

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

MARCOS FELIPE SOUZA DE OLIVEIRA

**OS DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO PARTICIPATIVA COM
JUSTIÇA DE GÊNERO NOS PROJETOS APOIADOS PELA OSC FUNDAÇÃO
LUTERANA DE DIACONIA**

PORTO ALEGRE

2022

MARCOS FELIPE SOUZA DE OLIVEIRA

**OS DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO PARTICIPATIVA COM
JUSTIÇA DE GÊNERO NOS PROJETOS APOIADOS PELA OSC FUNDAÇÃO
LUTERANA DE DIACONIA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública e Social.

Orientador: Pedro de Almeida Costa

Porto Alegre

2022

RESUMO

A pesquisa parte da discussão sobre os valores democráticos do fortalecimento da mulher defendidos pelas organizações da sociedade civil (OSC) e os desafios da sua reflexão nas suas práticas de gestão. Assim, o objetivo geral da pesquisa foi verificar quais os desafios na implementação da gestão participativa com justiça de gênero nos projetos sociais apoiados pela FLD. Tinha-se como objetivos específicos a análise crítica: do fluxo do programa de apoio; da compreensão dos valores democráticos e os reflexos na organização; e dos esforços na implementação da gestão participativa com justiça de gênero. A pesquisa teve recorte a análise de três projetos apoiados entre 2020 à 2021. A técnica de levantamento de dados foi: pesquisa documental e bibliográfica; e entrevistas focalizadas com representantes dos coletivos apoiados e com a FLD. Os resultados apresentaram os desafios no cenário de pandemia que criaram limitações sociais, econômicas e tecnológicas nas práticas de gestão. Também foi identificado que fluxo do programa contempla os valores defendidos na pesquisa sob o olhar dos coletivos e da apoiadora. Ainda, que as trocas entre as organizações refletiram a compreensão e seus reflexos nas práticas orientadas por valores democráticos. Por fim, verificados consistentes esforços defendendo práticas participativas com justiça de gênero.

Palavras-chave: Gestão participativa. Justiça de gênero. Transformação social.

ABSTRACT

The research starts from the discussion on the democratic values of women empowerment defended by civil society organizations (CSOs) and the challenges of their reflection in their management practices. Thus, the general objective of the research was to verify the challenges in the implementation of participatory management with gender justice in social projects supported by FLD. The specific objectives were critical analysis: of the flow of the support program; the understanding of democratic values and the reflections on the organization; and efforts to implement participatory management with gender justice. The research was based on the analysis of three projects supported between 2020 and 2021. The data collection technique was: bibliographic and documentary research; and focused interviews with representatives of the supported collectives and with the FLD. The results presented the challenges in the pandemic scenario that created social, economic and technological limitations in management practices. It was also identified that the flow of the program contemplates the values defended in the research from the point of view of the collectives and the supporter. Furthermore, the exchanges between organizations reflected the understanding and its effects on practices guided by democratic values. Finally, there were consistent efforts advocating participatory practices with gender justice.

Keywords: Participatory management. Gender justice. Social transformation.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Iniciativas da política de justiça de gênero	55
Quadro 2. Formação, acompanhamento e desafios no PPP	57
Quadro 3. Resumo da dinâmica do girassol	69
Quadro 4. Síntese do relatório narrativo do PPP	74
Quadro 5. Objetivos e considerações - FLD	99
Quadro 6. Objetivos e considerações - Coletivos	100

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mandala representativa da política	54
Figura 2. Ciclo do PPP	56
Figura 3. Explanação de justiça de gênero no edital	63
Figura 4. Explanação sobre a avaliação dos projetos no edital	66
Figura 5. Explanação sobre acompanhamento e avaliação no edital	67
Figura 6. Árvore da gestão de projetos	68
Figura 7. Girassol da justiça de gênero	69
Figura 8. Mandala coletiva	70
Figura 9. Matriz da dinâmica de aprendizados, impactos e desafios	71

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVO GERAL	13
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 CONSTRUÇÃO TEÓRICA DA GESTÃO PARTICIPATIVA EM OSC	16
2.1 DEMOCRACIA E PARTICIPAÇÃO.....	17
2.2 A CONSTRUÇÃO DAS OSC	20
2.2.1 Um breve cenário.....	20
2.2.2 Organizações não-governamentais (ONG).....	22
2.2.3 Setor não lucrativo	24
2.2.4 Terceiro setor	25
2.2.4.1 Definição.....	26
2.2.4.2 Redemocratização e revolução associativa	27
2.2.4.3 Gerencialismo e o PDRAE	28
2.2.4.4 Debates críticos	32
2.2.5 OSC e o seu significado de afirmação.....	34
2.3 GESTÃO PARTICIPATIVA	36
2.3.1 Administração	37
2.3.2 Gestão social	39
2.3.3 Participação	41
2.3.4 Aspectos organizacionais na gestão de OSC	43

3 METODOLOGIA.....	47
3.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	47
3.2 PESQUISA DOCUMENTAL.....	48
3.2 ENTREVISTA.....	49
3.3 CLASSIFICAÇÃO.....	52
4 APRESENTAÇÃO, RESULTADOS E ANÁLISE.....	54
4.1 APRESENTAÇÃO DA FLD.....	54
4.1.1 A política de justiça de gênero.....	54
4.1.2 O programa de pequenos projetos (PPP).....	56
4.2 APRESENTAÇÃO DOS COLETIVOS E SEUS PROJETOS.....	57
4.2.1 Coletivo Alegria Entre Linhas (CAEL).....	58
4.2.2 Associação das Mulheres Agricultoras de Ibarama (AMAI).....	58
4.2.3 Coletivo de Mulheres Ana Primavesi (CMAP).....	59
4.3 RESULTADOS E ANÁLISE.....	60
4.3.1 Resultados e análise das entrevistas com a FLD.....	60
4.3.2 Resultados e análises das entrevistas com os coletivos apoiados.....	77
4.3.2.1 Coletivo Alegria Entre Linhas.....	77
4.3.2.2 Coletivo de Mulheres Ana Primavesi.....	84
4.3.2.2 Associação de Mulheres Agricultoras de Ibarama.....	91
4.3.3 Reflexão geral sobre as análises.....	96
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	98
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	104

1 INTRODUÇÃO

Participação e as Organizações da Sociedade Civil (OSC) são temas que, nos mais diversos debates, apresentam convergências no sentido de criar um significado importante nas abordagens da Administração Pública e Social (APS). Marx (2014) cita que novas formas de participação que influenciam nas políticas públicas representam um importante desafio para a teoria democrática. Nesse diálogo, essas formulações fazem parte do universo das organizações da sociedade civil. Uma vez que essas instituições são importantes por definirem temas centrais, relevantes e de interesse coletivo nas discussões na esfera pública, os quais têm impacto nos mais diversos setores da sociedade (LOPEZ, 2018). Ou seja, além de um desafio teórico, a participação também se faz necessária nas discussões de práticas de interesse coletivo, através das OSC. Pois, conforme Graciolli e Lucas (2010) essas instituições são importantes como uma alternativa de inovação dentro do processo de consolidação da democracia. Dessa forma, a discussão sobre a sociedade civil e participação dialogam dentro do universo da democracia e apresenta ambos os temas como complementares para serem aprofundados através da pesquisa.

Em torno dessa reflexão sobre sociedade e democracia, parece um pouco confuso saber por onde começar a apresentar uma discussão. Todavia, para debater participação é importante falar sobre democracia e como sua abordagem conceitual e histórica se construíram. Assim, a ideia de Motta (2003) de participação como decorrente dos valores democráticos se apresenta como um importante referencial a ser explorado. Nesse contexto, para buscar o diálogo desse tema com as OSC, caberá também a verificação de suas bases conceituais e toda sua corrente crítica através dos elementos históricos de mobilizações sociais, reivindicações e atuação na luta por direitos. Ou seja, buscando a participação ou ao menos resolução para suas demandas. Sobre isso, Vanessa Marx (2014) afirma a necessidade da reflexão sobre a participação social no Brasil e a respeito das dificuldades que as organizações e movimentos sociais enfrentam para ter suas ações atendidas pelo governo. Esse panorama teve um grande impacto no processo de redemocratização do país. Avritzer (2009 apud COSTA, 2014) explica que a Constituição brasileira de 1988 (CF 88) nos colocou em um paradigma político de democracia e participação popular, no qual provocou a institucionalização de mais espaços de participação. Contudo, apesar

desse crescimento pós CF 88, essas instituições não, necessariamente, acompanharam os processos de evolução e complexificação social e novas formas de mobilização, e com isso, tem enfrentado dificuldades de inclusão e aplicação de dinâmicas mais representativas (PIRES, 2014). A redemocratização pode não ser tão recente, porém, visto que o país guarda resquícios ainda mais antigos que ela, não é nenhuma surpresa existirem desafios não superados nessa discussão. Após a CF 88, muitas mudanças ocorreram na interação Estado e sociedade no país, com destaque para o processo de constituição, disseminação e operação de formas diferenciadas de incorporação de cidadãos e associações da sociedade civil na deliberação política (AVRITZER, 2009 apud PIREs, 2010). Diante disso, as experiências participativas começaram a ganhar espaço.

Entretanto, o desafio da representatividade das minorias históricas nos exercícios democráticos precisava ser considerado e debatido, fator o qual é qualitativo relevante. Conforme Avritzer (2013), mesmo sendo um direito, a representação política ainda não é um instrumento efetivo de inclusão e de justiça social, pois há raízes profundas que insistem em normalizar a condição de muitas mulheres não terem acesso ao mundo público. E, nesse sentido, a democracia moderna vem de uma origem de exclusão na qual a liberdade individual liberal serve para a liberdade dos homens e a opressão das mulheres (AVRITZER, 2013). Entendemos que o debate sobre democracia precisa contemplar a qualificação da representatividade de gênero. A evolução da perspectiva de efetiva participação em políticas públicas acompanha o desenvolvimento social. Nesse cenário, predominam atores homens brancos dos centros econômicos e políticos do país (PIRES, 2014). Sendo assim, dentro do contexto dos desafios da participação em diálogo com a representatividade de gênero, de que forma as OSC se movimentaram durante o desenvolvimento desse cenário?

Para recomençar essa introdução, cabe uma breve apresentação teórica desse outro eixo do tema. A contribuição da sociedade civil na prestação de serviços públicos passou por diversos debates teóricos. Pode ser explicada como uma integração cidadã desvinculada do Estado promotora de interesses coletivos, com isso, diferente da abordagem de Mercado (FERNANDES, 2002). Além disso, outra base importante é o caráter solidário provedor de atividades voluntárias através de trabalho para causas sociais (GRACIOLLI e LUCAS, 2010). Um maior aprofundamento requer um referencial teórico do contexto histórico e crítico que serão debatidos na sequência.

Contudo, para continuar a discussão proposta no parágrafo anterior, o processo de democratização política apresentou notável mobilização de diversos setores da sociedade civil que reivindicavam seu direito à participação política e buscavam espaços compartilhados de deliberação, os quais a CF 88 definiu sua obrigatoriedade (ROCHA, 2011). Essa expansão legitimada logo enfrentaria o obstáculo da crise de Estado que fundamentou o Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRAE) que previa a publicização de serviços públicos, a qual foi criada visando distinguir a transferência do serviço público para o setor público não-estatal da privatização (BRESSER-PEREIRA, 2004). Para isso, o Ministério da Administração da Reforma do Estado (MARE) destacou no capítulo 2 de seu caderno um subtítulo “Organizações Sociais” com o principal propósito de “[...] proporcionar um marco institucional de transição de atividades estatais” (MARE, 1998, p.7). Uma das principais justificativas, conforme Bresser-Pereira (2004) era que o mercado era claramente incapaz, mas também o Estado não era flexível o suficiente, e com isso, era aberto o espaço para as organizações públicas não estatais. Porém, não menos importante, para o início da transição dos serviços públicos do Estado para as OSC, era o argumento do gozo da autonomia administrativa que seria maior que dentro do aparelho Estatal, e por consequência, os dirigentes das organizações assumem maior responsabilidade, em conjunto com a sociedade, na gestão da instituição (MARE, 1998). E assim, o objetivo principal escrito com todas as letras do PDRAE no caderno da MARE (1998, p. 11) era de:

Mais amplamente, fortalecer práticas de adoção de mecanismos que privilegiam a participação da sociedade tanto na formulação, quanto na avaliação do desempenho da organização social, viabilizando o controle social.

Portanto, o problema assim se localiza no começo dessa autonomia administrativa das novas entidades públicas não estatais responsáveis por prover o serviço público contratualizado com o Estado. Através dessa reforma governamental nos anos 90, com o passar dos anos, começaram a ser implementados novos marcos regulatórios para subsidiar a gestão dessas organizações sociais contratadas.

Dessa forma, a discussão aqui proposta visa entrar nesse conteúdo já amplamente debatido de participação e OSC. Porém, o que foi possível verificar é que os trabalhos científicos costumam apresentar conceitos e aplicações da participação em diversas experiências de políticas públicas sob a perspectiva estatal. Por outro lado, na abordagem privada, muito se pesquisa sobre participação e hierarquia nas

empresas. Inclusive, cada vez mais, todos os trabalhos preenchendo muito bem as lacunas de suas áreas. Também existem inúmeros debates conceituais e estudos de caso em OSC, além de abordagens sobre sua história através dos marcos regulatórios. Muitos destes contemplam mecanismos, ferramentas e dificuldades de gestão nessas organizações. Assim, é possível verificar o alinhamento entre os dois principais temas em algumas discussões acadêmicas e institucionais. Sobretudo em relação ao contexto histórico de mobilizações e reivindicações no qual emergem essas organizações.

Entretanto, através dessa reflexão discutida acima, foi verificada uma oportunidade de debater de que forma esses significados e os efeitos dos valores democráticos das OSC refletem nos seus princípios organizacionais. Ou seja, a problematização será verificada através da análise da metodologia de uma OSC para implementar a participação na sua realidade de gestão. Nesse sentido, visando verificar essa questão de forma analítica, esse tema será abordado no processo de implementação da gestão participativa das OSC apoiadas no Programa de Pequenos Projetos da OSC Fundação Luterana de Diaconia (FLD). Essa organização possui um trabalho vinculado ao Laboratório de Tecnologias Sociais para Organizações da Sociedade Civil (LABTECS) do Núcleo de Estudos em Gestão Alternativa da Escola de Administração (NEGA) da UFRGS que busca orientar as OSC a promover melhores práticas conforme os valores defendidos pela gestão alternativa.

Conforme sua carta de princípios, a FLD é uma entidade criada em 17 de julho de 2000, com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos e com sede em Porto Alegre. Através desse programa a OSC se define como uma organização que

[...] busca do fortalecimento de movimentos sociais, organizações de defesa de direitos (tais como organizações feministas, juventudes, grupos LGBT), instituições diaconais e ecumênicas, redes, empreendimentos de economia solidária, cooperativas e associações de catadoras e catadores de materiais recicláveis, grupos da agricultura familiar, assentamentos da reforma agrária e organizações de povos e comunidades tradicionais, em âmbito nacional.

Para alinhar a discussão teórica com uma abordagem analítica, cabe destacar o Programa de Pequenos Projetos (PPP) da FLD. Esse programa se trata de um mecanismo fomentador de outros projetos de pequenas OSC que se dispõe a apresentar ideias à FLD. Assim, visando a contemplação de um apoio financeiro e estratégico para execução dos seus projetos. Com isso, buscando direcionar as

atividades apoiadas dentro dos seus valores sociais defendidos, a FLD constituiu uma Política de Justiça de Gênero¹ a qual é critério transversal de apoio a projetos e de todas as dimensões das atividades da FLD. Além dessa política, o PPP atua a partir de cinco áreas temáticas defendidas: Justiça Econômica, Justiça Socioambiental, Diaconia, Direitos e Ajuda Humanitária. O programa também objetiva produzir e divulgar materiais de formação e sistematização a partir dos projetos apoiados e promover sua gestão democrática e transparente.

Em vista das reflexões desenvolvidas e alinhadas até aqui, verificou-se o dilema das peculiaridades do formato de administração das OSC frente aos princípios democráticos inerentes ao seu ambiente de trabalho. Nesse sentido, trata-se de uma verificação relevante para entender como essa abordagem acontece na prática, através do estudo dos projetos apoiados pela organização apresentada. O recorte da pesquisa foi estabelecido conforme acompanhamento de projetos específicos já desenvolvidos pela FLD. Assim, a pesquisa analisou três (03) projetos contemplados entre 2020 e 2021.

Visto que essa OSC tem como valores a participação e a inclusão social por meio da Política de Justiça de Gênero, os projetos contemplados precisam estar alinhados a esses valores. Dessa forma, este trabalho visa desenvolver uma pesquisa para analisar o seguinte problema: **quais os desafios da implementação da gestão participativa com justiça de gênero nos projetos sociais apoiados pela OSC Fundação Luterana de Diaconia?**

1.1 OBJETIVO GERAL

Verificar quais os desafios enfrentados pelos coletivos apoiados pela FLD na implementação da gestão participativa com justiça de gênero.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

¹ Política de Justiça de Gênero. Disponível em: < <https://fld.com.br/documentos-institucionais/>>. Acesso em 21/02/2022.

1. Analisar criticamente o fluxo de apoio aos projetos frente aos princípios de gestão participativa com Justiça de Gênero;
2. Verificar a compreensão sobre os valores da gestão participativa nas OSC e os reflexos na sua estrutura organizacional;
3. Descrever criticamente os esforços e experiências na implementação da gestão participativa com justiça de gênero;

1.3 JUSTIFICATIVA

Dentro das abordagens de APS prevalece a compreensão do interesse público como um valor relevante. Dessa orientação, vem o esforço em promover discussões importantes sobre os valores democráticos e participação das pessoas no seu contexto público e social da Administração. Nesse sentido, esse projeto visa fortalecer a importante referência a esses temas a partir do panorama das OSC, as quais representam as forças da sociedade civil unidas pelo interesse público. Com isso, o trabalho busca contemplar a importância de “reconhecer, definir e analisar problemas de interesse público relativos às organizações e às políticas públicas” (BRASIL, 2014). Essa diretriz justifica a perspectiva de uma OSC no enfrentamento de questões sociais. Além disso, sua necessária democratização e busca por participação na sua gestão, de forma que elas cumpram seu papel ético-político na construção da democracia e na luta por garantias de direitos.

Nesse contexto, essa pesquisa visa alimentar e estimular o desenvolvimento de maiores pesquisas dentro das OSC. Essas organizações, como referência de mobilização social, precisam ser lembradas por essa essência transformadora e não reduzidas a sua atividade terceirizada do Estado. Nesse sentido, é importante verificar seu aspecto organizacional para entender como elas trabalham visando a finalidade do interesse público. Dessa forma, cabe destacar a relevância de entrar em uma OSC e abordá-la na pesquisa de forma institucional acessada através do NEGA.

O impacto social será demonstrar a importância que qualquer forma organizada da sociedade civil tem, não importando seu tamanho. E como essa interação é capaz de transformar a realidade em que vivemos. Assim, a partir dessa discussão, será possível apresentar soluções para processos complexos na medida em que o debate

consiga resgatar esse valor que vive uma constante briga com a dinâmica organizacional de execução das tarefas. Ainda que desejável, a gestão democrática de OSC é uma questão complexa, que envolve leituras sociológicas, psicológicas, econômicas e políticas, entre outras. Sendo assim, também remete à interdisciplinaridade e a transdisciplinaridade que garantam a multiplicidade de áreas do conhecimento em temas como política, gestão pública e gestão social e sua interseção com outros cursos (BRASIL, 2014).” Dessa forma, a administração pressupõe interação, que por sua vez, depreende a reflexão sobre participação. Assim, a questão da participação na administração de OSC (e, mais amplamente, sobre a participação da sociedade civil nas políticas públicas) é interdisciplinar. O esforço teórico no trabalho está ancorado em conhecimentos de sociologia, ciência política e administração. Através dessas relações complexas, a pesquisa visa contribuir para a perspectiva histórica e contextualizada que reconheça os desafios derivados da diversidade regional e cultural dentro do panorama do desenvolvimento nacional (BRASIL, 2014).

Como estudante de graduação, é importante visar a contribuição acadêmica e para a própria formação. Nesse sentido, devemos estar preparados para participar do processo de tomada de decisão e desenvolver análises críticas sobre a área estudada. Para isso, estar focado em todos os elementos analíticos desse projeto é uma missão importante para desenvolver uma pesquisa que possa estimular o aprofundamento desse tema em outras discussões. Além disso, esse trabalho também traz benefícios para formar um Administrador que, de fato, possa reconhecer a importância que não só o Público, mas também o Social tem no nome do curso.

A limitação dessa pesquisa no sentido de alcance quantitativo e abordagem da complexidade social, cultural e econômica está caracterizada pelo recorte. Além disso, o tema participação tende a ser melhor compreendido dentro de uma abordagem mais profunda com pesquisa de campo extensa. Todavia, dada a circunstância de ser um tema em construção histórica, acadêmica e empírica, um projeto de pesquisa mesmo que limitado e tímido pode influenciar grandes instituições como a UFRGS e a FLD a continuar desenvolvendo seus programas de apoio à gestão social. Com isso, o tema está alinhado com o Projeto Político Pedagógico do Curso de APS/UFRGS, ao focar nas OSC como objeto empírico de investigação para entender os espaços e questões públicas contemporâneas da sociedade brasileira.

2 CONSTRUÇÃO TEÓRICA DA GESTÃO PARTICIPATIVA EM OSC

O problema de pesquisa apresentado pode ser dividido em dois grandes blocos temáticos: gestão participativa e organizações da sociedade civil (OSC). Cada um deles tem suas frentes que serão abertas conforme evolução da construção das referências teóricas do problema. O primeiro eixo será discutido visando a formulação

conceitual do tema para seu tratamento prático no ambiente de pesquisa proposto. Enquanto na abordagem das OSC, o objetivo será mostrar a evolução histórica dos seus conceitos, significado social e aspectos organizacionais.

Dentro do bloco de gestão participativa, será apresentada uma discussão sobre Democracia, o qual é um tema onipresente e relevante para esse campo de estudo de Administração Pública e Social como ciência social aplicada. Nesse projeto de pesquisa, o objetivo de falar sobre democracia será apresentar sua relevância contextual no desenvolvimento da abordagem de participação, e assim, posteriormente, utilizar dessas reflexões como base teórica do estudo de práticas inclusivas na gestão de projetos sociais. Nesse cenário, o debate de gênero entra como um qualitativo do grande eixo temático da gestão participativa. Nesse sentido, a política de justiça de gênero da FLD entra como um importante critério de análise. Trata-se de uma constituição original baseada em diversos princípios e valores da organização. Com isso, esse projeto não pretende desenvolver uma retomada histórica sobre a democracia ou sobre as lutas sociais por justiça de gênero.

Em relação às OSC, para fins de organização textual, não foi apresentado na introdução o desenvolvimento histórico nomenclatura dessas organizações durante sua jornada de marcos legais. Todavia, optou-se pela referência como Organizações da Sociedade Civil (OSC), que será justificada, juntamente com seu contexto, envolvendo um debate crítico e afirmação do protagonismo social.

Dessa forma, o debate visa construir um referencial teórico que desenvolva de forma convergente as discussões sobre democracia, OSC, gestão e aspectos organizacionais nas OSC. E com isso, elaborar um raciocínio que busca sintetizar as referências em torno de uma abordagem com um significado específico de gestão participativa nas OSC.

2.1 DEMOCRACIA E PARTICIPAÇÃO

Para começar uma discussão de gestão participativa, é necessário debater as origens contextuais e quais os seus referenciais teóricos. Não é possível definir esse conceito sem falar sobre democracia. Por muitas vezes, as reflexões são realizadas sem a informação primordial da etimologia da palavra. Ela é formada a partir das

palavras gregas *Demos* (*povo*) e *Kratos* (*domínio, poder*), o que significa domínio ou poder do povo². Uma formação de conceito simples, porém, quando reduzido às mais diversas peculiaridades em contextos culturais específicos, apresenta qualitativos extremamente complexos.

Do Carmo, Dasso Junior e Hitner (2014) ratificam a democracia como poder do povo e a apresentam como um conceito em disputa entre os que, por um lado, a definem como um método de escolha de representantes, e por outro, os que defendem a participação do povo de forma direta, porém, sem excluir a representação indireta. Com isso, evidencia-se uma divisão conceitual entre uma democracia representativa e uma democracia participativa. O fato de entender que não há como excluir o modelo de delegação de poder contempla maior abrangência e integração de elementos para o debate e defesa do método participativo. Entretanto, o rumo histórico dessa disputa definiu como a concepção predominante ou hegemônica a democracia indireta concebida nos limites da representação (DO CARMO; DASSO JUNIOR; HITNER, 2014).

A hegemonia dessa abordagem de democracia tem como seu principal fundamento a ideologia liberal. Nesse contexto, cabe destacar Bobbio (2006) e sua defesa aos direitos individuais através do Estado liberal, pois, do contrário, é pouco provável a garantia da democracia, e sem ela, o Estado pode não ser capaz de garantir a liberdade do indivíduo e a propriedade privada. Justamente nesse panorama sob ótica individual que a hegemonia da representatividade mantém seus argumentos. Uma vez que os direitos de cada um são imprescindíveis nesse modelo democrático, cabe ao Estado regular a opinião e as demandas peculiares que serão exigidas. E nesse universo de desejos complexos e específicos não haveria espaço para consensos em grande escala. Schumpeter (1984) é outro expoente dessa linha de raciocínio que embasa essa análise. O autor reconhece que pode existir vontade comum e opinião pública nesse infinito de reações humanas no processo democrático, porém, é necessário unificar essas vontades individuais através de uma sanção racional. Nesse sentido, ambos autores convergem no raciocínio de que apenas o Estado liberal é capaz de administrar essas relações complexas através da representatividade, pois se agir diretamente, o povo não é capaz de separar os seus desejos individuais das de interesse coletivo.

² Dicio: dicionário online de Português. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/democracia/>>

Dessa forma, vigora a predominância dessa ideologia sobre o princípio de participação do conceito de democracia, ou seja, a concepção reducionista de democracia focada nos mecanismos formais representativos conduz o afastamento do cidadão de processos decisórios significativos e participativos (DO CARMO; DASSO JUNIOR; HITNER, 2014). Com isso, o princípio participativo é incorporado para a forma liberal de promover a democracia. Conforme Amancio (2017), essa absorção teórica da democracia dentro das conformidades do sistema capitalista liberal intensifica a ruína da cidadania. Percebe-se a unanimidade da linha contra hegemônica em relação a apropriação da democracia pelo sistema vigente.

O esforço está em reforçar demonstrar que um único modelo de processo decisório não pode ser o predominante. Esse processo pode ser compreendido dentro do contexto de mobilização através da pressão ideológica das classes dominantes, na qual o conceito *Demos* foi isolado de *Kratos*, desvinculado do seu sentido original e distorcido para um sinônimo de exercício dos direitos individuais no Estado Liberal, isolando cada vez mais o cidadão e aumentando o poder das classes proprietárias (WOOD 2015, apud, AMANCIO, 2017, grifo nosso).

E dentro dessa problemática que a abordagem contra hegemônica reforça a luta contra essa democracia significativamente distorcida. Do Carmo, Dasso Junior e Hitner (2014) apontam que é importante buscar a superação dessa hegemonia através da demanda de mecanismos de participação direta, ao mesmo tempo, reconhecem que em conjunto às práticas representativas, fortalecem o verdadeiro significado de participação na democracia.

Verifica-se, então, a importância de que a teoria democrática na qual seja respeitada sua definição conceitual na forma que a cidadania transcenda a questão eleitoral, e que com isso, a democracia representativa e a democracia participativa se unam para articular e institucionalizar instâncias de participação efetiva da sociedade (FLEIG; OLIVEIRA; BRITO, 2006). Sendo assim, a busca pelo cumprimento da democracia de forma justa entre representação e participação tem como elemento principal a interlocução dos atores e movimentos sociais presentes nos espaços de discussão, na forma que se sobreponha a forma hegemônica da democracia representativa elitista (FLEIG; OLIVEIRA; BRITO, 2006).

Nesse debate introdutório sobre democracia ficou evidente como a participação contempla todo o seu significado de poder do povo. Teoricamente, foi possível verificar que um breve diálogo conceitual é capaz de promover as interpretações e

raciocínios necessários sobre como a relevância da democracia contempla a discussão para participação. E nesse sentido, seu significado promoveu intensas mudanças sociais, políticas e econômicas.

2.2 A CONSTRUÇÃO DAS OSC

A história dessas organizações perpassa diversos momentos importantes que marcaram suas definições e entendimentos. Para compreender como elas chegaram nos formatos atuais, cabe uma discussão sobre os principais momentos e narrativas da sua jornada na sociedade civil. Esse item visa trazer os cenários mais importantes que fundamentam o debate sobre a evolução histórica das OSC, além de outras denominações utilizadas durante sua formação.

2.2.1 Um breve cenário

Não é o foco dessa pesquisa e seu referencial se alongar na história do Brasil e o início das primeiras formações organizadas da sociedade civil. Todavia, o que é discutido exige um entendimento do contexto inicial de formação desses espaços. Nesse sentido, Mendes (1999) contribui citando a importância do papel da Igreja e seus princípios religiosos, sob mandato do Estado, nas iniciativas, organização e promoção da assistência social, ensino, saúde e diversas atividades filantrópicas nos primeiros séculos da colonização. Essa característica da formação política e social é a principal base de sustentação do desenvolvimento do país, na qual as mudanças ocorridas nos períodos sucessórios apenas conformaram essa marca com adaptações orientadas aos interesses dos grupos dominantes representados pela própria Igreja e as grandes fazendas (MENDES, 1999). Esse breve relato identifica como a estruturação dos serviços assistenciais citados como filantrópicos não se construiu dentro da formação objetiva de iniciativa do Estado. Um pouco mais adiante, durante o período de aumento das imigrações estrangeiras, Landim (1993) coloca

como relevante a criação de entidades com essa mesma iniciativa filantrópica por parte dessas pessoas.

O próximo período trazido por Landim (1993) como importante nesse cenário é a Revolução de 30 e o Estado Novo, pois reforça que antes disso, não haveria outras opções estruturadas para atender essas demandas além das Igrejas. Assim, a autora explica que nos projetos autoritários e centralizadores desse período não havia a clara formação de políticas públicas com essa finalidade. Ou seja, apenas se manteve essa dimensão assistencial na figura de pequenas entidades ligadas à Igrejas, contudo, com a previsão de incentivos fiscais e financeiros (LANDIM, 1993).

Já na década de 40, ganham espaço nesse debate as organizações de cooperação internacional, oriundas de um contexto história de conflitos e reconstrução social, as quais tinham o objetivo de ajudar entidades e movimentos sociais nos países mais afetados que necessitavam de apoio (GRACIOLLI; LUCAS, 2010). Com isso, os movimentos de auxílio e cooperação passam a adentrar discussões de maior visibilidade. Sobre isso no Brasil na década de 50, Mendes (1999) cita o papel importante das associações e sindicatos relativamente autônomos e altamente politizados na reorganização da sociedade civil brasileira durante esse período entre a ditadura de Vargas e a militar. O autor comenta que esse é o primeiro passo das organizações lideradas pela classe média intelectualizada e militante refletida pelas tendências na América Latina. Essa breve jornada ainda representa pequenos passos na estruturação dessas organizações na história do país.

Dentro dessa reflexão desenvolvida, a abordagem histórica das organizações tema deste trabalho sofreram grande influência a partir da década de 60. Paes de Paula (2005) cita como o auge da tradição mobilizatória do país quando a sociedade se organizou na luta por grandes reformas nesse período. A resposta veio com o fatídico golpe militar de 1964. Após todos os fatos e histórias que foram ocultadas, os movimentos de repressão e censura e as políticas nacionais desse regime, aos poucos a sociedade civil foi se reunindo e demonstrando os primeiros sinais de oposição. Paes de Paula (2005) explica um fato importante desse fenômeno representado pela própria Igreja, a qual viu seus agentes religiosos reprimidos com o endurecimento do regime após 1968, e com isso, assumiu uma posição definida de crítica e oposição. Nesse momento, A CNBB (Comissão Nacional dos Bispos Brasileiros), antes dividida, decreta novos valores na defesa das liberdades civis e dos direitos humanos, e assim, afirma sua liberdade de autonomia ao Estado (PAES DE

PAULA, 2005). Mendes (1999) complementa citando que o esforço das “Comissões de Justiça e Paz da CNBB e os diversos Centros de Defesa dos Direitos Humanos criados pelo País sob a inspiração da Igreja, tornam-se um emblema na luta contra a tortura, contra a censura, pela liberdade dos presos políticos e pela democracia.” (MENDES, 1999, p.76). Além desses, Paes de Paula (2005) lembra que, através Comunidades Eclesiais de Base (CEBs), a Igreja contribui para a formação de um espaço alternativo de mobilização através do estímulo à diversos grupos sociais através da promoção de discussões sobre libertação, participação, educação popular, e dessa forma, consolidando a formação de importantes lideranças políticas populares e independentes. Essas comunidades possuíam extrema relevância nesse cenário de atuação. Através do crescimento desse espaço de debates para unir a sociedade civil no combate à ditadura, surgiram os primeiros Centros Populares criados por militantes políticos visando acesso nas CEBs e nas bases comunitárias para contribuir com a mobilização (PAES DE PAULA, 2005).

Esses são fatos relevantes frente a histórica raiz cultural das relações entre Igreja e Estado comentada brevemente nos primeiros parágrafos. Pois, nesse sentido, o debate desenvolvido inicialmente sobre assistencialismo e filantropia praticados dentro dessas relações passam a ser rejeitados a partir dos anos 70 e motivam o surgimento das associações politizadas e independentes tanto da Igreja, como do Estado (PAES DE PAULA, 2005). Dentro desse panorama nacional que o termo Organização Não-Governamental (ONG) deixa de ser uma mera característica pouco comentada para se tornar um conceito de grande relevância. Sendo assim, foi separado um tópico para discutir o significado dessa nomenclatura.

2.2.2 Organizações não-governamentais (ONG)

O termo ONG é de fato muito popular no Brasil, o que demonstra a importância de se entender a origem do significado histórico de sua utilização de forma tão intensa. Fernandes (1997) explica que essa expressão vem da Europa Continental através da representação civil no sistema da Organização das Nações Unidas (ONU), refletida pelo esforço em demonstrar sua relevância pública sem representar um governo. O autor cita como exemplo o Conselho Mundial de Igrejas e a Organização Internacional

do Trabalho. Nesse contexto, os programas de cooperação internacional formulados pela ONU promoveram o crescimento de projetos em âmbito não-governamental, e assim, as ONGs europeias promoveram seu trabalho pelo mundo e estimularam o surgimento de entidades congêneres nos continentes no hemisfério sul (FERNANDES, 1997).

Também é importante entender que a diferença está na sua concepção, pois de um lado há um espaço de integração cidadão representado pela sociedade civil, de outro a esfera governamental do Estado e seu poder político-institucional, porém, a finalidade dos serviços prestados e dos direitos estabelecidos são públicos em ambas as abordagens (FERNANDES, 2002; GRACIOLLI; LUCAS, 2010).

Essa definição mostra de que forma o termo começou a ganhar sua conotação opositora e independente do Estado. Sobre isso, fundamenta Fernandes (2002) que significado da negação do termo ao afirmar o “não governamental” reforça a posição de militância e antagonismo ao governo amplificado pelo regime militar, além disso, fortalece que as iniciativas não fazem parte do governo, não devendo ser confundidas com o poder do Estado. Tem-se aqui o começo do debate de um dos elementos primordiais do cenário nesta pesquisa. Nesse ponto, trata-se dos princípios teóricos de mobilização, crítica, confronto e transformação social das organizações da sociedade civil.

A partir desse contexto, Gardner e Lewis (1996) se referem à frequência da utilização desse conceito para classificar organizações que lutam por desenvolvimento econômico e social nos países em desenvolvimento. A aplicação sociológica dessa definição chegou na América Latina com a mesma abordagem, na medida em que as ONGs ganharam grande força através da expressão de modos alternativos de oposição política aos regimes ditatoriais (GRACIOLLI; LUCAS, 2010). Landim (1993) reforça que a mobilização social de enfrentamento às ditaduras nos anos 60 e 70 formaram grupos de resistência os quais agregaram uma conotação política e de diversas matrizes ideológicas ao seu reconhecimento como ONG's, já por volta dos anos 80 (LANDIM; 1993). Essa linha de análise justifica o grande impacto que o contexto antidemocrático do país teve na estrutura de formação dessas organizações. Assim, essas organizações muito reconhecidas como ONG's identificam-se na luta pela democracia e no desenvolvimento dos movimentos sociais (ARMANI, 2001). Para fechar esse raciocínio, como uma das principais autoras do

tema no Brasil, Landim (2002, p.219) resume perfeitamente e de forma completa essa abordagem:

As atuais ONGs, portanto, e como tem sido estudado, começam a existir em anos de regime militar. Acompanham um padrão característico da sociedade brasileira, onde o período autoritário convive com a modernização e a diversificação social do país e com a gestação de uma nova sociedade organizada, baseada em práticas e ideários de autonomia em relação ao Estado, num contexto em que sociedade civil tende a se confundir, por si só, com oposição política. As chamadas ONGs se consolidam na medida em que se constrói e fortalece um amplo e diversificado campo de associações na sociedade, a partir sobretudo de meados dos anos 1970 – tendência que caminha em progressão pelas décadas de 1980 e 1990.

É importante ficar claro o significado do caráter não governamental e toda a carga histórica que esse termo carrega. Isso porque essa reflexão vai ser muito importante para a relevância na estrutura do conceito de Terceiro Setor que será discutido em seguida. Além disso, também contempla o embasamento para a continuidade da breve navegação histórica realizada até o momento. Portanto, antes de avançar, é importante trazer um complemento imprescindível desse panorama compreendido pela característica sem fins lucrativos dessas organizações, pois com ela, faz-se a primeira alusão ao mercado como influente interlocutor na apropriação (GRACIOLLI; LUCAS, 2010). Ou seja, antes de apresentar o terceiro setor, para a sua melhor compreensão, cabe o debate sobre a adjetivação de ser sem fins lucrativos. Pois, conforme Armani (2001), esse atributo ao lado do não-governamental sintetiza o significado de terceiro setor.

2.2.3 Setor não lucrativo

O título está na sua nomenclatura original pois o conhecemos como uma tradução do termo em inglês *nonprofit* (sem fins lucrativos). Fernandes (2002) também faz menção a negação contida no termo através do “sem”, significando sua diferença em relação às organizações dentro do sistema capitalista de mercado, pois seus investimentos não visam retornos maiores refletidos em lucro. A promoção de interesses coletivos não pode ser esquecida como princípio fundamental, e nesse ponto, se diferencia da lógica de mercado na qual os agentes privados visam interesse e lucro próprios (FERNANDES, 2002; GRACIOLLI; LUCAS, 2010). Nessa reflexão,

Graciolli e Lucas (2010, p.13) resumem o Mercado como a “produção e circulação de bens e serviços visando o lucro”.

O “sem fins lucrativos” como importante qualitativo ganhou destaque pelos estudiosos e passou a ser mais utilizado como referência durante os anos 80, principalmente na literatura americana (ALVES, 2002). Contudo, Alves (2002) também cita que não havia unanimidade entre os autores a respeito dessa e outras referências. Nesse debate sobre definições e classificações, ficou evidente que predominam suas principais finalidades e especificidades. Ou seja, as referências não se esgotam apenas em não governamental e sem fins lucrativos.

Dessa forma, o entendimento da divisão em setores se mantinha válido, todavia, ainda, o tema era mais reconhecido por essa sua característica considerada predominante. Com esse mesmo raciocínio de idealização por sua finalidade, os conceitos foram debatidos entre diversas conotações e contextos em diferentes países. Em uma breve revisão de literatura, Alves (2002) apresenta as devidas referências para as origens do reconhecimento desse setor como: setor de caridade; setor filantrópico; setor independente; setor voluntário e economia social. Essas denominações reforçam que apenas uma característica como significado acabam não entregando um significado claro que explique a complexidade desse setor (DIMAGGIO e ANHEIER, 1990).

Com base no que foi discutido até aqui sobre as diferenças dessas organizações tanto para o Estado, como para o Mercado, cabe adentrar, finalmente, a fundamentação do brevemente referido Terceiro Setor. Essas características de não governamental para distanciamento do Estado e sem fins lucrativos nas atividades de interesse público para distanciamento do Mercado sustentam a base de conceito que será apresentado no próximo tópico.

2.2.4 Terceiro setor

O debate sobre terceiro setor vai precisar de uma maior profundidade, pois envolve contextos relevantes para o seu significado. Além disso, através da sua construção histórica, ocorreram e permanecem intensas críticas à metodologia do seu entendimento e a forma como o Estado o compreendeu e o aplicou nas suas políticas

reformistas dos anos 90. Dessa forma, esse item visa definir o conceito e construir um breve cenário histórico sobre os principais fatores que promoveram as discussões na qual está inserida esse projeto de pesquisa.

2.2.4.1 Definição

O termo Terceiro Setor (*third sector*) tem origem no vocabulário sociológico norte-americano e passou a ser muito difundido na sua literatura nos anos 70, na qual orientava um debate que buscava identificar organizações que prestavam serviços públicos sem fins lucrativos (FERNANDES, 1997; SMITH, 1991). Conforme Weisbrod (1988, apud Alves, 2002) essa nomenclatura foi inspirada pela influência da econômica clássica que divide a sociedade em setores divididos pela finalidade econômica dos agentes sociais de natureza jurídica pública ou privada. Nesse formato, o Estado está representado no poder político-institucional; e o Mercado na produção e circulação de bens e serviços visando o lucro; e por último, é classificada a Sociedade Civil como um composto de indivíduos, grupos e instituições que agem de acordo com uma racionalidade diferenciada em relação aos outros dois, pois se tratam de agentes de natureza privada que praticam ações de interesse público (GRACIOLLI; LUCAS, 2010; ALVES, 2002, grifo nosso).

Assim, a sociedade civil representa o terceiro setor com suas próprias abordagens e definições. Sobre isso, Graciolli e Lucas (2010) compreendem que se tratam de iniciativas alternativas de reflexões e ações orientadas por amplas concepções de cidadania em um espaço de participação e experimentação da complexa dinâmica social. Dessa forma, o terceiro setor encontra-se no debate compreendido por uma racionalidade e lógica diferenciada de Estado e Mercado, uma vez que ambos se mostram alheios às demandas sociais, o primeiro por inoperância e o outro por desinteresse (GRACIOLLI; LUCAS, 2010).

A nomenclatura terceiro setor representou ainda mais a força das organizações civis ao lado da ONG. Uma não anula ou substitui a outra. São termos que até hoje convivem paralelamente. Todavia, foi possível compreender que alguns autores utilizam o termo ONG para reforçar o aspecto de não vinculação ao Estado, conforme já citado. Já o terceiro setor entra em um debate mais profundo a partir dos

acontecimentos históricos a partir da década de 80. Sobre isso, Gracioli e Lucas (2010) complementam que após o aumento de sua referência nos anos 70, “terceiro setor” logo caiu em desuso nos anos 80, porém, ressurgiu nos anos 90 através da influência da pesquisa da Universidade John Hopkins sobre o setor não lucrativo. Devido ao maior uso do termo *nonprofit* durante o desenvolvimento do estudo, ele foi chamado de *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* (Projeto Comparativo do Setor Sem Fins Lucrativos da Johns Hopkins). Para entender o impacto dos resultados deste projeto, cabe uma breve análise do cenário que envolveu sua elaboração e suas influências.

2.2.4.2 Redemocratização e revolução associativa

Essa chamada “revolução associativa” se tratou do movimento mundial, no final dos anos 80, de pessoas se unindo em prol de serviços humanitários, desenvolvimento econômico de base, prevenção do meio ambiente e proteção de direitos civis (SALAMON, 1994, apud ALVES, 2002). Isso representa bem o que se vem discutindo aqui sobre os fundamentos e origens das ONG’s e organizações do Terceiro Setor. Ou seja, grupos que lutam pelas causas sociais através de mobilizações visando efetivas transformações.

Os fatores históricos que embasam essa revolução são explicados por Salamon (1994, apud ALVES, 2002) através de eventos e transformações que romperam com paradigmas globais em todo o mundo: a crise do Welfare State moderno nos anos 80; crise do desenvolvimento nos países do Terceiro Mundo; a crise do meio ambiente global; a crise do socialismo e dos partidos socialistas; a revolução das comunicações; e o crescimento mundial dos anos 60. Conforme o autor citado por Alves, a conjunção desses elementos desencadeou um grande movimento de redução do Estado e sua intervenção na economia, o aumento da responsabilidade social tanto do Estado como das empresas no setor de Mercado e os dois últimos itens favoreceram ainda mais a organização e o crescimento das associações civis na busca por suas demandas sociais.

Dentro desse contexto, os anos 80 no país foram marcados pelo processo de redemocratização através dos confrontos com a ditadura e as conquistas sociais. No

final dessa década a retomada do país das mãos dos militares foi acompanhada por políticas econômicas recessivas que afetaram os setores populares, fragilizando os vínculos sociais das ONG's. (GRACIOLLI; LUCAS,2010). Sobre isso, Mendes (1999) comenta que, nesse período, as organizações se especializam cada vez mais e através de um processo de reformulação, iniciam um novo processo aumentando sua influência na luta de diversas causas como saúde, defesa de minorias, defesa da mulher, meio ambiente, etc. Sobre isso, Armani (2001) comenta o processo democratizante como o período da "era dos direitos" representado pela aprovação da nova Constituição Brasileira em 1988 dentro do amplo contexto de mobilização social. A partir desse cenário, o *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* desenvolveu suas pesquisas e seminários. O projeto estuda os impactos das atividades do terceiro setor na economia (ALVES, 2002).

Através desse crescimento das organizações chamado de "revolução associativa" é que o "Terceiro Setor" passou a ser novamente utilizado pela literatura no mundo, pois o consenso do projeto foi de que esse termo abrangia o estudo do crescimento das *nonprofit* e contemplava muitas das especificidades locais (ALVES, 2002). Dessa forma, é importante entender a influência desse projeto, o significado internacional de revolução associativa e o panorama brasileiro desse período representado pelo combate à ditadura, conquista das eleições diretas e da nova Constituição Federal. Visto isso, é possível avançar mais um pouco no debate em torno das influências históricas no Terceiro Setor. O próximo tópico visa demonstrar os fatores que envolvem o contexto da reforma administrativa através do instrumento PDRAE elaborado em 1995. Esse panorama foi o início do palco de críticas à abordagem de Terceiro Setor no país, o qual será trabalhado em um tópico específico.

2.2.4.3 Gerencialismo e o PDRAE

É a partir das reflexões abaixo que a dualidade apresentada no debate de democracia começa a ser retomado no seu contexto de participação. O centro do debate está na promoção pelo Estado das reformas que implicaram em mudanças significativas nas organizações do então chamado Terceiro Setor, porém a problemática está na forma como essas entidades reagiram a essas imposições. Após

a apresentação dos conceitos intitulados, o debate acadêmico crítico será direcionado.

Para começar essa análise de forma coesa ao tópico anterior, cabe citar as agendas dos anos 90 durante e depois dos resultados do *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*. Alves (2002) comenta que os encontros entre entidades públicas, privadas e do *nonprofit* envolvidas no projeto trouxe maior visibilidade ao setor não lucrativo, porém, o debate passou a ser direcionado para uma linha de possível substituição ou parceria ao Estado na provisão dos serviços de interesse público. “Não deixa de ser interessante, portanto, perceber que é nesse período que a pesquisa sobre Terceiro Setor tem início no Brasil e que ela seja muito influenciada pelo trabalho da Johns Hopkins University.” (ALVES, 2002, p.13). Nesse ponto, Gracioli e Lucas (2010) reforçam essa tendência da inflexão de rumos do Terceiro Setor na medida em que o debate sai da esfera da oposição ao governo para agente parceiro e complementar de políticas públicas.

Essa análise encontra-se no período pós retomada do país através das eleições e a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, na qual foram conquistadas mudanças acentuadas nas formas de interação do Estado com a sociedade brasileira (AVRITZER, 2003). Nessa situação da previsão constitucional de direitos em responsabilidade do Estado, o arranjo natural seria o planejamento de inúmeras políticas públicas para suprir as demandas que já vinham sendo reivindicadas. Todavia, dado o cenário internacional que se apresentava, o país foi direcionado para outro rumo político e administrativo.

Paes de Paula (2005) apresenta esse debate dentro do contexto do movimento internacional de reforma do aparelho do Estado. Esses movimentos começaram na Inglaterra e nos Estados Unidos e se espalharam pela Europa e América Latina e foram representados por Margareth Thatcher e de Ronald Reagan, respectivamente, líderes políticos os quais defendiam o método gerencialista de governo (PAES DE PAULA, 2005). Esse conceito se tratava de um modelo de gestão inspirado na reestruturação produtiva da economia e no pós-fordismo oriundos das escolas de administração de empresas e indústrias durante o século XX (BAGGULEY, 1991 apud PAES DE PAULA, 2005). Ou seja, o universo das relações de mercado na figura das relações comerciais privadas orientadas pelo lucro passou a predominar nas esferas públicas pelo mundo. Armani (2001) vai definir esse momento como movimento privatizante, na medida em que os interesses privados dessa abordagem de mercado

se sobrepõem ao interesse público e são escolhidos como princípio metodológico das relações sociais reguladas pelo Estado.

Conforme a análise de Paes de Paula (2005, p.38):

No Brasil, esse movimento ganhou força nos anos 1990 com o debate da reforma gerencial do Estado e o desenvolvimento da administração pública gerencial. A crise do nacional-desenvolvimentismo e as críticas ao patrimonialismo e autoritarismo do Estado brasileiro estimularam a emergência de um consenso político de caráter liberal que, segundo nossa análise, se baseou na articulação das seguintes estratégias: a estratégia de desenvolvimento dependente e associado; às estratégias neoliberais de estabilização econômica; e as estratégias administrativas dominantes no cenário das reformas orientadas para o mercado. (PAES DE PAULA, 2005)

Paes de Paula (2005) também salienta também as novas alianças social-liberal através do alinhamento dos países latino-americanos às recomendações do Consenso de Washington e no diagnóstico da crise do Estado. Este, trata-se de documento que consolidou o significado do neoliberalismo e sua adesão nos países periféricos, o qual fundamentou a estratégia neoliberal no Brasil (VAZ; MERLO, 2020). Nesse contexto, o gerencialismo, administração pública gerencial ou nova administração pública foi reconhecida pelo Estado como o modelo ideal de gestão sem a devida consideração às matrizes histórico-culturais do país (PAES DE PAULA, 2005). Então, o Estado agiu para cumprir com essas diretrizes através do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) constituído pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE).

Mendes (1999) reforça que o PDRAE foi o grande marco referencial da reforma administrativa e tinha como fundamento teórico principal a crise fiscal e inflação foram provocadas pelo desvio do Estado de suas funções básicas durante a década anterior. Outro marco foi a indicação de Luiz Carlos Bresser-Pereira, tido como referência no tema por parte do Governo, para dirigir o Ministério e dar as diretrizes para o PDRAE. Inclusive, o escolhido afirmou seu interesse pelo gerencialismo e que estudaria uma forma de adaptação do modelo para o Brasil (PAES DE PAULA, 2005).

Nesse ponto, é onde pesam as discussões sobre a reforma. Esse debate pode introduzir os pilares conceituais do PDRAE e agora cabe avançar a discussão para destacar os pontos onde essa reforma afetou a estrutura do Terceiro Setor.

Paes de Paula (2005, p.38) explica o PDRAE através da divisão das atividades estatais em exclusivas e não-exclusivas, expondo da seguinte forma:

a) as “atividades exclusivas” do Estado: a legislação, a regulação, a fiscalização, o fomento e a formulação de políticas públicas, que são atividades que pertencem ao domínio do núcleo estratégico do Estado,

composto pela Presidência da República e os Ministérios (Poder Executivo), e que seriam realizadas pelas secretarias formuladoras de políticas públicas, pelas agências executivas e pelas agências reguladoras; b) as “atividades não-exclusivas” do Estado: os serviços de caráter competitivo e as atividades auxiliares ou de apoio. No âmbito das atividades de caráter competitivo estão os serviços sociais (e.g. saúde, educação, assistência social) e científicos, que seriam prestados tanto pela iniciativa privada como pelas organizações sociais que integrariam o setor público não-estatal.

Aqui é apresentado o conceito de setor público não estatal. A primeira referência da interpretação do Estado, representado por Bresser-Pereira, das ONG's, Setor não-lucrativo e Terceiro Setor. Mendes (1999) entende que essa definição foi pensada no sentido de que as associações civis sem fins lucrativos atendem ao interesse público, mas não são propriedade de nenhum indivíduo ou grupo. Esse trabalho de definição não difere do pensamento dos demais autores trazidos anteriormente. Bresser Pereira confunde a abordagem teórica do terceiro setor ao colocar um termo afirmativo e outro negativo no mesmo significado. Contudo, ele explica esse conceito ao citar que a ideia é transformar uma organização estatal em uma pública não-estatal de direito privado (BRESSER-PEREIRA, 2004). Essa abordagem correria um grande risco de cair em confusão conceitual com a privatização de serviços públicos. Contudo, Bresser-Pereira (2004) cria o termo publicização para classificar esse processo de transferência das atividades não exclusivas do Estado para o novo setor público não-estatal; diferenciando de privatização por ser para uma empresa de fins lucrativos; e de terceirização por delegar autonomia administrativa.

O MARE (1998) descreve que a publicização visa estabelecer um sistema de parceria entre Estado e setor público não estatal para financiamento e controle na realização dos serviços descritos nos não-exclusivos do Estado. O plano de reforma deixa bem claro que seu objetivo “[...] é proporcionar um marco institucional de transição de atividades estatais para o terceiro setor [...]” (MARE, 1998, p.7). Dessa forma, está constituída a base dos elementos contextuais desse período pós CF 88. Trata-se de uma breve análise, mas contida em colocar os assuntos chaves que vão fundamentar a apresentação dos marcos legais estruturados como Organizações Sociais (OS) e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). E logo em seguida, os debates críticos no Terceiro Setor em tópico próprio.

2.2.4.4 Debates críticos

O grande debate está na reação às medidas tomadas pelo governo nesse contexto do gerencialismo. Sobre o que foi citado da reforma, Montañó (2003) entende como uma contrarreforma, pois interpreta o PDRAE como a desresponsabilização do Estado sobre a questão social. Nessa linha crítica, Paoli (2005) defende que se trata de um projeto funcional ao sistema de dominação capitalista no neoliberalismo visando despolitizar a questão social. Nesse cenário, Graciolli e Lucas (2010) completam que a lógica do capital permite métodos alternativos como ações comunicativas ou economia solidária, porém, essas práticas sempre estarão marginalizadas no sistema vigente, sem oportunidades de expansão ou real autonomia. Nesse formato de relações econômicas do neoliberalismo cresce a aproximação do Estado aos princípios gerencialistas do Mercado. Sobre isso, Paoli (2005) critica empresários e governo porque entende que existe uma forte motivação em promover a desconstrução das garantias sociais. A autora se opõe à publicização e ao empenho do PDRAE em pensar formas legítimas do Estado de responsabilizar a sociedade apelando para sua criatividade em prover serviços públicos.

Sendo esse o plano de governo, a partir dessa abordagem crítica, na qual tira de suas atribuições a responsabilidade de diversas políticas públicas, há um grande novo universo de práticas, conhecimentos e possibilidades que recairão sobre o Terceiro Setor ou setor não-estatal. Paoli (2005) problematiza essa questão ao explicar que essas pessoas nas margens sociais tenderiam a se organizar na luta pelos seus direitos, conforme ocorreu em diversos momentos por diversas situações. Contudo, nesse cenário, resta a esses excluídos conseguirem espaços no novo universo da filantropia social e políticas localizadas fora dos seus direitos perante o Estado (PAOLI, 2005). Montañó (2003) compreende essa crítica e reconhece como direitos que já não são mais do cidadão, mas foram transformados em atividades beneficentes voluntárias que caberia ao novo setor não-estatal garantir.

O plano da reforma fez algumas referências ao Terceiro Setor como sinônimo ao setor não-estatal. Contudo, essa qualificação exige reflexão e explicação. Mendes (1999) entende que não se trata do reconhecimento do já existente terceiro setor, pois as organizações estatais foram extintas e através de uma abordagem intervencionista, o Estado apenas transfere toda a estrutura para o Terceiro Setor. Esse é um ponto

crítico do debate, da forma que as discussões estavam distantes do Estado qualificadas dentro da sua habitual arbitrariedade para lidar com as mais diversas causas sociais. Com a implementação da publicização, o que se viu foi o esforço de trabalho em demandas pontuais em detrimento dos projetos sociais mais abrangentes, caracterizando uma conformidade funcional ao projeto neoliberal (GRACIOLLI; LUCAS,2010). Dessa forma, esse novo panorama para o terceiro setor difere daquele papel de mobilização e a descaracteriza como ONG, suprimindo sua dimensão social em prol da institucional (ARMANI, 2001). Nesse sentido, a reforma demonstra sua perspectiva privatista e individualista ao ressignificar e despolitizar a participação como responsabilidade social e não-estatal apropriada ao terreno privado da moralidade (DAGNINO, 2004).

A partir dessa análise crítica da incorporação do terceiro setor pelo Estado, é possível refletir e justificar sobre uma nova retomada da força dessas organizações. Como foi visto antes, o conceito deveria prover a autonomia em relação ao Estado e a diferenciação das finalidades do Mercado. Contudo, após a força da imposição do gerencialismo, o significado do Terceiro Setor não resistiu a sua transformação em setor não-estatal e a sua nova configuração de parceiro do Estado. Sobre isso, Neder (1996) fala que o correto é um setor de inclusão social e promotor da cidadania e não uma sociedade civil reduzida a executora de políticas de responsabilidade do Estado. Nesse contexto, é possível garantir que o Terceiro Setor trabalhará na busca e experimentação de soluções inovadoras nas ações sociais? (GRACIOLLI; LUCAS, 2010). Sendo assim, não parece certo continuar a reforçar um conceito já conformado por significados distorcidos.

Landim (1999) é uma importante referência sobre essa abordagem crítica. A autora reconheceu os problemas no uso do termo Terceiro Setor como omissos das dinâmicas sociais e da tradição associativista do contexto brasileiro, e assim, defende uma abordagem afirmativa do ponto de vista da sociedade civil. A tese de uma pessoa tão influente denota a relevância de começar a visualizar essas organizações a partir de suas pessoas e relações. Fernandes (1997) reforça essa linha de raciocínio explicando que a noção de sociedade civil remete ao sentido de vinculação com a cidadania, a qual vem antes de qualquer relação política, na figura dos três setores. Dessa forma, o que foi verificado a partir daqui foi o desenvolvimento do conceito em direção a perspectiva e afirmação social. Essa mudança de rumo teórico é formalizada

na definição de Organizações da Sociedade Civil (OSC), a qual será debatida com mais detalhes em tópico próprio.

2.2.5 OSC e o seu significado de afirmação

O Estado reconheceu essa nomenclatura na lei das OSCIP em 1999. Todavia, dentro das conformidades da sua regulação não é possível fazer algum debate conceitual para demonstrar a relevância deste termo. Dessa forma, o objetivo aqui, assim como foi nos demais tópicos é, assim, traçar uma reflexão crítica sobre as OSC e as dificuldades enfrentadas no processo de reconhecimento dessa nomenclatura. Portanto, Fernandes (1997) destaca a sociedade civil como um espaço próprio e não-governamental de participação e luta pelas causas coletivas perante o Estado durante a democratização, onde todos poderiam exercer sua cidadania. Nesse ponto, Armani (2001) reconhece um movimento identitário na crise de identificação do papel social dentro da tensão que envolveu o processo democratizante e o privatizante.

Essa intensa dualidade entre um pensamento de aproximação do público ou do privado vem desde o debate da democracia entre aqueles que defendiam uma abordagem participativa orientada por valores sociais e democráticos e outros ancorados nos princípios liberais do sistema econômico vigente. Talvez de forma análoga, seja possível refletir sobre esse dilema através de Habermas (1987) e sua teoria que tem de um lado, o sistema representado pelo Mercado e Estado, definido pela razão instrumental de relações do capitalismo; de outro, o mundo da vida na figura de uma sociedade baseada em razão comunicativa que visa o consenso através do diálogo. Isso remete aos debates sobre a autonomia da sociedade civil e seu caráter de inclusão, participação e transformador enquanto distante do sistema (Estado e Mercado). O ponto crítico está em uma sociedade que deixa esse mundo da vida de orientação do diálogo e adentra as conformidades dominantes do sistema. Por mais representativa que essa reflexão seja, cabe um aprofundamento que direciona essa discussão para a complexidade do universo da sociedade civil. Quem explora essa analogia é Sader (2001, apud ARMANI, 2001) no momento em que remete a reflexão de que a sociedade civil é um espaço de extrema diversidade na luta entre atores pela sua hegemonia. É possível compreender que a análise da

subjetividade social é importante na consideração conceitual da sociedade civil. A partir de Habermas, compreende-se uma sociedade civil como meio e fim da democracia política baseada nos movimentos sociais e organizações opositoras às ações sistêmicas de mercado e de Estado que visam lutar por espaços democráticos e autônomos de busca de consenso (VIEIRA, 2000 APUD GRACIOLLI; LUCAS, 2010)

Por outro lado, talvez mais complemento do que contraponto, Gramsci (1974, apud GRACIOLLI; LUCAS, 2010) falam de uma sociedade civil de classes em conflito latente ou manifesto não reduzida ou conformada às relações econômicas de reprodução do capital. Dessa forma, qualquer outro ponto de vista conceitual como o do Terceiro Setor, ou ONG e não-lucrativo não condizem com a extrema relevância que o conflito de classes representa nesse debate sociedade civil, uma vez que essa ignorância representaria uma harmonia e integração social inexistentes (GRACIOLLI; LUCAS, 2010). Com isso, justamente considerando a sociedade dividida em classes, que o conceito de hegemonia Gramsciano representa a direção da sociedade em todos os aspectos pela classe dominante, representada por uma sociedade política em uma hegemonia neoliberal, consentida pela sociedade civil dispersa na sua diversidade (GRACIOLLI; LUCAS, 2010; ANDERSON, 1995)

Montaño (2002) não esgota as interpretações e aponta como que a transformação da sociedade civil em um setor não-estatal parceiro e harmônico que apenas responde à questão social foi um pensamento constituído pela reforma para desfazer sua abordagem questionadora, combativa e transformadora. E assim, o autor reforça que para manter seu viés transformador é imprescindível que a sociedade civil não se isole dos movimentos sociais a partir dessa terceirização. Esse debate alimenta ainda mais a análise crítica do processo de publicização como o início de um projeto neoliberal ainda maior de marginalização dos serviços públicos do atendimento aos direitos sociais da CF 88. Essa abordagem apresenta um empenho em transformar a luta social e as atividades transformadoras em um projeto de demandas localizadas de auto respostas dentro de uma sociedade civil dócil, alienada e ocupada (MONTAÑO, 2002).

Por fim, cabe considerar algumas reflexões importantes sobre essa problemática. Santos (2002) recorda que a origem dessa exclusividade na execução de serviços públicos do Estado sempre foi resultado de uma luta política. Isso demonstra a importância dos movimentos da sociedade civil em busca da identificação e mobilização para resolução de problemas relevantes. E quando esse

processo avança, é institucionalizado pelo Estado, seguindo seu processo natural. Todavia, através de um programa como o PDRAE do repasse de responsabilidade, uma nova situação com novas possibilidades vai exigir intensos debates na busca por um serviço digno prestado à sociedade. No cenário brasileiro, conforme brevemente repassado, houve uma tentativa de rompimento da estrutura vigente do sistema nos anos 60 que foi neutralizada pelos militares. Contudo, essa mobilização então enfraquecida se reergueu e novamente demonstrou sua força conquistando seus direitos através das eleições e novos mecanismos de participação. Todavia, mais uma vez o sistema se empenhou em desenvolver formas legítimas dentro do marco legal da constituição de evitar um rompimento de suas estruturas mais sólidas. Isso representa como as mudanças no Estado brasileiro são fruto de uma vontade tecnocrática de necessidade externa que reforçam a incapacidade das forças internas de se incorporar a história (FAORO, 2001)

Através dessa abordagem sociológica reflexiva, é possível entender os motivos de fazer essa referência mais apropriada historicamente ao termo ao falar sobre as OSC.

2.3 GESTÃO PARTICIPATIVA

A formulação de um conceito apropriado de gestão participativa exige discutir temas importantes para sua compreensão. O primeiro deles já foi apresentado no tópico 2.1, no qual apresenta um cenário de introdução à noção de democracia e a disputa conceitual entre a defesa de uma participação efetiva e o entendimento conservador do sistema representativo como única opção viável. Nesse tópico, será elaborada uma reflexão teórica e crítica sobre como esses valores democráticos percorrem a administração e manifestam suas características nessa perspectiva organizacional. Para isso, o debate passará pelas noções básicas de administração e como seu conceito pressupõe a consideração do contexto das relações sociais. Com isso, será possível considerar abordagens críticas sobre poder, hierarquia e participação.

Visto isso, e lembrando que foi apresentada a influência gerencialista sobre as relações do Governo com a Sociedade Civil, serão apresentadas as referências do

conceito de Gestão Social e sua reflexão crítica sobre esse cenário. Dessa forma, esse conjunto de análises visa formular uma importante compreensão sobre o significado de gestão participativa no âmbito da gestão das OSC. No último subtópico, será feito compilamento através de quadros de tipos e qualificações buscando uma síntese teórica desse debate.

2.3.1 Administração

A administração pode ser definida de forma básica por um dicionário ou, simplesmente, pelas suas finalidades. Motta (2003) as define como planejamento, organização, coordenação, comando e controle. Todavia, foi explicado que seria realizado um debate um pouco mais profundo na direção da complexidade social. Pois bem, administração é um conceito que para ser explicado de forma íntegra precisa ser entendido além do que um significado que pode parecer óbvio e simples, pois, uma reflexão imprescindível está oculta do próprio termo. Ribeiro (2006) coloca o conceito como uma ciência social aplicada, pois argumenta que é inegável que o ato de administrar lida com fenômenos de interação humana³ e pressupostos que a ciência social contribui sobre esse convívio. Ou seja, as finalidades citadas por Motta são realizadas dentro da sociedade e seus fenômenos de interação. É simples, porém exige reforçar a importância desse complemento.

Retomando a noção básica, Motta e Vasconcellos (2004) explicam que esse conceito começou a ser pensado a partir da estrutura organizacional burocrática que se consolidou a partir da modernização da sociedade orientada pela lógica de mercado do sistema econômico capitalista. E, assim, definem o fundamento da burocracia como a coordenação do trabalho humano direcionado à produtividade (MOTTA; VASCONCELLOS, 2004). Da mesma forma, Ribeiro (2006) argumenta que administrar é uma função executiva que consiste em utilizar de forma racional os recursos disponíveis para atingir determinados objetivos. Todavia, o autor retoma o importante significado oculto. Portanto, relembra que esse processo é realizado em

³ Abordagem que tem sua principal influência na Escola de Relações Humanas. Essa doutrina tem como expoente o experimento de Hawthorne coordenado por Elton Mayo em 1927 (MAYO, 1993). Nessa discussão, optou-se por não abrir detalhadamente o referencial. Pois, acredita-se que apenas a citação do fato já contribui para a linha de raciocínio.

um contexto socioeconômico complexo operado por indivíduos e grupos (RIBEIRO, 2006). Nesse cenário, é evidente a relevância da consideração do amplo contexto que as relações sociais contemplam e influenciam nas práticas organizacionais. Ribeiro (2006) completa, assim, como um cientista social, o administrador necessita do conhecimento e visão humanística necessárias para se tornar um agente de mudanças sociais, se não, se resumiria ao simples executor. Essa breve abordagem pode contribuir para um melhor entendimento da administração e seu principal significado social inerente ao próprio termo.

Dando continuidade e aprofundando um pouco mais a complexidade das relações sociais, cabe a construção dessa reflexão em relação ao poder. É assim que Motta (2003) vai explicar que outro significado negligenciado da administração é o político. Sob esse ponto de vista, Motta (2003, p.369) mota compreende que:

[...] administrar é exercer um poder delegado. [...] Por poder entendo a posse de recursos que permite direcionar o comportamento do outro ou dos outros em determinada direção almejada por quem a detém. [...] Evidentemente, só se exerce poder sobre alguém, sobre algum grupo, ou sobre uma coletividade. [...] Não vejo a possibilidade de qualquer relação social na qual pelo menos uma modalidade de exercício do poder não acabe ocorrendo.

Através dessa interpretação e implicações do poder é que o autor compreende as relações dentro de um ambiente organizacional. Essa relação de poder citada Motta pode acontecer de várias formas e graus de intensidade, tudo vai depender de aspectos psicossociais complexos de cada indivíduo envolvido nessa troca.

Sobre esse alinhamento da reflexão, representada por uma relação de poder, é oportuno um diálogo com as interpretações de Maurício Tragtenberg (2005). Portanto, nessa linha, o autor argumenta que a imagem do chefe se liga a sua competência, e a partir daí ele se torna o modelo a ser imitado, configurando assim, a ética das relações hierárquicas. Dessa forma, esse ambiente organizacional está caracterizado pela sua estrutura burocrática, com reconhecimento da complexidade humana e das relações de poder. É dentro dessa relação que Tragtenberg (2005) cita e critica a incorporação da influência da Escola de Relações Humanas (ERH) de Mayo (1933) e em como a administração orientada por essa doutrina promove a ideia de agir sobre o indivíduo e intervir no plano humano social. Contudo, não se trata de reproduzir o pensamento da relevância social para as suas práticas, mas sim de instrumentalizar essa ação através da capacitação sobre o complexo psicossocial (TRAGTEMBERG, 2005). Dessa forma, o administrador se torna um psicocrata e tem

a missão de fragmentar as classes sociais em indivíduos, ou seja, não existem mais grupos, mas sim profissões e atribuições, assim, configura-se a regressão do político ao psíquico (TRAGTEMBERG, 2005). É com esse raciocínio que o autor define o conceito de hierarquia.

A partir dessa crítica complementar ao entendimento de poder de Motta, é possível dar continuidade ao seu raciocínio. Portanto, Motta (2003) explica essa relação hierárquica como inseparável da opressão, na medida em que o superior retém a autoridade decisória, contudo, não deve ser confundido com exploração (conceito da economia), pois se trata de uma relação política. Tragtemberg (2005) tem outro ponto de vista sobre isso. O autor entende que a opressão talvez não dê o significado real do domínio e controle pela sedução que a ERH promove na Administração. Todavia, independentemente do método de abordagem, não deixa de existir a coerção. Assim, Motta (2003) retoma explicando que se o ponto forte da Administração hierárquica está nesse poder, domínio e coerção, assim, o fato de perdê-los, evidentemente, é um ponto fraco que pode ser explorado. Nesse sentido, a instituição de mecanismos de participação é uma forma de minimizar esse aspecto coercitivo das organizações (MOTTA, 2003). Com isso, a reflexão começa a explorar a participação no âmbito da estrutura organizacional burocrática. Porém, cabe ressaltar que deve ser compreendida uma “participação autêntica” e não uma “[...] desconversa reduzida a uma informação melhorada manipulada sob este rótulo.” (MOTTA, 2003, p.390; TRAGTEMBERG, 2005, p.34).

Até aqui o debate pôde apresentar uma importante síntese da complexidade das relações sociais e como configura-se em uma relação política hierárquica de poder. Através desse entendimento, foi possível iniciar uma introdução ao importante significado transformador da participação no aspecto organizacional. Dessa forma, antes de trazer com mais propriedade a abordagem de participação, cabe fazer uma breve reflexão que permita raciocinar com mais clareza a relação dos conceitos de administração e relações sociais. Para isso, cabe apresentar o conceito aplicado de Gestão e Gestão Social.

2.3.2 Gestão social

A discussão no tópico anterior buscou reforçar o aspecto social embutido na abordagem de administração. Isso se mostrará relevante para o andamento da formulação proposta de unir valores democráticos, participação e gestão. A compreensão do tema está quase totalmente contemplada. Antes, falta explicar como é possível agregar esse profundo significado do contexto social ao termo “gestão”.

Durante muito tempo o termo “Administração” vigorou pelas principais doutrinas modernas, principalmente a partir de Frederick Taylor e os Princípios da Administração Científica publicado em 1911. Porém, a partir de uma nova linha de estudos, baseada na consideração da complexidade das relações humanas, o termo “Gestão” passou a ser reproduzido pelas abordagens científicas. Sua finalidade é “[...] conduzir pessoas e processos de forma eficaz, promover melhorias, criar um ambiente colaborativo, motivado, propício ao autodesenvolvimento e, conseqüentemente, à conquista de resultados.” (BRASIL, 2017). Não cabe aqui promover um longo debate conceitual entre os dois termos, visto que são conhecidos naturalmente como sinônimos. Todavia, a partir dessa primeira referência e como as demais a seguir, a discussão passa a contemplar o termo “Gestão” para incorporar o significado exposto no tópico anterior e referências a seguir que visam reforçar a importância da abordagem social.

Feita essa ponte para gestão, França Filho (2008) explica que a gestão se trata de uma abordagem contemporânea da administração que necessariamente supõe uma dimensão social, por isso, seria redundante falar em gestão social. Contudo, Guerra e Teodósio (2014) entendem que gestão abrange apenas a condução de políticas organizacionais, assim, considera essencial o adjetivo social para retomar a relevância da sua inerente dinâmica subjetiva. Sendo assim, de qualquer forma, tudo o que foi discutido sobre a influência da subjetividade das pessoas e suas interações está contemplado em “Gestão” e “Gestão Social”. Dentro dessas interpretações, tem-se aqui um pilar importante do referencial representado pelo termo “Gestão” e sua carga contextual e teórica desenvolvida desde o tópico de “Administração”. É o que os próprios Guerra e Teodósio (2014) também comentam sobre como as escolas tradicionais do capitalismo baseadas no processo produtivo foram dividindo espaço com a nova abordagem da ERH e o seu reconhecimento do sujeito coletivo. E a partir disso, a gestão social nasce do contexto organizacional de interação dos diferentes grupos e indivíduos imbuídos de subjetividade, crítica e reflexão sobre o seu papel (GUERRA; TEODÓSIO, 2014).

Enfim, foi dado o panorama de forma a contemplar efetivamente o pensamento administrativo no seu universo de aplicação como ciência social definido a partir do conceito de Gestão. Então, em síntese, esse conceito agregou até aqui uma ideia amarrada de estrutura organizacional apoiada nos princípios da ciência social das relações humanas. Assim, trata-se de

[..] um campo de conhecimento em construção e híbrido, não vinculado somente às questões objetivas e práticas, mas como um processo eminentemente dialógico, em contextos de racionalidades múltiplas de interesses e conflitos, no qual as decisões são compartilhadas entre os participantes da ação. (GUERRA; TEODÓSIO, 2014)

Esse resumo compreende não só o que as interações significam, mas também o que as decisões compartilhadas entre elas representam. No final do tópico anterior, Motta e Tragtenberg discutiram administração, poder e hierarquia e apresentaram a participação como um mecanismo de redução do aspecto coercitivo da hierarquia. Nesse sentido, essa breve referência permite a continuidade do debate e o aprofundamento do significado que os autores dão para essas decisões compartilhadas entre os participantes. Dessa forma, Guerra e Teodósio (2014) defendem que o adjetivo “social” representa os valores da emancipação, desenvolvimento e participação ao propósito de gestão. Assim, através dessa contribuição, a gestão social se define como interdisciplinar e apropriada às dinâmicas interativas, coletivas e reflexivas orientadas pela participação (GUERRA; TEODÓSIO, 2014).

A apresentação deste tópico buscou a compreensão e definição da “Gestão” como um tema de valor social e participativo agregado. Com isso, ele não só representa uma evolução conceitual da “Administração”, mas também contempla no seu contexto a importância da interação e coletividade através da participação. Portanto, para fechar a abordagem de gestão participativa, cabe uma discussão final sobre a participação e o aspecto organizacional que a análise é direcionada.

2.3.3 Participação

No primeiro item do referencial foi discutido democracia e as formas de participação: representativa e participativa. Esse debate entre essas duas abordagens

foi importante para entender um pouco sobre a origem dos valores dos valores democráticos. O que é falado por Motta sobre poder no tópico administração também pode ser interpretado a partir do conceito embutido de poder na palavra democracia. Contudo, um dilema explicado por Motta (2003) é que participar não interfere na estrutura de poder, pois fazer parte do poder não significa assumi-lo.

Esse problema de relações de poder exige resgatar sob qual influência dominante se fala de participação. Assim, o cenário apresentado sobre o neoliberalismo e a influência do gerencialismo reforçam um significado orientado por interesses de mercado das classes dominantes do capitalismo, como visto no tópico de democracia e depois na crítica ao PDRAE. Dessa forma, esse contexto se apresenta como Faria (2009) vê a participação, sob a perspectiva gerencialista, como uma estratégia de controle voltada para cooptação dos indivíduos para os envolver dentro do seu próprio processo de dominação. Reflexão essa em concordância a crítica de Tragtenberg (2005) sobre a redução das relações humanas a gerência e intervenção racional no plano humano e social. Sendo assim, essa primeira reflexão sobre participação é uma apropriação temática do capital representada pela hierarquia e poder na administração e pela abordagem representativa no regime do governo. Isso demonstra como um tema, conceito ou prática se configura em esferas diferentes. Nesse caso, o Estado e o mercado através das relações de trabalho nas empresas. Todavia, essa análise se trata de um outro setor, ou melhor, da afirmação da sociedade civil como entidade autônoma e independente. Assim, cabe encaminhar essa discussão sobre como essa abordagem repercute nas OSC.

O significado de democracia conduz e repercute a história das OSC dentro de sua essência na luta por inclusão, participação, direitos e demais valores sociais. É assim que Motta (2003, p.370) pode conduzir esse debate no momento em que defende:

Todavia, a preocupação com a participação é algo que decorre de valores democráticos, isto é, da ideia de que a sociedade ou as coletividades menores como a empresa ou a escola são pluralistas, constituindo-se num sistema de pessoas e grupos heterogêneos, e que, por isto mesmo, precisam ter seus interesses, suas vontades e seus valores levados em conta. (MOTTA, 2003)

Essa é uma das principais interpretações que conecta democracia, gestão e sociedade civil. Nela, Motta explica de que forma o reconhecimento dos valores democráticos determinam o significado de participação. Ou seja, não é possível falar

sobre participação e gestão participativa sem debater democracia. E no caso, desse referencial teórico, especificamente, a democracia representada pelas dinâmicas sociais através dos movimentos da sociedade civil e suas organizações. É a partir daqui que esse debate visa sintetizar a importância da relação entre valores democráticos, participação e OSC. E quando o tema se configura dessa forma, a discussão crítica que já foi realizada sobre a evolução histórica dessas organizações exige ser contemplada com uma abordagem prática. Foi assim que se justificou o debate sobre gestão. Sobre isso, Guerra e Teodósio (2014), consoante a Motta, reforçam o que já foi defendido sobre a importância social do termo e explicam que o “social” significa uma gestão baseada em práticas oriundas dos valores democráticos.

A partir desse breve debate sobre a participação, aliado ao que já foi apropriado sobre gestão, é possível já efetivar o que será entendido como gestão participativa. Esse termo é o que vai direcionar toda a reflexão teórica feita até o momento para a busca de uma análise prática. Esse é o começo da compreensão do significado do problema de pesquisa. Todavia, Motta (2003) atenta para o desafio de reconhecer a diferença entre uma participação efetiva e uma forma de manipulação. Portanto, uma não exclui a outra, podendo haver uma troca de influências, tanto por parte do coletivo sobre o poder ou através da sua cooptação do grupo (MOTTA, 2003). Dentro dessa abordagem complexa, os modelos de gestão orientados ou não por práticas participativas contemplam uma imprescindível reflexão a partir dos aspectos organizacionais. Dessa forma, cabe apresentar as devidas referências para essa análise.

2.3.4 Aspectos organizacionais na gestão de OSC

Essa já não tão breve discussão trouxe OSC e gestão participativa, para, enfim, situar esse tema de forma definitiva. A partir de agora cabe localizar o panorama que será recortado o problema de pesquisa. Como é possível compreender a participação e a importância desse tema na OSC no seu aspecto organizacional? Para ajudar a responder isso, Motta (2003) defende que a participação deve ser considerada nos movimentos sociais e organizações autônomas que lutam por direitos. Ou seja, se trata de um tema importante para ser abordado na análise desse contexto

representado pelas OSC. Isso não seria uma novidade, visto que a discussão histórica e conceitual já apontou a relevância desse tema nas causas defendidas por essas organizações.

Sendo assim, deve-se reforçar que uma das missões das OSC é defender os valores democráticos através da participação. Com isso, Motta (2003) cita que o tema não se restringe a instituições e questiona qual o papel dessa defesa na construção de uma sociedade igualitária e pluralista? Novamente, é possível responder que o papel é de agente de mobilização e transformação social, conforme já defendido nos tópicos anteriores. Porém, antes, não havia a compreensão da gestão social. Uma vez já entendida, a reflexão que se apresenta é verificar como uma OSC, literalmente, se organiza para atingir esses objetivos? França Filho (2008) pode responder explicando que a gestão social é um conceito que absorve o processo, além da finalidade, ou seja, defende que também é necessário considerar o aspecto a nível organizacional. Nesse sentido, Guerra e Teodósio (2014) entendem que OSC e gestão social são conceitos vinculados pois definem a sociedade civil como espaço de mobilização pelo interesse público. Nessa lógica, Faria (2009) aborda essa perspectiva ao defender que o objetivo de uma sociedade democrática requer que os valores sejam penetrados na estrutura do trabalho para romper com a autoridade e modificar as relações de poder. Dessa forma, tem-se a compreensão da importância das dinâmicas organizacionais de uma OSC alinhadas aos seus objetivos. Assim, França Filho (2008) sintetiza a gestão social como um princípio da ação organizacional. Portanto, uma vez que a sociedade civil está caracterizada pela luta de valores democráticos de participação, cabe deduzir que suas organizações devam reproduzir esses princípios na sua estrutura de gestão. Ou seja, uma OSC busca implementar a gestão participativa na elaboração de suas atividades.

Essa perspectiva interna do aspecto organizacional retoma dilemas de ordem prática para OSC. Isso porque o termo “Gestão ou Gestão social” construído nos pilares da abordagem de transformação social não anula a influência do mercado e do gerencialismo nesse contexto. Ou seja, um Estado orientado por esses valores tende a buscar um direcionamento de práticas regulamentada por ele dentro dos contratos realizados, conforme discussão do PDRAE. Ou ainda, mesmo OSC menores podem receber pessoas com influência de mecanismos do gerencialismo. Dessa forma, as abordagens vão coexistir no âmbito organizacional, assim como

tentam coexistir no âmbito governamental. Isso apresenta um problema complexo que precisa ser debatido para compreender esse fenômeno nessas organizações.

Dentro dessa coexistência natural de abordagens, dado o que foi construído até aqui, entende-se a importância de que uma OSC mantenha seus princípios acima de qualquer influência. França Filho (2008) embasa essa reflexão explicando que a gestão social, como valor da ação organizacional, busca subordinar as lógicas gerencialistas através de sua redução a instrumentos e ferramentas úteis às finalidades sociais. Armani (2001) define essa perspectiva como um enfoque sistêmico que prioriza dar relevância à inserção sociopolítica, visando impulsionar processos de mudança social duradouros. Nesse cenário, o devido entendimento e aplicação dessa interpretação representa um aspecto organizacional alinhado aos princípios sociais. Todavia, França Filho (2008) reconhece isso como um tipo ideal que enfrenta obstáculos do sistema econômico vigente, porém, defende a importância que o econômico seja apenas um meio para sua finalidade social. Assim, essa é a visão de uma OSC autônoma que vise práticas inovadoras de experimentação social, o fortalecimento de movimentos sociais, e o acompanhamento crítico das políticas públicas (ARMANI, 2001).

O outro panorama seria: se uma OSC não resiste a influência gerencialista e seu significado se reduz às práticas executoras como o governo almeja desde o PDRAE? Nesse sentido, o fato seria inverso ao discutido acima, a redução seria das lógicas sociais às práticas de mercado. França Filho (2008) ao entender como um tipo ideal, fala que não seria incomum OSC com esse outro aspecto organizacional. Armani (2001) vai direto ao ponto e retoma a crítica ao impacto da reforma gerencial na estrutura das OSC. O autor relembra como a retração das responsabilidades do Estado denotam o papel supletivo de prover serviços públicos. Isso significa um esforço em reduzir o então agente autônomo a um braço executor da administração. Essa abordagem já foi discutida anteriormente, mas é importante essa referência, pois representa um importante fator de enfraquecimento de uma OSC que acaba facilitando o domínio dessa lógica gerencialista. Assim, uma vez que ela passa a ser uma referência, vai tentar buscar um espaço no que seria apenas implementação de ferramentas (FRANÇA FILHO, 2008). Essa é a constatação crítica sobre o aspecto organizacional oriunda dos debates anteriores sobre a desresponsabilização do Estado e a institucionalização da sociedade civil. Armani (2001) define esse ponto de vista como um enfoque gerencial que busca direcionar a OSC para o papel executor

através da ênfase operacional e instrumental. Dessa forma, o desafio se apresenta complexo frente à dominância no sistema econômico, o reconhecimento como uma lógica de mercado influente, e um enfoque capaz de distorcer a finalidade de uma sociedade civil fundada em valores sociais. Essa força metodológica com que o mercado e o Estado abordam OSC pode ser entendida como o etnocentrismo gerencialista, pois se considera superior aos demais modelos de gestão (FRANÇA FILHO, 2008).

Debater aspectos organizacionais de uma OSC significa buscar o reconhecimento desses dilemas, limitações e potenciais que envolvem todos os elementos de influência política, social e econômica desenvolvidos até então. E a partir deles, dentro da abordagem participativa, buscar compreender os desafios que elas enfrentam para implementar uma gestão baseada em princípios participativos.

3 METODOLOGIA

Este trabalho buscou analisar a gestão participativa e seu arcabouço teórico desenvolvido aqui na realidade das OSC. Assim, como um processo de método científico para conhecimento na realidade social, esse procedimento denomina-se uma pesquisa social (GIL, 1989). Dessa forma, os conceitos e variáveis discutidos entram em contato com fatos empíricos através do delineamento da pesquisa (GIL, 1989).

O primeiro passo para viabilizar essa pesquisa se dá a partir de uma análise prévia do cenário e do campo prático em potencial. A viabilidade inicial foi verificada pela oportunidade de acesso, como estudante universitário de graduação, ao projeto LABTECS/NEGA. Trata-se de um projeto de extensão que se caracteriza pela metodologia de introdução à pesquisa e atividades de extensão universitária dentro de diversas OSC. Assim, o projeto, entre outras atividades, tem acompanhado a Fundação Luterana de Diaconia em um processo de capacitação aos coletivos⁴ contemplados no programa de pequenos projetos (PPP), tendo ficado encarregado de produzir um relatório de sistematização dessa experiência. O programa financia e orienta projetos sociais de organizações de menor porte, através de editais públicos que os selecionam de acordo com critérios qualitativos defendidos pela FLD.

Com isso, o delineamento prático se definiu pela análise desse processo a partir de um contato direto com a FLD para entender os desafios que os coletivos atendidos enfrentam a respeito da gestão participativa e na defesa dos valores sociais e democráticos. Essa metodologia foi facilitada por intermédio do projeto LABTECS/NEGA alinhado com a FLD, através de um primeiro encontro presencial no dia 08/08/2022 com duas mulheres da coordenação da FLD.

3.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

⁴ “Coletivos” foi uma nomenclatura compreendida após um aprofundamento nos estudos e contatos iniciais para começar a pesquisa.

Partindo desse planejamento inicial de projeto de pesquisa, coube buscar conhecimento prévio básico do tema e do local definido para a aplicação prática. O primeiro ponto já foi trabalhado no tópico de referencial teórico. Quanto ao outro, Marconi e Lakatos (2004) o denominam como documentação indireta conhecida como a fase para a compreensão inicial do tema de interesse. Dessa forma, esse processo é realizado através de um levantamento inicial de informações. Isso é possível através de uma pesquisa bibliográfica definida como verificação de documentos secundários já publicados que contribuem para uma análise de conteúdo sobre o tema (MARCONI; LAKATOS, 2004; GIL, 1989). Dessa forma, uma leitura prévia do documento “Travessias Transformadoras no Programa de Pequenos Projetos” e da “Política de Justiça de Gênero”, ambos criados e publicados pela FLD, permitiram um entendimento inicial sobre como a fundação apoia e auxilia a coordenação de projetos sociais dos mais diversos coletivos dentro dos valores defendidos. Nesses documentos, a FLD fala sobre sua história, resume algumas experiências obtidas com alguns projetos apoiados pelo programa e define princípios orientadores da justiça de gênero.

3.2 PESQUISA DOCUMENTAL

Uma das técnicas utilizadas para levantamento de dados foi a pesquisa documental, entendida como análise de materiais sem tratamento analítico de fontes primárias (MARCONI; LAKATOS, 2004). Nesse sentido, se trata de uma técnica de pesquisa planejada conforme o avanço no sentido analítico. Esse tipo de verificação de fonte primária pode ser realizada durante ou depois do fenômeno (MARCONI; LAKATOS, 2004).

A partir da reunião com a FLD no dia 08/08/2022, foi possível acessar alguns projetos originais protocolados e relatórios narrativos de análise do projeto elaborados pelos próprios coletivos. Nesse caso, a análise desses documentos podem ser classificados como uma técnica de pesquisa documental, pois se tratam de documentos sem o tratamento analítico. Assim, cabendo ao pesquisador examinar e aplicar suas considerações. Dentro dessa modalidade, também foi possível acessar o Relatório de Sistematização que foi produzido pelo LABTECS/NEGA para a FLD. Este

documento resume uma série de encontros, oficinas e atividades ao longo dos desafios no período da pandemia até março de 2022. Assim, como os demais dados que permitiram conhecer como se deu esse processo de acompanhamento e quais os desafios à gestão dos projetos que os coletivos enfrentaram e vêm lidando durante esse período. Através dessa metodologia baseada em documentos de fontes primárias foi possível avançar na classificação e delineamento geral da pesquisa.

3.2 ENTREVISTA

Por fim, a principal técnica de levantamento de dados foi a entrevista. O modelo é definido como uma interação social via conversa profissional entre duas ou mais pessoas, a qual possibilita ao pesquisador obter dados mais profundos do comportamento humano (MARCONI; LAKATOS, 2004; GIL, 1989). Gil (1989) cita limitações baseadas pela desmotivação, influência alheia, opinião distorcida, além da incompreensão e formulação inadequada das perguntas. Notadamente, se trata de um grande desafio a elaboração de uma entrevista. Por isso, a importância de se elaborar um roteiro para orientar o diálogo. Essa preparação prévia de uma entrevista é chamada de padronizada ou estruturada realizada de acordo com um formulário predeterminado com uma relação fixa de perguntas que facilita a análise das respostas de forma sinérgica (MARCONI; LAKATOS, 2004; GIL, 1989).

Contudo, foi aberta margem para um modelo híbrido de entrevista devido ao caráter subjetivo, pessoal e complexo do tema. Assim, a partir de um roteiro estruturado pré-estabelecido, foi planejada uma série de perguntas no modelo focalizado no qual o entrevistador teve a liberdade de fazer outras perguntas para sondar razões e motivos, além de esclarecer dúvidas sobre a pergunta inicial para orientar as entrevistadas (MARCONI; LAKATOS, 2004). Nessa técnica, as pessoas entrevistadas puderam falar livremente sobre o assunto, mas sempre com a atuação do entrevistador trabalhando o diálogo para uma direção mais adequada, visando explorar de forma ampla a questão principal (MARCONI; LAKATOS, 2004; GIL, 1989)

Durante o encontro do dia 08/08/2022, foi possível agendar duas entrevistas com a FLD, uma para o dia 06/09/2022 e outra para o dia 09/09/2022. Nessa conversa, participaram três mulheres da equipe: assessora do programa de pequenos projetos

(FLD A); assessora na área de justiça econômica (FLD B); e a assessora administrativa (FLD C). A duração total das duas entrevistas foi de 112 minutos e foram realizadas as seguintes perguntas guia⁵:

- Na sua visão, através das suas experiências, o que significa gestão participativa? (OE2) *O objetivo foi induzir as entrevistadas a uma reflexão sobre o significado do conceito. Com isso, introduzir o debate sob a perspectiva de um pensamento já apropriado sobre o tema.*
- Na sua compreensão, como a gestão participativa dialoga com valores democráticos? (OE2) *O objetivo foi avançar e aprofundar o debate da participação para corroborar o desenvolvimento teórico do diálogo com os valores democráticos.*
- Na sua compreensão, qual o significado da justiça de gênero na gestão participativa? (OE2) *A intenção foi agregar ao debate o qualitativo da justiça de gênero, apresentado como imprescindível e inerente à gestão participativa. A partir dessa provocação, o objetivo é refletir sobre a importância dessa abordagem para o tema central.*
- Como o PPP organiza os editais de acordo com a política de justiça de gênero? (OE1; OE3) *A partir dessa pergunta, foi desenvolvida uma análise em diálogo com a pesquisa documental. Nesse caso, através da verificação dos conteúdos editais.*
- Durante a fase inicial, (do recebimento à avaliação dos projetos) como é promovida a política de justiça de gênero? (OE1; OE3) *As falas das entrevistadas foram analisadas de forma concorrente às observações nos formulários dos projetos disponíveis pela FLD aos coletivos.*
- Como a FLD procura desenvolver, auxiliar e estimular essa prática no processo de acompanhamento aos coletivos? (OE1; OE3) *Em um diálogo complementar às falas, foi apresentado e discutido o relatório de sistematização dos encontros elaborado de forma conjunta ao NEGA/UFRGS. Assim, abordando de forma mais prática as reflexões das entrevistadas*
- Durante a análise e encerramento dos projetos, quais as dificuldades que vocês avaliam que os coletivos enfrentam para implementar essa prática?(OE1; OE3)

⁵ Referindo-se às primeiras e principais perguntas do modelo estruturado. A descrição focalizada será mais explorada na apresentação e análise de dados.

Pergunta para dar continuidade ao ciclo do PPP e parte do objetivo principal, sob a lente da apoiadora.

- Quais indicadores ou evidências que permitem à FLD avaliar a gestão participativa com justiça de gênero nos projetos? (OE1; OE3) *Fecha o ciclo do PPP com uma apresentação dialogada com as perguntas do relatório narrativo de encerramento dos projetos preenchidos pelos coletivos.*
- Através das experiências compartilhadas, como os coletivos lidam com essas dificuldades? e como tentam superá-las? (OE3) *Reflexão final para a compreensão da troca de experiências com os coletivos*

Ainda através do primeiro encontro em 08/08/2022, conforme acesso aos projetos dos coletivos, foi possível fazer contato com os três coletivos para agendar uma entrevista com cada um deles. As conversas via vídeo-chamada ocorreram na seguinte cronologia:

- O primeiro coletivo a ter agenda disponível foi o Coletivo Alegria Entre Linhas (CAEL), responsável pelo projeto “Alegria entre linhas: mulheres transformando a realidade”, de Curitiba-PR. A entrevista foi realizada no dia 09/09/2022 e durou 92 minutos. Participaram quatro mulheres costureiras representantes do coletivo. Todas tinham cerca de 50 a 60 anos de idade.
- Em seguida, no dia 09/09/2022, foi possível entrevistar a Associação de Mulheres Agricultoras de Ibarama (AMAI), com o projeto “Mulheres rurais: protagonistas da agrobiodiversidade crioula e promotoras da segurança e soberania alimentar”, de Ibarama-RS. A entrevista durou 57 minutos. Participaram duas mulheres da associação: a primeira, cerca de 30 anos de idade; enquanto a outra, presidente da associação, com cerca de 50 anos de idade.
- Por fim, foi realizada a última entrevista no dia 14/09/2022 com o Coletivo de Mulheres Ana Primavesi (CMAP) de Clevelândia-PR, com o projeto “Quintais agroflorestais: mulheres cultivando a agroecologia”. A entrevista durou 70 minutos. Participaram quatro mulheres: uma representante do Centro de Apoio e Promoção da Agroecologia (CAPA); uma representante da Cooperativa Camponesa de Agroindustrialização e Comercialização (COOCAMP); uma agricultora e técnica em agroecologia do coletivo; uma agricultora e coordenadora do projeto. Com exceção da última citada, de cerca de 50 anos de idade, as demais possuíam de 30 a 35 anos de idade.

Para todos os coletivos, foi apresentado o mesmo roteiro de perguntas iniciais no modelo estruturado. Durante as respostas, foi sendo devolvido um diálogo com outras perguntas ou provocações, conforme técnicas focalizadas. Assim, a entrevista foi orientada pelos seguintes questionamentos:

- Inicialmente, ao registrar o projeto, como foi o primeiro contato de vocês com a política de justiça de gênero?
- Um dos objetivos do projeto era “*descrição do objetivo específico orientado pela FLD dentro da gestão democrática com justiça de gênero.*” Fale sobre esse processo.
- Durante a formação e o acompanhamento da FLD, como foi trabalhada a gestão participativa com justiça de gênero?
- Durante esse processo, quais foram os desafios e dificuldades para implementar a gestão participativa com justiça de gênero?
- Após essa experiência com participação e justiça de gênero, como foi desenvolvido e aplicado todo o aprendizado nas práticas do coletivo?
- Após essa experiência com participação e justiça de gênero, qual o impacto na transformação social que vocês perceberam?
- Reflita sobre o significado da justiça de gênero dentro da gestão participativa nas OSC.

3.3 CLASSIFICAÇÃO

Através dessas técnicas, coube reconhecer o modelo mais compatível com os objetivos desta análise. Nesse sentido, esse trabalho se apresentou como uma investigação empírica que visou familiarizar o pesquisador com o ambiente e com o fenômeno escolhido, esclarecendo conceitos e ideias, além de fornecer elementos para estimular análises futuras, podendo, assim, ser classificada como pesquisa exploratória qualitativa (MARCONI; LAKATOS, 2004; GIL, 1989). Dessa forma, dentro do cenário da gestão social e OSC com potencial de estudos, esse tipo de trabalho empírico de análise qualitativa busca incentivar projetos que adentrem esse universo e contribuam para o desenvolvimento de mais discussões sobre gestão participativa

nas OSC. Isso é o que Gil (1989) chama de uma primeira etapa para uma visão geral de uma investigação mais ampla. Esse tipo de pesquisa possibilita contemplar diversas metodologias, não se limitando apenas a pesquisa documental e bibliográfica normalmente utilizada, mas permitindo o estudo de caso e a entrevista (MARCONI; LAKATOS, 2004; GIL, 1989).

Sendo assim, essa pesquisa pode ser entendida como um estudo de caso. Porque Gil (1989) explica que se trata de um modelo comum no método exploratório, sendo recomendado para abordagens iniciais de temas com realidade complexa. Apesar da limitação de o resultado não ser considerado de grande impacto, o estudo de caso fornece elementos que justifiquem pesquisas mais precisas e com maior sistematização (GIL, 1989). Nesse ponto, devido ao recorte analisar três projetos de diferentes coletivos, cabe considerar o modelo no plural como estudo de casos múltiplos. A limitação definida pelo autor se aplica no sentido de alcance quantitativo e abordagem da complexidade social, cultural e econômica não contemplada pelo recorte. Todavia, dada a circunstância de ser um tema em construção histórica, acadêmica e empírica, um projeto de pesquisa mesmo que limitado e tímido pode influenciar e estimular grandes instituições como a UFRGS e a FLD a continuar desenvolvendo seus programas de apoio à gestão social.

Dentro dessa esquematização, uma pesquisa exploratória qualitativa é mais flexível, menos rígida estatisticamente, assim, é comum que o estudo seja direcionado para análise de poucos casos sem técnica probabilística de amostragem (MARCONI; LAKATOS, 2004). Nesse caso, deve-se entender a amostra como uma parte de um todo capaz de estimar características desse universo (MARCONI; LAKATOS, 2004). Assim, Gil (1989) explica que a limitação de uma amostra pequena é válida para análises exploratórias qualitativas, pois elas não exigem a precisão estatística de outros estudos com outras abordagens e dados quantitativos.

4 APRESENTAÇÃO, RESULTADOS E ANÁLISE

4.1 APRESENTAÇÃO DA FLD

A Fundação Luterana de Diaconia (FLD) foi criada pela Igreja de Confissão Luterana no Brasil (IECLB), em 2000, resultado de um processo de planejamento estratégico para o desenvolvimento social que levou a um diagnóstico participativo (FLD, 2020). Esse diagnóstico foi construído em um processo coletivo realizado entre 1998 e 1999 que desenvolveu algumas recomendações sobre captação de recursos, fortalecimento organizacional, aprimoramento de projetos e comunicação dos trabalhos do setor de Serviço de Projetos de Desenvolvimento (SPD) à IECLB (FLD, 2020). Assim, a FLD foi fundada por decisão do conselho nos pilares do fortalecimento da transformação de realidades de sofrimento e exclusão (FLD, 2020). Dessa forma, como uma OSC de personalidade jurídica, incorporou o SPD como um fundo para projetos e passou a atuar na intermediação de recursos para apoiar grupos vulnerabilizados no país (FLD, 2020).

4.1.1 A política de justiça de gênero

Figura 1. Mandala representativa da política



Fonte: Política de justiça de gênero (2014)

O tema dessa pesquisa estaria inacabado se não houvesse a qualificação do seu debate sobre inclusão. A justiça de gênero se apresenta como um qualitativo do

debate de gestão participativa no qual se compreende que a participação só pode ser defendida se for de forma igualitária e inclusiva entre todos, todas e todes. Dessa forma, a jornada de gênero vem de uma articulação entre movimentos sociais, especificamente o Feminismo, e as concepções teóricas emergentes no Brasil hoje (GUEDES, 1995). A FLD (2014) reforça o movimento do feminismo que visou distinguir a dimensão biológica da dimensão social do termo. Dessa forma, a definição de ser homem ou é mulher passa a ser uma construção cultural (FLD, 2014).

A FLD (2014) entende que os diversos movimentos de regulação de relações entre gêneros não cumpriam com parâmetros justos nos espaços de poder. Nesse panorama, a FLD compreendeu a necessidade de fazer essa justiça a partir das suas bases. Nesse processo interno de reflexão e decisões que vem de longa data, através de uma construção democrática com o devido espaço de fala para as mulheres, foi criada a Política de justiça de gênero (FLD, 2014). O objetivo principal é buscar a desconstrução da sociedade patriarcal androcêntrica começando pela qualificação da política como um eixo transversal para ser implementado em todos níveis de trabalho (FLD, 2014). Assim, também está contemplado no artigo 12 a garantia de 50% de representantes mulheres no conselho deliberativo (FLD, 2014).

Para estruturar o fortalecimento externo e expansão desses princípios, a política também contempla estímulos aos grupos apoiados a implementar as iniciativas de equidade de gênero (FLD, 2014). Dessa forma, é possível certificar instigar que uma relação justa entre mulheres e homens através da mobilização das organizações da sociedade civil comprometidas com a justiça de gênero (FLD, 2014). Assim, estrutura-se o critério transversal de avaliação de projetos apoiados. O quadro abaixo sintetiza as sete iniciativas que representam o significa da implementação da justiça de gênero nas práticas da FLD.

Quadro 1. Iniciativas da política de justiça de gênero

INICIATIVAS
Linguagem inclusiva nos documentos
Inclusão da política nos documentos normativos
Regulamentar mecanismos de participação representativa igualitária e alternância nos espaços de governança
Gestão de pessoas orientada pela Justiça de Gênero
Espaços de reflexão permanentes para a transformação das relações

Processo de formação e desenvolvimento sobre o tema
Justiça de Gênero como critério de apoio no PPP

Fonte: adaptado da FLD (2014)

4.1.2 O programa de pequenos projetos (PPP)

Figura 2. Ciclo do PPP



Fonte: FLD (2020, p.25)

Antes, como um fundo de projetos da FLD, o Programa de Pequenos Projetos (PPP) passou a ser assim reconhecido, em 2010 a partir de um processo de reestruturação de uma nova comissão de avaliação de projetos com pessoas de dentro e de fora da IECLB, visando assim, ampliar a visão estratégica das iniciativas (FLD, 2020). Assim foram construídas áreas temáticas de atuação e renomeado como o PPP, no qual posteriormente, em 2014, passou a ser contemplado pela justiça de gênero. A figura 2 represente a estrutura de funcionamento do apoio aos projetos. Destaque para etapas de avaliação, acompanhamento e avaliação que serão discutidas nessa pesquisa.

Em relação a defesa de justiça de gênero, o programa tem como objetivo a construção e o fortalecimento dos coletivos no tema para que mulheres e homens participem de forma efetiva em todas decisões do coletivo, criando relações de gênero justas e igualitárias que equilibram o acesso aos espaços de poder (FLD, 2020). Assim, são realizados formações e encontros durante o acompanhamento orientados por esses e outros princípios transversais. A FLD (2020) defende a importância desses momentos para a aproximação entre grupos apoiados que ampliam e fortalecem canais de diálogo. O quadro explica, nas palavras da FLD, mais detalhes sobre essas práticas.

Quadro 2. Formação, acompanhamento e desafios no PPP

PROCESSOS FORMATIVOS E ACOMPANHAMENTO	DESAFIOS DA CAMINHADA NO PPP
<ul style="list-style-type: none"> - Cursos preparatórios e oficinas anuais para a elaboração e envio de projetos aos editais; - Os encontros são espaços formativos ampliados, em que representantes de diferentes projetos apoiados se reúnem para compartilhar sobre ações desenvolvidas; - Correspondências eletrônicas e contato telefônico; 	<ul style="list-style-type: none"> - Intensificar o acompanhamento direto aos grupos apoiados, com ênfase no desencadeamento de processos de fortalecimento da gestão democrática, com justiça de gênero; - Sistematizar as mudanças alcançadas a partir dos apoios aos projetos e divulgar seus principais resultados; - Apoiar os grupos nos seus esforços para ações de incidência em justiça de gênero e na otimização de sua gestão democrática com justiça de gênero; - Fortalecer o intercâmbio de informações e experiências com outros fundos e programas de apoio a projetos do país e da América Latina;

Fonte: FLD (2020, p. 25-27)

4.2 APRESENTAÇÃO DOS COLETIVOS E SEUS PROJETOS

A FLD publica periodicamente editais que regulamentam o apoio a pequenos projetos. As OSC que tiverem interesse em receber o apoio ao seu projeto devem preencher um formulário padrão. Esse documento contempla todos os dados

descritivos do projeto. Entre os principais elementos básicos estão: organização requerente; organização executora; objetivo geral; justificativa; e contexto social.

As informações foram obtidas através do acesso ao protocolo original de solicitação de apoio à FLD. Cada um dos três coletivos preencheu o mesmo formulário de apresentação do seu projeto. Através desse documento, será apresentado o coletivo e objetivo geral do projeto.

4.2.1 Coletivo Alegria Entre Linhas (CAEL)

O Projeto se chama “Alegria entre linhas: mulheres transformando a realidade”. Ele foi protocolado no edital temático para fortalecimento de territórios publicado entre 16/03/2021 e 16/04/2021. O formulário de requerimento foi realizado pelo Centro de Formação Urbano Rural Irmã Araújo (CEFURIA). A execução foi através do coletivo Alegria entre linhas.

O CEFURIA é da cidade de Curitiba-PR e foi fundada em 1981. Atua na parceria à projetos de educação popular e economia solidária. Já o coletivo Alegria Entre Linhas do projeto nasceu em julho de 2020 através da união de esforços de cinco outros grupos da Rede Estadual de Economia Solidária Campo e Cidade, conhecida como Rede Mandala. Trata-se de um coletivo de costura e artesanato com gestão compartilhada entre os grupos que visam unir forças para gerar trabalho e renda para as pessoas.

Nas palavras da requerente, o objetivo geral era de “oportunizar melhores condições de renda e de trabalho para o coletivo de costura “Alegria Entre Linhas”, como forma de enfrentamento à crise da Covid/19, que tem impactado fortemente a renda das famílias envolvidas.”

4.2.2 Associação das Mulheres Agricultoras de Ibarama (AMAI)

O Projeto se chama “Mulheres rurais: protagonistas na preservação da agrobiodiversidade crioula e promotoras da segurança e soberania alimentar”.

Ele foi protocolado no edital temático para fortalecimento de territórios publicado entre 16/03/2021 e 16/04/2021. O formulário de requerimento foi realizado pelo Associação das Mulheres Agricultoras de Ibarama (AMAI), assim como a execução.

A AMAI é da cidade de Ibarama-RS e foi fundada em 2004. Sua organização vem desde o 1º encontro de mulheres de roça em 1985 e, posteriormente ganhou mais força com a comissão de mulheres rurais da cidade em 1990. Em 1999 começou sua estruturação até conseguir se firmar como associação. Ela atua na parceria à projetos de educação popular e economia solidária. A finalidade da associação é solução de problemas comuns, promovendo trocas de experiências e aquisição de novos conhecimentos para o bem estar das famílias rurais.

Nas palavras da AMAI o objetivo geral era de “Incentivar a produção e comercialização de sementes crioulas, promovendo a segurança e soberania alimentar e nutricional sustentável das famílias em vulnerabilidade social, povos e comunidades tradicionais (indígenas e quilombolas) buscando a socialização de conhecimentos nas distintas gerações, valorizando o saber o local e o protagonismo das mulheres, para que haja um crescimento horizontal do resgate, preservação e multiplicação das sementes crioulas.”.

4.2.3 Coletivo de Mulheres Ana Primavesi (CMAP)

O Projeto se chama “Quintais agroflorestais: mulheres cultivando a agroecologia.”. Ele foi protocolado no edital temático para justiça econômica publicado entre 17/02/2020 e 27/03/2020. O formulário de requerimento foi realizado pelo Cooperativa Camponesa de Agroindustrialização e Comercialização (COOCAMP). A execução foi através do Coletivo de Mulheres Ana Primavesi.

A COOCAMP é da cidade de Renascença-PR e foi fundada em 2011. Atua no apoio as famílias camponesas para fomentar canais de comercialização que contribuam para sua produção e geração de renda. Já o Coletivo de Mulheres Ana Primavesi foi constituído em 2019 a partir de um processo formativo político e técnico para o fortalecimento das mulheres motivado da escolha de mulheres motivado pelo Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra.

Nas palavras da requerente, o objetivo geral era de “Fomentar a segurança alimentar e a biodiversidade através da Agroecologia, contribuindo para o empoderamento das mulheres do Acampamento Terra Livre e a construção de novas relações de gênero.”.

4.3 RESULTADOS E ANÁLISE

4.3.1 Resultados e análise das entrevistas com a FLD

A forma como foi estruturada e executada essa pesquisa colocou em pauta atores, ou nesse caso, atrizes da sociedade de civil de forma peculiar. A FLD, através do programa de pequenos projetos, busca desenvolver os valores da democracia através da gestão democrática com justiça de gênero. Essa ideia foi sendo debatida e compreendida através das entrevistas. Assim, em um primeiro momento, será detalhado como essa análise foi construída sob a lente da organização apoiadora dos coletivos. Essa apresentação dos resultados será desenvolvida dentro de um diálogo constante com uma análise dentro do contexto teórico desenvolvido. As falas serão descritas por perguntas.

Na sua visão, através das suas experiências, o que significa gestão participativa? A reflexão da FLD A citou envolvimento e equilíbrio onde não há um processo concentrado em uma ou poucas pessoas. Ela buscou o termo distribuição de poder em uma participação ativa do processo na sua execução, organização, planejamento e quaisquer atividades. Dessa forma, foi possível resgatar importantes elementos desenvolvimentos no referencial sobre participação e poder. Ou seja, como a participação é um importante fator de minimização da hierarquia e dos aspectos coercitivos do poder nas organizações (MOTTA, 2003). Ainda, pensou sobre a horizontalidade e equidade de gênero entre homens e mulheres dentro do contexto de diversidades. Assim, já puxou uma conexão da participação para a importância do qualitativo da justiça de gênero.

Já a contribuição da FLD B reforçou a importância da informação nesse processo. Ressaltou que se trata de um fluxo contínuo de mudanças, informações e trocas. Assim, todas as pessoas envolvidas devem possuir todas as informações para

conseguir participar efetivamente da gestão e a da tomada de decisão de forma coletiva. Trata-se de um fator relevante ao se falar de participação, pois conhecimento e informação caminham juntos. A FLD C se manifestou contemplada pela fala das demais.

Na sua compreensão, como a gestão participativa dialoga com valores democráticos? A FLD B retomou seu raciocínio sobre o acesso à informação. Ela refletiu sobre como a concentração da informação pode ser entendida como a concentração do poder. Assim, conseqüentemente, uma tomada de decisão mais distante da coletividade. Essa reflexão sobre informação desenvolve de forma profunda o que Motta (2003) explica sobre a relação dos valores democráticos com a participação dentro do debate de poder e hierarquia.

A FLD A também conseguiu aprofundar a reflexão para a defesa de valores democráticos do respeito à opinião, à diversidade, e aos saberes e conhecimentos diferentes em cada comunidade. Ela voltou a reforçar a importância da participação igualitária entre homens e mulheres dentro de um processo de diálogo e construção conjunta do respeito às suas crenças e opções. Isso remete a uma importante reflexão sobre os aspectos sociais de relações humanas defendidos no conceito de gestão social a partir do desenvolvimento do reconhecimento da complexidade social na Administração. Ou seja, a retomada do debate dos fenômenos da interação humana, da subjetividade e das racionalidades múltiplas de um processo eminentemente dialógico em um contexto socioeconômico complexo (GUERRA; TEODÓSIO, 2014; RIBEIRO, 2006).

A fala da FLD C complementou uma questão importante que é a promoção de espaços de diálogo. Para assim, que as pessoas possam construir a decisão coletiva e a solução conjunta a partir das suas perspectivas, das suas diferentes formas de ver os processos.

Na sua compreensão, qual o significado da justiça de gênero na gestão participativa? A FLD B defendeu como a garantia de que as mulheres tenham acesso a esse espaço de gestão debatido. Ela refletiu sobre como não é automática a inclusão de mulheres e pessoas LGBTQ+ nesse processo. Nesse sentido, salientou o fato de que quanto mais se avança nos espaços de decisão, em geral, menos está presente essa representatividade de gênero. Concluiu que não bastaria a presença das pessoas, pois isso não significa participação efetiva com justiça de gênero. Essa reflexão representa um importante dilema sobre os aspectos organizacionais desses

valores. Isso porque o desafio é conduzir de forma plena a finalidade da justiça de gênero para dentro da estrutura de processos e decisão. Conforme foi debatido no referencial, se trata da compreensão da importância das dinâmicas organizacionais alinhadas aos seus objetivos, reproduzindo esses princípios na sua estrutura de gestão (FARIA, 2009; FRANÇA FILHO, 2008)

Consoante, A FLD A reforçou que a compreensão da justiça de gênero vai além da dimensão de ter mulheres na equipe ou ter mulheres participando. Falou sobre a perspectiva da interseccionalidade da justiça de gênero que contempla geração, etnia, classe social e orientação sexual. Com isso, ainda provocou uma reflexão sobre como isso acontece mesmo na prática. Dentro dessa significância, ela defendeu que é quase uma decisão política pautar a justiça de gênero, inclusive como além da gestão participativa e democrática. Para assim, chamar a atenção, dar visibilidade e colocar o tema para debate. Com essa análise, foi possível buscar uma importante reflexão sobre o debate dos principais significados das OSC dentro da sua gestão social. Ou seja, naquele sentido de lembrar que esse adjetivo “social” representa a luta por direitos, emancipação, desenvolvimento da construção de uma sociedade igualitária e pluralista (GUERRA; TEODÓSIO, 2014; MOTTA, 2003). A FLD C se manifestou contemplada pela fala das demais.

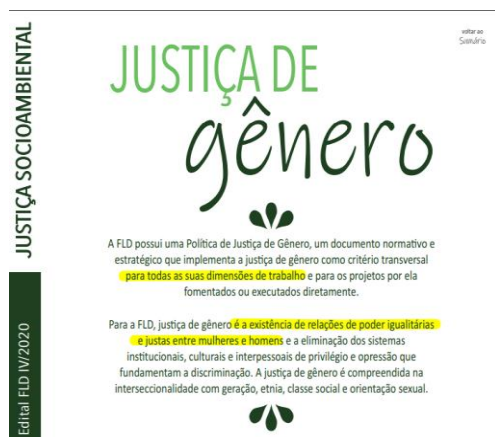
Como o PPP organiza os editais de acordo com a política de justiça de gênero? A FLD B começou citando a institucionalidade da política e seu impacto em todos os espaços da FLD. Com isso, apontou para o reforço do edital em deixar claro a importância de que o projeto contemple ações de gestão democrática com justiça de gênero. Isso porque será um critério de avaliação, cita ela. Com isso, o objetivo é que, já a partir do edital, as pessoas que vão elaborar, escutar ou debater o projeto possam refletir sobre o significado da justiça de gênero e qual o caminho para promovê-la. Ela explica que, nesse formato, já é possível começar a induzir o debate sobre o dilema da presença feminina e sua efetiva condição igualitária de participação no projeto, nas atividades, nos espaços de política e tomada de decisão. Conclui quem nos últimos anos, a FLD tem lançado editais sobre justiça de gênero, especificamente.

A contribuição da FLD A reforçou o discurso da colega e também a interseccionalidade citada na outra fala. Além disso, citou a transversalidade da justiça de gênero que atravessa todos editais e por também ser um tema que orienta as ações e as atividades que a própria FLD desenvolve. Conclui que, com isso, o quanto o

projeto vai estar pautando esse tema e contribuindo para o fortalecimento da justiça de gênero nos grupos. A FLD C se manifestou contemplada pela fala das demais.

Dessa forma, através desse debate e das informações verificadas nos editais, foi possível identificar como a FLD busca defender de forma ampla, clara e determinada a justiça de gênero. A leitura dos editais de 2015 a 2022 demonstraram a relevância do debate apresentado pela equipe da FLD. A apresentação reforça a importância de contemplar a justiça de gênero dentro dos objetivos do projeto. Apesar de 35% dos editais (10 de 28) não deixarem claro na sua descrição o que é a justiça de gênero, ela sempre foi citada na orientação dos objetivos e como critério de avaliação dos projetos. Os editais sempre buscaram passar a orientação inicial necessária para desenvolvimento metodológico de um projeto dentro. Ainda, sempre esteve previsto os contatos para orientação personalizada e o manual básico de construção de um projeto. Para que, assim, os coletivos conseguissem evoluir dentro do ciclo do projeto e contemplar a justiça de gênero e os demais requisitos exigidos. Conforme a figura 3 do edital de 2020/IV, tem-se um exemplo da explicação do tema. Apenas nos cinco editais de 2020 foi utilizado esse modelo de apresentação da justiça de gênero. Nos outros 13, foi citada de forma mais descritiva no texto do edital ou na própria página do site de divulgação do edital. As apresentações de editais mais elaboradas, por mais abstratas que pareçam, podem identificar uma evolução no formato de diálogo didático com os diversos coletivos. Trata-se da acessibilidade promovida com maior atenção pela FLD. Foi a partir de 2019 que os editais ganharam essa característica menos formal e mais acolhedora no seu formato de promoção.

Figura 3. Explicação de justiça de gênero no edital



Fonte: FLD (2020)

Durante a fase inicial, (do recebimento à avaliação dos projetos) como é promovida a política de justiça de gênero? A FLD A destacou a importância dessa

fase para ver o quanto o projeto está trazendo o tema da justiça de gênero de maneira transversal. Ela chamou atenção para contradições de um projeto com título guiado para fortalecimento de mulheres que, porém, descrevia um homem ou mais na coordenação. Assim, ela reforçou que alguns elementos como esse dão sinais iniciais que o grupo precisa fortalecer processos internos e também externos de promoção de justiça de gênero. Ela conclui que, como um dos itens previstos no edital era que o projeto contribua para a promoção da justiça de gênero, esse olhar perpassa pela análise da própria comissão de avaliação de projetos. Assim, a avaliação inicial do projeto é o momento de buscar alinhar o requerido no edital com os conteúdos recebidos. Com isso, as primeiras impressões sobre como o projeto aborda a justiça de gênero podem ser compreendidas através da leitura das características, objetivos e plano de execução do projeto. Além disso, essa análise ganha mais profundidade com as informações do histórico do coletivo, contexto social de inserção, justificativa e indecência política. Esse aprofundamento reflete o valor que o PPP confere ao impacto dos coletivos apoiados nas esferas de maior alcance político. Isso remete ao importante debate sobre como a sociedade civil não deve se isolar dos movimentos sociais para não desfazer sua abordagem questionadora, combativa e transformadora (MONTAÑO, 2002).

Já a FLD B chamou atenção para aspectos mais específicos dessa análise. Ela cita a importância de olhar dentro das ações do projeto e sua coordenação. Se o projeto deixa claro se realmente é escrito pelo grupo e/ou por mulheres e não por alguém externo. Além disso, salienta verificar a composição da organização, se tem mulheres presentes e quais cargos elas estão. Assim, completa que, além do que citou a colega, esses também são critérios que são importantes para aprovação dos projetos. Essas características também se apresentam de forma coerente no formulário. Já no primeiro momento são apresentadas as organizações requerente e executora, com suas respectivas responsáveis. Dessa forma, sob a lente da justiça de gênero, observar mulheres nessa parte já pode ser um critério de aprovação. Logo em seguida, é solicitado que a organização executora apresente a composição atual da gestão com nomes, funções e sexo. Ainda, devendo ser descritos instrumentos de gestão do coletivo. Por fim, sob esse aspecto de pessoas, o formulário contempla o público/abrangência total do alcance visado pelo projeto. No qual deve ser apresentado o número de homens, mulheres, idosos(as), e demais pessoas por faixa etária específica. Nesse sentido, se demonstra possível agregar elementos suficientes

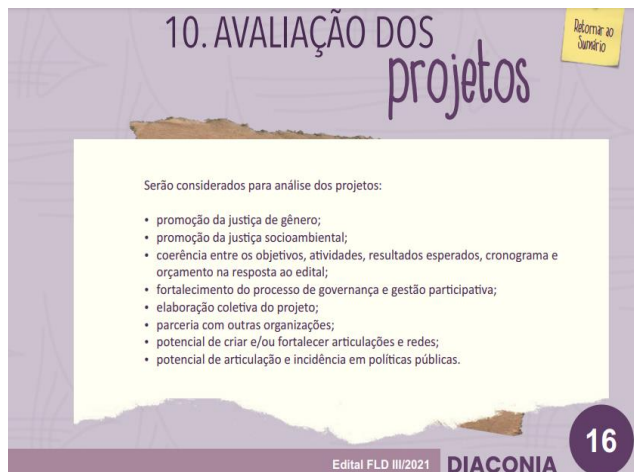
que fundamentam cada objetivo específico a ser analisado no projeto. Todavia, também facilita a compreensão, tanto do coletivo, como da FLD o fato de que o edital e o formulário deixam claro que projeto deva conter ao menos um objetivo com a finalidade da justiça de gênero. A FLD C se manifestou contemplada pela fala das demais.

As contribuições da equipe da FLD em ótimo alinhamento ao formulário de projeto do PPP, demonstram a efetiva compreensão dos valores que o tema representa para ela. Além do mais, reflete a profundidade que a política de justiça de gênero atravessa o discurso da FLD, seus documentos institucionais e consegue espalhar o seu significado no PPP, dentro das exigências do seu formulário. Dessa forma, os primeiros passos do ciclo conseguem contemplar o contexto subjetivo que envolve o debate sobre gestão social em relação às dinâmicas interativas, coletivas e reflexivas orientadas pela participação (GUERRA; TEODÓSIO, 2014). Nesse sentido, os projetos que conseguem desenvolver uma boa apresentação do seu contexto, justificativa, incidência política e gestão participativa com justiça de gênero, certamente terão mais chance de serem aprovados para apoio.

Por outro lado, a avaliação de metodologias específicas e critérios mais objetivos no projeto, porém, dentro da mesma abordagem consciente do papel das OSC, refletem novamente o que foi discutido sobre os aspectos organizacionais. Entende-se que o objetivo da FLD é alinhar as técnicas com a defesa dos valores sociais e democráticos. Assim, dentro de uma redução do gerencialismo à instrumentos e ferramentas úteis às finalidades sociais, ou seja, com um enfoque sistêmico que prioriza dar relevância à inserção sociopolítica, visando impulsionar processos de mudança social duradouros (FRANÇA FILHO, 2008; ARMANI, 2001).

A figura a seguir representa uma forma padrão de como a FLD apresenta suas exigências dentro do cenário da defesa de direitos, transformação e mobilização debatido. Verifica-se também, através dos demais critérios transversais, a reflexão sobre interdisciplinaridade e contextualização da complexidade do contexto de interação humana necessária para os coletivos (GUERRA; TEODÓSIO, 2014; RIBEIRO, 2006). Cada um dos 28 editais publicados desde de 2015 contemplou um modelo semelhante de critérios de avaliação, todos defendendo a promoção da justiça de gênero.

Figura 4. Explanação sobre a avaliação dos projetos no edital



Fonte: (FLD, 2021)

Como a FLD procura desenvolver, auxiliar e estimular essa prática no processo de acompanhamento aos coletivos? A FLD B destacou os processos de formação realizados em 2021 e 2022 em quatro encontros, sendo três virtuais e um presencial especificamente para gestão democrática com justiça de gênero. Foi informado que, durante a formação, os coletivos trazem os desafios da gestão democrática com justiça de gênero para reflexão coletiva. Ela reforçou que, neste momento, as pessoas conseguem rever suas práticas e, através de trocas com outros coletivos, visualizar onde podem avançar na justiça de gênero. Foi citado também que a FLD está trabalhando em fornecer mais materiais didáticos desse processo para distribuir melhor as informações e as experiências para os demais coletivos. Por fim, ela reforçou que os coletivos recebem a política de justiça de gênero e são orientados a lerem e utilizá-la para discutir e pensar as práticas no seu grupo. Nesse ponto, a FLD A apenas complementou falando sobre as rodas de diálogo do processo formativo, nas quais são debatidos os temas dos materiais.

A FLD C reforçou a importância das conversas e trocas entre as pessoas. Afirmou que todas recebem um manual com todas as orientações da formação. Mas, ressaltou a diferença entre um resumo no papel e a troca ao vivo, pois surgem muito mais questões que, às vezes, que lê o manual não se vê contemplada. Aqui, a FLD B complementa que também tem um manual que orienta o desenvolvimento do projeto: relatório narrativo, relatório financeiro, prestação de contas, entre outros. Mas, reflete que os encontros estimulam muito a própria formação, pois as pessoas se sentem muito mais à vontade para fazer perguntas. Ela concluiu falando sobre como essas

trocas nos encontros orientam a organização dos coletivos e isso acaba refletindo nas práticas de forma geral.

Nesse debate ficou evidente como as relações entre as pessoas significa a construção de valores sociais e democráticos de maior impacto coletivo. Executar um projeto exige ferramentas e apoio técnico mais específico, mas que nada disso tem relevância sem dar prioridade para as causas relevantes defendidas pelos coletivos. Dessa forma, a formação através do apoio da FLD demonstra uma estrutura sólida para orientar os coletivos em direção aos seus objetivos. Assim, o desenvolvimento da sociedade civil na luta pelo fortalecimento feminino e justiça de gênero possui mais força nesse formato de execução de projetos.

O que foi falado pelas assessoras da FLD está contemplado no livro Travessias Transformadoras já apresentado. Nele, a equipe cita os processos de acompanhamento dos projetos através de várias modalidades de troca de informações (FLD, 2020). A figura a seguir apresenta um modelo padrão de como o edital explica as formas de acompanhamento da FLD. O que não foi citado no debate foi a realização de oficinas anuais sobre elaboração de projeto. Conforme a FLD (2020) trata-se de um espaço de aprendizagem para escrita de projetos.

Figura 5. Explicação sobre acompanhamento e avaliação no edital



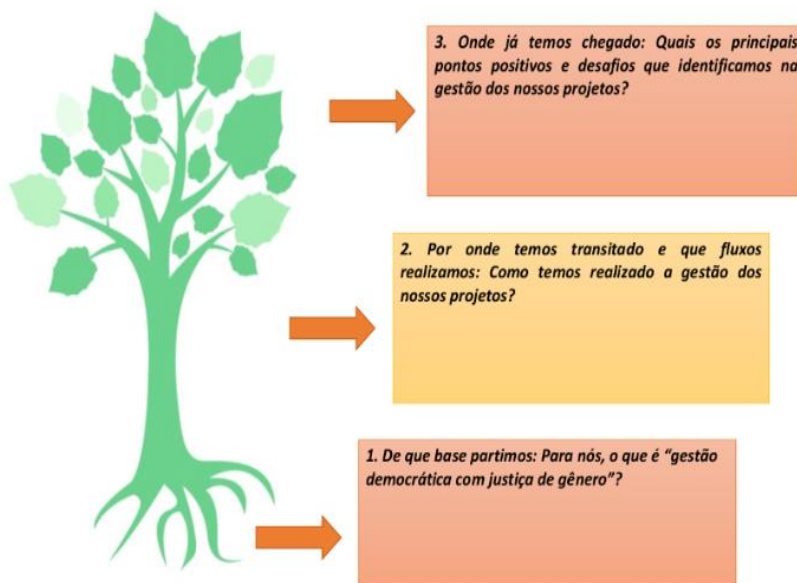
Fonte: (FLD, 2020)

Cabe dar maior aprofundamento desse importante item de análise dentro do fluxo de apoio aos projetos. Para isso, foi necessária uma reflexão sobre as dinâmicas desses encontros de formação da FLD com os coletivos. Através do NEGA/UFRGS, que fez uma mediação e participação especial, foi possível acessar a prévia do relatório de sistematização dos encontros. Os principais temas foram sobre a mulher

em lugar de empoderamento, posições de liderança e construção de saberes. O foco foi a troca de experiências e vivências de seu cotidiano. Dos quatro encontros, os três primeiros foram virtuais, e o último, presencial. Em todos, estavam presentes representantes da FLD, do NEGA/UFRGS e pessoas ligadas aos coletivos.

O primeiro encontro, em 21 de outubro de 2021, foi marcado pela dinâmica da construção da árvore de gestão de projetos. A base ou raiz da árvore o coletivo tinha que refletir sobre o que era entendido como justiça de gênero.

Figura 6. Árvore da gestão de projetos

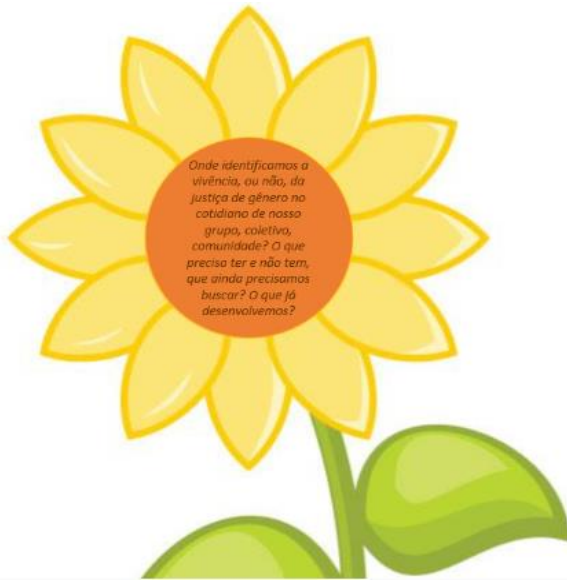


Fonte: FLD (2021)

Durante o encontro foi proposto um ciclo de encontros formativos sobre Gestão Democrática com Justiça de Gênero, contando com a contribuição NEGA/UFRGS nas discussões relacionadas ao tema da gestão democrática e na sistematização do processo educativo. Também houve uma apresentação sobre a perspectiva de gestão democrática com justiça de gênero trabalhada pelo PPP da FLD. Outro ponto importante, foi o debate sobre ferramentas e mecanismos de gestão democrática com justiça de gênero. E como exemplos, práticas e resultados alcançados por projetos apoiados pela FLD no que se refere ao tema.

No segundo encontro, no dia 17 de novembro de 2021, as experiências vivenciadas por um grupo de mulheres quilombolas em seu cotidiano marcou o início do debate sobre gestão democrática com justiça de gênero. A continuidade foi dada pela dinâmica do girassol.

Figura 7. Girassol da justiça de gênero



Fonte: (FLD, 2021)

Segue o resumo da troca de experiências:

Quadro 3. Resumo da dinâmica do girassol

PROVOCAÇÕES	PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES
O que já desenvolvemos?	Há envolvimento em lutas coletivas, redes, conselhos e fóruns, em ações dentro de suas comunidades;
O que precisa ter e não tem, que ainda precisamos buscar?	Feminicídio, violência, patriarcado, jornadas triplas de trabalho, peso maior da vulnerabilidade e das crises sobre as mulheres, baixa presença de mulheres em espaços de representação, baixa valorização da participação feminina; Tais condições ainda são parte da causa e da razão de ser dos coletivos: ainda há muito desafios externos ainda não superados;
Onde identificamos a vivência ou não, da justiça de gênero no cotidiano de nosso grupo coletivo, comunidade?	Todo ou a maior parte do coletivo é de mulheres; Mulheres partilham conhecimento no coletivo; Ocupação de lugares de gestão por mulheres; Das mãos das mulheres nasce a agricultura; Ações em cozinha coletiva, aprendizagem; Direção coletiva; Novas relações de gênero; Divisão de tarefas; Empoderamento, inclusão, fortalecimento de mulheres; Construção da coordenação do coletivo; Protagonismo feminino se faz presente desde o planejamento até a conclusão dos projetos

Fonte: Elaborado pelo autor através do acesso ao relatório prévio de sistematização da FLD (2021)

O terceiro encontro ocorreu no dia 16 de março de 2022 no formato online. Primeiramente, houve uma retomada dos princípios da gestão democrática com

justiça de gênero. A principal oficina uma dinâmica foi a análise de dois casos fictícios sorteados. Os casos problematizavam a participação da mulher e o protagonismo masculino. O principal objetivo era a reflexão sobre as práticas internas de cada coletivo. Primeiro, uma discussão entre si e depois uma troca geral de reflexões.

O quarto e último encontro citado foi aberto com uma dinâmica da construção de uma mandala coletiva. O objetivo era a recordação aos seus projetos, especialmente artesanatos, livros, sementes ou qualquer coisa que contasse sua história.

Figura 8. Mandala coletiva



Fonte: (FLD, 2022)

Em um segundo momento, foi aberta uma reflexão geral sobre as atividades realizadas nos encontros anteriores. O girassol da justiça de gênero foi a mais citada. A expressão geral foi de reconhecimento da força das mulheres no coletivo e motivação de reforçar o movimento orientando mais pessoas para a participação.

Por fim, cabe o destaque para a atividade para debate em torno das seguintes perguntas:

- O que os grupos aprenderam com a gestão de projetos?
- Qual o impacto (da gestão) do projeto na organização do coletivo?
- Quais problemas o coletivo enfrentou para gerir o projeto, em relação à gestão democrática e à justiça de gênero?

A partir dessa discussão, foi elaborada uma síntese do debate dentro dos principais aprendizados, impactos e desafios, representados pela figura a seguir.

Figura 9. Matriz da dinâmica de aprendizados, impactos e desafios

APRENDIZADOS	IMPACTOS	DESAFIOS
Trabalho em equipe Entrada de novas pessoas, com vontade de trabalhar Feiras virtuais Unificação Empatia Cuidar do outro Solidariedade Coletivo Participativo Compromisso Responsabilidade Cuidado financeiro Necessidade do aprendizado com ferramentas virtuais (redes sociais) Busca de mais formações (plano de negócios e planejamento)	Todo mundo bota a mão na massa Melhora na produção Estímulo/Incentivo Organização do coletivo Fortalecimento das formações Fortalecimento dos vínculos com parceiros e usuários Compreensão por parte da FLD Uma luz, um maior olhar para a questão meio ambiente e cultura Volta dos coletivos Incentivo à produção Credibilidade/Visibilidade	Tomada de decisão ainda é centralizada por insegurança Dominação masculina Submissão Violência Machismo Perde o foco Desmotivação Pandemia (situação econômica e encontros virtuais) Respeitar a posição do outro (diálogo democrático) Conflitos geracionais Desarticulação de fóruns Falta de comercialização

Fonte: FLD (2022)

O encerramento do encontro disponibilizou uma avaliação para as pessoas descreverem a troca de experiências durante essa formação.

Tudo isso demonstra a riqueza dos momentos de compartilhamento entre essas pessoas e como a coletividade reunida, com o perdão da redundância, mas significativa, contribui para a construção de movimentos sociais mais fortes. Assim, os processos de formação da FLD se demonstram imprescindíveis para que os coletivos possam desenvolver seus projetos e cumprir com o objetivo de promover a justiça de gênero.

Durante a análise e encerramento dos projetos, quais as dificuldades que vocês avaliam que os coletivos enfrentam para implementar essa prática? A FLD B abordou que depende do tipo de apoio e troca que é realizado. Citou que grupos muitos coletivos de base estão no primeiro projeto como uma aprendizagem nova. Por outro lado, comentou que tem muitos coletivos de mulheres que já trabalham com esse tipo de projeto e temática. Contudo, lembrou que existe a dificuldade de **enxergar além da atuação**, ou seja, não apenas estar presente, mas sim conseguir participar e tomar decisões na coletividade. Também recordou que já foi verificada a discrepância de homens em posições de decisão e mulheres em posição de execução apenas trabalhando bastante. Já no sentido da incidência política, ela problematizou os desafios da **participação das mulheres no campo de políticas públicas**. Considerou o nível Municipal um pouco mais acessível que o Estadual e o Federal.

Ou seja, quanto mais aumenta o poder, por assim dizer, o desafio e o embate também são maiores. Por fim, reflete um problema relevante é que nem todos conseguem participar dos processos de formação. Nesse sentido, as principais evidências de dificuldades poderiam ser resumidas em duas. Por um lado, a capacidade de **aprofundamento do que significa justiça de gênero** para os coletivos, além de uma presença feminina. E isso causando o impacto da manutenção de estruturas de poder com homens em posições de decisão. Por outro, o desafio inerente da **acessibilidade e condições básicas** para conseguir exercer efetivamente seu papel na gestão coletiva.

A FLD A conseguiu complementar o debate da colega sobre a dimensão da compreensão sobre justiça de gênero. Citou que isso também é, inclusive para a FLD, um processo de aprendizado no sentido de como promover o tema de forma a **se conectar com a realidade** que as pessoas estão vivendo nos seus contextos. Assim, gerando uma reflexão dentro PPP. Ou seja, contribuiu definindo como uma dificuldade que os coletivos enfrentam o fato de a FLD também ter esse desafio em desenvolver a abordagem de forma que fique evidente para os grupos reproduzirem nas suas ações. Assim, uma caminhada coletiva de dificuldades em processo de resolução. Por fim, comentou que, ao analisar o relatório narrativo, às vezes é possível identificar que esses processos nem sempre se desenvolvem dentro dos parâmetros democráticos que são defendidos. Então, às vezes, é possível verificar a **manutenção de concentração de poder** e que isso também é um processo em construção. Sobre isso, a FLD C atentou para a dificuldade nesse processo sobre as relações de curto prazo com a FLD. Com isso, o impacto na prática de um período curto de acompanhamento onde há **pouca continuidade dessa troca**.

É possível refletir sobre alguns desafios tanto de orientação mais pragmática, como estrutural, subjetiva e mais complexa. A primeira foi identificada pela própria FLD como um desafio prático para desenvolver melhores mecanismos de informação e capacitação para os coletivos apoiados. O que não deixa de ser uma dificuldade sob o ponto de vista dos coletivos, pois demanda um esforço ainda maior para acessar e interpretar as questões propostas pelo PPP. Já sobre a outra orientação, foi apresentado um desafio sobre relações de poder que remete a uma construção histórica das relações sociais dentro do capitalismo. Um modelo chamado por Armani (2001) de enfoque gerencial capaz de distorcer a finalidade de uma sociedade civil fundada em valores sociais. Justamente um dos dilemas apresentados na revisão

dessa pesquisa. É onde entram os esforços das OSC em dar continuidade a essas experiências coletivas na execução de projetos participativos de grande impacto na realidade dessas pessoas. Uma vez que não há como uma relação social ocorra sem qualquer exercício de poder, cabe penetrar os valores democráticos nessa estrutura para romper a autoridade e modificar as relações de poder (MOTTA, 2003; FARIA, 2009). Neste importante desafio é no qual a coletividade tem o relevante papel como papel ser a agente de mobilização e transformação social (MOTTA, 2003).

Outro importante desafio que se mostrou presente para análise específica é a interpretação interseccional entre geração, etnia, classe social e orientação sexual apresentada pela FLD (2014) na política de justiça de gênero. Foi citado brevemente a participação LGBTQIA+. O debate assim, careceu de um maior aprofundamento desse dilema na inclusão social. É possível compreender que ainda há um longo caminho para contemplação plena da justiça de gênero. Pois, a luta ainda está evoluindo com o protagonismo feminino. Com o avançar da luta dos coletivos na transformação social, o objetivo de dar voz a essas categorias que interagem entre si na construção das relações sociais deverá ser cumprido (FLD, 2014)

Quais indicadores ou evidências que permitem à FLD avaliar a gestão participativa com justiça de gênero nos projetos? FLD A defendeu que depende do olhar que é dado para a avaliação. E que, em termos de indicadores e evidências, se trata de, efetivamente, poder acompanhar e compreender o processo participativo. Ou seja, se os espaços de planejamento, tomada de decisão e ações ficaram concentrados ou não? Ela também provoca: como que as mulheres do processo? apenas executando? Ainda, se o coletivo também desenvolveu algum instrumento específico de gestão democrática durante esse projeto. Por fim, salientou que, através de uma roda de diálogo e atividades mais lúdicas, é possível perceber ações que os grupos desenvolvem. Com esse depoimento, não é a primeira vez que o fator de acompanhamento e compreensão perpassam por essa análise. Sendo assim, se tratando de um aspecto importante a forma como o processo de construção participativa deve ser observada. Ou seja, um importante indicador seria a própria participação diagnosticada nos espaços de decisão coletiva. Mas, essa evidência pode ser melhor apurada sob uma lente de acompanhamento dos processos e compreensão do significado de gestão participativa com justiça de gênero.

A FLD B fez referência ao formulário para elaboração de relatórios no qual contém perguntas sobre o processo de execução do projeto. Onde também é possível

fazer uma leitura sobre a escrita coletiva, conforme a avaliação inicial de aprovação. Reforça que perguntas diretas sobre o tema estimulam os coletivos para a importância desse debate. Ela citou as provocações nos debates com perguntas se teve ou não espaço para todas participarem de forma igualitária? Se todas as mulheres foram ouvidas? Como nem todos os coletivos conseguem uma efetiva participação nos encontros e oficinas, ela reforçou que se entende a partir da análise dos relatórios enviados.

Antes de finalizar a análise desse depoimento, cabe retomar o relatório narrativo anexado citado pela FLD B. Essa avaliação que está sendo discutida está contemplada nesse documento. Assim, após a identificação do coletivo e detalhes básicos do projeto, o relatório apresenta a seguinte estrutura proposta pela FLD:

Quadro 4. Síntese do relatório narrativo do PPP

SÍNTESE DO RELATÓRIO NARRATIVO	CONSIDERAÇÕES
Monitoramento de resultados: quadro que apresenta de forma sistematizada os objetivos específicos, os resultados alcançados e um quadro geral de observações. Neste último, estão as possíveis fragilidades, dificuldades, desafios ou oportunidades pertinentes à execução de cada objetivo.	Com essas informações a FLD pode fazer as correlações necessárias para avaliar o processo completo de cada objetivo específico. Nesse caso, um deles sempre é promover a gestão participativa e justiça de gênero. A partir desse quadro, começam a aparecer indicadores importantes para avaliar a implementação dessa prática.
Partilhe sobre as mudanças que o projeto desencadeou no contexto onde o projeto se desenvolveu, bem como as mudanças com o público beneficiário/envolvido	Importante questionamento para análise nesta pesquisa. Certamente desenvolve importantes elementos para debate. Através dessa provocação, ficou evidente o estímulo que a FLD busca dar aos coletivos para não se limitar à execução de um projeto específico. Mas, visando o protagonismo da mulher e a transformação social amplamente defendida nessa discussão.
Partilhe sobre o processo de gestão do projeto. A partir do projeto, houve mudanças em relação aos instrumentos e práticas de gestão?	Importante instigar um debate para conhecer de forma mais detalhada o desenvolvimento da gestão do projeto. Esses relatos têm potencial para apresentar fatores que contribuem para o diagnóstico de uma gestão participativa ou concentração de poder.

Como se deu a atuação da organização ou do público beneficiário/envolvido nos espaços de incidência, participação e mobilização política? Houve algum avanço em termos de políticas públicas?	No mesmo intuito do segundo quadro. Porém, uma espécie de consequência dele. Ou seja, havendo o referido impacto no público beneficiário/envolvido, de que forma essa força refletiu na incidência política. E assim, de que forma a participação e mobilização política do coletivo conseguiu provocar o Estado em relação a formulação de políticas públicas.
Como o projeto contribuiu para promover justiça de gênero?	De forma direta, como que a política e seu princípio transversal de gestão percorreu pelo coletivo para promover esses valores

Fonte: elaborado pelo autor através do formulário de protocolo de projetos da FLD

Dessa forma, o debate final com a FLD B fica contextualizado. Ela afirmou que a partir dessas respostas é possível compreender o quanto as pessoas se envolveram no desenvolvimento do projeto, se conseguem promover discussões e avançar na gestão democrática e justiça de gênero. O outro ponto destacado foi a verificação se o grupo está saindo do seu espaço e em direção ao Estado e ambientes mais amplos de discussão. Por fim, também citou a importância de perceber se as mulheres que estão se colocando ou levando temas para esses espaços como protagonistas. A FLD C se manifestou contemplada pela fala das demais.

Assim, é possível refletir sobre o panorama geral de indicadores e evidências em razão das informações da posição e protagonismo da mulher a ser diagnosticado nos projetos. Assim, os indicadores identificados são: mulheres em posição de coordenação; quantidade de mulheres com participação ativa; e mulheres com incidência política. As evidências serão a manifestação desses indicadores verificadas na abordagem de observação e compreensão desse longo debate. Obviamente, a sistematização é um importante instrumento validador dessas evidências. Contudo, demonstra-se imprescindível que ele seja fruto de dinâmicas que contemplem a intensa interação, observação, diálogo e capacitação que abranjam essa compreensão geral da relevância da gestão participativa com justiça de gênero. Nesse sentido, será possível “promover o exercício de relações de gênero justas e igualitárias, reconhecendo nelas um potencial transformador das relações sociais” (FLD, 2014, p.24).

Esse fechamento do PPP sintetiza um importante avanço na estruturação dos mecanismos de apoio, troca de experiências e mobilização coletiva da FLD com os demais coletivos. O ciclo do PPP construiu sua função de reconhecer a importância e

a potência das ações comunitárias para os processos de transformação da sociedade (FLD, 2014). É importante ressaltar como as diferentes e abrangentes áreas temáticas contemplam essa diversidade que o país está enraizado nos mais distintos territórios. Assim, o debate sobre o fluxo do PPP chegou até aqui, sob a lente da FLD, como um projeto que se esforça para contemplar as diretrizes da justiça de gênero, e assim o faz. Ao longo desse processo, após sua análise e encerramento, coube uma reflexão sobre a construção dessas experiências.

Através das experiências compartilhadas, como os coletivos lidam com essas dificuldades? e como tentam superá-las? A FLD B pôde contribuir explicando como esse debate já sugere que não é simples nem automático quanto deveria ser. Ela atentou para a diversidade de experiências e que é muito importante que as informações sobre as dificuldades e os esforços de superação apareçam, seja nos encontros ou nos relatórios. Ela destacou que, sem essa construção, foi possível verificar que os coletivos tendem a simplificar a experiência como um sucesso. Contudo, como já verificado ao longo desse debate, os elementos são carregados de subjetividade e complexidade. Assim, ela complementa que quanto maior a profundidade do contato mais é possível enxergar as dificuldades e os desafios. Novamente, foi reforçado a barreira da centralização do poder e do machismo nos espaços sociais e quanto mais avança, maior o desafio. Assim, foi reconhecida a dificuldade que é superar essa situação, mas ao induzir a discussão, o movimento começa a ser feito em direção ao diálogo e a busca por espaços de fala. Por fim, falou sobre a importância da formação para desenvolver a capacitação e a consciência crítica dessas mulheres através da troca de saberes com a FLD e outros coletivos para motivar práticas mais inclusivas de justiça de gênero.

A FLD A reforçou a fala anterior sobre o quanto as trocas são potentes no momento em que conseguem despertar um raciocínio fora da imersão natural para resolver alguma dificuldade. Saliou a importância disso para construção de processos que estão surgindo das bases para as bases. Complementou que, desse modo que são construídos, a partir dos grupos e suas experiências são muito potentes e criativas. A FLD C se manifestou contemplada pela fala das demais.

Essa reflexão final parece mais sensata ser analisada na lente dos coletivos. E isso será realizado. Entretanto, é importante uma primeira impressão sobre como a FLD, dentro da sua grande estrutura organizacional, pensa sobre esse processo. Além do mais, o que foi sobre como a formação, a orientação, os estímulos e provocações

fazem a diferença para o desenvolvimento desses coletivos. Com isso, frente a esses desafios de amplo espectro dominante na sociedade, essa luta se faz de reflexões coletivas. Quem já tem mais caminhada, recursos e estrutura apoiam quem está na base e começando a se inserir nos espaços de transformação social e mobilização coletiva. Dessa forma, é muito importante essa contribuição final sobre o reconhecimento do desenvolvimento de base da sociedade civil. Pois, é a partir dela que se constrói novas forças na luta pelos direitos sociais e em especial a luta pela justiça de gênero nas relações igualitárias entre homens e mulheres.

4.3.2 Resultados e análises das entrevistas com os coletivos apoiados

A organização do PPP e seu formato de troca de experiências com a FLD como apoiadora dos coletivos desenvolveram elementos de análise muito peculiares. Isso porque o tema de pesquisa dentro do PPP pôde ser abordado em diferentes lentes. De um lado, uma instituição com uma longa estrada e estrutura administrativa de grande porte para absorver demandas de alta complexidade. De outro, os coletivos apoiados por ela em uma realidade, muitas vezes, de esforço de inserção social e desafios diários na sua luta por sobrevivência. Nesse contexto, se demonstrou relevante dar espaço para as manifestações desse coletivo para dar sequência nessa análise através das suas experiências no PPP e com a gestão participativa com justiça de gênero. Assim, as falas das mulheres de cada um dos três coletivos serão sintetizadas em quadros resumidos. Após, analisadas em conjunto por grupos com uma reflexão final.

4.3.2.1 Coletivo Alegria Entre Linhas

Inicialmente, ao registrar o projeto, como foi o primeiro contato de vocês com a política de justiça de gênero? *Retomada: Qual foi a sensação de se ver na política?*

CAEL A	O coletivo já trabalhava o tema em outros grupos;
---------------	---

	Todas se identificaram com a justiça de gênero;
CAEL B	O movimento já existe com força; O coletivo já fazia formações, oficinas, roda de conversa sobre a justiça de gênero;
CAEL C	Abordou o assunto de forma indireta;
CAEL D	Identificação, orgulho e felicidade ao saber que se preocupam com isso nos projetos;

Inicialmente, as entrevistadas estavam dispersas na interpretação das perguntas. Nessa entrevista, não foi possível compartilhar a tela com as perguntas que auxiliam que as pessoas não fujam do tema. A abordagem inicial foi simples e natural devido às características do coletivo de mulheres de já serem uma organização auto declarada como defesa do protagonismo feminino. Dessa forma, elas fizeram comentários breves demonstrando a identificação com o tema.

Um dos objetivos do projeto era: “promover o fortalecimento das mulheres, com ênfase na justiça de gênero e autogestão.” Fale sobre esse processo. Reforço no diálogo 1: Como foram as rodas de conversas e as cirandas de mulheres?

CAEL A	- Existe diálogo e conversas democráticas sobre tudo; - Autogestão é mais do que não ter patrão, é sobre o ganho com dignidade; - A autogestão se faz desde o começo do coletivo;
CAEL B	- Quando chega a demanda, o grupo se reúne para dividir as tarefas;
CAEL C	- Alcançar demandas maiores de trabalho para mais fortalecimento através da renda; - Necessidade de mais capacitação e pessoas entrar em licitações;
CAEL D	- Uma especialização do coletivo de costura para atender grandes demandas - O trabalho trazendo a nossa autonomia; - Trabalhando juntas sem nos escravizarmos;

No relatório narrativo da experiência, o coletivo ressaltou que houve o fortalecimento das mulheres na autogestão e na justiça de gênero. Pois, todas têm a autonomia de decisão e participação. Por fim, foi reforçado que as companheiras saíram muito fortalecidas da oficina realizada durante a formação.

As mulheres do coletivo foram unânimes em defender seus valores democráticos aplicados na divisão das tarefas. Além disso, também se auto declaram

praticantes da autogestão com a autonomia decisória de todas e compartilhamento total de informação. Nesse primeiro momento, já foi possível verificar um papel de liderança da CAEL A que conseguia complementar o discurso das companheiras em uma direção mais completa de elementos.

Durante a formação e o acompanhamento da FLD, como foi trabalhada a gestão participativa com justiça de gênero? *Reforço no diálogo: O que foi possível compreender e refletir sobre as dinâmicas?*

CAEL A	Dinâmicas muito didáticas que possibilitaram enxergar falhas; Absorção das trocas de experiências com outros coletivos; Palestra significativa sobre violência doméstica; O caminho para fortalecer as mulheres dos coletivos;
CAEL B	Conscientização para o fortalecimento das mulheres; Dar a formação e oportunidade para tirá-las da submissão através do trabalho coletivo; A economia solidária dentro da justiça de gênero é um fortalecimento;
CAEL C	Houve bastante cuidado com assuntos na formação; Recordação da dinâmica do girassol;
CAEL D	Muitas palestras importantes como a sobre violência doméstica; Encontros virtuais; Palestra sobre justiça de gênero; Rodas de conversa com outros coletivos; Conscientização sobre a importância da participação para levar a mensagem para mais longe;

Elas conseguiram repassar brevemente algumas experiências durante as trocas com FLD e demais coletivos. Foi possível identificar elementos de reforço da causa da CAEL na autonomia da mulher. Dentro do cenário de uma estrada já trilhada na justiça de gênero, o coletivo conseguiu apropriar mais qualificação a sua percepção sobre o tema. Elas buscaram refletir sobre a importância das relações e trocas de experiências que as conectam com outras realidades. E nesse sentido, desenvolver mensagens importantes sobre participação e fortalecimento feminino.

Durante esse processo, quais foram os desafios e dificuldades para implementar a gestão participativa com justiça de gênero? *Reforço no diálogo 1: dentro dos desafios, vocês conseguiram manter todo o grupo informado e engajado assim na causa, no projeto? Reforço no diálogo 2: Como se deram as questões da tomada de decisão e representação do coletivo?*

CAEL A	<ul style="list-style-type: none"> - A dispersão das pessoas com a pandemia; - Dificuldades com acesso à internet e aplicativos; - Desafio da língua para interagir com as venezuelanas do coletivo; - Algumas encomendas não necessitam do grupo inteiro; - Os encontros virtuais inibem a participação de algumas companheiras; - Dificuldade de organização para tomada de decisão conjunta no período de pandemia; - Desafio de mais formação e informação para saber lidar com o inesperado;
CAEL B	<ul style="list-style-type: none"> - Reorganizar e fortalecer novamente o grupo para dividir as tarefas durante a pandemia; - Se atualizar nas redes sociais para vender melhor nossa imagem; - Esforço em fazer parte da burocracia nas políticas públicas devido a diferente abordagem mais técnica;
CAEL C	<ul style="list-style-type: none"> - As dificuldades da acomodação em casa com a pandemia; - O desafio de ir voltando aos poucos; - Mas a gente vai voltando aos poucos; - Dar continuidade ao trabalho com as restrições;
CAEL D	<ul style="list-style-type: none"> - Mais pessoas e união para buscar grandes coisas; - Engajar reuniões virtuais e debate no whatsapp; - Fazer com que mais gente se abra e converse sobre justiça de gênero;

No relatório narrativo, a FLD provoca questões sobre mudanças, processos e instrumentos de gestão do coletivo durante o PPP. Dentro desse debate, o coletivo citou o fortalecimento no trabalho conjunto e na distribuição de tarefas. Contudo, salientou que o envolvimento não foi o ideal e, geralmente, eram as mesmas pessoas que estavam presentes. Por fim, foi criado um plano de negócios como instrumento de gestão.

As entrevistadas estavam engajadas em manifestar um desafio peculiar do aumento de sua produção. Foi necessário reforçar o debate para direcioná-lo para os desafios na gestão participativa com justiça de gênero. Assim, foi possível identificar como a pandemia afetou as rotinas de autogestão do coletivo. Foi explicado que algumas demandas não se aplicam para o envolvimento de muitas pessoas devido a peculiaridades técnicas. Isso também refletiu as dificuldades na organização dos encontros nesse período para dividir as tarefas. O whatsapp é sempre utilizado para comunicação, mas ainda há uma preferência pelas reuniões presenciais. Assim, houve uma dispersão do grupo sem o contato humano. Uma delas fez referência a importância de reforçar a justiça de gênero para abrir a mente das pessoas. Outro

ponto levantado foi o reconhecimento de se fazer presente nas redes sociais e se engajar em utilizar mais as mídias para fomentar comunicação e informação. Isso remete a outro desafio de conseguir maior alcance nas políticas públicas partindo de uma maior influência.

Após essa experiência com participação e justiça de gênero, como foi desenvolvido e aplicado todo o aprendizado nas práticas do coletivo? *Reforço no diálogo 1: vocês conseguiram identificar dentro das experiências algo que vocês poderiam melhorar alguma prática?*

CAEL A	<ul style="list-style-type: none"> - Esforço em se manter nos fóruns estaduais e municipais e agora o brasileiro de economia solidária; - Reforço da importância da participação nos nossos grupos; - Esforço para não deixar que as mulheres do coletivo se diminuam; - Aprendizado de tomar decisões coletivas de forma mais rápida;
CAEL B	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria de práticas devido a troca de experiências com a mulheres dos outros coletivos na formação; - O grupo se sentiu mais motivado ao ver como as mulheres do RS eram mais decididas e convictas;
CAEL C	<ul style="list-style-type: none"> - Importância de deixar claro que o grupo não é contra os homens, mas é que a maioria é mulher mesmo;
CAEL D	<ul style="list-style-type: none"> - Reflexão sobre modificar as práticas e o jeito de abordar as pessoas; - Para buscar a inclusão masculina na causa, a presença de um homem no coletivo. Ele sabe costurar e daí ele participa também;

No relatório narrativo, foi questionado pela FLD: “como o projeto contribuiu para promover a justiça de gênero?” O coletivo destacou as informações trocadas sobre como avançar na busca por direitos contra a violência de gênero e na autonomia das mulheres. Declararam que conseguiram debater o tema nas reuniões. Ainda, que a experiência no encontro e o depoimento pessoal da violência doméstica foram marcantes para a reflexão do coletivo.

Elas compreenderam em como é importante continuar reforçando a participação e defendendo os espaços de autonomia da mulher. Também foi ressaltado como a troca de experiências com outros coletivos de mulheres possibilitou a reflexão sobre práticas antes não percebidas. Nesse sentido, cabe salientar como elas apontaram o esforço em acessar ou permanecer em espaços de protagonismo

social. Ainda, como a luta também se resume em se manter forte no desafio de lidar com a diminuição da mulher nos espaços de domínio masculino.

Após essa experiência com participação e justiça de gênero, qual o impacto na transformação social que vocês perceberam?

CAEL A	<ul style="list-style-type: none"> - O coletivo luta por políticas públicas. Está tentando emplacar uma emenda; - Um aluno da UFRGS ter chegado até um coletivo do Paraná para pesquisa; - Esforço em demonstrar que o coletivo não é só um grupo de costura de feiras. É mais do que isso; - Se fazer presente representando a causa nos conselhos democráticos;
CAEL B	<ul style="list-style-type: none"> - O desenvolvimento desse processo da economia solidária de não pisar no outro ser humano; - Defender o ser, e não o ter;
CAEL C	<p>O depoimento sobre violência doméstica que revelou a importância que aquela troca de experiências reforça a superação e fortalecimento da mulher;</p> <p>O constante desenvolvimento da harmonia e autonomia das mulheres na economia solidária;</p>
CAEL D	<p>O reconhecimento do trabalho;</p> <p>O esforço em seguir levando alguma coisa avante, tentando fazer as coisas acontecerem. Não só no nosso grupo como em outros grupos;</p> <p>Seguir cobrando as políticas públicas;</p> <p>A importância de quanto mais personagens da causa nos diversos locais, maior será a representatividade;</p>

No relatório narrativo foi questionado “Como se deu a atuação da organização e/ou do público beneficiário nos espaços de incidência, participação e mobilização política? Houve algum avanço em termos de políticas públicas?” O coletivo citou articulações desenvolvidas com outros coletivos e participação na jornada de agroecologia. Reforçaram que quatro integrantes do grupo fazem parte de conselhos municipal, estadual e nacional, além da participação em fóruns de economia solidária pelo país.

Um primeiro ponto de destaque nesse debate foi o reconhecimento do coletivo da importância com o diálogo com a Universidade. Isso representa uma relação importante de força das lutas da sociedade civil com o desenvolvimento também crítico e transformador acadêmico nas relações sociais. Nesse sentido, também

fecharam um tripé essencial dessa ligação de todos com o Estado e a mobilização social por políticas públicas. É o reconhecimento do coletivo em se afirmar não só como uma organização de costura ou grupo de mulheres na economia solidária, mas também um espaço de debate e representatividade na luta pela transformação social.

Refleta sobre o significado da justiça de gênero dentro da gestão participativa nas OSC. *Reforço diálogo: Seria uma reflexão sobre a importância da justiça de gênero na gestão participativa e o papel dos coletivos e da sociedade civil nesse contexto de decisão política e decisão social.*

CAEL A	Numa sociedade tão patriarcal, esses valores são importantes; É a sociedade civil que cobra também dos governantes; Isso deve ficar esclarecido para o movimento não regresse; Importante para conscientização dentro do alto índice de feminicídio;
CAEL B	Se manifestou contemplada com as falas das companheiras
CAEL C	É a luta contra a discriminação como um todo; Esforço em promover os valores dentro de casa primeiro;
CAEL D	Os temas não podem viver um sem o outro; A sociedade civil vive isso, então não pode haver separação; O CEFURIA contribui com formações sobre inclusão LGBT e ajuda a desenvolver boas práticas contra os preconceitos;

O coletivo chamou atenção para os esforços da conscientização da sociedade civil contra a discriminação, feminicídio e o patriarcado. Isso se reflete na luta pela educação e defesa de valores que venham da família para continuar a reforçar um movimento de humanização que pode vir a regredir. Dado isso, também refletem sobre a relação sinérgica da sociedade civil, justiça de gênero e gestão participativa. Esses temas devem ser sempre trabalhados nos ambientes de discussão, muito inclusive através do apoio de instituições com a FLD, ou a citada CEFURIA.

As mulheres costureiras apresentaram sua jornada e mostraram que a caminhada tem sido difícil e que ainda há muito para conquistar por justiça. Entregaram a história da sua luta e como seu trabalho permeia desafios para sua autonomia como mulheres, mães, chefes de família, cidadãs entre outros infinitos papéis e rótulos. O reconhecimento da troca de saberes com a UFRGS ressignifica a justificativa de dar voz a essas histórias. Cada uma delas pode dar relevância a voz

das mulheres que buscam seu espaço de protagonismo social, seja pelo trabalho, pela família e qualquer outra estrutura social que restringe sua participação.

4.3.2.3 Coletivo de Mulheres Ana Primavesi

Inicialmente, ao registrar o projeto, como foi o primeiro contato de vocês com a política de justiça de gênero? CMAP - Reforço no diálogo: lembram de ter lido algo sobre a política?

CMAP A	O edital foi analisado. Mas a política não foi detalhada na íntegra.
CMAP B	Verificada que a organização do dia a dia do coletivo estava de acordo com as iniciativas.
CMAP C	Contato no edital e espelhado na formulação das ações. Não houve uma análise aprofundada.
CMAP D	Abordou o assunto de forma indireta.

A primeira pergunta não desenvolveu um profundo diálogo, mesmo caso do coletivo anterior. Todavia, também manifestaram que o significado já estava sendo contemplado na sua organização diária. Houve um reforço no diálogo devido a uma breve fuga do tema. Mas no geral, as contribuições nesse ponto se mantiveram mais superficiais.

Um dos objetivos do projeto era: “promover processos formativos de gestão democrática, participativa e justiça de gênero.” Fale sobre esse processo.

CMAP A	<ul style="list-style-type: none"> - O projeto vem de uma demanda coletiva das mulheres; - Foi colocado que, a partir da inscrição do projeto, tem que ser um compromisso coletivo receber, implantar e participar dos momentos; - Cada passo era discutido coletivamente com a comunidade; - A comunidade era reunida para processos de avaliação das experiências; - Foram necessários vários debates para compreender a questão da violência, a importância de as mulheres serem protagonistas dos processos estarem nos espaços de decisão;
CMAP B	<ul style="list-style-type: none"> - Tomadas de decisões são feitas de forma coletiva com todas as companheiras; - Processos de formação desenvolvidos foram inclusivos;

	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão democrática e participativa se compreende como alcançada e praticada nesse coletivo. - Processos que terão continuidade para aprimorar, discutir, e construir para manter a qualidade democrática e participativa;
CMAP C	Entrevistada chegou depois. Nenhuma das suas outras contribuições posteriores contemplou esse debate.
CMAP D	As companheiras não saíam muito de casa. A partir daí, elas se desenvolveram mais.

No relatório narrativo da experiência, o coletivo citou que foi realizada uma oficina específica sobre o tema e que em todos os encontros o assunto sempre foi discutido. Foi ressaltado que devido a sensibilidade do tema, exige-se formação permanente para conscientização e redes de apoio para acolhimento e orientação para casos de violência.

A partir dessa pergunta já foi possível verificar o engajamento do coletivo com a gestão participativa com justiça de gênero. Também foi possível verificar uma abordagem mais técnica da CMAP A e B em relação à senhora agricultora D. De qualquer forma, todas, com exceção da CMAP C, conseguiram contribuir para a defesa do aprimoramento democrático do coletivo a partir desses processos. Elas reforçaram como a justiça de gênero já vem sendo praticada desde a concepção do projeto como demanda das mulheres. Além disso, também houve muito debate sobre a importância de uma construção e compreensão contínua sobre o espaço de protagonismo da mulher nas decisões visando a qualidade democrática.

Durante a formação e o acompanhamento da FLD, como foi trabalhada a gestão participativa com justiça de gênero? *Pergunta retomada para buscar refletir sobre a troca e experiências.*

CMAP A	A justiça de gênero é transversal e é composta por vários elementos, não só pela questão do debate em si.
CMAP B	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidade de contato total com a FLD; - Material informativo e formações virtuais que estavam nesse processo de execução do projeto; - Encontro presencial de avaliação no qual foram debatidas as experiências, esforços e ganhos para o coletivo;
CMAP C	Trocas dentro das propostas do edital que previa o debate e implementação da justiça de

	gênero.
CMAP D	Abordou o assunto de forma indireta

Nesse debate, apenas uma delas se recordava mais sobre o momento da formação e chamou a atenção para a disponibilidade da FLD, os materiais e a importância dos debates no encontro presencial. Mesmo que um reforço buscando maiores reflexões a respostas ficaram em um nível superficial ou fora de contexto. CMAP C foi resumida citando que foram atendidas as propostas do edital. Todavia, CMAP A relembrou o elemento importante da transversalidade da justiça de gênero e de como ela não deve permanecer apenas no ambiente de fala.

Durante esse processo, quais foram os desafios e dificuldades para implementar a gestão participativa com justiça de gênero? *Pergunta retomada para reflexão sobre os desafios na tomada de decisão, representação, práticas diárias, demais dinâmicas e desafio da pandemia.*

CMAP A	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar a autonomia das mulheres agricultoras - A busca pela participação de mais pessoas na comunidade, ainda não atingiu a totalidade; - A pandemia exigiu adaptações, organização de menos encontros e mais atividades nas casas;
CMAP B	A readequação dos processos, divisão de tarefas e compartilhamento de informações durante a pandemia.
CMAP C	<ul style="list-style-type: none"> - A pandemia dificultou encontros presenciais; - Dificuldade de participação virtual de algumas companheiras no acesso à internet e energia elétrica precárias; - Desafio inerente de ser e participar como mulher dentro das dificuldades e limitações imposta pela construção social histórica de injustiça de gênero; - Recrutamento de homens e toda a família que é afetada para promover mudanças coletivas.
CMAP D	Abordou o assunto de forma indireta.

No relatório narrativo, a FLD provoca questões sobre mudanças, processos e instrumentos de gestão do coletivo durante o PPP. O coletivo defendeu o diálogo imprescindível e necessário com as famílias sobre a construção de novas relações

justas de gênero. Aconteceram situações de violência que demonstraram a importância do fortalecimento de redes de apoio à justiça de gênero. Foi destacado que isso pôde ser reforçado com a participação ativa das famílias em todas as etapas do projeto. Por fim, foi citado o avanço do coletivo na criação da Associação como um importante instrumento de gestão e autonomia para progredir em capacitação, planejamento e projetos.

O momento do debate sobre os desafios apresentou de forma predominante as dificuldades de readaptação das práticas na pandemia. O coletivo citou as reformulações nas formas de compartilhamento de informações, decisões e divisão de tarefas. Dois pontos trazidos pela CMAP C chamaram a atenção pela sua diferença e complementaridade peculiares. Ela trouxe o desafio de apenas ser mulher dentro da construção social e a importância do papel do homem nessa configuração. Ou seja, a responsabilidade do homem dentro da injustiça de gênero reforçando que o seu alinhamento em direção à desconstrução social para a justiça de gênero é imprescindível. Por fim, foi reconhecido os esforços contínuos pela autonomia da mulher em uma participação efetiva ainda precisa reforço para atingir a totalidade das envolvidas.

Após essa experiência com participação e justiça de gênero, como foi desenvolvido e aplicado todo o aprendizado nas práticas do coletivo?

CMAP A	<ul style="list-style-type: none"> - Inserção da juventude nos debates e na organização; - O debate já era feito antes, durante e continuará. Foram dados vários passos através de muitas conversas; - Sob o olhar das mulheres camponesas, a necessidade de reforçar a questão da renda é estrutural para sua formação;
CMAP B	<ul style="list-style-type: none"> - O projeto veio para fortalecer, resgatar e mostrar que é possível fazer gestão democrática, participativa e justiça de gênero; - Verificados reflexos tanto na produção e na renda, como na capacitação, no aprendizado das companheiras que estão inseridas nesse processo;
CMAP C	<ul style="list-style-type: none"> - Atividades do projeto com o envolvimento da família toda: desde crianças, jovens, mulheres e homens; - Verificadas mais condições de discutir assuntos que já eram tratados. O projeto ajudou a dar um pouco mais de atenção para a questão da renda; - A renda é um dos fatores importantes para que as mulheres consigam estar mais próximas da justiça de gênero;

	<ul style="list-style-type: none"> - O exercício da tomada de decisão e planejamento no projeto são importantes para o protagonismo; - As pessoas que participaram saíram muito diferentes e construíram novas relações; - Potencializou ações já desenvolvidas;
CMAP D	- As camponesas não tinham muito conhecimento. Os processos de formação ajudaram bastante no desenvolvimento dessas mulheres.

No relatório narrativo, foi questionado pela FLD: “como o projeto contribuiu para promover a justiça de gênero?” O coletivo reforçou as mulheres em espaços de liderança e coordenação sendo ouvidas e respeitadas. Salientaram que isso se construiu em diálogos conjuntos com todos os membros das famílias nos momentos de reuniões, trocas de experiências e dinâmicas do coletivo. Citaram que o caso de violência ocorrido manifestou o reforço necessário para a formação e conscientização permanente das pessoas. Por fim, buscar ampliar a rede de apoio à violência de gênero articuladas com políticas públicas.

O coletivo de mulheres defendeu a relevância das contínuas formações e experiências nesses temas já amplamente difundidos por elas. O desenvolvimento da autonomia da mulher vem sendo construído de forma coletiva e um dos principais fatores defendidos é a renda. As mulheres seguiram firmes buscando potencializar a discussão e as práticas orientadas pela gestão participativa com justiça de gênero. De modo que esses esforços permitam a elas garantir uma estrutura financeira básica que as aproxime da justiça de gênero. Outro apontamento foi a necessidade de levar jovens e demais grupos para a conscientização sobre o tema. Dessa forma, todos os fatores de fortalecimento e autonomia caminham juntos em direção a justiça de gênero: capacitação, conscientização, produção, renda e participação efetiva nos espaços de decisão.

Após essa experiência com participação e justiça de gênero, qual o impacto na transformação social que vocês perceberam?

CMAP A	<ul style="list-style-type: none"> - Outros territórios tem olhado como exemplo para também construir coletivos nas outras áreas. É fruto desse apoio inicial que foi fundamental. - Um dos desdobramentos da execução dos quintais foi a organização de uma associação; - Agrofloresta e agroecologia são a transformação social pela mudança no meio de produção e na forma de vida;
---------------	---

	- Nesse projeto foi desenvolvida a solidariedade. Um valor humano que precisa ser mais exercitado;
CMA B	- Fortalecimento da autonomia das mulheres camponesas; - Fortalecimento das questões participativas no dia a dia; - Ferramentas e condições para o processo de transformação e libertação; - Colocação da mulher para fazer parte da história como destaque do início o fim; - É um ciclo de aprendizado e transformação - O processo tem dado oportunidades para agregar essa parte nossa emancipadora nessa sociedade;
CMA C	- Foi uma motivação para uma mobilização ainda maior; - Estimulou o processo de construção de uma identidade coletiva; - As mulheres como sujeitas protagonistas constroem influências mundo afora em outros grupos e outras realidades; - Fortalecimento das mulheres e a transformação da sua realidade no local;
CMA D	- Abriu a mente das pessoas e das mulheres camponesas. Foi possível ver uma transformação; - Após as trocas de experiências, as companheiras se viram bastante independentes; - A dedicação que as mulheres têm com as hortas nos quintais desperta admiração da comunidade e de turistas; - O projeto conseguiu influenciar os homens que se envolveram de forma mais coletiva;

No relatório narrativo foi questionado “Como se deu a atuação da organização e/ou do público beneficiário nos espaços de incidência, participação e mobilização política? Houve algum avanço em termos de políticas públicas?” O coletivo defendeu o esforço na participação dos espaços de diálogo nos quais foram reforçadas pautas conjuntas com os movimentos sociais como MST, fóruns e conselhos regionais. Além disso, foi citada a incidência através da parceria com o CAPA. Por outro lado, salientaram que não foi observado avanço nas políticas públicas, do contrário, regresso com liberação de agrotóxicos e violência de gênero sem perspectiva de apoio público.

Esse foi o momento mais rico de debate. Isso é importante para significar como o coletivo de mulheres enxerga seu papel como OSC em suas contribuições sociais. As falas se complementam em direção a transformação social através do protagonismo feminino. As construções coletivas partiram da iniciativa de mulheres e as trocas de experiências permitiram avançar juntas na luta pela identidade coletiva.

Solidárias, produtivas, de mente aberta e associadas, essas mulheres buscam transformar a realidade à sua volta para se colocarem como protagonistas da história do início ao fim.

Refleta sobre o significado da justiça de gênero dentro da gestão participativa nas OSC.

CMAP A	<ul style="list-style-type: none"> - Todo o processo de fortalecimento construído e a organização da comunidade vem desse trabalho das mãos de muitas mulheres agricultoras; - Entender que debater justiça de gênero não é inverter as coisas na sociedade. É caminhar junto em uma relação igualitária sem ignorar as especificidades. Não substituir o machismo pelo femismo; - A comunidade é um coletivo que convive e busca avançar na justiça e liberdade;
CMAP B	Se manifestou contemplada pelas companheiras.
CMAP C	<ul style="list-style-type: none"> - A colocação da mulher nesse processo de reconstrução como protagonistas é um vislumbre da justiça de gênero; - É fundamental a criação dos espaços de fala das mulheres desde a construção até o encerramento dos processos; - Foi um momento decisivo de autonomia que significa dar voz às mulheres que historicamente são silenciadas; - Não haverá avanços se não tiver todo mundo andando juntos;
CMAP D	Se manifestou contemplada pelas companheiras.

O momento da reflexão sintetiza os significados discutidos e toda a relevância do tema. O coletivo buscou defender todo o processo desde a construção do trabalho pelas mãos das mulheres agricultoras até seu significado como reconstrução social que dá voz ao silêncio imposto historicamente. Estruturar a justiça de gênero dentro desse processo coletivo representa esse esforço de uma caminhada para uma relação igualitária na sociedade. É um debate vivo dentro de uma comunidade que convive para avançar por justiça e liberdade. Cada construção realizada por uma mulher fortalecida é um vislumbre da justiça de gênero. Essas breves combinações de falas podem resumir o que propôs esse debate. Foi uma navegação entre a compreensão, conscientização, debate, esforços, práticas, combates, reflexão e adaptação constante que fazem parte da realidade de cada mulher em busca do seu fortalecimento e protagonismo. Assim, o coletivo de Mulheres Ana Primavesi, através

dessas vozes fortalecidas, conseguiu demonstrar como tem sido essa árdua caminhada dentro da busca por participação com justiça de gênero.

4.3.2.2 Associação de Mulheres Agricultoras de Ibarama

Inicialmente, ao registrar o projeto, como foi o primeiro contato de vocês com a política de justiça de gênero?

AMAI A	- Conhecida no edital, foi natural para trazê-la no projeto, pois os princípios já são trabalhados há anos na associação.
AMAI B	- A associação já é uma justiça de gênero porque ela existe para fortalecê-las e empoderá-las para adquirir conhecimentos e conhecer seus direitos.

Mais uma vez, o debate abordou um coletivo já engajado com a política que pouco pode abrir uma como uma nova experiência de significados. Assim, elas buscaram reforçar esse panorama de fortalecimento e empoderamento que propõe a justiça de gênero.

Um dos objetivos do projeto era: “promover a gestão democrática e justiça de gênero” Fale sobre esse processo.

AMAI A	- O curso foi realizado com restrições da pandemia e não houve muita participação. Quem pôde participar, conseguiu aproveitar.
AMAI B	- Já é um costume fazer reuniões sobre liderança feminina. - No dia Internacional da Mulher também é discutido em palestras diversas ações com as mulheres com bastante transmissão de conhecimentos sobre o fortalecimento feminino. - Gestão participativa ficou mais restrita à diretoria durante a pandemia;

No relatório narrativo da experiência, o coletivo citou que foi realizado um curso de liderança para buscar promover o empoderamento feminino. Foi verificada a oportunidade de desenvolver a valorização da liderança das mulheres nos grupos comunitários locais, bem como seu empoderamento.

A AMAI buscou reforçar como o objetivo foi abalado pelos desafios da pandemia. Contudo, defendeu que essas práticas de capacitação das mulheres do

coletivo são frequentes. Mesmo com a participação limitada pelas barreiras do covid-19, foi argumentado que foi proveitosa. Assim como foi a ação anual do dia internacional da mulher com diversas ações de fortalecimento feminino pela transmissão de conhecimentos.

Durante a formação e o acompanhamento da FLD, como foi trabalhada a gestão participativa com justiça de gênero?

AMAI A	<ul style="list-style-type: none"> - A participação nos encontros online e no presencial foram ótimas e muito proveitosas com bastante informação; - Foi realizada uma tarefa de preencher reflexões sobre justiça de gênero no girassol. - Foram experiências onde foi possível trocar reflexões com outros grupos sobre o mesmo assunto;
AMAI B	<ul style="list-style-type: none"> - A gestão participativa se deu até com poucas mulheres da diretoria por causa da pandemia; - As demais tentavam participar através do grupo do WhatsApp e visitas dentro dos protocolos de segurança; - Foi discutido em grupos a gestão participativa e demais temas do projeto na formação com a FLD; - Foi possível trocar experiências e observar os grupos com suas peculiaridades, dificuldades, desafios e avanços;

Esse momento discutido com a AMAI refletiu a importância das adaptações à realidade para manter forças em busca de experiências de aprendizado. Elas conseguiram recordar algumas dinâmicas e trocas com a FLD e os demais coletivos na formação que foram importantes para refletir sobre a realidade dos outros coletivos em relação aos seus avanços, desafios e dificuldades. Elas chamaram a atenção para suas práticas participativas que tiveram grande impacto por barreiras da pandemia.

Durante esse processo, quais foram os desafios e dificuldades para implementar a gestão participativa com justiça de gênero?

AMAI A	<ul style="list-style-type: none"> - Não conseguir se reunir presencialmente na pandemia; - Na estiagem, não poder fazer o trabalho coletivo dificultou bastante;
AMAI B	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldades das restrições da pandemia pra escutar a opinião de todas; - Estiagem e restrições da pandemia causando insegurança alimentar; - A participação virtual foi dificultada, pois todas moram no interior e o acesso à internet também é precário. A maioria não tem;

	<ul style="list-style-type: none"> - Escutar as opiniões das outras mulheres; - Retomar atividades nos limites da pandemia; - Cuidados com famílias em vulnerabilidade social;
--	---

No relatório narrativo, a FLD provoca questões sobre mudanças, processos e instrumentos de gestão do coletivo durante o PPP. A associação defendeu que o projeto estimulou troca de saberes entre os grupos locais promovendo maior inclusão social. Com isso, foi citado que as lideranças comunitárias foram reforçadas fortalecendo e empoderando mulheres rurais. Ainda, foi destacada a qualificação em mídias e redes sociais que possibilitou melhor divulgação e comercialização dos produtos. Já em relação aos processos, foi explicado que a crise do covid-19 permitiu poucas reuniões presenciais. Com isso, a gestão do projeto foi através da diretoria da AMAI que se reúne anualmente com entidades parceiras para programar, executar e avaliar as ações necessárias. Não foram destacadas mudanças em relação a instrumentos de gestão.

Assim como na pergunta anterior, a AMAI reforçou o grande impacto que as restrições da pandemia tiveram nas suas práticas. Argumentaram que se trata de um coletivo com limitações para se adaptar a outras formas de participação que não seja a presencial tradicional. Colocaram esse desafio como barreira principal para suas atividades, pois defendem a relevância de ouvir a opinião das mulheres como princípio básico da associação. Dessa forma, a alternativa para seguir realizando as atividades imprescindíveis de apoio alimentar às famílias, foi necessário adaptar as decisões para menos pessoas delegadas na diretoria da associação. Dessa forma, tem sido um constante desafio retomar as atividades com a participação de todas de forma efetiva.

Após essa experiência com participação e justiça de gênero, como foi desenvolvido e aplicado todo o aprendizado nas práticas do coletivo?

AMAI A	<ul style="list-style-type: none"> - Busca pela melhora na situação de vida das mulheres mais vulneráveis; - Apoio às mulheres contra a insegurança alimentar buscando mais união;
AMAI B	<ul style="list-style-type: none"> - Busca do empoderamento das mulheres através da renda do cultivo; - A associação juntou mais pessoas no grupo no WhatsApp para maior acesso à informação; - Capacitação nas mídias sociais para mulheres conhecer as redes e se comunicarem

	<p>melhor;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Busca pelo aumento no acolhimento das mulheres em vulnerabilidade; - A experiência do projeto foi primordial, para as mulheres potencializarem o desenvolvimento do que elas já fazem. - O apoio da FLD gerou maior impacto nas ações da associação e acelerou o processo na busca pela segurança alimentar;
--	---

No relatório narrativo, foi questionado pela FLD: “como o projeto contribuiu para promover a justiça de gênero?” A associação destacou sua longa jornada de mais de trinta anos buscando o protagonismo no seu trabalho na agrobiodiversidade e segurança alimentar. E assim, foi manifestada a união das mulheres nesse projeto que contribui para promover ainda mais, através do empoderamento feminino, a justiça de gênero. Por fim, a associação defendeu o reconhecimento da liderança das mulheres como chefe de famílias em vulnerabilidade social e ressaltou a importância do apoio a esse projeto para a soberania alimentar dessas famílias.

Essa reflexão oportunizou à AMAI alinhar o significado do seu trabalho com a importância de fazê-lo dentro dos princípios da participação e justiça de gênero. As contribuições giram em torno de como foi possível, através do projeto apoiado, buscar capacitação em práticas inovadoras com mídias sociais e gestão eficiente. Com isso, o projeto foi potencializado com o apoio e conseguiu cumprir seu alcance ao garantir a segurança alimentar das famílias e autonomia das mulheres agricultoras através da renda e como protagonistas do processo.

Após essa experiência com participação e justiça de gênero, qual o impacto na transformação social que vocês perceberam?

AMAI A	- Evolução do projeto e seu significado para as mulheres e para a segurança alimentar.
AMAI B	<ul style="list-style-type: none"> - A associação é ativa no município. Ela é reconhecida pelos órgãos públicos e participa de conselhos; - Reforço de conscientização para que as mulheres busquem seus espaços e a igualdade; - A potencialização do projeto contribuiu para famílias e mulheres em vulnerabilidade social conduzirem, como protagonistas, a comunidade na luta contra insegurança alimentar; - A mensagem e o próprio trabalho vão ganhando força e vai conseguindo influenciar no contexto social; - O reconhecimento forma redes que ajudam outras mulheres. Todas caminham juntas

	pelo seu empoderamento;
--	-------------------------

No relatório narrativo foi questionado “Como se deu a atuação da organização e/ou do público beneficiário nos espaços de incidência, participação e mobilização política? Houve algum avanço em termos de políticas públicas?” A associação reforçou que sempre atua de forma articulada para ter alcance em diferentes esferas através da participação em conselhos municipais os quais têm papel significativo nas políticas públicas.

Uma primeira defesa foi o próprio significado do trabalho e o que ele representa, tanto para o protagonismo das agricultoras como para a transformação social pela segurança alimentar. Todavia, a AMAI 2 conseguiu contribuir com outro elemento importante: reconhecimento que contempla a associação e como isso contribui para o seu impacto social nas relações em redes com outros coletivos e na troca com órgãos públicos na cobrança por políticas públicas inclusivas. Por fim, reforça também como o processo como um todo insere as mulheres em espaços de voz ativa e protagonismo para caminhar juntas em busca de empoderamento.

Refleta sobre o significado da justiça de gênero dentro da gestão participativa nas OSC.

AMAI A	<ul style="list-style-type: none"> - União das mulheres as motivam para o trabalho social; - O conhecimento e a evolução das mulheres contribuem para o desenvolvimento da família toda; - O grupo não existe só para mulheres. Mas mulheres, homens e outros incentivando um ao outro para evoluir juntos;
AMAI B	<ul style="list-style-type: none"> - A busca pela justiça de gênero na sociedade está interligada com a organização das mulheres; - Nessa realidade, apenas com essa organização é possível caminhar mais longe na participação, nas informações, na união e no empoderamento das mulheres; - Também está interligada a independência financeira da mulher agricultora defendida pela associação; - A família deve caminhar junto. Não é um ser mais que o outro, mas sim, igualdade de gênero; - Cada município da região tem a sua organização de mulheres que promovem discussões, eventos e formação que beneficiam todas as mulheres à volta.

Essa reflexão começou com uma resposta que remete a um reflexão sobre uma associação básica de fatores, porém, poderosa em significado: a luta das mulheres por justiça de gênero vem de um movimento coletivo no qual elas precisam se unir como sociedade civil organizada e respeitar os valores democráticos da participação para que todas tenham seu lugar de fala. Assim, um dos principais caminhos para buscar esse protagonismo é por essa coletividade. É por isso que a busca pela justiça de gênero na sociedade está interligada com a organização das mulheres;

A justiça de gênero muitas vezes não aborda outro ponto importante nessa relação de poderes entre gênero que é o lado repressor. Nesse caso, as mulheres da AMAI compreendem que cabe a inserção do homem desconstruído defendendo essa pauta. Defende que a associação não existe só para as mulheres, que o movimento ideal de justiça de gênero incluiu os homens contribuindo em conjunto às mulheres e incentivando os coletivos masculinos a desfazerem a estrutura opressora.

O debate sobre justiça de gênero acaba perpassando mais pela voz da mulher por defender a importância do seu protagonismo com uma abordagem afirmativa de fortalecimento. Nesse sentido, o desenvolvimento dessa força contribui para a conscientização da família toda. Assim, a família poderia avançar junto para a síntese da justiça que é a igualdade. Por isso, sendo o primeiro passo importante para depois buscar o outro desafio de recrutar e desconstruir as relações de poder machistas.

4.3.3 Reflexão geral sobre as análises

De modo geral, os coletivos representaram o debate defendido nesta pesquisa. São mulheres organizadas por uma causa em comum de rompimento de estruturas de exclusão social e valores antidemocráticos. Através do trabalho orientado pela gestão participativa com justiça de gênero, desenvolveram práticas de autonomia das mulheres costureiras, agricultoras, assessoras, coordenadoras, presidentes. Com isso, todas conquistaram seu espaço de fala e protagonismo, lutando diariamente com as forças que tendem a jogá-las à margem. Defendem sua posição através da renda, da informação, do conhecimento, das experiências compartilhadas, mas, principalmente através da organização e união resumidas como OSC. Assim, a própria construção histórica do contexto que as envolve as motiva incansavelmente a

se manter fortalecidas para defender seu protagonismo. Dessa forma, elas se juntam, trocam experiências e saberes em direção a uma evolução coletiva dentro desse mesmo cenário que as subjugou.

Isso é o que representa a sociedade civil mobilizada, provocadora e engajada na transformação social. Nesse sentido, a justiça de gênero reflete o significado que deve ser apropriado pela gestão participativa dentro dos valores democráticos. Sem ela e toda a sua carga histórica de movimentos de igualdade entre homens, mulheres e demais minorias sociais, a participação nada mais é do que aquele mecanismo perverso de apropriação do capital. Ou seja, a justiça de gênero e a sua defesa pela FLD como critério transversal de apoio a projetos através do PPP representa a briga entre a participação decorrente de valores democráticos e a participação mascarada com autoritarismo de uma burocracia gerencial.

Os desafios foram declarados por elas. Fazem parte de um contexto de luta contra um cenário hegemônico. Uma luta à margem da sociedade que luta incansavelmente para se colocarem em equidade aos homens. São os esforços para sair da margem em direção à justiça. É uma concentração de valores, saberes, construções e relações que precisam ser multiplicadas para romper estruturas

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após essa jornada construída com incríveis experiências, diálogos e aprendizados, é necessário refletir sobre a percepção atual do tema em relação ao início da pesquisa. Assim, é importante retomar um diálogo interpretativo frente a abordagem sobre o assunto realizada na justificativa. Inicialmente, a ideia era trazer o debate da sociedade civil buscando compreender a importância de serem lembradas como referência de mobilização social. Não faltaram elementos nessa pesquisa que retomassem a todo momento essa característica. Por isso a importância que a metodologia teve em buscar o aprofundamento do debate através de perguntas abertas com provocações que permitissem um espaço de fala digno para uma reflexão íntima. Dessa forma, as mulheres ouvidas puderam reforçar o tema ao colocarem suas vozes como agentes do seu próprio fortalecimento e protagonismo na transformação social, através dos esforços pela gestão participativa com justiça de gênero.

Nesse sentido, foi importante o diálogo na pesquisa para entender como elas organizam suas rotinas, tomam decisões e realizam seu trabalho dentro desses valores de interesse público. Isso levou a pesquisa até sua justificativa de impacto social ao trazer elementos que demonstraram a importância que qualquer forma organizada da sociedade civil tem, não importando seu tamanho. Pois, como visto, todas elas têm seus desafios dentro dos seus diferentes contextos sociais. E a compreensão desses processos complexos estavam justificados, inicialmente, dentro da intenção analisar como funciona a dinâmica organizacional dentro desses valores democráticos com justiça de gênero. Isso foi feito sempre buscando um formato reflexivo aliado a esses princípios. Assim, o resultado foi o resgate de elementos qualitativos com potencial analítico para debate dentro dos pilares teóricos e os objetivos da pesquisa.

Dentro desse desenvolvimento, o objetivo geral da pesquisa foi verificar quais os desafios enfrentados pelos projetos sociais apoiados pela FLD na implementação da gestão participativa com justiça de gênero. Para isso, a ideia foi construir uma discussão sob duas lentes: apoiadora e apoiadas. Porque desde o primeiro momento foi defendida a importância de um debate profundo sobre o funcionamento e finalidades das OSC. Com isso, entendeu-se que seria importante não deixar nenhuma das agentes ativas desse programa analisado de fora da análise. Assim, foi

possível trazer a compreensão da FLD e dos coletivos de mulheres apoiados sobre cada um dos objetivos específicos: a construção teórica do tema, o fluxo do PPP e as experiências com a gestão participativa com justiça de gênero.

A partir dessa já não tão breve jornada de reflexões, as discussões e análises realizadas resultaram em elementos que permitem defender os argumentos desenvolvidos a partir das provocações na justificativa e objetivos da pesquisa. Uma vez que existe uma lente dupla. Cabe o destaque de forma específica. Primeiro, a apoiadora FLD. O problema de pesquisa era: quais os desafios na implementação da gestão participativa com justiça de gênero nos projetos sociais apoiados pela OSC Fundação Luterana de Diaconia? O quadro abaixo sintetiza a resposta através da discussão realizada com a apoiadora.

Quadro 5. Objetivos e considerações - FLD

OBJETIVOS	CONSIDERAÇÕES
<p>OG - Verificar quais os desafios enfrentados pelos projetos sociais apoiados pela FLD na implementação da gestão participativa com justiça de gênero.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Enxergar além da atuação; - Participação das mulheres no campo de políticas públicas; - Aprofundamento do significado de justiça de gênero; - Acessibilidade e condições básicas para participação; - Se conectar com a realidade dos diferentes contextos; - Manutenção de concentração de poder; - Pouca continuidade dessa troca;
<p>OE1 - Analisar criticamente o fluxo de apoio aos projetos frente aos princípios de gestão participativa com Justiça de Gênero</p>	<p>Os princípios da política se refletem nos esforços da FLD em contemplar suas iniciativas em cada fluxo do PPP. Foi possível analisar que o PPP consegue estimular a gestão participativa em todo o seu processo.</p>
<p>OE2 - Verificar a compreensão sobre os valores da gestão participativa com justiça de gênero nas OSC através dos reflexos na sua estrutura organizacional;</p>	<p>A transversalidade com que os valores democráticos percorrem a FLD se refletem na forma como ela trabalha no PPP. Além disso, a defesa e implementação da justiça de gênero na sua governança também está identificada na sua estrutura organizacional.</p>
<p>OE3 - Descrever criticamente os esforços das experiências na implementação da gestão participativa com justiça de gênero;</p>	<p>Mesmo em meio aos desafios da pandemia, a FLD buscou desenvolver mecanismos alternativos de apoio, formação e orientação. Além de ter conseguido abrir editais nesse momento tão importante para o trabalho dos coletivos.</p>

Fonte: elaborado pelo autor

Dentro dessas considerações sobre a FLD, defende-se os seguintes argumentos:

- A confirmação da compreensão da apoiadora sobre a relevância dos valores democráticos denotou a conformidade do PPP e da política de justiça de gênero dentro desse panorama de transformação social.
- A FLD destacou desafios relevantes ancorados na sua compreensão plena dos valores democráticos e na defesa dos esforços para dar continuidade à luta pela transformação social e gestão participativa com justiça de gênero.
- Dentro dos desafios apresentados, o fluxo do PPP de apoio aos coletivos conseguiu estimular, desenvolver e orientar boas práticas de gestão participativa orientadas pela justiça de gênero.

Dentro do problema de pesquisa, sob a perspectiva dos coletivos, cabe ressaltar os seguintes resultados apropriados em uma análise conjunta dos três coletivos:

Quadro 6. Objetivos e considerações - Coletivos

OBJETIVOS	CONSIDERAÇÕES
<p>OG - Verificar quais os desafios enfrentados pelos projetos sociais apoiados pela FLD na implementação da gestão participativa com justiça de gênero.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A dispersão e isolamento na pandemia atrelada a dificuldades de acesso adaptação às T.I's para participação nas tomadas de decisão coletiva; - Reestruturação e remobilização práticas democráticas pós-pandemia frente a dispersão; - O fato em si de ser uma mulher autônoma com participação ativa de protagonismo na construção social histórica de injustiça de gênero; - A conscientização de homens e demais grupos da família para promover mudanças coletivas de base; - A constante necessidade de capacitação, especialização, formação, informação e trocas de experiências; - Levar os valores democráticos das práticas coletivas para as políticas públicas; - A construção eficaz do processo complexo de correlações para o fortalecimento feminino: mais pessoas, mais conscientização, mais participação, mais trabalho, mais renda; - Aumentar a exposição através das redes sociais;
<p>OE1 - Analisar criticamente o fluxo de</p>	<p>As recordações dos coletivos trouxeram de forma breve algumas experiências. Através da descrição do relatório narrativo dos coletivos, foi</p>

apoio aos projetos frente aos princípios de gestão participativa com Justiça de Gênero	possível trazer mais elementos sobre esse processo. Com isso, não houve um aprofundamento descritivo satisfatório nesse objetivo, sob a lente dos coletivos. Entretanto, os impactos de cada fase do PPP puderam ser percebidos nos debates. Os coletivos valorizaram os materiais didáticos de orientação, as formações e as experiências compartilhadas. Declararam em seu relatório o cumprimento de objetivos importantes de gestão participativa com justiça de gênero dentro das barreiras destacadas. Assim, mesmo sem serem muito descritivos sobre os detalhes do processo, conseguiram absorver os princípios de cada etapa do PPP.
OE2 - Verificar a compreensão sobre os valores da gestão participativa com justiça de gênero nas OSC através dos reflexos na sua estrutura organizacional;	O debate evidenciou a defesa da penetração dos valores democráticos na estrutura organizacional dos coletivos. Dessa forma, a abordagem discursiva e reflexiva da gestão participativa com justiça de gênero foi compreendida na prática dos esforços em dar espaços de protagonismo e autonomia às mulheres de cada coletivo. Nesse ponto, os coletivos conseguiram ser mais descritivos ao apresentar seus desafios para aplicar, melhorar ou manter práticas de fortalecimento das melhores na gestão do coletivo. Nos discursos foram reforçados os termos tomada de decisão, espaços de fala, renda e autonomia que são importantes para a justiça de gênero. Por fim, cabe a consideração da defesa dos coletivos pela efetiva participação de todos os processos, desde a sua discussão inicial à criação, planejamento, execução e acompanhamento.
OE3 - Descrever criticamente os esforços das experiências na implementação da gestão participativa com justiça de gênero;	A realidade dos três coletivos analisados já contemplava esses esforços. São mulheres que buscam sua autonomia e fortalecimento através do trabalho, renda e formação como protagonistas. Nesse ponto, assim como no OE1, não conseguiram ser mais descritivas sobre as experiências. Entretanto, ficou evidente no debate os esforços para manter as companheiras do coletivo engajadas em fazer parte da gestão frente aos desafios colocados. Nesses casos, não se tratou propriamente de uma implementação, mas de um reforço e manutenção frente às condições impostas pela pandemia e fatores econômicos gerais.

Fonte: elaborado pelo autor

Dentro dessas considerações sobre os coletivos, defende-se os seguintes argumentos:

- Dentro das limitações e desafios do recorte analisado, os coletivos de mulheres conseguiram contemplar os princípios da gestão participativa com Justiça de Gênero,

de forma satisfatória, nas etapas do projeto dentro dos valores democráticos defendidos tanto por elas próprias, como pelas referências da pesquisa.

- Foi validada compreensão orientada pelos valores democráticos que os coletivos têm nos esforços de realizar uma gestão participativa com justiça de gênero na estrutura das suas atividades.

- Foi evidente o esforço que as mulheres dos coletivos colocam em incluir todas as suas companheiras nos espaços de fala, decisão como protagonistas na luta por igualdade.

A metodologia de pesquisa apresentou algumas peculiaridades ao serem desenvolvidas. O formato híbrido de acesso a documentos e complementação pelas entrevistas coletivas conceberam elementos de alto valor analítico. Através desses documentos complementares, foram realizadas importantes retomadas de realinhamento ao tema buscando evitar a dispersão do grupo nas entrevistas. Todavia, esse formato de discussão guiada em grupo foi importante para desenvolver um raciocínio coletivo sobre os temas. Cabe destacar que a organização dos documentos da FLD⁶ possibilitou acesso a dados bem estruturados que facilitaram a conexão com os elementos obtidos nas entrevistas. Além disso, o formulário de projeto e de relatório narrativo da FLD foram elaborados dentro de excelentes parâmetros metodológicos, os quais permitiram uma boa captura de dados.

A reflexão final não será sobre o que foi realizado, mas o que não foi. Falar de participação remete a própria participação. Em uma primeira avaliação desse projeto, foi discutido que esse tema anseia por uma observação participante. Essa técnica simbolizaria muito bem a análise desse problema de pesquisa. Contudo, devido aos mais diversos contextos de execução desse trabalho, não houve a possibilidade de fazer parte de processo e trazer informações como um observador.

Pode-se dizer que uma das limitações da pesquisa foi a impossibilidade de executar essa técnica mais apurada de levantamento de dados. Outra dificuldade desse tipo de pesquisa também foi o fato de não abranger uma amostra significativa. Mesmo que com a flexibilidade da amostragem de uma pesquisa qualitativa, entrevistas com mais grupos contemplariam a quebra dessa barreira. Além disso, mesmo com a rica contribuição dos coletivos de mulheres sobre a sua luta pelo protagonismo, a pesquisa pareceu carecer de um olhar de outras realidades. Contudo,

⁶ Travessias transformadora no programa de pequenos projetos e a Política de justiça de gênero.

é possível refletir que, talvez, isso seja um elemento de destaque positivo da pesquisa. Pois o fato reverso poderia ser uma limitação ainda maior. Ou seja, uma análise sobre gestão participativa com justiça de gênero sem a voz das mulheres ou um coletivo com a causa inerente. Mas, enfim, de forma, geral, deve ser reconhecida a limitação no sentido de alcance na abordagem da complexidade social, cultural e econômica nesse recorte. Justamente por isso, o tema participação tende a ser melhor abordado dentro de uma reflexão mais profunda com uma pesquisa de campo extensa e observadora.

Sendo assim, encerra-se essas considerações retomando o final da justificativa sobre a qualidade e circunstância do tema em construção histórica, acadêmica e empírica. Mesmo dentro das limitações e equívocos, fica a sensação de que, de fato, essa pesquisa pode influenciar grandes instituições como a UFRGS e a FLD a continuar desenvolvendo seus programas de apoio à gestão social defendendo os valores democráticos da gestão participativa com justiça de gênero. Dessa forma, propõe-se que o tema seja retomado com maior profundidade através de técnicas mais apuradas e com mais tempo a observação e acesso de campo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Debora C. Rezende de; CUNHA, Eleonora Schettini Martins. **Efetividade das instituições participativas no Brasil: estratégias de avaliação**. Organizador: Roberto Rocha C. Pires. Brasília: Ipea, v. 7, 372 p., 2011.

ALVES, Mário Aquino. Terceiro setor: as origens do conceito. **Anais do XXVI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 2002.

ANDERSON, Perry. Balanço do neoliberalismo. In SADER, Emir; GENTILI, Pablo (orgs.) **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

ARMANI, Domingos. O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONG no Brasil. In: BRASIL, Ministério da Saúde. **Aids e sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade civil**. Brasília: 2001, p.17-34.

ARNSTEIN, Sherry R. Uma escada da participação cidadã. **Revista da Associação Brasileira para o Fortalecimento da Participação – PARTICIPE**, Porto Alegre; Santa Cruz do Sul, v. 2, n. 2, p. 4-13, jan. 2002.

AVRITZER, L.; NAVARRO, Z. (Orgs.). **A inovação democrática no Brasil: o orçamento participativo**. São Paulo: Cortez, 2003.

BRASIL. Ministério da Infraestrutura. **Gestão Organizacional: Conceito e Definição**. Brasília-DF, 2017.

BRASIL. Reforma do Estado. **Organizações Sociais**. 5. ed. Brasília-DF: MARE, 1997.

BRASIL. Secretaria-Geral da Presidência da República. **Marco regulatório das organizações da sociedade civil: A construção da agenda no governo federal – 2011 a 2014**. Brasília-DF, 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. Resolução N^o 1 de 13 de janeiro de 2014: Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração Pública, bacharelado, e dá outras providências. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=14957-rces001-14&Itemid=30192

BRITO, Mozar José de; FLEIG, Daniel Gustavo; OLIVEIRA, Luis Carlos Ferreira de Sousa. Democracia, participação e gestão social: desafios da construção dos programas de ação temática de uma organização não governamental. **SCIELO**, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/SYtdDQ38sW4Vzw9rvwyfQ4L/?lang=pt&format=pdf>.

BOBBIO, Norberto; Tradução de NOGUEIRA, Marco Aurélio. **O futuro da democracia**: uma defesa das regras do jogo. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2006
Disponível em:

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1880415/mod_resource/content/1/Bobbio%20O%20Futuro%20da%20Democracia.pdf

CHIAPPIN, José R. N.; LEISTER, Ana Carolina. A teoria da democracia de Giovanni Sartori: uma defesa da democracia representativa. **Revista Política Hoje**, Recife, v. 22, n. 2, p. 65-86, 2013. DISPONIVEL EM

<https://periodicos.ufpe.br/revistas/politica hoje/article/download/3764/3068>

CHAUÍ, Marilena. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, p. 483-486, 2000.

Disponível em:

https://home.ufam.edu.br/andersonlfc/Economia_Etica/Convite%20%20Filosofia%20-%20Marilena%20Chaui.pdf.

DAGNINO, Evelina. Construção democrática, neoliberalismo e participação: os dilemas da confluência perversa. **Política & Sociedade - Revista de Sociologia Política**, Florianópolis, v. 1, n. 5, p. 137-161, 2004. DOI:

<https://doi.org/10.5007/%25x>. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/politica/article/view/1983>. Acesso em: 11 abr. 2022.

DIMAGGIO, Paul J.; ANHEIER, Helmut K. The Sociology of nonprofit organizations and sectors. **Annual Review of Sociology**, v. 16, p. 137-59, 1990. Disponível em:

<https://www.jstor.org/stable/2083266>. Acesso em: 11 abr. 2022.

FAORO, Raymundo. **Os Donos do Poder**: formação do patronato político brasileiro. 3. ed. Globo, 2001.

FARIA, José Henrique. **Gestão Participativa**: relações de poder e trabalho nas organizações. 1. ed. Atlas, 2009.

FERNANDES, Rubem César. O que é o terceiro setor? . **Revista do legislativo**, Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, n. 18, p. 26-30, abr./jun. 1997.

FERNANDES, Rubem Cesar. **Privado porém público**: o terceiro setor na América Latina. 2. Ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERNANDES, Rubem César. **Privado, porém público**: o terceiro setor na América Latina. 3. ed., Rio de Janeiro: Civicus, 2002

FONSECA, Igor Ferraz da. **Participação como método de governo**: experiências transcalares no Rio Grande do Sul, Brasil e na Toscana, Itália. Brasília: IPEA, 2019.

Fundação Luterana de Diaconia (FLD). **Política de justiça de gênero**. Porto Alegre: Fundação Luterana de Diaconia, 2014. Disponível em:

Fundação Luterana de Diaconia (FLD). Travessias transformadoras no programa de pequenos projetos. Porto Alegre: Fundação Luterana de Diaconia, 2020. Disponível: Fundação Luterana de Diaconia (FLD). **Apoio a projetos**. Porto Alegre: Fundação Luterana de Diaconia. Disponível em:

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOHN, Maria da Glória. **Teoria dos movimentos sociais**: paradigmas clássicos e contemporâneos. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2000.

GRACIOLLI, Edilson José; LUCAS, Marcilio Rodrigues. Terceiro setor e ressignificação da sociedade civil. **Margem esquerda**, n.13, p.100-116, 2010.

GRIMM, Vera Eliane dos Santos. O contexto da globalização: Estado e direito em crise. **Direito em debate**, n. 27/28, p.135-156, 2007. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/revistadireitoemdebate/article/download/672/390>.

GUEDES, Maria Eunice Figueiredo. **Gênero: o que é isso?** USP. Instituto de psicologia, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/np6zGkghWLVbmLtdj3McywJ/?format=pdf&lang=pt>

GUERRA, Junia Fátima Carmo; TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. **Gestão social**: aspectos que a aproximam do domínio da administração. REUNA. Belo Horizonte, v. 19, n.3, p.49-64, jun. /set. 2014. Disponível em: <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/576>. Acesso em: 11 abr. 2022.

HABERMAS, Jürgen. A nova intransparência: a crise do Estado do bem-estar social e o esgotamento das energias utópicas. **Novos Estudos Cebrap**, São Paulo, n. 18, set. 1987, passim.

IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada). **Brasil em Desenvolvimento**: Estado, planejamento e políticas públicas. Brasília: Ipea, 210 p., v.1, 2010.

LANDIM Leilah. **Experiência militante**: Histórias das assim chamadas ONGs. Lusotopie, p.215-239, 2002. Disponível em: <http://www.lusotopie.sciencespobordeaux.fr/landim.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2022.

LOPEZ, Felix Garcia (org). **Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil**. Brasília: IPEA, 2018.

MARCONI, M.A.LAKATOS, E.M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5º Ed. São Paulo: Atlas S.A, 2004

MARX, Vanessa. **Democracia Participativa, Sociedade Civil e Território**. Vanessa Marx, organização – Porto Alegre-RS. UFRGS/CEGOV, 2014. 202p.

MATTOS, Marlise. A democracia brasileira na ausência das mulheres: a perspectiva de teoria

MENDES, Luiz Carlos Abreu. Estado e Terceiro Setor: uma análise de aproximação. **Revista do Serviço Público**, a. 50, n.3 jul. /set. 1999.

MERLO, Edgard Monforte; VAZ, Vinícius Rezende Carretoni. O Consenso de Washington no Brasil: Estabilização Conservadora e Estagnação. **AURORA**. São Paulo, v. 13, n. 1, p. 37-58, jan./jun. 2020. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/aurora/article/view/10334>. Acesso em: 11 abr. 2022.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. 2. ed., São Paulo: Cortez, 2003.

NEDER, Ricardo Toledo. **Sociedade Civil e Terceiro Setor**. Jornal Folha de São Paulo: Caderno Opinião. São Paulo-SP, 1996.

PAOLI, Maria Célia. Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil. In: **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Brasília: MARE, 1997.

RIBEIRO, Ubaldo João. **Política e Administração**. Compêndios de Administração Pública. Trabalho realizado em 1968, como parte do Programa de Pesquisa do Setor de Administração Pública da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, que tinha por objetivo fomentar a pesquisa aplicada ao ensino superior de Administração Pública, na Bahia. o&s - v.13 - n.37 - abr./jun. 2006.

ROTHSCHILD-WITT, Joyce. **The Collectivist Organization: An Alternative to Rational-Bureaucratic Models**. *American Sociological Review*. 1979. p.509–527.

SANTOS, Boaventura de Souza. **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/80203/1/Democratizar%20a%20democracia.pdf>

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo y democracia**. Barcelona: Folio, 1984. Disponível em: <https://www.institutomillennium.org.br/wp-content/uploads/2013/01/Capitalismo-socialismo-e-democracia-Joseph-A.-Schumpeter.pdf>

SILVA, Sandro Pereira. **Democracia, políticas públicas e instituições de deliberação participativa: visões sobre a experiência brasileira**. Brasília; Rio de Janeiro: IPEA, jan. 2018.

TABB, J.Y.; GOLDFARB, A. **Worker's participation in management**. New York: Pergamon, 1970.

TRAGTEMBERG, Mauricio. **Administração, poder e ideologia**. 3. ed. São Paulo: Editora UNESP, 2005.

WOOD, Ellen Meiksins. **Democracia Contra Capitalismo**: a renovação do materialismo histórico. Tradução de Paulo Cezar Castanheira. São Paulo: Boitempo, 2011. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/alamedas/article/download/18104/12391/68437>