es), que se concentram principalmente nos atributos e práticas de líderes eficazes, e definições de liderança, como processo e prática. Essas definições vêm, em grande parte, dos campos de gerenciamento e desenvolvimento organizacional. Também descobri que, no passado recente, o *estilo feminino de liderança* se tornou popular no mundo corporativo, à medida que um número maior de mulheres entrou nas empresas e começou a demonstrar que poderia produzir resultados e lucros por meios diferentes do estilo masculino orientado pela testosterona que os *meninos* usavam (competitividade, agressividade etc.). E, embora alguns deles essencializem as mulheres e pareçam se basear em estereótipos de gênero sobre as formas de as mulheres trabalharem e lidarem com outras pessoas, eles reconhecem indiretamente que os processos de construção de gênero fa-

9. STOGDILL, Ralph M. Handbook of leadership - a survey of theory and research. Nova York, Free Press, 1974, p. 259.

10. Warren Bennis, guru da administração, 1959.

zem com que as mulheres negociem processos interpessoais e coletivos de forma diferente e, possivelmente, mais eficaz.

O Apêndice (i) apresenta uma seleção das principais definições de líderes e algumas definições provocativas e interessantes de liderança; elas ajudam a nos fazer pensar sobre o conteúdo e as características dos líderes e da liderança de forma mais geral, e sobre como elas divergem ou convergem com as definições feministas. Analisando essas definições, é surpreendente que a grande maioria seja de origem norte/ocidental, exceto as do filósofo chinês Lao-Tsé, e que sejam predominantemente masculinas. A maioria dos estudos recentes sobre liderança e desenvolvimento de liderança também vem das escolas de administração e da pesquisa em administração e, portanto, tende a se concentrar na realização de metas corporativas e gestão eficaz de organizações e sistemas. As definições de *liderança feminina* reconhecem que as mulheres trazem qualidades diferentes para a liderança, com maior atenção à colaboração, cooperação, tomada de decisões coletivas e, acima de tudo, construção de relacionamentos. No entanto, essas definições se aproximam perigosamente da essencialização das mulheres (e, axiomáticamente, dos homens também!) e da aplicação de estereótipos de gênero de longa data, mesmo que não intencionalmente. Essas definições também revelam alguns pontos em comum, a saber:

- » O indivíduo como líder e o líder como (geralmente) um homem;
- » O líder como herói e a liderança como heroísmo;
- » O líder como tomador de decisões;
- » O líder como personificação do caráter e da integridade;
- » O líder como provedor de visão, missão, metas e estratégia para a empresa e como motivador de outras pessoas para que compartilhem essas metas;
- » A capacidade de influenciar, inspirar e motivar outras pessoas, direcionando o comportamento e as ações dos outros.

Uma combinação dessas ideias centrais resultaria em uma definição de liderança de acordo com essas linhas:

... um conjunto de ações e processos realizados por indivíduos de caráter, conhecimento e integridade, que têm a capacidade de criar uma visão para a mudança, inspirar e motivar outras pessoas a compartilhar essa visão, desenvolver ideias e estratégias que direcionem e permitam que outras pessoas trabalhem em prol dessa mudança e tomem decisões críticas que garantam a realização da meta.

A lacuna óbvia nessa definição é a ausência de qualquer política, contexto ou visão sobre a natureza da *mudança* que a liderança busca promover, como se o propósito da liderança não alterasse sua natureza. Essa é a lacuna que o sociólogo James V. Downton preencheu quando articulou o conceito de **liderança transformacional**¹¹, um estilo de liderança “em que uma ou mais pessoas se envolvem com outras de tal forma que líderes e seguidores elevam uns aos outros a níveis mais altos de motivação e moralidade”. James MacGregor Burns, cientista político, estudioso de liderança política e biógrafo presidencial americano, desenvolveu ainda mais o trabalho de Downton¹² e suas ideias tiveram considerável ressonância com o pensamento emergente sobre liderança feminista.

Burns comparou o conceito de liderança transformacional de Downton com o de liderança transacional, que aceita as metas, a cultura e a estrutura da organização ou empresa existente e se baseia essencialmente na motivação convencional, na recompensa, na punição e na conformidade; a mudança é obtida de forma incremental e os motivadores são extrínsecos. Em contrapartida,

“a liderança transformadora... ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem com outras de tal forma que líderes e seguidores elevam uns aos outros a níveis mais altos de motivação e moralidade. Seus propósitos, que podem ter começado separados embora relacionados, como no caso da liderança transacional, se fundem. As bases de poder são ligadas não como contrapesos, mas como apoio

11. DOWNTON, James Victor. **Rebel leadership:** commitment and charisma in the revolutionary process, Basingstoke, MacMillan Publishing Company, 1973.

12. BURNS, James MacGregor Burns. **Leadership.** Nova York, Harper Collins, 1978.

mútuo para um objetivo comum... a liderança transformadora acaba se tornando moral na medida em que eleva o nível da conduta humana e da aspiração ética tanto do líder quanto do liderado e, portanto, tem um efeito transformador em ambos”¹³.

Embora as feministas questionem o uso de termos como *moral* e *moralidade*, esses avanços no pensamento sobre os modelos de liderança nos ajudam a reconhecer como, dependendo do contexto cultural e da história, os modelos e práticas dominantes de liderança estão profundamente arraigados em nós, mesmo que sejamos mulheres feministas – e homens – buscando mudar nossa própria prática. Uma análise recente e útil de como o gênero, o feminismo e a liderança se unem e se afetam mutuamente também nos ajuda a colocar essas várias definições em uma perspectiva feminista. Na introdução do livro **Women and leadership**¹⁴, Bernice Lott nos oferece três percepções sobre as abordagens predominantes em relação à liderança e às mulheres¹⁵:

- » O fato de a pesquisa e a teorização convencionais se envolverem apenas com o estilo de liderança *feminino* – não feminista;
- » Mesmo os trabalhos dedicados à liderança das mulheres não abordam ou discutem a liderança feminista, e
- » Os atributos dos estilos de liderança feminina estão todos dentro dos papéis de gênero aceitos para as mulheres, ou seja, nutrir, cuidar, ser sensível, cooperar, consultar e incluir etc. e etc.

Lott afirma que é fundamental fazer uma distinção entre liderança feminina e feminista, uma vez que a primeira não aborda o poder de gênero e a falta de acesso das mulheres a posições formais de autoridade. Ela propõe, de forma muito sensata, que os termos *feminismo* e *feminista* sejam entendidos com mais clareza antes que

13. BURNS, James MacGregor, op. cit., p. 20

14. LAU CHIN, Jean; LOTT, Bernice E., e SANCHEZ-HUCLES, Janice (ed.). **Women and leadership**: transforming visions and diverse voices. Blackwell Publishing, 2007.

15. LOTT, Bernice. *ibid.*, p.24– 27.

se possa ter compreensão sobre a liderança feminista. Portanto, vamos nos debruçar agora sobre como as feministas definiram e entenderam a noção de liderança.

Definição de liderança feminista

A busca por definições de liderança feminista é mais desafiadora do que se poderia imaginar¹⁶. Como escreveu recentemente uma estudiosa do trabalho feminista, “o termo exato ‘liderança feminista’ provou ser escasso na literatura que discute mulheres em posições de liderança”¹⁷. De fato, achei os resultados da minha pesquisa inicial na internet igualmente decepcionantes. Outras pessoas que trabalharam consistentemente para encontrar definições, ideias e informações sobre liderança feminista descobriram que, embora existam alguns dados sobre liderança feminista em diferentes domínios (em grupos de base, trabalho comunitário, administração de empresas e ensino), ela não foi totalmente explorada ou desenvolvida como um constructo feminista.

Isso não significa que as feministas não tenham questionado e analisado a liderança como conceito e prática, ou que ela não tenha ocupado um lugar importante nos debates feministas em diferentes partes do mundo. Pelo contrário, nossa pesquisa revela que, desde o início da era moderna ou da “segunda onda feminismo” – nos anos 70 e 80, as pensadoras e ativistas feministas abordaram a questão da liderança de forma muito ativa^{18,19}, acreditando que “... a liderança é uma questão crucial para o feminismo”²⁰.

-
16. O dilema foi capturado pela súplica de uma estudante canadense de pós-graduação que encontrei durante minha pesquisa na Internet: “Tenho que fazer um trabalho de conclusão de curso sobre liderança feminista e não consigo encontrar uma única definição - alguém pode me ajudar?”.
 17. MITCHELL, Lisa. **Feminist leadership in the private sector**: somewhere out there? Departamento de Estudos Trabalhistas/Universidade de Waikatu, Nova Zelândia, fev.2004, p.2.
 18. As primeiras revistas feministas, como a *Quest: the feminist quarterly*, traziam discussões sobre a intersecção do feminismo com a liderança desde 1976; os escritos de Lorraine Masterson, *Feminist leaders can't walk on water* (II {4} 29-40), Flora Crater, *Leadership, growth, and spirit*, (II {4} 60 - 66) e Jackie St. (II {4} 67 - 79) são vislumbres bastante interessantes do pensamento feminista ocidental inicial sobre questões de liderança.
 19. HARTMANN, Mary S. **Talking leadership**: conversations with powerful women. New Brunswick : Rutgers University Press, 1999.
 20. **Quest**: a feminist quarterly, 1976, *Leadership*, II (4).

Grande parte dos primeiros trabalhos feministas sobre liderança surgiu de feministas norte-americanas e ocorreu dentro de discussões mais amplas sobre poder e sobre estruturas e organizações alternativas, não patriarcais e não hierárquicas²¹. As feministas do Sul talvez estivessem menos focadas na liderança em si nessa época, mas igualmente engajadas em experimentos com estruturas e processos alternativos e com análises profundas da natureza de gênero do poder no âmbito social, econômico e político. E, tanto no Norte quanto no Sul, havia uma ampla pesquisa e análise da exclusão das mulheres do poder e da autoridade na esfera pública, com campanhas de defesa para aumentar o acesso das mulheres ao poder político e para uma maior representação das mulheres em cargos de liderança no governo, nas empresas e na sociedade civil.

Consequentemente, as abordagens feministas e as definições de liderança foram, muitas vezes, produtos indiretos de suas lutas para examinar seu próprio relacionamento e prática de poder, para promover a igualdade de gênero em posições de poder nos setores público e privado e para criar estruturas feministas que não reproduzissem os modelos patriarcais que dominavam a maioria das sociedades e culturas. Havia uma busca muito vibrante por teoria e prática em formas alternativas de usar e aplicar o poder, novas formas organizacionais não hierárquicas e, portanto, novas maneiras de liderar.

Infelizmente, grande parte dessa análise feminista anterior é invisível para nós porque não está disponível on-line ou em revistas de administração ou de ciências sociais acadêmicas – ela está localizada nas bibliotecas de universidades ou em centros independentes de estudos sobre mulheres, em relatórios não publicados de reuniões ou em arquivos pessoais de mulheres individuais sobre os debates e discussões em torno do assunto nas décadas de 70 e 80. As definições a seguir, portanto, foram extraídas de materiais disponíveis on-line e em papel, abrangendo pelo menos trinta anos de pensamento feminista sobre liderança:

21.

Por exemplo, BUNCH, Charlotte e FISHER, Beverly. *What future for leadership? In: Quest: a feminist quarterly* II (4):2-13.

Definições de lideranças feministas

A liderança de um ponto de vista feminista é informada pelo poder da lente feminista, que permite que a líder feminista identifique injustiças e opressões e a inspira a facilitar o desenvolvimento de comunidades mais inclusivas e holísticas. As líderes feministas são motivadas pela equidade, justiça e igualdade e se esforçam para manter as questões de gênero, raça, classe social, orientação sexual e capacidade em primeiro plano. Os elementos específicos de uma construção de liderança feminista incluem o foco em preocupações com a justiça social tanto em nível individual ou micro quanto em nível social ou macro, o desejo de trazer as vozes marginalizadas para o centro da conversa e a disposição de assumir riscos ao se esforçar para implementar uma agenda transformadora.

Tracy Barton²²

.... liderança ... feminista é mulheres e organizações de mulheres que compartilham poder, autoridade e tomada de decisões em nossa busca comum por igualdade social, legal, política, econômica e cultural.

DAWN Ontario²³

A sociedade tende a mistificar as habilidades de liderança como algo que, de alguma forma, pertence somente a algumas pessoas que são vistas como melhores do que todas as outras. Mas se considerarmos as habilidades de liderança como algo que muitas pessoas têm em graus variados – habilidades que podem ser apoiadas e aprimoradas porque são necessárias no mundo, e não para tornar uma pessoa superior – então talvez tenhamos uma maneira melhor de lidar com a liderança.

Charlotte Bunch²⁴

-
22. BARTON, Tracy. *Feminist leadership: building nurturing academic communities*. In: *Advancing women's leadership online journal*. Vol 21, fall 2006.
23. DAWN Ontario. **The feminist principle of leadership**. Esteve disponível em <http://dawn.thot.net/feminism11.html>, no acesso feito em outubro de 2008.
24. Institute for Women's Leadership. *Power for what? Women's leadership: why should we care? National Dialogue on Educating Women for Leadership 1*. New Brunswick : Institute for Women's Leadership, 16, 2002.

Não estamos interessadas... na liderança pela liderança. Estamos interessadas em usar os talentos das mulheres, juntamente com os dos homens, para lidar com as principais preocupações sociais, políticas e econômicas.

Mary S. Hartmann²⁵

A questão não é se devemos ter líderes, mas como desenvolvemos todas as mulheres como líderes. A liderança como uma função de crescimento é também, portanto, o processo de criar confiança, não apenas para que outros a sigam, mas também para que outras tentem liderar elas mesmas... é especialmente importante que a liderança seja considerada uma forma de gestão.

Flora Cratera²⁶

Se você quiser fazer algo grande, não basta apenas você. É preciso ter pessoas com você que vejam a meta ou o objetivo comum. Acho que o mais importante ao tomar iniciativas é fazer com que as pessoas façam parte delas, para que todas se sintam responsáveis... Se você trabalha para fazer algo crescer e compartilhar os resultados com os outros, então a coisa em si tem vida... Então, entendo que a liderança está relacionada à possibilidade de criar iniciativas sólidas que durem. Você pode ir embora, mas as estruturas ou o que quer que você tenha criado permanecem, elas estão lá.

Jacqueline Pitanguy²⁷

Há uma diferença entre a liderança das mulheres e a liderança feminista, porque tem um ponto de vista político específico. No entanto, é importante aumentar o número de mulheres na liderança. E ponto. E isso tem que acontecer independentemente de sua política. Estudos demonstraram que mulheres tendem a liderar de forma mais inclusiva. Elas têm sido promotoras da paz e têm ultrapassado as linhas étnicas. Em parte, as líderes nascem como tal, mas devem ser estimuladas; muitas pessoas se sentem desenco-

-
25. Institute for Women's Leadership. **Are leaders made or born?** Educating women for leadership. National Dialogue on educating women for leadership 1. New Brunswick: Institute for Women's Leadership, 9. 2000.
26. CRATERA, Flora. **Leadership growth & spirit.** In: **Quest:** a feminist quarterly II (4): 60-66, 1976.
27. HARTMAN, Mary S. (ed.). Jacqueline Pitanguy in conversation with Charlotte Bunch and Barbara A. Shailor. In: **Talking leadership:** conversations with powerful women, New Brunswick: Rutgers University Press, 1999. p. 167.

rajadas a serem líderes. As mulheres têm liderado muito, mas sua liderança não é reconhecida.

Charlot Bunch²⁸

Ao construir a liderança feminista, vi a necessidade de trabalhar em dois níveis: primeiro, a autoestima das mulheres para fortalecer sua liderança e, em segundo lugar, dar às mulheres habilidades, recursos e acesso à tomada de decisões, o que lhes permitiria ter poder de fazer a diferença em suas próprias comunidades. Em outras palavras, liderança para a mudança.

Peggy Antrobus²⁹

A liderança transformacional é a liderança preocupada em causar mudanças sociais; a liderança transformacional feminista está preocupada em alcançar a justiça de gênero. Para qualquer tipo de liderança transformacional feminista, os líderes precisam passar por um processo de transformação pessoal, conscientização e internalização do feminismo.

Peggy Antrobus³⁰

O patriarcado, refletido em todas as estruturas e instituições do nosso mundo, é um sistema que glorifica a dominação, o controle, a violência, a competitividade e a ganância. Ele desumaniza os homens tanto quanto nega às mulheres sua humanidade. Portanto, precisamos de uma liderança que explore e exponha esses vínculos e desafie o patriarcado. A única liderança que faz isso é a liderança feminista.

Peggy Antrobus³¹

-
28. Institute for Women's Leadership. **Power for What? Women's Leadership:** Why should you care?. National dialogue on educating women for leadership 1. New Brunswick: Institute for Women's Leadership, 1. 2002.
29. HARTMAN, Mary S. (ed.). **Peggy Antrobus:** in conversation with Charlotte Bunch and Marianne DeKoven. In: Talking Leadership: conversations with powerful women. New Brunswick: Rutgers University Press, 1999. p. 29-44.
30. ANTROBUS, Peggy. **Transformational leadership:** advancing the agenda for gender justice. In: Gender and development. 2000. 8(3): 50-56
31. ANTROBUS, Peggy. **Transformational leadership:** advancing the agenda for gender justice. In: Gender and development. 2000. 8(3): 50-56

Palavras como sacrifício e altruísmo não agradam a muitas feministas porque essas qualidades foram abusadas pela sociedade... Meu argumento é que podemos nos tornar poderosas celebrando nossos próprios pontos fortes e não permitindo que eles sejam julgados pelos valores normativos do mundo masculino... Por que não sugerir que os líderes são aqueles que podem levar as comunidades ao bem-estar e à vida pacífica? Líderes são aqueles que fazem sacrifícios, que são altruístas e cuidam dos outros? A menos que façamos isso e aumentemos nossa própria consciência sobre a qualidade e o conteúdo da liderança feminista, colocando-nos no lugar dos homens em um espaço político e cultural projetado e dirigido por homens é realmente muito inútil, se não inválido.

Devaki Jain³²

Boa liderança – liderança que serve tanto mulheres quanto a homens, pobres e ricos, impotentes e poderosos – é inclusiva, participativa e horizontal... a liderança deve capitalizar as ideias e as habilidades do maior número possível de indivíduos... Um bom líder também está consciente de que os processos – os meios pelos quais ele realiza seus objetivos – são tão importantes quanto os próprios objetivos.

Mahnaz Afkhami, Ann Eisenberg e Haleh Vaziri³³

A questão é que, onde quer que estejamos como mulheres, onde quer que estejamos situadas em nossas vidas, podemos promover uma agenda feminista se pararmos de pensar em como ser líderes e pensarmos em como ser executoras, como ser agentes.

Gerda Lerner³⁴

Na teoria da liderança moderna, o líder desempenha um papel de estrela (assume a liderança, torna-se o líder), todos os outros se tornam pequenos atores, personagens coadjuvantes e figurantes na peça, a teatralidade da

-
32. JAIN, Devaki. Why women? Is there a special quality in women's leadership? Documento não publicado, disponível no Center for Women's Global Leadership, Universidade Rutgers. 1995.
33. AFKHAMI, Mahnaz, EISENBERG, Ann e VAZIRI, Haleh. **Leading to choices:** a leadership training handbook for women. Women's Learning Partnership for Rights, Development and Peace (WLP), Bethesda, MD. 2001.
34. LERNER, Gerda. **Leadership:** feminist, spiritual, political. In: *Woman of power*. 1995. 24 (44).

liderança. A liderança moderna é, por definição, hierárquica, masculina e um espetáculo fálico. A liderança feminista é mais circular, de baixo para cima e menos masculina.

David M. Boje³⁵

A liderança feminista [é] orientada para um arranjo diferente da ordem humana: redistribuição de poder e redistribuição de responsabilidades. Lutar contra as desigualdades sociais. Mudar as estruturas econômicas e sociais, começando com a transformação das estruturas físicas. Unir a liberdade pessoal à liberdade coletiva. Visando a cooperação ao invés da concorrência... Na liderança feminista, igualdade, mutualidade e ausência de papel sexual devem ser visíveis. A liderança feminista deve promover (ou até mesmo reabilitar) a emocionalidade e os valores dos relacionamentos. A liderança feminista renuncia à parafernália externa do poder e sua influência.

Kit de Ferramentas Admira³⁶

*Algumas pessoas afirmam que liderança feminista e boa liderança são sinônimos. De certa forma, é, desde que o observador também afirme que o feminismo, considerado como um conjunto de valores, é **O** bom conjunto de valores. [...] Outros acham que a liderança feminista é uma espécie de contradição, sendo o feminismo contrário ao poder e a igualdade feminista contrária à própria liderança. Em nome do tema, renunciamos a ambas as posições e definimos a liderança feminista como uma liderança congruente com os princípios feministas.*

Kit de Ferramentas Admira³⁷

-
35. BOJE, David M. Postmodern leadership theory. Disponível em: cbae.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/postmodern_leadership_theory. Acesso em: dez. 2000.
36. Disponível em: http://www.zenska-mreza.hr/prirucnik/en/en_read_management_leadership_8.htm. Acesso em: 10 out. 2008.
37. Disponível em: http://www.zenska-mreza.hr/prirucnik/en/en_read_management_leadership_8.htm. Acesso em: 10 out. 2008.

E a própria definição do CREA:

O CREA visualiza a liderança como uma qualidade dinâmica que está presente e pode ser aprimorada na maioria dos indivíduos... [e] que permite que as pessoas vivam suas vidas como quiserem, com dignidade e com sensibilidade às escolhas e decisões de outras pessoas. O programa de liderança [do CREA] parte do pressuposto de que a liderança não é um estado fixo de ser, mas um processo por meio do qual as mulheres fazem valer seus direitos, avaliando continuamente experiências relevantes, questionando seus papéis na sociedade, desafiando as estruturas de poder e catalisando efetivamente a mudança social.

Vários fatores importantes devem ser levados em conta ao examinarmos essas [e outras] definições de liderança feminista:

- » As definições acima não são, de forma alguma, uma amostra abrangente ou representativa de toda a diversidade do pensamento feminista. Não podemos homogeneizar o discurso feminista – e, portanto, definições – de liderança, como se houvesse uma única conversa global sobre o assunto. Na verdade, houve debates e experimentos em todo o mundo, em todos os continentes, com novas formas de organizações, movimentos e estruturas e práticas de liderança, com diferenças marcantes em termos de preocupações e estruturas. No contexto do sul da Ásia, por exemplo, a década de 80 e o início da década de 90 viram um foco muito maior na transformação das relações de poder de gênero por meio da construção de poder coletivo e muito menos na liderança, que se tornou um dado adquirido ou um elemento invisível que não recebeu muita ênfase³⁸. Tendo estado muito envolvida nesses debates e ativismo, não consigo me lembrar, por exemplo, de nenhum curso de *construção de liderança* para mulheres indianas nos anos 80 ou 90 – mas muitos programas e intervenções de *conscientização* e *capacitação*. E, se é que houve, houve uma preocupação maior com a criação de modelos de liderança coletiva, em vez de *heroínas* in-

38.

Veja, por exemplo, SHAH, Nandita e GANDHI, Nandita. *The issues at stake: theory and practice in the contemporary Indian women's movement*. Nova Délí: Kali for Women, 1990. Ou KUMAR, Radha. *The history of doing - an illustrated account of movements for women's rights and feminism in India - 1800-1990*. Nova Délí: Kali for Women, 1993.

dividuais³⁹ que inevitavelmente sucumbiriam à política de dominação e controle.

- » Também houve contestações e resistências de vozes de base, negras, indígenas, sulistas e outras vozes marginalizadas, às definições e abordagens do que elas consideravam feministas tradicionais, privilegiadas e de elite. Albino e Caldwell-Colbert estão entre os estudiosos da liderança feminista que abordam a questão de como a diversidade social das mulheres influenciou a construção feminista da liderança: “A distribuição do poder e a busca de relacionamentos igualitários são objetivos complexos do feminismo que exigem em não nos atentarmos apenas ao gênero, mas também a outras formas sistêmicas de opressão e privilégio. A inclusão de experiências de vida variadas e de literatura que reflita o impacto da etnia, raça, classe e gênero são especialmente importantes em nossa construção da liderança e considerando sua aplicação prática”⁴⁰.
- » Grande parte dessa rica diversidade de debates e inovações permanece oculta ou inacessível a um trabalho como este documento, devido a barreiras linguísticas⁴¹ – que nos cegam para a poderosa crítica e conceituação das feministas latino-americanas, por exemplo – ou porque muito disso não foi registrado/documentado ou, se foi, porque não está disponível on-line ou em algum conjunto de instituições ou arquivos identificáveis. Esses fatores inevitavelmente influenciaram a discussão em favor da história registrada do pensamento feminista sobre liderança em inglês e, conseqüentemente, em relação ao trabalho de feministas ocidentais/do Norte e de centros de conhecimento feministas que trabalhavam na língua inglesa⁴².

39. Um termo irônico usado por muitos de nós na Índia nos anos 80 para sinalizar nossa crítica ao modelo de liderança de líder único.

40. ALBINO, Judith e CALDWELL-COBERT, Toy. *Women as academic leaders: living the experience in two perspectives*. In: CHIN, et al. op.cit., 2007. p.69-87.

41. `Por exemplo, o enorme volume de publicações e falas latino-americanas sobre o assunto, que está em espanhol ou português, ou o pensamento de feministas europeias não anglófonas, que está disponível apenas em alemão, francês ou espanhol.

42. Muito do que é apresentado a seguir é resultado da pesquisa do CREA no Centro de Liderança Global Feminina da Universidade Rutgers, o primeiro centro feminista internacional a se concentrar na teoria e na prática da lide-

Tendo essas qualificações em mente, vamos nos concentrar em várias características importantes das definições:

- » É impressionante que muitas delas sejam descrições de um conjunto de atributos/comportamentos, valores e práticas. Elas são frequentemente constituídas por adjetivos e verbos como inclusivos, participativo, colaborativo, nutritivo, empoderador, construção de consenso, valorização e respeito aos outros e valorização do crescimento e desenvolvimento.
- » Mas o mais importante é que vemos que as definições lidam com poder e política, dimensões que são quase invisíveis nas definições tradicionais de liderança, mesmo de liderança feminina.
- » Algumas das definições também sugerem a questão crítica do uso e prática do poder pelas próprias feministas quando ocupam posições de liderança. Este é um ponto muito delicado e desconfortável, mas que se tornou cada vez mais central para os desafios com os quais as organizações feministas estão lidando hoje, especialmente no contexto de sustentar suas organizações e movimentos, e em abrir caminho para as vozes e liderança de mulheres jovens.

Com base nessas interpretações ricamente estratificadas, uma definição de liderança feminista seria algo como:

Mulheres com uma perspectiva feminista e visão de justiça social, transformando-se individual e coletivamente para usar seu poder, recursos e habilidades em estruturas e processos não opressivos e inclusivos para mobilizar outras pessoas – especialmente outras mulheres – em torno de uma agenda compartilhada de transformação social, cultural, econômica e política, para a igualdade e a realização dos direitos humanos para todos.



rança feminista e a se dedicar ao desenvolvimento da liderança feminista nos movimentos de mulheres em todo o mundo.

O QUE ESTÁ DENTRO DISSO?

DESVELANDO OS PRINCIPAIS COMPONENTES DA LIDERANÇA FEMINISTA

Desvelar o conteúdo da liderança feminista não seria possível sem o trabalho pioneiro e inovador, no desenvolvimento de liderança, de organizações feministas e construtoras, experientes ao redor do mundo. Somos gratas a pioneiros como *Center for Women's Global Leadership (CWGL)*, *Development Alternatives for Women in a New Era (DAWN)*, *Women's Learning Partnership (WLP)*, *Gender at Work, Just Associates*, *International Women's Rights Action Watch* (Ásia Pacífico), *GROOTS International*, *MADRE*, *ADMIRA*, *DisAbled Women's Network Ontario*, *The Forum of Women's NGOs in Central Asia* e o próprio *CREA*. Além disso, a abordagem para ampliar, aprofundar e democratizar a base de lideranças de alguns movimentos feministas importantes ao redor do mundo enriqueceu muito a análise nesta seção – por exemplo, movimentos como a *Domestic Workers Alliance* dos EUA, o *Mothers Centers* da Europa Ocidental e Oriental, os movimentos de mulheres indígenas da América Latina e Mesoamérica, a *One in Nine Campaign*, os movimentos de mulheres com deficiência e outros movimentos de mulheres urbanas e rurais ao redor do mundo⁴³. Com base em nossa análise dessas e de outras definições e pensamentos feministas sobre liderança, além de seus programas e estratégias de capacitação, descobrimos que a liderança feminista para a transformação social contém quatro componentes essenciais, que podem ser chamados de *Quatro Ps*, a saber:

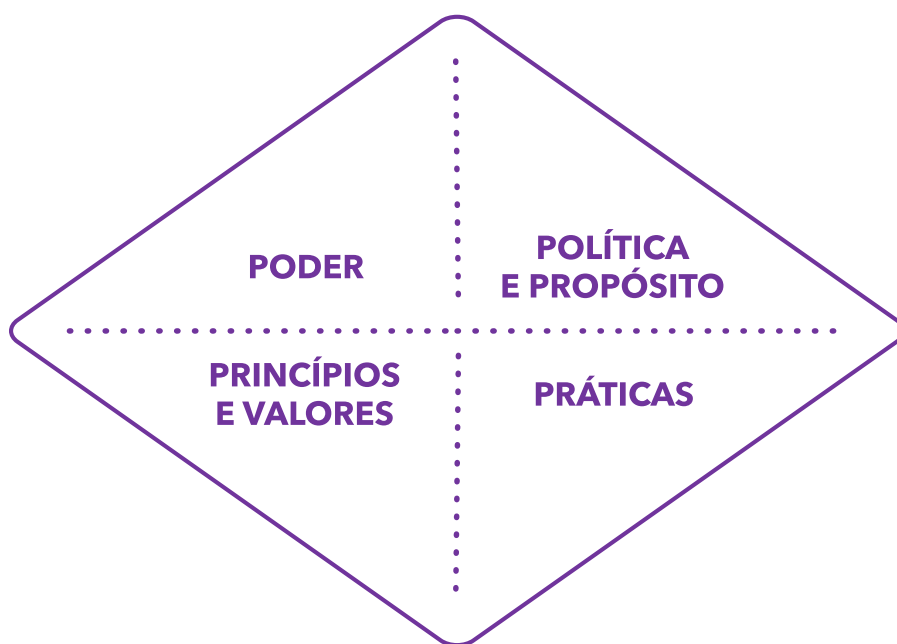
- | | |
|------------------------|------------------------|
| 1. Poder; | 3. Política/propósito; |
| 2. Princípios/valores; | 4. Práticas. |

43.

Para mais informações sobre as abordagens de desenvolvimento de liderança desses movimentos, consulte BATLIWALA, Srilatha. *Changing their world: concepts and practices of women's movements*. AWID, 2008. Disponível em inglês, francês e espanhol em: www.awid.org/eng/media/Files/ENG-Mudando-Seu-Mundo.

Esses quatro elementos podem ser representados na forma de um diamante - o que poderíamos chamar de diamante da liderança feminista:

Figura 1:
O diamante da
liderança feminista



É útil explicar e examinar o conteúdo de cada um desses componentes, particularmente em relação aos módulos e abordagens de desenvolvimento de liderança amplamente utilizados hoje em dia.

Poder

Liderança é, antes de tudo, uma questão de poder: é manter o poder, exercê-lo e mudar sua distribuição e as relações de poder, em múltiplas formas e cenários.

Liderança feminista significa funcionar com uma consciência maior, não apenas sobre o poder dos outros, mas sobre o próprio, contudo intencionalmente se afastando de como os termos liderança e poder se cruzaram em organizações e estruturas tradicionais, e da relação histórica ambivalente das feministas com o poder. A estrutura *DAWN Ontario* analisa a questão sobre liderança feminista assim:

Dentro de organizações feministas, as líderes trabalham a partir de uma visão de poder compartilhado, fornecendo oportunidades para todos os membros desenvolverem e usarem suas habilidades de liderança. Essa ideia pode parecer estranha a princípio, pois frequentemente pen-

samos em líderes no sentido tradicional: um punhado de pessoas com posições de alto escalão que reivindicaram o maior poder dentro de sua organização. O poder não é compartilhado nessas estruturas, porque ser bem-sucedido significa sempre competir para ser o “número um”.

Não é de surpreender, portanto, que vários programas de desenvolvimento de liderança feminista priorizem a análise de poder em seus currículos, permitindo que os participantes desconstruam e examinem as diferentes formas e maneiras pelas quais o poder opera no contexto social. Infelizmente, a maioria dos outros programas de desenvolvimento de liderança voltados para ativistas de mudança social – incluindo mulheres ativistas – tende a adotar uma abordagem mais instrumental e gerencial, dando maior ênfase à gestão mecânica e às habilidades de mobilização de recursos, mas mal tocando nos conceitos e dinâmicas fundamentais do poder. Mas mesmo os programas de liderança feminista raramente abordam a dinâmica interna de poder das organizações e movimentos de mulheres. Essas são omissões sérias, já que o objetivo mais primordial da liderança feminista não é criar organizações bem administradas que mantenham o *status quo* social, mas trabalhar para transformar as relações de poder na sociedade e criar modelos alternativos de poder dentro de suas próprias estruturas. Consequentemente, é útil concentrar esta seção no fortalecimento de nossa própria compreensão do poder e das diferentes maneiras pelas quais ele opera dentro e entre indivíduos, grupos e sistemas.

Dimensões do poder na liderança

Veneklasen e Miller – dois acadêmicos que avançaram muito nossa compreensão do poder de uma perspectiva feminista – fornecem um ponto de partida extremamente útil ao identificar os três reinos nos quais o poder opera⁴⁴: o **público** (em que é visível, como o poder do governo, militar, policial, judiciário, corporações etc.), o **privado** (dentro de instituições como a família, clã, grupo étnico ou no casamento, amizades e outros relacionamentos) e o **íntimo** (o poder – ou impotência

44.

VENEKLASEN, Lisa, MILLER, Valerie BUDLENDER, Debbie e CLARK, Cindy. **Uma nova trama de poder e política - Um guia de ação para advocacy e participação cidadã**. Oklahoma City: World Neighbors, 2002. p.51.

– que sentimos dentro de nós mesmos, expresso geralmente em termos de autoconfiança, autoestima, controle sobre nossos corpos etc.). Isso nos leva ao primeiro passo feminista de reconhecer, nomear e analisar duas esferas importantes de poder que afetam profundamente a vida das mulheres: o privado e o íntimo. Ainda mais importante, esta estrutura nos ajuda a reconhecer a questão vital do poder dentro de nós, aproveitando as noções da agenda feminista que até mesmo as mulheres aparentemente mais impotentes e marginalizadas têm. Reconhecer o reino íntimo do poder significa que não somos recipientes vazios atirados para cá e para lá pelas forças que operam sobre nós, mas que possuímos poder também, embora, muitas vezes, não reconheçamos isso, ou o usemos de forma negativa ou reativa, para resistir ou subverter as forças que agem sobre nós. Esta é uma ideia importante de se lembrar à medida que começamos a lidar com a dimensão do poder na liderança feminista.

Veneklasen e Miller também falam sobre as “três faces do poder”, que elas identificam como **visíveis**, **ocultas** e **invisíveis**⁴⁵ – que se cruzam intimamente com outras estruturas de poder que tratam do poder **direto**, **indireto** e **oculto** (definidores da agenda)⁴⁶. Uma vez que essas formas de poder desempenham um papel crítico na sustentação do privilégio patriarcal e na subordinação das mulheres, é vital destrinchar e entendê-las claramente⁴⁷:

Poder visível é aquele com a qual estamos mais familiarizados e todos já experimentamos. Ela determina quem participa – e quem é excluído – da tomada de decisões no domínio público. Decisões, por exemplo, sobre quais devem ser as prioridades de desenvolvimento de um país, ou como o orçamento

45. _____, op cit., p. 46-48.

46. LUKES, Steven. *Power: a radical view*. Londres: MacMillan, 1974; FOUCAULT, Michel. **A história da sexualidade**, parte I. São Paulo: Paz & Terra, 2014; GAVENTA, John e CORNWALL, Andrea. Poder e conhecimento. In: REASON, Peter e BRADBURY, Hilary (ed). **Handbook of action research: participative inquiry and practice**. Londres: Sage, 2001. p.70-80.

47. Gostaria de agradecer a Jethro Pettit, da Unidade de Governança e Participação, ao Instituto de Estudos de Desenvolvimento (Sussex, Reino Unido), e ao workshop “Poder dos movimentos”, promovido pela Just Associates, em dezembro de 2009, por contribuírem muito para minha própria clareza sobre o poder!

do município será gasto. O poder visível é detido por líderes políticos (eleitos ou não!), polícia, militares e judiciário; também é detido pelos chefes de corporações multinacionais, de clãs e tribos, de organizações de movimentos sociais como sindicatos, ou da liderança de ONGs e organizações de mulheres. O **poder direto** é semelhante, embora opere tanto no âmbito privado quanto no público e determine como o poder, o privilégio e as oportunidades são alocadas, a quem é dada autoridade para controlar recursos, outras pessoas ou o acesso ao conhecimento e à informação. Um bom exemplo é o poder direto detido por chefes de família do sexo masculino, a divisão do trabalho por gênero, o poder de tomada de decisão que determina que as mulheres realizarão certas tarefas domésticas e de produção que são críticas para a sobrevivência da família, mas elas não terão o direito a salários iguais, controle sobre sua renda, direitos de herança ou mesmo controle sobre seus corpos em termos de mobilidade, relacionamentos, expressão sexual ou reprodução. O poder visível ou direto também explica fenômenos como a preferência pelo filho e como os interesses de grupos econômicos e sociais poderosos (em virtude de seus ativos/riqueza, posição, gênero, raça, classe, etnia ou casta, por exemplo) são capazes de dominar sistemas políticos às custas das pessoas mais pobres.

Poder oculto – às vezes chamado de **poder de definição de agenda** – é sobre quem influencia ou define a agenda nos bastidores e as barreiras e preconceitos que determinam quais questões podem ser abordadas, quais vozes são ouvidas ou quem é consultado sobre uma questão específica. Novamente, o poder oculto ou de definição de agenda opera tanto no domínio privado quanto no público. No domínio público, por exemplo, vemos o poder oculto operar quando a violência contra mulheres em situações de conflito não é considerada tão crítica quanto a perda de território ou perdas militares. O poder oculto também é evidente na conexão entre líderes políticos e *lobbies* fundamentalistas com ligações próximas, mas secretas, de modo que os últimos são capazes de influenciar decisões políticas e serviços públicos sem qualquer poder ou legitimidade visíveis. Dentro das famílias, também vemos como as boas mulheres – aquelas que cumprem obedientemente a agenda patriarcal e protegem o privilégio masculino – muitas vezes desfrutam de poder nos bastidores para influenciar os tomadores de decisão masculinos, sem qualquer autoridade formal.

Poder invisível – ou **poder indireto** – é, de muitas maneiras, o mais insidioso e problemático de todos para ser desafiado e confrontado, porque trata de como moldamos a autoimagem, a autoestima, as atitudes sociais e os preconceitos das pessoas. As indústrias de comunicação e marketing/propaganda são fornecedoras clássicas desse poder invisível. Os meios de comunicação exercem poder invisível ao fazer escolhas constantes sobre quais questões destacar e o que ignorar, ao construir imagens e moldar significados de maneiras duradouras. Os noticiários televisivos diários, por exemplo, estão incutindo em nós uma percepção sobre quais são as questões mais importantes do dia – mas o que eles ignoram e não cobrem nas notícias também é importante, mas ao tornar invisíveis tais questões, eles estão moldando nosso sentido de prioridades sociais, econômicas e políticas de maneiras profundas das quais mal temos consciência! Para entender o poder dos meios de comunicação, precisamos apenas considerar a imagem amplamente difundida da feminista como a que odeia homens, destrói famílias, é durona e promíscua. A maioria das pessoas nunca conheceu essa criatura na realidade porque ela não existe – ela é uma criação da mídia, mas uma que tomou conta de modo tão poderoso da imaginação das pessoas em todos os lugares, que poucas mulheres que acreditam na igualdade de gênero e nos direitos das mulheres estão dispostas a se chamar de feministas! Da mesma forma, a indústria da propaganda exerce um poder invisível ao moldar o significado e criar normas sobre o que é bom, desejável, positivo ou ruim, regressivo, negativo – o desejo quase universal por pele mais clara e corpos magros entre as mulheres do Sul, por exemplo, que por sua vez afeta sua autoestima, é um testemunho do poder invisível dessas forças.

Essas facetas do poder nos lembram que, embora a liderança esteja primariamente associada ao poder de tomada de decisão, ela é muito mais do que isso. Como Devaki Jain argumentou há mais de uma década,

A liderança como conceito é muito mais forte e diferente do conceito de tomada de decisões. A participação na tomada de decisões não inclui ou não considera necessariamente a hierarquia de poder. Alguém poderia fazer parte de um processo de tomada de decisão e não ser poderoso o suficiente para influenciar essa decisão. A liderança, por outro lado, tem um valor hierárquico. A demanda de todos os lugares, seja das mulheres,

da Plataforma de Ação em Pequim, ou o Relatório de Desenvolvimento Humano 199”, é por participação, por cotas fixas na tomada de decisões. Isso não é suficiente. Para fazer efetivas exigências de mudança, é o caso de o movimento feminista reivindicar a liderança e reivindicá-la por causa de sua ética e não por questões de gênero.⁴⁸

No nível mais alto, portanto, o objetivo da liderança feminista é duplo:

- » Desafiar o poder visível, oculto e invisível onde quer que operem e, especialmente, onde constroem e reforçam a subordinação das mulheres de formas grosseiras e sutis, ou promovam a discriminação contra as mulheres;
- » Construir modelos alternativos de poder que ampliem a forma visível ao máximo possível, e gradualmente eliminem o poder invisível e oculto. Em outras palavras, *a liderança feminista se esforçará para tornar a prática do poder visível, democrática, legítima e responsável, em todos os níveis, e tanto no âmbito privado quanto no público.*

Vamos agora olhar mais de perto o poder dentro de papéis de liderança. Aqui, é útil primeiro fazer uma distinção entre o poder intrínseco e extrínseco da liderança, espelhando o slogan de longa data do feminismo de que o pessoal é o político.

Poder intrínseco – ou **poder íntimo** – é a força dos traços de personalidade, carisma, talentos, capacidades, conhecimento e experiência que a líder individual tem, que foram adquiridos através das circunstâncias de sua vida, e são, portanto, exclusivos dela. Isso também poderia ser denominado como o papel do EU, de nossas estruturas psíquicas, experiências e atributos em um papel de liderança. Reconhecer que trazemos qualidades negativas e positivas, e uma disposição para examinar e abordar nossos traços negativos, é um componente vital na liderança feminista, uma vez que, ao lidar com o pessoal de forma eficaz, também estamos nos capacitando a lidar com os objetivos políticos de igualdade, direitos humanos e justiça.

Poder extrínseco – ou a autoridade que vem de fora para uma líder feminista, que inclui:

- » A **autoridade atribuída** a ela por outros (por exemplo, um conselho de administração ou curadores, as pessoas que a elegeram como líder etc.);
- » A **autoridade posicional** que seu papel de liderança lhe confere (contratar, demitir, gerenciar pessoas e finanças, representar, levantar recursos, tomar decisões estratégicas etc.);
- » A **autoridade conquistada** que ela ganha ao usar sua autoridade atribuída e posicional com cuidado e justiça, ao compartilhar seu poder com outros, ao agir de forma inclusiva e por causa dos atributos pessoais, experiência e habilidades – ou **poder intrínseco** – que ela traz para seu papel. Há muitas evidências de que as melhores líderes feministas são aquelas que convertem sua autoridade atribuída em autoridade conquistada em um curto espaço de tempo, de modo que sua liderança seja apoiada por todos aqueles envolvidos no empreendimento com elas, e não apenas um conjunto de atores externos!

Na construção organizacional ou de movimento, a liderança feminista também deve lutar com cinco expressões-chave de poder que estão presentes em tais processos^{49,50}:

Poder para – refere-se à capacidade de agir que a liderança deve alavancar, dentro de si mesma e nos outros, para criar mudanças; trata-se das habilidades estratégicas, experiência, percepção etc., que podem ser reunidas e mobilizadas em direção a uma agenda transformadora que tenha sido adotada; *poder para* é o reconhecimento do que nós, as agentes de mudança, trazemos para a mesa – o poder intrínseco descrito acima;

Poder sobre – deriva do poder direto e da autoridade posicional/atribuída, do controle (direto ou indireto) sobre os recursos humanos e outros dentro do processo, da maneira

49. ROWLANDS, Jo. *Questioning empowerment – working with women in Honduras*. Oxford: Oxfam. 1997.

50. VENEKLASEN, Lisa, MILLER, Valerie et alli. Op cit., 2002.

como esse controle pode rapidamente se transformar em dominação; também tem relação com o controle sobre o uso de recursos, tomada de decisões etc.;

Poder com – o empoderamento e a capacitação eficazes de todos aqueles envolvidos no processo transformador para criar solidariedade, sistemas de apoio mútuo, redes de segurança etc. [Este é o poder que testa se as líderes estão agindo como heroínas individuais com seguidores ou como iniciadoras e sustentadoras de processos coletivos de mudança com vários companheiros de viagem!];

Poder interior – esta é frequentemente a fonte da sustentabilidade das organizações e movimentos feministas, uma vez que se relaciona com o poder intrínseco mencionado anteriormente; é relacionado também com a capacidade de regenerar a si mesmo e suas estratégias em resposta aos desafios e reviravoltas que os processos de mudança feminista inevitavelmente desencadeiam. O poder interior também inclui, no termo clássico de Naila Kabeer, aqueles “recursos intangíveis”⁵¹ – como conhecimento, acesso à informação, influência, contatos etc. – que podem ser alavancados para a causa ou organização e constituem uma característica distinta da liderança; e

Poder sob – de muitas maneiras, esta é a expressão de poder mais complexa, mas generalizada, nas organizações de mulheres e nos ajuda a compreender por que razão as pessoas que sofreram abusos, opressão e trauma, quando ganham poder (especialmente *poder para* e *poder sobre*), muitas vezes se tornam abusivos, autoritários e opressivos. Steven Wine-
man, que desenvolveu esse conceito por meio de seu trabalho com sobreviventes de conflito, trauma e violência, postula que o *poder sob* emerge da *raiva impotente* que libera o poder destrutivo da sabotagem e da subversão de tal forma que ele se instala inconscientemente naqueles que experimentaram opressão ou trauma severo, assim como o poder construtivo para confrontar e superar a injustiça⁵². Internamente, sobrevi-

51. KABEER, Naila. **Reversed realities: gender hierarchies in development thought**. Londres: Verso Press, 1994.

52. WINEMAN, Steven. *Power-under: trauma and nonviolent social change*. Cambridge: MA, 2003. p. 47-118. Disponível em: www.TraumaandNonviolence.com.

ventes de trauma e violência acham difícil transitar de objetos e vítimas de opressão para sujeitos e agentes de mudança; eles são incapazes de manter e exercer poder de forma não opressiva. Como as organizações feministas são frequentemente criadas, lideradas e administradas por mulheres, muitas das quais são sobreviventes de várias experiências traumáticas ou opressivas, a política de impotência cria padrões comportamentais que afetam o funcionamento organizacional de maneiras profundas e perturbadoras:

Sabemos há muito tempo que as tendências à dominação e às práticas de cima para baixo não existem apenas na sociedade dominante, mas também dentro de movimentos e organizações progressistas – que internalizamos essas tendências e as carregamos conosco, não importa quão honesta e profundamente acreditemos em princípios e valores igualitários. Como produtos de uma sociedade organizada em torno da dominação, a luta para criar relações de poder igualitárias é sempre interna e externa. Estou sugerindo que ele é verdade em relação à impotência, e que precisamos prestar o mesmo tipo de atenção escrupulosa ao “poder-sob” dentro dos movimentos de mudança social que é necessário para lutar contra tendências ao “poder-sobre”. Na verdade, dominação e impotência são dois lados da mesma moeda, e estão inter-relacionados não apenas entre indivíduos, mas também dentro dos indivíduos de maneiras que são críticas para examinar e entender⁵³.

Um excelente exemplo da capacidade destrutiva e construtiva do *poder sob* é o que muitas feministas africanas experientes chamam de “A Experiência de Zanzibar” – uma reunião promissora que se transformou em um pesadelo de dor, raiva e recriminações. Em 2003, um grupo de feministas se encontrou em Zanzibar para planejar o Congresso Feminista Africano. Trinta e cinco delas se encontraram em uma segunda-feira e logo descobriram que eram insustentáveis as suposições que cada mulher havia feito sobre as políticas individuais e organizacionais não articuladas das demais – em outras palavras, havia muita raiva impotente se manifestando no processo. Na

quinta-feira, calúnias, hostilidade, lágrimas, amargura e caos reinavam. O Congresso não aconteceu, e as participantes aprenderam a difícil lição de que teoria e prática nem sempre andam juntas. No lado positivo, a experiência de Zanzibar levou as líderes feministas africanas a perceber que um dos primeiros passos para uma liderança feminista eficaz é reconhecer que entramos no movimento com diferentes histórias e experiências e, conseqüentemente, precisamos criar regras básicas de engajamento para estabelecer como tratamos uns aos outros e como lidar com nossas próprias tendências destrutivas. A Carta Feminista Africana⁵⁴, o primeiro código de conduta desse tipo no mundo feminista, foi o poderoso presente do desastre de Zanzibar.

Poder nas organizações

A liderança é praticada, em grande parte, em ambientes organizacionais. Tendo descompactado toda uma gama de conceitos sobre poder, agora é necessário entender a dinâmica do poder dentro das organizações, a fim de abordar como a liderança feminista pode criar estruturas genuinamente diferentes para a realização de seus objetivos. Portanto, é importante entender as organizações mais claramente. Uma organização é definida como **“um arranjo social que busca objetivos coletivos, controla seu próprio desempenho e tem um limite que a separa de seu ambiente”**⁵⁵. As organizações podem ser formais (entidades legalmente constituídas e reconhecidas, como cooperativas, sindicatos, empresas, fundações ou ONGs) ou informais (não legalmente constituídas, mas estruturas criadas para o cumprimento de algum propósito ou objetivo – como um grupo de agricultores, grupos de poupança e crédito de mulheres, coletivos etc.).

Organizações – sejam formais ou informais – são microcosmos do ambiente social do qual emergem. Mas a maioria de nós assume que, diferentemente de estruturas sociais como a família ou o clã, que são repletas de outros preconceitos, além de gênero, e hierarquias, as organizações são entidades racionais e lógicas onde valores, objetivos e políticas decla-

54. Disponível em: <https://awdf.org/wp-content/uploads/2016/12/AFF-Feminist-Charter-Digital-AcA-A-English.pdf>.

55. Veja <https://en.wikipedia.org/wiki/Organization>.

rados serão operacionalizados em todos os seus processos. Infelizmente, pesquisas em comportamento organizacional mostraram que isso simplesmente não é verdade – organizações, afinal, são criadas e administradas por seres humanos, e seres humanos não são inteiramente racionais! Além disso, organizações emergem de instituições sociais nas quais uma ampla gama de desequilíbrios e desigualdades de poder estão inseridos. Rao e Kelleher observam, por exemplo, que:

As organizações nadam num mar de normas sociais, que não só influenciam o comportamento organizacional, mas muitas vezes operam abaixo do nível de consciência... Elas restringem os esforços organizacionais para desafiar normas tendenciosas de gênero tanto na sociedade quanto na organização.... [mas] os blocos de construção de muitas de nossas organizações são tendenciosos de gênero de maneiras que são bastante invisíveis⁵⁶.

Consequentemente, outro cientista social, Geoffrey Wood, argumenta que, apesar das normas e valores formais que podemos criar para nossas organizações, nem sempre somos capazes de abandonar nosso condicionamento familiar e social quando entramos em nossos escritórios⁵⁷. Wineman provavelmente acrescentaria que também somos incapazes de abandonar as primeiras experiências de impotência que prejudicam nossa autoestima e nos impedem de usar nosso poder interior de forma construtiva. Para ilustrar o ponto, Wood pergunta: “Qual distância social e cultural um funcionário tem que viajar de casa para o trabalho todos os dias?”⁵⁸, e essa questão se aplica igualmente a qualquer um de nós em nossos diversos empreendimentos. Nós claramente trazemos

56. RAO, Aruna e KELLEHER, David. *Unravelling institutionalized gender inequality*. Gender at Work Occasional Paper, p. 5-6. Disponível em: https://genderatwork.org/wp-content/uploads/2023/02/Unravelling-Institutionalized-Gender-Inequality_AWID_Rao_A_D_Kelleher_ARTICLE.pdf.

57. WOOD, Geoffrey D. **Bangladesh: Whose ideas? Whose interests?**. Londres: Intermediate Technology Publications; Social Dimensions of Governance. Banco Mundial/Bangladesh National Institutional Review, citado em Rao & Kelleher, 2008, op.cit.

58. WOOD, Geoffrey D. **Social dimensions of governance**. Banco Mundial/Bangladesh National Institutional Review, citado em Rao & Kelleher, 2008, op.cit.

para as organizações – seja em nível de liderança ou não – os preconceitos, condicionamentos, experiências com poder e outras bagagens psíquicas, bem como nossas aspirações, objetivos elevados e boas intenções.

Isso é igualmente verdadeiro para as feministas, mas mais difícil de abordar, pois nos vemos como agentes de transformação das desigualdades criadas por outros, por ideologias e instituições tradicionais. De fato, agora há uma discussão muito mais aberta, em espaços como o Fórum AWID internacionalmente, bem como em espaços domésticos, de que organizações feministas e líderes feministas nem sempre tiveram sucesso em criar ambientes notavelmente diferentes daqueles criado por ativistas masculinos de justiça social. Uma série de questões – “a síndrome do fundador”, uso indevido ou abuso de poder, falta de espaço para agendas e liderança de mulheres mais jovens e assim por diante – surgiram muito mais abertamente nos últimos tempos. Talvez muito disso se deva à nossa falha em “caminhar a distância” ou reconhecer nossas próprias experiências internalizadas com poder. Líderes feministas são geralmente mais conscientes e sensíveis ao seu poder visível do que ao seu poder oculto e definidor de agendas; ou seja, ao seu poder para, não ao seu poder sobre. Mas, a menos que superemos isso, há pouca chance de que nossa liderança seja transformadora, ou mesmo particularmente feminista.

Para avançar em direção a engajamentos mais eficazes e transformadores com nosso poder e criar organizações e movimentos mais eficazes, é útil examinar o conceito de **“estrutura profunda” de organizações e movimentos**^{59,60}, em que a maior parte do poder indireto e oculto e do poder subjacente está localizado, e de onde o poder direto e visível é resistido, sabotado ou subvertido.

59. RAO, Aruna, STUART, Rieky e KELLEHER, David. **Gender at Work: organizational change for equality**. Bloomfield CT: Kumarian Press, 1999.

60. RAO, Aruna, e KELLEHER, David. **Leadership for social transformation: some ideas and questions on institutions and feminist leadership**. Gender and Development, vol. 8, n. 3, nov. 2000, p.74-79, p. 75

Estrutura profunda

Normas de trabalho reais versus normas de trabalho declaradas (valorização de quem trabalha até mais tarde, durante os fins de semana etc.)

Fofocas, provocações, injúrias e difamações, disseminação de rumores etc.

Tomada de decisão informal/encoberta (os "amigos" cujos conselhos influenciam as decisões organizacionais)

Bases pessoais instáveis que se sobrepõem às normas organizacionais (por exemplo, com base em classe, raça, etnia, casta, gênero, capacidade, orientação sexual)

Tipos de comportamento valorizados/recompensados na prática (o homem/mulher do "sim" versus o causador de problemas que faz perguntas)

Grupos informais que exercem poder/influência indireta

Figura 2:
Algumas facetas da Estrutura Profunda das organizações

Estrutura profunda é um conceito organizacional vital e se refere aos locais e processos ocultos de poder e influência, à cultura implícita, aos valores informais e aos sistemas de recompensa e reconhecimento, todos os quais têm enorme impacto em como as pessoas e a organização realmente funcionam. Estruturas profundas são, em certo sentido, como o elefante na sala – todos nós sabemos que ele está lá, mas não sabe-

mos como nomeá-lo e lidar com ele analiticamente ou praticamente. Para ilustrar o ponto, algumas dimensões comuns de estruturas profundas organizacionais são apresentadas na figura 2 acima.

Praticantes feministas de desenvolvimento organizacional descobriram que a resistência profunda à mudança organizacional, especialmente em direção a práticas mais justas e igualitárias de gênero, surge da estrutura profunda e, sem ferramentas específicas para desenterrá-la e transformá-la, apenas mudanças superficiais ocorrerão. Dentro de organizações e movimentos feministas, estruturas profundas são ainda mais complexas, especialmente onde houve tentativas de criar estruturas *horizontais*, *circulares* ou *não hierárquicas*. Hierarquias e estruturas de poder surgiram nelas independentemente, mas operam no nível da estrutura profunda, tornando-as difíceis de serem vistas, abordar ou transformar. Já em 1970, Jo Freeman escreveu sobre *A tirania da ausência de estrutura* e as hierarquias de poder ocultas que surgiram nas organizações do movimento de libertação das mulheres americanas da época⁶¹, e sobre o uso de *destruição* para desacreditar/ostracizar/desmoralizar/desempoderar alguém⁶². Pelo menos parte do fenômeno da destruição é uma manifestação de poder subjacente e é um fenômeno clássico de estrutura profunda que continua até hoje.

Estruturas profundas também são importantes porque é onde a cultura da organização é incorporada e reproduzida – não importa qual seja a cultura formal, declarada ou aspirada. É também onde as atitudes e comportamentos internalizados das pessoas são manifestados, contribuindo para a construção dessa cultura. E quanto menos a estrutura visível da organização permite o processamento aberto dos conflitos, aspirações, ideias e problemas de seus membros, mais estes são levados para a estrutura profunda, tornando-a um local de tensão, resistência, subversão e sabotagem. Em outras palavras, quanto mais aberta, transparente e responsável uma organização for, mais superficial e menos destrutiva será a estrutura profunda.

61. FREEMAN, Jo. *The tyranny of structurelessness*. Disponível em: <https://www.jofreeman.com/joreen/tyranny.htm>.

62. FREEMAN, Jo. Trashing: the dark side of sisterhood. *Ms Magazine* (Abril): 29-51, 92-98.

Mitos populares sobre/dentro de organizações feministas

- » As mulheres liderarão de forma diferente porque são mulheres.
- » As mulheres partilharão o poder mais facilmente e de forma mais equitativa.
- » Como somos todas mulheres, não precisamos nos preocupar com poder dentro da organização/movimento.
- » Porque somos mulheres feministas, nós/nossas organizações não somos/são opressivas, excludentes ou antidemocráticas.
- » Nossa organização é *horizontal* – não acreditamos em hierarquia, somos todas iguais aqui e temos igual voz em todas as decisões.
- » Ter líderes formais e papéis de liderança reproduzirá estruturas organizacionais patriarcais.
- » A formalização do poder de decisão e dos sistemas de responsabilização é patriarcal e burocrática.
- » Somos responsáveis perante o *movimento* (Qual? Onde? Como?), por isso não temos de nos preocupar com a prestação de contas.

Apesar da experiência e dos desafios que as organizações e movimentos feministas enfrentaram, e do reconhecimento, se não da nomeação, ao menos dos problemas que espreitam em sua estrutura profunda, há um número surpreendente de mitos que sobrevivem sobre eles – noções idealizadas sobre seu tratamento elevado de questões de poder, facilitado pelas estruturas profundas que submergem e escondem os problemas. Embora alguns possam parecer clichês, os mais difundidos valem a pena ser notados (veja a lista acima).

Uma tarefa fundamental dos programas de desenvolvimento de liderança feminista é, portanto, chegar a uma compreensão muito mais clara das organizações e de suas estruturas profundas, examinar e trazer à tona dinâmicas de estruturas

profundas, a fim de construir maneiras transparentes, responsáveis e democráticas de lidar com o poder em nossas estruturas organizacionais e de movimento. Os programas de desenvolvimento de liderança devem fortalecer as contribuições sobre comportamento organizacional, cultura e dinâmica de poder organizacional, incluindo – ou especialmente – a dimensão de estrutura profunda, e equipar as participantes com ferramentas para lidar com isso. Eles também precisam ajudar as participantes a chegar a um acordo honesto com noções de igualdade interna – como isso se parece e como funciona na prática, e talvez também superar os medos de lidar com arranjos de poder mais abertamente.

Princípios e valores

É um ponto discutível se princípios e valores deveriam ter precedido a política e o propósito em um documento sobre liderança feminista. Independentemente disso, eles são críticos para nossa discussão porque a liderança não ocorre em um vácuo moral ou social – ela é sempre informada por valores, sejam eles explícitos ou não; e valores não são mantidos apenas por líderes progressistas, já que até mesmo autocratas, senhores da guerra, terroristas e ditadores criam uma justificativa moral para sua tirania e violência. Assim, a liderança abraça os valores e princípios que são consonantes com sua missão e propósito, ou que enquadraram ou catalisaram esse propósito.

É útil começar distinguindo entre valores e princípios, e que precisamos discutir valores antes de princípios. Valores são as normas éticas que orientam o comportamento; princípios são normas que orientam a ação. Obviamente, eles não são mutuamente exclusivos – não há apenas uma boa dose de sobreposição entre eles, mas muitos princípios derivam de valores. Por exemplo, igualdade e equidade são valores, bem como princípios; mas funcionar de maneiras democráticas, transparentes e responsáveis são princípios derivados do valor da igualdade. Da mesma forma, o valor da igualdade de gênero orienta as ações de empoderamento das mulheres.

Princípios e valores são particularmente importantes em situações de conflito, seja o conflito dentro de uma organização, ou quando a organização está lidando com os efeitos do conflito no ambiente externo – como uma crise política ou guerra. É precisamente quando é tentador abandonar princípios e valores para lidar com a crise de curto prazo; é por isso que as líderes feministas devem garantir que suas organizações e

movimentos desenvolvam princípios sólidos e explicitamente articulados que possam informar escolhas estratégicas durante tempos precários.

Mas construir consenso sobre valores e princípios é em si uma tarefa desafiadora. Algumas líderes feministas defendem veementemente direitos legais iguais para mulheres ou o direito das mulheres de escolher, mas se sentem profundamente desconfortáveis em apoiar movimentos pelos direitos gays; outras marcharão alegremente com aliados exigindo governança democrática, mas evitarão instituir os mesmos princípios em suas próprias estruturas organizacionais. A dimensão de valor é, portanto, mais do que retórica para criar uma posição moral elevada, mas um instrumento ativo e vivo da política feminista.

Há vários valores e princípios essenciais que o feminismo adotou ao longo da história, com algumas variações baseadas na cultura e no contexto. A tabela a seguir tenta capturar alguns deles de forma simples para avançar nossa discussão, embora não pretenda ser uma lista exaustiva:

Valores e princípios feministas⁶³

VALORES	PRINCÍPIOS
Igualdade, equidade e inclusão para todos, independentemente de gênero, raça, religião, idade, capacidade, etnia, classe, casta, nacionalidade, localização ou orientação sexual.	• Igualdade perante a lei; • Equidade e igualdade nas políticas; • Transformar todas as relações sociais de poder que oprimem, exploram ou marginalizam mulheres e homens, com base em seu gênero, raça, religião, idade, capacidade, etnia, classe, casta, nacionalidade, localização ou orientação sexual.
Os direitos humanos de todos os povos para atingirem o seu pleno potencial, desde que não impeçam ou restrinjam os direitos dos outros.	• Aplicação de todo o conjunto de direitos humanos através de instrumentos internacionais existentes e novos; • Contra os fundamentalismos de todo o tipo.

63.

Eles se baseiam em particular em BATLIWALA, Srilatha. The power of movements: clarifying our concepts. In *Changing their world: concepts and practices of women's movements*. AWID. 2008. p. 11-12.

O direito básico de todas as pessoas à alimentação, abrigo, saúde, educação e meios de subsistência.	Justiça econômica, incluindo acesso equitativo a recursos produtivos, emprego e serviços básicos para todos.
Segurança física e integridade, livre de violência ou coerção em qualquer forma, e o direito de escolha em matéria reprodutiva e vida sexual.	• Tolerância zero para violência de gênero e outras formas de violência; • Liberdade de escolha em relação a vida sexual e reprodutiva.
Paz.	• Não-violência; • Oposição a todas as formas de guerra, conflito e militarização.
Um planeta saudável.	• Desenvolvimento sustentável; • Práticas ecologicamente corretas na vida pessoal e organizacional; • Políticas públicas que promovem a sustentabilidade.
Honrar a diversidade e a diferença.	Contra fundamentalismos de religião, etnia, raça e outros.
Democracia, transparência, responsabilização.	• Voz e voto para todas as pessoas; • Governança participativa, transparente e responsável em todos os níveis e em todas as instituições, privadas e públicas; • Direito à informação pública; • Liberdade de associação e direito à liberdade de expressão.
Mudando o uso e a prática do poder	Compartilhamento de poder – consultivo, coletivo, tomadas de decisão – de forma transparente e responsável.

Outra maneira de articular valores e princípios essenciais é por meio da nomeação dos “não negociáveis” que as líderes feministas e suas organizações protegerão e promoverão. Um exemplo desses não negociáveis, listados por líderes feministas importantes e especialistas em desenvolvimento de liderança feminista em um workshop⁶⁴ é apresentado abaixo:

64.

Por participantes do Workshop do CREA “Construindo Liderança Feminista: Olhando para a Frente, Olhando para Trás”, 12 e 13 de novembro de 2008, Cidade do Cabo, África do Sul.

Liderança feminista – alguns “não negociáveis”

- » *A liderança feminista deve abarcar uma atitude participativa ativa, e inclusiva, em todos os níveis da organização. Isso se aplica particularmente à integração de pessoas/mulheres de grupos marginalizados.*
- » *Líderes feministas devem ter amplo conhecimento das questões com as quais a organização se envolve.*
- » *A liderança feminista só é sustentável quando as mulheres conseguem equilibrar todos os aspectos de suas vidas.*
- » *A tomada de decisão deve ser transparente para que uma liderança viável e vibrante floresça. Isso envolve um processo de tomada de decisão claro e compartilhado que reúne os pontos fortes das participantes e permite que todas tenham algum poder e haja uma atmosfera que facilite os pontos fortes de cada pessoa. Cada pessoa em uma organização deve ter alguma autoridade, bem como ferramentas, informações, responsabilidade e capacidade de prestar contas.*
- » *Os membros da organização em geral devem entender seus papéis e estar envolvidos em certas decisões e evoluir na estrutura da organização.*
- » *A liderança feminista deve garantir que os mesmos direitos se apliquem a todos, e que esses direitos sejam indivisíveis. Os membros da organização devem ter pleno conhecimento da filosofia e agenda da organização e devem ser capazes de escolher, tanto quanto possível, como trabalham dentro da organização, e quanta influência têm na tomada de decisões.*
- » *A liderança feminista deve ser usada para intervir em estruturas de poder que mantêm o mundo injusto; ela deve desafiar múltiplas opressões, mas a justiça de gênero deve ser uma prioridade.*
- » *Liderança é um processo, uma meta, uma prática e um meio.*
- » *Uma organização feminista precisa de uma visão afirmativa de mudança que a leve adiante, em vez de focar apenas na opressão.*

- » *Líderes feministas precisam desafiar e repensar constantemente a estrutura organizacional.*
- » *Deve haver espaço para líderes de todas as gerações e devemos abraçar a diversidade, a inclusão e o respeito mútuo.*
- » *Devemos agir como agentes feministas transformadoras e entender que as pessoas que detêm o poder [formal] não são necessariamente os melhores líderes.*

Como nossa política é movida por esses valores, princípios e inegociáveis, nossa prática de poder tem que ser transformada por eles. Líderes e organizações feministas podem usar essa estrutura normativa de várias maneiras, por exemplo:

- » Para **articular seus valores e princípios de maneiras específicas e contextualizadas** para refletir a cultura e o ambiente sociopolítico em que opera;
- » Para **traduzi-los em políticas e, mais importante, em práticas**, dentro de suas organizações e movimentos;
- » Para **resolver problemas e conflitos** na vida organizacional;
- » **Construir estratégias interseccionais não fragmentadas** a fim de abordar múltiplos conjuntos de princípios;
- » **Construir sua agenda de advocacy e alianças** de acordo com esses valores e princípios.

Essas são prioridades críticas que os programas de desenvolvimento de liderança devem abordar. Enfatizo isso porque, com muita frequência, as líderes feministas defenderão veementemente a igualdade de direitos legais para as mulheres ou o direito das mulheres à escolha, mas seu conceito de escolha pode ser limitado a escolhas socialmente aceitáveis, e isso seria profundamente desconfortável ou antagônico quando do apoio aos direitos LGBTI (lésbicas, bissexuais, transsexuais e intersexuais); ou marcharão alegremente com aliados exigindo governança democrática, mas evitarão instituir os mesmos princípios em suas próprias estruturas organizacionais. A dimensão de valor é, portanto, essencial para uma liderança feminista sólida – não como retórica para tomar o terreno moral elevado, mas como um instrumento ativo e vivo da política feminista.



Política e propósito

Um componente-chave da liderança feminista é **sua política e a natureza da missão** (ou seja, propósito) que a guia. Por **política** entende-se a análise das realidades socioeconômicas e a lente ideológica que informa essa análise (por exemplo, lucro e livre iniciativa, bem público, igualdade de gênero, justiça social etc.). E **propósito** se refere à visão e missão de longo prazo para a mudança que emerge dessa política.

Políticas feministas, baseadas em ideologia feminista contextualmente definida e situada (não alguma forma universal de feminismo), devem informar a liderança feminista e a agenda política que ela persegue. Em outras palavras, a **liderança feminista transformadora** usará a análise de gênero e discriminação social em uma sociedade, comunidade ou cenário específico como seu ponto de partida, e tentará transformar as estruturas ou instituições com as quais se envolve em direção a uma arquitetura mais equitativa nos âmbitos sociais e de gênero, tanto em termos formais quanto informais. E, claro, essa política deve começar em casa, de dentro da organização, movimento ou outro local de onde está tentando mudar a realidade maior.

Esse aspecto levanta a questão: a liderança feminista pode ocorrer sem uma meta transformadora? Pode, por exemplo, ser aplicada ou usada em um contexto mais reprodutivo, como administrar um negócio, uma ONG de serviços ou um museu? De fato, mesmo nesses cenários aparentemente menos revolucionários e mais estáticos, a líder feminista ainda está transformando algo, talvez a “estrutura psíquica” da equipe, como diz o Kit de Ferramentas Admira, ou a maneira como os problemas da equipe são tratados, ou o que é uma questão organizacional e o que não é. Mas para a maioria de nós em movimentos de mulheres, nossa preocupação em construir uma liderança feminista é por uma transformação social ampla que coloque gênero e igualdade social no centro da missão.

Como dissemos no início, liderança é um meio, não um fim, política e propósito são componentes críticos. **O desenvolvimento de liderança deve, portanto, trazer esses aspectos à tona e equipar as pessoas para articular suas políticas e propósitos de maneiras claras e conscientes.** É aqui que as entradas de informações, ferramentas analíticas, conceitos e ideias desempenham um papel importante – mulheres não familiarizadas com a estrutura de direitos humanos, ou com conceitos feministas como patriarcado, podem articular suas

políticas de forma muito diferente daquelas que estão cientes dessas ideias transformadoras⁶⁵.

Expandir o repertório de possibilidades e horizontes intelectuais, expondo as participantes a novas estruturas analíticas, informações e conhecimento aos quais elas podem não ter tido acesso, é, portanto, um componente essencial para construir políticas e propósitos mais transformadores por meio do desenvolvimento de liderança. Essas ferramentas e estruturas também podem se tornar pedras de toque para a tomada de decisões estratégicas quando elas enfrentam dilemas e crises.

A política e o propósito também distinguem a liderança feminista de todas as outras formas – incluindo a liderança feminina, a liderança das mulheres etc. – em que o(s) líder(es) pode(m) ser mulher (ou homem), mas não adota(m) uma agenda política feminista: ou seja, uma agenda que claramente privilegia e centraliza o empoderamento das mulheres e a igualdade de gênero nos objetivos da transformação social interna e externamente. A política feminista – seja nomeada ou não – tanto a ordem social quanto as mudanças específicas que busca por meio de uma lente de gênero e justiça social, e presumirá que a justiça social (como direitos trabalhistas ou fundiários) não pode ser alcançada sem centralizar a justiça de gênero no processo.

Prática

E, finalmente, chegamos ao maior domínio da liderança – o domínio transacional, vivido e cotidiano da prática. Esse é o componente que constitui a maior parte da maioria dos programas de desenvolvimento e treinamento de liderança. No nível mais primário, a liderança feminista transformadora trata de maneiras de fazer e possibilitar uma infinidade de coisas,

65.

É por isso que essas contribuições formam uma parte crítica das abordagens de desenvolvimento de liderança de organizações como o Center for Women's Global Leadership, CREA, Just Associates, a Domestic Workers Alliance dos EUA, o Fórum de ONGs de Mulheres na Ásia Central, GROOTS International, International Women's Rights Action Watch (Ásia-Pacífico), MADRE, Women's Learning Partnership e outras organizações declaradamente feministas.

que são categorizadas como os diferentes tipos de trabalho em que essas práticas se enquadram:

Visão: desenvolvimento e articulação de uma teoria de mudança, esclarecimento da visão e dos objetivos, determinação do foco (questão ou setor), abordagem etc.;

Trabalho político: avaliação do ambiente político e das oportunidades, análise do poder social do contexto e da área de intervenção, antecipação de reações políticas, criação de alianças etc.;

Trabalho estratégico: desenvolvimento e orientação de estratégias, monitoramento da implementação, avaliação do impacto, análise de ganhos e retrocessos, revisão da direção e da abordagem etc.;

Trabalho de relacionamento: é um componente essencial da prática de liderança e inclui a introdução e o treinamento de outras pessoas, a mobilização de constituintes/grupos-alvo/partes interessadas, motivar e manter a energia e o moral, transmitir e absorver paixão e comprometimento, construir alianças e boa vontade, resolver conflitos e tensões etc.;

Trabalho de comunicação: que inclui sistemas de comunicação interna e externa, criação de estratégias de comunicação, garantia de conteúdo de qualidade, comunicação estratégica quando necessário (por exemplo, uso da mídia), uso de novas tecnologias para criar uma comunicação externa eficaz e estratégica, uso de tecnologias tradicionais (teatro popular, música etc.) quando mais apropriado etc.

Trabalho com recursos: encontrar e manter recursos financeiros e outros recursos (conhecimento especializado, materiais, informações, ideias etc.) que são essenciais para o processo de transformação; isso pode incluir algum trabalho de construção de relacionamento com doadores e apoiadores, além de habilidades como redação de propostas e construção de redes de contatos para acessar conhecimentos especializados, informações, materiais, instrutores etc.;

Trabalho gerencial: aparentemente monótono, mas um componente muito importante da prática de liderança, incluindo políticas e mecanismos democráticos, transparentes e responsáveis para o funcionamento interno, gerenciando obrigações e requisitos financeiros e legais, alocando recursos humanos

e financeiros, auditando sua utilização correta, reportando a constituintes externos e partes interessadas etc.

Ao examinar as abordagens atuais de desenvolvimento de liderança feminista, temos de avaliar a ênfase relativa dada à **transmissão de habilidades** nas áreas acima, em comparação com a **estrutura normativa** – ou seja, poder transformador, política e princípios – que devem ser a base dessas habilidades. Em outras palavras, não podemos abordar o desenvolvimento de habilidades de forma instrumental ou separá-las de nossa posição ideológica. As habilidades não são neutras e portáteis – elas são moldadas por valores e políticas – como, por exemplo, na forma como os relacionamentos são gerenciados, os conflitos são resolvidos ou as escalas salariais e as descrições de cargos são estruturadas. **Nossos módulos de desenvolvimento de liderança devem, portanto, promover uma abordagem que não desconecte as práticas do poder, da política e dos valores.**

Além disso, o treinamento em liderança feminista deve capacitar as profissionais para a convergência das quatro dimensões da liderança em qualquer ambiente. Atualmente, grande parte do treinamento em liderança está concentrada na parte prática, com pouca atenção para equipar as profissionais com formas concretas de articular e praticar as outras três dimensões. Isso leva a uma maior intensificação das estruturas profundas, como temos visto. Uma dimensão disso é o fracasso, em muitos locais, das organizações e movimentos feministas em garantir seu futuro por meio do apoio ao crescimento e ao avanço de jovens líderes feministas.

Muitas organizações e movimentos feministas de longa data estão começando a envelhecer, seja porque sua liderança não investiu no desenvolvimento de líderes mais jovens, seja porque sua cultura e seu ambiente são involuntariamente hostis às mulheres mais jovens. Sem atenção consciente à forma como as práticas convergem com o poder, a política e os princípios, as feministas mais jovens tendem a ser marginalizadas ou até mesmo expulsas dos processos porque desafiam as prioridades, as análises e as formas de agir estabelecidas. Algumas iniciativas de desenvolvimento de liderança estão agora abordando especificamente essa questão⁶⁶, mas não

66.

Consulte, por exemplo, o documento do CREA South Asia Movement Building and Rights Institute, ou este outro, também do CREA, Akina Mama wa

devem reproduzir as lacunas que os programas de liderança mais antigos continham. Várias iniciativas de jovens feministas estão discutindo ativamente essas questões e tentaram criar diretrizes para abordagens multigeracionais que valem a pena ser integradas nos ambientes organizacionais⁶⁷.

Às vezes, isso significa sair de nossos próprios espaços e zonas de conforto, entrando espaços das mulheres que desejamos alcançar em vez de convidá-las a entrar nos nossos. Sanushka Mudaliar, da AWID, fala de sua experiência de trabalho com jovens mulheres do sudeste asiático no setor de vestuário no Camboja. Quando os ativistas entraram nas fábricas e apresentaram conceitos diretamente relacionados ao seu trabalho, as mulheres ficaram entusiasmadas. Nas palavras de Sanushka, “Quando você mostra a elas onde quer chegar, e não apenas quais são seus valores, o feminismo é eletrizante!”⁶⁸

A figura 1 apresentada anteriormente captura a interconexão desses quatro elementos em um *diamante* que também pode ser a base de uma estrutura de avaliação para nossas abordagens de treinamento.

O papel do eu na liderança

Ao examinar o diamante da liderança, fica imediatamente óbvio que ele não deve e não flutua no ar como uma pipa sem barbante. A liderança é praticada por pessoas, portanto, o diamante está ancorado nos indivíduos, estejam eles liderando sozinhos ou em conjunto com outros. O diamante, portanto, é moldado e transformado, na prática, pelo SELF – os atributos particulares, talentos, histórias, experiências e estrutura psíquica que cada indivíduo traz para o papel de liderança. E vimos que certos tipos de experiências de vida podem danificar o eu em níveis psíquicos profundos que se manifestam negativamente quando conquistamos posições de autoridade e poder. A representação mais precisa do diamante, portanto,

Afrika Feminist Movement Building and Advocacy Institute, disponíveis em www.creaworld.org.

67. Veja, por exemplo, o kit de ferramentas multigeracional produzido pela iniciativa Young Feminist Activism da AWID (Association for Women's Rights in Development) antes do Fórum AWID de 2008 na Cidade do Cabo.
68. Experiência compartilhada por Sanushka [o texto original não informa onde/de que forma a experiência foi compartilhada - Nota da tradução].

é apresentada na figura 3, em que o eu envolve nossa implementação de poder, política, princípios e práticas.

Ironicamente, foi o feminismo que primeiro articulou a importância do eu na mudança social, com a criação do slogan “O pessoal é político”. Muitas pesquisas e análises anteriores se concentraram na divisão trabalho-família e na importância do autocuidado, da autoafirmação, da cura e de abordagens menos fragmentadas para nossa missão de mudança. Mas, ao longo de décadas, graças a uma série de pressões que não podem ser enumeradas aqui, até mesmo as feministas se esqueceram desses fundamentos enquanto lutam pela sobrevivência de seus movimentos e organizações em um ambiente social, político e de financiamento cada vez mais hostil.

No entanto, pesquisas recentes, realizadas por capacitadores feministas e outros especialistas em desenvolvimento organizacional, voltaram a enfatizar o papel fundamental do eu, tanto na construção quanto na destruição dos melhores empreendimentos, e a importância, portanto, de abordar o eu no trabalho de desenvolvimento de liderança^{69,70}. E, como vimos ao examinar o *poder sob*, há também uma crescente conscientização de que a transformação social deve incluir – se não começar com – a transformação no nível individual⁷¹. O dano causado pela negligência dessa dimensão e a importância do autocuidado e do equilíbrio também foi um tema fundamental de discussão entre os atores do movimento feminista no Fórum AWID de 2008 na Cidade do Cabo, África do Sul⁷².

69. ZIMMERMAN, Kristen, PATHIKONDA, Neelam, SALGADO, Brenda e JAMES, Taj. **Out of the spiritual closet** – organizers transforming the practice of social justice. Oakland, Califórnia: The movement Strategy Center, 2010.

70. FRIEDMAN, Michel e MEER, Shamim (orgs.). **Change is a slow dance**. Disponível em: <https://genderatwork.org/resource/change-is-a-slow-dance/>.

71. EDWARDS, Michael C. e SEN, Gita Sen. NGOs, social change and the transformation of human relationships: a 21st century civic agenda. In: *Third world quarterly*, 21 (4):605-616.

72. BATLIWALA, Srilatha Batliwala. Feminism’s coming of age: celebrating diversity and power. In: *Development*, 52 (2). 2009.

O EU

Figura 3:
O eu e o diamante
da liderança feminista



Embora o eu ou *self* compreenda uma ampla gama de fatores – e alguns que ainda não foram nomeados ou analisados! – os mais importantes do ponto de vista da liderança são:

Personalidade e autoestima – pessoas com baixa autoestima tendem a ser inseguras e mais propensas a se tornarem autoritárias em posições de autoridade, ameaçadas pelas competências de seus colegas ou subordinados, e menos dispostas a compartilhar o poder. Muitas vezes, isso não é intencional, mas um jogo dos roteiros subconscientes e cria enormes problemas nas organizações. Essas são dimensões muito profundas do eu que precisam ser abordadas e tratadas com apoio estruturado.

História e experiência – Especialmente as experiências com o poder (positivas e negativas) que moldam nossa atitude em relação a ele e, muitas vezes, sobrepõem-se à nossa compreensão intelectual dele; a história também inclui a maneira como nossas experiências em múltiplos contextos geram insight, experiência política e habilidades estratégicas.

Capital social pessoal – nossas histórias e experiências individuais também geram capital social – contatos pessoais, conexões, sistemas de apoio, redes – que fazem parte de recursos exclusivos que trazemos para nossa função organizacional, e esses recursos se tornam particularmente importantes em posições de liderança.

Talentos, habilidades, inclinações – fazem parte do pacote exclusivo que cada indivíduo traz para a liderança e para os dons especiais que podem ser aproveitados na liderança (um bom senso de humor, por exemplo, ou uma articulação habilidosa – o *dom da tagarelice* – ou habilidade artística ou musical).

Identidades – as identidades multicamadas baseadas em nossa classe, raça, gênero, etnia, casta, habilidade, religião, localização, orientação sexual – que, por sua vez, moldaram nossas histórias e experiências de maneiras específicas, especialmente de poder – como ser uma mulher dálite rural, uma profissional do sexo, uma mulher muçulmana sobrevivente de um conflito regional, uma mulher com deficiência etc. Da mesma forma, pertencer a uma classe ou grupo social poderoso também molda nosso senso de privilégio e o poder que exercemos de forma invisível em uma organização, independentemente da posição formal na hierarquia. Trazemos essas identidades para as funções de liderança de maneiras sutis e evidentes e, às vezes, elas determinam como reagimos a diferentes tipos de desafios de liderança.

Reconhecer o papel poderoso do eu é fundamental no contexto da liderança feminista porque as estruturas psíquicas das mulheres foram construídas não apenas por meio das instituições, processos de socialização e experiências usuais (como família, escola, colegas etc.), mas também por meio da natureza particular das estruturas patriarcais em que viveram e das opressões que, conseqüentemente, negociaram. Assim, por exemplo, as mulheres muitas vezes se sentem menos à vontade para deter o poder explícito e mais à vontade para exercê-lo indiretamente, ou para desafiá-lo ou subvertê-lo (poder inferior), como fizeram em muitos outros espaços (como na família ou no casamento). Isso leva a distorções muito específicas que precisam ser reveladas, e as mulheres geralmente precisam de ferramentas adicionais para lidar com seus dilemas internalizados que muitas vezes não reconhecem com o tipo de autoridade, responsabilidade e prestação de contas que os papéis de liderança trazem.

Por outro lado, o desenvolvimento da liderança a partir de uma perspectiva feminista também tem sido extremamente transformador para as pessoas, possibilitando mudanças profundas no eu que resultaram não apenas em um senso de autoconsciência, capacitação e libertação, mas em novas formas de agir para a mudança no mundo externo. Na própria experiência do CREA, por exemplo, as mulheres que passaram por essas transformações pessoais durante os workshops de treinamento passaram a desafiar a violência, a opressão feudal e o fundamentalismo religioso em suas próprias famílias, comunidades e vilarejos. Os programas de Desenvolvimento de Liderança Feminista devem, portanto, integrar mecanismos para permitir que a participante analise sua estrutura psíquica – o SELF – em um espaço seguro, com apoio de especialistas, além de fornecer sistemas de apoio de longo prazo não apenas para lidar e superar a bagagem negativa dentro do self, mas também para liberar o potencial profundamente transformador que se encontra nele.

Isso nos leva ao final da discussão sobre “O que é isso?” e nos leva a abordar as duas facetas restantes da desconstrução de conceitos abstratos como liderança.

ONDE ISSO ESTÁ? LOCAIS DE LIDERANÇA FEMINISTA

Muitos conceitos amorfos e difíceis de definir podem ser compreendidos, em parte, situando-os nos locais específicos em que ocorrem. No caso da liderança feminista, há tantos locais quanto há estruturas de poder e instituições que subordinam as mulheres:

A família, o clã, a casta, a tribo ou a comunidade – esses são os principais locais onde a liderança feminista transformadora é praticada, especialmente pelas feministas e seus movimentos de base, buscando igualdade e transformação nessas instituições críticas em que a maioria das mulheres precisa negociar suas vidas e seus direitos.

O Estado e suas várias instâncias – A liderança e os movimentos feministas tradicionalmente têm como alvo o Estado, os regimes e as políticas públicas como locais importantes que possibilitam ou impedem seu empoderamento. Os sistemas jurídicos têm sido alvos específicos, pois consagram os sistemas socialmente predominantes de desigualdade e discriminação de gênero. Mas as políticas governamentais e a criação de mecanismos de capacitação, como orçamentos de gênero e comissões nacionais de mulheres, também têm sido alvos da liderança e do ativismo feministas.

O mercado e o setor privado – este é um local em que a liderança feminista ganhou uma posição significativa, embora os princípios e as práticas de liderança feminista também tenham sido instrumentalizadas para promover as metas corporativas e de mercado⁷³. As empresas e as escolas de administração

73.

BILLING, Yvonne Due & ALVESSON, Mats. Questioning the notion of feminine leadership: a critical perspective on the gender labelling of leadership. In: *Gender, work & organization*, Volume 7, 3. ed., p. 144-157. Dez. 2002

cooptaram avidamente muitas práticas de liderança de mulheres, feministas e outras, e as aplicaram para aumentar a produtividade e a motivação.

Sociedade civil, movimentos de mulheres e outros movimentos sociais – este é um local mais familiar, em que vimos a liderança feminista ser exercida. Embora muitas organizações da sociedade civil, especialmente as lideradas por homens e mulheres não feministas, tenham tentado incorporar elementos do estilo de liderança feminista, muitas vezes os resultados são de natureza cosmética ou superficial. Por outro lado, os líderes masculinos sensíveis ao gênero podem, às vezes, praticar os princípios da liderança feminista de forma mais autêntica e eficaz do que as líderes mulheres não feministas, ou até mesmo as líderes feministas que não conseguiram lidar honestamente com as estruturas profundas de suas organizações ou com os problemas de lidar com o poder de forma mais transparente e responsável. Os locais mais interessantes da sociedade civil, entretanto, são aqueles nos quais líderes conscientemente feministas experimentam a criação de estruturas e sistemas organizacionais, que intencionalmente, trazem um caráter transformador ao seu poder, política, princípios e prática.

Instituições culturais e religiosas – para muitas líderes feministas, são locais críticos de engajamento e transformação. Mulheres indígenas na América Latina, ciganas no Leste Europeu, mulheres feministas cristãs e até mesmo ativistas de HIV/AIDS na África confrontaram a discriminação de gênero embutida nas normas culturais e religiosas e desafiaram a reconstrução da tradição e das normas religiosas que reforçam o privilégio masculino. A cultura indígena mexicana, por exemplo, tem insistido para que os elementos opressivos da cultura indígena pré-colonial sejam reconhecidos e descartados no movimento popular indígena mais amplo (e liderado por homens)⁷⁴; da mesma forma, as mulheres ciganas estão exigindo que as opressões decorrentes do patriarcado sejam separadas de outras expressões culturais, em particular da cultura cigana⁷⁵.

74. LOPEZ, Marusia. Las mujeres en el movimiento indígena de México: nuevas rutas para transformar el poder. Estudo de caso preparado para a AWID (Association for Women's Rights in Development), dezembro de 2007. Disponível em: <https://www.awid.org/publications/changing-their-world-concepts-and-practices-womens-movements>.

75. IZSÁK, Rita. The European romani women's movement: international roma women's network. Estudo de caso preparado para AWID, out.

Todos esses são locais importantes de aprendizado para programas de desenvolvimento de liderança feminista. Especificamente, eles nos desafiam a ajudar as profissionais a desvendar as maneiras particulares pelas quais cada local reage ao poder, à política, aos princípios e à prática feminista, e a equipá-los com ferramentas analíticas e práticas para engajamentos autênticos e transformadores.

2007. Disponível em: <https://eriac.org/wp-content/uploads/2021/12/Izsak-Rita-2008-The-European-Romani-Womens-Movement-International-Roma-Womens-Network-in-Batliwala-S.-ed.-Changing-Their-World-1st-Edition-Building-Feminist-Movements-and-Organizat.pdf>.

QUAL É A APARÊNCIA DISSO?

FORMAS FEMINISTAS DE LIDERAR

Há várias ilustrações de como é a liderança feminista na prática e vale a pena examiná-las para fundamentar nossa discussão. Um conjunto de princípios e práticas de liderança surgiu de um estudo com vinte mulheres líderes de todo o mundo, algumas abertamente feministas, outras não, mas todas atuando pela igualdade de gênero e praticando o quê, em termos das definições apresentadas anteriormente neste documento, consideramos liderança feminista⁷⁶. Após entrevistas aprofundadas, o estudo identificou os seguintes elementos comuns na forma como essas mulheres exerciam sua liderança:

- » Elas criam e sustentam estratégias de mudança social que colocam as **mudanças nas relações de poder de gênero no centro**. Elas veem a justiça de gênero e a justiça social como mudanças interconectadas e sentem que os líderes masculinos da justiça social nem sempre consideram a justiça de gênero como parte integrante de sua agenda.
- » Elas não são diferentes apenas porque são mulheres líderes, mas porque são mulheres que lideram com uma **agenda transformadora**, que conecta o poder de gênero à mudança social.
- » A liderança feminista exige **agilidade e resiliência** incríveis, pois cada passo à frente cria desafios ou reações adversas, às vezes mais graves. Isso gera líderes feministas estrategistas e negociadoras mais fortes e inteligentes.
- » A missão de igualdade de gênero e justiça social está presente em **todos os trabalhos, todas as atividades e**

76.

BATLIWALA, Srilatha e RAO, Aruna. Women, leadership and social change – report of a sounding study conducted for the Ford Foundation (não publicado), jul. 2002, p.11-18.

todos os locais (administração de uma revista, de uma ONG, de uma escola, um programa de base etc.).

- » A corrente dominante não recompensa e pode até **penalizar a liderança feminista** – as pressões vêm da família, da comunidade, da igreja, do partido, do governo ou da própria organização. Portanto, a liderança feminista exige a assunção de riscos.
- » A liderança feminista representa a **capacidade de influenciar as agendas, mesmo sem o poder ou a autoridade formal para fazê-lo**, e a capacidade de alavancar mudanças em uma escala maior (em políticas, direitos legais, atitudes sociais e relações de poder) com recursos muito limitados.
- » Muitas das líderes do estudo não se viam como líderes em um sentido individualista, mas como **pessoas na vanguarda** de processos de mudança mais amplos.
- » **As líderes feministas geralmente não se sentem à vontade com seu poder.** A liderança tinha uma conotação negativa para muitas delas; elas se sentiam desconfortáveis em ser caracterizadas como líderes. Como disse um líder: “Liderança é uma condição que os outros atribuem a você, não você a si mesmo”.
- » As líderes feministas enfatizam o **valor da liderança coletiva e em várias camadas**, o compartilhamento de poder e responsabilidade e, em geral, rejeitam o modelo de liderança individual masculina ocidental, “de guarda solitário”.
- » Consequentemente, a liderança feminista **não é um processo unidirecional ou de cima para baixo**, mas lidera por meio de consulta, participação e construção de consenso. Estas líderes não pregam pela participação e capacidade de resposta aos grupos com os quais se vincula. Esta abordagem, elas sentem, é tanto um ponto fraco quanto um ponto forte. Ela é mais lenta, o que leva a perdas de curto prazo, mas é mais profunda, o que leva a ganhos de longo prazo.
- » Para as líderes feministas, a boa liderança tem a ver com a **construção de relacionamentos** – dentro de suas organizações, com seus grupos e com aliados e oponentes. Elas investem tempo e energia na construção de uma am-

plena gama de relacionamentos e não veem nenhum atalho para isso.

- » Elas trazem o “**universo feminino**” para sua prática organizacional – um recurso que os líderes homens não possuem ou têm medo de usar em seu local de trabalho. Elas usam as funções tradicionalmente atribuída a mulheres, de cuidado e habilidades de relacionamento, em sua prática de liderança.
- » Elas se preocupam com o **empoderamento e a transformação de homens**, especialmente de grupos oprimidos e excluídos, bem como de mulheres. Elas trabalham pela igualdade social e de gênero, e não apenas o empoderamento das mulheres.
- » As feministas são **introspectivas e críticas em relação à sua própria liderança** e às falhas ou deficiências de seus próprios movimentos e organizações. Líderes feministas enfatizam a importância do autoexame constante com relação ao poder e seus efeitos. Elas reconhecem as possibilidades corruptoras do poder, especialmente do poder formal – egocentrismo, arrogância, autoritarismo, egoísmo – e criam mecanismos para verificar seu próprio uso e abuso do poder.
- » Elas criam **estruturas organizacionais inovadoras e práticas de governança** para trazer suas agendas transformadoras para suas próprias organizações. Por exemplo, criam espaços e oportunidades para o surgimento de outros líderes dando poder organizacional aos funcionários mais jovens, porque elas acreditam que a liderança feminista deve possibilitar o surgimento e o crescimento de outros líderes ao invés de manter o poder e o controle.

A *DAWN Ontario* oferece essas percepções sobre a prática dos princípios de liderança feminista, a fim de fornecer uma imagem de como as coisas podem parecer quando essas lutas são bem-sucedidas, resumindo de forma clara a implementação dos valores e princípios feministas que descrevemos anteriormente:

Podemos esperar que os grupos feministas não tenham problemas ou que criemos ambientes inclusivos em virtude de nosso trabalho coletivo. Como mulheres, devemos reconhecer que viemos de diferentes experiências de liderança e que nossas práticas são informadas por estruturas tradicionais e hierárquicas. Às vezes, repetimos as mesmas práticas que nos desagradam, mesmo quando estamos tentando fazer as coisas de forma diferente. Podemos encontrar outros desafios, inclusive mulheres que trazem para nossas organizações comportamentos destrutivos decorrentes de problemas ou falta de poder em nossas vidas pessoais. Como feministas, precisamos examinar as estruturas de onde viemos e considerar como nossa experiência informa nossas práticas atuais.

Em organizações que buscam a igualdade, podemos esperar que nossos membros feministas não tenham dificuldades com questões de poder. Os líderes precisam estar cientes de que a dinâmica do poder ocorre em qualquer organização e que algumas mulheres são solidárias, enquanto outras se sentem mais confortáveis com o conflito. Por exemplo, uma mulher pode ganhar poder por meio de manipulação, alegando desempoderamento quando não consegue as coisas do seu jeito. Podemos ficar com tanto medo de conflitos que paramos de desafiar, permitindo que mulheres individuais tirem o poder da nossa organização. Isso não atende ao nosso interesse coletivo, pois nosso trabalho em prol da igualdade e da inclusão se diluem em nossas próprias práticas. Podemos sentir desconforto com as disputas de poder, mas corremos mais riscos quando não desafiamos comportamentos excludentes ou destrutivos. As líderes feministas desafiam os padrões destrutivos que surgem e, ao mesmo tempo, aproveitam continuamente as habilidades e os talentos das mulheres de nosso grupo.

As líderes de organizações feministas que buscam a igualdade devem prestar contas não apenas aos nossos membros e usuários de serviços, mas ao movimento global pela paz, igualdade e justiça. Normalmente, esperamos que nossos líderes garantam que as finanças da organização estejam em ordem, que os projetos estejam bem e que as relações públicas sejam eficazes. As líderes feministas também são responsáveis por garantir que a perspectiva e a análise de nossa organização que busca a igualdade sejam levadas à comunidade feminista mais ampla. As mulheres em cargos de liderança precisam aproveitar todas as oportunidades para criar vínculos com outras mulheres e organizações de mulheres que compartilham

nossa agenda de igualdade e inclusão. Precisamos considerar como somos responsáveis perante nosso grupo e comunidade e se nosso trabalho de serviço e defesa de direitos é eficaz ou adequado às necessidades das mulheres. Como feministas, devemos sempre nos lembrar das razões mais amplas pelas quais somos atraídas para o trabalho em busca da igualdade e do nosso desejo de transformar nossas organizações e comunidades em locais seguros, equitativos e inclusivos para todas as mulheres.

Na prática da liderança feminista, as líderes são membros de uma equipe de mulheres que trabalham em prol de um objetivo comum de igualdade e inclusão. Cada mulher da equipe tem uma habilidade ou capacidade única que é valiosa para nossos esforços comuns. Isso não significa que nossas funções e responsabilidades sejam idênticas, mas que nossas contribuições e participações são igualmente valorizadas. Se uma mulher preside uma reunião ou prepara a comida para uma reunião, sua contribuição é importante para o avanço do nosso trabalho em busca da igualdade.

Os membros de organizações que buscam a igualdade escolhem seus líderes. Como seguidoras e apoiadoras dispostas, investimos poder em nossas líderes. Confiamos que elas compartilharão suas competências e habilidades com nosso grupo e oferecerão oportunidades para desenvolver o potencial de liderança de outras mulheres. Por exemplo, as líderes feministas criam oportunidades para discussões significativas em que a participação de todas as mulheres é incentivada. Esperamos que nossos líderes orientem os outros, extraindo as ideias e análises de todas as mulheres na tomada de decisões e na criação de estratégias para nossas organizações. A liderança feminista é um veículo para que mulheres e organizações encontrem poder para lidar com questões, mudar políticas e transformar comunidades⁷⁷.

O kit Admira com componentes para liderança feminista⁷⁸ (que reflete alguns elementos de nosso diamante de liderança), de-

77. DAWN Ontario, The feminist principle of leadership. Op.cit.

78. ADMIRA, sem data, seção 8, Management & leadership: feminist leadership. Disponível em http://www.zenska-mreza.hr/prirucnik/en/en_read

envolvido com base na análise da literatura sobre liderança feminista e boas práticas, resume os três componentes dominantes da liderança feminista que emergiram de seu estudo: habilidades, normas e valores e características pessoais (o *eu*). Os atributos e dimensões detalhados de cada um deles estão listados a seguir.

Habilidades

- » Capacidade de aprendizado, lidar positivamente com críticas, curiosidade, receptividade ou suscetibilidade.
- » Capacitação, recrutamento de pessoas competentes, uso da diversidade, criação de condições para capacitação, delegação de poderes.
- » Cooperar, trabalhar em rede, orientado para as partes interessadas, conectar e sintonizar, não ficar na defensiva, fazer orientado para a cooperação interna.

Normas e valores

- » Visão orientadora, uma visão própria vigorosa, ser inspirador, capacidade de conceituar, transformar ideias em ação.
- » Engajamento aberto, envolvimento emocional visível, paixão e compaixão, compromisso com as pessoas, envolvimento social.
- » Ser uma autoridade moral, praticar ativamente a moralidade, ser reconhecido como uma autoridade moral, aplicar padrões morais.

Características pessoais

- » *Locus* de controle, *locus* interno de controle, autoconhecimento, autoconsciência, autonomia.
- » Credibilidade, congruência, ser digno de confiança, autenticidade.

- » Inteligência emocional, capacidade de lidar com as próprias emoções, introspecção, otimismo, empatia.

Há vários pontos em comum, entre essas descrições, sobre o que é liderança feminista: primeiro, elas se referem às quatro dimensões do diamante da liderança feminista – poder, política e propósito, princípios e valores, e prática. Elas também apontam para a dicotomia incorporada de aspiração *versus* realidade: a maneira como as coisas deveriam ser feitas pela liderança feminista e as realidades que atrapalham a aspiração devido à bagagem de história, cultura, experiências de poder e dor que trazemos para o processo. Porém, o mais importante é que elas enfatizam a necessidade de ferramentas e mecanismos concretos para garantir que a liderança feminista seja praticada da melhor maneira possível, reconhecendo que muitas de nós precisamos deles para superar nosso próprio medo do poder, formas internalizadas de usar e abusar do poder e que a criação de estruturas adequadamente democráticas e transparentes pode nos ajudar a alcançar nossas aspirações de empresas verdadeiramente feministas.

A bagunça, a imbricação de nossas próprias experiências de poder e a impotência são lindamente desconstruídas na excelente documentação da *Gender at Work* sobre seu programa de aprendizagem – ação com três organizações sul-africanas de mudança social e direitos humanos intitulado *Change is a Slow Dance* (A mudança é uma Dança Lenta). As facilitadoras da *Gender at Work* trabalharam para ajudar a equipe e a liderança dessas organizações a aprofundar sua capacidade de melhorar as relações de gênero e as desigualdades de poder, tanto dentro da organização quanto em seus programas. Em um dos casos, de uma organização fundada por mulheres sobreviventes de violência em Pietermaritzburg, houve um momento crítico em que a equipe de liderança reconheceu como sua própria necessidade de vitimização – e sua armadilha na política de impotência – estava prejudicando suas práticas de liderança e bloqueando o crescimento da organização. Durante um *workshop* com a equipe do *Gender at Work*, na Cidade do Cabo, quando essa percepção os atingiu, eles realizaram um poderoso ato simbólico de libertação dessa força negativa: foram até o topo da montanha *Table Mountain* e jogaram sua vitimização para o outro lado⁷⁹. A ideia do *universo femi-*

79.

BELL, Jenny e GANY, Fazila. Justice and Women (JAW). In: FRIEDMAN, Michel e MEER, Shamin (Eds). *Change is a slow dance*. Gender at Work, out.

nino, que ecoa no *Knights Point* (Nova Zelândia) celebrando, em ritual, alegria e tristeza, também é uma dimensão muito interessante e aponta para o papel da liderança feminista transformadora no rompimento das divisões privado-público e trabalho-família que caracterizam as organizações modernas⁸⁰.

Esses exemplos e percepções nos levam a refletir sobre até que ponto nossos programas de desenvolvimento de liderança feminista ajudam as profissionais a desenvolver maior clareza e a acessar ferramentas e mecanismos concretos para sua própria prática de liderança e a estar particularmente atentas à arquitetura e à dinâmica do poder em seus contextos organizacionais ou de movimento.

2007. p.53.

80. RAO e KELLEHER, 2000. Op. Cit.

CONCLUSÕES

Este documento tentou fornecer uma estrutura para desvendar o conceito complexo e geralmente amorfo de liderança e para iluminar o conceito e a prática da liderança feminista. No entanto, o objetivo do documento não foi fornecer soluções e receitas, mas sim um alimento para a reflexão daqueles que estão engajados na construção, no fortalecimento e no avanço da liderança feminista para a transformação social. Ele procurou desconstruir o conceito em alguns componentes que se espera sejam úteis, com base em uma extensa revisão da literatura – acadêmica e popular – sobre liderança, teoria do comportamento organizacional, análise de poder, bem como sobre feminismo e liderança feminista.

Embora essa estrutura tenha, com sorte, pregado a gelatina na parede com mais firmeza do que antes, ela ainda é provisória e tem como objetivo apenas avançar em nosso debate. Pode haver muitas falhas e lacunas que precisam ser preenchidas, ou dimensões de liderança que não foram incorporadas.

Esperamos também que essa estrutura incida, desafie e apoie aquelas de nós que estão envolvidas no treinamento e desenvolvimento de liderança feminista a analisar mais criticamente nossas abordagens e identificar os componentes que atualmente estão ausentes, são fracos ou que precisam de revitalização em nossos currículos e pedagogia.

É também um começo na criação de uma estrutura e de indicadores mais sensíveis para rastrear e avaliar o impacto e a utilidade dos programas de desenvolvimento de liderança – uma meta muito importante em um momento em que os doadores estão cada vez mais relutantes em financiar o desenvolvimento de lideranças devido à dificuldade de estabelecer que ele, de fato, faz a diferença.

Talvez seja mais apropriado concluir este artigo com um lembrete crucial: o atributo fundamental da liderança feminista deveria ser, como o Kit de Ferramentas Admira insiste, “criar ondas”. Em outras palavras, os programas de desenvolvimento de liderança não fazem muito sentido se não equiparem as mulheres para lidar com a bagunça, o medo, o perigo e também a alegria que o trabalho com a transformação social promove. Cada grande líder feminista que podemos imaginar, de qualquer lugar no mundo, do passado e do presente, tem uma coisa em comum: ela liderou desafiando e perturbando o *status quo*.

A liderança feminista deve fazer ondas.

Definições de líderes

Quanto aos melhores líderes, as pessoas não percebem sua existência. O próximo melhor, as pessoas honram e elogiam. O próximo, as pessoas temem; o próximo, as pessoas odeiam.

O líder superior faz as coisas com muito pouco movimento. Ele transmite instruções não por meio de muitas palavras, mas por meio de poucos atos. Ele se mantém informado sobre tudo, mas raramente interfere. Ele é um catalisador e, embora as coisas não fossem bem feitas se ele não estivesse presente, quando elas são bem-sucedidas, ele não leva o crédito. E como ele não leva crédito, o crédito nunca o abandona.

Lao-Tsé, 604-531 a.C., em Tao Te Ching

A primeira tarefa de um líder é definir uma visão para a organização. Liderança é a capacidade de traduzir a visão em realidade.

Warren Bennis

Estar disposto a tomar decisões. Essa é a qualidade mais importante em um bom líder.

General George S. Patton Jr.

Os gerentes têm subordinados – os líderes têm seguidores.

Murray Johannsen

Se suas ações inspiram outras pessoas a sonhar mais, aprender mais, fazer mais e se tornar mais, você é um líder.

John Quincy Adams

Um líder leva as pessoas para onde elas querem ir. Um grande líder leva as pessoas para onde elas não necessariamente querem ir, mas deveriam estar.

Rosalynn Carter

Estou procurando muitos homens que tenham uma capacidade infinita de não saber o que não pode ser feito.

Henry Ford

Definições de **liderança**

A liderança é uma qualidade intangível, sem uma definição clara. Isso provavelmente é bom, porque se as pessoas que estão sendo lideradas soubessem a definição, elas perseguiriam seus líderes e os matariam.

Scott Adams, em O princípio de Dilbert

A liderança gira em torno de visão, ideias, direção e tem mais a ver com inspirar as pessoas quanto à direção e às metas do que com a implementação cotidiana. Um líder deve ser capaz de alavancar mais do que suas próprias capacidades. Ele deve ser capaz de inspirar outras pessoas a fazer coisas sem, na verdade, sentar-se em cima delas com uma lista de verificação... A liderança é uma função de conhecer a si mesmo, ter uma visão que seja bem comunicada, criar confiança entre os colegas e tomar medidas eficazes para realizar seu próprio potencial de liderança.

Warren Bennis

A liderança é uma combinação de estratégia e caráter. Se você precisar ficar sem um deles, fique sem a estratégia.

General H. Norman Schwarzkopf

A liderança não é uma pessoa ou um cargo. É um relacionamento moral complexo entre pessoas, baseado em confiança, obrigação, compromisso, emoção e uma visão compartilhada do bem.

Joanne Ciulla

A liderança é um processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e fazer com que o esforço voluntário seja despendido para atingir [esse] propósito.

Jacobs e Jaques

Liderança é influência – nada mais, nada menos.

John Maxwell

A liderança consiste em articular visões, incorporar valores e criar o ambiente no qual as coisas podem ser realizadas.

Richards e Engle

Uma das tarefas mais difíceis da liderança é entender que você não é o que é, mas o que os outros percebem que você é.

Edward L. Flom

Se você quiser construir um navio, não reúna os homens para coletar madeira, dividir o trabalho e dar ordens. Em vez disso, ensine-os a ansiar pelo vasto e interminável mar.

Antoine de Saint-Exupéry

Definições de **liderança feminina**

O estilo de liderança feminina enfatiza a cooperação em vez da competição; a intuição e o pensamento racional na solução de problemas; estruturas de equipe em que o poder e a influência são compartilhados dentro do grupo; competência interpessoal; e tomada de decisão participativa.

Marilyn Loden⁸¹

A liderança feminina é uma demanda social que vem do mundo econômico. O relatório da McKinsey Quarterly afirma que o talento feminino nas organizações tem valor competitivo, não se trata de “melhores práticas”. As estatísticas do relatório mostram a necessidade de incorporar valores e talentos femininos para que as empresas sejam mais competitivas e inovadoras. Muitas diretoras europeias estão estabelecendo padrões para incorporar o talento feminino que, de outra forma, seria perdido para a sociedade e para as economias de seus países. A presença igualitária de cargos femininos nas organizações é um indicador de progresso, e o contrário é percebido como um indicador de atraso social.

União Europeia, Diretiva Europeia 2004/113/EC, 2004

O estilo de “liderança feminina”, caracterizado por cooperação, participação, compartilhamento de poder e informações, trabalho em equipe, energização de outras pessoas, aumento da autoestima dos outros etc., é um estilo de liderança do futuro.

Nina Poloski

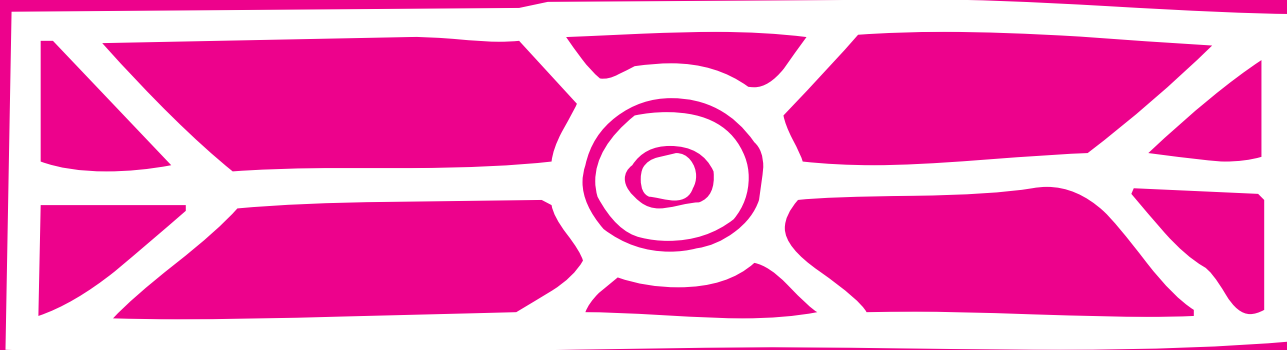
A liderança feminina sagrada não se refere às mulheres assumirem o controle dos homens. Não se trata de substituir a hierarquia patriarcal pela hierarquia matriarcal. Não se trata de passividade. Em vez disso, trata-se de contribuir com atributos femininos sagrados [amor incondicional, ser, manter o espaço, servir, facilitar, permitir] para a psique humana, de modo que

81.

Feminine leadership or how to succeed in business without being one of the boys. Times Books, 1985.

o fazer e o ser, o externo e o interno, sejam equilibrados. E, embora possa ser geralmente mais fácil para as mulheres contribuírem com a feminilidade sagrada e para os homens contribuírem com a masculinidade sagrada [fazer, alcançar, analisar], um equilíbrio dinâmico dentro de cada pessoa é o que de fato é necessário.

Carol Hiltner⁸²



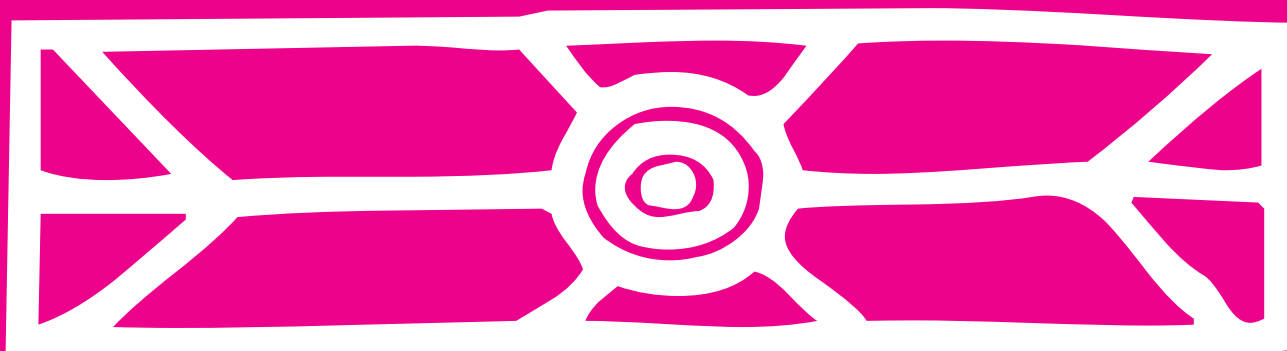
04. TUDO SOBRE PODER

Entendendo o poder social e as estruturas de poder

Srilatha Batliwala

Da série Liderança Feminista para Transformação Social do CREA

Quando ativistas tentam mudar a vida das pessoas ou enfrentar as injustiças que elas vivem, estão, na verdade, tentando mudar as equações de poder.



ENTENDENDO O PODER

Entender o poder em termos de estruturas de poder e de relações de poder é muito importante para quem é ativista e trabalha pela mudança social.



É ainda mais importante para quem trabalha com os direitos das mulheres, a igualdade de gênero ou os direitos de qualquer pessoa marginalizada, discriminada ou excluída pela sociedade por causa de sua identidade de gênero, orientação sexual, raça, classe, casta, etnia, religião, nacionalidade, deficiência, ocupação (por exemplo, profissionais do sexo), localização (por exemplo, rural, urbana) ou qualquer outro fator.

Mas poder é uma ideia muito abstrata, um conceito grande e complicado. Cada um de nós a entende à sua maneira, no contexto das questões em que trabalhamos, das pessoas com quem trabalhamos, do que lemos sobre isso ou com base em nossa própria experiência de poder.

O objetivo desta cartilha é esclarecer a confusão e nos ajudar a avançar para uma compreensão compartilhada do poder, para que todos nós que estamos comprometidos com a justiça social e de gênero possamos construir nossas estratégias a partir de uma definição e análise de poder mais abrangente e compartilhada como atua na sociedade, independentemente de nossas questões específicas ou de nossos contextos socioeconômicos, políticos e culturais.

Como ativista e depois estudiosa, me vi trabalhando constantemente com muitos conceitos e fenômenos sociais que eram abstratos e difíceis de definir.

Poder, democracia, direitos, empoderamento, igualdade, discriminação etc. Todas essas são grandes ideias que significam

coisas diferentes para pessoas diferentes. Você não pode encontrá-las em uma estante ou em uma loja e dizer: “Aí está! É exatamente assim que a democracia (ou igualdade ou direitos ou poder ou empoderamento ou discriminação) se parece!”. Na verdade, muitas dessas ideias são mais fáceis de identificar quando estão ausentes ou violadas. Sabemos como é a desigualdade, como é a sensação de impotência e o que é uma violação de nossos direitos. Então eu criei cinco perguntas centrais que nos ajudam a reduzir a confusão, a nublagem dessas ideias.

01. O que é isso?

Como definimos poder? O que é poder social ou poder no contexto das sociedades e das relações humanas? Essa pergunta nos ajuda a chegar a uma definição mais clara do conceito, ideia ou fenômeno que queremos entender.

02. Cadê?

Onde está localizado o poder social e em que locais ele mais nos preocupa? Isso não significa simplesmente uma localização geográfica ou política, como um país, uma cidade, uma vila ou um local físico específico. Pode significar os locais sociais em que opera (como na família ou na comunidade) ou o setor ou as populações com as quais estamos preocupados (trabalhadores, mulheres rurais ou no setor de saúde, educação ou agricultura). Essa pergunta também nos ajuda a definir alguns limites espaciais, demográficos ou sociais para o espaço dentro do qual desejamos entender o conceito.

03. Com o que se parece?

Quais são as diferentes faces ou formas de poder? Isso nos ajuda a descrever e analisar as principais características e elementos do fenômeno que aparecem no local em que o colocamos.

04. Quais são suas causas ou fontes?

O que dá origem ao poder? Quais são as causas ou fatores que criam estruturas de poder em nossas sociedades? Quais

são os mecanismos usados para sustentar ou manter essas estruturas de poder no lugar? Responder a isso é fundamental para chegar às raízes do fenômeno que estamos tentando entender.

05. Como funciona?

Como o poder opera na sociedade, moldando quanto poder diferentes indivíduos e grupos têm? Como o poder determina nosso lugar na hierarquia social ou econômica? Como o poder nos molda socialmente, a maneira como nos relacionamos ou nos tratamos? Como o poder nos molda psicologicamente, a maneira como nos sentimos sobre nós mesmos e sobre outras pessoas? É respondendo a essas perguntas que podemos melhor descrever, analisar e compreender a dinâmica causada pelo fenômeno que estamos enfrentando. Nos ajuda a identificar quem é afetado por ela, de que forma, quem ganha ou perde, como está operando na sociedade ou dentro dos limites que estabelecemos.

Por que entender o poder mais claramente importa?

Como ativistas, estamos preocupados com a injustiça, desigualdade, marginalização, exclusão, discriminação, estigma e violência que vemos ao nosso redor. Mas sempre reconhecemos que o poder está no centro de cada um deles e no centro de todos os problemas sociais? Percebemos que a injustiça e a desigualdade de todo o tipo são na verdade uma **expressão** de poder ou um **sintoma** de estruturas de poder? O fato é que o poder está no cerne das relações humanas e da organização das sociedades. Assim, quando os ativistas tentam mudar a vida das pessoas ou enfrentar as injustiças que enfrentam, na verdade estamos tentando mudar as **equações de poder**.

A maioria de nós reconhece e entende o poder até certo ponto. Mas, muitas vezes, reconhecemos o poder em sua forma mais visível ou direta, mas não em outras formas mais complexas que ele assume. Por exemplo, vemos que a falta de recursos econômicos das mulheres é uma causa de sua falta de voz em suas famílias, ou que as atitudes sociais causam preferência pelos filhos e discriminação contra as meninas. Assim, lançamos programas de geração de renda ou microcrédito para

mulheres, ou campanhas de conscientização sobre os direitos das meninas. Então descobrimos que, embora tenham ajudado até certo ponto, as atitudes sociais básicas ainda estão em vigor. As mulheres estão ganhando mais, mas seus maridos estão controlando sua renda.

Isso ocorre porque nossas estratégias abordaram os **sintomas**, não as **causas básicas** desses problemas. Se queremos mudar as equações de poder de forma eficaz, temos de ter uma compreensão muito mais profunda e clara do poder. Isso deve começar com uma maior consciência dos diferentes locais em que o poder opera, suas diferentes faces ou formas e como as estruturas de poder são construídas e sobrevivem. Compreender o poder em todas as suas dimensões é especialmente importante para os ativistas dos direitos das mulheres e da igualdade de gênero, porque as **dimensões invisíveis e ideológicas do poder** são tão importantes quanto o acesso a recursos para manter a discriminação de gênero.

Responder a essas perguntas nos ajuda a encontrar as melhores maneiras de influenciar ou mudar a maneira como o poder está funcionando nas comunidades, áreas ou questões específicas em que trabalhamos. Por exemplo, podemos descobrir como mudar a dinâmica do poder em um determinado contexto ou local, ou como promover e proteger os direitos de um conjunto específico de pessoas.

O QUE É PODER?

O poder social é a capacidade de diferentes indivíduos ou grupos de determinar quem recebe o quê, quem faz o quê, quem decide o quê e quem define a agenda.



Ao longo da história, muitos filósofos, pensadores políticos e ativistas em diferentes partes do mundo tentaram definir e analisar o poder na sociedade. Algumas dessas definições eram bastante simples, e outras muito complexas. Estudiosas e ativistas feministas deram um grande passo à frente quando perceberam que o poder social não está agindo apenas no mundo maior, mas dentro de nossas casas e em nossos relacionamentos pessoais mais íntimos.

Quando olhamos para essas definições fica claro que por um longo tempo o poder foi definido principalmente como uma força de mão única e como uma forma de controle sobre outras pessoas. Tratava-se de alguns indivíduos ou grupos da sociedade que tinham a capacidade de controlar ações e oportunidades de outros. Pensava-se também que o poder surgia principalmente do controle sobre os **recursos**. Quem era dono da terra ou tinha mais dinheiro, por exemplo, tinha mais poder do que quem era pobre ou sem terra. Mas com o tempo passamos a entender que o poder é mais complicado do que isso. De fato, à medida que as sociedades evoluíram e mudaram, o mesmo aconteceu com o poder social. Percebemos hoje que o poder não se trata apenas de **controle**, mas de **capacidades**, e que, embora uma estrutura de poder se baseie parcialmente no controle de recursos, os recursos não explicam inteiramente por que as diferenças de poder continuam mesmo quando redistribuímos recursos.

Uma boa maneira de definir poder na realidade de hoje é que poder é a capacidade de indivíduos ou grupos de decidir ou influenciar:

Quem **recebe** o quê?

Não se trata apenas de recursos, mas de como as oportunidades, direitos e privilégios são distribuídos em uma sociedade. É fácil identificar o gênero ou a estrutura de poder social em uma sociedade observando quem possui terra, quem vai à escola, quem tem suas doenças tratadas em primeiro lugar ou quem tem mais lazer.

Quem **faz** o quê?

Trata-se da distribuição do trabalho e dos aspectos essenciais para que as sociedades sobrevivam. Aqui, é importante notar que o poder deriva não apenas da divisão do trabalho em trabalho produtivo (cultivar alimentos, trabalhar em uma fábrica) que cria bens e serviços e dos quais se obtém renda, mas também do que se chama trabalho reprodutivo (tarefas domésticas, cuidar de crianças, cozinhar, buscar água e combustível para cozinhar). Qualquer um que lesse isso perceberia, quase imediatamente, que tanto o trabalho produtivo quanto o reprodutivo são divididos com base no gênero na maioria das sociedades.

Quem **decide** o quê?

Trata-se da distribuição do poder de tomada de decisão nos diferentes espaços em que vivemos e nas instituições que governam nossas sociedades. O poder diz respeito, pelo menos em parte, a quem tem o maior poder de decisão sobre diferentes aspectos da vida de um indivíduo (com quem ou quando se casar, quem vai para a escola), família (quais culturas plantar, onde morar, quanto gastar com aluguel, que tipo de trabalho remunerado deve ser feito), vila ou cidade (em que gastar o orçamento da vila/cidade, quem terá acesso a água potável, quais estradas devem ser consertadas, onde os banheiros públicos ou o hospital devem ser construídos), comunidade, classe ou grupo étnico (quais normas e costumes serão aplicados, como resolver um conflito) ou país (leis nacionais, políticas, alocações orçamentárias).

Quem **define** a agenda?

No mundo de hoje, isso se tornou quase o aspecto mais importante do poder social. Trata-se do poder de decidir o que é importante e o que não é, o que pode e o que não pode ser discutido, o que importa e o que não importa. O poder de

definir a agenda é refletido, por exemplo, em como os meios de comunicação decidem o que estará na primeira página e o que estará na quarta ou na quinta página. O poder de definição da agenda opera tanto em espaços privados, como a família, quanto em espaços públicos, como órgãos de política internacional, governos nacionais e meios de comunicação e, muitas vezes, ela opera de maneiras ocultas ou invisíveis.

Qual poder de decisão realmente importa?

Às vezes, o poder de decisão de diferentes instituições e espaços entram em conflito ou se contradizem. Os legisladores nacionais podem decidir, por exemplo, que todas as crianças devem ir à escola, independentemente do sexo. Mas a comunidade, as questões de classe ou o líder religioso podem decidir que é contra seus costumes e cultura que meninas frequentem a escola depois da adolescência. O chefe de uma família (geralmente um homem ou uma mulher mais velha poderosa) pode também decidir sobre isso. Neste último caso, é a decisão dessa pessoa ou grupo que normalmente prevalece e realmente importa, uma vez que as jovens têm de viver o seu dia a dia dentro dessa agregação familiar e dessa comunidade. O poder de decisão de um parlamento nacional torna-se distante e sem sentido para as meninas afetadas por essas decisões.

O invisível poder de definição da agenda

Todos os dias, jornais ou canais de TV relatam as notícias importantes do dia. Assumimos que as manchetes e notícias que vemos na primeira página do jornal ou no noticiário da TV são os eventos mais importantes das últimas 24 horas, que são questões de importância nacional. E também assumimos que os eventos relatados nas páginas quatro ou cinco do jornal são menos significativos. Assim, por exemplo, a visita do presidente à China ou aos EUA, ou um grande evento esportivo é notícia de primeira página, enquanto os suicídios de agricultores empobrecidos ou um ataque a uma minoria ou a um grupo indígena são relatados na página cinco. Mas isso, de fato, faz parte do poder de definição da agenda que os meios de comunicação têm. Por que o suicídio de fazendeiros ou a violência contra uma determinada comunidade não está na primeira página? Por que é menos importante do que a visita

de um governante a um país estrangeiro ou um evento esportivo? Alguém está moldando nosso pensamento, definindo a agenda, e mal nos damos conta disso.

O poder internacional de definição da agenda

Até 10 ou 15 anos atrás, o principal desafio nos debates sobre o desenvolvimento global era como erradicar a pobreza. E, então, uma mudança começou a ocorrer. Começamos a ouvir que a mudança climática era a questão mais importante que afetava o mundo. Embora os pobres sejam certamente afetados pelas mudanças climáticas, não são eles que estão contribuindo ou agravando o clima de alguma forma. Mas o foco dos líderes mundiais, das principais instituições multilaterais e os dos bancos de desenvolvimento sobre as mudanças climáticas, e a ênfase que os meios de comunicação dão a esse tema, tornou a enorme questão da pobreza quase invisível. Ouvimos muito pouco hoje sobre o fato de que 1,4 bilhão de pessoas no mundo viverem na pobreza (com menos de US\$ 1,25 por dia), e que a grande maioria dessas pessoas são mulheres e crianças. A questão não é que a mudança climática não importa. Sim, ela importa. Mas a pobreza é igualmente, se não mais, importante. A questão é que aqueles que têm poder de definição de agenda são capazes de moldar nossa visão de mundo, influenciar o que pensamos ser importante e estabelecer prioridades de maneiras muitas vezes invisíveis.

O poder da família na definição da agenda

O poder de definir a agenda dentro da família também impacta a vida das pessoas. Mala tem 16 anos e é uma aluna muito boa. Ela realmente quer terminar a escola e ir para a faculdade de medicina. Mas seus pais acreditam que o principal objetivo de uma menina é o casamento e os filhos; em sua comunidade, o casamento precoce, arranjado pelos pais, é o costume. Seus pais estão preocupados que, se não encontrarem um marido adequado quando ela terminar a escola, ela pode não conseguir se casar. Toda vez que Mala traz à tona seu desejo de ir para a faculdade de medicina, sua mãe a repreende. Toda conversa familiar a respeito de Mala gira em torno de seu casamento, não sobre sua educação. Mala não consegue colocar seus próprios desejos na agenda da família. Ela não tem poder de agenda.

ONDE O PODER ATUA?

O poder social atua em todos os espaços em que as pessoas vivem as suas vidas.



Como ativistas da mudança social, estamos particularmente preocupados em entender como o poder opera em três conjuntos distintos de relacionamentos.

Entre indivíduos

O poder opera entre pessoas, entre amigos, entre colegas de trabalho, em relacionamentos íntimos como o casamento e espaços privados como a família. Preocupamo-nos com o poder nas relações interpessoais porque é neles que as mulheres, ou todos aqueles que se identificam como mulheres, vivem grande parte da violência e discriminação.

Entre grupos sociais

O poder opera dentro e através de grupos de pessoas que compartilham uma identidade de algum tipo. Vemos o poder social operar, por exemplo, entre pessoas de diferentes grupos com base em identidades de gênero (homens, mulheres, transgêneros), raças, classes, crenças religiosas, habilidades/deficiências, expressões sexuais, locais (aldeões, moradores da cidade) e profissões. Preocupamo-nos com o poder entre os grupos sociais porque é isso que cria os sistemas de hierarquia social, de estigma, exclusão, discriminação, conflito e violência que permitem que alguns grupos de pessoas sejam explorados e outros os dominem. Essas são as estruturas sociais de poder que alocam poder, privilégios e direitos a alguns e os negam a outros.

Entre as formações políticas e econômicas

O poder opera em diferentes regiões de um país, entre países ou grupos de países – entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, entre o Norte e o Sul, e na ascensão de alianças como os BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China, África do Sul) que

se tornaram econômica e politicamente poderosas. Isso inclui o surgimento de poderosos atores corporativos que muitas vezes estão fora do controle de qualquer governo nacional e são capazes de influenciar não apenas as políticas nacionais em seu próprio favor, mas também violar as leis destinadas à proteção dos cidadãos. Nas formações políticas e econômicas devemos, no mundo de hoje, incluir redes terroristas e grupos fundamentalistas, bem como aqueles que traficam drogas, pessoas e armas. Todos eles ganharam grande poder, inclusive sobre governos e representantes eleitos, e sobre a vida das pessoas comuns.

Dentro do indivíduo

Também sabemos que o poder está localizado dentro de nós mesmos. Não há outra explicação para o fato de, ao longo da história, termos visto indivíduos e grupos se levantarem contra a injustiça e a opressão, mesmo quando as forças que os enfrentavam eram muito mais poderosas e poderiam facilmente esmagá-los. Vimos, até mesmo dentro de nossas próprias famílias, mulheres que acessam alguma fonte profunda de força e coragem e desafiam todas as tradições e regras sociais para trilhar seu próprio caminho: mulheres que se recusaram a se casar, que lutaram por seu direito à educação, desafiaram costumes injustos (como a queima de viúvas, exigências de dote, estigmas de casta, silêncio sobre a violência sexual) e a discriminação por causa de sua aparência, raça, etnia, orientação sexual ou identidade de gênero, deficiência etc. Ninguém deu a essas mulheres o poder de fazer essas coisas; elas o tiraram de dentro de si mesmas! Cada um de nós tem poder dentro de si, embora talvez não o reconheça ou não o utilize.

A INTERSECCIONALIDADE DO PODER:

A história de Hoda

Era uma manhã de sexta-feira. Hoda acordou às 5 da manhã, lavou as mãos e os pés torcidos pela poliomielite e se ajoelhou para fazer suas orações matinais. Ela então foi para a cozinha para acender o fogo e começar a preparar a refeição da manhã para a família. Sua sogra entrou na cozinha alguns minutos depois e, vendo que Hoda ainda não acabara de preparar a refeição, a acusou de não ter feito a oração da manhã. Ela a esbofeteou e chutou, e disse que ela iria direto para o inferno. Hoda não disse nada e continuou seu trabalho.

Quando terminou de cozinhar, Hoda sentou-se para começar seu trabalho de bordado. Todos os dias, Hoda bordava cache-cóis, xales e jaquetas para um comerciante local, para complementar o baixo salário que seu marido recebia na loja de chá local.

Mas o trabalho foi se tornando mais difícil. O comerciante havia dito a ela que o mercado estava fraco e Hoda, além de fazer todo o trabalho doméstico, passou a trabalhar mais horas por dia para conseguir ganhar a mesma quantia que ganhava há cinco anos. À noite, depois que as crianças voltaram da escola e ela lhes deu um pouco de comida, Hoda recomeçou seu dia de trabalho. Ela cobriu seu rosto e corpo como era o costume de sua comunidade.

Quando ela chegou à loja do comerciante, ela foi recebida com as provocações habituais. "Ah, aí está ela, a mulher do saco preto! A aleijada surda e muda que não fala nem ouve. Aquela com o bordado horrível de terceira categoria para o qual mal consigo encontrar um cliente! Mostre-me que trabalho lamentável você fez hoje!". Hoda silenciosamente entregou a dúzia de lenços que havia bordado nos últimos dias, curvada sobre o trabalho por quase 10 horas por dia, seu pescoço e ombros doloridos, seus dedos ficando dormentes.

O comerciante deu uma olhada superficial no trabalho e, a contragosto, entregou ainda menos dinheiro do que havia pago na semana anterior pela mesma quantidade de trabalho. "Mas senhor...", Hoda começou a protestar. "O quê? O quê?", gritou o comerciante. "Não gosta do dinheiro? Então pegue seu trabalho miserável e saia!". Hoda sabia que estava sendo derrotada. Ela era pobre, mulher, analfabeta, com deficiência

física e sua família vinha de uma comunidade minoritária. Ela estava enfrentando não uma, mas muitas estruturas de poder diferentes trabalhando juntas para mantê-la derrotada.

PODER INTERIOR:

A história de Shamim

A incrível história de Shamim Akhtar nos diz muito sobre o que podemos alcançar quando usamos nosso poder interior. Shamim é uma mulher comum de uma família pobre em Islamabad, Paquistão. Shamim não é uma ativista social, nem foi empoderada por um ativista ou por uma organização. Mas contra todas as probabilidades, ela conseguiu se tornar motorista de caminhão, como seu falecido marido.

Quando Shamim decidiu se tornar motorista de caminhão para ajudar a sustentar sua família, ela não se preocupou com o estigma social, com o que as pessoas diriam, o assédio dos homens ou os riscos à sua segurança. Ela se recusou a aceitar um não como resposta da escola de condutores local e eles finalmente não tiveram escolha a não ser admiti-la e ensiná-la a dirigir um caminhão.

Hoje ela é caminhoneira, muito respeitada e honrada pelos demais motoristas, que todos tratam como igual, ou como mãe ou irmã.

Que explicação há para a coragem e autoconfiança de Shamim, a não ser o fato de que ela tem esse senso de seu próprio poder – de seu poder interior? É claro que nem todos podemos fazer coisas tão ousadas como fez Shamim, mas todos podemos aprender a reconhecer esse poder dentro de nós.

DE ONDE VEM O PODER?

Os recursos que fazem emergir o poder social não são apenas recursos econômicos.



O poder social surge inicialmente do acesso e do controle sobre os recursos. Por várias razões, alguns indivíduos ou grupos adquirem maior domínio sobre os recursos e se tornam mais poderosos. Mas estes não são apenas recursos econômicos. Existem pelo menos quatro tipos de recursos que criam poder social no mundo de hoje:

Recursos materiais ou econômicos

A maioria de nós sabe o que são recursos materiais ou econômicos – terra, ativos fixos como uma casa, joias e dinheiro. A crença de que os recursos econômicos estão na raiz de todo poder social é bastante forte. Mas também está muito errado. Sim, os recursos econômicos são uma grande fonte de poder. Mas há recursos menos visíveis que são fontes de poder cada vez mais importantes.

Recursos humanos

O controle sobre os corpos das pessoas e seu trabalho é uma importante fonte de poder social. Isso é fácil de entender para as mulheres: o controle de nossos corpos, incluindo nossa sexualidade e capacidade reprodutiva, muitas vezes está nas mãos de outras pessoas. As mulheres não podem tomar decisões sobre sexo (mesmo dizendo “não” a seus maridos) ou sobre se querem ter filhos e quantos. Aonde nossos corpos podem ir, como eles são, onde podem estar, tudo isso é controlado por outros. Não temos o direito de circular livremente ou ficar sozinhas em determinados lugares; muitas vezes não podemos escolher como nos vestimos e geralmente somos desencorajadas a estar em lugares dominados por homens.

Assédio nas ruas ou no transporte público, não sair depois de escurecer, não usar roupas reveladoras nem a liberdade que nossos corpos deveriam ter.

Da mesma forma, a capacidade de controlar o trabalho que fazemos – nosso trabalho – também é uma expressão do controle dos recursos humanos e uma fonte de poder. Indivíduos e grupos com maior poder controlam o trabalho de outros – e esse poder pode ser baseado em gênero (os homens têm poder sobre o trabalho e o corpo das mulheres), classe, casta, raça, etnia, nacionalidade etc. Todo o sistema de castas na Índia, por exemplo, baseava-se em um controle rígido sobre quem fazia quais tipos de trabalho, sendo que algumas formas de trabalho (trabalho intelectual ou negócios) eram mais valorizadas do que o trabalho que lidava com limpeza ou dejetos humanos (barbeiros, lavadores, varredores, trabalhadores em couro). Aqueles que exerciam essas ocupações humildes eram tratados como intocáveis, embora o trabalho que realizassem fosse essencial para a sociedade.

Recursos de conhecimento

Há um velho ditado que diz que “conhecimento é poder”. O conhecimento e a informação se tornaram fontes ainda maiores de poder no mundo atual e estão intimamente relacionados aos recursos econômicos. As pessoas com educação ou habilidades profissionais ou técnicas, mesmo que não tenham origem econômica abastada, podem se tornar bastante influentes e poderosas. Mesmo em nível de base, uma pessoa pobre que seja alfabetizada e saiba escrever tem mais poder social do que aqueles que não são – eles podem ter acesso a informações, por exemplo, sobre o orçamento do conselho da aldeia, sobre um novo esquema que está sendo lançado pelo governo ou um novo programa de empréstimo oferecido pelo banco. O acesso ao conhecimento pode ser convertido em acesso a novos ativos ou recursos produtivos, além de ser uma fonte de maior posição social e influência na comunidade. Por outro lado, as pessoas com mais recursos econômicos têm maior acesso ao conhecimento e às informações.

Recursos intangíveis

A economista feminista Nalia Kabeer nos trouxe esse conceito maravilhoso, apontando que o poder social também vem de recursos que muitas vezes são invisíveis – que não podemos necessariamente ver ou tocar, mas são muito reais mesmo assim – quem você conhece, redes de apoio social, membros de movimentos sociais ou sindicatos, e outros recursos rela-

cionais que são muito reais, mas não tão visíveis ou concretos como recursos como dinheiro, terra ou trabalho. Os socialmente poderosos usam recursos intangíveis para manter os outros de fora, mas também são constantemente usados por pessoas marginalizadas para obter acesso a espaços ou a oportunidades que lhes são negadas. Por exemplo, recursos intangíveis são usados para apoiar uns aos outros em tempos difíceis, para conseguir um emprego, admissão em uma escola ou faculdade ou para conhecer um funcionário ou político importante que, de outra forma, não admitiria você em seu escritório.

Poder interior

É essencial repetir aqui o ponto feito na seção anterior – que o *eu* também é uma fonte de poder. As pessoas muitas vezes são levadas a acreditar que são impotentes ou inferiores por causa de sua localização em uma estrutura de poder social – por causa de sua classe, casta, raça, etnia, religião, identidade de gênero, ocupação ou outros fatores. O poder interno também é um recurso intangível, algo difícil de explicar, mas também impossível para qualquer um capturar ou tirar. Empoderamento é o processo pelo qual tentamos entrar em contato com esse poder essencial que todos carregamos dentro de nós. Quando conectamos esse poder interior com o poder que está dentro dos outros, podemos construir processos de mudança que podem dismantelar e transformar estruturas de poder aparentemente imutáveis!

A história de Sheela

Sheela era uma menina precoce, inteligente e bastante rebelde. Ela sempre perguntava “POR QUÊ?” quando lhe diziam que, como menina, ela poderia ou não fazer alguma coisa. Todos na família estavam fartos dessa pergunta, exceto sua avó. “Deixe a garota perguntar! Por que ela deveria aceitar isso? Só porque mulheres como eu deixaram que os outros nos subjugassem?”. “Pergunte”, ela disse a Sheela. “Continue perguntando. E se você não estiver satisfeita com a resposta, não escute! Faça o que você acha certo!”. Vovó disse a Sheela que ela deveria estudar, se tornar advogada ou médica, conseguir um emprego e ganhar seu próprio dinheiro. “Mantenha sua própria conta bancária”, aconselhou. “Não dê seu dinheiro ao seu marido! Deus não lhe deu toda essa inteligência para ficar em casa cozinhando e fazendo trabalho de burro só porque você é uma menina. Faça algo de si mesma – não seja como eu.”

Graças à sua avó, Sheela cresceu sentindo-se muito poderosa por dentro, mesmo quando ocupava cargos sem autoridade formal ou em situações em que ninguém mais a considerava poderosa. Mesmo quando outra pessoa era a representante da classe, os outros alunos sempre lhe pediam conselhos. Até mesmo seus primos mais velhos pediam sua opinião sobre as coisas que queriam fazer. Assim, quando ela cresceu e começou a trabalhar em diferentes organizações de desenvolvimento, sua voz era sempre ouvida, suas opiniões sempre solicitadas, mesmo que ela não fosse a chefe, porque ela irradiava um senso de poder interno.

COMO O PODER SE PARECE?

Todos nós já vimos o poder e geralmente podemos reconhecê-lo quando o vemos agindo sobre nós mesmos ou sobre os outros. Mas essas experiências, quando o poder é tão fácil de ver, são apenas uma forma – ou face – de poder. Na verdade, o poder tem três faces: visível, oculta e invisível. É importante reconhecer todas suas três faces se quisermos avançar na justiça social.

As três faces do poder

O poder visível, ou direto, é a forma de poder com a qual estamos mais familiarizados e todos já experimentamos. O vemos operar quase todos os dias nos espaços públicos e privados.

Em espaços públicos: O poder visível é a capacidade de controlar as escolhas das pessoas, o acesso aos recursos, a voz na tomada de decisões e a estruturar as regras que regulam as sociedades e governam os países. É o tipo de poder que vemos nas mãos de líderes políticos, policiais, militares e judiciários. Também é praticado por líderes religiosos como padres, por chefes de corporações multinacionais, de clãs e de tribos, de organizações de movimentos sociais como sindicatos ou lideranças de ONGs e organizações de mulheres. O poder visível determina quem participa – e quem é excluído – da tomada de decisões na esfera pública. Decisões como quanto do orçamento nacional será dividido entre educação, saúde e defesa; ou que percentagem do orçamento do conselho da aldeia irá para a construção de uma estrada versus a reparação da escola. É por isso que os interesses de grupos econômicos e sociais poderosos (em virtude de seus bens ou riqueza, posição, gênero, raça, classe, etnia ou casta, por exemplo) são capazes de dominar os sistemas políticos às custas dos mais pobres, mesmo se forem em maior número.

Em espaços privados: Na família, no lar ou no casamento, o poder visível, ou direto, opera de maneira semelhante. Mas surge aqui de normas e costumes sociais que determinam quem tem controle sobre quem, e não por causa de qualquer autoridade formal, como o que um governo, a polícia, o exército ou os tribunais podem ter. O poder visível na esfera privada é baseado em gênero e cria hierarquias baseadas em idade, estado civil, controle de bens privados e assim por diante. Um bom exemplo disso é o poder direto exercido por homens ou por sogras como chefes da família, a divisão do trabalho reprodutivo e produtivo, o poder na tomada de decisões dentro da família. O poder visível dita, por exemplo, que as mulheres devem realizar determinadas tarefas no cuidado da casa e na produção que são críticas para a vida cotidiana, mas não têm direitos a salários iguais, controle sobre sua renda, direitos em heranças ou mesmo ao controle de seus corpos no que diz respeito a mobilidade, relações, expressões sexuais ou reprodução. O poder visível, ou direto, também explica o fenômeno da preferência pelo filho.

O poder oculto, ou indireto, às vezes chamado de "poder de definição da agenda", trata de quem influencia as decisões ou define a agenda nos bastidores, quais vozes serão ouvidas ou quem será consultado sobre uma questão específica.

É a capacidade de influenciar indiretamente as oportunidades das pessoas, o acesso a recursos e direitos, sem dar ordens diretas ou ter qualquer direito formal de o fazer e sem ser visível. Mais uma vez, o poder oculto, ou de definição da agenda, opera tanto no âmbito privado quanto no público.

Em espaços públicos: Vemos o poder oculto operar no encontro entre lideranças políticas e líderes religiosos ou corporações privadas ou traficantes de drogas/armas com quem têm ligações próximas, mas ocultas. Assim, esses atores são capazes de influenciar decisões políticas sem que tenham qualquer poder visível ou direito de fazê-lo. Foi o caso do assassinato de Berta Carceras por milícias privadas em Honduras, em conluio com interesses do governo e de empresas privadas.

Da mesma forma, doadores e fundações exercem poder oculto quando decidem quais são os melhores caminhos para a mudança social, ou como a mudança social deve ser e, portanto, controlam indiretamente o que devem ou não devem

fazer e priorizar as organizações de mudança social! O poder oculto também é evidente na forma como o dinheiro é alocado em orçamentos nacionais, não apenas sobre quais leis são feitas, mas também sobre quais leis deveriam ser elaboradas. Até muito recentemente, a violência doméstica era considerada um assunto privado e não punível por nenhuma lei; não havia leis para punir os culpados de assédio sexual no local de trabalho. As leis sobre violência sexual, como o estupro, exigiam que a vítima provasse o crime e não que o acusado que provasse sua inocência.

Em espaços privados: Vemos o poder oculto operar na forma como a discriminação de gênero e outros preconceitos são reproduzidos e aplicados dentro das famílias e grupos, mesmo que as leis nacionais os proíbam. Em casa, por exemplo, as mulheres ensinam a seus filhos e suas filhas normas sociais de gênero – como uma boa menina deve se comportar, forçando os meninos a serem durões e corajosos, controlando rigorosamente os movimentos e a vestimenta das filhas – enquanto os filhos podem circular livremente, recebem mais e melhores alimentos e cuidados de saúde etc. Este é o poder oculto das normas sociais. Fica evidente também como as mulheres que protegeram o poder e os privilégios dos homens da casa desfrutaram de mais influência e poder nos bastidores das decisões familiares, sem a necessidade de autoridade formal.

O poder **invisível** é em muitos aspectos a mais problemática de todas as faces do poder – precisamente porque é invisível. Até que saibamos como procurá-lo e onde encontrá-lo!

E por causa disso, muitas vezes é a forma de poder mais difícil de desafiar e confrontar. O poder invisível é o poder de moldar a maneira como as pessoas pensam e sentem sobre si mesmas (a autoimagem, idade, autoestima). É a força que cria atitudes, preconceitos sociais e a forma como nossos desejos e necessidades são influenciados.

Ideologia é provavelmente a forma mais potente e universal de poder invisível, porque ideologia significa o conjunto de crenças, ideias e normas que enquadram o que acreditamos ser certo/errado, normal/anormal, natural/não natural. A ideologia é o poder invisível através do qual somos ensinados a aceitar, participar, apoiar e perpetuar sistemas sociais injustos e até mesmo em nosso próprio desempoderamento. Um bom

exemplo disso é a ideologia da superioridade masculina (ou ideologia patriarcal). Esse sistema e a ideologia que o sustenta, sobrevive não tanto porque os homens o impõem, mas porque as mulheres são educadas desde a mais tenra idade para aceitá-lo, não para desafiá-lo, mesmo que sejam elas que sofrem a discriminação e a desigualdade que ele cria. As ideologias de raça e a heteronormatividade são também exemplos do poder invisível por causa da forma como elas moldam o senso de identidade, atitudes e preconceitos. **Muitas vezes, não vemos a ideologia operando de forma visível, e é por isso que ela é o poder invisível.**

As indústrias dos meios de comunicação, marketing e publicidade também são bons exemplos do poder invisível. Os meios de comunicação exercem constantemente um poder invisível ao fazer escolhas sobre quais questões destacar e quais ignorar, nos dizendo quais são as questões mais importantes do dia, embora o que eles ignoram e não cobrem também seja importante. Mas, ao tornar algumas questões invisíveis e outras mais visíveis, eles estão moldando nosso senso de prioridades sociais, econômicas e políticas e constantemente influenciando nosso senso do que é importante e desimportante, sem que estejamos cientes disso. A indústria da publicidade funciona de forma semelhante. Os anúncios coloridos, as músicas cativantes e as imagens que anunciam vários produtos moldam sutilmente nossos desejos e criam normas sobre o que é bom, glamouroso, ruim ou negativo. Sem ter consciência disso, somos manipuladas todos os dias para querermos ser mais magras, ter a pele mais clara, parecer com aquela modelo, usar aquele vestido, ou comprar aquele sapato, aquele creme, aquele celular, aquele aparelho. Os seriados de TV funcionam da mesma maneira – eles estão moldando nosso senso do que é normal, nossos valores, nossa linguagem, nossa vestimenta e nosso comportamento, sem que percebamos. E isso é poder invisível!

Por que é importante entender as diferentes faces do poder? Porque para a mudança social, muitas vezes nos concentramos no poder visível – mudar uma lei, colocar mulheres em cargos políticos, processar alguém que cometeu violência. Mas olhamos menos para os poderes ocultos ou invisíveis que estão operando na situação, geralmente com maior impacto. Se quisermos criar mudanças permanentes nas estruturas de poder – ou desmantelá-las completamente – só podemos ter sucesso revelando e derrubando as forças invisíveis e ocultas que as sustentam.

COMO O PODER SE EXPRESSA?

Achamos que o poder é algo que tem que ser mudado fora, na sociedade, não dentro de nós mesmos.



Poder sobre

É a prática do poder com a qual mais estamos familiarizados e que facilmente reconhecemos. Muitas vezes é exercido por pessoas e instituições que têm poder visível: pais, mães, líderes religiosos e políticos. Trata-se de quem decide o que e como se expressa em termos de controle direto ou indireto sobre outras pessoas, decidindo suas oportunidades, escolhas e ações. O 'poder sobre' geralmente está relacionado com dominação. Aqui estão alguns exemplos: Mbutu decidiu que mandaria o filho, não a filha, para o liceu, uma vez que só podia mandar um dos seus dois filhos para a escola; o sacerdote instruiu seus seguidores a não celebrar a festa da colheita porque não está prevista em seu livro sagrado; Jana disse à filha para lavar roupa em vez de brincar com as amigas; o presidente dos Estados Unidos decidiu invadir o Iraque; outro presidente decidiu não permitir a entrada de cidadãos de certos países nos EUA.

Registre sua própria experiência com o **poder sobre**:

Poder para

Diz respeito à nossa capacidade de agir por nós mesmos ou pelos outros em direção a qualquer tipo de objetivo pessoal, coletivo ou político. É o poder de fazer coisas sem buscar a permissão ou aprovação de outra pessoa. Aqui estão alguns exemplos: Nagamma, uma trabalhadora sem-terra dálite, decidiu que não seguiria mais o costume de se curvar ao proprietário quando ele passasse, ela esperava que outras mulheres dálite logo fizessem o mesmo; Nsipho decidiu montar uma barraca do lado de fora da escola e vender sorvetes e bugigangas para ganhar dinheiro para cursar a faculdade.

Registre sua própria experiência com o **poder para**:

Poder interior

Já foi descrito anteriormente neste texto. É útil notar, porém, que o 'poder interior' pode estar vinculado ao conceito de recursos intangíveis (conhecimento, acesso a informações, contatos, redes sociais) que podem contribuir para aumentar nosso poder interno.

Registre sua própria experiência com o **poder interior**:

Poder com

Diz respeito ao poder coletivo. É o poder de confrontar e desafiar a injustiça encontrando, mobilizando e unindo as mãos com outros que enfrentam a mesma injustiça ou se preocu-

pam com a mesma causa. O 'poder com' é, na verdade, a expressão mais poderosa do poder, e acabou com algumas das maiores injustiças do mundo – como a escravidão – e derrubou até ditaduras e regimes poderosos.

Aqui estão alguns exemplos. A revolta de centenas de milhares de cidadãos comuns derrubou líderes e governos populares em países como Egito, Nepal, Brasil e muitos outros. Algumas mulheres mais velhas em Manipur decidiram se despir e fazer um protesto silencioso em frente às forças de segurança que haviam estuprado e mutilado uma das mulheres de sua comunidade. Quando a ativista social Berta Carceras foi assassinada por causa de seu protesto contra as operações de mineração em Honduras, grupos de mulheres organizaram protestos em sua aldeia e chegaram até a ONU, obrigando a mineradora a se retirar da área. Todo mês de fevereiro, milhões de mulheres marcham e dançam como parte do *One Billion Rising*, para aumentar a conscientização sobre a violência contra as mulheres.

É importante lembrar, porém, que 'o poder com' também tem sido usado para desempoderar as pessoas. Este é o poder que vemos em ação quando corporações privadas e políticos trabalham juntos para mudar as políticas governamentais a fim de aumentar os lucros privados e encher os bolsos dos políticos. Este é um poder coletivo de outro tipo que não está interessado em maior justiça ou igualdade.

Registre sua própria experiência com o **poder com**:

Poder sob

É uma expressão de poder muito complexa, mas generalizada, especialmente por mulheres, organizações e movimentos de mulheres. O 'poder sob' explica por que as pessoas que

sofreram discriminação, abuso, opressão e trauma, muitas vezes se tornam abusivas, autoritárias e opressoras quando ganham poder (especialmente 'poder sobre').

O que é o poder sob?

O psicanalista Steven Wineman desenvolveu esse conceito após seu trabalho com pessoas traumatizadas por guerras, deslocamentos, abusos e violência. Ele diz que o poder sob emerge da "raiva impotente" – a raiva e o desamparo que permanecem sem cura mesmo depois de escapar da situação que a criou. Internamente, os sobreviventes de trauma e violência acham difícil deixar de se sentirem vítimas. Isso continua mesmo quando eles saem de uma situação opressiva e mesmo depois de adquirirem poder (por exemplo, quando se tornam líderes organizacionais ou chefes de família). Elas temem constantemente que se tornem vítimas novamente e acreditam que a única maneira de evitar isso é dominando e oprimindo outros. Elas também continuam a usar padrões de comportamento que as ajudaram a sobreviver anteriormente: sabotagem, subversão, falsa bajulação, fofoca etc. As pessoas que não reconheceram e nem curaram seus traumas ou seu senso de vitimização são incapazes de manter e de exercer o poder de maneiras saudáveis que não rebaixem ou manipulem outras pessoas. Elas só conhecem duas maneiras de exercer o poder: 'poder sobre' ou 'poder sob'.

O impacto do 'poder sob' nas práticas de mudança social é ainda mais grave. Muitas pessoas que estão presas em práticas de subordinação ao poder também estão tentando criar organizações e movimentos para confrontar e superar a injustiça que elas mesmas sofreram. Mas sem algum processo real para reconhecer e lidar com sua raiva impotente, elas continuam inconscientemente a praticar o 'poder sob'. Como a maioria das mulheres enfrentou muita discriminação ao longo da vida, e um número significativo delas também teve de lidar com abuso e violência graves, não é surpreendente descobrir que o 'poder sob' é bastante comum na forma como as mulheres expressam o poder. Portanto, quando as mulheres criam organizações e movimentos para lidar com a opressão de gênero, é comum que elas acabem produzindo muitas práticas de 'poder sob' e violam sua missão na forma como usam e abusam de seu próprio poder.

A EXPERIÊNCIA DE ZANZIBAR:

Uma história de raiva impotente não curada

Um excelente exemplo da destrutividade do poder é o que muitas feministas africanas chamam de "A Experiência de Zanzibar: um encontro promissor que se transformou em um peso de dor, raiva, ciúme e recriminações". Em 2003, um grupo de feministas se reuniu em Zanzibar para planejar o Congresso Feminista Africano. Trinta e cinco delas se reuniram em uma segunda-feira e logo descobriram que suas suposições sobre estarem desarticuladas das políticas desenvolvidas por outras mulheres e organizações não estava se sustentando. Em outras palavras, havia muita raiva impotente acontecendo no processo. Na quinta-feira reinavam as calúnias, a hostilidade, as lágrimas, a amargura e o caos. O Congresso não aconteceu e os participantes aprenderam a difícil lição de que teoria e prática nem sempre andam juntas.

O aspecto positivo da experiência de Zanzibar esteve no fato de as líderes feministas africanas perceberem que uma das primeiras etapas para uma liderança feminista eficaz é reconhecer que entramos no movimento com histórias e experiências diferentes. Consequentemente, precisamos criar regras básicas para orientar a forma como tratamos umas às outras e como lidamos com nossas próprias tendências destrutivas. A Carta Feminista Africana (*African Feminist Charter*), o primeiro código de conduta desse tipo no mundo feminista, foi o poderoso presente do desastre de Zanzibar.

Um dos problemas que enfrentamos como ativistas e defensores da justiça social ou da igualdade de gênero é que pensamos que o poder é algo que deve ser mudado lá fora, na sociedade ou comunidade maior – não dentro de nós mesmos. Raramente refletimos sobre nosso próprio uso e abuso de poder. Tendemos a pensar em nós mesmos como santos e salvadores que estão acima do abuso do poder. Mas para sermos verdadeiros agentes de mudança no mundo, devemos começar por nós mesmos. Devemos lembrar o conselho de Mahatma Gandhi: “Seja a mudança que você busca no mundo”. Não podemos pedir aos outros que pensem e ajam de forma diferente se não estivermos dispostos a fazê-lo nós mesmos. Somente analisando nossa própria relação com o poder podemos liberar “... [o] poder de nos tornarmos as [pessoas] que ainda não fomos”. Ou seja, pessoas capazes de viver com justiça.

Use esta oportunidade para começar a refletir sobre sua própria relação com o poder e com as formas de usar o poder. Este exercício ajudará a:

- » Entrar em contato com suas últimas experiências de poder e como elas podem ter influenciado sua relação com o poder hoje;
- » Analisar sua própria prática de poder e o que pode ser necessário para mudá-la.

Você não precisa compartilhar estas reflexões com qualquer pessoa. Mas elas ajudarão você a rastrear suas necessidades para realizar a mudança dentro de você.

Analizando minha história pessoal com o poder: Como eu me relaciono com o poder

01.

- » Tente lembrar da primeira vez que você teve consciência do poder entre as pessoas, que algumas pessoas tinham mais poder que outras. O incidente ou a experiência pode ter acontecido em casa, na escola, no parque infantil ou em qualquer outro lugar. Pode ter sido uma experiência acerca do poder sobre (poder direto), indireto, ou oculto, poder invisível (o poder que determina a agenda). Tente

relembrar o acontecimento específico que fez com que você tomasse consciência sobre o que é poder e como ele age nas interações.

- » Tente também lembrar a primeira vez que você teve consciência de seu próprio poder. Nessa situação, que tipo de poder você percebeu em você: poder sobre, poder oculto ou mesmo o poder sob. Tente lembrar o que especificamente o fez perceber seu próprio poder na interação.

02.

- » Olhando para trás, qual das seguintes posições você ocupou nas relações de poder social? (selecionar tantos quantos se aplicarem). Em qual posição você se encontrou com mais frequência?

- » **Submetido** ou sujeito do controle de alguém (alguém exercendo poder ou autoridade sobre você). Como você se sentiu?

- » **Equivalência**. Quando você está trabalhando em conjunto com outras pessoas, exercendo autoridade ou controle conjunto. Como você se sentiu?

- » **No controle**. Quando você (individualmente ou com alguns outros) está exercendo poder sobre os outros. Como você se sentiu?

- » **Outro**. Uma equação de poder diferente das mencionadas acima. Por favor, explique especificamente onde você está posicionado em relação aos outros e descreva como você se sentiu.

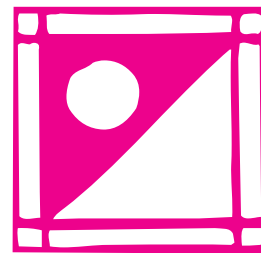
- » Entre essas várias posições de poder, em qual você se sente mais confortável? Em qual você acha que sabe melhor o que fazer, o que se espera de você e como administrar bem a situação?

03.

- » Como você acha que essas experiências influenciaram a maneira como você reage **ao poder dos outros**, daqueles que ocupam posições de autoridade em sua organização ou vida pessoal?
- » Como você acha que essas experiências influenciaram **a maneira como você usa o poder** em sua vida privada ou em sua vida organizacional?
- » Pergunte a si mesmo: **eu carrego raiva impotente?** Eu pratico o 'poder sob' (puxando os outros para baixo, sempre com medo de que se eu não dominar, serei dominado, sempre com raiva e com medo de ser controlado).
- » Se você sente que precisa mudar sua própria maneira de praticar o poder, que tipo de apoio, orientação ou processo você quer/precisa para ajudá-lo nisso?

COMO O PODER FUNCIONA?

Nesta seção final, vamos juntar uma série de conceitos trabalhados até aqui a fim de construir uma estrutura única que nos ajude a entender como as estruturas de poder são construídas, como operam e sobrevivem.



Como as estruturas de poder surgem:

ALGUNS INDIVÍDUOS/GRUPOS
GANHAM CONTROLE SOBRE:

ALGUNS INDIVÍDUOS/GRUPOS
GANHAM CONTROLE SOBRE:



Usaremos uma série de gráficos que tentam ilustrar não apenas como as estruturas de poder são construídas, mas, mais importante, os mecanismos pelos quais elas sobrevivem e se sustentam, mesmo quando são injustas e desiguais. Isso também nos ajudará a entender porque mesmo aqueles que são

fortemente oprimidos, explorados e discriminados aceitam tal estrutura de poder, participam dela e, às vezes, até a apoiam.

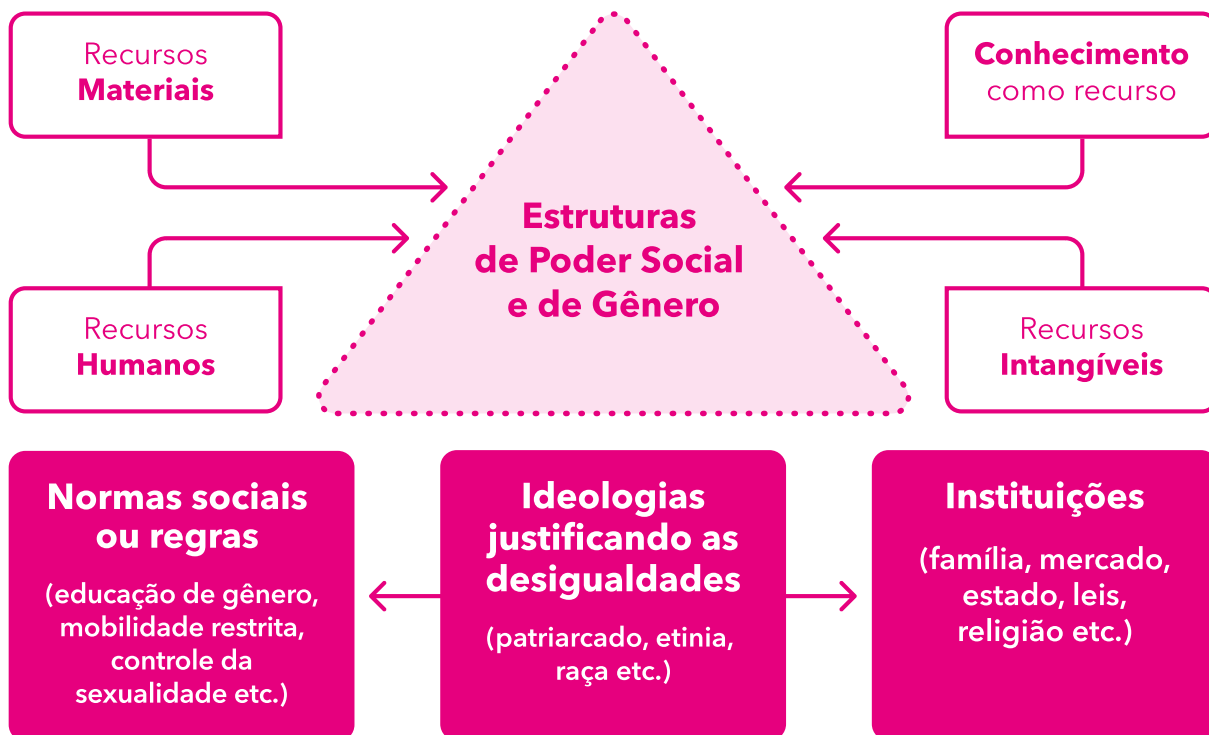
Vamos começar entendendo como as estruturas de poder são construídas. Como vimos anteriormente, as estruturas de poder surgem quando alguns indivíduos ou grupos de pessoas obtêm maior acesso e controle sobre recursos de diferentes tipos, principalmente recursos materiais (terra, dinheiro) e conhecimento. Esse poder é então usado para controlar os recursos humanos, por exemplo, a mão de obra das pessoas que precisam trabalhar para os detentores do poder a fim de ganharem a vida, pois não possuem terras nem recursos financeiros próprios. Nas estruturas de poder baseadas em gênero (ou o que é chamado de patriarcado), até mesmo os homens pobres que estão na base da estrutura de poder são mais poderosos do que as mulheres pobres, porque eles têm controle sobre o corpo, a sexualidade, a capacidade reprodutiva e o trabalho das mulheres. Portanto, não apenas os homens ricos com terras e dinheiro, mas até mesmo os homens pobres e sem terra são capazes de controlar um recurso humano: o corpo e o trabalho das mulheres.

Ao longo do tempo, aqueles que têm controle sobre recursos materiais, humanos e conhecimentos constroem suas próprias redes de influência e ganham controle sobre recursos intangíveis. Os recursos intangíveis, no entanto, também são criados por aqueles que estão em uma posição inferior na estrutura de poder, a fim de sobreviver a tempos difíceis ou construir sua resiliência, uma vez que têm poucos outros recursos para fazê-lo. A ilustração mostra como uma estrutura de poder se apresenta neste estágio de sua evolução.

Como as estruturas de poder se sustentam:

MAIS CONTROLE SOBRE:

MAIS CONTROLE SOBRE:



Sustentando uma estrutura de poder injusta

Uma estrutura de poder que tem algumas elites privilegiadas no topo não pode esperar sobreviver se a grande massa de pessoas marginalizadas se levantar e a derrubar.

Como garantir que isso não aconteça? Como garantir que as pessoas na base também apoiem – ou pelo menos aceitem – a estrutura de poder? Manter essa estrutura de poder, esse controle desigual sobre as pessoas, o conhecimento e os recursos materiais torna-se, portanto, uma prioridade – especialmente manter os menos privilegiados em seu lugar e impedi-los de

desafiar e derrubar a estrutura. Em geral, isso foi alcançado por meio do desenvolvimento de um conjunto de mecanismos muito inteligentes e eficazes para protegê-la e sustentá-la! Vejamos quais são eles.

Ideologia

O primeiro e mais importante mecanismo é a ideologia. Trata-se de construir uma teoria ou um conjunto de ideias que justifiquem a estrutura de poder, independentemente de quão injusta ou desigual ela seja. Ao longo dos séculos, vimos muitas ideologias serem criadas para justificar estruturas de poder desiguais e injustas:

- » A ideologia do **patriarcado**, que diz que os homens são superiores às mulheres, que Deus decidiu isso (Adão veio primeiro, depois Eva), ou a natureza (os homens são maiores e mais fortes), ou os papéis biológicos (as mulheres dão à luz e têm de cuidar dos filhos) ou ainda a evolução. Em uma estrutura de poder patriarcal, o trabalho das mulheres é cumprir seu dever de gênero e não questionar a estrutura geral ou as injustiças que enfrentam dentro dela.
- » A ideologia da **raça** que afirma a inteligência e a capacidade superiores dos brancos e, portanto, o direito de dominar as pessoas de pele escura; essa ideologia sustenta que as raças de pele escura se beneficiariam ao se submeterem ao domínio dos homens brancos.
- » A ideologia da **casta**, que afirma que sua casta nesta vida é resultado dos pecados de suas vidas passadas e que você só pode passar para uma casta superior na próxima vida se cumprir silenciosamente seu dever de casta e obedecer a todas as regras de casta nesta vida.

Algumas dessas ideologias foram realmente escritas. O estudioso brâmane Manu escreveu as regras de casta e gênero (entre outras coisas) em seu Manu-smriti, ou Mānava-Dharmaśāstra, já no século 2 a.C. Adolf Hitler escreveu suas teorias de superioridade racial em *Mein Kampf*, que levou ao assassinato em massa de judeus, ciganos e outras pessoas "racialmente inferiores" na Alemanha durante a Segunda Guerra Mundial (1939-1945). A maioria de nós aprende ideologia não a partir de um livro ou de qualquer ensinamento formal, mas das re-

gras e ideias que ouvimos e vemos praticadas em nossas próprias famílias, lares e comunidades. Os anciãos da família ou professores nos ensinam a adotar uma identidade de gênero com base em nossos órgãos sexuais, a aceitar nossa classe e casta, a adotar uma identidade étnica ou racial. Somos ideologicamente treinados a aceitá-las desde a mais tenra infância, antes de podermos questionar ou desafiar essas ideias, e assim as internalizamos sem consciência.

A ideologia é o instrumento mais poderoso para proteger a estrutura de poder porque é o mecanismo através do qual todos são convencidos a participar do sistema de operação ao invés de o derrubar – somos ensinados a aceitar nosso lugar na sociedade. Mais importante ainda é que esse condicionamento converte em defensores dessas ideologias justamente as pessoas mais oprimidas pelas estruturas de poder – mulheres, dálites, pessoas negras ou pobres. As mulheres não apenas ensinam as regras de gênero a seus filhos e filhas, mas controlam e disciplinam outras mulheres que desafiam essas regras. E elas são recompensadas ao fazerem isso – ganham mais voz e influência em suas famílias porque foram boas mulheres protegendo o privilégio masculino e mantendo outras mulheres em seus lugares. Ideologia é uma arma potente, mais do que tudo porque é uma forma de poder invisível. A maior parte do tempo, não reconhecemos que nossa aceitação das injustiças repousa sobre essa raiz mortal: nosso condicionamento ideológico.

Criação de normas e regras sociais

O segundo pilar de uma estrutura de poder é formado quando a ideologia que a justifica é traduzida em **práticas cotidianas** por meio da **criação de normas e regras sociais**. Há centenas de normas sociais de gênero que determinam como as mulheres devem se vestir, falar, andar, onde devem ou não devem estar, com quem podem ou não interagir, como devem se comportar, que trabalho devem fazer etc. Essas regras traduzem a ideologia patriarcal sobre o lugar da mulher na sociedade, seus deveres e responsabilidades em regras de comportamento, divisão de trabalho, mobilidade, aparência e assim por diante. Vejamos o exemplo das normas sociais sobre a modéstia das mulheres. Em muitas culturas, espera-se que uma boa mulher se vista de uma maneira específica, evite contato com homens (especialmente homens que não sejam

parentes dela), não discuta com o marido ou com os mais velhos e realize as tarefas que lhe são atribuídas sem reclamar.

Essas regras são, na verdade, uma expressão da ideologia patriarcal que determina que as mulheres devem ser subservientes e evitar chamar a atenção do sexo oposto. No entanto, as normas sociais não são as mesmas em todas as culturas ou para todas as mulheres, devido à natureza de intersecção das estruturas de poder patriarcal com outras estruturas de poder social. Em virtude disso, as mulheres da classe trabalhadora não estão sujeitas às mesmas regras que as mulheres da classe média ou ricas. As mulheres pobres, que precisam trabalhar para a sobrevivência da família e cuja mão de obra precisa estar disponível para outras classes (para semear ou colher, para fazer o trabalho doméstico na casa de pessoas ricas, para trabalhar em fábricas de vestuário etc.), não podem estar sujeitas às mesmas normas sociais de mobilidade e restrição de movimento, por exemplo, que as mulheres da classe média.

As normas sociais relacionadas à mobilidade das mulheres dão boa noção dos vínculos entre as estruturas de poder, as ideologias e as normas. As estruturas de poder patriarcal controlam os corpos das mulheres, em parte, por meio da regulação de seus movimentos e de suas vestimentas. As mulheres não devem se locomover sozinhas ou usar roupas reveladoras, especialmente à noite, ou ir a locais públicos sozinhas. Se o fizerem, serão consideradas alvo fácil de molestamento sexual ou de estupro. Se forem vítimas disso, a reação do público é: (1) culpar a própria mulher, porque ela não deveria ter ido lá, naquele horário, sozinha, ou vestida com aquelas roupas; (2) os homens da família por não terem conseguido controlá-la, e (3) a mãe ou outras mulheres da família por não terem ensinado a ela as regras sobre como se comportar adequadamente.

Pense em normas sociais que operam na sua vida cotidiana (normas são em geral explicitadas em frases como “mulheres não deveriam...” ou “rapazes deveriam...”). Veja se você consegue identificar a ideologia por trás de cada uma delas e qual estrutura de poder a norma foi criada para proteger.

» Uma das normas sociais que operam em minha vida é:

» A ideologia por trás dessa norma social é:

» As estruturas de poder que essa norma ajuda a proteger são:

Em países como a Índia, há fortes normas sociais para a mobilidade tanto de mulheres quanto homens de certas castas. Eles não podem entrar no templo, usar certos poços ou torneiras reservadas a castas superiores. Como mencionamos antes, as crianças dálites não podem sentar-se nas salas de aula com crianças de outras castas. Todas essas normas são expressões da ideologia de castas e foram criadas para proteger a estrutura de poder de castas.

Conjunto de instituições

O terceiro pilar que sustenta as estruturas de poder de gênero e outras estruturas de poder social e econômico é o **conjunto de instituições** que ensinam e reforçam as normas e regras sociais e as ideologias por trás delas.

Se você pensar bem, perceberá que aprendeu as regras sociais pela primeira vez em sua família, provavelmente com sua mãe. A família é, portanto, uma instituição poderosa que desempenha um papel fundamental no reforço das ideologias e normas sociais predominantes, ensinando-as de forma aberta e sutil às crianças. É na família que aprendemos as regras de gênero, casta, classe, raça, comunidade etc. A religião é outra instituição que reforça muitas estruturas de poder e expressa várias ideologias que as justificam por meio de suas próprias crenças. Quase todas as religiões, por exemplo, reforçam ideias sobre a superioridade masculina e a subordinação feminina – que o homem foi criado por Deus para governar o mundo e conduzir seus assuntos, e as mulheres foram criadas para servir ao homem e ser sua companheira.

O mercado também reforça a ideologia patriarcal. Por mercado, entendemos todo o conjunto de instituições econômicas que regem a vida econômica de um país, incluindo bancos, empresas públicas e privadas, instituições comerciais e financeiras e até mesmo o mercado local onde os produtos são comprados e vendidos! O mercado reforça as regras ideológicas de forma aberta e sutil, especialmente a ideologia patriarcal. Por exemplo, em muitas partes da Ásia, da África e do Oriente Médio, até 20 anos atrás uma mulher não podia obter um empréstimo bancário sem a aprovação do marido, do pai ou do irmão. No Nepal, as mulheres não podiam abrir uma empresa em seu próprio nome; ela tinha de ser registrada no nome do marido, do pai ou do irmão. As mulheres não podiam conseguir certos tipos de emprego – como motorista de táxi, encanadora ou mecânica – porque esses eram trabalhos masculinos. Por mais competentes que fossem, as mulheres não recebiam cargos de liderança importantes em empresas privadas ou em instituições financeiras públicas.

As instituições educacionais são outro lugar importante em que internalizamos regras ideológicas e aprendemos a sustentar as estruturas de poder existentes. Até hoje, em muitos países, as meninas não têm permissão para praticar certos tipos de esportes masculinos. Até pouco tempo atrás, as meni-

nas tinham dificuldade para serem admitidas em cursos profissionalizantes ou em instituições de ensino técnico e científico (medicina, engenharia, ciência da computação, pesquisa científica). Há muitos estudos em todo o mundo que mostram que, mesmo quando as meninas são melhores academicamente do que os meninos, inclusive em disciplinas como matemática e ciências físicas, elas começam a ter um desempenho inferior depois de certa idade (geralmente depois dos 12 ou 13 anos) porque inconscientemente acham que essas são disciplinas masculinas ou que não devem fazer com que os meninos pareçam fracos. Somente nos últimos tempos é que essas tendências vêm mudando, mas com alguma resistência ideológica inesperada.

Muitas meninas se qualificaram para o curso de medicina: o que devemos fazer?

Uma famosa faculdade particular de medicina na Índia sempre encorajou as mulheres a se candidatarem. Havia um difícil e desafiador exame de admissão. Assim, de mil estudantes que procuravam a admissão nessa escola, apenas cerca de 300 passavam no exame, e apenas 100 deles seriam admitidos pela faculdade. Por volta do ano 2000, a porcentagem de meninas que fizeram o exame e se qualificaram para a admissão era de cerca de 40% do total de candidatos. Mas logo depois, como a medicina se tornou uma opção de carreira muito popular para as meninas que eram boas em ciências, um maior número de jovens começou a fazer o exame de admissão e a se qualificar para a admissão nessa faculdade.

De repente, a faculdade se viu diante de um dilema: pela primeira vez, mais de 60% dos aprovados no exame de admissão eram mulheres jovens. O comitê de admissão ficou confuso. Como era possível ter uma proporção desequilibrada entre seus alunos? Como poderiam ter um corpo discente com mais meninas do que meninos? Por isso, apesar das estatísticas, eles admitiram apenas 50% de meninas e mantiveram os outros 50% das vagas para alunos do sexo masculino. As autoridades da faculdade consideraram que essa era uma solução justa.

Não é interessante que, durante a maior parte dos quase 70 anos de existência da faculdade, ela teve 100%, 90%, 80%, 70% de jovens do sexo masculino em seu corpo discente, e isso não foi considerado desequilibrado? Por que isso só era motivo de preocupação quando a porcentagem de mulheres ameaçava ultrapassar a porcentagem de estudantes homens?

O Estado

Finalmente, o Estado – que inclui o governo, o judiciário, o mecanismo de aplicação da lei e o mecanismo administrativo – é uma instituição importante por meio da qual as estruturas de poder dominantes são indiretamente protegidas e em que as ideologias que protegem essas estruturas de poder são reproduzidas. Mas o Estado também pode ser uma instituição que tenta mudar essas estruturas de poder e ideologias. Há muitos exemplos de como o Estado e suas agências apoiam direta ou indiretamente as estruturas de poder, especialmente quando se trata de regras de gênero.

Por exemplo, preconceitos de gênero e outros preconceitos sociais podem ser vistos claramente nas leis do país. Na maioria dos países, a vítima de estupro, e não o acusado, tem de provar que o crime aconteceu. As regras de evidência e procedimento em casos que envolvem agressão sexual não são nem um pouco sensíveis ao gênero, transmitindo a mensagem de que, se você é desavergonhada o suficiente para denunciar algo tão desonroso quanto o estupro, então merece ser tratada com crueldade. Isso reproduz noções patriarcais de que uma mulher foi violada sexualmente porque não estava obedecendo às regras vigentes de vestuário, movimentos e comportamento, ou que seus homens não protegeram sua honra. Mas até mesmo outras leis e políticas refletem o quão profundamente os preconceitos de gênero estão incorporados. Sempre que os governos lançam terra para os sem-terra ou terra para o lavrador ou outros esquemas de bem-estar social ou econômico, é inevitável que o homem chefe de família receba a concessão da terra. Isso aconteceu até mesmo no caso de comunidades matrilineares em que as mulheres sempre foram proprietárias de terras.

Em muitos contextos, mesmo nos casos em que foram criadas leis muito progressistas para proteger os direitos das mulheres ou promover a igualdade de gênero, as pessoas encarregadas de implementar essas leis têm atitudes patriarcais ou inserem suas crenças e preconceitos pessoais de forma a contradizer os valores por trás da lei. As mulheres que tomam medidas legais para obter o divórcio, combater a violência doméstica, ou processar criminosos que cometeram agressão sexual, enfrentam a raiva ideológica daqueles que deveriam defendê-las. Os policiais e juízes geralmente são as primeiras pessoas a repreender a mulher por envergonhar o marido ou a família ao fazer uso de tais leis.

De muitas maneiras, essas instituições não estão operando separadamente, mas em conluio umas com as outras, para perpetuar crenças e normas ideológicas patriarcais, feudais ou raciais. O governo e as empresas privadas, às vezes, trabalham juntos para despojar os povos indígenas de suas terras, a fim de promover operações de mineração de alto lucro ou instalar usinas elétricas caras. Em muitos países, o Estado e os líderes religiosos estão agindo em conluio para promover leis e políticas que violam os direitos das mulheres, das minorias religiosas ou das minorias sexuais. Portanto, precisamos ver o pilar chamado instituições como uma força coesa que opera para apoiar uma estrutura de poder existente, embora sempre haja indivíduos e elementos dentro dessas instituições que tentam mudar sua direção e fazê-las se alinhar com as metas de justiça social e de gênero.

O papel do medo e da violência

É interessante que muitos de nós que trabalhamos pelos direitos das mulheres ou pela igualdade de gênero acreditam que o medo e a violência – especialmente a violência – é uma das principais armas usadas para preservar o privilégio e o poder masculino e para manter a subordinação das mulheres.

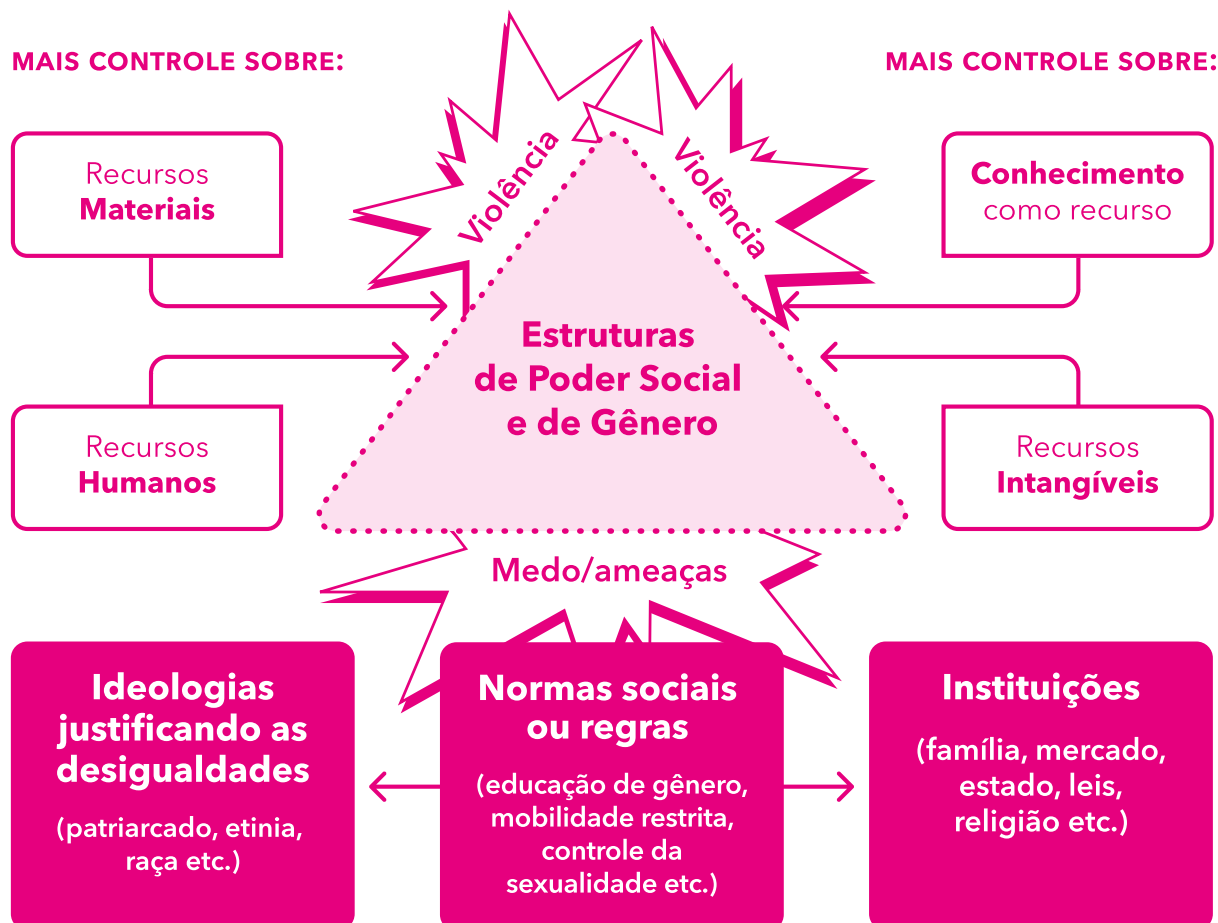
Agora que vimos o papel da ideologia, sabemos que é a ferramenta mais poderosa para proteger as estruturas de poder patriarcal e outras estruturas sociais e econômicas. Na verdade, é uma ferramenta mais eficiente do que a violência, que é confusa e exige afirmação constante.

Por outro lado, sabemos que qualquer estrutura de poder opressora sempre será desafiada e sofrerá resistência, pelo menos por parte de algumas pessoas. Sempre haverá aqueles que se recusam a aceitar sua posição na sociedade, ou se recusam a obedecer normas e regras sociais criadas para mantê-los em seu lugar. Ao longo da história, as mulheres resistiram às regras patriarcais. Ao longo da história, raças, classes, castas, grupos étnicos oprimidos resistiram às estruturas que os marginalizaram. E hoje, vemos cada vez mais grupos como LGBTQIA+, pessoas com deficiência ou profissionais do sexo lutando contra

o estigma, a discriminação e a exclusão que enfrentam. Quando essa resistência começa a ameaçar as estruturas de poder dominante e as elites que as controlam, quando as armas da ideologia e das regras sociais não conseguem controlar essa resistência, então a violência é usada para repelir a ameaça. No caso das mulheres, muitas vezes é simplesmente o medo ou a ameaça de violência, e não a violência propriamente dita, que nos impede de quebrar as regras sociais – o medo de sermos banidas se desafiarmos demais as coisas, o medo da violência ou assédio se nos vestirmos de maneira errada, ou formos a certos lugares sozinhas ou à noite.

Portanto, é importante perceber que a violência é o último recurso de uma estrutura de poder, não sua principal arma de controle. O controle de recursos, ideologia, normas sociais e instituições que protegem seus interesses são meios de controle mais difundidos e eficazes. É por isso que é importante que nossas estratégias abordem esses mecanismos de controle e não se concentrem apenas na violência.

Como surgem as estruturas de poder e como elas se mantêm:



Todos sabemos que a violência – não apenas contra as mulheres, mas outras identidades de gênero e orientações sexuais discriminadas (pessoas trans, gays e lésbicas) – está aumentando em quase todo o mundo. Há assédio nas ruas, estupro, violência doméstica, ataques com ácido, violência e abuso online e muito mais. Mas precisamos entender esse aumento da violência como reação aos enormes ganhos que as mulheres e outras minorias conquistaram nos últimos 50 a 100 anos. Ganhamos direitos iguais em lei, educação, emprego, participação política. Lutamos contra muitos costumes e tradições que violavam nossos corpos e limitavam nossas liberdades (contra a mutilação genital feminina, o casamento infantil, o casamento forçado, a perseguição de viúvas, o estupro e a violência doméstica). As mulheres entraram no mercado de trabalho em grande número, estão se tornando economicamente independentes e resistindo à discriminação, ao abuso e à violência em todas as suas formas. Acima de tudo, desafiamos noções de masculinidade e o que é ser um homem de verdade, criticando e desafiando a cultura do machismo em suas inúmeras expressões. Estas são todas grandes ameaças ao poder e privilégio masculino (poder patriarcal). A crescente violência contra as mulheres e as minorias de gênero tem muitas causas, mas é pelo menos em parte por causa disso.

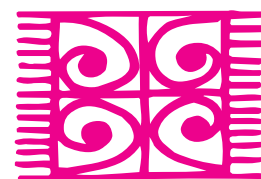
Para resumir, as estruturas de poder surgem inicialmente porque algumas pessoas ganham maior controle sobre recursos materiais, humanos e outros. Inicialmente, elas podem usar a violência para afirmar seu controle, mas logo criam mecanismos de ideologias mais eficientes para justificar essa distribuição desigual de recursos e as desigualdades daí decorrentes. Essas ideologias são traduzidas em regras sociais que são ensinadas a todos desde a infância em instituições como a família, a escola ou a religião, para que mesmo os oprimidos e discriminados aceitem essas estruturas de poder. Essas normas sociais são também reforçadas por outras instituições como o mercado, o estado e seus braços (como o sistema legal, a polícia, a administração, etc.). O medo também mantém a maioria das pessoas em seu lugar. Mas quando, apesar desses mecanismos, alguns indivíduos ou grupos quebram as regras ou desafiam a estrutura de poder de alguma forma direta ou indireta, a violência é novamente usada para repelir a resistência.

Então, quando falamos em transformar estruturas de poder, temos que criar estratégias que compreendam e respondam a esses mecanismos complexos que sustentam uma estrutura de poder existente. Isso significa enfrentar não apenas o po-

der visível, mas o poder oculto e invisível. Significa não apenas trabalhar para que as pessoas tenham acesso e controle dos recursos, mas também ajudá-las a reconhecer o papel da ideologia, sua internalização e a aceitação dessa ideologia e das normas sociais através das quais ela é expressa. Significa desafiar a forma como todas as principais instituições da sociedade – a família, a religião, o mercado, o Estado – reproduzem essas normas e sustentam o poder dos grupos dominantes.

Isso parece uma tarefa quase impossível – mas não apenas pode ser feito, COMO JÁ FOI FEITO. Repetidamente, em todo o mundo, houve e há movimentos fortes, especialmente movimentos de mulheres, que abalaram as estruturas de poder, em particular o poder patriarcal, e obtiveram enormes ganhos para as mulheres. Se isso não tivesse acontecido, você não estaria lendo este texto ou pensando em como capacitar aqueles que são marginalizados ou não têm voz. Se você olhar ao seu redor, em sua própria comunidade, cidade ou país, verá que há muitas histórias inspiradoras de movimentos que criaram mudanças profundas.

Mulheres sempre desafiaram o poder. Descubra suas histórias e as mantenha próximas, porque nelas reside o SEU poder!



SRILATHA BATLIWALA

Srilatha Batliwala é diretora de Construção de Conhecimento e Liderança Feminista da CREA (*Creating Resources for Empowerment in Action*), uma organização feminista de direitos humanos com sede em Nova Délhi, Índia. Seu trabalho atual se concentra na capacitação e orientação de jovens mulheres ativistas no Sul Global e na construção de novos conhecimentos a partir da prática e das percepções de ativistas que trabalham com pessoas marginalizadas. Antes do CREA, Srilatha trabalhou como bolsista associada na AWID (*Association for Women's Rights in Development*), como pesquisadora da sociedade civil no *Hauser Center for Nonprofit Organizations* da Universidade de Harvard e como diretora do programa da sociedade civil na Fundação Ford. Srilatha tem um histórico de trabalho de base na Índia, onde participou da criação em grande escala de movimentos de mulheres que mobilizaram e capacitaram milhares de mulheres rurais e urbanas das comunidades mais pobres de Mumbai e dos distritos mais atrasados do estado de Karnataka, no sul da Índia.

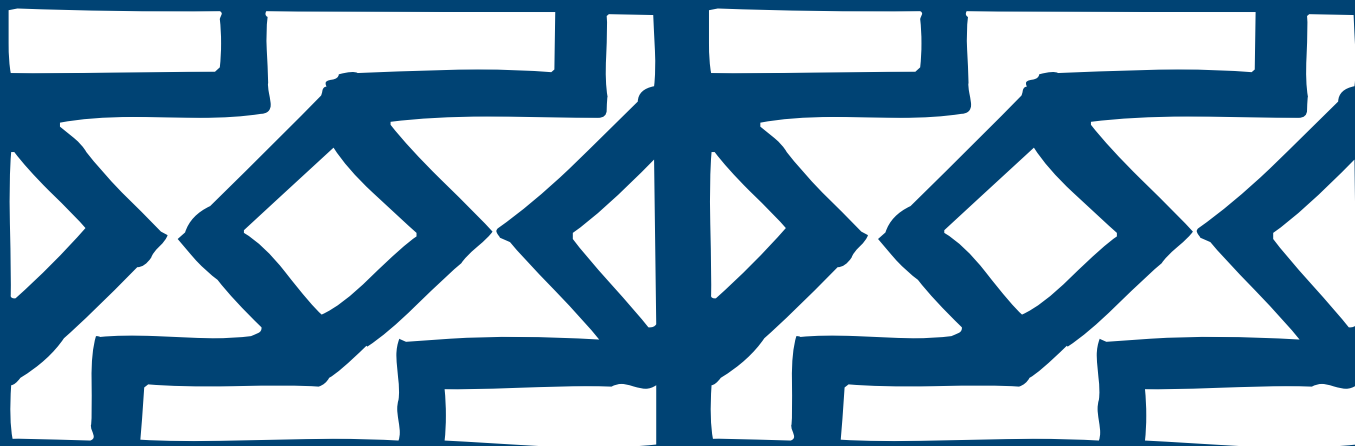
Srilatha publicou vários títulos sobre questões femininas e é mais conhecida por seu trabalho sobre o empoderamento das mulheres. Sua publicação mais recente é uma coletânea de textos publicada em 2014 pela *Women Unlimited* sob o título *Engaging with empowerment: an Intellectual and experiential journey*. Ela também atuou nos conselhos administrativos de várias organizações internacionais e indianas de direitos humanos, direitos das mulheres e desenvolvimento.

Srilatha vive e trabalha em Bangalore e Coonoor, nas colinas de Nilgiri, no sul da Índia. Ela se orgulha de ser uma avó feminista ativa de seus quatro netos e de estar modelando novas formas de ser uma líder feminista mais velha: ser uma avó no movimento feminista e apoiar, orientar e aprender com jovens líderes feministas e com novos movimentos. Quando não está trabalhando, ela cozinha, costura e assiste à *Netflix*.

CREA

Fundado em 2000, o CREA é uma **organização feminista de direitos humanos** com sede em Nova Delhi, Índia. É uma das poucas organizações internacionais de direitos das mulheres com sede no Sul Global e liderada por feministas do Sul, que trabalha nos níveis de base, nacional, regional e internacional.

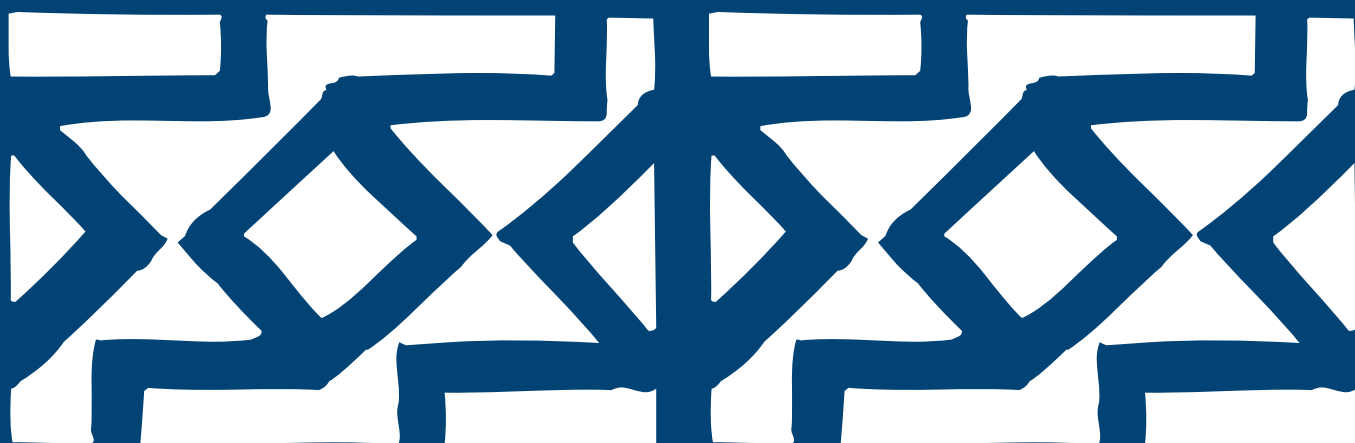
O CREA vislumbra um **mundo mais justo e pacífico**, onde todos vivam com dignidade, respeito e igualdade. O CREA constrói liderança feminista, promove os direitos humanos das mulheres e expande as liberdades sexuais e reprodutivas para todas as pessoas.



05. TUDO SOBRE MOVIMENTOS

Por que a construção de movimentos gera mudanças profundas

Srilatha Batliwala
Da série Liderança Feminista para Transformação Social
do CREA



COMPREENDENDO MOVIMENTOS

Movimentos são sempre relacionados a estruturas de poder desafiadoras.

A melhor forma de erradicar a desigualdade e a injustiça é através da construção, pelos oprimidos, de movimentos fortes que, assim, mudam as estruturas de poder.

No texto **Tudo sobre poder**, vimos como todos os tipos de estrutura de poder, baseadas no poder econômico ou social, gênero, casta, religião, nacionalidade, sexualidade e habilidade dominam nossas sociedades. Examinamos as três faces do poder:

- » Poder visível – que todos vemos e reconhecemos como ele age sobre nós;
- » Poder escondido – que é a maneira como certos indivíduos ou entidades exercem o poder nos bastidores e não são claramente visíveis para a maioria das pessoas, e
- » Poder invisível – que age sobre nós, nossos modos de pensar e nossas crenças sobre o que é normal ou natural, sem que tenhamos consciência disso.

Vimos também que o poder opera em três espaços:

- » Espaços públicos – como em nossos governos, no judiciário, na polícia e forças armadas;
- » Espaços privados – como famílias, relacionamentos pessoais, grupos formados por classe, condição social, linhagem, etnia, hierarquia etc., e
- » Espaços íntimos – se refere a nós mesmos, nossa autoimagem, confiança e autoestima.

O texto também analisou como as estruturas de poder são construídas e sustentadas não apenas por meio de um maior

controle de recursos materiais como dinheiro e terra, mas também por meio do controle de informação e conhecimento, recursos humanos (controle do corpo e do trabalho das pessoas) e recursos intangíveis como influência, contatos e redes sociais. Percebemos que as estruturas de poder se sustentam primordialmente criando e propagando ideologias que justificam as desigualdades nelas embutidas e, assim, conquistando a participação até dos mais discriminados e marginalizados. Essas estruturas de poder estão na raiz das desigualdades e injustiças que nós, como ativistas sociais, estamos tentando mudar.

O que não foi discutido em **Tudo sobre poder**, porém, é **COMO** mudar as estruturas de poder. **COMO** mudamos o poder para que as pessoas marginalizadas possam alcançar seus direitos humanos plenos e viver com respeito e igualdade, livres de discriminação e violência? É disso que trata este texto – por que os movimentos são a maneira mais eficaz de mudar as estruturas de poder? E como construir movimentos?

A história nos ensina que a melhor maneira de erradicar a desigualdade e a injustiça é quando os oprimidos constroem movimentos fortes que desafiam e mudam as estruturas de poder. Esses movimentos nos mostraram que a mudança não teria acontecido sem seu poder e ações coletivas – pense nas lutas contra a discriminação racial, contra o controle de nossas nações por potências estrangeiras, contra monarquias e ditadores militares, ou contra a escravidão e o trabalho escravo.

Isso é muito importante no contexto de hoje, porque mais e mais ativistas e ONGs estão envolvidos em projetos e na prestação de serviços ao invés de se envolverem na construção de movimentos. Eles trabalham para beneficiários e grupos-alvo ao invés de mobilizar as pessoas afetadas pela injustiça e ajudá-las a construir sua voz coletiva e seu próprio poder. Hoje temos vários projetos que fornecem recursos, serviços e até apoio legal para pessoas que vivem na pobreza, em situações de desemprego, de insegurança alimentar, de violência, sem acesso a serviços básicos como educação, saúde, água, saneamento ou que são excluídos socialmente e estigmatizados por causa de sua identidade. E esses projetos não estão nas mãos das pessoas a quem se destinam, das que mais teriam a ganhar com a mudança – portanto, dependem de atores e lideranças externos.

Embora todas sejam questões e problemas sérios, e certamente devam ser enfrentados, o problema com essas abordagens é que elas trabalham os sintomas da injustiça: a mulher agredida ou sobrevivente de estupro, adultos com baixo ou nenhum letramento, mortalidade infantil ou desnutrição, baixa renda familiar, falta de acesso a água ou banheiros etc. Mas eles não abordam as raízes dos problemas: as normas e atitudes sociais que levam os homens a cometer violência contra as mulheres, a pobreza que mantém as crianças marginalizadas fora da escola ou as obriga a abandonar a escola, ao que leva mais meninas do que meninos a estarem desnutridas ou porque milhões de pessoas não têm emprego ou um salário digno.

Em **Tudo sobre poder** explicamos como as estruturas de poder injustas sobrevivem e se propagam: por meio do controle desigual sobre os recursos, por meio de ideologias que justificam essas desigualdades e normas sociais que reproduzem as injustiças todos os dias, e por meio de uma série de instituições que protegem os interesses dos poderosos e marginalizam os outros. A maioria dos nossos projetos de desenvolvimento e empoderamento das mulheres não estão abordando essas raízes profundas do poder. Assim, quando o financiamento se esgota ou o projeto termina, as causas básicas da injustiça permanecem praticamente intocadas e suas raízes intactas!

É por isso que os movimentos e sua construção são tão importantes. Os movimentos são sempre relativos a estruturas de poder desafiadoras. Este texto explica como e por que os movimentos são capazes de criar mudanças mais profundas, respondendo a sete perguntas-chave:

1. O que é um movimento?
2. Por que os movimentos são importantes?
3. O que é um movimento feminista?
4. Como os movimentos começam?
5. Como são construídos os movimentos?
6. Como os movimentos on-line são diferentes?
7. Como avaliamos os movimentos?

O QUE É UM MOVIMENTO?

Um movimento é um conjunto de pessoas com uma experiência compartilhada de injustiça que se organiza para construir seu poder coletivo e liderança.

Um movimento é um conjunto de pessoas com uma experiência compartilhada de injustiça, que se organiza para construir seu poder e liderança coletiva, desenvolve uma agenda compartilhada de mudança, que persegue por meio de ação coletiva, com alguma continuidade ao longo do tempo.

Experiência compartilhada de injustiça

Isso significa que um movimento reúne as próprias pessoas afetadas por uma injustiça e elas são o coração do movimento – não são beneficiários ou grupos-alvo de projeto ou programa de uma ONG, ou vítimas ou clientes de um serviço de assistência social. Elas são as pessoas que conduzem a luta pela mudança, porque elas têm mais a ganhar com a mudança de sua situação.

Construindo poder coletivo

É muito difícil para as pessoas mudar sua situação ou desafiar as estruturas de poder como indivíduos ou mesmo em grupos pequenos e dispersos. Eles têm que construir seu poder coletivo para se tornar uma força efetiva de mudança que não pode ser ignorada ou facilmente suprimida. É por isso que os movimentos organizam indivíduos ou comunidades de alguma forma estruturadas – formal ou informalmente (via redes, sindicatos, federações, coletivos, grupos etc.). Esses são espaços importantes para o encontro das pessoas, para que discutam questões, analisem as causas das injustiças que enfrentam, construam uma agenda de mudança, desenvolvam lideranças e planejem estratégias.

Lideranças em múltiplos níveis

O processo de se organizar, discutir e analisar coletivamente seus problemas e construir uma agenda de mudanças também cria lideranças dentro do movimento. Movimentos fortes tendem a criar múltiplas camadas de lideranças, especialmente se tiverem muitos membros e, muitas vezes, experimentam formas coletivas de liderança para que algumas pessoas não dominem o movimento. O ponto-chave é que os movimentos criem uma forte liderança interna e não dependam de líderes externos, embora líderes externos possam desempenhar um papel nos estágios iniciais da construção do movimento.

Agenda compartilhada para a mudança

Um movimento sempre tem uma análise coletiva das injustiças que deseja combater, suas causas profundas, um conjunto de metas e prioridades, uma visão clara da mudança que busca e as estratégias por meio das quais tentará alcançá-la. Também identifica quem vê como aliados ou como oponentes e quais são seus alvos de mudança – sejam órgãos ou políticas governamentais, outros grupos sociais, instituições privadas ou a sociedade em geral. Todos eles se combinam para formar o que é chamado de agenda política de um movimento. Chamamos isso de agenda política porque se trata do verdadeiro significado da palavra política: mudar as estruturas de poder (aqui, ela não se refere a partidos políticos ou eleições). Os movimentos estão preocupados em mudar os arranjos de poder que criam injustiça, não apenas em fornecer recursos ou serviços aos membros do movimento. Essas agendas não são estáticas. A agenda política de um movimento evolui ao longo do tempo por meio de ação e análise profundas à medida que sua compreensão das estruturas de poder e das estratégias de mudança se tornam mais aguçada pela experiência.

Ação coletiva

Essa é uma característica fundamental dos movimentos – que os membros do movimento realizem ações em busca dos seus objetivos e avancem em sua agenda política. Muitas vezes pensamos nas ações do movimento como confronto – as imagens que vêm à mente quando ouvimos a palavra movimento são marchas, protestos e comícios. Mas, na verdade, os movimentos também envolvem seus grupos alvo de outras maneiras, como por meio de advocacy, campanhas de mídia social, educação pública e assim por diante. Curiosamente, os movimentos às vezes visam suas próprias comunidades no processo de mudança. Muitos movimentos de mulheres, por exemplo, concentram-se na mudança de atitudes de homens e de meninos dentro de suas próprias famílias ou comunidades, e é aí que sua ação coletiva geralmente começa.

Continuidade no tempo

Como os movimentos abordam injustiças profundamente enraizadas, seus membros sabem que a mudança levará tempo e será necessário um longo período para atingir seus objetivos. Assim, os movimentos não são apenas uma revolta espontânea ou uma campanha ou ação de curto prazo, como uma marcha do Dia da Mulher ou uma manifestação do One Billion Rising¹.

Revoltas espontâneas muitas vezes se transformaram em movimentos de longo prazo, como os protestos antimonarquia no Nepal, o Narmada Bachao Andolan² na Índia ou o movimento feito em Bangladesh contra a violência às mulheres desencadeado por ataques com ácido e agressões sexuais. Os movimentos podem usar campanhas e manifestações como estratégia – como as campanhas do jail bharo³ ou rasta roko⁴ comuns em muitos movimentos no sul da Ásia para protestar contra políticas governamentais, violência contra mulheres ou leis discriminatórias.

Para que qualquer processo de mudança coletiva seja considerado um movimento, ele deve ter TODAS essas seis características principais: um conjunto de pessoas com um sentimento compartilhado de injustiça, uma base organizada de membros, liderança interna em vários níveis, uma agenda política compartilhada, ação coletiva e continuidade ao longo do tempo.

-
1. Veja mais em: <https://www.onebillionrising.org/about/campaign/one-billion-rising/>.
 2. Movimento social indiano lançado em 1985 que luta contra a construção de grandes barragens no rio Narmada. [Nota de tradução]
 3. Jail bharo é um movimento de protesto que começou em Lahore em fevereiro de 2023 que tinha como objetivo alcançar a liberdade para o povo paquistanês. É uma forma de protesto pacífico em que os manifestantes se entregam à polícia para lotar as prisões. [Nota de tradução]
 4. Rasta roko foi um movimento – ou agitação como foi chamado quando de seu surgimento na Índia – em que a população bloqueava as estradas ou outros espaços públicos como forma de protesto e pressão. A primeira manifestação desse tipo foi realizada para pressionar Indira Ghandi a implementar a Resolução Anandpur Sahib, que reconhecia o sikhismo como religião separada do hinduísmo, transferia o poder do governo central para governos regionais e tornava o Punjab, um dos estados no noroeste da Índia, num estado autônomo. [Nota de tradução]

É ISSO QUE FAZ UM MOVIMENTO!

O poder dos movimentos – e o porquê de eles serem importantes – é que eles estão comprometidos em combater as raízes da injustiça, não apenas os sintomas, e em fazer mudanças de longo prazo para seus membros. Mais importante ainda, eles são liderados e dirigidos pelas pessoas que têm interesse profundo em que essa mudança aconteça.

Existem, no entanto, muitos movimentos de justiça social ao redor do mundo que possuem essas características, sem necessariamente se preocupar com a igualdade de gênero ou os direitos das mulheres. Portanto, é importante entender o que torna um movimento de mulheres em um movimento feminista. Antes de tratarmos disso, vamos entender por que os movimentos são importantes.

Quando as pessoas mais afetadas por uma estrutura de poder injusta se organizam, o impacto é maior, mais profundo e mais sustentável.

Por que os movimentos importam?

Em sua essência, toda mudança e todo desenvolvimento social diz respeito a mudança de poder e de estruturas de poder. O poder opera de maneiras visíveis, ocultas e invisíveis, não apenas em espaços públicos e privados, mas também dentro de nós mesmas, na forma como pensamos sobre nós e como nos sentimos sobre quem e como somos. O poder é baseado no controle e acesso a diferentes tipos de recursos e as estruturas de poder sobrevivem através da criação de ideologias; essas ideologias são traduzidas em normas sociais, perpetuadas por instituições sociais, econômicas e políticas e, principalmente, pela maneira como nós mesmas internalizamos essas ideologias e reproduzimos os preconceitos e discriminações em nossas próprias vidas e relacionamentos diários. Uma mudança realmente profunda e sustentável exige que enfrentemos não apenas a distribuição e o controle de recursos, as leis e as políticas, mas também enfrentemos as normas sociais discriminatórias e nossas próprias mentalidades ou autoimagens.

Vamos usar um exemplo comum para entender isso. Existem milhares de esquemas de crédito para mulheres pobres nos países do sul da Ásia. Há também muitos dados que demonstram o aumento do acesso de mulheres ao dinheiro através do crédito, de programas de transferência de renda ou programas de geração de renda. Mas enquanto os papéis das mulheres no trabalho doméstico e no cuidado se mantiverem os mesmos, e as atitudes dos homens em relação às mulheres não mudarem, a carga de trabalho das mulheres, seus problemas de saúde e a violência contra elas se agravarão com esses esquemas. Da mesma forma, pode haver leis relevantes contra a violência sexual, mas elas não são de muita utilidade se houver um forte estigma social contra a denúncia desses casos, porque eles trazem vergonha para a vítima ou outras consequências físicas e psicológicas para ela e sua família, particularmente seus filhos. As mulheres devem atravessar múltiplas barreiras para acessar ou reivindicar seus direitos, como as próprias mentalidades internalizadas (especialmente sobre o que é ser uma boa mulher ou uma má mulher), conhecimento e consciência de seus direitos, atitudes familiares favoráveis à denúncia, expectativas da comunidade e atitudes sociais.

BARREIRAS QUE AS MULHERES DEVEM CRUZAR PARA ACESSAR SEUS DIREITOS

- » A atitude de quem deve proteger os direitos das mulheres dever ser emancipadora e de apoio.
- » Deve haver leis que protejam os direitos das mulheres e serviços acessíveis devem estar disponíveis para que elas façam uso deles.
- » Ela e sua família precisam saber para onde ir e como fazer sua reivindicação, tendo dinheiro e tempo para fazê-la.
- » Ela precisa de apoio da sua família para tomar medidas que façam valer seus direitos.
- » Ela deve estar ciente de quais são seus direitos e perceber que eles foram violados.

A história de Suku

Suku se casou quando tinha apenas 16 anos. A lei diz que meninas podem se casar com essa idade se os pais derem permissão, e os seus pais deram permissão, pois não queriam que ela ficasse mimada. Logo após o casamento, o marido começou a espancá-la e maltratá-la. No início, ela sofreu em silêncio, porque achava que uma mulher deveria tolerar tais coisas, que ela não poderia envergonhar sua família e a família de seu marido falando sobre isso com outras pessoas. Ela pensou mesmo que não havia nada que ela pudesse fazer.

Uma vizinha viu o que estava acontecendo e disse a Suku que ela deveria fazer uma queixa na polícia. Ela lhe falou de uma lei contra a violência doméstica e que seu marido não tinha o direito de espancá-la. "Você tem sorte", disse ela, "não tinha essa lei quando eu tinha a sua idade, então tivemos que suportar essa violência toda! Mas há quase 15 anos, o movimento femi-

nista fez uma grande campanha contra a violência doméstica e convenceu o governo a aprovar essa lei”.

Suku ganhou alguma coragem. Quando seu pai veio visitá-la novamente, ela contou a ele sobre a violência do marido e que queria fazer uma reclamação formal. Ela esperava que seu pai a apoiasse – ela era sua filha, afinal, e seu dever era protegê-la. Mas seu pai ficou chocado e a proibiu de fazer qualquer coisa. “Não se atreva a envergonhar todos nós fazendo uma coisa tão terrível!”, ele gritou. Ele disse a ela para se comportar, para não provocar a violência do marido, como se isso fosse culpa dela. Mas a violência continuou e um dia, depois de ter passado por muita agressão, pediu a sua vizinha para ir à polícia com ela. Na delegacia, elas tiveram que lidar com o policial de plantão, um homem mais ou menos da mesma idade do marido de Suku. Quando Suku disse que queria denunciar a violência doméstica que vinha sofrendo, o policial reagiu exatamente como seu pai: “Mulher sem vergonha! Vindo à delegacia para estragar o nome do seu marido e envergonhar a família dele! Você não tem decência? Vá para casa e cumpra seu dever como uma mulher decente deve fazer!”.

A vizinha veio em socorro e gritou de volta: “É você que não tem vergonha! Existe uma lei contra isso e você deve nos ajudar!”. Mas ele apenas virou as costas e foi embora.

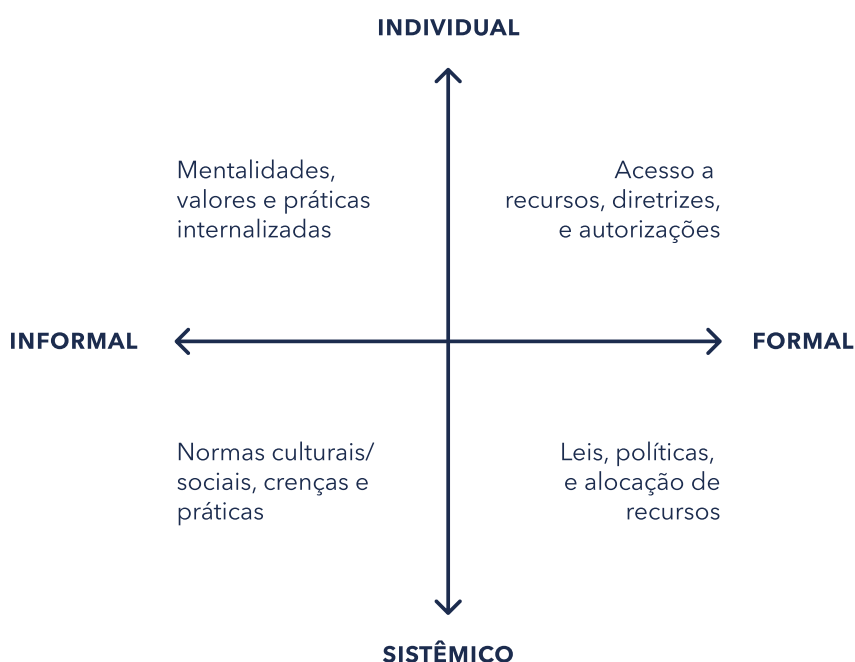
Quando Suku chegou em casa tarde da noite, ela se recusou a dizer onde estava e teve que suportar outra surra do marido.

Um ano depois, Suku finalmente deixou a casa do marido e foi para um abrigo para mulheres. Uma advogada a ajudou a registrar sua queixa e sua antiga vizinha testemunhou a favor dela e trouxe provas da violência que Suku sofreu por anos. Depois ela conseguiu um emprego e se sustentar minimamente. O caso se arrastou por anos, mas seu marido e a família dele foram finalmente considerados culpados. Só então Suku pediu o divórcio, para se libertar desse relacionamento abusivo para sempre.

Se você conhece uma história como essa, em que uma mulher teve que superar muitas barreiras para reivindicar seus direitos, escreva essa história aqui. Reflita sobre como as quatro partes da estrutura de poder apresentados na página seguinte impactaram seu caso e quais foram as barreiras que a pessoa teve que superar.

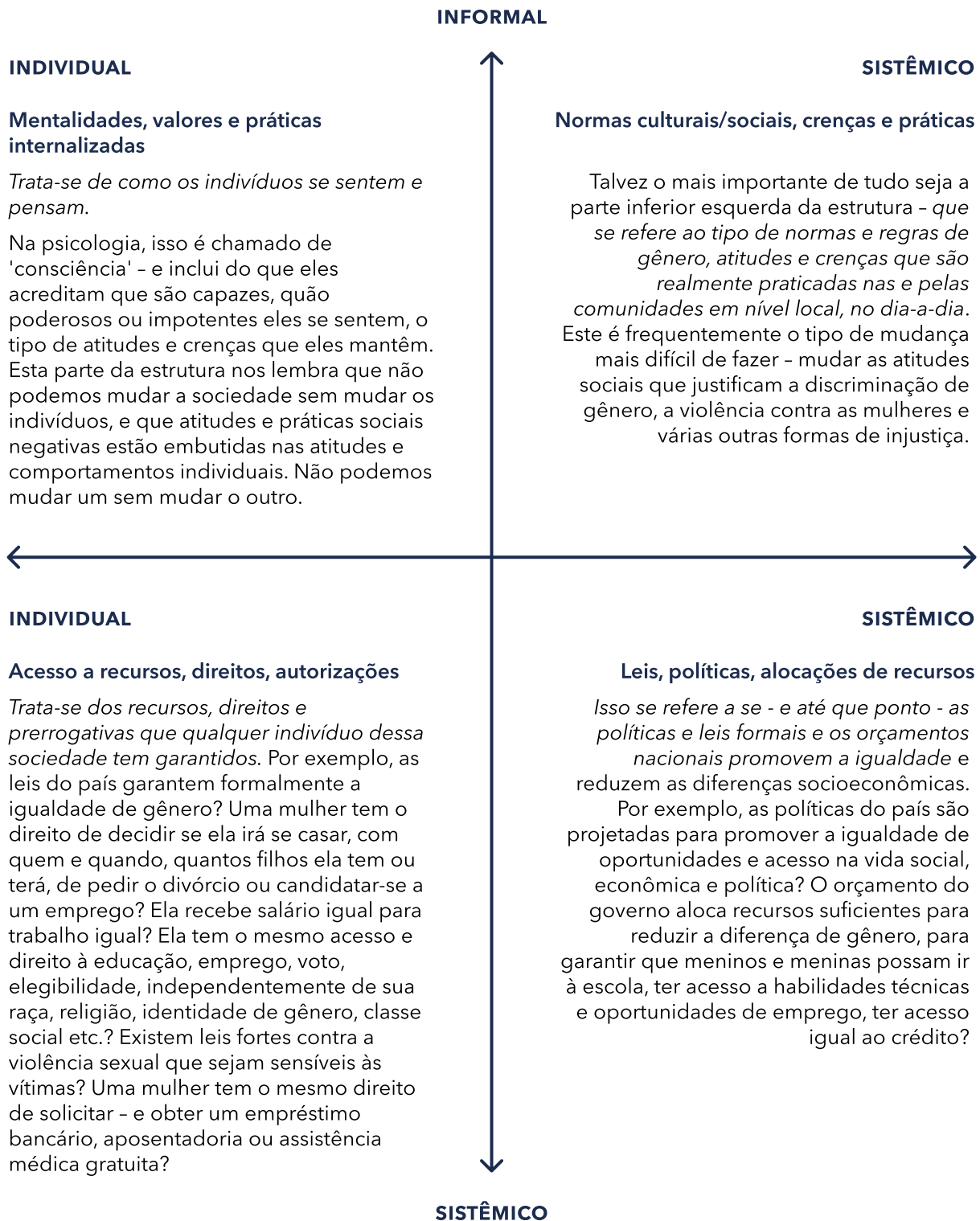
Esta estrutura, baseada no modelo desenvolvido pela organização Gender at Work⁵, nos ajuda a entender a experiência de Suku e a entender de uma maneira diferente porque os movimentos são importantes.

Principais âmbitos de mudança para transformação de estruturas de poder



5. Consulte <https://genderatwork.org/analytical-framework/> para saber sobre essa organização e obter mais informações a respeito de seu trabalho.

A figura mostra que estruturas de poder operam a partir dos níveis individual para os níveis sistêmico/social e tanto no espaço formal quanto no espaço informal. Vamos entender mais claramente o que esta figura está nos mostrando.



POR QUE OS MOVIMENTOS SÃO IMPORTANTES

O que tudo isso nos diz sobre por que os movimentos são importantes? A resposta é muito simples. O que a história de Suku, o modelo de barreiras e a estrutura de *Gender at Work* estão nos dizendo é que, se quisermos criar mudanças sustentáveis e de longo prazo nas estruturas de poder que oprimiram e exploraram as mulheres e outras pessoas marginalizadas por séculos, não podemos apenas focar em mudar as políticas, ou dar acesso a recursos por meio de microcrédito ou apoio legal a sobreviventes de violência. Temos que chegar às causas raízes: as ideologias de discriminação e subordinação que estão embutidas em nossas crenças, práticas, costumes, cultura, tradições cotidianas e, acima de tudo, em nós mesmos. Temos que enfrentar e mudar as estruturas e instituições através das quais a discriminação e as injustiças são sustentadas – nossas famílias, instituições religiosas, sistemas econômicos, nossas leis. Temos que mudar a mentalidade e as atitudes internalizadas das pessoas – nossas e dos outros – que nos fazem crer que essas diferenças e injustiças são normais, aceitáveis, naturais.

Isso significa que precisamos nos concentrar nas duas colunas à esquerda do modelo.

1. Temos que mudar as normas sociais, crenças e práticas que justificam e normalizam a discriminação, a exclusão e a violência de gênero.
2. Temos que mudar as mentalidades individuais – o jeito como pensamos, sentimos e nos comportamos, o que tratamos como aceitável e inaceitável e nosso próprio papel individual em perpetuar a discriminação (como o pai de Suku) ou em desafiá-la (como a vizinha de Suku).

Esses são os âmbitos em que os movimentos e as abordagens de construção de movimento são críticos. Fazer esses tipos de mudanças de forma eficaz e sustentável é muito difícil para os agentes externos de mudança (como uma ONG ou organização de mulheres) que sempre serão vistos como forasteiros,

cujas ideias são tratadas como alienígenas, contra nossas tradições e nossa cultura. Mas quando as pessoas mais afetadas por uma estrutura de poder injusta se organizam não apenas para exigir mudanças nas leis e práticas discriminatórias ou uma maior parcela de recursos, mas, mais importante, para desafiar as normas e práticas sociais, mudar suas próprias mentalidades e exigir que os outros mudem suas atitudes, então seu impacto é muito maior, mais profundo e mais sustentável.

Para entender isso de forma mais concreta, volte e reflita sobre a história de Suku e compare-a com a história do Jamaat das Mulheres⁶ na [página 34](#). Quando as mulheres de Tamil Nadu reexaminaram sua forma de pensar, quando decidiram parar de defender e proteger o poder e os privilégios masculinos, incluindo o poder do Jamaat principal e as normas sociais tendenciosas que ele perpetuava, quando decidiram reinterpretar a lei islâmica de uma forma mais feminista – eles mudaram tudo! E foi isso que o movimento *Me Too*⁷ fez, o que o *Girls at Dhabas*⁸ fez ou o que campanhas como *I Never Asked for It*⁹ fizeram.

Nenhuma dessas mudanças aconteceu por causa de uma ONG ou de um projeto de desenvolvimento – foram resultado de movimentos que mobilizaram centenas, milhares, até milhões

-
6. *Jamaat* pode se referir a um partido político islâmico ou a um movimento religioso islâmico. Representantes desses partidos ou movimentos, muitos deles fundamentalistas e influentes, podem constituir conselhos em comunidades ou federações vinculadas a mesquitas para garantir que a população siga os valores islâmicos. O *Jamaat das Mulheres* pode ser considerado como a ala feminina de um desses partidos ou movimentos. [Nota da tradução]
 7. Movimento global liderado por mulheres sobreviventes de violência sexual fundado em 2006 por Tarana Burke. O *Me Too Brasil* foi criado em 2019; saiba mais sobre essa organização em <https://metoobrasil.org.br>. [Nota da tradução]
 8. *Girls at Dhabas* é um coletivo feminista que discute e defende o acesso e a participação de mulheres nos espaços públicos. *Dhabas* é a designação para restaurantes de estradas no Paquistão, normalmente estabelecidos ao lado de postos de combustível, que servem comida local a um público maioritariamente masculino. [Nota da tradução]
 9. É uma campanha que busca o fim da violência de gênero e a culpabilização da vítima. Reúne testemunhos de abuso, busca a responsabilização do abusador e o fim da normalização do assédio sexual. A campanha inclui passeatas, exposições e atuação em mídias on-line e offline. Para saber mais, veja <https://www.blanknoise.org/ineveraskforit/vision>. [Nota da tradução]

de mulheres. O resultado é uma mudança profunda que impactou a sociedade em geral, mas também a vida das próprias participantes do movimento – elas se veem não como vítimas ou beneficiárias de algum projeto, mas como poderosas ativistas sociais construindo sociedades mais justas e igualitárias.

Movimentos de maior escala criaram mudanças ainda maiores de forma semelhante. Pense nisso: por que não acreditamos mais que é certo que as meninas sejam mantidas fora da escola, recebam menos comida ou cuidados médicos, se casem na infância, sejam abusadas sexualmente ou que as mulheres sejam espancadas por seus maridos, recebam menos que os homens pelo mesmo trabalho, não possam votar em uma eleição ou ter a mesma oportunidade de se tornarem líderes em instituições políticas, negócios ou qualquer outro espaço público? Por que achamos que essas coisas estão erradas quando há apenas cinquenta anos elas eram consideradas naturais e normais? Como essa mudança aconteceu? Foi graças a um projeto de ONG ou programa de desenvolvimento? Ou alguns políticos ou governos esclarecidos?

NÃO. Essas mudanças aconteceram porque os movimentos de mulheres ao redor do mundo, agindo coletivamente em nível nacional e global, mudaram nossa visão de justiça social de forma muito radical. Eles usaram múltiplas estratégias que exigiam o fim da discriminação de gênero em todas as suas inúmeras formas, e o impacto de suas lutas não é apenas mais recursos e direitos para as mulheres, ou apenas mais políticas de igualdade de gênero. Os movimentos de mulheres desafiaram normas sociais centenárias e mentalidades conservadoras para criar uma mudança radical na forma como os direitos das mulheres e a igualdade de gênero são vistos hoje. Estamos onde estamos hoje, como mulheres, graças aos movimentos!

Então vamos lembrar disso...

Os movimentos são importantes porque as pessoas mais afetadas pela injustiça dão-se as mãos, se organizam e agem juntas pela mudança que buscam – e através de seu poder coletivo e visão apaixonada de um mundo melhor, criam mudanças profundas e sustentáveis.

O QUE É O MOVIMENTO FEMINISTA?

A construção do movimento feminista está baseada numa compreensão mais profunda sobre como as estruturas de poder operam, particularmente o poder patriarcal.

Feministas abrem portas e examinam como o poder opera nos espaços íntimos e privados

Existem movimentos em todo o mundo que se concentram nas injustiças contra mulheres e meninas – mas não são necessariamente movimentos feministas. O feminismo tem uma maneira muito específica de analisar a sociedade que é distinta e mais profunda do que a maioria das outras ideologias de justiça social. Há pelo menos cinco razões pelas quais a visão feminista de justiça social é mais profunda e inclusiva do que qualquer outro.

1. Muitas ideologias de justiça social abraçam o objetivo da igualdade, mas o problema é que elas sempre param na porta da casa, assumindo que a igualdade e a justiça entre as famílias estão no nível mais profundo que a justiça social precisa alcançar. Eles estão cegos para a desigualdade, a violência e a discriminação que existem dentro dos espaços e relacionamentos privados. Poucas ideologias reconheceram como a desigualdade e a discriminação sobrevivem em nossas próprias mentes, por causa da maneira como nos vemos, como vemos nossos direitos, nosso lugar no mundo e o que é normal ou natural.
2. O feminismo, em contraste, reconhece o patriarcado e a discriminação com base no gênero são as camadas mais profundas de desigualdade na sociedade. É por isso que as feministas percebem que a igualdade em termos de leis e políticas não é suficiente; que acabar com a discriminação

minação de gênero nas instituições públicas não é suficiente.

- 3.** É por isso que as feministas abrem a porta e examinam como o poder opera nas esferas mais privadas e íntimas nas quais as pessoas negociam suas vidas cotidianas. Fe-

ministas analisam o poder patriarcal em espaços públicos e privados, em instituições como o casamento e a família, dentro de grupos sociais, dentro de grupos étnicos e raciais, dentro de instituições religiosas. As feministas sabem que as mulheres participam de sua própria opressão e muitas vezes defendem o poder masculino, por causa das ideias que internalizaram sobre si mesmas e das recompensas que recebem por proteger o privilégio masculino. Elas analisam como o poder patriarcal resulta em múltiplas formas de desigualdade, tanto públicas quanto privadas: nas formas injustas como o trabalho produtivo e reprodutivo (ou trabalho pago e não pago) é atribuído com base no gênero, na violência doméstica, nas leis de herança e sucessão, na discriminação entre filhos e filhas e em quem tem voz e poder de decisão.

4. Mais importante ainda, o feminismo reconhece o corpo e a sexualidade como âmbitos de poder, discriminação, estigma, controle e violência. As feministas percebem que a verdadeira justiça social não pode ser alcançada enquanto as mulheres não tiverem controle sobre seus corpos e na expressão de sua sexualidade, ou quando enfrentam estigma ou violência se reivindicam o direito de fazê-lo.
5. O feminismo reconhece nossas próprias mentalidades e autoimagem como âmbitos e instrumentos de poder, tanto para participar e perpetuar sistemas de opressão, quanto para resistir a eles. É por isso que as feministas adotaram o slogan “o pessoal é político” significando que nós mesmas, com nossas ações e atitudes fortalecemos o poder opressor ou ajudamos a desmantelá-lo. O feminismo acredita que a mudança começa conosco e dentro de nós e, portanto, responsabiliza cada indivíduo por fazer que a mudança que deseja ver no mundo maior seja um reflexo em seu próprio comportamento.
6. Finalmente, o feminismo adota uma abordagem interseccional e reconhece que o poder patriarcal não opera sozinho, que está embutido e trabalha em cooperação com todas as outras estruturas de poder que criam desigualdade no mundo: poder econômico, crenças e práticas sociais e culturais, hierarquias como raça, classe, heteronormatividade e outras. Feministas chamam isso de interseccionalidade e o exemplo a seguir explica como a interseccionalidade funciona.

INTERSECCIONALIDADE PATRIARCAL

Porque as mulheres dálite têm maior liberdade de movimento

Um estudo das relações de poder entre gênero no sul da Índia foi feito em meados da década de 1990. Um dos aspectos dos direitos das mulheres examinado foi a liberdade de movimento: para onde as mulheres poderiam ir livremente, mesmo sozinhas? Aonde elas poderiam ir apenas com outras mulheres, ou apenas se estivessem acompanhados por seus familiares do sexo masculino?

Descobriu-se, surpreendentemente, que as mulheres dálites tinham a maior liberdade de movimento na aldeia, e havia muito poucos lugares que não podiam ir por conta própria. Em contraste, as mulheres da casta dominante disseram que eram muito restritas em seus movimentos e realmente não tinham permissão para ir a qualquer lugar por conta própria, nem mesmo ao templo ou à mesquita! Na verdade, o templo era o único lugar onde as mulheres dálites não podiam ir, mas isso não era porque elas eram mulheres, era porque elas eram dálites, e mesmo os homens dálites não tinham permissão para entrar no templo!

Analisando esses dados, os pesquisadores perceberam que isso ocorria porque as regras patriarcais precisam funcionar em harmonia com o sistema de castas – portanto, não podem ser as mesmas para todas as mulheres. As normas relativas à liberdade de movimento não pode ser a mesma para mulheres dálites e mulheres de castas superiores porque isso interferiria na estrutura de poder das castas: especificamente, o poder dos homens das castas superiores de controlar os corpos e o trabalho das pessoas das castas oprimidas, especialmente as mulheres. Como as castas superiores desfrutariam de seus privilégios se as mulheres dálites não pudessem andar livremente? Quem então trabalharia em suas fazendas, limparia suas casas, lavaria suas roupas?

Mulheres de casta dominante, em contraste, não precisam dessa liberdade, e seus movimentos devem ser cuidadosamente controlados para garantir que elas não interajam com

pessoas de castas inferiores – especialmente homens de castas inferiores!

É assim que a interseccionalidade funciona. Nenhuma estrutura de poder é absoluta. Cada estrutura de poder se molda e trabalha ao lado de outras estruturas de poder.

A construção do movimento feminista é baseada em uma compreensão mais profunda de como as estruturas de poder operam, particularmente o poder patriarcal.

Os movimentos feministas e a construção de movimento tendem a ter estas características específicas:

Uma análise de gênero e agenda de mudança

Os movimentos feministas analisam o poder de gênero e as outras estruturas de poder que estão na raiz das injustiças e discriminação enfrentadas por seus membros. Seus objetivos de mudança refletem esse tipo de compreensão mais profunda e interseccional do problema.

Liderança em todos os níveis feita por mulheres

Existem inúmeros “movimentos de mulheres” nos quais nenhuma das participantes é visível em papéis de liderança; na verdade, há aqueles chamados movimentos de igualdade de gênero que são, de fato, dominados por líderes masculinos! Nos movimentos feministas, você verá participantes em papéis-chave, como os de elaboração de ideias, tomadoras de decisão, estrategistas do movimento e não como membros passivas cujo único papel é participar de marchas ou comícios organizados por líderes externos.

Estratégias de gênero

Os movimentos feministas usam estratégias bastante distintas e únicas, que os movimentos dominados por homens podem jamais pensar. As duas histórias apresentadas a seguir ilustram

essa diferença. As estratégias que elas ilustram geralmente se baseiam na própria genialidade das mulheres para apresentar ideias inovadoras.

Proprietários de lojas de bebidas submetidos a alimentação forçada

Na década de 1990, mulheres empobrecidas no estado de Andhra Pradesh, no sul da Índia, começaram a se mobilizar para protestar contra a política do governo de permitir a venda de bebidas baratas em todas as aldeias, enquanto serviços básicos como água, escolas e assistência médica não eram priorizados. Os governos das províncias ganharam enormes receitas advindos dos impostos sobre a bebida, mas elas não foram reinvestidas na prestação de serviços que beneficiariam os pobres, especialmente as mulheres. As mulheres começaram a analisar o impacto do álcool em suas vidas: maridos viciados em álcool, aumento da violência doméstica devido à embriaguez e, mais importante, mais de um terço da renda familiar era gasto em álcool e não na alimentação, educação, medicamentos ou outros itens essenciais. As mulheres decidiram fazer um protesto com base em uma estratégia de gênero: cercaram lojas de bebidas levando sacolas repletas de comidas que haviam preparado. Elas forçaram os donos das lojas a sair e a comer a comida que trouxeram. Quando os proprietários protestavam, as mulheres gritavam: “POR QUÊ? Você está tirando a comida de nossos estômagos todos os dias! Então, agora coma! Coma nossa comida – e nos faça passar fome,

como você fez todos esses anos!”. Os proprietários fecharam as lojas e fugiram das aldeias, temendo o que as mulheres poderiam fazer a seguir.

Nunca pedi por isso

A campanha *I Never Ask for It* foi projetada e lançada pela *Blank Noise*, uma organização sediada na Índia, depois adaptada e usada em outras partes do mundo. Adotou uma estratégia de pedir às mulheres que enviassem as roupas que usavam quando enfrentaram assédio ou violência sexual em locais públicos como a rua, ônibus ou trem, parques, lojas. Essas roupas foram então colocadas em exposições ao longo de ruas movimentadas ou outros espaços públicos em que inúmeros transeuntes as veriam. Milhares de mulheres enviaram as roupas que usavam quando enfrentavam o assédio, todas muito comuns e socialmente aceitáveis: saias, camisetas, calças. Essa estratégia incrível obrigou as pessoas comuns que passavam a parar, fazer perguntas e lidar com a realidade de como as mulheres são visadas em qualquer espaço, independentemente de como estiverem vestidas. Mais importante ainda, forçou as pessoas a revisitar o mito difundido de que as mulheres convidavam ao assédio usando roupas provocativas.

Você consegue pensar em um movimento que tenha essas características: uma análise feminista mais profunda das injustiças visadas, uma abordagem interseccional (como as diferentes estruturas de poder estão operando juntas), as mulheres mais afetadas pela injustiça estão em papéis de liderança e desenvolvem estratégias inovadoras com base em gênero?

Anote aqui as informações dos movimentos que conhece, incluindo o nome, onde ele é desenvolvido e os motivos que levam você a pensar que este é um movimento feminista.

QUAL É A DIFERENÇA?

Movimentos de mulheres e movimentos feministas

Qual é a diferença então entre um movimento de mulheres e um movimento feminista? Antes de respondermos a essa pergunta, vamos reconhecer o que ambos os movimentos têm em comum: tanto os movimentos feministas quanto os de mulheres estão preocupados com as injustiças enfrentadas por mulheres e meninas, e todos aqueles que se identificam como mulheres. Elas incluem violência, discriminação, menos acesso a alimentos, saúde, educação, recursos econômicos, renda, bens, cargas de trabalho maiores, baixo controle sobre suas escolhas sexuais e reprodutivas. Ambos os tipos de movimentos também se concentram em como outras injustiças sociais afetam mulheres e meninas. Estes incluem discriminação de classe, étnica ou religiosa, violência sexualizada contra mulheres e meninas durante conflitos, o maior impacto da degradação ambiental, escassez de água ou alimentos, ou desastres naturais sobre as mulheres por causa de seus papéis de gênero.

A principal diferença entre movimentos feministas e movimentos de mulheres está na análise que fazem e em seus objetivos. Os movimentos feministas tentam abordar as causas profundas da discriminação de gênero enquanto os movimentos de mulheres abordam mais os sintomas.

Aqui está um exemplo para ajudar a entender a diferença.

Temos visto um aumento acentuado da violência contra as mulheres em todo o mundo, particularmente no sul da Ásia. Vimos também que existem diferentes níveis em que indivíduos e grupos intervêm para lidar com essa crescente injustiça.

Nível UM

No nível mais básico estão as respostas que tentam ajudar a mulher que sofreu a violência: fornecer-lhe assistência médica, se necessário, ou um lugar seguro para ficar longe do infrator (especialmente se for violência por parceiro íntimo), dar apoio para registrar uma queixa policial ou assistência jurídica para

processar o infrator e obter justiça nos tribunais. Tudo isso é vital e importante para aquela mulher em particular, mas tem pouco impacto no problema maior.

Mesmo enquanto tudo isso está sendo feito, mais mulheres e meninas estão experimentando todos os tipos de violência em espaços privados e públicos.

Nível DOIS

O segundo nível de intervenção percebe-se que há um problema maior e se trabalha numa ação coletiva para reduzir a violência.

Essas respostas têm um amplo espectro, desde mapas de assédio para ajudar as mulheres a evitar áreas inseguras, até demandas por melhor iluminação e policiamento das ruas, até a campanha *Ring The Bell* ou *Bell Bajao*¹⁰ que incentivou os vizinhos a intervir se ouvissem violência doméstica acontecendo no apartamento ou casa vizinha.

Raiz dos problemas

Embora estes sejam passos positivos e úteis, algumas das respostas nesta categoria acabam por aumentar o policiamento e restringir os movimentos das mulheres, ou culpar as vítimas por instigar a violência devido ao seu vestuário ou comportamento (veja a campanha *I Never Ask for It* citada anteriormente). Podem levar a que se diga às mulheres para ficarem em casa, pedir aos pais que controlem ainda mais suas filhas (não seus filhos!), ou permitir que as mulheres se desloquem apenas se acompanhadas por homens. Há poucas evidências de que essas medidas – tanto positivas quanto negativas – tenham diminuído a violência contra as mulheres, que continua a aumentar e, algumas delas, realmente restringem ainda mais as liberdades e direitos das mulheres, aumentam o controle familiar e masculino sobre a mobilidade da mulher e tornam a igualdade de gênero um sonho distante.

Nível TRÊS

Um terceiro nível de intervenção reconhece a questão da violência contra a mulher como sistêmica e acredita que leis, penalidades e políticas mais incisivas podem reduzir a violência e garantir maior segurança às mulheres. Mudar a lei de estupro para transferir o ônus da prova para o perpetrador e não para

10.

Veja mais em: https://en.wikipedia.org/wiki/Bell_Bajao.

a vítima, generalizar pedidos de pena de morte para estupra- dores, a histórica lei indiana contra assédio sexual no local de trabalho (o *POSH Act*¹¹), nomear e envergonhar assediadores da alta hierarquia por meio de campanhas do tipo *#MeToo*, fornecer transporte seguro e acompanhantes para mulheres que trabalham até tarde em fábricas e escritórios, foram pas- sos firmes em termos de mudanças legais e políticas para re- duzir violência.

Muitas dessas estratégias certamente reduziram a sensação de impunidade que já foi a norma especialmente entre os homens em posições privilegiadas, reduziram o risco para as mulheres trabalhadoras em alguns setores e criaram uma mu- dança importante na percepção pública para compreender que essas formas de violência contra as mulheres são de fato crimes e violações de direitos, e que são problemas sociais, não individuais. Mas leis e penalidades mais rígidas reduziram muito a violência contra as mulheres em público ou privado? Não, elas não reduziram.

No entanto, muitas ativistas do movimento de mulheres ten- dem a parar aqui, ou mesmo no primeiro ou segundo nível de intervenção.

Movimentos e ativistas feministas entenderiam que acabar com a violência contra as mulheres requer uma estratégia de longo prazo que trata a questão em nível mais profundo e aborda as próprias raízes do problema: os valores patriarcais e as normas de masculinidade que posicionam as mulheres como objetos sexuais, propriedade dos homens e que sancio- naram e legitimaram a violência contra as mulheres, tornando as próprias mulheres em responsáveis – em função de suas vestimentas, ações, movimentos – por prevenir a violência contra elas.

Feministas acreditam que enquanto as sociedades permitirem que homens e meninos acreditem que qualquer mulher des- protegida é um alvo incontestável para assédio ou violência, ou que uma esposa deve tolerar o abuso de um marido se ela for desobediente ou desagradá-lo de qualquer forma, a vio-

11.

[https://en-m-wikipedia.org.translate.goog/wiki/Sexual_Harassment_of_Women_at_Workplace_\(Prevention,_Prohibition_and_Redressal\)_Ac- t,_2013? x tr sl=en& x tr tl=pt& x tr hl=pt& x tr pto=sge](https://en-m-wikipedia.org.translate.goog/wiki/Sexual_Harassment_of_Women_at_Workplace_(Prevention,_Prohibition_and_Redressal)_Ac- t,_2013? x tr sl=en& x tr tl=pt& x tr hl=pt& x tr pto=sge).

lência contra as mulheres não vai acabar. Isso não significa que as feministas pensem que as medidas básicas de segundo e terceiro níveis que descrevemos anteriormente sejam inúteis ou devam ser interrompidas. Pelo contrário, todas são necessárias e valiosas, e as organizações feministas têm usado todas elas em suas estratégias. Mas não param por aí, porque reconhecem que essas ações não são suficientes e não podem, por si só, eliminar o problema.

O nível mais profundo e eficaz de intervenção sobre a violência contra as mulheres, ou a intervenção profundamente feminista, é conscientizar e mobilizar uma grande massa de pessoas para reconhecer as causas profundas da violência e tornar-se parte de um processo de mudança enraizado nelas mesmas, suas famílias e lares, seus amigos, suas ruas, bairros e cidades. Uma estratégia de mudança feminista incluiria, então, desafiar essas crenças e normas profundamente arraigadas, mudando toda a estrutura de masculinidade, a noção de quem é um homem de verdade, mudando a forma como os meninos são criados e suas atitudes em relação às mulheres, e criando, em cada lar, escola e comunidade, novos modelos masculinos cuja masculinidade não dependa do domínio sobre as mulheres ou da violação de seus corpos e seus direitos.

Isso, em certo sentido, é a essência da diferença entre movimentos feministas e movimentos de mulheres. Os movimentos feministas reconhecem que o patriarcado – operando com outras estruturas de poder como classe, religião, localização, heteronormatividade etc. – é a causa raiz de injustiças contra mulheres e meninas. Os movimentos de mulheres nem sempre são claros ou estão confortáveis com essa ideia, preferindo lidar com os sintomas ou efeitos dessas estruturas de poder que se cruzam.

Estratégias que apenas melhoram a condição da mulher (por exemplo, sua saúde, educação, renda, oportunidades de emprego), mas não afetam sua posição (por exemplo, seu direito à igualdade perante a lei, não ser violentada, igual direito a voz e opinião e participação nas decisões públicas e privadas) não nos ajudará a alcançar a igualdade de gênero porque elas não vão às raízes do problema. Infelizmente, muitos movimentos de mulheres são liderados por pessoas que rejeitam o feminismo e preferem chamar o patriarcado de outra coisa, como dominação masculina. Elas não querem ser rotuladas de feministas porque o feminismo é estigmatizado em muitas sociedades.

Na verdade, podemos considerar as abordagens à discriminação de gênero como pontos diferentes em um caminho de mudança em que há níveis indo para um objetivo mais alto e outros aprofundando a compreensão sobre as questões envolvidas e as ações necessárias.

PASSOS NO CAMINHO PARA A IGUALDADE DE GÊNERO

1. Abordagem de assistência/caridade

"Pobre menina"

As estratégias no primeiro passo estão preocupadas apenas em tentar ajudar mulheres e meninas afetadas por injustiças, não em entender as causas profundas. Essas também são respostas amplamente individualistas, prestando assistência às pessoas afetadas, como programas de geração de renda para mulheres viúvas ou abandonadas, programas de nutrição para meninas desnutridas ou casas de acolhida para meninas e mulheres que enfrentam violência em suas casas.

2. Fortalecimento de mulheres

"Isto não é justo"

Neste nível estão as intervenções que percebem que algo mais sistêmico afeta inúmeras meninas e mulheres, que elas enfrentam tipos semelhantes de problemas e precisam ser empoderadas socialmente, bem como receber assistência prática. Acreditam que há uma discriminação generalizada e tentam organizar as mulheres para se unirem no combate à discriminação.

3. Igualdade de gênero/direito das mulheres

"Mulheres e homens devem ser iguais"

No terceiro nível estão as intervenções que reconhecem o patriarcado como a raiz da discriminação de gênero. A igualdade entre homens e mulheres é seu objetivo de longo prazo. Usam estratégias que combinam serviços, conscientização e mobilização das mulheres para reivindicar seus direitos, ao mesmo tempo em que contestam leis e políticas masculinas. No entanto, nem sempre questionam os sistemas nos quais a igualdade é buscada, ou abordam as demais estruturas de

poder injustas através das quais o patriarcado opera (classe, etnia, raça, religião, expressão sexual e identidade de gênero, habilidade, atividade etc.).

4. Transformação social feminista

"Igualdade e justiça para todos"

No nível final estão as organizações e movimentos que entendem que a igualdade de gênero não vale a pena sem mudar os sistemas socioeconômicos e políticos injustos e desiguais. Esse nível de ativismo adota uma abordagem interseccional e busca transformar todas as estruturas de poder – não apenas o poder de gênero – que são opressivas para as pessoas e destroem o planeta. Eles abraçam uma visão de reestruturação de todas as instituições e sistemas que defendem a injustiça e a desigualdade por meio da transformação social feminista.

COMO OS MOVIMENTOS COMEÇAM?

*Alguns movimentos começam como um fogo.
Com uma faísca que acende as chamas da
raiva no coração das pessoas.*

Se olharmos para a história dos movimentos sociais ao redor do mundo, incluindo os movimentos de hoje, veremos que os movimentos começam principalmente de três maneiras:

1. Através de uma faísca que acende a indignação.
2. Através de processos conscientes e intencionais de construção de movimento.
3. Através da rede de indivíduos e organizações que trabalham em uma questão específica ou uma agenda de mudança.

Analisemos mais detalhadamente esses caminhos e exemplos concretos de cada um:

- » **SHAKTI SAMUHA**, no Nepal, foi lançada por sobreviventes do tráfico. Veja em: <https://www.shaktisamuha.org.np>.
- » **MÃES CONTRA A GUERRA**, no Sri Lanka, surgiu durante a guerra civil (veja a seguir)
- » **A FEDERAÇÃO DE MULHERES DA COLINA**, no distrito de Chittagong, Bangladesh, começou devido à fúria contra o estupro de mulheres indígenas por soldados. Veja em <https://www.iwgia.org/en/bangladesh/3235-indigenous-women-target-of-rape-in-land-related-conflicts-in-bangladesh.html>.
- » **MANIPUR WOMEN'S MEIRA PAIBEE** (Manifestação "Mulheres com a Tocha") foi provocada pelo abuso sexual de mulheres indígenas por soldados. Veja em: <https://www.indiatoday.in/india/story/if-you-remember-manipuri-women-only-for-nude-protest-against-army-think-a-gain-1436411-2019-01-22>.

- » **GRETA THUNBERG**, uma adolescente na Suécia que mobilizou um movimento mundial de estudantes para combater a mudança climática. Veja em: <https://www.bbc.co.uk/newsround/47467038>.

Mães contra a guerra no Sri Lanka

A faísca que deu início ao movimento: desaparecimentos/raptos de crianças e familiares.

O Sri Lanka passou por uma longa guerra civil de 1983 a 2009, entre as forças dos Tigres de Libertação do Tamil Eelam (LTTE), que lutavam para estabelecer um estado tâmil separado no norte e leste do país, e o estado do Sri Lanka. Uma prática durante a guerra que afetou profundamente as mulheres foi o sequestro de seus filhos adolescentes ou o desaparecimento de outros membros da família, pelas mãos tanto do LTTE quanto das forças do Sri Lanka.

Algumas mães se conheceram e decidiram agir: caminharam juntas até um acampamento militar e centro de detenção e ficaram do lado de fora carregando cartazes e segurando fotos de seus entes queridos detidos ou desaparecidos. Elas gritavam slogans exigindo informação e ação, buscando a verdade e pedindo justiça. Logo, suas ações desencadearam um forte movimento de milhares de outras mulheres afetadas pelo conflito que lideraram protestos contra o desaparecimento de seus familiares, catalisando a atenção nacional e internacional.

Essa história nos mostra como às vezes a raiva e a dor no coração das pessoas podem acender um fogo que se espalha e se torna um movimento forte e sustentado.

- » Veja mais em: <https://www.bbc.com/news/world-asia-45474584>.
- » http://www.isiswomen.org/index.php?option=com_content&view=article&id=591:-.

Nijera Kori - Bangladesh

Nijera Kori (NK) é uma organização que está envolvida na organização e construção de movimentos de trabalhadores pobres em vários distritos de Bangladesh desde 1980. Rejeitou consistentemente o papel de prestadora de serviços amplamente difundido no setor de ONGs da região. A organização define o problema da pobreza não apenas em termos de falta de recursos, mas também em termos do não reconhecimento da voz/opinião, ação e organização. Procura abordar as desigualdades estruturais subjacentes na sociedade, não apenas a privação individual. Nijera Kori significa “nós fazemos isso”. A organização faz jus ao seu nome desenvolvendo as capacidades coletivas dos pobres para se informarem e exigirem seus direitos.

Pessoas marginalizadas – especialmente mulheres – foram organizadas em cerca de 8.622 grupos em todo o país, num total de 180.000 membros, metade dos quais são mulheres. Esses grupos se reúnem semanalmente, contribuem para um fundo de poupança coletiva (para reduzir a dependência de agiotas e patronos), elegem membros para assumir responsabilidades organizacionais e participar de várias formas de treinamento. À medida que os grupos amadurecem, tornam-se mais independentes da NK, convocando suas próprias reuniões e planejando ações específicas. A NK continua a apoiar atividades que cobrem áreas maiores e requerem mediação e advocacy nos níveis local, regional e nacional. Isso aumenta a autossuficiência da região para atingir objetivos maiores de transformação da sociedade.

» Veja mais em: <http://nijerakori.org/history/>.

Movimentos podem surgir através de processos intencionais de construção de movimentos, em que indivíduos ou organizações – uma organização de mulheres, um grupo de jovens, um coletivo feminista, uma ONG – decidem mobilizar as pessoas afetadas em torno de uma ou mais injustiças que as afetam. Existem centenas de exemplos de movimentos construídos assim, especialmente pelos direitos das mulheres e ativistas feministas, em todo o sul da Ásia, mas aqui estão alguns exemplos sobre os quais você pode ler mais.

PINJRA TOD – Índia

https://en.wikipedia.org/wiki/Pinjra_Tod

MENINAS EM DHABAS – Paquistão

https://en.wikipedia.org/wiki/Girls_at_Dhabas

DALIT MAHILA SAMITI – Índia

<https://www.awid.org/sites/default/files/atoms/files/changing-their-world-dalit-womens-movement-in-india.pdf>

(Veja também abaixo)

NIJERA KORI - Bangladesh

<https://nijerakori.org/>

Dalit Mahila Samiti - Índia

O Dalit Mahila Samiti (DMS) nasceu em 2002 no estado de Uttar Pradesh, no norte da Índia. É uma organização do movimento de mulheres dálites que busca afirmar sua identidade trabalhando pela transformação das questões de castas na região e pela liderança das mulheres locais na promoção dos interesses das mulheres dálites. O DMS surgiu como resultado do trabalho de construção do movimento da Vanangana, uma ONG feminista que trabalhou desde o final dos anos 80 para mobilizar e organizar as mulheres dálites para criar seu próprio movimento.

A DMS usa métodos criativos para conscientizar sobre a questão da intocabilidade. Eles treinam mulheres performers que vão de aldeia em aldeia para encenar peças sobre o sistema de castas e a intocabilidade e inscrevem como membros mulheres que se comprometem a trabalhar para acabar com essas práticas. Eles também convidam os homens a se tornarem 'sathidars' - apoiadores. A DMS trabalha para mudar as práticas discriminatórias individuais e familiares. O movimento também trabalha em políticas públicas, como a oferta de refeições para crianças escolarizadas, para garantir que as crianças dálites sentem-se e comam ao lado de crianças de outras castas.

Finalmente, há movimentos que são criados quando vários indivíduos e organizações se reúnem em redes nacional, re-

gional ou global e se consideram um movimento porque têm uma agenda e objetivos políticos compartilhados. Às vezes, eles são chamados de 'meshworks' – ou seja, redes de ativismo de indivíduos, grupos e organizações que se conectam em torno de uma causa ou conjunto de objetivos em que todos acreditam. Aqui estão alguns exemplos:

NAGRIK AWAAZ - Nepal

https://www.peaceinsight.org/conflicts/nepal/peacebuilding-organizations/nagar_ik-aawaz/

<https://www.facebook.com/naforpeace/>

Veja também o descritivo abaixo

REDE NACIONAL DE PROFISSIONAIS DO SEXO - Índia

<http://nnswindia.org>

REDE INTERNACIONAL DE MULHERES COM DEFICIÊNCIA

<https://inwwd.wordpress.com>

SLUM & SHACK DEWELLERS INTERNATIONAL

https://en.wikipedia.org/wiki/Slum_Dwellers_International

GROOTS (ORGANIZAÇÕES DE BASE OPERANDO JUNTOS NA IRMANDADE) - COMISSÃO HUAIROU

<https://huairou.org>

WIEGO (MULHERES NA ECONOMIA INFORMAL GLOBALIZANDO E ORGANIZANDO)

<https://wiego.org>

Nagrik Awaaz - Nepal

O Nepal passou por uma longa guerra civil de dez anos que só terminou em 2006. Em 2001, quando o conflito armado estava no auge, afetando mais severamente mulheres e crianças, um grupo de ativistas preocupados com o desenvolvimento e os direitos das mulheres se uniram para agir. Eles criaram uma plataforma chamada *Nagrik Awaaz* – A Voz do Cidadão – e lançaram um movimento pela paz e segurança de pessoas vulneráveis em áreas afetadas por conflitos. Muitas organizações de justiça social logo aderiram. Elas começaram a manter diálogos unindo diferentes atores e grupos políticos para entender os impactos de longo prazo do conflito e trabalhar proativamente pela paz. Concentraram-se fortemente na mo-

bilização de jovens para desempenhar um papel de liderança na promoção de uma cultura de paz e justiça no país. Ajudou a criar redes de segurança para jovens e mulheres marginalizados e afetados por conflitos durante e após a guerra civil.

O exemplo de **Nagrik Awaaz** nos mostra como os movimentos podem surgir quando indivíduos e organizações se unem em torno de uma agenda ou objetivos compartilhados.

Wiego – Mulheres na Economia Informal, Globalizando e Organizando)

A WIEGO é uma rede global focada em garantir meios de subsistência para trabalhadores pobres, especialmente mulheres, na economia informal. A WIEGO apoia os movimentos de trabalhadores informais – como trabalhadores domésticos e vendedores ambulantes – por meio de pesquisa, capacitação, advocacy e como um espaço global de manifestação e expressão de opinião desses trabalhadores.

A rede WIEGO é composta por indivíduos e instituições de três públicos amplos: organizações baseadas em membros (MBOs) que realizam trabalhos informais, como sindicatos, cooperativas e associações de trabalhadores; pesquisadores e estatísticos que realizam pesquisas e coleta de dados sobre a economia informal e as questões dos trabalhadores informais; e profissionais de agências de desenvolvimento (intergovernamentais, governamentais e não governamentais) que se relacionam com trabalhadores informais de várias maneiras.

Os membros institucionais da WIEGO incluem o *International Domestic Workers Federation*, *Streetnet* (rede internacional de vendedores ambulantes), *Homenet South Asia* e Sudeste Asiático (federações de trabalhadores domiciliares) e a *International Union of Food and Allied Workers* que, juntos, representam mais de um milhão de trabalhadores do setor informal espalhados pelo mundo.

COMO OS MOVIMENTOS SÃO CONSTRUÍDOS?

Os movimentos são construídos criando espaços em que as pessoas possam se reunir para pensar e expressar pensamentos radicais e planejar ações radicais para mudar sua realidade.

Uma das melhores maneiras de entender a construção de movimentos é através da história de um movimento real. Existem centenas de movimentos no sul da Ásia e milhares de movimentos ao redor do mundo, muitos dos quais são movimentos feministas... então não é fácil escolher uma história para ilustrar como eles são construídos.

Escolhemos a história que se segue porque ela nos mostra todas as etapas importantes no processo de construção do movimento.

STEPS e o Movimento Jamaat das Mulheres em Tamil Nadu, Índia

Em 1990, quando tinha apenas 22 anos, Sharifa Daud Khanum, da pequena cidade de Pudukottai, no estado de Tamil Nadu, no sul da Índia, participou como tradutora de uma conferência nacional de mulheres na Índia. Ela ficou comovida com as histórias de dor, exploração, opressão, resistência, coragem e luta por justiça que ouviu nessa conferência. Ela decidiu voltar e trabalhar em prol de mulheres que enfrentavam discriminação e violência em sua própria comunidade.

Em seu retorno, ela decidiu agir ativamente e persuadiu algumas mulheres e homens de mentalidade semelhante a se juntarem a ela na criação de uma organização que trabalhasse pelo empoderamento das mulheres no distrito de Pudukottai: eles chamaram essa organização de STEPS.

O STEPS começou com campanhas para aumentar a conscientização sobre a violência contra as mulheres e a discriminação de gênero além de oferecer cursos de autodefesa para meninas nas escolas. Também implementaram ações vinculadas a

programas governamentais para mulheres marginalizadas, especialmente de educação não formal, sistemas de poupança e crédito. Muitas mulheres muçulmanas aderiram aos grupos de poupança e crédito e começaram a conversar entre si sobre os problemas que enfrentavam em suas vidas – violência doméstica, maridos se casando com uma segunda esposa e expulsando-as de casa sem recursos, perda da custódia de seus filhos, pais abusando sexualmente de suas filhas e o triplo **talaq**¹². Ouvindo seus problemas, Sharifa percebeu que era inútil fornecer empréstimos e alfabetização a essas mulheres sem abordar essas questões mais fundamentais e sérias em suas vidas. Ela também viu que quando essas mulheres se aproximaram do conselho comunitário – o **Jamaat** – por justiça, o **Jamaat** sempre julgou os casos a favor dos homens. Como a maioria dos conselhos de clãs, tribos ou comunidades em todo o mundo, era um órgão dominado por homens interessado em proteger o poder e os privilégios masculinos, em vez de avaliar os fatos de um caso. Sharifa logo percebeu que as mulheres nunca receberiam justiça do **Jamaat**.

Sharifa estava convencida de que não poderia haver sanção para tal injustiça dentro do Alcorão (o Livro Sagrado do Islã) e da Sharia (o livro das leis islâmicas), então ela e sua equipe começaram a estudar ambos. Elas logo perceberam que as diretrizes da Sharia estavam sendo distorcidas e mal interpretadas para defender o poder e o controle dos homens sobre as mulheres.

Assim, a STEPS começou a fazer oficinas de Sharia para mulheres e a apoiá-las na contestação de julgamentos injustos que envolviam dote, divórcio, violência doméstica, custódia de filhos e abuso. Mas isso levou a uma reação. As tentativas de procurar assistência da polícia também saíram pela culatra,

12.

O *triplo talaq* é uma prática islâmica que permite a um homem muçulmano se divorciar de sua esposa pronunciando a palavra *talaq* três vezes. A palavra *talaq* significa divórcio em árabe. É uma prática unilateral, rápida e imediata, que não requer o consentimento da esposa. O *triplo talaq* não é mencionado no Alcorão ou na lei islâmica Sharia e, no entanto, a prática existe há anos. A Índia criminalizou o *triplo talaq* com penas de prisão e a maioria dos países islâmicos, como o Egito, o Paquistão, os Emirados Árabes Unidos e o Bangladesh, também proibiram a prática. Tem as seguintes características: é uma prática unilateral, rápida e imediata; o marido pode decidir o divórcio sozinho; não requer o consentimento da esposa; o divórcio é considerado imediato; após a palavra *talaq* ser pronunciada por três vezes, um período de três meses deve ser observado para a separação se consolidar.

pois a polícia relutava em interferir nesses assuntos privados e comunitários, e encaminhou os assuntos de volta ao **Jamaat**.

Sharifa e sua equipe decidiram então construir uma Federação de Mulheres Muçulmanas e criar seu próprio **Jamaat**, a que chamaram de **Jamaat** das Mulheres Muçulmanas de Tamil Nadu. Os líderes religiosos locais imediatamente o declararam ilegal e ameaçaram excomungar Sharifa – ela foi chamada de prostituta, incrédula, mulher sem vergonha que não usava burca nem cobria a cabeça, e sua vida foi ameaçada. Sharifa os desafiou: “Quando todo muçulmano nesta comunidade parar de receber dote e começar a pagar meher¹³, começarei a usar uma burca!”

Ela também não tinha medo porque o movimento havia crescido muito e era forte – a Federação já contava com seis mil membros e filiais em 10 distritos do estado de Tamil Nadu e cerca de cinco mil mulheres se juntaram aos grupos de micro-crédito.

A Federação também criou uma agenda de mudanças muito clara:

- » Ajudar as mulheres muçulmanas a se reunirem e terem um espaço seguro para expressar seus sentimentos e discutir os assuntos mais importantes para elas;
- » Libertar as mulheres muçulmanas dos **Jamaats** controlados pelos homens e obter um novo espaço social dentro da comunidade muçulmana local;
- » Defender a criação de sistemas de controle adequados dentro do **Jamaat** principal para reduzir o preconceito e os julgamentos orientados a favorecer os homens;

13.

O *Mahr*, ou *meher*, é um valor pago pelo homem para sua esposa antes do casamento, para que ela esteja garantida no caso de o casamento acabar. De acordo com o Alcorão, o *Mahr* é obrigatório para que o casamento seja completo. Deve ser uma quantia significativa, proporcional à condição financeira do noivo e pode ser dado em espécie ou em propriedades. É concebido como um direito da noiva e o começo de sua emancipação financeira, dando-lhe sensação de segurança e respeito. Estudiosos islâmicos consideram o *Mahr* distinto do conceito de dote, reconhecendo-o como um “presente da noiva”, uma forma de preparar o marido para o cumprimento das suas responsabilidades conjugais e uma proteção para a noiva contra o divórcio arbitrário (o *talaq triplo*).

- » Reduzir o número de **talaqs** unilaterais e arbitrários;
- » Difundir a educação e saúde entre as mulheres muçulmanas, e
- » Trabalhar por direitos e justiça para todos os seus membros, independentemente de religião

O **Jamaat** das Mulheres agiu bravamente realizando audiências sobre disputas familiares e logo ganhou uma reputação de justiça, correção processual e imparcialidade. Em alguns anos, não apenas mulheres, mas homens começaram a se aproximar do **Jamaat** das Mulheres por justiça, apesar das advertências dos líderes religiosos. Impressionado com o seu trabalho, o Administrador Distrital local forneceu terreno para o STEPS construir um centro de mulheres, que se tornou o escritório do STEPS, o local de encontro do **Jamaat** das Mulheres, um centro para lidar com crises e um abrigo para mulheres em perigo.

Em 2010, o **Jamaat** das Mulheres já havia crescido muito e havia educado as mulheres sobre seus direitos sob a lei da Sharia, bem como sobre a Constituição indiana; treinou líderes de movimentos selecionados – especialmente mulheres divorciadas, abandonadas e viúvas – para liderar a Federação em suas comunidades e conduzir o trabalho do **Jamaat** das Mulheres. Havia criado grupos de assistência jurídica para investigar e tratar dos casos apresentados ao **Jamaat** principal (arbitraram e proferiram sentenças em cerca de 200 casos levados a eles) e sensibilizou os homens sobre a violência contra as mulheres e os direitos das mulheres, inclusive sob a lei da Sharia. Mais notavelmente, o **Jamaat** das Mulheres construiu uma mesquita feminina e treinou as mulheres para realizar o **Azaan** (o chamado para a oração).

Acima de tudo, o movimento ganhou enorme apoio entre as mulheres marginalizadas de todas as comunidades e suas líderes eram respeitadas. Eles trabalharam em rede com representantes eleitos e o judiciário em nível local, estadual e nacional, e com a mídia, a sociedade civil, a academia e outras organizações.

Devemos celebrar e honrar o STEPS e o **Jamaat** das Mulheres de Tamil Nadu não só por nos inspirar, mas por nos ensinar tanto sobre como construir um movimento!!

Podemos ver que o **Jamaat** das Mulheres tem todas as características-chave de um movimento forte: uma adesão organizada das pessoas mais afetadas pela injustiça e com o maior interesse em criar mudanças, que se uniram, moldaram sua visão e construíram uma agenda de mudança, criaram organizações formais (a Federação) e informais (grupos locais de mulheres) através das quais seus membros participam e moldam seu desenvolvimento. Ele construiu a liderança dentro do eleitorado em vários níveis, realizou ações conjuntas em busca de seus objetivos de mudança, usou várias estratégias e existe há um bom tempo. Também podemos ver que o **Jamaat** das Mulheres de Tamil Nadu é um movimento feminista mesmo que não se chamem assim, porque:

- » Elas adotaram valores e objetivos feministas de igualdade de espaço, voz e direitos para as mulheres;
- » Eles têm uma análise de gênero sobre as injustiças que estão enfrentando, incluindo a natureza patriarcal do **Jamaat** principal;
- » Suas estratégias são baseadas em gênero (construir uma mesquita feminina!);
- » Não só a grande maioria de seus membros são mulheres, mas as mulheres estão liderando o movimento em todos os níveis, e
- » Mais importante, eles abraçam uma visão feminista de transformar sua comunidade que vai para um nível profundo de mudança.

O que essa história nos ensina sobre os passos na construção do movimento? Aqueles que estudaram de perto o movimento STEPS e o **Jamaat** das Mulheres percebem que sua jornada percorreu as seguintes etapas ou caminhos:

1. Percepção de injustiça.
2. Liderança inspirada e determinada.
3. Criação de espaços e encontros para discutir as injustiças.
4. Desenho de uma agenda preliminar para a mudança.

5. Conscientização, mobilização e organização de outros afetados pela injustiça em torno da agenda.
6. Expansão da base da liderança.
7. Espaços seguros são essenciais para que pessoas marginalizadas possam desenvolver pensamentos perigosos, falem palavras perigosas e planejem ações perigosas! Porque desafiar as estruturas de poder que os marginalizam é um trabalho perigoso.
8. Identificação e implementação de estratégias e ações para a mudança.
9. Cuidado para dar visibilidade e cuidado com as reações adversas.
10. Absorção de ganhos.
11. Ampliação da participação e sistematização da governança.
12. Renovação das análises do contexto.
13. Aprofundamento da agenda de mudança, identificando novas estratégias e locais de ação.

Vamos percorrer essas etapas para ver o que cada uma significa.

Percepção de injustiça

Quase todos os movimentos – e certamente no **Jamaat** das Mulheres – começam quando algum indivíduo ou grupo de indivíduos de repente começa a ver, com novos olhos e nova consciência, uma injustiça acontecendo. Eles decidem que “Basta! É hora de confrontar e impedir que isso aconteça!”. Este foi o despertar que Sharifa, por exemplo, teve quando participou da conferência de mulheres e começou a ver como o poder e o privilégio dos homens estavam operando em sua comunidade e distrito de origem, e como as mulheres eram subjugadas em função deles.

Liderança inspirada e determinada

Elas então começam a conversar e explicar às outras – especialmente aquelas afetadas pelo problema – que é hora de fazer uma mudança. Elas são fortes e determinadas e têm uma liderança capaz de encorajar outros a se unirem e a descobrir como acabar com a injustiça. Foi exatamente isso que Sharifa fez – ela não descansou e rapidamente inspirou vários outros a se juntarem ao esforço para lidar com as muitas injustiças que as mulheres muçulmanas estavam enfrentando em sua região.

Criação de espaços e encontros para discutir as injustiças

Esse processo requer tempo e espaço – e não apenas um espaço qualquer, mas um espaço seguro onde as pessoas possam falar livremente e discutir seus assuntos abertamente. Esta é uma etapa-chave na construção do movimento, porque as questões que as mulheres desejam enfrentar particularmente precisam ser discutidas de uma forma diferente, uma forma radical, que desafia os valores dominantes e as normas. Isso pode ser perigoso e, portanto, espaços seguros precisam ser encontrados ou criados. No caso do **Jamaat** das Mulheres, as reuniões dos grupos de poupança e crédito proporcionaram esse espaço seguro, porque ninguém suspeitaria do que as mulheres realmente estavam falando ali! Outros movimentos usavam salas de aulas dos cursos de alfabetização, de grupos de educação em saúde e outros espaços aparentemente inocentes.

Desenho de uma agenda preliminar para a mudança

À medida que as pessoas começam a se reunir nesses espaços seguros e falam sobre sua raiva, dor e necessidade de mudança, elas também começam a analisar as causas da injustiça que querem enfrentar – localizam os atores-chave, as normas e dinâmicas sociais que as mantiveram silenciadas, as políticas e leis que precisam mudar, as forças de opressão que devem ser desafiadas. Para o **Jamaat** das Mulheres, esse foi o processo que percorreram ao estudar o Alcorão e a Sharia e perceber que não havia base na religião para a maioria das injustiças que as mulheres enfrentavam e enfrentam – elas viram que não era a religião, mas o patriarcado que era responsável por sua situação.

Conscientização, mobilização e organização de outros afetados pela injustiça em torno da agenda

Quando se percebe que a mudança não virá se apenas um punhado de pessoas afetadas enfrentar a injustiça, começam a mobilizar outros com experiências semelhantes e construir maior poder coletivo. Assim, o próximo passo é passar de um pequeno grupo central, mobilizar e convencer mais pessoas a se juntarem à luta pela mudança. Este é o estágio em que o processo começa a emergir como um movimento. A decisão de criar a Federação de Mulheres Muçulmanas de Tamil Nadu foi um claro exemplo disso – construir uma sólida base de filiação para o movimento.

Expansão da base da liderança

Para que esse processo seja sustentado, um único líder – por mais carismático que seja – não é suficiente. Lideranças fortes e comprometidas devem ser construídas em vários níveis. Isso foi o que o movimento fez, com mais e mais mulheres dentro de diferentes unidades começando a assumir papéis de liderança, liderar ações e ganhar a confiança e o respeito de outras.

Identificação e implementação de estratégias e ações para a mudança

Quando se mobiliza um certo número de pessoas, elas sentem que têm alguma força em virtude desse volume e começam a falar sobre estratégias de mudança, identificam e priorizam ações concretas. No caso do **Jamaat** das Mulheres, elas desafiaram e pediram ao **Jamaat** central que reconsiderasse suas decisões porque elas eram tendenciosas e injustas em relação a mulheres; também abordaram a polícia e quando nenhuma dessas estratégias funcionou, formaram sua própria **Jamaat** e passaram a julgar os casos de uma forma totalmente diferente e com uma abordagem bem feminista.

Cuidado para dar visibilidade e cuidado com as reações adversas

As primeiras ações concretas de um movimento também são as que o tornam visível para o mundo – até então, ele era visível apenas para seus próprios membros. Mas com essa visibilidade, muitas vezes vêm as reações – a estrutura de poder

de repente percebe que está sendo desafiada, não apenas por algumas pessoas aqui e ali, mas por um grupo bem organizado. Vimos, por exemplo, como o **Jamaat** principal imediatamente declarou a ilegalidade do **Jamaat** das Mulheres, ameaçou excomungar Sharifa como punição por seu papel na construção do movimento que estava desafiando o poder e a autoridade do **Jamaat** principal.

Absorção dos ganhos

Junto com a reação, sucessos e ganhos também são alcançados. Não só o **Jamaat** das Mulheres viu que poderia criar um processo de arbitragem mais justo e equilibrado, mas também a comunidade passou a perceber isso e começaram a procurá-lo com seus problemas, ignorando o **Jamaat** principal, dominado por homens.

Ampliação da participação e sistematização da governança

Outra coisa que acontece após as ações iniciais é a disposição de maior número de pessoas de se juntarem ao movimento sobrepujando o medo que sentiram inicialmente. Quando o número de membros cresce, é preciso criar sistemas internos de governança e tomada de decisão para evitar reproduzir os modelos hierárquicos de poder e privilégio contra os quais se está lutando. Nos primeiros dias do **Jamaat** das Mulheres, muitas pessoas do grupo de poupança e crédito se recusaram a participar da governança e dos processos decisórios, temendo por reações do **Jamaat** central ou da própria comunidade. Quando perceberam que isso não acontecia, mudaram para “membro pleno” o status de sua filiação ao **Jamaat** das Mulheres. A organização de reuniões regulares para discutir estratégias e prioridades, dando voz aos membros na tomada de decisões, foi o que **Jamaat** das Mulheres fez.

Renovação das análises do contexto

Muitas vezes, depois de algumas ações iniciais em que se experimenta retrocessos e ganhos, além da adesão crescente, o movimento começa a analisar novamente a situação e avaliar onde e como as coisas estão. As participantes começam

a aprofundar sua compreensão das dinâmicas de poder que precisam ser desafiadas e mudadas. Foi essa análise mais profunda que levou Sharifa e suas colegas de liderança à decisão de construir uma mesquita para as mulheres, treinar assistentes jurídicos e criar grupos em diferentes distritos para reivindicar os direitos das mulheres, construir alianças com pessoas-chave na mídia e na administração.

Aprofundamento da agenda de mudança, identificando novas estratégias e locais de ação

O movimento entra em uma nova fase de crescimento, aprofundando sua agenda de mudanças, desenvolvendo novas estratégias de ação, estabelecendo novos locais e identificando atores que irá engajar. Foi isso que o **Jamaat** das Mulheres fez quando começaram a se envolver com representantes eleitos, com a mídia e se tornaram membro de redes internacionais como a rede Mulheres Vivendo Sob a Lei Muçulmana.

Em outras palavras, o ciclo recomeça a partir da sétima etapa.

Todos os movimentos têm que seguir esses sete passos?

Obviamente, cada movimento é único e tem sua própria maneira única de crescer. Por exemplo, alguns movimentos podem começar a agir internamente primeiro, antes de envolver quaisquer atores externos. Eles organizam seus distritos em unidades fortes e criam práticas que atendem às necessidades dos membros de alguma forma e os ajudam a aprender a trabalhar juntos, tomar decisões em conjunto e se responsabilizar mutuamente.

No caso do **Jamaat** das Mulheres, o ativismo ganhou sua primeira forma com os grupos de poupança e crédito como estratégia para reunir mulheres regularmente, ajudá-las a economizar dinheiro, obter empréstimos, e ter um espaço para falar sobre seus problemas. Da mesma forma, movimentos de trabalhadoras domésticas e de trabalhadores do sexo, movimentos de mulheres indígenas e dálites, sindicatos de trabalhadores, movimentos estudantis, muitas vezes se concentraram primeiro em se organizar, antes de desafiar outros ou as políticas estatais. Muitos desses movimentos também se concentraram primeiro em mudar as mentalidades e atitudes de seus próprios membros e das comunidades ao seu redor para

depois passarem a questionar políticas, leis e as discriminações externas.

O que este mapa nos dá são os elementos essenciais que realmente fazem um movimento forte e enraizado. Baseia-se não apenas na jornada de um movimento, mas nas jornadas de centenas dos movimentos prósperos e eficazes. Em nossos estudos, não encontramos um movimento real que não tenha passado por essas etapas!

Movimentos têm diferentes níveis de proximidade

Se olharmos para a história do Jumaat das Mulheres, podemos ver que este é um movimento unido e coeso, com membros que compartilham origens, localização, problemas e interesses muito semelhantes. Embora faça parte de várias redes internacionais de mulheres, seu foco principal é criar mudanças tangíveis para seus membros nos locais em que vivem.

Outros movimentos operam em um nível mais amplo – nacional, regional ou global, por exemplo. Quando mencionamos o movimento de mulheres de Bangladesh, Índia ou Nepal, o movimento internacional de profissionais do sexo, o de trabalhadores migrantes ou o de mulheres indígenas, estamos falando de um tipo diferente de associação, com agendas de mudanças amplas, diferentes estratégias e distintas formas de participação. Movimentos nesses níveis são mais soltos, com membros individuais e organizacionais. Eles têm diferentes origens, podem ter reuniões virtuais ou presenciais frequentes ou não e realizar ações regulares em busca de seus objetivos. O que os une é um senso de solidariedade, uma análise compartilhada de uma série de desafios que afetam as mulheres e outras identidades de gênero oprimidas (como gays e trans), além de saberem que quando políticas governamentais ou incidentes específicos ocorrem violando seus princípios, eles agirão juntos de alguma forma visível. Foi o que aconteceu quando uma jovem foi estuprada e assassinada em um ônibus em Nova Déli em dezembro de 2012: grupos de mulheres e organizações juvenis de toda a Índia saíram para protestar em vigílias e marchas à luz de velas. Foi também o que aconteceu em Bangladesh em 2018, quando milhares de mulheres reunidas nas ruas em Dhaka protestaram contra o assédio sexual e a violência.

Em nível internacional, os movimentos se tornam ainda mais livres, com a participação de indivíduos, organizações e até mesmo outros movimentos e redes, têm agendas de mudança muito mais amplas e tipos muito diferentes de estratégias, mas, novamente, eles estão unidos por um compromisso compartilhado e definido de metas e eventuais ações conjuntas. *One Billion Rising* é um bom exemplo disso – é um movimento global para acabar com a violência contra mulheres e meninas. Todos os anos, em todos os cantos do mundo, durante a semana de 14 de fevereiro, grupos e indivíduos que apoiam o movimento saem às ruas em grande número e fazem uma ação visível (como dança em massa nas ruas) para causar impacto.

A lista apresentada a seguir ilustra os diferentes níveis de rigidez dos movimentos.

Os movimentos mais soltos às vezes são chamados de *meshworks* – o que significa que são redes abertas, de ativismo, que atuam juntas de tempos em tempos, que compartilham uma ampla agenda de mudanças, como proteger os direitos das mulheres ou promover a igualdade de gênero. Movimento ambientalista, movimento trabalhista, movimento de justiça econômica, movimento de direitos humanos, são todos exemplos semelhantes de malhas globais com indivíduos, organizações, movimentos, sindicatos, acadêmicos e pesquisadores, e diversas redes e associações fazendo parte deles.

Variações das densidades dos movimentos

Meshworks – Agendas amplas que conectam uma gama diversa de indivíduos, organizações e movimentos de locais variados, agindo juntos apenas ocasionalmente.

Movimentos soltos – múltiplos tipos de membros, locais e questões variadas e agendas amplas, que se reúnem e agem em conjunto ocasionalmente em questões ou objetivos específicos.

Movimentos com organização rigorosa – membros específicos, assim como especificidade nos objetivos, agendas e locais, mantendo reuniões e ações regulares.

QUÃO DIFERENTES SÃO OS MOVIMENTOS VIRTUAIS?

As fronteiras entre os movimentos virtuais e presenciais estão completamente opacas.

Essa é uma questão importante, pois hoje vemos muita construção de movimento acontecendo *on-line*, por meio de plataformas virtuais como *Facebook* e *Twitter/X*. Ao analisá-los, vemos que muitos movimentos *on-line* seguem um caminho muito semelhante: um indivíduo ou grupo identifica uma questão ou problema ou injustiça que eles acreditam que deve ser interrompido ou alterado, e decidem iniciar uma campanha *on-line* sobre isso. Eles geralmente criam uma página no *Facebook* ou escrevem um *blog* em uma plataforma popular ou iniciam uma campanha no *Twitter/X* para aumentar a conscientização sobre o problema e obter apoio de outras pessoas que pensam da mesma forma. Eles mobilizam centenas, ou mesmo milhares de outras pessoas em torno da questão e, por meio desse processo, sua agenda de análise e mudança pode se expandir e aprofundar. Logo, eles decidem realizar alguma ação juntos – seja *on-line*, num local, ou ambos. Eles agem e enfrentam reações adversas de um lado (incluindo assédio cibernético, como trolagem – ação de provocar alguém, desestabilizar uma discussão ou irritar outras pessoas, através de comentários maldosos, ofensivos ou racistas – abuso *on-line*, raqueamento ou congelamento de seu *site* ou página do *Facebook*); mas eles também experimentam alguns ganhos – mais apoiadores se unem à sua causa, ou a campanha atinge pessoas-chave como políticos, um órgão do governo ou o chefe de uma empresa.

Vamos percorrer a história de um dos movimentos *on-line* mais famosos dos últimos tempos: o movimento *#MeToo*!

O movimento *#METOO*

O movimento *#MeToo* é um movimento contra o assédio sexual, *sextortion* (exigir sexo em troca de algum benefício) e violência sexual, especialmente de mulheres e meninas de raças e comunidades pobres e discriminadas/oprimidas. A frase

“*Me too*” foi usada inicialmente pela sobrevivente de assédio sexual e ativista Tarana Burke, dos Estados Unidos, que lançou o movimento em 2006 com um post na plataforma de mídia social *MySpace*. Burke decidiu tornar pública sua experiência de assédio sexual e violência, e convidar outras mulheres com experiências semelhantes a se exporem – para dizer que isso aconteceu comigo também! – como forma de se apoiarem mutuamente, desafiarem seus assediadores, exigir justiça e acabarem com essas práticas, especialmente por homens em posições de poder.

Em outubro de 2017, o movimento começou a se tornar viral como uma *hashtag* nas redes sociais, quando atrizes conhecidas de Hollywood começaram a nomear produtores de filmes que as haviam explorado sexualmente, com uma das atrizes pedindo a todas as mulheres que sofreram abuso sexual de qualquer tipo para escrever *#MeToo* como seu status em seus perfis de mídia social. Com milhões de mulheres fazendo isso, em todos os cantos do mundo, a extensão do problema e o fato de atravessar fronteiras, culturas, classe, raça, etnia e orientação sexual ficaram evidentes. O movimento assumiu diferentes nomes em diferentes locais e idiomas, mas se espalhou rapidamente.

O principal objetivo do movimento *#MeToo* é quebrar o silêncio em torno de questões como abuso sexual e violência, acabar com o estigma e a vergonha da vítima e mudar o foco, o nome e a vergonha para quem comete esses crimes, usar as mídias sociais e mídias tradicionais para chamar a atenção para esses eles e desafiar o Estado a agir. Mas, como enfatiza sua fundadora Burke, as estratégias do movimento são projetadas para capacitar as mulheres por meio da empatia, um espaço seguro para trazerem sua voz e recursos para agir. Tem sido um espaço de movimento especialmente poderoso para mulheres jovens e vulneráveis de grupos sociais oprimidos e marginalizados, oferecendo apoio emocional e orientação prática, garantindo-lhes o anonimato até que decidam se identificar.

A ampla cobertura da mídia e a discussão sobre assédio sexual levaram a processos judiciais contra vários homens de destaque – o mais notório dos quais foi considerado culpado por um tribunal americano e condenado à prisão – mas também críticas e reações. Muitos que aderiram ao movimento foram abusados *on-line* e ameaçados na vida real. Com o tempo, a agenda do movimento *#MeToo* se ampliou e se aprofundou, e

agora está posicionado como um movimento por justiça não apenas para as mulheres, mas para todas as pessoas excluídas de comunidades marginalizadas.

Existem várias diferenças importantes nos movimentos *on-line*/virtuais que valem a pena notar

Um espaço para construir um novo ou desafiar o discurso existente: significando um conjunto de ideias, normas sociais e formas de ver e analisar questões e o que é certo e errado. Os espaços digitais tornaram-se locais críticos em que as mulheres, especialmente as jovens, optaram por desafiar as ideologias e formas de pensar dominantes e enquadrar novas ideias e perspectivas. Eles também deram espaço e voz a pessoas que podem ser silenciadas ou estigmatizadas em seus próprios contextos – pessoas que não se encaixam nos moldes sociais aceitos, como pessoas LGBTQI, profissionais do sexo ou pessoas com deficiências.

Construir conexões e solidariedade além das fronteiras tradicionais: os movimentos *on-line* permitiram que as pessoas se conectassem de maneiras impossíveis antes da era digital. Sobreviventes de violência, artistas, cantores, poetas, pessoas com novas ideias ou afetadas por um mesmo problema, mas vivendo a milhares de quilômetros de distância. Permitiu também novas ligações entre os movimentos. Isso criou uma forma totalmente nova de solidariedade, poder coletivo e resistência, além da possibilidade de reunir diversos atores que poderiam nunca se conectar de outra forma.

Diferentes noções de adesão e participação: as formas de engajamento nos movimentos virtuais funcionam de forma muito diferente. Eles não podem ser como o Jamaat das Mulheres. Muito poucos movimentos virtuais exigem ou podem solicitar a adesão formal, como a Federação das Mulheres Muçulmanas de Tamil Nadul pode fazer. Os movimentos virtuais tendem a ser mais fluidos, mais abertos, com novos participantes entrando e mais velhos saindo, embora sempre tenham um núcleo de liderança e adesão que permanece constante.

Novas formas de organização e construção do movimento: muitas das técnicas iniciais de mobilização de movimentos virtuais são bastante originais e criativas. Por exemplo, as ferramentas de comunicação audiovisual desempenham um papel crítico no aumento da consciência e mobilização das

pessoas: *memes*, *GIFs*, músicas, fotografias e vídeos, testemunhos pessoais têm, por si só, um impacto poderoso. Eles são particularmente eficazes e se tornam chamativos para jovens que tendem a ser a maioria daqueles que se tornam parte dos processos de construção de movimentos virtuais.

A internet se tornou um poderoso ambiente para a construção de movimentos, especialmente para pessoas e questões que foram invisibilizadas ou silenciadas e para construir laços entre vários tipos de fronteiras.

A coisa mais importante a reconhecer, no entanto, é que a fronteira entre os movimentos *on-line* e presenciais ficou completamente turva. Poucos movimentos permanecem totalmente virtuais porque eles geralmente se envolvem em ações em tempo real num território ou outro. O movimento *#MeToo*, por exemplo, resultou em centenas de queixas de assédio e estupro registradas em tribunais de todo o mundo, marchas e protestos de sobreviventes exigindo ação do governo e apoio público, listas de infratores se tornando virais, mas também levando a queixas formais às instituições competentes e seus empregadores. Os movimentos antiviolência têm usado estratégias muito criativas, como a sensibilização do público para aumentar a intervenção de espectadores que testemunham assédio em locais públicos e com mulheres de todas as idades ocupando e vagando em espaços públicos como parques ou restaurantes para demonstrar seu direito de estar nesses espaços sem medo de serem assediadas. Aqui está um exemplo maravilhoso desta estratégia.

Meninas em *Dhabas*: mudando as atitudes sociais

Meninas em *Dhabas* é um movimento de mulheres jovens em várias cidades do Paquistão que visa desafiar o estigma contra as mulheres em espaços públicos como restaurantes de beira de estrada (chamados *dhabas*) tradicionalmente dominados por homens. O movimento foi iniciado em 2015 por uma jovem que postou fotos de si mesma comendo nesses lugares nas redes sociais e incentivou outras mulheres a fazer o mes-

mo, usando a *hashtag* #girlsatdhabas. As imagens se tornaram virais em todo o sul da Ásia e levaram a reuniões e eventos organizados *offline*, de jogos de críquete nas ruas a comícios de bicicleta em Karachi, Lahore e Islamabad, enquanto jovens mulheres simbolicamente ocupavam lugares públicos, afirmando seu direito de estar lá desacompanhadas, sem serem assediadas ou atacadas. Em março de 2018, o Meninas em Dhabas organizou uma Marcha das Mulheres por ocasião do Dia Internacional da Mulher, como demonstração de força. O movimento enfrentou muita reação *on-line* de pessoas conservadoras que acreditam que isso é contra a cultura tradicional e os valores da região. Eles acreditam que boas meninas deveriam estar em casa!

COMO AVALIAR OS MOVIMENTOS?

O que acontece aos movimentos que não olham para sua trajetória de tempos em tempos para analisar criticamente seu progresso e suas ações?

Como avaliamos os movimentos e a construção do movimento? Uma vez que a construção do movimento é muito diferente de outros tipos de trabalho de igualdade de gênero – como executar projetos de curto prazo, ou fornecer microcrédito ou assistência jurídica ou assistência médica às mulheres – precisamos de uma abordagem diferente. Não podemos entender onde estamos na construção do movimento focando nas atividades – temos que olhar para as etapas e para os processos distintos a fim de avaliar até onde avançamos. Também precisamos de ferramentas diferentes para avaliar o processo de construção do movimento, nossa própria capacidade e progresso no trabalho, o nível real de crescimento, força ou maturidade do próprio movimento. Então, quando estamos construindo movimentos, participando deles ou os liderando, é importante retroceder um pouco, de tempos em tempos, e analisar onde estamos e até onde chegamos.

No contexto do movimento, temos que avaliar dois aspectos distintos:

1. O processo de construção do movimento: como estamos progredindo em cada etapa e fase?
2. O nível, maturidade e força do movimento que estamos ajudando a construir; em outras palavras, que tipo de movimento o processo criou?

Existem diferentes estruturas e ferramentas disponíveis para nos ajudar a fazer isso. Nesta seção, oferecemos alguns que serão úteis para ambos os aspectos a serem avaliados:

Avaliando o processo de construção do movimento

Use os vários passos de construção do movimento descritos anteriormente neste caderno e avalie quais etapas foram concluídas, ignoradas ou as que devem ser reiniciadas. Nesta seção, oferecemos uma maneira de converter as etapas em perguntas que ajudam a avaliar onde se está na construção do movimento.

Compreender os diferentes estágios de crescimento do movimento e seu nível de maturidade

É possível identificar o nível em que está um movimento e o que é necessário fazer para que ele alcance outros níveis. Também podem ser usados os instrumentos de avaliação do JAS-SWERISE: <https://werise-toolkit.org/en/toolkit>.

Avaliando o nível e a força dos movimentos

A ferramenta de avaliação desses dois aspectos desenvolvida pelo Fundo Global para Mulheres está disponível em: <https://www.globalfundforwomen.org/mcat>.

AVALIANDO O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO MOVIMENTO

Use os vários passos sugeridos

Iniciando o movimento

1. Perceber a injustiça.
2. Ter/ser liderança inspirada e determinada.
3. Criar espaço e reuniões para discutir a injustiça.
4. Desenhar uma agenda preliminar para a mudança.
5. Aumentar a consciência, mobilizar e organizar outros afetados pela injustiça em torno da agenda.
6. Expandir a base de liderança.

Fase 1 da construção de movimento

7. Identificar e implementar estratégias e ações para a mudança.
8. Ganhar visibilidade e acolher reações adversas.
9. Absorver ganhos.
10. Expandir a participação e sistematizar a governança.
11. Construir novas análises da situação.
12. Aprofundar a agenda de mudança e identificar novas estratégias e territórios para a ação.

RASTREANDO OS PASSOS FINALIZADOS NA CONSTRUÇÃO DO MOVIMENTO

Esta é uma forma simples de avaliar o processo de construção de movimento e não inclui a identificação de sua força e maturidade. Use os passos mencionados para discutir em qual estágio de construção do movimento vocês alcançaram e quantos ciclos vocês podem ter realizado para completar esses passos. Para avaliar onde vocês estão no primeiro estágio da construção de movimento, use os passos para rastrear quais etapas vocês completaram, quais problemas vocês encontraram ou onde vocês se sentiram bloqueados e o que poderia ajudar o movimento a ir para uma nova etapa. Para fazer isso, vocês precisarão converter cada passo em uma ou mais perguntas – aqui seguem alguns exemplos de como construir perguntas que ajudem a avaliar o processo de construção do movimento.

Passo 1: Quantos entre os afetados pela injustiça realmente reconhece o que viveu/vive como injustiça? Quem começou a falar sobre a injustiça?

Passo 2: Há pelo menos algumas pessoas entre as afetadas ou entre os que trabalham com pessoas afetadas que se sintam suficientemente fortes e entusiasmados para reunir outros em torno dessa questão?

Passo 3: Um espaço foi criado para que os afetados pela questão possam se reunir regularmente e conversar sobre isso? Esse espaço é acessível, seguro e inclusivo para todos os interessados na questão se reúnam e discutam?

Passo 4: Que resultados positivos as ações do movimento produziram? Como os membros do movimento se beneficiariam disso ou quais mudanças positivas eles experienciaram?

Fase 2 da construção do movimento

- 13.** Aprofundar a agenda e ampliar as lideranças de mudança, desenvolver novas estratégias e prioridades de ação.
- 14.** Construir várias camadas de liderança.
- 15.** Construir/fortalecer o individual e o coletivo; tomar medidas de segurança para membros e líderes.

16. Expandir a associação e a participação nos territórios do movimento.

Quando toda esta primeira fase da construção do movimento terminar e o movimento emergir de forma clara e visível como um ator da justiça, use este próximo conjunto de etapas para rastrear o próximo estágio da jornada do movimento, para verificar se o movimento está crescendo ou estagnando no mesmo nível que estava na fase anterior. Novamente, converta cada etapa em um conjunto de perguntas.

17. Construir alianças com outros movimentos ou grupos com objetivos semelhantes.
18. Novas ações para a mudança.
19. Absorver mais ganhos.
20. Confrontar e lidar com novas formas de reação adversa.
21. Analisar novas estratégias e várias camadas da situação; aprofunde e aprimore a agenda de mudanças.

AVALIANDO O NÍVEL DE CRESCIMENTO E MATURIDADE DE UM MOVIMENTO

Enquanto estiver usando a ferramenta *STEPS*, você pode continuar a avaliar o nível de crescimento e maturidade do movimento. Porque, assim como as pessoas que constroem e participam deles, os movimentos crescem, mudam, amadurecem e, às vezes, também decaem e morrem!

Movimentos saudáveis são como nós – eles têm uma infância, juventude e uma fase adulta, crescendo em maturidade e impacto ao longo do tempo; muitos também envelhecem e eventualmente morrem. Isso porque, como vimos nas etapas da construção do movimento, eles passam por um ciclo que aprofunda continuamente sua compreensão, sua agenda de mudanças e suas estratégias, à medida que realizam ações coletivas e aprendem com seus ganhos, perdas e retrocessos. Nesse processo, a adesão também cresce, se transforma ou

às vezes até diminui à medida que a agenda e as estratégias mudam ao longo do tempo. E, a menos que esse ciclo continue, os movimentos se tornam estáticos e morrem porque não estão mais servindo a um propósito para seus membros.

Às vezes, é claro, os movimentos também desaparecem porque foram bem-sucedidos e não são mais necessários. Os movimentos de independência na Índia e Bangladesh são um bom exemplo disso. Outros movimentos morrem porque fo-

ram derrotados – como o Narmada Bachao Andolan¹⁴, que não conseguiu impedir a construção da Barragem Sardar Sarovar no oeste da Índia, apesar de seus 30 anos de construção poderosa, ter feito mobilização em massa, obtido o apoio de milhares de pessoas e realizado ações de *advocacy* incrivelmente fortes tanto a nível nacional como global.

O estudo de vários movimentos ao redor do mundo mostrou que existem estágios de crescimento e maturidade nos movimentos e cada estágio tem certas qualidades. É importante aclarar esses aspectos porque nos dão alguns critérios para avaliar em que estágio estão nossos próprios movimentos, além de fornecerem pistas sobre o que precisamos fazer para levar nosso movimento para um próximo nível. As informações a seguir nos mostram algumas das principais características dos movimentos em cada um dos quatro estágios de crescimento e maturidade. Essa classificação em estágios não significa que os movimentos que se encontram nos estágios iniciais sejam fracassos e os que estão em estágios posteriores sejam sucessos. Ela simplesmente nos dá um roteiro para ajudar a entender onde estamos e para onde podemos ir – ou termos clareza de onde não queremos ir!

Estágio 1 – Movimentos em formação

- Questões e injustiças que precisam ser resolvidas foram identificadas.

14.

É um movimento social que luta contra a construção de grandes barragens no rio Narmada. Foi lançado em 1985, tendo como seu principal objetivo impedir o deslocamento de pessoas dos territórios afetados e os impactos ambientais causados pelas barragens [Nota da tradução].

- Existe um núcleo com membros e lideranças comprometido com a criação da mudança necessária.
- As pessoas afetadas estão sendo mobilizadas, sua conscientização está crescendo e um novo senso de identidade com a causa está surgindo.
- As questões e injustiças estão sendo analisadas, as causas principais identificadas e metas preliminares/agenda de mudança estão surgindo.
- As pessoas afetadas estão se reunindo regularmente e, em alguns territórios, de forma estruturada.
- Algumas ações iniciais de mudança estão sendo tentadas.

Estágio 2 – Movimentos emergentes

- A base de membros é estável e os membros têm maior consciência e compreensão das questões/injustiças que os afetam.
- O movimento está criando uma estrutura organizacional mais clara para que seus membros se reúnam e discutam.
- As estratégias de mudança estão evoluindo e a agenda de mudança está se abarcando as raízes mais profundas das injustiças prevendo ações de longo prazo.
- À medida que as estruturas organizacionais evoluem, novas camadas de liderança, sistemas mais claros de tomada de decisão e uma renovada governança do movimento estão surgindo.
- O movimento está construindo relacionamentos com aliados externos que apoiam a causa ou têm agendas de mudança semelhantes.
- O movimento está gerando impactos visíveis nas atitudes sociais, na opinião pública, na política, na legislação, na sociedade etc.
- O movimento começa a enfrentar desafios e reações adversas

Estágio 3 – Movimentos maduros

- A base de membros forte e estável (mas não estática) se identifica conscientemente com o movimento.
- Há forte estrutura organizacional e de governança autônoma.
- A liderança extensa e profunda.
- As estratégias são complexas e o ativismo é sustentado.
- Há análise política profunda e dinâmica, estratégias e agendas de mudança de longo prazo.
- Mensura-se alto impacto no estado, em atores não-estatais e na sociedade em geral.
- O movimento construiu alianças de longo prazo e ganhou alguns inimigos!

Estágio 4 – Movimentos estáticos/em decadência

- A base de membros está estagnada ou em declínio.
- A agenda de mudança do movimento tornou-se rígida, imutável, sua análise ficou desatualizada, perdeu relevância e apelo.
- As estratégias do movimento são obsoletas e têm impacto limitado.
- O movimento é incapaz de responder à mudança do ambiente político/econômico/social e aos novos desafios que estão emergindo.
- Todos esses problemas são muitas vezes oriundos em um sistema de liderança rígido que impede a entrada de novas pessoas, novas ideias e vozes.
- Novos movimentos surgiram e afastaram as pessoas, por terem questões, análises, estratégias e liderança mais atraentes e oportunas.

AS QUATRO FASES DA CONSTRUÇÃO DO MOVIMENTO: A ESTRUTURA JASS

Outro jeito de olhar para os estágios de crescimento do movimento é usar a estrutura JASS¹⁵

1. Levantando.
2. Construindo.
3. De pé.
4. Agitando.

Vamos explorar essas quatro etapas e como elas incorporam as etapas do modelo anterior

Levantando (passos 1 a 4 no diagrama de passos do movimento)

É o estágio em que um indivíduo ou um pequeno grupo de pessoas decide enfrentar uma injustiça, tem uma liderança determinada que cria espaço e tempo para reunir e discutir o problema com outros, e elaboram de uma agenda preliminar para a mudança.

Construindo (passos 5 e 6 do diagrama de passos do movimento)

Envolve mobilizar e organizar um número maior de pessoas afetadas pela injustiça em torno da agenda de mudança e a

15. Veja <https://justassociates.org> e <https://werise-toolkit.org>.

identificação de prioridades e estratégias de ação.

De pé (passos 7, 8, 9 e 10)

É quando os membros do movimento começam a agir pela mudança, mostrando que o movimento é sério e organizado, capaz de agir em direção aos seus objetivos e, no processo, ganhar algo, enfrentando alguma reação negativa e conquistando mais apoiadores e membros.

Agitando (passos 9, 11, 12 e 13)

É o estágio em que um movimento realmente sacode as coisas, causando impacto, mudando normas sociais, atitudes públicas, políticas e leis, ou mesmo a maneira como as pessoas pensam e se comportam e, em seguida, passa a levantar tudo de novo, com uma compreensão mais profunda ou mais ampla do contexto e uma agenda para a mudança adequada a essa nova compreensão.

Eis alguns exemplos do que deveria ter acontecido em cada fase

Levantando – Consciência crítica e criação de base comum

Os mais afetados pela injustiça reconheceram isso, começaram a se reunir para analisar criticamente sua situação e explorar o que querem mudar?

Construindo – questões compartilhadas, organização e liderança

As pessoas afetadas se organizaram ou se organizaram em grupos ou coletivos que se reúnem regularmente? Eles identificaram os problemas que mais desejam resolver e criaram alguma liderança para a mudança que buscam?

De pé – mobilização, alianças e ação

Outros afetados por essas questões/injustiças foram mobilizados? Foram construídas alianças com outros grupos e movi-

mentos que apoiariam o movimento? Ações concretas foram tomadas pelo movimento e seus membros em direção aos seus objetivos?

Agitando – estratégia, solução e impacto sustentado

O movimento desenvolveu estratégias e soluções claras de longo prazo? O movimento alcançou algum impacto duradouro (em termos de, por exemplo, mudanças nas políticas, leis, programas governamentais, comunidade ou atitudes e normas sociais mais amplas)?

Você pode explorar e baixar as ferramentas de construção de movimento e outras a partir destes links: <https://justassociates.org> e <https://werise-toolkit.org>.

AVALIANDO A FORÇA E A CAPACIDADE DE MOVIMENTOS

Finalmente, podemos usar a Ferramenta de Avaliação da Capacidade do Movimento (MCAT) desenvolvida pelo Fundo Global para Mulheres¹⁶ para avaliar o desenvolvimento de nossos movimentos. Adaptamos um pouco a ferramenta para funcionar melhor com a abordagem apresentada neste texto e focamos a ferramenta especificamente nos processos intencionais de construção de movimento.

Para usar o MCAT, um grupo de pessoas selecionadas pelos próprios membros do movimento – não apenas os líderes ou ativistas construtores do movimento, mas também representantes de diferentes camadas e locais do movimento – devem participar da avaliação. Pessoas de apoio/recurso externo também podem participar para facilitar ou orientar o processo, se necessário.

Idealmente, a avaliação deve ser feita como um exercício coletivo em que todos os participantes se sentam juntos, discutem cada afirmação e chegam a um acordo sobre a pontuação de cada uma dessas afirmações.

Alternativamente, cada participante poderia dar uma pontuação de 1 a 5 (sendo 1 a mais baixa e 5 a mais alta) para cada afirmação. Quando todos tiverem completado sua pontuação individual, uma pessoa ou uma pequena equipe calculará a pontuação média¹⁷ e verá onde o movimento está em relação a cada uma das sete dimensões-chave.

16. A versão original em inglês pode ser encontrada aqui: <https://www.global-fundforwomen.org/wp-content/uploads/2021/02/MCAT-Public-Version-3.0-user-guide-tool.pdf>.

17. Ou seja, o total de todas as pontuações dividido pelo número de pessoas que participaram do exercício de pontuação. Por exemplo, a pontuação total para “Existem mecanismos claros para desenvolver e apoiar novos líderes” obtém uma pontuação total de 36, e o número de pessoas que fizeram a avaliação desse item é 9, então a pontuação média para esse indicador é 4 (36 dividido por 9).

Ferramenta de avaliação da capacidade de movimentos

Como você classificaria seu movimento/o movimento que está avaliando em termos das seguintes afirmações (considere 1 como "nada", 2 como "muito pouco", 3 como "pouco ou regular", 4 como "bastante" e 5 como "muito").

ASPECTOS OBSERVADOS	MÉDIA DE PONTOS
1. Base popular, diversa, forte e sustentável	
1.1. Os associados ao movimento representam populações mais afetadas pela questão	
1.2. Os participantes do movimento representam a diversidade das populações locais	
1.3. Há um grupo de indivíduos críticos, desejosos e prontos para realizar ações de apoio ao movimento	
1.4. Há uma variedade de oportunidades para que os indivíduos participem do movimento	
1.5. Os indivíduos mais afetados pela questão falam por si mesmos, lideram outros na comunidade e se sentem autores do processo de mudança	
2. Liderança diversa que inclui líderes jovens	
2.1. O movimento é autogerido, o que significa que a liderança representa as pessoas a que o movimento serve (por exemplo, mulheres com deficiências organizam e apoiam outras mulheres com deficiências ou pessoas trans tomam decisões sobre os direitos de pessoas trans)	
2.2. Há um mecanismo claro para desenvolver e apoiar novas lideranças, incluindo líderes jovens e líderes das comunidades que são mais afetadas pela questão	

2.3. Há um amplo quadro de jovens líderes ativos no movimento e sua contribuição ao movimento é reconhecida

4.4. A liderança do movimento é aberta e sente-se responsável pelas necessidades e novas demandas de seus membros

3. Agenda política coletiva e partilhada

3.1. O movimento tem objetivos e visão de longo prazo

3.2. O movimento tem um conjunto claro de prioridades políticas de curto prazo

3.3. Existe uma compreensão compartilhada dos problemas

3.4. Existe uma compreensão compartilhada das possíveis soluções para os problemas

3.5. Quando surgem as oportunidades para agir em direção aos objetivos, os membros do movimento assumem rapidamente e de forma coordenada papéis nessa ação

3.6. O movimento é eficaz no (re)enquadramento e na comunicação dentro e fora do movimento

4. Uso de múltiplas estratégias que se reforçam mutuamente

4.1. Indivíduos e grupos estão usando diversas estratégias para avançar na agenda do movimento. Elas podem incluir mobilização de base, conscientização pública, ações de mudança em suas próprias comunidades, prestação de serviços a seus membros, análise de políticas, advocacy, lobby, processos litigiosos, pesquisa etc.)

4.2. Indivíduos e grupos usam diferentes estratégias de apoio à agenda do movimento de forma coordenada

4.3. Existe um esforço coordenado para gerar evidências para informar o desenvolvimento da estratégia	
4.4. O movimento é eficaz no uso apropriado de tecnologia e dos meios de comunicação para se comunicar com diferentes públicos e com seus membros	
5. O forte processo de decisão e a estrutura de apoio inclui fortes organizações âncora, estruturas efetivas de tomada de decisão e sistemas de comunicação	
5.1. Há oportunidades para que membros e seus grupos se reúnam em processos de aprendizagem entre pares e em planejamento conjunto	
5.2. Existem organizações ou mecanismos criados por membros que coordenam e membros e com eles se comunicam de forma contínua	
5.3. Há um processo e mecanismo de tomada de decisão claros e transparentes de que todos os membros estão cientes e podem participar	
5.4. Se o movimento engloba várias organizações em diferentes níveis, há organizações reconhecidas e pessoas competentes que fornecem capacitação apropriada para organizações menores dentro do movimento quando necessário	
5.5. Há organizações ou coalizões reconhecidas, eficazes na captação, gestão e distribuição de fundos e outros recursos para o movimento	
6. Fortes capacidades coletivas das defensoras dos direitos humanos e seus movimentos para garantir sua segurança e proteção	
6.1. Existem mecanismos para fornecer uma resposta adequada e imediata para enfrentar a violência e ameaças contra os defensores dos direitos humanos	

6.2. O movimento desenhou estratégias que avaliam os riscos para seus líderes, ativistas e membros (em espaços públicos/eventos, em seus escritórios/ espaços de reunião e em suas residências) e garantir a segurança física de seus membros.

6.3. O movimento construiu a compreensão e estratégias de seus membros para garantir a segurança digital

6.4. O movimento priorizou e criou medidas dedicadas ao descanso, cura e bem-estar físico e mental de seus membros, ativistas e líderes.

7. Forte colaboração com grupos de direitos das mulheres e outros grupos de justiça social

7.1. O movimento colabora ativamente com outras organizações e movimentos de direitos das mulheres e justiça social que trabalham para objetivos semelhantes

7.2. O movimento recebe forte engajamento e apoio de grupos de justiça social e direitos humanos para avançar em sua agenda

7.3. O movimento cria tempo e espaço adequados para aprender, apoiar e colaborar com outros movimentos de justiça social e direitos das mulheres, em nível local, regional, nacional ou global

Avaliar os pontos fortes e as limitações de nossos movimentos e nosso trabalho de construção de movimentos é essencial, mas não existe uma ferramenta perfeita para isso. Você pode adaptar ou modificar qualquer uma das ferramentas acima para seu contexto de movimento específico ou usar sua criatividade, experiência e ideias para desenvolver e experimentar sua própria abordagem e ferramentas de avaliação. Mas seja qual for a sua escolha, dar um passo atrás para avaliar nossos movimentos é uma obrigação – não podemos ficar tão preocupados com nosso ativismo diário a ponto de perdermos de vista onde estamos ou para onde estamos indo.

Porque os movimentos – e os construtores de movimento – que não dão um passo atrás, de tempos em tempos, para avaliar criticamente seu progresso e seus movimentos, têm maior probabilidade de decair, perder a direção e se desintegrar. E se isso acontecer, eles não conseguirão criar o impacto e a transformação mais profundos que se propõem a alcançar!

SRILATHA BATLIWALA

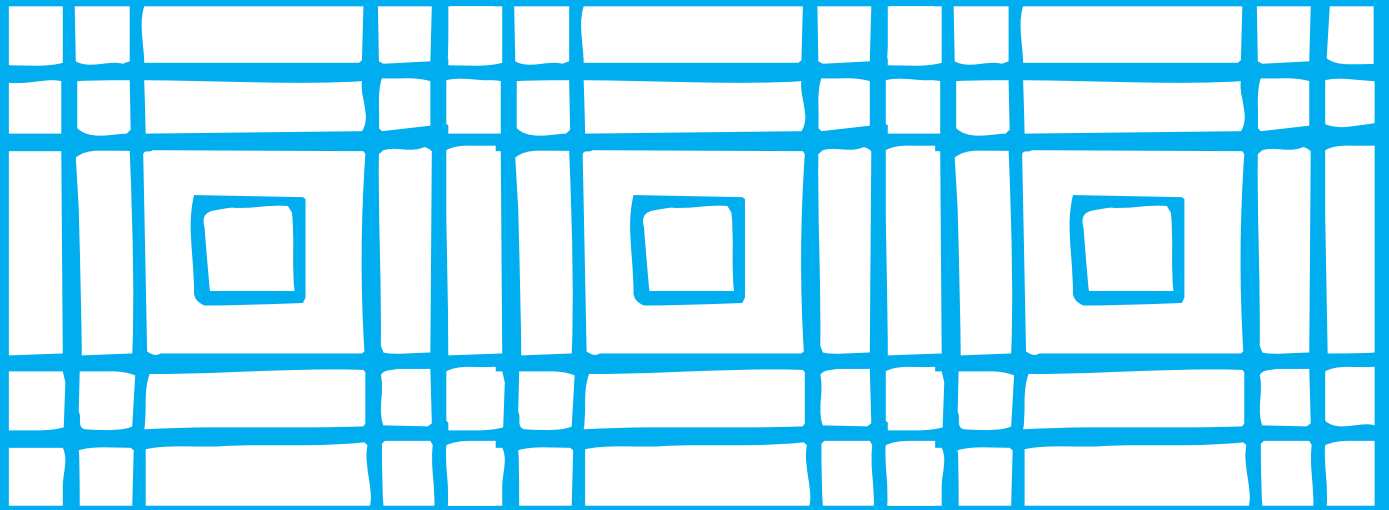
Srilatha Batliwala é Conselheira Sênior do CREA, uma organização internacional que trabalha na interseção de gênero, sexualidade e direitos humanos (www.creaworld.org), e Associada Sênior da *Gender at Work*, uma rede global de especialistas em gênero que apoia organizações para construir culturas de igualdade e inclusão (www.genderatwork.org). Nas últimas quatro décadas, o trabalho de Srilatha abrangeu o ativismo de base, a construção de movimentos de mulheres marginalizadas de base, pesquisa e trabalho acadêmico, defesa de políticas, doações e capacitação de jovens ativistas em todo o mundo. Ela trabalhou internacionalmente, inclusive como Oficial de Programa da Sociedade Civil na Fundação Ford, como pesquisadora no *Hauser Center for Nonprofit Organizations da Harvard University* e como Associada Acadêmica em AWID (Associação para os Direitos da Mulher em Desenvolvimento). Ela também atuou nos conselhos de várias organizações internacionais e nacionais de direitos das mulheres e desenvolvimento.

Ela escreveu e publicou sobre uma série de questões femininas e é mais conhecida por seu trabalho em torno do empoderamento das mulheres, movimentos de mulheres, liderança feminista e abordagens feministas de monitoramento e avaliação. Suas publicações mais recentes são *All About Power*, uma cartilha para ativistas e *Engaging with Empowerment – An Intellectual and Experience Journey*, uma coleção de seus escritos ao longo de duas décadas.

Seu trabalho atual se concentra na construção de conhecimento a partir da prática e na capacitação de jovens ativistas e organizações de justiça social para promover visões feministas de justiça social por meio da construção de movimentos feministas e liderança feminista. Srilatha transita em Bangalore e Nilgiri, no sul da Índia, e é uma feminista ativa, avó de quatro netos.

Fundado em 2000, o CREA é uma **organização feminista de direitos humanos** com sede em Nova Déli, Índia. É uma das poucas organizações internacionais de direitos das mulheres com sede no Sul global e liderada por feministas do Sul, que trabalha nos níveis de base, nacional, regional e internacional.

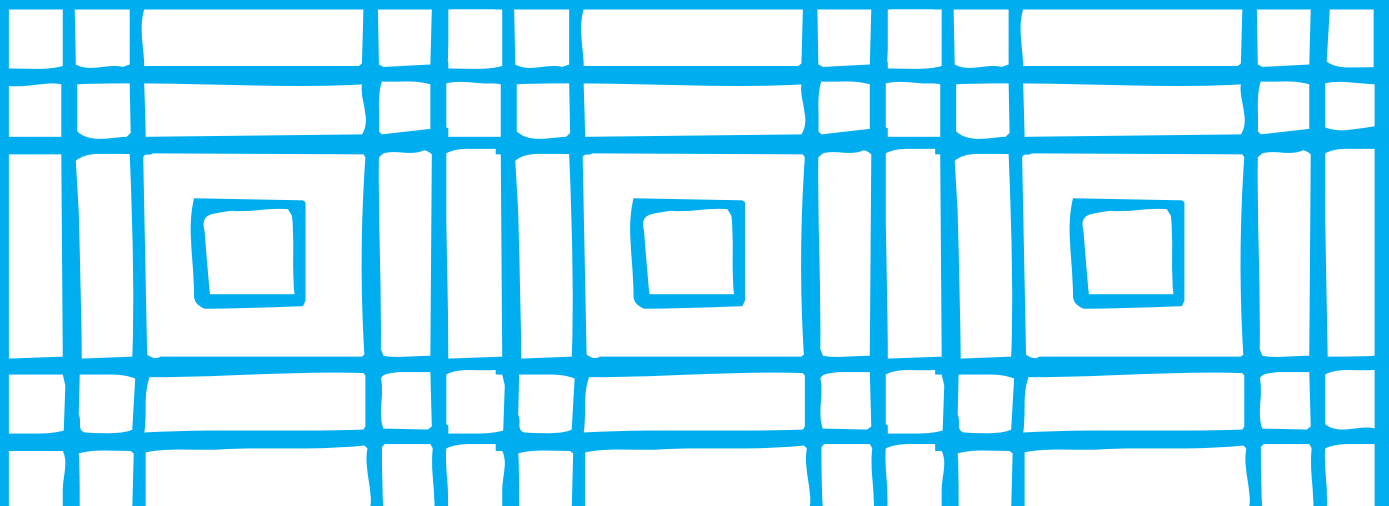
O CREA vislumbra um **mundo mais justo e pacífico**, onde todos vivam com dignidade, respeito e igualdade. O CREA constrói liderança feminista, promove os direitos humanos das mulheres e expande as liberdades sexuais e reprodutivas para todas as pessoas.



06. RELAÇÕES TRANSFORMADORAS

**Original
em inglês**

Bhogal, Tejinder S. Transformative relationships.
Innobridge Consulting Pvt. Ltd.



VISÃO GERAL

Um elemento-chave das Lideranças Transformadoras é a capacidade de estabelecer relações igualmente transformadoras. No entanto, para entender as relações transformadoras, precisamos entender sobre relacionamentos e suas diferentes formas. Por meio da reflexão, podemos reconhecer quatro tipos de relações: superficial, profunda, tóxica (venenosa) e transformadora. As duas últimas formas de relação representam polaridades opostas e precisam ser estudadas e entendidas uma em referência à outra.

Tendo entendido a polaridade entre relação tóxica e transformadora, precisamos entender como outros processos psicossociais impactam – ou ajudam a criar – este tipo de relacionamento. Podemos reconhecer pelo menos cinco desses processos:

- » Posturas psicológicas,
- » Uso do poder,
- » Preconceitos,
- » Normas, e
- » Mentalidades.

Cada um destes tópicos, que podem ajudar a criar relações tóxicas ou transformadoras, estão interconectados. E, para compreender como isso afeta os relacionamentos, individualmente ou em conjunto, primeiro precisamos entender a natureza das relações com alguma profundidade.

COMPREENDENDO AS RELAÇÕES TRANSFORMADORAS X RELAÇÕES TÓXICAS

Como visto, é possível classificar as relações em quatro categorias:

- » Superficial e Profunda;
- » Tóxica e Transformadora.

Relações Superficiais

Formam a grande maioria das relações. Algumas das características de tais relacionamentos incluem:

- » Poucas expectativas mútuas,
- » Expectativas limitadas a questões relativamente triviais,
- » Conversas sobre tópicos mundanos e diários; ou, no máximo, tópicos divertidos,
- » Nenhum compartilhamento de preocupações mais profundas, e
- » Relativamente pouco tempo com o outro.

Relações Profundas

Algumas das características destas relações incluem,

- » Maior número de expectativas mútuas,
- » Compartilhamento de questões pessoais importantes,
- » Apoio ao outro em momentos de aflição, e
- » Partilha mais profunda, alegre e triste.

Podemos supor que, embora as relações superficiais e profundas sejam polos opostos, não há uma linha nítida dividindo as duas. Um relacionamento pode ser muito superficial, ligeiramente superficial, ligeiramente profundo ou muito profundo: as relações transitam entre completamente superficial e completamente profundo.

Relações Tóxicas

Algumas das características da relação tóxica incluem:

- » Prejudica psicologicamente uma ou ambas as pessoas da relação,
- » Na interação entre duas pessoas, uma delas pode ficar machucada ou diminuída,
- » Na interação com outro(s), uma pessoa se sente desqualificada, perde a fé em suas capacidades intrínsecas,
- » Pode envolver apontar situações ou acusar a outra pessoa, em particular ou publicamente, de uma forma que destrua a confiança do outro. Quando feito publicamente, tal processo seria considerado semelhante a humilhar o outro, e
- » Muitas interações em tais relacionamentos são caracterizadas por rotular e diminuir a outra pessoa. Também podem incluir ignorar o outro intencionalmente.

Relações Transformadoras

São o oposto dos relacionamentos tóxicos e algumas de suas características incluem:

- » Uma ou ambas as pessoas reconhecem e valorizam sua própria força,
- » Pelo menos uma pessoa reconhece uma força que ela não percebeu que tinha,
- » Favorece que a pessoa enfrente um olhar limitante sobre si mesma e o mundo e transforme isso,
- » Impulsiona que uma pessoa confronte e mude seus próprios preconceitos,

- » Permite que uma pessoa dialogue com a outra de forma construtiva, demonstrando preocupação uma com a outra,
- » Fortalece a confiança mútua,
- » A confiança é construída com empatia, com a escuta profunda e com o reconhecimento de seus próprios preconceitos com relação ao outro e a disposição em superá-los, e
- » Assim como nas relações profundas, os relacionamentos transformadores exigem um investimento de tempo e esforço.

É possível que duas pessoas possam ter uma relação ora tóxica, ora transformadora. No entanto, se o relacionamento permanecer tóxico por muito tempo, é bem possível que uma pessoa perca a confiança na outra, reduzindo a possibilidade de converter esse relacionamento em uma relação transformadora.

POSTURAS PSICOLÓGICAS

De acordo com os princípios da Análise Transacional, existem quatro posturas psicológicas:

- » Eu estou bem, você não está bem;
- » Você está bem, eu não estou bem;
- » Estou bem, você está bem;
- » Não estou bem, você não está bem.

Essas posturas são mais claramente visíveis durante momentos de estresse e conflito.

Segue uma breve descrição dos três primeiros estados.

Eu estou bem, você não está bem

As principais características desse estado psicológico são:

- » Considero que a outra pessoa é quem cometeu o erro,
- » Não considero, de forma alguma, o meu papel nesse erro,
- » Considero que a outra pessoa não é capaz de aprender,
- » Considero que a pessoa está intencionalmente querendo fazer a coisa errada,
- » Eu falo baixo com a outra pessoa, em um tom de raiva,
- » Não escuto o que a outra pessoa tem para falar. Se ouço algo, é para refutar o que está sendo dito, e

- » Quero esmagar e acabar com a outra pessoa, por meio de palavras ou ações.

Você está bem, eu não estou bem

As principais características desse estado psicológico são:

- » Sinto-me muito culpado pelo erro,
- » Considero que o erro é da minha inteira responsabilidade e não consigo localizar qualquer parte disso no contexto ou em outra pessoa,
- » Minha cabeça está abaixada e mal consigo levantar os olhos e olhar para o outro,
- » Minha voz sai em um sussurro, e
- » Quero fugir ou me esconder.

Eu estou bem, você está bem

As principais características desse estado psicológico são:

- » Se um erro aconteceu, estou disposto a examinar cuidadosamente como nós dois contribuímos, de formas diferentes, para o erro,
- » Mesmo estando com raiva, estou disposto a ouvir atentamente o que o outro tem a dizer e a refletir sobre o papel que posso ter desempenhado na situação,
- » Eu demonstro minha raiva em relação à situação que ocorreu, e
- » Também posso ficar zangado com a pessoa por ela ter cometido um erro, mas não a rotulo como incompetente, inútil, ou alguém querendo cometer um erro intencionalmente.

Na maioria das situações de conflito, as pessoas tendem a adotar uma das duas primeiras posturas. É preciso muito esforço e habilidade para adotar a terceira. É possível perceber que as duas primeiras formas de agir trabalham contra a possibilidade de desenvolver relações transformadoras. Quando

chamamos outra pessoa de incompetente, é difícil estabelecer uma relação capaz de, em outras situações, favorecer a confiança para que a outra pessoa acredite que desejamos valorizar ou acionar suas capacidades próprias.

USO DE PODER

O poder é o que modela qualquer sistema relacional na sociedade, organização, família e até mesmo a atitude consigo mesmo. Nada acontece sem o uso do poder. Assim, quando uma pessoa se levanta e caminha para encontrar outra pessoa, ela está usando o poder interno/interior (*Power Within*). Quando uma pessoa que aprendeu a realizar reuniões usa essa aprendizagem para realizar um encontro desse tipo, está o usando o poder para (*Power To*). Quando uma pessoa influencia outra a realizar determinada ação, está usando o poder sobre (*Power Over*). Quando duas ou mais pessoas se juntam para fazer algo, é um caso de poder com (*Power With*) sendo usado.

Os poderes podem ser usados de forma a encorajar ou desencorajar a transformação. Podemos olhar para o seguinte quadro para entender como isso ocorre.

TIPOS DE PODER	Uso que cria possibilidades de RELAÇÕES TRANSFORMADORAS	Uso que cria possibilidade de RELAÇÕES TÓXICAS
Poder Sobre (<i>Power Over</i>)	Como pessoa sênior ou gerente, você incentiva, oferece retornos (<i>feedback</i>) e oportunidades de desenvolvimento para quem é iniciante.	Como pessoa sênior ou gerente, você rebaixa e humilha, tira oportunidades de quem é iniciante.
Poder Para (<i>Power To</i>)	Incentiva os outros para desenvolverem suas capacidades.	Preocupa-se apenas em desenvolver as próprias capacidades.
Poder Com (<i>Power With</i>)	Atua junto com outras pessoas para combater a injustiças.	Junta-se com outras pessoas para sondar/espionar ou para isolar/marginalizar alguém.
Poder Interior (<i>Power Within</i>)	Preocupa-se com oportunidades justas para todos usarem seu Poder Interior. Reconhece que os iniciantes se sentem inseguros em relação ao uso de seu Poder Interior.	Ignora as necessidades ou situações propícias para que os outros usem seu Poder Interior.

PRECONCEITOS E TENDÊNCIAS (VIESES)

Preconceitos são (geralmente) avaliações negativas de certas comunidades, combinadas com sentimentos como repulsa, raiva e desprezo. Esses preconceitos são criados por meio de um processo de socialização, no qual aprende-se como ou de que maneira determinada comunidade precisa ser vista (segundo o padrão da comunidade da qual você se considera parte).

É possível lidar com preconceitos usando meios cognitivos, éticos ou ambos.

Os métodos cognitivos incluem apontar a base não científica para considerar uma comunidade inferior a outras. Os meios éticos incluem apontar a imoralidade de considerar alguém subumano.

A existência de preconceitos mútuos entre duas pessoas impede o surgimento da confiança, que por sua vez impede a possibilidade de relacionamentos transformadores.

NORMAS

Normas são regras internalizadas que prescrevem ou proíbem comportamentos específicos em determinadas situações. Assim, em uma família do norte da Índia, a norma no jantar seria as mulheres servirem a comida, enquanto os homens comem primeiro. Normas e preconceitos estão intimamente relacionados e ambos fluem de um fundamento.

Pode haver normas que encorajam o crescimento psicológico e relações transformadoras e, ao contrário, pode haver normas que resultam em retardo psicológico e relações tóxicas. Por exemplo, um grande número de normas que emerge de uma estrutura patriarcal aflora a percepção de que o patriarcado é um conjunto de normas adotadas por uma determinada sociedade.

Alguns dos dois tipos de normas são os seguintes:

Normas que INCENTIVAM Relacionamentos Transformadores	Normas que DESENCORAJAM Relacionamentos transformadores
Tratam todos igualmente, independente de idade, gênero, comunidade, sexualidade etc.	Proporcionam maior respeito aos mais velhos, homens, aqueles que provêm da comunidade dominante etc.
---	Mantêm os que estão abaixo na hierarquia em seu 'lugar'.
Não vê problema em compartilhar todas as emoções, inclusive raiva, tristeza, ciúme.	Não vê problema em compartilhar emoções como alegria, felicidade.
Incentivam as pessoas a desenvolverem capacidades em áreas pelas quais são atraídas.	Encorajam as pessoas a desenvolverem capacidades apenas em áreas "compatíveis com seu gênero, ou "permitida" por sua comunidade, desencorajando o desenvolvimento de capacidades em áreas onde não são "permitidas" ou "esperadas".
Procuram desenvolver relacionamentos autênticos.	É importante manter um padrão social ou as aparências.

MENTALIDADES

Existem dois tipos de mentalidade: uma fixa e uma de crescimento. As características e o significado desses dois formatos são:

Mentalidade Fixa

- » Pressupõe que as pessoas nascem com certos talentos e esses talentos definem e limitam um indivíduo. Assim, uma pessoa nasce inteligente ou burra e nada pode mudar isso;
- » Uma pessoa com essa mentalidade tenderá a elogiar/exaltar algumas pessoas e a desprezar/repudiar outras;
- » É assim que uma pessoa de mentalidade fixa tende a se comportar e, conseqüentemente, impactar uma pessoa a quem despreza/repudia:
 - » O bom desempenho da pessoa repudiada é considerado como um acaso;
 - » Os maus desempenhos são vistos como apologia e consequência da permanente inadequação da pessoa;
 - » Há pouco ou nenhum encorajamento;
 - » Em vez disso, pode haver desaprovação, caso a pessoa continue a se esforçar em uma determinada área.
- » A mentalidade fixa tem conexão com sistemas de casta, classe, questões de gênero e outros preconceitos mantidos na sociedade em geral. Conseqüentemente, a pessoa que mantém essa mentalidade pode ser reverenciada socialmente.

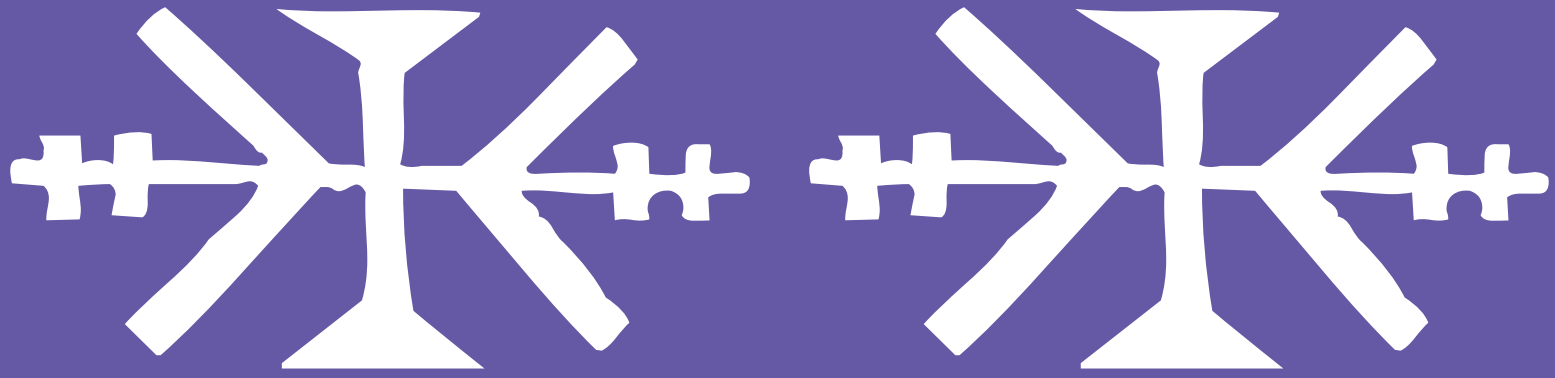
Mentalidade de **Crescimento**

- » Pressupõe que, embora as pessoas nasçam com algumas aptidões, elas são maleáveis. Cada ser humano pode aprender a fazer quase tudo, independentemente de sua origem;
- » As pessoas são incapazes de desenvolver suas habilidades e capacidades quando não têm oportunidades. Oferecê-las em áreas nas quais o indivíduo deseja aprender é uma maneira segura de garantir o crescimento desta capacidade na pessoa;
- » É importante exaltar o trabalho árduo e a persistência para desenvolver uma habilidade, em vez de exaltar o talento.
- » A compreensão de que o ser humano é incrivelmente flexível naquilo que pode aprender vem de estudos do cérebro (VON BERNHARDI, R. EUGENÍN, J. e MULLER, K. **The plastic brain**. s/l, Springer, 2017.), além de outros, e
- » Por sua própria natureza, a mentalidade de crescimento desafia os preconceitos de racismo, castas, classismo etc.

O IMPACTO DOS PROCESSOS PSICOSSOCIAIS NOS RELACIONAMENTOS

Todos os cinco processos psicossociais – o estado psicológico do indivíduo, a natureza do poder usado, a forma como os preconceitos são mantidos ou desafiados, os tipos de normas que podem ditar o comportamento e a natureza da mentalidade mantida – ajudam a criar uma relação tóxica ou transformadora. Todos esses processos são apresentados esquematicamente da seguinte forma:

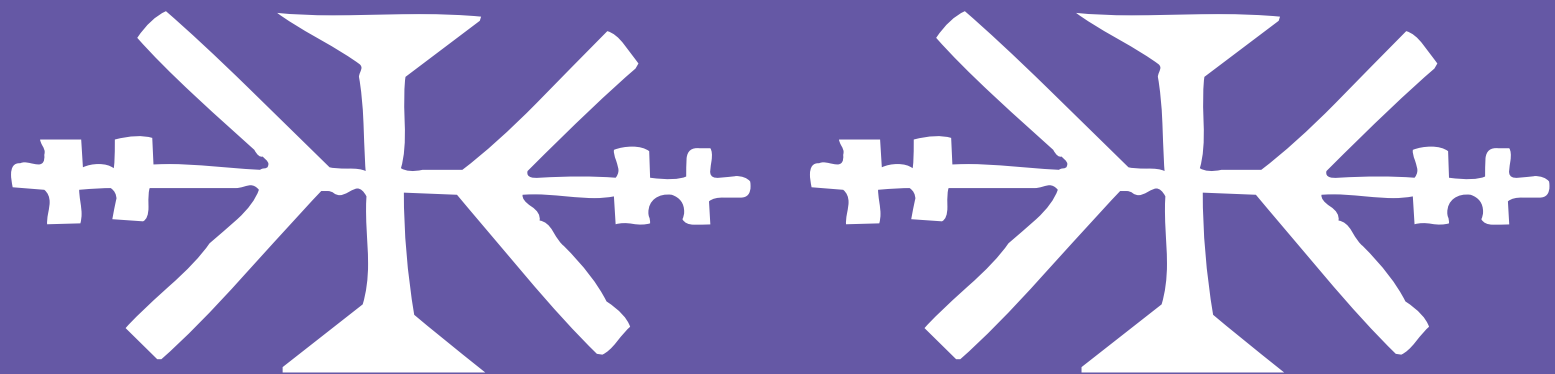
Relações Tóxicas		Relações Transformadoras	
USO DO PODER	ESTADO PSICOLÓGICO	ESTADO PSICOLÓGICO	USO DO PODER
	'Eu estou bem, você não está bem' 'Eu não estou bem, você está bem'	'Eu estou bem, você está bem'	
Poder para (Power To)	Preocupado apenas em desenvolver as próprias capacidades	Incentiva outras pessoas a desenvolverem suas próprias capacidades.	Poder para (Power To)
Poder sobre (Power Over)	Rebaixa e humilha, tira oportunidades	Incentiva, oferece retornos (feedback) e oportunidades de desenvolvimento	Poder sobre (Power Over)
Poder Interior (Power Within)	Ignora as necessidades dos outros para usar o Poder Interior	Preocupa-se com oportunidades justas para todos usarem seu Poder Interior	Poder Interior (Power Within)
Poder Com (Power With)	Junta-se com outras pessoas para sondar/espionar ou para isolar/marginalizar alguém	Atua junto com outras pessoas para combater as injustiças.	Poder Com (Power With)
Preconceitos	Julga acriticamente as pessoas com base em preconceitos	Reconhece e desafia ativamente preconceitos em si mesmo e nos outros	Preconceitos
Normas	Permite que o comportamento seja ditado por normas que levam as pessoas a serem marginalizadas	Desafia as normas que levam à marginalização das pessoas; adota ativamente normas que incentivam o trabalho transformador	Normas
Mentalidade fixa	Não vê possibilidade de crescimento no outro. 'Sem talento' é o julgamento final sobre o outro.	Vê no outro grandes possibilidades de crescimento mesmo em áreas que não foram exploradas. Não acredita que talento é tudo	Mentalidade de crescimento



07. TRAUMA:

Compreensões sobre origens,
consequências e superação

Cristiana Gomes,
Psicóloga (CRP 02/10781), Consultora do programa
Fonte da Liberdade
2023



MAS, AFINAL, O QUE É TRAUMA?

**"Os seres humanos nascem com uma capacidade inata de vencer o trauma."
Dr. Peter Levine**

O trauma pode ser definido como um dano que se estabelece a partir de uma experiência marcadamente negativa, que perdura e deixa sequelas. Configura-se por meio de marcas (psicológicas e fisiológicas) impressas no organismo e é provocado pelo estresse vivenciado em acontecimentos perturbadores que possam representar ameaça à vida ou à integridade física de alguém, de familiares, de pessoas próximas, ou mesmo de pessoas desconhecidas ou de comunidades. Portanto, o trauma é a ferida que fica da experiência negativa, e não o evento em si.

"Trauma é principalmente o que acontece dentro da pessoa como resultado de acontecimentos difíceis ou dolorosos que lhe acometem..."

Dr. Gabor Maté

Todos nós experimentamos situações estressantes ao longo da vida. Contudo, essas experiências não necessariamente se transformarão em trauma. A ferida do trauma machuca, desorganiza e incapacita. Porém, nosso cérebro é dotado sabiamente de uma capacidade de resposta fisiológica que evolui desde os primórdios da espécie humana. Ao nos depararmos com uma vivência ameaçadora, o nosso sistema nervoso autônomo libera os hormônios do estresse para que possamos nos defender da situação entendida como perigosa, ativando algum modo de sobrevivência: luta, fuga ou congelamento.

Destacamos que tais respostas são autônomas e involuntárias. A reação do corpo frente à situação de perigo é automática. Quando o trauma está estabelecido, essas respostas serão ativadas diante de situações cotidianas que possam ser associadas ao evento ameaçador original (ou seja, o evento que causou o trauma), levando a pessoa afetada pelo trauma a um sofrimento perturbador.

Em um funcionamento normal, passado o perigo iminente, eliminamos os hormônios do estresse e o sistema de defesa deve ser desativado. Para que o modo de sobrevivência (luta, fuga ou congelamento) seja desativado, é necessário que o organismo entre em equilíbrio e sinta segurança, não só racionalmente, como também fisicamente.

Quando as respostas acessadas para adaptação e sobrevivência não se desativam completamente após o término do evento desafiador, ou quando eventos ameaçadores se tornam constantes e ordinários, nosso organismo passa a funcionar em estado de estresse crônico, tendo, como consequência, a traumatização.

O trauma, então, se inicia como uma experiência primariamente fisiológica, pois por meio dos sentidos (olfato, tato, visão, audição e paladar) o nosso cérebro capta a possibilidade de perigo e libera hormônios de estresse, aumentando o fluxo sanguíneo para os músculos principais e nos preparando para respondermos rapidamente ao evento ameaçador. Quando o trauma se instala, o organismo passa a responder de forma disfuncional, disparando falsos sinais de alarme para o cérebro, gerando uma sobrecarga de estresse e sintomas próprios de uma desregulação emocional.

O estabelecimento do trauma é subjetivo e pode variar entre as pessoas. Uma mesma situação de estresse pode ser vivenciada como geradora de trauma para uma pessoa e não para outra. Todo trauma decorre de estresse, mas nem todo estresse irá gerar trauma.

Independentemente de sua origem, o evento traumático contém três elementos comuns: (i) foi inesperado; (ii) a pessoa não estava preparada; (iii) não havia nada que a pessoa pudesse fazer para impedir que acontecesse. Isto significa que eventos traumáticos estão além do controle de uma pessoa. As reações, mediante situações estressantes, irão variar de pessoa para pessoa.

“O trauma acontece quando a capacidade do organismo de se adaptar é forçada além de suas possibilidades, quando não conseguimos defender a nós mesmos ou ainda quando testemunhamos pessoas sofrendo situações de ameaça à vida ou à integridade física e/ou psicológica.

Tudo isso pode causar uma grande desorganização no sistema nervoso."

Dr. Peter Levine

O trauma pode ser causado por diversas situações: violência e abuso (físico, sexual, patrimonial ou outros); guerras; desastres naturais; acidentes; testemunho de violência; pandemias entre outras. Além das diversas causas, os tipos de trauma também são variáveis:

Trauma Simples: evento traumático experimentado uma única vez (ex.: quando vivenciamos um único evento de violência interpessoal em nossa vida, isso pode ser considerado um trauma simples);

Trauma Histórico: trauma coletivo e cumulativo vivenciado por um grupo, através de gerações, que ainda sofrem seus efeitos (ex.: discriminação a grupos específicos etc.);

Trauma Complexo: múltiplos fatores traumáticos interligados (ex.: ambiente familiar disfuncional, onde há diversos tipos de violência, negligência etc.);

Trauma Agudo: repentino, que causa estresse intenso (ex.: assalto, acidente de carro etc.);

Trauma Crônico: persistência de experiências perturbadoras ao longo do tempo (ex.: violência doméstica, bullying etc.);

Trauma Secundário ou Vicário: traumas que ocorrem após a exposição ao sofrimento de outras pessoas. (ex.: é comum em lideranças comunitárias, educadoras(es) sociais, trabalhadoras(es) sociais, de saúde etc.).

Uma vez instalado o trauma, danos serão inevitáveis. Vejamos algumas possíveis consequências:

Emocionais e Psicológicas: medos, angústias, crises de choro, dificuldades para se expressar, timidez excessiva etc.

Sociais: dificuldade para criar vínculos de confiança, isolamento social etc.

Cognitivas: dificuldades de aprendizagem, de foco, de atenção, de elaboração de pensamento etc.

Psiquiátricas: depressão, ansiedade, pânico, uso nocivo, abuso ou dependência de substâncias psicoativas etc.

Físicas/Somáticas: dores, falta de ar, taquicardia, sintomas gástricos, fibromialgia etc.

Existem diferentes abordagens relacionadas ao tratamento do trauma. A neurociência e a experiência somática apontam para um trabalho baseado em estratégias de regulação emocional por meio de exercícios corporais de liberação de tensões bloqueadas, que ficaram impressas no corpo durante as vivências responsáveis pela instauração do trauma. Estratégias de acolhimento que possam reconhecer a existência do trauma como uma experiência real, dolorosa e nociva também são importantes, desde que compreendam e promovam possibilidades de superação.

Por fim, é relevante destacar que, na atualidade, tem sido enfatizada a necessidade de termos uma sociedade informada sobre trauma, que possa identificar vítimas e oferecer uma prática de cuidado que contemple princípios bem-definidos de confiabilidade, respeito, segurança, apoio, não julgamento, transparência etc., prevenindo a retraumatização de vítimas, trabalhando a autonomia e respeitando as escolhas.

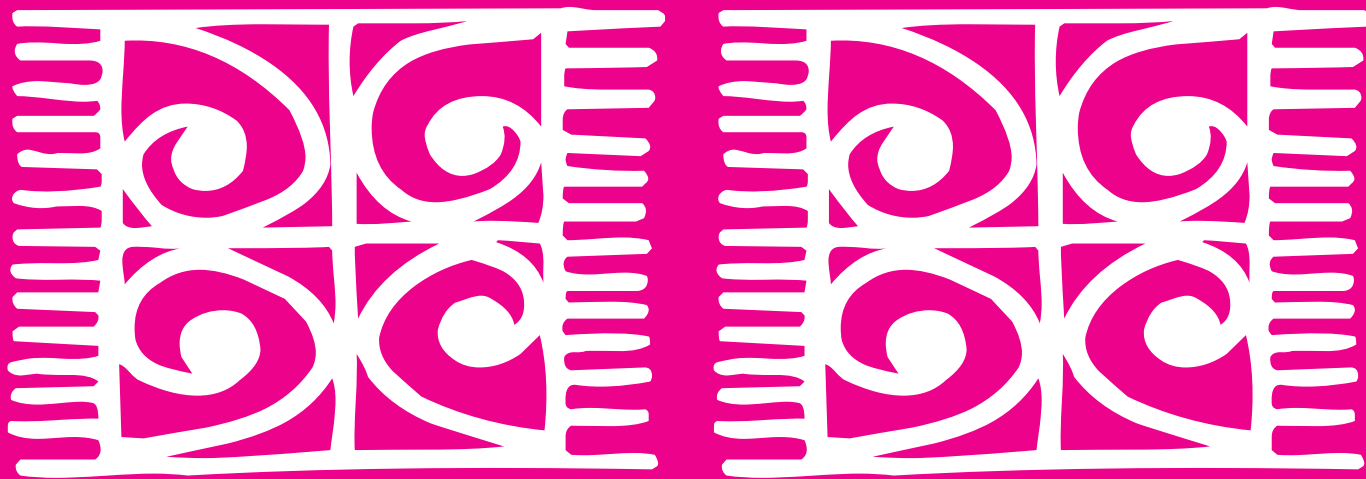
REFERÊNCIAS

CENTERS FOR DISEASE CONTROL AND PREVENTION. Vários artigos disponíveis em <https://search.cdc.gov/search/?query=trauma&dpag=1>. Acesso em 11/nov./2023

MATÉ, Gabor. **O mito do normal: trauma, saúde e cura em um mundo doente**. 1a. edição. Rio de Janeiro : Editora Sextante, 2023.

NIKKEL, Maria. *O que é cuidado informado sobre trauma para sobreviventes do tráfico humano?* Disponível em <https://theexodusroad.com/pt/what-is-trauma-informed-care/>. Acesso em 11/nov./2023.

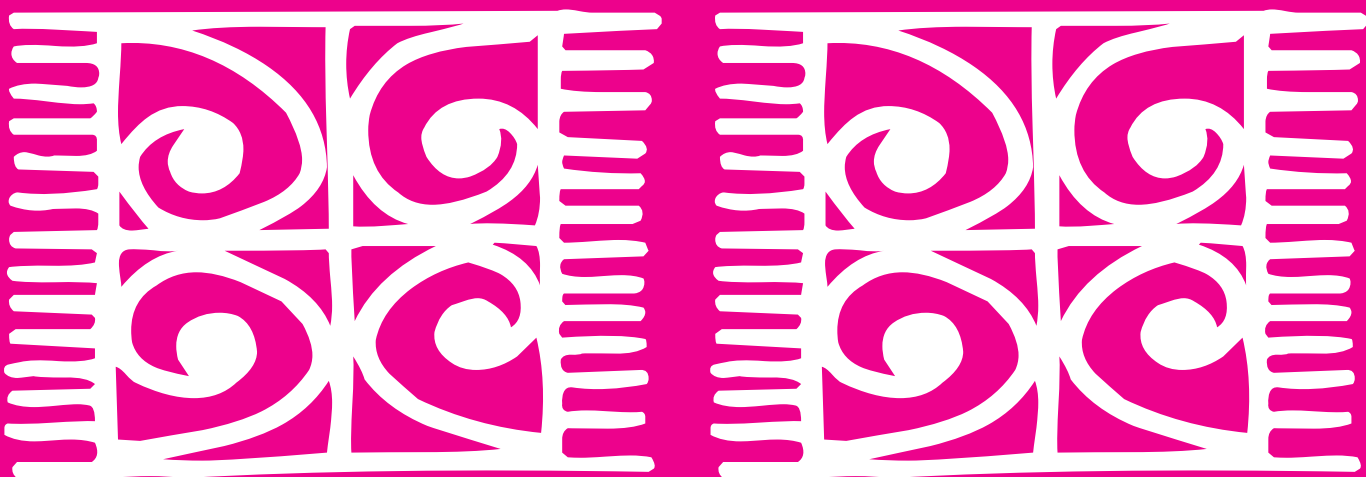
LEVINE, Peter A. **O despertar do tigre: curando o trauma**. 5a. edição. São Paulo : Summus, 2022.



08. FACILITAÇÃO:

O que é, seus princípios e
para que serve

Flora Lovato
Consultora associada do Instituto Fonte para o
Desenvolvimento Social
Fevereiro, 2025



Na seção sobre os exercícios do Programa Fonte da Liberdade trazidos neste caderno, você encontra textos que remetem a *procedimentos comuns*, com a recomendação de que sejam seguidos em todos ou pelo menos grande parte das atividades propostas

A atenção a *procedimentos específicos* na condução de processos de aprendizagem de adultos é uma atribuição da facilitação. No programa, teve como objetivos, além da aprendizagem propriamente dita, contribuir para que cada indivíduo do grupo estivesse presente “de corpo e alma” nas atividades; para que sentidos coletivos em torno de um determinado tema fossem construídos com base na escuta das diferentes falas feitas em roda, nas quais todas as pessoas podiam se ver e se escutar; para que o grupo tivesse as informações completas e corretas sobre a atividade a ser realizada, além dos materiais e tempo necessários a ela; entre outras possibilidades.

Esses procedimentos, como tudo o que fazemos na vida, revelam a visão política de quem desenhou e empreendeu o programa e de quem o facilita. Alguns dos aspectos da visão política que os procedimentos de facilitação revelam são a compreensão sobre quem é a participante¹ e sobre onde ela está durante o processo, além de demonstrar o que se entende por aprendizagem.

No nosso caso, compreendemos que a participante é o centro da aprendizagem. “Ser o centro” significa considerar que essa pessoa é consciente, responsável, crítica e atua individual e coletivamente na sociedade. Significa que ela traz consigo seus saberes, dificuldades e dúvidas que vive em seu dia a dia; que tem interesse no tema trabalhado; que se dispõe a participar para desenvolver suas capacidades de autoconhecimento, autocuidado, criatividade, abertura às diferenças e à diversidade; que tem autonomia para realizar novas ações no mundo e é a responsável pelas consequências dessas ações.

Compreende também que a participante não chega pronta, é ser em construção. Cada pessoa é constantemente construída

1.

Optei por tratar “participante”, “facilitador” e todos os substantivos cuja flexão de gênero é exigida no idioma português preferencialmente no feminino; reconheço e respeito, apesar disso, a diversidade de gênero e a liberdade de cada pessoa por escolher sua própria identidade.

nas e por meio das relações que estabelece com outras pessoas e por sua autorreflexão.

Por isso, os procedimentos visam ainda construir um espaço interno de qualidade para que a participante amplie a compreensão da realidade na qual está inserida, avalie a qualidade de sua atuação nesse contexto, reflita sobre o modo como interage com as pessoas ao seu redor, melhore sua qualidade de vida e assuma responsabilidade por suas escolhas.

A visão política que baseia os procedimentos sugere que *ensinar* é um processo relacional, no qual existe intencionalidade. A participante é sujeito da produção do saber e ensinar não é transferir conhecimento, mas criar possibilidades para construir e produzir esse saber. No Programa Fonte da Liberdade, *ensinar* é uma intervenção fundamentada na premissa da coerência entre seu fazer educacional e a concepção sobre como se aprende. Por isso, escolhe trabalhar com abordagens inspiradas na Pedagogia da Autonomia elaborada por Paulo Freire e na Aprendizagem Experiencial desenvolvida por David Kolb ², que acontece em movimento dinâmico e dialético entre o fazer e o pensar sobre o fazer.

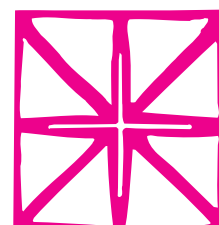
Além de revelar esse aspecto *íntimo* e crucial da facilitação, os procedimentos colaboram com quem a realiza: eles explicitam os objetivos e propósitos da atividade, organizam seu passo a passo, orientam a definição de tempos e materiais necessários, destacam aspectos do conteúdo que precisam ser cuidados. Eles não ajudam, entretanto, no desenvolvimento do *jogo de cintura* que a facilitação precisa ter quando algo sai do *script*, quando uma divergência emerge no grupo ou uma nova necessidade se apresenta, diferente daquela prevista no planejamento.

Por isso, compreendemos a facilitação como uma atividade que vai além da condução de procedimentos. Ao valorizar a pergunta como mola propulsora da aprendizagem, a participante acessa seus limites, faz com que ela se coloque ativamente diante do que não sabe e vá em busca de saber. Em outras palavras, a participante se apropria do seu processo de aprendizagem.

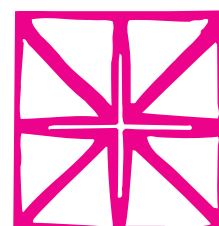
A facilitação, além disso, ajuda o coletivo de participantes a perceber o fio condutor da história que ele mesmo está tecendo e a vislumbrar o futuro que está sendo construído por meio deste fio. Isso mostra que a facilitação está preocupada não apenas com o *que* está sendo discutido ou feito, mas primordialmente com o *como* as discussões estão acontecendo e a atividade sendo realizada. Em última instância, a facilitação cuida da disponibilização ou construção, além da *forma* como os conteúdos são abordados e das *relações* que se estabelecem dentro da pessoa, isto é, como ela lida com conteúdos novos que desafiam aqueles já internalizados no grupo e com o grupo nesse processo de elaboração de novos significados.

Claro que estamos falando de transformar a experiência proporcionada pela atividade em aprendizado aplicável a outras instâncias da vida, pessoais ou profissionais. De outra forma, haveria a experiência pela experiência, apreendida por meio de atividades cativantes, motivadoras, excitantes, desafiadoras, nas quais as pessoas podem se dar por satisfeitas mesmo sem digerir o que lhes foi marcante, ou sem construir um aprendizado efetivo que possa promover a transformação da realidade.

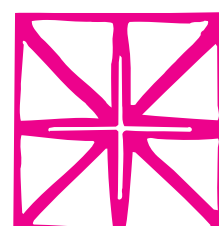
Diego não conhecia o mar. O pai, Santiago, o levou para que descobrisse o mar. Viajaram para o Sul.



Ele, o mar, estava do outro lado das dunas altas, esperando.



Quando o menino e o pai enfim alcançaram aquelas alturas de areia, depois de muito caminhar, o mar estava na frente de seus olhos. E foi tanta a imensidão do mar, e tanto seu fulgor, que o menino ficou mudo de beleza.



E quando finalmente conseguiu falar, tremendo, gaguejando, pediu ao pai:

– Pai, me ensina a olhar!

Este presente, que nos é dado por Eduardo Galeano, em seu *O livro dos abraços* (LP&M Editores, 2021), sintetiza e ilustra magistralmente o desafio e a graça a que a facilitação serve.

Sempre fico imaginando como o pai terá ensinado seu filho a olhar.

Johann Wolfgang von Goethe é famoso por seu trabalho literário. Quase sempre é lembrado por ter escrito uma versão para a história de *Fausto*, o personagem que teria feito um pacto com Mefistófeles para alcançar todo o conhecimento do mundo, em troca de sua alma. Mas Goethe também foi um cientista, que pesquisou quase tudo na natureza e desenvolveu um método para seus estudos.

O primeiro passo que compõe esse método é o que recolhe fatos no elemento observado. Simples fatos, aqueles que são manifestados no espaço físico, num determinado momento. Numa planta, por exemplo, observaria a raiz, o caule, as folhas, flores (...) detalhes de cada uma de suas partes e subpartes. Tiraria, inclusive, medidas dessas partes e subpartes e as distâncias entre uma e outra.

Há outros passos desenhados por Goethe mas, para ajudar a compreender o que é facilitação, nos importa, particularmente, este que considera os fatos observáveis, as manifestações físicas deste elemento (ou fenômeno, como Goethe o chamou). Há uma recomendação em particular: todo fato ou toda manifestação observável deve ser tratada desapaixoadamente por quem a observa. Então, você poderia dizer que vê de uma forma a flor de uma planta e vê as várias folhas secas que se acumulam sob o tronco da planta de forma distinta. Para a planta, no entanto, a flor e as folhas secas são partes do mesmo corpo e todas tiveram/têm papel relevante na vida dessa planta, sem que uma seja mais e a outra menos importante. Para a planta, todas suas partes, seja em que estágio estiverem, são relevantes para o seu futuro, seu vir a ser.

O gostar/não gostar, ser simpático/antipático, sentir prazer/desprazer com um e outro elemento, por serem associados a vivências carregadas de significados relevantes para quem as teve, são sentimentos importantes para quem teve tais vivências, construiu tais significados e, agora, observa a planta. Para que a planta possa ser observada por si, essa distinção entre o que é dela e o que é do observador é uma característica-chave da observação, por permitir que o fenômeno observado

seja visto em sua inteireza, de *per se*, sem que outros elementos (humores, sentimentos, etc.) lhe sejam agregados.

Os estudos de Goethe e seu método vêm servindo a milhares de pesquisadores e cientistas em inúmeras áreas das ciências. Muitas descobertas vêm sendo feitas e novas soluções sendo criadas com base na aplicação desse método pelos cientistas.

Goethe usou seu método científico para observar todo e qualquer ser vivo, não apenas plantas, mas inclusive animais, minerais, nuvens, luz... Rudolf Steiner foi o jovem chamado para organizar os estudos de Goethe muito depois de sua morte e, com base nesse trabalho, desenvolveu a Antroposofia³, que vem sendo aplicada em diversas áreas da vida humana, como a medicina, a agricultura, a educação, economia, artes, administração, entre outras.

Allan Kaplan, consultor sul-africano fundador de *The Proteus Initiative*⁴, desenvolveu uma abordagem que aplica o método de Goethe e o conhecimento antroposófico para compreender o campo social. Ele parte da compreensão de que pessoas, grupos, organizações, comunidades, etc. que compõem o campo social são igualmente seres vivos, que empreendem trajetórias únicas com características de desenvolvimento próprias às de outros seres vivos. Todas elas, e o mundo todo em última instância, não são um quebra-cabeça a ser montado ou corrigido.

Por lidar com o humano, na facilitação de processos faz diferença observar o fenômeno (pessoa, grupo, comunidade, organização, movimento, etc.) por si e não imiscuído com os sentimentos e humores de quem o observa. O braço cruzado de uma participante pode significar timidez, desdém, irritação, defesa... Só quem pode dizer o significado é quem está fazendo o gesto. Ao facilitador, cabe apenas a percepção do gesto. De outra forma, a facilitação poderia induzir a continuidade do processo com base em significado que lhe é estranho, impróprio.

3. Um modo de alcance de um conhecimento suprassensível da realidade do mundo e do destino humano. É aplicada hoje em vários ramos da ciência e da espiritualidade.

4. Para conhecer ou saber mais, acesse <http://www.proteusinitiative.org>.

A facilitação, em resumo, é o trabalho por meio do qual se ajuda alguém (ou um grupo de pessoas) a ver o que subjaz à sua questão, compreendê-la⁵ e, às vezes, até mesmo a nomeá-la; é trabalho que ajuda a essa pessoa ou grupo a construir alternativas para enfrentar essa questão e a fazer escolhas conscientes, consequentes e respeitadas.

O resultado desse trabalho poucas vezes pode ser previsto antecipadamente. Tampouco pode ser considerado como um produto, como um relatório, um plano, ou algo do tipo, embora esses elementos possam existir. Por ser um trabalho que lida com âmbitos sutis, seu principal resultado será também uma mudança sutil, imaterial: a pessoa ou grupo alcança uma nova aprendizagem, desenvolve novas compreensões ou decisões e constrói novas formas de agir.

Este é um trabalho que coloca todas as pessoas envolvidas, incluindo a que é responsável pela facilitação, em movimento e em busca. Pede que se esteja acordado, com escuta ativa, com sensibilidades aguçadas de percepção e afiada capacidade de estabelecer relações entre diferentes elementos.

A facilitação reúne em si todas essas características e fazeres. Como será que o pai terá ensinado seu filho a ver o mar? Como você, leitor/a, ensinaria alguém a ver o mar?

Um dos mais renomados consultores de processos (ou facilitador de processos) de que se tem notícia é Edgar Schein⁶. Ele

-
5. A construção conjunta de significado sobre as relações entre os diferentes aspectos observados no fenômeno é algo que em geral deriva dos passos seguintes do método desenvolvido por Goethe. Ele definiria esse conjunto de significados como a *"percepção do todo"*. Tratar deles aqui seria demasiado para os propósitos deste artigo. Esse significado coletivo, de forma simplificada, pode ser alcançado por meio de perguntas tais como: *"como esses elementos se conectam? Que relações estabelecem? O que resultam delas?"*. O método da aprendizagem experiencial apresentado em artigo específico neste caderno oferece outras possibilidades.
 6. Edgar Henry Schein trabalhou por mais de 60 anos como consultor em diferentes tipos de organizações e em diversos países, inclusive na América Latina. Também foi, por muitos anos, professor na Universidade de Havard e no MIT - Massachusetts Institute of Technologies, sendo considerado o pai do desenvolvimento organizacional. Muito antes de sua morte em 2023, Schein reuniu seus conhecimentos em consultoria em vários livros e um dos mais conhecidos é o publicado em português pelo Instituto Fonte e a Editora Peirópolis, em 2008, sob o título *Princípios da consultoria de processos: para construir relações que transformam*. É nesse livro que

percebeu que existem três tipos de consultoria normalmente realizadas em qualquer tipo de organização e sintetizou sua prática como facilitador em dez princípios que, apesar de parecerem simples, carregam a complexidade que vimos até aqui.

Para ele, a facilitação de processos tem como objetivo máximo ser útil a alguém e, para isso, a facilitadora estabelece uma relação de ajuda com esse alguém. Fácil, não? Agora pense nos indivíduos envolvidos nessa relação. Como se sente quem precisa de ajuda? Quais movimentos essa pessoa precisa fazer para pedir ajuda? Quais convicções precisam ser mudadas internamente para que a pessoa faça esse gesto de pedir ajuda? E como se sente quem oferece ajuda? Que tipo de postura de quem oferece ajuda melhor contribui para que a ajuda possa ser de fato útil a quem a pede?

Recomendamos que você faça perguntas como essas para cada um dos princípios descritos por Schein. Tenha certeza de que o princípio 9 estará presente em qualquer processo que você vier a facilitar. Basta lembrar que “o mundo ao nosso redor tem carta branca para ser o que realmente é, em vez de ser deformado pelo que gostaríamos que ele fosse”.⁷ Ainda assim, de qualquer forma, a facilitação faz diferença.

Schein apresenta os dez princípios da consultoria de processos que tratamos neste artigo.

7. KAPLAN, Allan. *Artistas do invisível: o processo social e o profissional de desenvolvimento*. São Paulo: Instituto Fonte/Peirópolis, 2005, p. 256.

OS DEZ PRINCÍPIOS DA CONSULTORIA DE PROCESSOS

POR EDGAR SCHEIN

Princípio

01.

Sempre tente ser útil

Consultoria é dar ajuda. Obviamente, se não há qualquer intenção em ser útil e em trabalhar nisso, não se deve prever que será possível criar uma relação de ajuda. Se possível, todos os contatos com a pessoa ou o grupo devem ser percebidos como úteis.

Princípio

02.

Sempre mantenha contato com a realidade corrente

Não se pode ser útil se não se conhece as realidades do que está acontecendo em si mesmo e em quem pede ajuda; portanto, todo contato com quem nos pede ajuda deve gerar informação diagnóstica tanto para si mesmo quanto para essa pessoa/grupo sobre o estado do que vivem aqui-e-agora e sobre a relação entre a facilitadora e quem pede ajuda.

Princípio

03.

Acesse a sua ignorância

A única forma de eu descobrir minha própria realidade interior é aprender a distinguir o que eu sei do que eu assumo que sei e do que eu realmente não sei. Eu não posso determinar o que é a realidade corrente se não entrar em contato com o que não conheço sobre a situação e se, tampouco, tenho sabedoria de perguntar a respeito.

Princípio

04.

Tudo que se faz é uma intervenção

Assim como toda interação revela informação diagnóstica, também toda interação tem consequências para quem pede ajuda e para a facilitadora. Eu preciso zelar por tudo o que

faço e avaliar suas consequências para me assegurar que elas estejam de acordo com o objetivo de criar uma relação de ajuda.

Princípio

05.

O cliente é o dono do problema e da solução

A tarefa da facilitadora é criar um relacionamento no qual a pessoa que pede ajuda possa ser ajudada. Não cabe à facilitadora tomar o problema da pessoa que pede ajuda para si, nem oferecer conselhos e soluções para situações que ele próprio não vive. A realidade é que somente a pessoa que pede ajuda terá que viver com as consequências do problema e da solução, de modo que não se deve tirar o “mico dos seus ombros”.

Princípio

06.

Acompanhe o fluxo

Todos que pedem ajuda, particularmente em grupos de pessoas de quaisquer tipos, desenvolvem culturas e tentam manter a sua estabilidade pela manutenção dessas culturas. Mesmo em situações individuais, personalidades e estilos próprios são criados e há uma tendência por mantê-los. Na medida em que não se sabe quais são essas realidades culturais e pessoais, é preciso identificar as áreas de motivação e prontidão para mudança própria de cada pessoa ou grupo e construir algo novo a partir delas.

Princípio

07.

O momento é crucial

Qualquer intervenção pode funcionar num momento e fracassar em outro. Portanto, é preciso manter-se constantemente atento e buscar aqueles momentos em que a atenção de quem pede ajuda parece estar disponível.

Princípio

08.

Seja construtivamente oportunista, com intervenções confrontadoras

Todos que pedem ajuda têm áreas de instabilidade e abertura quando a motivação para a mudança está presente. É preciso identificar e aproveitar a motivação e as forças culturais existentes e, ao mesmo tempo, agarrar oportunidades para gerar novas ideias e alternativas. Acompanhar o fluxo e assumir alguns riscos para intervir são elementos que devem se manter em equilíbrio.

Princípio

09.

Tudo é informação; erros sempre vão ocorrer e são uma fonte importante de aprendizagem

Mesmo que se observem rigorosamente os princípios mencionados, sempre se vai dizer e fazer coisas que produzirão reações inesperadas e indesejáveis em quem pede ajuda. É preciso aprender com isso e evitar, a qualquer custo, defesa, vergonha ou culpa. Nunca se vai saber o suficiente sobre a realidade da(s) pessoa(s) que pede(m) ajuda para evitar erros e estes vão produzir reações a partir das quais se pode aprender muito sobre o contexto em que se está trabalhando.

Princípio

10.

Em caso de dúvida, compartilhe o problema

Frequentemente se está numa situação em que não se sabe o que fazer, nem qual o melhor tipo de intervenção a realizar. Muitas vezes, nessas situações é mais apropriado compartilhar o problema com a pessoa ou grupo com o qual se está trabalhando e envolvê-la(o) na decisão sobre o que fazer.



09. APROVEITANDO A PRÓPRIA EXPERIÊNCIA:

Ciclo de ação-aprendizagem¹

Adultos aprendem com base em sua própria motivação quando percebem a necessidade de se transformar, o que se dá em um processo de ampliação da sua própria consciência.

Flora Lovato
Consultora associada do Instituto Fonte
para o Desenvolvimento Social
Fevereiro, 2025



APRENDER DA PRÁTICA

Todas as minhas interações com pessoas adultas mostram o que elas fazem. Elas realizam um fazer no mundo e constroem saberes, vivem alegrias, dúvidas e dores com isso. Estão sempre em processo de desenvolvimento, são pessoas não acabadas, em um vir-a-ser mais delas mesmas.

Quando procuram por ajuda para olhar esse fazer, aprender sobre ele ou aprimorá-lo, compreendo que estão em busca de aprofundar a compreensão sobre o que vivem, a construir novas opções de futuro, criativamente, assumindo responsabilidade por suas escolhas. Em suma, estão dispostas a aprender.

Mas aprender a partir do que fizemos não é uma coisa fácil! Quantas vezes repetimos o mesmo erro antes de percebê-lo como tal? Quantas vezes dizemos que aprendemos uma coisa, mas na hora de refazê-la repetimos as coisas da mesma forma que antes? Essa repetição pode nos levar a desenhar uma espiral descendente, em que ficamos imobilizados em torno das mesmas questões, sem conseguir realizar nada de novo, agindo com pouca efetividade, cada vez menos motivadas para o trabalho.

1

A aprendizagem experiencial ou ação-aprendizagem é uma proposta desenvolvida por David Kolb. Ele partiu de estudos anteriores feitos por Kurt Lewin e John Dewey sobre aprendizagens, consolidando sua teoria particularmente em *Experiential learning: experience as the source of learning and development* (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.). O título ainda não ganhou uma versão em português. Uma boa síntese da proposta de Kolb pode ser encontrada em: PIMENTEL, Alessandra. "A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional". In: Estudos de Psicologia, 2007, 12(2), p. 159-168. A tese de doutorado de Pimentel deu origem ao artigo e pode ser acessada em <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-20012006-142239/publico/Tese.pdf>.

Muito embora achem interessante um ou outro aspecto da experiência de outras pessoas, em geral as pessoas com quem interajo querem aprender a partir do que elas mesmas viveram. Transformar a experiência em aprendizado aplicável a outras instâncias da vida é algo que requer empenho, não se dá pelo simples fato de se ter tido uma experiência significativa, mesmo que motivadora, desafiadora ou excitante. Dito de outra forma, não há uma relação direta entre a experiência e o aprendizado.

A proposta elaborada por David Kolb toma como base a compreensão de que existe muito conhecimento imerso nas nossas experiências; de que cada uma delas é carregada de sentimentos, crenças, atitudes e aprendizados anteriores; de que somos muito corajosos quando agimos, pois cada ação implica no risco de falhar; de que situações “boas” e “más” são igualmente fontes de aprendizagem, e que refletir sobre ações vividas pode orientar ações futuras.

Nessa visão, o aprendizado é um processo contínuo – e não um resultado determinado – e requer que a pessoa lide com alguns de seus dilemas “naturais”, esses que normalmente se tem ao confrontar conceitos abstratos e experiência concreta, impulso e razão ou ação e reflexão, por exemplo.

A aprendizagem experiencial tem como premissa fundamental a ideia de que a aprendizagem é um processo, e não um resultado. Mesmo que as atividades planejadas para a aprendizagem gerem “produtos”, estes são aspectos que só se transformam em conhecimento se trabalhados. Ou, dito de forma radical, a simples percepção da experiência não é suficiente para aprender. Kolb resume bem isso nesta sua fala:

“Aprender é o processo através do qual o conhecimento é gerado a partir da transformação da experiência. Essa definição enfatiza vários aspectos críticos do processo de aprendizado visto da perspectiva experiencial. O primeiro, é a ênfase no processo de adaptação e aprendizado em oposição à ênfase em conteúdo e resultados. O segundo, é que o aprendizado é um processo de transformação que está sendo continuamente criado e recriado, e não uma entidade independente a ser adquirida e transmitida. Terceiro, que o aprendiza-

do transforma a experiência tanto em sua forma objetiva como em sua forma subjetiva.”²

A tarefa da facilitadora, então, é a de promover associações retrospectiva e prospectiva entre a experiência concreta e imediata e o distanciamento analítico. E, também, a de oferecer estímulos que estejam intimamente relacionados com quem está envolvido no processo. É isso que proporciona a liberação de forças para que a aprendizagem ocorra e para que os indivíduos se responsabilizem pelo próprio desenvolvimento.

Para ajudar nessa tarefa, Kolb propõe um processo que chamou de ciclo ação-aprendizagem:



Ação

Na primeira etapa do processo, as pessoas estão desempenhando as tarefas a que se propuseram. Toda ação envolve certa coragem pois, como não há garantias de que tudo vai dar certo, quem faz alguma coisa assume o risco de errar. Toda ação sempre se baseia nas nossas crenças pessoais ou culturais e nas aprendizagens que obtivemos em experiências anteriores e cria uma experiência pessoal cheia de percepções, impressões, sentimentos e pensamentos. Nossa ação espelha

a nossa atitude em relação às coisas, as nossas formas de reagir e pensar sobre o mundo. No ciclo, a etapa da ação é realizada através de uma memorização das ações efetivamente feitas. Ao fazer isso, as pessoas podem observar suas ações depois do calor dos acontecimentos. Isto possibilita que elas sejam olhadas de outra perspectiva.

Pode ajudar olhar para ela com base nas seguintes perguntas:

- » *O que aconteceu de fato?*
- » *Quem esteve envolvido?*
- » *Quais eventos significativos marcam esta situação?*
- » *Quais são os resultados dessas ações, atividades e eventos?*
- » *Quais os seus sentimentos e reações no desenrolar da situação?*
- » *Quais imagens melhor descreveriam a situação?*

Reflexão

A reflexão é o passo que vem depois da ação e envolve olhar para o que fizemos, conscientizando-nos sobre a experiência vivida, reconhecendo os sentimentos e pensamentos que surgiram dessa ação e compreendendo, então, o que aconteceu. A reflexão transforma a nossa ação em objeto de observação, o que também envolve certa dose de coragem, pois temos que nos deparar com nossos próprios erros e limites.

Para fazer tal reflexão sobre a ação realizada precisamos “isolar” uma determinada experiência, trazer à memória o que aconteceu de fato e, então, formular perguntas sobre ela:

- » *Por que isso aconteceu assim?*
- » *O que contribuiu para isso?*
- » *Como os fatores se relacionam?*
- » *Quais “forças” podem ser percebidas na ação realizada?*
- » *Que aspectos se repetem? Quais padrões podem ser percebidos?*

- » *Que valores e princípios orientaram as pessoas quando realizaram a ação?*
- » *O que tende a acontecer se a situação não mudar?*

A reflexão sobre essas perguntas pode nos trazer novas percepções sobre a experiência realizada e nos ajudar a compreender aspectos antes ignorados. Mas para isso é preciso que estejamos dispostos a desafiar nossas crenças e, mais do que identificar uma causa específica para algo que não deu certo, possamos explorar as relações entre os eventos ocorridos. Nesse sentido, pode ser de muita ajuda fazer essa reflexão junto com as pessoas que compartilharam a experiência conosco, pois, certamente, cada uma delas agregará aspectos que, sozinhas, não conseguiríamos trazer à consciência.

Aprendizagem

Ver nossas experiências sob novos pontos de vista não quer dizer que tenhamos aprendido alguma coisa nova. Para que isso se dê, nesta etapa do trabalho o aprendizado é generalizado por meio da identificação de padrões que caracterizam a forma de atuar do indivíduo, observando também suas tendências naquele tipo de situação. Isso significa dar um salto da experiência particular para algo que tenha um valor geral.

Para isso, pode ser útil perguntar:

- » *Que valores ou princípios podem ser úteis numa situação similar?*
- » *Como você relaciona o ocorrido com outras experiências? Isto lhe faz recordar algo?*
- » *Que outras relações você consegue estabelecer?*
- » *O que isto sugere a você a respeito de sua ação cotidiana?*
- » *Que tipo de situação a desafia? Como você tende a lidar com ela?*
- » *O que você faria diferentemente se estivesse numa situação semelhante no futuro?*
- » *Como pode se preparar para isso?*

» *Precisa de algum tipo de ajuda? / Como pode consegui-la?*

Experimentação ativa

A etapa da experimentação ativa constitui uma ligação entre o passado e o futuro: é aqui que os aprendizados alcançados com a experiência poderão ajudar a conseguir melhores resultados no futuro, desde que tenhamos distinguido o que nos causou dificuldades anteriormente, o tipo de situação e as formas como tendemos a reagir a elas.

Inserir esses aprendizados no planejamento do futuro, entretanto, não é garantia de que as coisas vão dar certo. É preciso saber que, mesmo os bons planos, muitas vezes, têm que ser modificados, adaptados, atualizados. Isso não tira o valor do planejamento, pois ele demonstra aonde se quer chegar e como se pretende chegar lá, além de possibilitar que, depois de realizada a ação, se possa avaliar o que foi feito nessa direção.

Quando um plano não se realiza ou não se alcançam os resultados previstos, é bem provável que os resultados esperados tenham sido superestimados, de que o caminho previsto não fosse adequado ou, ainda, de que podem ter surgido mudanças na situação, que impediram a sua realização.

De toda forma, já sabemos: o importante não é encontrar culpados, mas aprender com as falhas ocorridas!

Pode ser útil trabalhar com as seguintes perguntas:

- » *Que opções você têm à sua frente?*
- » *O que fará diferente daqui para frente?*
- » *O que quer manter? / O que quer abandonar? / O que quer transformar?*
- » *Como você pode assegurar que os erros do passado não se repetirão no futuro?*
- » *Que passos você pretende dar para aplicar esta nova compreensão em sua ação cotidiana?*

RESISTÊNCIAS QUE PODEM SURGIR

Muitas podem ser as formas de resistir a esse caminho de aprendizagem com base na prática. Uma primeira forma, muito comum, é priorizar sempre a ação em detrimento da reflexão. Esse é o caso de muitas organizações sociais que cultivam a “cultura do fazer”. Preocupadas em atender às necessidades das suas comunidades, se esquecem de que, para melhorar esse atendimento, é preciso aprender com o que está sendo feito. Esta atitude pode esconder um medo de ver os problemas, de ver o que não está sendo alcançado com tanta atividade e que é necessário mudar.

O medo do fracasso torna as pessoas resistentes à reflexão. Toda reflexão honesta torna as pessoas vulneráveis e, numa cultura que só valoriza o sucesso, é bem difícil dispor-se a perceber fracassos e receber críticas. No entanto, para que haja desenvolvimento, é preciso vencer essa resistência e ver o que não funciona como deveria. E, para isso, é preciso criar uma atmosfera de confiança e de segurança dentro das organizações e grupos de trabalho. Nesses casos, se pode perguntar como estamos aceitando os erros (nossos e dos outros) e que tipo de atitude colabora para que a mudança seja alcançada.

Por outro lado, é mesmo difícil ter objetividade para ver a si mesmo e às suas próprias experiências de uma forma diferente. Por isso é bom contar com a ajuda de colegas. Elas podem colaborar na identificação de estruturas inconscientes que nos levam a fazer as coisas do jeito que fazemos.

Também damos um grande valor ao conhecimento pronto, que vem de fora. Queremos soluções simples e rápidas, mas não acreditamos em extrair aprendizados da nossa própria prática. Além disso, abandonar nossa zona de conforto, mesmo que soframos justamente por nos manter nela, não é algo que fazemos facilmente. Estamos falando em mudar nossa cultura, nossos hábitos, e eles vivem em nosso fazer.

Aprender a conviver com perguntas é o primeiro passo para que se abram novos horizontes. Construir o novo significa deixar o que é velho e se apropriar de formas novas de fazer as coisas. Mudar exige a segurança íntima de que estamos diante de uma oportunidade e não de uma ameaça.

Sobre o ciclo, ainda é importante dizer:

- » Nenhuma etapa do ciclo é mais importante do que outra. Todos os passos devem ser conduzidos conscientemente e com cuidado. O resultado é uma espiral positiva de aprendizagem e melhoria das ações. Estagnação e pobreza de conteúdo acontecem quando se pula uma parte do ciclo ou ela é tratada superficialmente.
- » Poucas pessoas são boas nos quatro segmentos do ciclo. Por isso é importante trabalhá-lo em grupos. Uma pessoa sempre pode ajudar outra a se aprofundar nas áreas em que não é tão boa. Por outro lado, o grupo pode mapear onde estão suas maiores competências – na ação, na reflexão, na aprendizagem ou na experimentação ativa – e buscar desenvolver novas competências nas áreas mais fracas. Quando um grupo se concentra somente naquele passo em que é melhor, o processo vai se tornando cênega e perdendo a qualidade.
- » É importante fazer perguntas. Nem sempre as descobertas, reflexões, lições e decisões têm a qualidade que esperamos. Quando houver insatisfação com a qualidade do conteúdo produzido, procure fazer novas perguntas, perguntas por que ainda não foram feitas, examinar a situação, os fatos e a si próprio com base em outros referenciais.

Os quadros apresentados abaixo trazem os princípios, cuidados e perguntas que podem ser trabalhados em cada fase do ciclo. Podem contribuir em suas incursões nesse processo.

AÇÃO: Contextualização, levantamento de dados
e composição do quadro geral

Aspectos relevantes	Perguntas
• Pode-se aprender muito das nossas próprias ações — capacidades se desenvolvem naturalmente com base na experiência; • Aprendizados podem ser tirados de situações positivas e negativas; • São as pessoas que conhecem bem suas próprias experiências; • Ações, sentimentos e interpretações são informações tão essenciais quanto "fatos reais e objetivos" (façam diferenciação entre eles); • A visão, os sentimentos e a memória das pessoas influenciam suas ações, assim como seus valores, princípios e hábitos; • Sentimentos e percepções são tão importantes quanto simples fatos objetivos para a aprendizagem.	• O que aconteceu? • O que foi feito primeiro? E depois? • Quais foram os eventos importantes? • Quais foram as ações ou atividades? • Quais processos foram desencadeados? • Quais interpretações surgiram sobre esses processos? • Quem está/esteve envolvido? • A que resultados se chegou? • O que você sentiu em cada "etapa" das ações? Quais foram suas reações? • Que imagens a situação gera?

REFLEXÃO: *Exploração da experiência*

Aspectos relevantes	Perguntas
• Reflexão significa reexaminar e repensar um evento; o propósito é ampliar a consciência a respeito do que aconteceu e acontece, ajudando o grupo a explorar a sua experiência; • Perguntas bem formuladas são absolutamente críticas para uma boa reflexão, desafiando percepções passadas, ajudando a romper formas habituais de pensamento e vendo as coisas sob diferentes pontos de vista; • A discussão conjunta amplia a reflexão; • Na reflexão, cada pessoa pode verificar se o que vê, entende e assume como realidade é o que as demais veem, entender e assumem; • O grupo pode ver o conjunto de fatores que podem estar contribuindo para a situação, não apenas uma causa.	• O que contribuiu para dificultar/agravar o processo? • O que contribuiu para facilitar/atenuar o processo? • Quais foram os principais fatores que levaram aos resultados? • Que causas podem ser atribuídas aos problemas/dificuldades? • Que pressupostos foram adotados na situação? • Que guias/referenciais foram adotados? • Quem tinha poder? Quem tinha influência? • Quais foram as ameaças/riscos neste processo? • Quais foram as oportunidades neste processo? • O que pode acontecer se o grupo continuar repetindo esses tipos de comportamento?

APRENDIZAGEM: *Generalizações e sínteses*

Aspectos relevantes	Perguntas
• Nem sempre reflexões geram aprendizados, porque nem sempre afetam nossas ações; • O maior problema de extrair aprendizados de uma experiência é que você pode nunca mais viver uma situação semelhante; o aprendizado de uma situação nem sempre pode ser aplicável a outra; • Generalizar o aprendizado exige distanciar-se do que aconteceu: é preciso olhar através e além do ocorrido, para extrair lições gerais; • Generalizar significa identificar padrões que ocorrem em mais de uma situação, deixando de perguntar "o que aconteceu?" para perguntar "o que tende a acontecer?"; • O desafio é desenvolver conceitos que possam ser aplicados a novas situações, a ações futuras; • É importante sintetizar conscientemente o aprendizado para que então a experimentação ativa possa ser planejada; • A única forma de verificar se ocorreu ou não aprendizagem é verificar a qualidade das ações futuras.	• O que vocês fariam diferente numa situação parecida no futuro? • Que "sacadas" podem ser tiradas das discussões até aqui que podem ser usadas em situações futuras? • Que princípios ou atitudes poderiam ter gerado resultados melhores? • Que conceitos ou modelos referenciais ajudam a atuar em situações deste tipo?

EXPERIMENTAÇÃO ATIVA: Colocando os aprendizados em prática

Aspectos relevantes	Perguntas
• O planejamento da próxima experimentação traz ligação entre a aprendizagem passada e a futura; • O plano é produto de um processo de elaboração e pode ser modificado continuamente; • Todo plano tem um grau de imprevisibilidade, pois é impossível controlar todas as variáveis; • A imprevisibilidade abre espaço para novas aprendizagens.	• O que você vai começar a fazer diferente como resultado da aprendizagem que construiu neste processo? • O que você vai fazer para garantir que alguns erros não se repitam no futuro? • Quais aprendizados você vai incorporar à sua prática? • Qual é o seu plano de ação?

Trate as pessoas como se elas fossem o que deveriam ser e você as ajudará a tornar-se o que elas são capazes de vir a ser.

J.W. Goethe

