

BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA

com Justiça de Gênero e Étnico-Racial

DEFENDER

O

DIREITO

A

EXISTÊNCIA

COM

VIDA BOA

DE

TODA

A

DIVERSIDADE

BOAS PRÁTICAS E GOVERNANÇA

com Justiça de Gênero e Étnico-Racial



Porto Alegre - RS - 2023

Copyright © 2023 autores

Projeto gráfico, editoração e capa

Niura Fernanda

Organização e revisão

Cibele Kuss e Jônia Rodrigues de Lima

Colaboração

Angelique J. W. M. van Zeeland

Athayde Motta

Benilda Brito

Domingos Armani

Iracema Dantas

Larissa Amorim Borges

Leila Klin

Marilu Nornberg Menezes

Marluí Tellier

Renate Gierus

Rogério Oliveira de Aguiar

Realização

Fundação Luterana de Diaconia (FLD)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B662Boas práticas de governança com justiça de gênero e étnico-racial/
[realização: Fundação Luterana de Diaconia]. – Porto Alegre :
Ideograf, 2023.

72p.; 24 cm.

Inclui bibliografia.

ISBN 978-65-86327-78-6

1.Governança - Organizações da sociedade civil.2. Cidadania. 3.
Assistência social. 4. Justiça de gênero. 5. Justiça étnico-
racial.I.Fundação Luterana de Diaconia.

CDU 658:061.235

(Bibliotecária responsável: Sabrina Leal Araujo – CRB 8/10213)

SUMÁRIO

- 5 Apresentação
- 7 Governança em organizações da sociedade civil:
referências e desafios atuais
- 16 Diaconia transformadora na interface com a governança
- 22 Política de assistência social e participação
de público beneficiário
- 28 Projeto político pedagógico
- 35 Boas práticas de governança: a experiência do Ibase
como organização de cidadania ativa
- 43 Governança antirracista e antissexista
- 52 Práticas transformadoras de gestão
democrática com justiça de gênero
- 59 Processos de seleção e avaliação de equipes
- 65 Código de conduta e mecanismo de denúncia

APRESENTAÇÃO

“Erga a voz em favor das pessoas que não podem defender-se, seja defensora de todas as pessoas desamparadas. Erga a voz e julgue com justiça; defenda o direito das pessoas pobres e necessitadas”. Provérbios 31.8-9

Com gratidão e alegria, apresentamos a publicação Boas Práticas de Governança com Justiça de Gênero e Étnico-Racial, organizada pela Fundação Luterana de Diaconia – FLD.

A Fundação Luterana de Diaconia – FLD – é uma instituição diaconal criada pela Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil – IECLB - com atuação em todo o território nacional, sustentada na sua Missão: ***Defender o direito à existência com vida boa de toda a diversidade.***

As reflexões apresentadas são de autoras e autores voluntários de diferentes áreas do conhecimento, entre pessoas da equipe e externas, com experiências de atuação em projetos e programas, em gestão e governança junto a organizações da sociedade civil no âmbito local, nacional e internacional.

O objetivo da publicação é apoiar os espaços de governança da instituição. É subsidiar com reflexões o desenvolvimento de práticas cotidianas sustentadas em sua missão, no seu estatuto e regimento geral, nas políticas de justiça de gênero, justiça socioambiental, de gestão de pessoas, no código de conduta e mecanismo de denúncias, no manual administrativo e no projeto político-pedagógico. O antirracismo e a justiça étnico-racial e de gênero são compromissos da diaconia transformadora assumidos pela FLD.

Em permanente atenção ao contexto de atuação nos territórios e aos desafios que suscitam revisão e o desenvolvimento de novas estratégias coletivas, a governança escuta as realidades e toma *em favor das pessoas*

que não podem defender-se, pessoas desamparadas na defesa dos direitos das pessoas pobres e necessitadas.

Agradecemos às autoras e autores por aceitarem o convite de compartilhar suas reflexões baseadas em experiências, pesquisas e a paixão pelo trabalho das organizações da sociedade civil. À Pão para o Mundo, pelo apoio para a realização.

Fábio Bernardo Rucks – Presidente da Diretoria Executiva

Rosane Plesctch – Vice-presidenta da Diretoria Executiva

Cibele Kuss – Secretária Executiva

GOVERNANÇA EM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL: REFERÊNCIAS E DESAFIOS ATUAIS

Domingos Armani¹

INTRODUÇÃO

Sistemas de governança tratam do governo das organizações, o que remete ao tema de como elas se organizam e como nelas se atribui poder e autoridade.

Este não é um tema fácil para as organizações da sociedade civil (OSCs). Tanto porque é uma temática que levanta questões sobre várias dimensões da vida institucional – da identidade, à história institucional, à tomada de decisões, à estrutura organizacional, até a gestão de crises e a cultura institucional etc. –, quanto porque joga luz sobre as relações de poder e autoridade, tema poucas vezes tranquilo nas OSCs.

Este texto traz algumas referências conceituais e sinaliza alguns dos principais desafios atuais à governança, buscando contribuir para qualificar as reflexões sobre governança nas organizações da sociedade civil.

GOVERNANÇA: DO QUE SE TRATA

De modo geral, a governança compreende todos os processos de governar – seja de um governo, uma rede, um território ou uma organização – por meio de princípios, leis, normas, procedimentos, linguagem e cultura.

A governança das OSCs diz respeito às estruturas e processos pelos quais elas se governam, isto é, como elas são dirigidas, organizadas e administradas. A governança envolve desde valores e princípios institucionais, até as instâncias e processos que organizam a tomada de decisões, bem como parâmetros de gestão, prestação de contas/transparência e sustentabilidade.

¹ Sociólogo e mestre em Ciência Política (UFRGS), consultor em desenvolvimento institucional de OSCs. Ver: www.domingosarmani.com.

Como o *governo*, a palavra **governança** deriva, em última instância, do verbo grego *kubernaein* [*kubernáo*] (que significa *dirigir*, o sentido metafórico sendo primeiro atestado em Platão). Seu uso ocasional em inglês para se referir à atividade específica de governar um país pode ser rastreado até a Inglaterra moderna, quando a expressão “governo do reino” aparece nas obras de William Tyndale^[3] e na correspondência real entre Jaime V da Escócia e Henrique VIII da Inglaterra.^[4] O primeiro uso em conexão com estruturas institucionais (como distinto do governo individual) está em *The Governance of England* de Charles Plummer (uma tradução de 1885 de uma obra latina do século XV de John Fortescue, também conhecida como *A Diferença entre um Absoluto e uma Monarquia Limitada*). Esse uso da governança para se referir aos arranjos do governo tornou-se ortodoxo, inclusive no texto seminal de Sidney Low, do mesmo título, em 1904, e entre alguns historiadores constitucionais britânicos posteriores.^[5]

No entanto, o uso do termo *governança* no seu sentido atual mais amplo, abrangendo as atividades de uma enorme gama de instituições públicas e privadas, se iniciou apenas na década de 1990, quando foi renomeado por economistas e cientistas políticos e disseminado por instituições como a ONU, o FMI e o Banco Mundial.^[6] Desde então, o termo vem ganhando cada vez mais uso.²

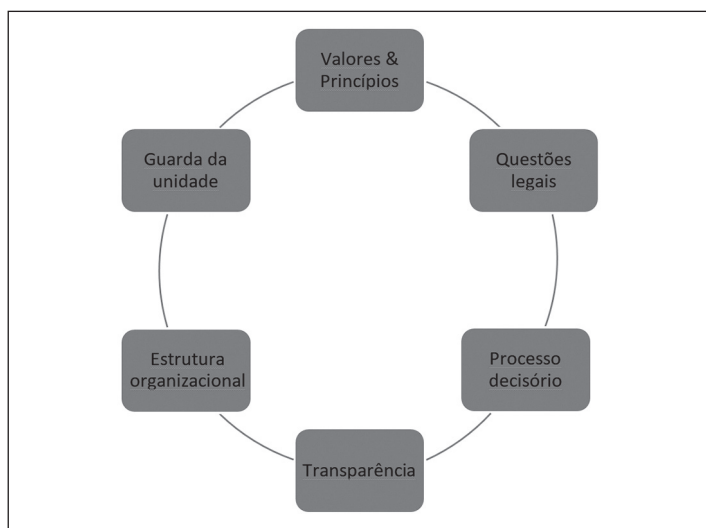
Em seus aspectos essenciais, a governança designa as formas como determinada organização estrutura e distribui o poder e a autoridade, expressas concretamente em instâncias, relações, regras, cargos e atribuições. Pode-se, então, sintetizar governança como o processo de atribuição de poder e autoridade.

DIMENSÕES DA GOVERNANÇA EM OSCs

A governança, por reger a atribuição de poder nas organizações, se conecta com várias dimensões da vida institucional. Tratar da governança de uma organização envolve, então, refletir e influenciar mudanças em relação às várias dimensões da vida institucional interconectadas ao sistema de atribuição de poder e autoridade. Isto envolve desde as ques-

² <https://pt.wikipedia.org/wiki/Governan%C3%A7a> (Consulta em 16/06/2023).

tões legais e estatutárias, até o processo decisório, os mecanismos de transparência, a estrutura organizacional, a divisão de papéis e responsabilidades e, sobretudo, a guarda da identidade e da unidade e dos níveis de autonomia.



Os **valores e princípios** da organização são norteadores fundamentais de sua identidade, de seu propósito, de suas escolhas e de suas formas de relacionamento e atuação. Cabe ao sistema de governança zelar pela atualidade e vigência do conjunto de valores e princípios abraçados pela organização, evitando que a complexidade das escolhas e dilemas cotidianos afaste a organização de seus valores nucleares.

Outra função chave do sistema de governança é ser a **guardiã da unidade e da coesão** da organização, em cada momento de sua trajetória. Em meio à gestão executiva, dos projetos, das equipes, do orçamento etc., é bem comum que emergjam diferenças de percepção e mesmo divergências sobre questões importantes. Se isso ameaçar a unidade básica da organização, cabe ao sistema de governança fazer com que as bases do pacto de unidade interno sejam reafirmadas ou mesmo revisadas, à luz de novas circunstâncias e desafios.

Não obstante, ainda que seja função do sistema de governança a afirmação da unidade e da coesão internas, é parte de suas atribuições também o estímulo e a proteção da **autonomia** de programas, projetos,

áreas e setores da organização. Isto porque, a unidade não deve significar uniformidade e padronização, mas sim, a expressão de elementos-chave do sentido de atuar coletivamente e ser uma organização, nunca significando a homogeneização.

A unidade é o que “dá liga” ao grupo, o que confere sentido ao todo, se projetando, por isso, em todas as dimensões da vida organizacional, resultado da intensa interação e interconexão entre as partes, conformando um todo estruturado (a instituição), sem ser resultado direto da “soma das partes” (programas, projetos, áreas etc.). Uma organização social não é uma máquina; seu bom funcionamento não depende do bom encaixe de peças definidas, mas sim da complexa e criativa interação humana, nunca totalmente definida a priori. Para cumprir com seu papel na sociedade, uma organização social tem de definir um equilíbrio dinâmico entre unidade e autonomia, uma coisa nutrindo a outra, sempre em movimento de mudança.

O sistema de governança deve também assegurar as **bases legais de existência da organização**, assegurando o cumprimento das exigências legais, administrativas, contábeis e financeiras previstas na legislação aplicável. Parte deste processo é a observância dos estatutos da organização, regramento mestre da vida interna. Mas também o são as políticas de conformidade (*compliance*), essenciais para o ambiente interno e para a reputação da organização.

O sistema de governança tem relação direta com a **estrutura organizacional/organograma**, já que esta define o tipo de desenho organizacional e a respectiva distribuição e organização de cargos, papéis e responsabilidades. Em um desenho organizacional mais vertical e hierárquico, a governança vai se dar de forma significativamente diferente do que num desenho mais horizontal e menos hierárquico.

É virtualmente impossível tratar de sistemas de governança sem tematizar também desenho organizacional e cultura institucional; da mesma forma, trabalhar para aperfeiçoar o desenho organizacional implica não só questões de governança (poder e autoridade), como também de cultura institucional.

A **forma como se tomam as decisões**, e a quem cabe tomá-las, são partes fundamentais do sistema de governança. Assim também como as atribuições decisórias de uns se relacionam com as atribuições de outros; e ainda, como se lida com conflitos e com crises. O processo decisório é revelador de como se trata as relações de poder e de autoridade na organização.

Por fim, outra dimensão importante do sistema de governança é a **transparência**. Transparência para dentro, acerca de exigências legais e estatutárias, processo decisório e gestão de crises, e prestação de contas para fora, para a sociedade, especialmente sobre os princípios e propósito da organização, suas pessoas associadas e apoiadoras, sua equipe, seus programas e resultados e, ainda, sua gestão financeira auditada.

O SISTEMA DE GOVERNANÇA NA VIDA INSTITUCIONAL

Se usa o termo “sistema de governança” para sinalizar que a função governança de uma organização não é exercida por uma única instância ou pessoa, e sim, por uma constelação de entes estatutariamente definidas e legitimadas, em constante interação.

É muito comum que os principais componentes do sistema de governança sejam:

- **Assembleia:** Instância máxima de autoridade responsável pela visão de médio e longo prazo, pelas decisões estratégicas e pelas grandes opções de sustentabilidade.
- **Conselho diretor ou Diretoria:** Colegiado eleito em assembleia e a ela subordinado, responsável pela liderança estratégica, principais decisões, gestão executiva, supervisão das finanças/sustentabilidade e conformidade legal e ética.
- **Conselho Fiscal:** Eleito e/ou escolhido pela assembleia para zelar pelo cumprimento das exigências legais, estatutárias e de conformidade ética no tocante à gestão administrativa, financeira e contábil.
- **Conselho Consultivo ou Conselho de Ética ou Ouvidoria:** Entes complementares no sistema de governança, dedicados a dialogar e orientar o Conselho Diretor e/ a gestão executiva acerca de questões complexas, decisões difíceis ou mesmo conflitos e crises.

- **Estatutos e políticas institucionais:** Os estatutos e as políticas institucionais são os pilares que regem a conduta no cotidiano.
- **Políticas de conformidade:** Estabelecem os valores e procedimentos a serem protegidos e assegurados no cotidiano da organização, exercendo controles necessários para evitar riscos que afetem o padrão esperado de gestão e relacionamento interno/externo.
- **Processo decisório:** Os acordos, regras e procedimentos para a tomada de decisões devem estar sistematizados num regimento interno ou num manual de governança e de gestão, estabelecendo como devem se dar as principais decisões, em coerência com a estrutura organizacional, qual a alçada de cada instância e como proceder com o processo de decidir e comunicar as decisões.
- **Equipe executiva:** Pessoas em posição de coordenação e liderança exercem papel fundamental para garantir que valores, princípios, normas e diretivas emanadas do sistema de governança sejam asseguradas na prática, por isso, podem ser também consideradas parte do sistema.

É importante assinalar que o sistema de governança, embora fundamental para o protagonismo, reputação e sustentabilidade institucional, não opera a partir do envolvimento direto no cotidiano da organização. A gestão do cotidiano cabe às instâncias executivas, de forma autônoma, como a coordenação executiva, coordenação de programas e de projetos, coordenação de áreas e/ou setores etc.

Fundamental é uma interação regular com diálogo e feedback entre a gestão executiva e o sistema de governança, tanto para demonstrar que tudo vai bem, quanto para solicitar apoio ou mesmo para indicar novos desafios que estão a exigir novas decisões estratégicas. Esta interação se dá especialmente pela comunicação e consulta regular entre a gestão executiva (uma pessoa ou um coletivo, ou colegiado) e o Conselho Diretor.

MODELOS ORGANIZACIONAIS E SISTEMA DE GOVERNANÇA

Diferentes desenhos organizacionais experimentarão a governança de distintas formas. Em organizações mais convencionais, com estrutura de autoridade mais tradicional e “vertical”, a governança estará con-

centrada, sobretudo, na direção (conselho diretor). É comum que nesses modelos haja algum excesso de controle e déficit de confiança, e uma crença subjetiva de que o melhor resultado advirá da implementação do binômio “orientação e controle”. Em organizações híbridas, por assim dizer, nas quais uma estrutura formal, mais ou menos convencional, se combina com uma intensa interação mútua entre governança e gestão executiva, a governança pode se dar numa dinâmica mais democrática, que dilui e até mesmo ressignifica a formalidade estatutária, ainda que mantendo lógica hierárquica. Nesses casos, a confiança e a autonomia são valores-chave, sustentados na crença de que o melhor resultará da interação e do diálogo constantes e abertos ao aprendizado. Por fim, em organizações jovens e de perfil ativista, muitas vezes autogestionárias (campo dos novíssimos movimentos sociais), a função governança é feita e continuamente refeita nas múltiplas interações entre áreas e grupos internos autônomos que se encontram em grande simetria de poder (sem hierarquias). Aqui a confiança, a descentralização e a autonomia presidem a cultura institucional.

É importante que cada organização tenha consciência de como sua governança se relaciona com seu desenho organizacional e, sobretudo, seja capaz de identificar os desafios de avanço do sistema de governança (e do desenho, se for o caso), em cada fase de seu desenvolvimento institucional.

DESAFIOS ATUAIS DA GOVERNANÇA EM OSCs

O contexto geral de atuação das OSCs vem mudando, tanto no bojo de mudanças globais de época quanto das novas características do contexto nacional. Isto tem efeitos importantes sobre as condições de atuação das OSCs e sobre sua reputação e sustentabilidade.

Decorrem desta situação transformações na base tecnológica da sociedade, possibilitando novas formas de relacionamento, interação e atuação, como foi possível constatar no período da Pandemia da Covid-19. Isto traz imensas possibilidades nas formas de ser e de fazer na sociedade, com menos ou mesmo sem a dimensão presencial. Existem cada vez mais organizações e redes totalmente virtuais e não necessariamente menos efetivas em sua contribuição à sociedade. Toda organiza-

ção precisa hoje se perguntar: de que bases materiais (sede, escritório(s), localização etc.) e iniciativas presenciais (equipes, programas, projetos) precisamos hoje para sermos efetivos em nossos propósitos?

Emerge globalmente uma tendência de redução das hierarquias, sendo os modelos institucionais convencionais cada vez mais questionados, inclusive nas empresas privadas. A origem disto não é simplesmente uma escolha isolada; representa uma tentativa de resposta aos desafios de um mundo cada vez mais complexo e imprevisível, que exige inteligência coletiva, agilidade, capacidade de aprender rapidamente e de experimentar e inovar. Essas novas exigências são muito mais bem atendidas por desenhos organizacionais horizontais do que verticais, convenhamos.

Complementarmente, cresce o valor da autonomia e da descentralização nas organizações, mantendo-se, é claro, os níveis necessários de unidade e alinhamento geral. Isto porque a autonomia é fator imprescindível para o aprendizado, a agilidade operacional e a inovação. Para isto, é necessária uma atualização dos pactos de unidade essenciais, e dos níveis de autonomia almejados.

Com a Pandemia de Covid-19 ficou evidente, se necessário fosse, que as organizações são lugares de sofrimento. Sobretudo em organizações tradicionais/convencionais, com hierarquias fortes e verticais, baseadas na operação de sistema de controle, as pessoas “sofrem” as organizações, por assim dizer. Neste tipo de organização, as pessoas importam pouco, não têm espaço ou o direito de se expressar, se desenvolver e pedir ajuda. São organizações que não acolhem e suportam, antes exigem, cobram e controlam. Tampouco são espaços que acolhem a diversidade, o respeito e o cuidado.

Este é um momento propício e necessário para que as organizações devam energia a uma revisão e atualização de seus pressupostos, de forma aberta e comprometida. É o momento de ter coragem de se fazer as perguntas difíceis, sem respostas óbvias, as quais são a melhor forma de navegar com destreza nas águas revoltas da atualidade, sem perder de vista valores, propósitos e compromissos, mas com abertura para se transformar.

REFERÊNCIAS

ARMANI, Domingos. **A governança das OSCs sob pressão: desafios do apoio ao desenvolvimento institucional em tempos adversos**. Artigo Equipe DI, Fundo de Transição no Brasil da Oak Foundation. https://www.domingosarmani.com/_files/ugd/c66616_69d3c56c1e30429391eecb710411d57b.pdf

_____. **Governança: poder e autoridades nas organizações. Subsídio às reflexões sobre governança, modelos organizacionais e de gestão em OSCs**. Apresentação (ppt), Porto Alegre: 2021. <https://www.domingosarmani.com/post/governan%C3%A7a-poder-e-autoridade-nas-organiza%C3%A7%C3%B5es>.

_____. **Tipos de sistemas de governança em OSCs**. Porto Alegre, mimeo, 2021.

FGV. **Práticas de Governança e Gestão em Organizações da Sociedade Civil**.

Fundação ABRINQ. **Guia de gestão para quem dirige Organizações da Sociedade Civil**. São Paulo: 2022. https://www.fadc.org.br/sites/default/files/2022-04/guia-de-gestao-para-quem-dirige-OSC_0.PDF

GIFE. **Guia das Melhores Práticas de Governança para Institutos e Fundações Empresariais**. <https://sinapse.gife.org.br/download/guia-das-melhores-praticas-de-governanca-para-institutos-e-fundacoes-empresariais>

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo, 5.ed., 2015. Disponível em: <http://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=23824>.

_____. **Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações**. São Paulo: 2016. https://fonif.org.br/wp-content/uploads/2020/06/GUIA_3SETOR_IBGC_WEB.pdf

LALOUX, Frederic. **Reinventando as organizações – Um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio de consciência humana**. Curitiba: voo, 2017.

PAULA E SILVA, Antonio Luiz de. **Governança institucional: um estudo do papel e da operação dos conselhos das organizações da sociedade civil no contexto brasileiro**. São Paulo: FEA/USP, 2001.

RAU, Ted J. e Koch-Gonzalez, Jerry. **Muitas vozes, uma canção. Autogestão por meio da sociocracia**. Curitiba: Voo, 2019.

ROBERTSON, Brian J. **Holocracia. O novo sistema de gestão que propõe o fim da hierarquia**. São Paulo: Benvirá, 2016.

SPERCEL, Thiago e Kisol, Marcos. **Organizações da Sociedade Civil: Melhores Práticas de Governança para Terceiro Setor**. <https://sinapse.gife.org.br/download/organizacoes-da-sociedade-civil-melhores-praticas-de-governanca-para-terceiro-seto>

DIACONIA TRANSFORMADORA NA INTERFACE COM A GOVERNANÇA

Rogério Oliveira de Aguiar¹

As palavras **Diaconia** e **Governança**, possuem raiz no vocábulo grego. Diaconia foi, algumas vezes, traduzida como serviço/ministério. Mas também pode designar o processo de interlocução entre a comunidade de fé (igreja) e a sociedade. Também é entendida como testemunho público e concreto que visa a promoção de vida digna para todas as pessoas através do diálogo com as políticas públicas. Já governança de forma simplificada, tem sido muitas vezes usada como sinônimo de autoridade e condução de processos. Esse esvaziamento do termo precisa ser superado, na medida em que o significado básico da governança se apresenta como direcionamento de um grupo, instituição, organização ou movimento, com objetivos definidos de forma coletiva e democrática.

Governança também é uma terminologia utilizada no setor privado, órgãos públicos, espaços acadêmicos e empresariais. Mas, como ressignificar essa terminologia para a realidade de organizações da sociedade civil com vínculo confessional e que atuam na defesa de direitos? Para que isso aconteça, é importante entender a governança na relação direta com a Diaconia enquanto identidade institucional e motivacional. A governança possui alguns princípios básicos: Transparência, equidade e responsabilidade corporativa. Na relação direta com a diaconia, podemos afirmar que esses princípios básicos são orientados pela defesa dos direitos humanos, pela promoção de vida digna para todas as pessoas, pela responsabilidade socioambiental e pela gestão democrática com justiça de gênero. Para alcançar esses objetivos, é necessário que alguns desafios muito comuns sejam superados no âmbito das decisões e atribuições.

¹ Teólogo e mestre em Teologia Prática com ênfase em Diaconia, assessor de projetos na FLD.

DESAFIOS

Alguns dos maiores desafios se encontram no campo das atribuições e relações profissionais e pessoais, são os personalismos e a gestão centrada em poucas pessoas. Essa pode ser uma realidade muito comum nas organizações, gerando um ambiente autoritário ou antidemocrático. Quando existe a impressão de que as decisões são coletivas, mas, na verdade, são orientadas pelas mesmas lideranças, isso pode apresentar risco à gestão democrática e à eficácia esperada de uma boa governança.

A comunicação é outra parte muito importante desse processo, com vistas a um modelo de governança fluente e participativa. A ausência de uma comunicação eficaz e fluente, pode ocasionar um distanciamento entre pessoas que ocupam os cargos de governança e as equipes que atuam na execução e monitoramento dos projetos. Esses entraves nem sempre são percebidos e, necessitando muitas vezes de um processo de avaliação institucional que permita a identificação dos problemas e recomendações para soluções mais assertivas.

Outro desafio é a oxigenação nos espaços decisórios, onde a rotatividade nos cargos é uma forma de partilha de responsabilidades e incentivo à participação efetiva de um número cada vez maior de pessoas dentro dos tempos estabelecidos pelos documentos normativos. Observar a equidade de gênero, a diversidade étnico-racial na composição dos espaços decisórios é uma forma de garantir a coerência em um processo que visa ser diaconal e transformador. O acompanhamento, apropriação e a identificação com as pautas defendidas coletivamente pela instituição/ organização, são parte de um processo participativo encabeçado pelas pessoas que ocupam os espaços de governança.

A construção, elaboração, atualização e aplicabilidade de documentos institucionais como Estatuto, Regimento Geral, Política de Justiça de Gênero, Política Socioambiental, Política de Gestão de Pessoas, Projeto Político Pedagógico, entre outros documentos normativos e orientadores, estão no campo dos desafios para muitas organizações e instituições.²

² Documentos institucionais disponíveis através do link: <https://fld.com.br/documentos-institu>

A **gestão democrática** pressupõe a participação efetiva dos vários segmentos de uma organização, coletivo, instituição, movimento ou grupo – pessoas em espaços de governança, coordenação, equipes, colaboradoras e colaboradores, voluntárias, voluntários – as informações e decisões precisam ser compartilhadas entre todas as pessoas, de forma que possam contribuir com o crescimento, fortalecimento e manutenção dos trabalhos realizados pela instituição.

A **Justiça de Gênero** está diretamente ligada à equidade e à superação das desigualdades, injustiças e violências contra as mulheres, meninas e população LGBTQIAPN+. Ela combate as violações dos direitos humanos que se manifestam através do machismo estrutural, da misoginia, do racismo e da LGBTfobia. A justiça de gênero busca o autoempoderamento feminino e a ressignificação da masculinidade hegemônica, muitas vezes nociva, propondo e trabalhando para a efetivação de modelos de masculinidade saudáveis e participativas. Outras experiências são possíveis e precisam ser vivenciadas.

Por Gestão Democrática com Justiça de Gênero, se compreende a relação entre a participação efetiva de todas as pessoas na tomada de decisões e na construção coletiva, tendo como base a equidade entre mulheres e homens nesse processo decisório. Para tanto, se fazem necessárias ações afirmativas no campo da formação de equipes e discussões internas que garantam a representatividade feminina em espaços deliberativos e decisórios, fora e dentro das instituições.

FUNDAMENTAÇÃO DIACONAL

As ações diaconais, sejam elas institucionais ou comunitárias, precisam estar fundamentadas em princípios éticos e comprometidos com o objetivo de defesa e garantia de direitos. Para isso, as ações diaconais possuem fundamentação bíblica, teológica e sociológica. Na epístola de Tiago 2.14-26 (A fé sem obras é morta), existe a afirmação da fé como motivadora para a ação diaconal intrínseca na essência do ser igreja. As ações entendidas como frutos da fé, não podem e nem devem ficar res-

tritas ao espaço da comunidade de fé. Elas precisam ser sinais de transformação no mundo. A Diaconia é ação concreta e testemunho público.

As obras descritas em Tiago 2.18 poderão até dizer: “Tu tens a fé, mas eu tenho as obras. Mostra-me, então, a tua fé sem as obras. Porque eu dou-te a prova da minha fé através das minhas boas obras!” Essa afirmação coloca as obras como materialidade da fé cristã. Essas obras podem ser entendidas como assistência às pessoas em necessidade e em circunstâncias de sofrimento causadas por situações de violência, miséria, fome, falta de moradia e direito ao exercício da sua crença religiosa. O evangelho de Mateus 25, fala sobre as obras de misericórdia e dialoga com o artigo 25 da Declaração Universal dos Direitos Humanos, de 1945, afirmando que: o direito à moradia, alimentação, liberdade, saúde e dignidade precisam ser garantidos.

Para a erradicação da violência e a garantia dos direitos fundamentais, as ações de incidência pública e controle social precisam fazer parte do planejamento diaconal transformador. A garantia da dignidade, para todas as pessoas (João 10.10), passa pela atuação pública e defesa dos direitos. Não existe comunidade ou instituição cristã sem diaconia. Se a ação diaconal não estiver na identidade e centralidade dessas organizações, faz-se necessária uma revisão urgente da sua história e caminhada.

As organizações ecumênicas e com vínculo confessional, como a Fundação Luterana de diaconia (FLD), têm um papel muito importante na construção conjunta de estratégias que se apresentem como oposição ao fundamentalismo religioso. Fundamentalismo que subjuga e cerceia direitos de grupos minoritários e usurpa o direito à vida plena. “Fiz nova análise e observei as opressões todas que se cometem debaixo do sol: Vi as lágrimas dos oprimidos, e notei que eles não têm quem os console; o poder está à disposição dos opressores em toda parte, e os oprimidos não encontram quem lhes dê apoio.” (Eclesiastes 4.1).

A Diaconia possui dimensões muito importantes para garantir a sua eficácia na atuação pública, mas também cumprir o seu papel de mediadora entre a comunidade religiosa e a sociedade. Não existe uma ordem para abordagem dessas dimensões diaconais, mas, sugerimos partir dos espaços comunitários para localizar a identidade cristã da diaconia

e avançar rumo aos espaços públicos com a certeza de atuar na defesa de direitos e propagação do evangelho, mesmo que isso não seja dito em palavras. “Pregue o evangelho a todo tempo. Se necessário, use palavras!” (Francisco de Assis)

DIMENSÕES DIACONAIS

Dimensão Intercessora – A dimensão intercessora da diaconia inicia no âmbito da comunidade religiosa. Lá, dentro da liturgia cristã, a diaconia convida para conexão com o mundo através da intercessão. Oração e partilha! O clamor pelas dores do mundo, as preces em favor daquelas e daqueles em situação de vulnerabilidade ou vítimas da violência. A partilha do pão da vida remete a uma ação diaconal genuína, que aponta para a solidariedade e empatia.

Dimensão prática – Mas a ação diaconal precisa estar em permanente movimento e caminhar para fora dos muros das comunidades religiosas. Diaconia é testemunho público da Boa Nova. Motivadas e motivados pela fé, as pessoas das comunidades religiosas se envolvem de diferentes formas nas pautas sociais e de direitos. A comunidade de fé e as suas instituições não estão desconectadas do mundo, elas estão em uma sociedade que apresenta enormes desafios no campo da superação da violência, cuidado com a criação, promoção de vida digna para todas as pessoas e defesa de direitos. Diante disso, a diaconia precisa ser empírica e isso se dá através da sua atuação prática. Isso, muitas vezes, implica em participação nos espaços públicos decisórios ou de articulação, para entender o contexto e poder contribuir de maneira eficaz para a transformação.

Dimensão profética – Uma vez identificados os desafios e feito o movimento de ir ao encontro, a ação diaconal precisa ser refletida, interseccional, multidisciplinar e planejada. Ao se deparar com contextos de violações, faz-se necessária as parcerias para viabilizar denúncias de violações cometidas. Profecia envolve denúncia e anúncio de transformação. Apresentar perspectivas e possibilidades é parte do agir profético diaconal nos mais diferentes contextos e realidades. Assim como os profetas o faziam no antigo testamento, em uma sociedade marcada pela desigualdade e pela opressão do poder político e religioso. Muitos desses profetas e profetizas eram perseguidos e subjugados. Desta forma, a dia-

conia requer, como já foi dito, planejamento e estratégias de atuação que envolvem parcerias que garantam uma atuação coletiva com pluralidade de vozes.

Dimensão ecológica - A diaconia também possui uma dimensão ecológica que se conecta diretamente com a criação e com o ecossistema, entendendo que a natureza é criação e que precisa ser protegida. A ideia de casa comum, se referindo ao planeta, esbarra em questões como disputas permanentes por territórios, falta de moradia, exploração de recursos naturais, desmatamento, racismo ambiental, poluição dos oceanos, extinção de animais e consequências danosas ocasionadas pelas mudanças climáticas. Esses desafios também estão dentro das pautas prioritárias no campo diaconal. Onde há sofrimento, lá a atuação diaconal é necessária para garantir processos de sensibilização, reflexão e enfrentamentos necessários em favor daquelas pessoas cuja voz foi silenciada.

As dimensões diaconais não se restringem a essas mencionadas nesse texto, mas estas quatro dimensões permitem refletir sobre a amplitude das ações diaconais e o impacto destas na sociedade. A diaconia, na relação com o processo de governança, sustentado na gestão democrática com justiça de gênero e na defesa de direitos, é mobilizadora e agregadora. O fortalecimento institucional passa pelo fortalecimento da sua governança, equipe, público beneficiário e parcerias. A diaconia é transformadora em sua essência e esse caráter transformador tem impactos para dentro das instituições, para dentro das comunidades religiosas e para a sociedade como um todo.

POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL E A PARTICIPAÇÃO DO PÚBLICO BENEFICIÁRIO

Marluí Tellier¹

Desde 2015, a FLD tem sua atuação reconhecida junto à Política de Assistência Social, por meio da concessão da Certificação de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS) por parte do Governo brasileiro. A certificação caracteriza as atividades como assessoramento e defesa e garantia de direitos, trabalho social orientado para o enfrentamento das desigualdades, fortalecimento dos movimentos sociais, promoção da cidadania e defesa e efetivação dos direitos socioassistenciais. A participação junto a instâncias de controle social, como os conselhos de Assistência Social das regiões onde há atuação, é um compromisso da organização com o fortalecimento dos espaços democráticos representativos, bem como na implementação e monitoramento das políticas públicas sociais.

A Política Nacional de Assistência Social – PNAS é reconhecida como política a partir da Constituição Federal de 1988 e compõe o tripé da Seguridade Social. Trata-se de política não contributiva, dever do estado e direito de todo o cidadão e toda a cidadã que dela necessitarem. Contudo, nem sempre foi assim constituída, logo, é importante retomarmos o seu percurso histórico, de modo a dar visibilidade às nossas contribuições enquanto sociedade para a sua constituição e para garantir que ela se efetivasse na vida das pessoas.

A assistência social surge enquanto prática assistencialista, clientelista, de serviços subsidiados pelo Estado e executados por entidades da sociedade civil a partir dos valores e objetivos definidos por elas próprias, com diferentes critérios para atender ou não às pessoas em vulnerabilidade social, de modo a garantir a proteção social da população que sofria

¹ Graduada e mestra em Serviço Social, assistente social na FLD.

com as desigualdades no período pós-guerra e cuja sobrevivência era necessária ao capitalismo que iniciava seu processo de desenvolvimento no país. A manutenção da classe trabalhadora, portanto, interessava ao capitalismo, como exército de reserva. Esse caráter assistencialista que origina a assistência social fez e ainda faz com que haja uma enorme resistência, por parte de alguns setores da sociedade, em aceitar sua condição de política pública. Foi necessária uma enorme movimentação da sociedade civil, de grupos, movimentos sociais, sindicais, partidos políticos, profissionais da área, representantes das igrejas, organizações públicas e privadas, entre outros, para que em 1988, a Constituição Federal, alçasse a política de assistência social, junto às políticas de saúde e previdência, a políticas públicas compondo a seguridade social. A Constituição Federal, portanto, é o marco legal para se compreender as transformações e redefinições do perfil histórico da assistência social no País.

Contudo, apesar da assistência social estar prevista na Constituição Federal, ela só foi regulamentada por meio da criação Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS) n.º 8.742 de 1993, que afirma:

A Assistência Social, direito do cidadão e dever do Estado, é política de Seguridade Social não contributiva, que provê os mínimos sociais, realizada através de um conjunto integrado de ações de iniciativa pública e da sociedade, para garantir o atendimento às necessidades básicas (BRASIL, Lei nº 8.742, 1993).

Foram 5 anos entre a promulgação da Constituição Federal e a criação da LOAS para que o Estado, então, assumisse a responsabilidade pela materialização da assistência social enquanto política pública, tempo esse, de muita pressão popular, e de vetos por parte do poder executivo a projetos de lei amplamente debatidos pelos mais diferentes setores da sociedade. Isso porque, apesar da promulgação da Constituição Cidadã que exigia um estado forte para a implantação das políticas aprovadas pelos constituintes, se iniciava no Brasil, nos anos 1990, a implantação do projeto neoliberal que se caracterizava por um estado mínimo para o social.

A LOAS introduz mudanças conceituais e estruturais na assistência social, além de novas relações interinstitucionais e com a sociedade, mas

ainda insuficientes, era necessário que suas diretrizes fossem materializadas, transformadas em ações concretas. Somente em 2004, ou seja, 16 anos após a promulgação da Constituição de 1988 e 11 anos após a promulgação da LOAS, sob a gestão de um governo popular, o Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome assume o compromisso, através da Secretaria Nacional de Assistência Social de efetivá-la. Durante a IV Conferência Nacional de Assistência Social, realizada em dezembro/2003, em Brasília/DF, a Política Nacional de Assistência Social – PNAS é aprovada pelo Conselho Nacional de Assistência Social, sendo elaborada por meio de um esforço conjunto entre estado e sociedade civil, tendo como horizonte a criação do Sistema único de Assistência Social – SUAS. Ressaltamos que a elaboração da PNAS envolveu muitas pessoas que, organizadas em universidades, fóruns, seminários, conselhos municipais, entre outros, debateram exaustivamente seus princípios e diretrizes contidos na versão preliminar apresentada pelo Ministério.

Portanto, a Assistência Social começa a se redesenhar enquanto política pública, saindo de uma lógica assistencialista para um processo assistencial, de garantia de direitos.

No ano seguinte, também fruto do debate estabelecido na IV Conferência Nacional de Assistência Social, o Sistema Único da Assistência Social – SUAS, é criado e passa a ser implementado como forma de redefinir o modelo de gestão descentralizada e participativa, ampliando e ressignificando o modelo que estava estabelecido.

O SUAS, cujo modelo de gestão é descentralizado e participativo, constitui-se na regulação e organização em todo o território nacional das ações socioassistenciais. Os serviços, programas, projetos e benefícios têm como foco prioritário a atenção às famílias, seus membros e indivíduos e o território como base de organização, que passam a ser definidos pelas funções que desempenham, pelo número de pessoas que deles necessitam e pela sua complexidade. Pressupõe, ainda, gestão compartilhada, cofinanciamento da política pelas três esferas de governo e definição clara das competências técnico-políticas da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, com a participação e mobilização da sociedade civil, e estes têm o papel efetivo na sua implantação e implementação (PNAS, 2005, p 39).

Ao mesmo tempo, a partir do movimento empreendido pela sociedade brasileira, a participação da população na elaboração e monitoramento das políticas públicas é definida e garantida, enquanto princípio junto à estrutura jurídico legal do Estado, através da Constituição Federal brasileira de 1988, se efetivando a partir da promulgação de leis complementares e específicas, tais como a Lei Orgânica de Assistência Social (1993). A participação da população nos conselhos gestores de políticas públicas que atuam nos estados e municípios e nas conferências, significou a construção de uma esfera pública democrática por meio da descentralização da tomada de decisão.

Aos conselhos gestores compete “acompanhar a execução da política de assistência social, apreciar e aprovar a proposta orçamentária, em consonância com as diretrizes das conferências nacionais” (artigo 17 – LOAS) e às conferências cabe “atribuição de avaliar a situação da assistência social e propor diretrizes para o aperfeiçoamento do sistema” (artigo 18 – LOAS). Vale ressaltar que cada pessoa que se torna conselheira, eleita em foro próprio para representar um segmento, representará a política como um todo, não apenas os interesses do seu grupo.

O percurso histórico de criação da Política Pública de Assistência Social evidencia uma das suas principais características, o da democracia como elemento central. A participação democrática promove a inclusão, permite que a população, grupos, instituições, entre outras, participem, apresentem suas demandas, contribuam para o levantamento dos problemas, das soluções, e possibilita um processo pedagógico formativo, com trocas de experiências e reflexões coletivas que contribuem para o exercício da cidadania, intervindo na formulação de políticas públicas. “Formamo-nos para a participação participando, enfrentando os desafios técnicos e políticos da participação. A participação é conquista político-pedagógica” (GADOTTI, 2014, p. 4).

Nessa direção, o trabalho junto a organizações da rede privada do SUAS que executam a política pública de Assistência Social, sejam elas de atendimento, assessoramento e/ou de defesa e garantia de direitos, aponta para o fortalecimento de processos sociais que têm como centro o processo de participação. Significa dizer que o primeiro compromisso é com a população, desocultando conjuntamente as refrações da questão

social, no intuito de contribuir para a redução das desigualdades e para o fortalecimento das resistências, enquanto processos sociais emancipatórios que, Segundo Prates, (2016, p.5) são:

[...] aqueles que conformam o processo pedagógico de participação e incluem iniciativas como mobilização, organização, conscientização, capacitação e gestão autônoma da vida e de processos que os sujeitos constroem e se inserem, mesmo que limitadas pelos contextos histórico-culturais e por condições de vida precárias.

Logo, a participação popular deve ir além dos espaços legalmente constituídos. Se faz, cada vez mais necessária, a criação de mecanismos e estruturas que possibilitem a participação do público beneficiário, daquela pessoa ou de grupos que acessam os serviços, projetos, programas ou benefícios, em todos os espaços e níveis de planejamento, elaboração e de tomada de decisão junto às organizações que executam as políticas públicas sociais, enquanto porta-voz de suas necessidades, não mais numa condição de representação ou sub-representação.

Para dar conta da criação dos espaços representativos, a organização pode desenvolver diferentes processos, tais como:

- Avaliação participativa;
- Eventos temáticos;
- Pesquisa de opinião;
- Encontros para revisão ou construção de Planos;
- Criação de instâncias consultivas;
- Encontros formativos e orientadores;

A criação destes e de outros diferentes canais de participação requer uma equipe e governança compromissadas, orientadas por uma fundamentação crítica, democrática, e que possam avaliar esses processos e apontar sugestões de aprimoramento. É preciso dar valor aos espaços de participação e estarmos prontos e prontas para promover as mudanças no interior das organizações, onde pessoas diversas, singulares e coletivas possam se manifestar e participar de forma substantiva, o que exige informação, formação e exercício. A participação ampla e efetiva gera nas

pessoas um maior pertencimento e reconhecimento do que está sendo promovido, legitimando as ações desenvolvidas.

Estamos hoje em um novo momento, de reconstrução dos espaços de participação popular e democrática. Ao promovermos a participação nas organizações, ao abrirmos espaços para que as trocas aconteçam, consequentemente estamos, também, contribuindo para o fortalecimento da política pública, para que os governos sigam na direção do interesse coletivo e para a aprovação de projetos que possam ter um impacto mais efetivo no enfrentamento às desigualdades.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 25 junho. 2023

_____. **Política Nacional de Assistência Social**: https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia_social/Normativas/PNAS2004.pdf. Acesso em: 25 de junho de 2023

GADOTTI, Moacir. **Gestão democrática da educação com participação popular no planejamento e na organização da educação nacional**. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2014. (Educação Cidadã, Cadernos de Formação, 6).

PRATES, Jane. **A pesquisa e a extensão no processo de ensino-aprendizagem da Graduação e Pós-Graduação em Serviço Social** https://meriva.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/14820/2/A_pesquisa_e_a_extensao_no_processo_de_ensino_aprendizagem_da_Graduacao_e_Pos_Graduacao_em_Servico_Social_The_research.pdf. Acesso em 25 de junho de 2023.

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (2023-2033)

Cibele Kuss e Marilu Nornberg Menezes¹

A Fundação Luterana de Diaconia – FLD é uma instituição diaconal criada pela Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil – IECLB – com atuação em todo o território nacional, sustentada na sua Missão: *Defender o direito à existência com vida boa de toda a diversidade.*

O Projeto Político Pedagógico da FLD é movimento-documento que *“define a atuação da organização, construído de forma participativa com o público beneficiário, organizações parceiras, órgãos de governança e equipe da Fundação, visando apresentar a missão, a visão, a caracterização da atuação, as diretrizes políticas e pedagógicas, a metodologia e os compromissos assumidos para o período de 10 anos a contar de sua aprovação, devendo ser validado a cada três anos”* (Regimento Geral – Art. 5º).

Em 2018, a FLD incorporou o Conselho de Missão entre Povos Indígenas (COMIN) e o Centro de Apoio e Promoção da Agroecologia (CAPA), por decisão da Igreja e do Conselho Deliberativo. Desde então, a estrutura passou a se constituir por uma matriz e seis filiais, com três programas: Programa de Pequenos Projetos (criado em 2000, a partir do Serviço de Projetos de Desenvolvimento da IECLB, iniciado nos anos 1960); Programa COMIN (criado em 1982, a partir da atuação ministerial junto a comunidades indígenas, iniciado nos anos 1950); Programa CAPA (criado em 1978, a partir da liderança de pessoas ligadas à agricultura familiar, movimentos sociais e ministério da igreja).

O Conselho Deliberativo, em sua assembleia de 2017, ao decidir pela incorporação, definiu que a Política de Justiça de Gênero, aprovada em 2014, e as políticas de Justiça Socioambiental e de Gestão de Pessoas, então em elaboração, passavam a ser documentos normativos institu-

¹ Cibele é teóloga feminista, pastora luterana e secretária executiva na FLD. Marilu é pedagoga, mestra em Educação e coordenadora programática na FLD.

cionais, assim como as demais políticas que viessem a ser formuladas futuramente. Nessa assembleia, o Conselho decidiu ainda que o Projeto Político Pedagógico institucional deveria ser elaborado, de forma participativa, para desenhar um percurso de atuação diaconal transformadora com horizonte em 2033.

Na XXIV Assembleia do Conselho Deliberativo da FLD, nos dias 23 e 24 de maio de 2023, em Porto Alegre – RS, foi apresentado o percurso metodológico da elaboração e aprovadas a Missão, as áreas temáticas e os objetivos. Os próximos passos preveem a finalização dos conteúdos de identidade, a definição de novos programas, elaboração e/ou atualização das metodologias, definição de indicadores de avanço dos objetivos e redefinição da estrutura de gestão e governança.

PERCURSO METODOLÓGICO

Em 2019, o movimento coletivo de elaboração do Projeto teve início com o primeiro encontro das equipes, em março, e o primeiro encontro das mulheres trabalhadoras, em outubro. Foram encontros de colheitas de resultados a partir das atuações nos territórios e dos desafios enfrentados ou a serem assumidos. Foram impulsos importantes para sensibilizar e engajar para o trabalho pedagógico coletivo que a elaboração de um projeto político pedagógico exige.

Em 2020, o percurso foi interditado pela pandemia da Covid-19. Em conjunto, desenvolveu-se a metodologia de ajuda humanitária “Cesta consciente”, com arrecadação de recursos e doações. Foram realizadas atividades coletivas intensas de planejamento, montagem, distribuição de alimentos agroecológicos e produtos da economia solidária para os grupos mais afetados pela fome nos territórios de atuação. Ampliou-se a integração enquanto equipes, programas e projetos, ainda que, na maior parte do tempo, via ferramentas virtuais. Ao lado, processos densos de elaboração de novos projetos aconteceram e envolveram a realização de diversas rodas de diálogos virtuais com lideranças e representações dos diversos públicos para análises de contextos, levantamento de problemas e desenho de ações. Junto, também, foram realizados debates para apropriação de achados apresentados em avaliações externas de projetos executados ou em execução. Todos esses conteúdos são matéria orgânica do Projeto.

Em 2021, o movimento de elaboração do Projeto foi retomado com encontros virtuais para debater a identidade, iniciando com a dimensão social, pois a FLD é uma entidade beneficente de assistência social e por isso, integrada à política pública de assistência social. A FLD é uma organização de assessoramento, garantia e defesa de direitos. Neste movimento, o antirracismo foi irrompendo nas discussões como um compromisso a ser assumido profundamente, por dentro e para fora.

Em 2022, seguiram-se os encontros virtuais, avançando-se para discussão da dimensão educacional. A FLD é uma organização que atua por meio de atividades e de processos educativos. Contribui na formação continuada de diversos públicos, especialmente de docentes na rede pública de ensino.

Do virtual, finalmente, o movimento voltou a se realizar no presencial. Em agosto de 2022, com vacina no braço, ocorreu um encontro de seguimento no Centro de Eventos Wally Heindrich, em Governador Celso Ramos, em Santa Catarina. Decidiu-se por esta casa, por ser da OASE - Ordem Auxiliadora de Senhoras Evangélicas - ligada à IECLB. Ali, aconteceu um mergulho profundo na identidade diaconal com a contribuição do presidente da Diretoria, Pastor Fábio Rucks. A FLD é uma organização diaconal que sustenta sua atuação no profundo compromisso com a defesa da Criação. Neste encontro, perguntas geradoras e provocadoras constituíram as dimensões e o compromisso da identidade institucional, uma organização diaconal-social-educacional antirracista.

Em outubro do mesmo ano, em Porto Alegre, numa roda de pessoas representativas das equipes, se avançou na definição de proposta de missão e áreas de atuação, com base nas discussões feitas nos encontros presenciais e virtuais realizados.

Em março de 2023, em mais um encontro do grande grupo, em Santa Catarina, na mesma casa, desenhou-se o horizonte de objetivos e discutiu-se sobre as mudanças metodológicas que os programas precisarão construir para uma atuação articulada para o alcance dos objetivos.

Os encontros presenciais foram organizados e coordenados com o envolvimento de todas as pessoas que integram a equipe, um trabalho pedagógico coletivo intenso e comprometido por meio de seis grupos: mística, programação, sistematização, comunicação, logística e festa.

Este movimento está mudando a organização desde 2017 quando o Conselho decidiu por sua elaboração e é assim que deve ser, pois um projeto para ser político e pedagógico precisa ser realmente vivido no cotidiano, já desde o movimento de planejar, para gerar as transformações necessárias para que a FLD tenha relevância e potência nos projetos de vida das pessoas e dos territórios.

DIMENSÕES DA IDENTIDADE (EM CONSTRUÇÃO)

Social: transformação social profunda das causas estruturantes da pobreza, do racismo, do machismo, das desigualdades e das violências, pautadas pelo protagonismo dos públicos envolvidos, em parceria com organizações da sociedade civil e movimentos sociais, engajadas em conselhos de controle das políticas públicas por meio de processos de assessoramento, de defesa e de garantia de direitos, na execução de políticas públicas para o público prioritário da assistência social, SUAS (sistema único de assistência social), garantindo a gratuidade das ações.

Educacional: descolonização de saberes, conhecimentos e práticas que estruturam o racismo, os preconceitos e as discriminações e pela valorização dos conhecimentos tradicionais e populares, com protagonismo dos públicos, em parceria com organizações diversas, por meio de processos educativos em espaços formais e populares de educação.

Diaconal: diaconia transformadora das opressões produzidas pelos fundamentalismos e pelo racismo religioso, garantia do direito à liberdade religiosa, com protagonismo dos públicos, em parceria com articulações, fóruns, agências e órgãos ecumênicos e inter-religiosos, instituições diaconais e comunidades luteranas, por meio de processos proféticos de denúncia e anúncio.

MISSÃO

Defender o direito à existência com vida boa de toda a diversidade.

ÁREAS TEMÁTICAS DE ATUAÇÃO

Agroecologia - Agroecologia é movimento, prática, ciência e espiritualidade. Engloba princípios, conceitos e metodologias que têm como prioridade manejar e cuidar dos bens naturais com respeito e harmonia.

Promove vida boa, saúde e segurança alimentar com relações socialmente justas. Busca assegurar os direitos das pessoas, dos territórios e os saberes e modos de vida tradicionais e ancestrais.

Cultura - Cultura é espaço de troca, compartilhamento, manifestação e manutenção de símbolos afetivos, de organização política, de ritos tradicionais, que forjam a identidade de cada povo, cada comunidade. Envolve cultivar, transmitir, vivenciar os modos de ser e estar no território, no ambiente, na vida.

Direitos Humanos - Constituem na efetiva garantia da dignidade de cada pessoa e de todas as pessoas, para que nenhuma tenha seus direitos violados ou não realizados. Cabe a todas as pessoas respeitar e reconhecer os direitos humanos, indistintamente.

Economia Solidária - Economia solidária é uma forma de produção, comercialização e consumo que promove a geração de trabalho e renda, com inclusão e justiça social, o preço justo e o respeito ao meio ambiente, seguindo os princípios da cooperação, da autogestão e da solidariedade. Fomenta o desenvolvimento local para alcançar uma maior distribuição econômica.

Justiça de Gênero e Étnico-Racial - Justiça de gênero e étnico-racial expressa a busca por relações justas entre as pessoas e na sociedade, a construção de espaços plurais, feministas, antirracistas e antilgbtfóbicos; fortalece uma gestão e governança livres de privilégios e vantagens institucionais, culturais e interpessoais.

Terra e território - Terra é o espaço de geração e manutenção da vida, indispensável à reprodução física e cultural. Não é substituível por outra, porque é um lugar sagrado, que possui história, onde se cultiva o modo de ser de cada povo. Ela é fundamental para a existência de um povo. Território é o lugar em que habitam os viveres, fazeres e saberes ancestrais, em suas múltiplas formas e maneiras, de povos indígenas, comunidades quilombolas e povos e comunidades tradicionais, num ambiente vivo e espiritual. É onde se dá o estar no mundo com outros domínios da vida, como a organização social. É onde se vive com parentes e parentas da espécie humana e não humana de acordo com os sistemas culturais e cosmológicos de cada povo.

OBJETIVOS

Direitos Humanos - Justiça de Gênero e Étnico-Racial

1- Equipes e governança com equidade étnico-racial, de gênero e geracional, e atuação comprometida com a justiça de gênero, étnico-racial e socioambiental.

2- Povos indígenas, quilombolas e povos e comunidades tradicionais vivem suas espiritualidades, sem violência religiosa.

3- Coletivos LGBTQIAPN+ apoiados para o enfrentamento ao fundamentalismo cristão, violência religiosa e genocídio.

4- Equipes das redes de atendimento e organizações ampliam sua compreensão sobre a violência religiosa e seu impacto na produção da violência doméstica e de gênero.

5- Mulheres nos territórios ocupam e atuam em espaços de decisão e de incidência.

6- Instituições diaconais, sínodos e comunidades comprometidos com a diaconia transformadora, a justiça de gênero e étnico-racial, e socioambiental.

7- Povos e comunidades tradicionais nos territórios acessam espaços e instrumentos de participação social para defesa de direitos humanos e socioambientais.

TERRA E TERRITÓRIO - CULTURA

1- Redes e coletivos de mulheres, juventudes e LGBTQIAPN+ de povos e comunidades tradicionais fortalecidos para atuação na defesa de direitos e modos de ser.

2- Povos indígenas e quilombolas, acampadas e acampados da reforma agrária com os territórios assegurados.

3- Coletivos de juventudes fortalecidos para a resistência aos genocídios.

4- Comunidades indígenas, quilombolas, da reforma agrária, agricultura familiar, povos e comunidades tradicionais fortalecidas para o enfrentamento às crises e mudanças climáticas e ao racismo ambiental.

AGROECOLOGIA - ECONOMIA SOLIDÁRIA

1- Povos comunidades tradicionais, públicos periféricos e da reforma agrária, comunidades indígenas e quilombolas com segurança e soberania alimentar e nutricional.

2- Comunidades retomam e revitalizam práticas tradicionais fortalecendo a etnosociobiodiversidade.

3- Juventudes, comunidades indígenas, quilombolas da agricultura familiar e reforma agrária, em seus modos de vida, fortalecem e ampliam sua geração de renda.

4- Juventudes da agricultura familiar e da reforma agrária engajadas na sucessão familiar.

5- Mulheres e seus coletivos protagonistas em espaços de organização, produção, comercialização e formação.

6- Fortalecimento e aumento de famílias em transição agroecológica e em processos de certificação participativa com ampliação da sua autonomia.

7- Público luterano, universidades, escolas, famílias produtoras e organizações parceiras engajadas na defesa da agroecologia e do comércio justo e solidário.

8- Populações em situação de vulnerabilidade social com acesso a alimentos agroecológicos.

9- Comunidades com protagonismo na atuação em espaços de incidência pela agroecologia.

10- Empreendimentos econômicos solidários, coletivos e organizações sociais fortalecidos na gestão democrática com justiça de gênero e étnico-racial.

11- Comunidades assessoradas com protagonismo no enfrentamento ao machismo, racismo e LGBTQIAPN+fobia.

12- Comunidades assessoradas vivendo em territórios livres de agrotóxicos e transgênicos.

13- Empreendimentos da Economia Solidária qualificados para comercialização.

BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA: A EXPERIÊNCIA DO IBASE COMO ORGANIZAÇÃO DE CIDADANIA ATIVA

Athayde Motta e Iracema Dantas¹

INTRODUÇÃO

Ao longo de seus 42 anos, o Ibase acumulou várias experiências na tentativa de estabelecer boas práticas de governança condizentes com sua missão e projeto político. Esse texto apresenta um resumo dessas experiências em várias áreas da instituição.

SOBRE TRANSPARÊNCIA E PARTICIPAÇÃO NA GOVERNANÇA

Embora sua figura jurídica seja a mesma desde sua fundação, o Ibase sempre teve o entendimento de que as boas práticas de governança não são necessariamente definidas por essa característica, nem estão condicionadas à ela.² De fato, o papel de uma instituição como o Ibase na luta pela democracia é um aspecto fundamental de sua história e tem muito mais relevância nas formas como a instituição se organiza, engaja seu corpo de funcionárias e funcionários (atualmente nomeado de colaboradoras e colaboradores) e informa aos seus vários públicos externos sobre o que faz e o que pretende alcançar.

Por exemplo, entre 1993 e 2009, o Ibase estabeleceu um processo de planejamento de suas atividades realizado por meio de debates políticos e consultas a vários públicos (desde as comunidades e movimentos

¹ Athayde Motta é antropólogo e diretor-executivo do Ibase. Iracema Dantas é jornalista e trabalha na área de Comunicação do Ibase.

² É importante esclarecer aqui que o Ibase cumpre integralmente as leis que regem o funcionamento de associações sem fins lucrativos no Brasil, assim como tem sido bem-sucedido em obter certificações previstas em lei e benéficas para instituições desse tipo, como a Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social (Cebas).

com quem mantém relações até seus financiadores). Eram as chamadas Plataformas Ibase, realizadas periodicamente em um evento que durava dias e era feito fora de sua sede, justamente para garantir o tempo necessário para realizar debates mais aprofundados. O investimento do Ibase nesse processo era significativo, pois reunia várias pessoas de sua equipe, convidados, financiadores e representantes de movimentos e organizações da sociedade civil (OSCs), com o intuito de discutir coletivamente como uma instituição como o Ibase deveria conduzir suas pesquisas e atividades de incidência. Quais temas eram os mais relevantes da agenda política? Que lideranças-chave deveriam ser promovidas e apoiadas? Que estratégias o Ibase e a sociedade civil deveriam utilizar para incidir sobre os vários níveis de governo e do legislativo? Que causas a sociedade brasileira precisava conhecer para abraçar?

Ao longo desse período, foram realizadas seis Plataformas Ibase e, embora não fossem abertas ao público, a participação de várias atrizes e atores externos à instituição, lhe conferia uma transparência e participação nos rumos da instituição pouco vistos à época. Por isso, elas não devem ser consideradas apenas como um processo de planejamento ampliado, mas como uma forma mesmo de ampliar a governança da organização.

Outra experiência inovadora na história do Ibase, dessa vez voltada principalmente para o público interno, foi a criação do cargo de *ombudsman*. Uma pessoa da equipe do Ibase tinha a tarefa de recolher sugestões, observações e críticas do grupo e encaminhar para a direção da instituição. Na época, ainda não havia a perspectiva nítida de que o *ombudsman* de uma OSC deveria responder, talvez primordialmente, às perguntas e questionamentos da sociedade, e não apenas de sua equipe interna. De qualquer forma, a experiência, que foi curta, demonstra a abertura do Ibase para novos arranjos institucionais que permitam que OSCs ampliem sua governança.

Uma terceira experiência notável, em termos de transparência na governança, foi a criação de uma versão do Balanço Social voltado para as OSCs. O Balanço Social³ foi um projeto pioneiro do Ibase criado em

³ Por conta da relação com as empresas estabelecida a partir da implementação do Balanço Social, o Ibase elaborou um código de conduta para prevenir que o projeto pudesse ser indevidamente influenciado no processo de elaboração e divulgação dos balanços sociais das empresas.

1997, e consistia em um formulário com um conjunto de informações que empresas publicaram sobre seus projetos, benefícios e ações sociais dirigidas às colaboradoras e aos colaboradores, analistas de mercado, acionistas e à sociedade.

A partir de 2010, o Ibase desenvolveu uma versão do Balanço Social adaptado para OSCs. A ideia de Betinho, um dos fundadores do Ibase, era de que as ONGs deveriam ser tão transparentes como as empresas e que precisariam publicizar informações relevantes que contassem à sociedade que ações e projetos realizavam e seus impactos. O Balanço Social anual do Ibase é publicado com o relatório de atividades da instituição. Além de promover a transparência, o Balanço Social do Ibase aponta questões relevantes relativas à presença de pessoas negras e mulheres nas equipes do Ibase, o que permite o estabelecimento de metas em termos de promoção da igualdade de gênero e de raça. O Balanço Social também é um interessante exercício de autorregulação, estimulando o Ibase a refletir sobre que aspectos relacionados à transparência, por exemplo, eram os mais apropriados e politicamente relevantes para uma OSC. Quando possível, a elaboração do Balanço Social do Ibase é uma tarefa coletiva, o que propicia importantes momentos de reflexão e de elaboração de metas com as quais o conjunto da instituição se compromete. Para atualizar essa ferramenta, o Ibase considera incluir questões relativas à sexualidade, religião e deficiência.

A GOVERNANÇA E A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

O Ibase é uma instituição com a comunicação e a ética em seu DNA. Betinho sempre foi um grande comunicador e soube usar os processos de linguagem de forma inovadora. Aliado a esse aspecto, o hábito de tornar públicas as agendas institucionais, relatórios e planos sempre colocaram o Ibase em sintonia com as boas práticas de governança.

No início da década de 2000, quando a linguagem de gênero tinha seu uso resumido às ONGs feministas, o Ibase já buscava se adequar ao uso de palavras afirmativas do campo feminista. Em parceria com a ONG SOS Corpo – Instituto Feminista para a Democracia - foi desenvolvida a primeira política de linguagem de gênero para o Ibase. Esse documento,

que infelizmente não existe mais fisicamente, orientava como os adjetivos e substantivos da língua portuguesa deveriam ser usados em todos os textos institucionais, inclusive os assinados por pesquisadoras e pesquisadores do corpo técnico. Na mesma época, também foi elaborada uma “norma explicativa” para ser usada nas publicações impressas e no site, tornando pública essa decisão política de adequação dos textos a palavras não-sexistas.

Como todo processo de mudança, houve resistências. Coube à Comunicação do Ibase tornar-se o condutor dessa nova forma de se relacionar publicamente. Tanto o Jornal da Cidadania, que tinha uma tiragem expressiva e era dirigido ao público estudantil, quanto a revista Democracia Viva, mais voltada a pesquisadoras, pesquisadores e militantes, tiveram papel de destaque na defesa desse uso de linguagem.

Ainda no início desta década, outra prática institucional de governança ganhou destaque. Na seleção de estagiárias e estagiários, passamos a fazer o convite especial às candidaturas de pessoas negras e mulheres. A proposta foi bem assimilada pela instituição em geral e proporcionou uma renovação – ainda que temporária – à equipe do Ibase. Ainda que seja uma política de recursos humanos, foi por meio da Comunicação Institucional que a prática foi efetivada, graças à criação e divulgação de peças/anúncios com o devido destaque para a opção por pessoas negras e mulheres.

Mais recentemente, em 2020, a Comunicação do Ibase voltou a elaborar documentos que orientam as tarefas desenvolvidas em parceria com a equipe técnica. Dessa forma, no documento Diretrizes de Comunicação foi feito um diagnóstico das questões atuais que dificultam o pleno funcionamento da estratégia, assim como também foi dada uma orientação geral para a instituição.

Foi definido e aprovado pela direção do Ibase que

a Comunicação será responsável pela divulgação das atividades do Ibase e pela coordenação da produção editorial e gráfica de peças de comunicação, materiais audiovisuais e publicações do Ibase. Para a implementação de uma linguagem de comunicação consistente e efetiva, a área de comunicação determinará as estratégias, peças e produtos mais adequados (e, ocasionalmente, para as atividades desenvolvidas

pelas áreas). Dessa forma, todas as publicações e produtos de comunicação dos projetos desenvolvidos pelas equipes técnicas fazem parte necessariamente da estratégia de comunicação do Ibase.

Atualmente, se faz necessária mais uma revisitação a essas diretrizes, adequando-as às Políticas de Integridade e Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), com destaque para um aperfeiçoamento na escolha e contratação de prestadoras de serviços para atividades de projetos ou de caráter mais permanente.

Comunicação e Governança são processos que jamais podem ser considerados prontos e finalizados e demandam um olhar constante sobre as necessidades da instituição, das normas legais e da sociedade em geral.

2017 E A RENOVAÇÃO DAS INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA

Este foi o ano em que o Ibase orientou seus esforços para renovar suas instâncias de direção e governança. O processo foi iniciado com a decisão de Cândido Grzybowski de se retirar da direção após 22 anos no cargo (como diretor-executivo por mais de uma década e posteriormente como diretor). A decisão levou à total reformulação do Conselho de Governança do Ibase, que passou a ter menos pessoas, mas agregou mais mulheres negras, especialmente na presidência desse órgão diretivo. A direção do Ibase também foi reformulada com a saída de três diretores e a contratação de um homem e uma mulher negros para ocupar os novos cargos de diretoria executiva e diretoria adjunta.

O DESAFIO DAS POLÍTICAS DE INTEGRIDADE

A partir de 2023, o Ibase se envolve ativamente no processo de elaboração de documentos institucionais, que deverão aperfeiçoar sua governança. Nesse momento, a equipe do Ibase está engajada na elaboração das Políticas de Integridade (nome provisório) da instituição⁴. Em paralelo, também estão sendo elaboradas as Políticas de Privacidade de Dados,

⁴ O Ibase está sendo auxiliado nessa tarefa por um escritório de advocacia privado especializado no Terceiro Setor.

para atender às exigências da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), e Políticas de Salvaguarda voltadas especificamente para a questão do abuso e do assédio de crianças e adolescentes (que poderão ser parte das Políticas de Integridade). Esses processos se originaram a partir das demandas de algumas organizações financiadoras, mas o Ibase entende que é uma oportunidade de refletir sobre nossas práticas de governança e em como nosso compromisso com a transparência e a ética nas relações pessoais, políticas e profissionais pode ser plenamente realizado.

O Ibase já havia elaborado há cerca de três anos medidas de gerenciamento de risco para o trabalho de pesquisa que realiza em favelas e territórios marcados pela violência tanto do tráfico quanto das polícias. Essas medidas têm por objetivo proteger a integridade física de pesquisadoras e pesquisadores, realizando trabalho de campo nessas áreas que o Ibase considera fundamentais para o enfrentamento das desigualdades. Essas medidas também incluíram itens sobre o tratamento de casos de assédio moral e sexual das pesquisadoras contratadas pelo Ibase. A reflexão e o acúmulo na elaboração e implementação de tais medidas têm sido importantes no atual processo de elaboração das Políticas de Integridade.

A reflexão que esses processos engendram tem sido bastante importante para toda a equipe do Ibase, especialmente o esforço de elaborar regras e procedimentos condizentes com a missão política da instituição. Dessa forma, o movimento tem sido não apenas de questionar e recusar algumas sugestões de medidas e práticas, mas de elaborar alternativas que reflitam as condições objetivas de trabalho de uma OSC do porte do Ibase. Um exemplo relevante é a questão da “propriedade” dos projetos desenvolvidos pelo Ibase quando há mudanças na equipe. Em várias ocasiões no passado, relações estabelecidas entre financiadores e equipe técnica se tornaram uma barreira na relação dos financiadores com o próprio Ibase. Sem uma regra clara sobre as implicações éticas de tais relações, o Ibase perdeu projetos que, posteriormente, passaram a ser implementados por ex-colaboradoras e ex-colaboradores em outras circunstâncias. Essas perdas foram extremamente prejudiciais ao Ibase tanto do ponto de vista financeiro, quanto da perspectiva de relações de confiança com financiadores. As Políticas de Integridade, em processo

de elaboração, deverão sugerir medidas concretas para evitar que tais conflitos de interesse aconteçam e prejudiquem a instituição.

Do ponto de vista do comportamento ético entre as colaboradoras e colaboradores, as políticas que estão sendo propostas darão ao Ibase a oportunidade de materializar compromissos que a instituição tem verbalizado ao longo de décadas, mas que não tinham peso institucional por não estarem devidamente registrados em um documento que propõe medidas concretas de proteção a grupos historicamente discriminados (mulheres, negros, indígenas, LGBTQUIA+, entre outros), assim como medidas corretivas contra predadores e abusadores no interior da instituição. Em conversas e debates que temos tido com outras OSCs, é evidente que organizações de defesa de direitos não estão imunes de reproduzir em seu interior as mesmas relações de desigualdade violadoras de direitos que assistimos na sociedade. É, portanto, parte de nossa missão criar as medidas para que tais condições não se reproduzam no interior do Ibase, sob o risco de falharmos por não sermos capazes de conter tais riscos e ataques.

As demandas atuais em termos de Políticas de Integridade também desafiam o Ibase a institucionalizar canais de comunicação com a sociedade, especificamente para o recebimento de críticas e denúncias sobre o trabalho que realiza. Na perspectiva de uma OSC de defesa de direitos que enfrenta as peculiaridades do atual cenário político, um canal de denúncias é em si um risco. Nesse sentido, o esforço do Ibase é honrar o compromisso com a ética e a transparência sem permitir que seu trabalho seja sabotado pela agressividade das forças conservadoras de extrema-direita que dominam a paisagem política.

As Políticas de Integridade e de Proteção de Dados do Ibase deverão estar prontas para serem submetidas ao Conselho de Governança e à Assembleia Geral no decorrer do ano de 2023. No processo de sua implementação, estão previstas sessões de formação com toda a equipe e materiais de comunicação para informar à sociedade sobre os esforços do Ibase em consolidar uma posição ética que atinja todo o trabalho que faz. A instituição também espera colaborar para que outras OSCs, especialmente aquelas ligadas à defesa de direitos, tenham condições adequadas para elaborar e implementar políticas semelhantes, que po-

tencializam sua missão e seus projetos. Também estão previstos esforços de construção de medidas similares com as parcerias com quem o Ibase compartilha a relação específica de “agente fiscal”, por conta das implicações legais que tal função acarreta.

GOVERNANÇA ANTIRRACISTA E ANTISSEXISTA

"Somos de cosmologia circular e politeísta, e isto nos permite conviver e ser diversidade. Defendemos a existência das existências." (Mumbuca, 2019, p. 91)

APRESENTAÇÃO

Convidadas a pensar governanças antirracistas e antissexistas, recorreremos a nossas ancestralidades, experiências e ao Feminismo Negro. Integrantes da construção do projeto intelectual emancipatório das mulheres negras na diáspora, iniciamos a tessitura deste movimento epistemológico afrografando estas páginas em primeira pessoa, situando a partir de que lugares pensamos e vivemos governanças antirracistas, antissexistas e afrocentradas.

Sou Benilda Brito, neta de dona Benigna Santos e filha de Zaira Maria da Conceição, quilombolas da comunidade do Açude na Serra do Cipó - MG. Sou mestra em Gestão Social, Pedagoga, CEO da Múcua Consultoria e Assessoria Interdisciplinar. Consultora da ONU Mulheres e Pacto Global, ativista pela Educação Malala Fund e Movimento de Mulheres Negras N'Zinga/MG. Integrante da Plataforma de Direitos Humanos, Econômicos, Sociais, Culturais e Ambientais (Plataforma DHESCA), do Conselho Deliberativo Ethos, do Comitê Consultivo Movimento Raça é Prioridade/ Pacto Global, Conselheira do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase) e do Conselho Consultivo Revista Casa Comum.

Sou Larissa Amorim Borges, neta de Genoveva Rosa de Amorim, da Região do Mocambo, Claros dos Poções/ Norte de Minas e de Maria Trindade, uma das primeiras moradoras da Favela Alto Vera Cruz, na região Leste de BH. Sou ativista da cultura hip hop, lésbica, mãe solo de duas crianças pequenas, Mestre e Doutora em Psicologia pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Colaborei na organização da I Cumbre Mundial de Juventude Afrodescendente (CUMJUVA, 2011). Fui uma das

Coordenadoras do Plano Juventude Viva, coordenei a Secretaria de Política para Mulheres de Minas Gerais (SPM-MG), onde liderei a elaboração do Plano Decenal de Políticas para Mulheres do Estado de Minas Gerais (2019-2029), ocupei a presidência do Conselho Estadual da Mulher. Sou integrante da Rede Estadual de Mulheres Negras e da Rede Afro LGBT de Minas Gerais, faço parte de assessorias parlamentares e consultorias em Direitos Humanos, Ancestralidade e Inovação.

Somos nós, mulheres negras lésbicas, de origem quilombola e periférica, que ousamos ocupar a gestão pública em diferentes tempos e espaços nos âmbitos municipal, estadual e federal, contribuindo no poder executivo e legislativo, incidindo também em processos de diálogo com organismos internacionais e movimentos sociais. Participamos ativamente do movimento de mulheres negras brasileiras e contribuimos em processos de diálogo e articulação com mulheres negras da América Latina, África e outros continentes.

Neste texto, versamos sobre governança a partir das cosmos percepções de matriz africana, nos posicionamos aqui utilizando os referenciais teóricos do feminismo negro e recorrendo a autoras como bell hooks, Glória Anzaldúa, Lélia González, Luiza Bairros, Matilde Ribeiro, Carla Akotirene e Ângela Davis, utilizaremos a interseccionalidade como horizonte político e referencial metodológico.

INTRODUÇÃO

O desafio de pensar governanças a partir de percepções de matrizes africanas nos convida a movimentos complexos e dinâmicos que envolvem nossas intelectualidades, afetividades e corporeidades. Tais movimentos só são possíveis a partir do reconhecimento da ancestralidade e da multiplicidade de filosofias, saberes, técnicas e tecnologias oriundas do continente africano. Como sabemos, a África é, muitas vezes, um continente diverso com países distintos, línguas, culturas e povos milenares, o berço da civilização, da ciência e da tecnologia.

O pensamento africano é como um rio que corre em várias direções. Tal imagem pode não ser compreensível aos limites do pensamento eurocêntrico colonizador e colonizado, mas guarda em si a profundidade e a complexidade das cosmos percepções de matriz africana, que nos

inspiram na gestão da vida e das instituições. Os saberes de governança e governabilidade exercidos na África desde tempos imemoriais também estão presentes, hoje, nos corpos das pessoas negras, nos terreiros, quilombos e favelas, e é destes territórios que aprendemos-ensinamos governança **Antirracista, Antissexista, Afrocentrada e Matrifocal**.

Quem inventou a palavra falada e escrita também criou formas e métodos de governar e participar da vida coletiva. Como muitos conhecimentos produzidos na África, as percepções sobre governança a partir dessa matriz civilizatória, em muitos momentos da história, foram apropriadas, expropriadas e invisibilizadas nos processos de epistemicídio, colonização e colonialidade, que se atualizam até agora de forma profundamente perversa e produtora de desigualdades.

Várias civilizações foram erguidas no continente africano por corpos e intelectualidades negras, os diversos povos africanos desenvolveram grandes impérios, alguns persistiram por séculos, outros por milênios com suas estruturas políticas, econômicas e sociais. Entre elas, podemos citar o Império de Oyo do povo Iorubá (1300 a 1835), o Reino de Daomé no Benim (1600 a 1904), o império Ashanti em Gana (1701 a 1900) e o Kemet (4.000 a.C. a 715 a.C.), conhecido na atualidade como Egito, são importantes exemplos. Destas e de outras experiências de matriz africana, identificamos várias referências para construirmos governanças afrocentradas e antirracistas. (Nascimento, 2008, Câmara, 2018, Reis, 2019)

Poderoso e exuberante em diversos aspectos, a grandiosidade do Kemet é inegável, porém a branquitude eurocêntrica, em seus processos de epistemicídio, prefere fazer acreditar que as ruínas desse grande império social e tecnológico são de autoria de seres extraterrestres e não do povo africano.

Entendendo governança como o conjunto de conhecimentos, práticas, métodos, regras e procedimentos que permitem exercer o governo e a gestão social, política e econômica de um grupo, povo e/ou território, encontramos na África exemplos diversos de organização, desenvolvimento e gestão de famílias, redes, mercados, territórios e povos que, desde tempos imemoriais, lidam com a diversidade dos sujeitos sociais e grupos étnicos, gerando e compartilhando recursos vários sem destruir o meio ambiente.

Assim, pelo conhecimento milenar produzido na África ao longo da história, partir das matrizes africanas, temos inspiração e referência para, a partir da língua e da linguagem, fazer de nossas organizações espaços de intimidade nos quais as mentes, os corpos individuais e coletivos estejam conectados, seguros e saudáveis. bell hooks, (2020).

ANTIRRACISTA, ANTISSEXISTA E AFROCENTRADA MATRIFOCAL

Entendendo que o racismo é uma ideologia e, ao mesmo tempo, um sistema de poder que se estrutura em articulação fundamental com o patriarcado, podemos dizer que experienciamos no Brasil um racismo patriarcal heteronormativo (Werneck, 2013), construído e situado historicamente, que possui e articula múltiplas opressões e expressões, conforme os contextos e dinâmicas de subordinação e hierarquização que assume, as quais nos referimos como racismos. Para lidar com suas múltiplas expressões e configurações, precisamos desenvolver e aplicar instrumentos específicos, como bem nos ensina Jurema Werneck:

O racismo é uma ideologia que se realiza nas relações entre pessoas e grupos, no desenho e desenvolvimento das políticas públicas, nas estruturas de governo e nas formas de organização dos Estados. Ou seja, trata-se de um fenômeno de abrangência ampla e complexa que penetra e participa da cultura, da política e da ética. Para isso, requisita uma série de instrumentos capazes de mover os processos em favor de seus interesses e necessidades de continuidade, mantendo e perpetuando privilégios e hegemônias (Werneck, 2013 p. 11).

Para avançar na configuração de experiências e modelos de governanças antirracistas e antissexistas, como a ave Sankofas, nos movemos no tempo em direção aos saberes e lutas consolidadas antes, assim recorreremos à Declaração da III Conferência Mundial contra o Racismo, Xenofobia e Intolerâncias Correlatas, para com ela reafirmar:

Estamos convencidos de que racismo, discriminação racial, xenofobia e intolerância correlata revelam-se de maneira diferenciada para mulheres e meninas, e podem estar entre os fatores que levam a uma deterioração de sua condição de

vida, à pobreza, à violência, às múltiplas formas de discriminação e à limitação ou negação de seus direitos humanos. (...) Reconhecemos que a desigualdade de condições políticas, econômicas, culturais e sociais podem reproduzir e promover o racismo, discriminação racial, xenofobia e intolerância correlata, e têm como resultado a exacerbação da desigualdade. Acreditamos que a igualdade de oportunidades real para todos, em todas as esferas, incluindo a do desenvolvimento, é fundamental para a erradicação do racismo, discriminação racial, xenofobia e intolerância correlata (ONU, 2001, parágrafo 69 e parágrafo 76, grifo nosso).

Uma governança antirracista é aquela que se compromete ativamente no desenvolvimento de ações, processos e práticas internas e externas de superação do racismo patriarcal e seus impactos. Está comprometida com a superação de desigualdades raciais e de gênero e assume a equidade como princípio fundamental, a partir do qual instrumentaliza seus colaboradores internos e externos, bem como as organizações que gere, promovendo formações permanentes e nutrin-do mecanismos e processos de reparação. Reserva recursos para isso e efetiva mecanismos de prevenção e enfrentamento ao racismo que vão desde o estabelecimento de ouvidorias, senso raciais e protocolos à configuração de mecanismos mais complexos de promoção da equidade racial e de gênero, entre eles conselhos, câmaras técnicas, reserva de vagas, entre outras ações afirmativas.

A governança antirracista reconhece o mito da democracia racial e a miscigenação como dispositivos de poder violentos e prejudiciais, que colaboram ativamente para o aprofundamento das desigualdades. Da mesma forma, compreende a necessidade da desconstrução da branquitude tóxica, pelas dinâmicas de invisibilidade e hierarquizações e que essa é um lugar de privilégio e se compromete com o desenvolvimento de ações de combate ao racismo, ao sexismo e à LGBTfobia em seu cotidiano, expressando isso em sua linguagem e comunicação. A governança antirracista tem mecanismos de prevenção a estas violências e desenvolve práticas de reparação quando alguma delas ocorre. Tem diversidade em todas as posições hierárquicas e igualdade de salários entre pessoas negras e brancas dos diversos gêneros e identidades sexuais.

Além de antirracista, um modelo ou processo de governança também pode ser afrocentrado, isso acontece quando a governança traz em seus princípios, valores e métodos, as contribuições do continente africano através de algum, ou de vários, de suas pensadoras e pensadores, filosofias e modos de vida. A circularidade, corporeidade, musicalidade, memória, ancestralidade, cooperativismo e ludicidade são alguns valores civilizatórios que podem colaborar para o afroreferenciamento da governança. Além disso, a partir das cosmos percepções de matriz africana, é possível desenvolver governanças matrifocais, ou seja, processos de gestão das organizações e da vida, nos quais as mulheres são referência primordial e central. Em processos matrifocais, as mulheres têm o poder de decidir e participar de todas as instâncias.

Ao pensar-sentir sobre as governanças possíveis a partir das cosmos percepções de matriz africana, somos convidadas, convidados e convidades a reconhecer as diferenças e atuar para não serem convertidas em desigualdades. Somos convidadas/os/es a pensar na organização de cada contexto e nos sujeitos e corpos com os quais e para os quais governamos.

Vivido em sua radicalidade, o desafio de pensar em governanças antirracistas e antissexistas se torna também o compromisso de pensar e desenvolver governanças descoloniais e contra coloniais. Ou seja, engaja sujeitos políticos e instituições ao exercício cotidiano de tentar superar os limites do eurocentrismo e da colonialidade do ser, do saber e do fazer. (Lugones, 2014; Quijano, 2005). Segundo Nego Bispo (2020): “Contra-colonizar é contrariar e não sentir a dor que esperam que sintam.”. Este fazer contra colonizar a governança das instituições significa construir organizações e processos com sujeitos diversos, com lógicas próprias em ritmos que respeitem os ciclos da vida. É fazer das organizações territórios de bem viver.

Os limites do eurocentrismo colocados em prática limitam nossas possibilidades e perspectivas de existência das pessoas, das organizações e do planeta. Nos impedem de conhecer as muitas histórias e modos de vida que constituem a humanidade, de sentir e agir no presente, jogando todos em dinâmicas de ansiedade, burnout, depressão e desesperança.

A governança antirracista afrocentrada rompe com este padrão ao construir e estimular a configuração de gestões e governos dialógicos e

democráticos, estimula a participação e cria mecanismos para que ela aconteça inclusive em plataformas digitais, fortalece a autonomia e descentralização. Estimula e possibilita a invenção de novos presentes e outros futuros, nos quais caibam todas as pessoas em sua diversidade.

A governança antirracista se inspira nos quilombos, comunidades de partilha, amor, respeito e valorização da vida e saberes para garantia de ambientes plurais seguros. Aquilombar é preciso!

REFERÊNCIAS

AKOTIRENE, Carla. **O que é interseccionalidade**. Coordenação Djamilia Ribeiro. Belo Horizonte: Letramento, 2018.

ANZALDUA, G. **Falando em línguas: uma carta para as mulheres escritoras do Terceiro Mundo**. Revista Estudos Feministas, v. 8, n. 1, pp. 229-236. Disponível em: <http://journal.ufsc.br/index.php/ref/article/download/9880/9106>.

BAIROS, L. **Lembrando Lélia Gonzalez**. In: WERNECK, Jurema; OUTRAS. Livro da Saúde das mulheres Negras. Rio de Janeiro: Pallas e Crioula, 2000. p. 42-61.

BAIROS, L. **Nossos Feminismos Revisitados**. Estudos Feministas 463 N 2/95.

BELARMINO, R. **A princesa branca dos contos de fadas e a mulher negra da vida real: uma discussão sobre gênero e raça no conto da Cinderela**.

BENTO, M.A.S. **Branqueamento e branquitude no Brasil**. In: Carone, I& Bento, M. A.S.(Org.) Psicologia social do racismo: estudos sobre branquitude e branqueamento no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2002, p. 25-57(a).

BORGES, L. A. **Eu não tô doida sozinha!** In: FREITAS, Maria Virgínia de, PAPA, Fernanda de Carvalho (orgs). Políticas Públicas Juventude em Pauta. São Paulo:Cortez:Ação Educativa Assessoria, Pesquisa e Informação: Fundação Friedrich Ebert, 201, p. 213-214.

CARNEIRO, S. **Enegrecer o feminismo: a situação da mulher negra na América latina a partir de uma perspectiva de gênero**. Seminário Internacional sobre Racismo, Xenofobia e Gênero, organizado por Lolapress em Durban, África do Sul, em 27/28 de agosto de 2001. Revista Lola Press, n.16.

COLLINS, Patricia Hill. **Pensamento feminista negro: conhecimento, consciência e a política do empoderamento**. 2ª ed. Nova York: Routledge, 2001.

CRENSHAW, Kimberlé. **Porque é que a interseccionalidade não pode esperar**. Tradução de Santiago D'Almeida Ferreira. Disponível em: <https://apidentidade.wordpress.com/2015/09/27/porque-e-que-a-interseccionalidadenao-pode-esperar-kimberle-crenshaw/>.

CURIEL, O. (2007). **Crítica poscolonial desde las prácticas políticas del feminismo antirracista**. *Nómadas* (26), p.92-101. Universidad Central Colombia.

CURIELI, O. (2009). **Descolonizando el feminismo: una perspectiva desde america latina y el Caribe**. Coloquio Latinoamericano sobre Praxis y Pensamiento Feminista realizado en Buenos Aires.

DAVIS, A. (2005). **Mujeres, raza y clase** – 2ª Edição Edições Akal – Madrid 2005 (Tradução do original de 1981).

EVARISTO, C. (2007). **Da grafia-desenho de minha mãe, um dos lugares de nascimento de minha escrita**. Marcos Antônio Alexandre, org. Representações performáticas brasileiras: teorias, práticas e suas interfaces. Belo Horizonte: Mazza Edições, 2007.

GODINHO, L.; SOUZA-SEIDL, R. (org.). **Mulheres, negras e gestoras: porque sim!** Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2021. E-book. 340 p. Disponível em: <http://repositorio.fjp.mg.gov.br/bitstream/123456789/3554/1/Mulheres%20negras%20e%20gestoras%20porque%20sim%21.pdf>.

GONZALEZ, L. **Racismo e Sexismo na Cultura Brasileira**. In: IV Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais. Grupo de trabalho Temas e Problemas da População Negra no Brasil. Rio de Janeiro: ANPOCS, 1980. p. 223-245.

HOOKS, bell. **Intelectuais Negras**. Revista de Estudos Feministas. Ano 3 – 2º Semestre 1995, p. 464-478.

HOOKS, bell. **Linguagem: ensinar novas paisagens/novas linguagens**. Revista Estudos Feministas. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ref/v16n3/07.pdf> Consultada em 03/04/2012 as 10h36.

MACHADO, A. F. **Odus: Filosofia Africana para uma metodologia afrorreferenciada**. *Voluntas: Revista Internacional De Filosofia*, 10, 3–25. <https://doi.org/10.5902/2179378639952>.

MACHADO, A. F.; PETIT, S. H. **Filosofia africana para afrorreferenciar o currículo e o pertencimento**. *Revista Exitus*, [S. l.], v. 10, n. 1, p. e020079, 2020. DOI: 10.24065/2237-9460.2020v10n1ID882. Disponível em: <http://www.ufopa.edu.br/portaldeperiodicos/index.php/revistaexitus/article/view/882>. Acesso em: 16 mar. 2023.

MACHADO, Carlos. **Negras e Negros Inventores, Cientistas e Pioneiros: Contribuições para o desenvolvimento da Humanidade**.

MUMBUCA, Anna ou SILVA, Ana Claudia Matos da. (2019) **Uma escrita contra-colonialista do quilombo Mumbuca Jalapão** – TO. 2019. 107 f., il. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável) – Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

NASCIMENTO, Elisa Larkin, (2008) **Sankofa: matrizes africanas da cultura brasileira**. São Paulo: Selo Negro.

ONU. **Declaração e Programa de Ação adotados na III Conferência Mundial de Combate ao Racismo, Discriminação Racial, Discriminação Racial, Xenofobia e Intolerância Correlata**. 2001.

QUIJANO, A. **Colonialidade do poder, eurocentrismo e América Latina**. En libro: **A colonialidade do saber: eurocentrismo e ciências sociais. Perspectivas latino-americanas**. Edgardo Lander (org.). Colección Sur Zur, CLACSO, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Setembro 2005. p. 227-278.

REIS, Vinícius Guimarães Gonçalves. **Mercadores da morte: o Império Ashanti e o papel da escravidão na conexão entre a África Ocidental e o Mundo Atlântico** 100 p.; 31 cm. Orientador: Eduardo Alberto Crespo Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Economia, Programa de Pós-Graduação em Economia Política Internacional, 2019.

RIBEIRO, M. **Mulheres Negras Brasileiras: de Bertioga a Beijing**. Revista de Estudos Feministas. Rio de Janeiro, 1995. v.3, n.2, p. 446-57. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/16459/15033>

SOMÉ, Sobonfu. **O Espírito da Intimidade**. São Paulo: Odysseus, 2003.

WERNECK, J. **Guia de Enfrentamento ao racismo institucional**. Geledés – Instituto da Mulher Negra. Disponível em: <https://www.geledes.org.br/wp-content/uploads/2013/05/FINAL-WEB-Guia-de-enfrentamento-ao-racismo-institucional.pdf>.

WERNECK, J. **Racismo Institucional - uma abordagem conceitual**. Geledés – Instituto da Mulher Negra. Disponível em: <https://www.geledes.org.br/wp-content/uploads/2013/05/FINAL-WEB-Racismo-Institucional-uma-abordagem-conceitual.pdf>.

YANKAH, Kwesi. **A globalização e o Acadêmico Africano**. In: LAUER, Helen (Org.) et ANYDOHO, Kofi (Org.), O resgate das Ciências Humanas e das Humanidades através das perspectivas africanas. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, 2016.

PRÁTICAS TRANSFORMADORAS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA COM JUSTIÇA DE GÊNERO

Angeliqne J. W. M. van Zeeland¹

INTRODUÇÃO

A construção de boas práticas de governança parte da reflexão sobre formas de garantir a participação plena e efetiva de todas as pessoas nos processos de tomada de decisão. Práticas de gestão democrática com justiça de gênero precisam acontecer em todos os espaços da instituição. A gestão democrática é construída por meio de processos coletivos de definição de compromissos e direitos e tomadas de decisão. Para exercer a gestão democrática com justiça de gênero é importante dar voz a todas as pessoas envolvidas, respeitar diferentes saberes e fazeres, assegurar a democratização da informação e fomentar a construção coletiva do conhecimento. A promoção de relações de gênero justas e igualitárias é imperioso para garantir o acesso de modo equilibrado a espaços de poder e governança. Frente ao racismo estrutural e institucional arraigado na sociedade brasileira, que resulta em profundas violências e desigualdades de pessoas negras e indígenas, é fundamental garantir a igualdade de oportunidades e de participação em processos de decisão, para todas as pessoas, cada uma na sua diversidade, considerando raça, etnia, gênero, idade, sexualidade, deficiência, religiosidade e classe social.

GOVERNANÇA GUIADA POR DIACONIA TRANSFORMADORA

A Fundação Luterana de Diaconia (FLD) baseia sua atuação na diaconia transformadora, a qual também orienta a prática de governança. A FLD é membro da aliança ACT, composto² por organizações baseadas

¹ Economista e doutora em Economia do Desenvolvimento, assessora programática na FLD.

² A Aliança ACT é uma coalizão de 140 igrejas e organizações afiliadas, que trabalham juntas em mais de 127 países para criar mudanças positivas e sustentáveis na vida de pessoas economi-

na fé (OBFs). As OBFs, guiadas pelos valores centrais de sua fé, são heterogêneas e complexas e cumprem sua função na sociedade a partir de sua compreensão religiosa, que dialoga com o discurso em direitos humanos. A Aliança ACT e o Conselho Mundial de Igrejas apresentam a diaconia ecumênica³ como ação baseada na fé e nos direitos, comprometida com uma prática baseada em direitos que considera as pessoas como titulares de direitos e aborda as pessoas e instâncias que estão no poder como portadores de deveres. A diaconia ecumênica e a diaconia transformadora significam denunciar condições, estruturas e sistemas que perpetuam a pobreza, a injustiça, a violência e a destruição da natureza, e, ao mesmo tempo, promover a justiça, a dignidade humana e processos de transformação social, bem como garantir a plena forma de vida de todos os seres do planeta. A atuação na perspectiva da diaconia transformadora promove ações coletivas em realidades e grupos que vivem opressões econômicas, sociais, políticas, culturais, sexistas, racistas, xenofóbicas, homo-lesbo-transfóbicas e ambientais. Apóia ações de empoderamento, dignidade, protagonismo e comunhão entre pessoas, grupos e organizações, na superação das desigualdades. Desta forma, uma diretriz para as práticas de governança é a preferência por métodos de trabalho que assegurem a participação e o empoderamento.

GOVERNANÇA ORIENTADA PARA AMPLIAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO E DEMOCRACIA

Um aspecto fundamental da diaconia transformadora é ampliar a participação plena e efetiva das pessoas, principalmente das mulheres, em tomadas de decisões, que se constitui num processo pedagógico. A gestão democrática implica em ampliar processos participativos e coletivos. Práticas de governança baseadas na gestão democrática envolvem a coletividade.

camente vulneráveis, independentemente de religião, política, gênero, orientação sexual, raça ou nacionalidade.

³ World Council of Churches, *Called to Transformation – Ecumenical Diakonia*, Genebra: WCC Publications, 2022. Disponível em: <<https://www.oikoumene.org/resources/publications/ecumenical-diakonia>>. Acesso em: 07 jun. 2023.

A democracia preconiza a imagem do ser humano responsável pela boa administração do seu mundo. A tarefa não é de apenas poucos, e sim, da coletividade. Revestido de dignidade pelo criador, as pessoas não se prestam a serem instrumentos de outros. Devem ser respeitadas como membros da sociedade humana, iguais em valor e direitos⁴.

Os desafios para as mudanças de práticas de governança “passam pela alteração de compreensões e comportamentos individuais, e, especialmente, por mudanças de abordagem gerencial e práticas institucionais, que são as expressões da coletividade”⁵.

Os modelos de governança muitas vezes são baseados nos padrões do mercado. Existem dificuldades de adaptar esses padrões para organizações da sociedade civil e “uma resistência em criar novos modelos de liderança e exercício de poder, formas que levem em consideração a participação igual de homens e mulheres, que respeitem suas vozes com a mesma intencionalidade”⁶. Alterações nos modelos e práticas de governança pressupõem uma análise crítica das estruturas de poder social, cultural e religioso, contemplando a equidade na forma como mulheres e homens compartilham poder e responsabilidade.

PRÁTICAS INSTITUCIONAIS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA COM JUSTIÇA DE GÊNERO NA FLD

A FLD tem feito uma caminhada, desde sua criação, para implementar e aprofundar uma gestão democrática com justiça de gênero. O estatuto define a igualdade de gênero na composição dos órgãos de go-

⁴ BRAKEMEIER, G. Luteranismo e democracia – contornos de um compromisso. In: KUSS, C. (Org.) *Fé, justiça de gênero e incidência pública: 500 anos da Reforma e da Diaconia Transformadora*. Porto Alegre: Fundação Luterana de Diaconia (FLD), 2017, p. 132. Disponível em: <<https://fld.com.br/publicacao/fe-justica-de-genero-e-incidencia-publica-500-anos-da-reforma-e-diaconia-transformadora/>> Acesso em: 13 jun. 2023.

⁵ BONFIM, W. Justiça de Gênero e os desafios para uma gestão democrática: Mudanças de concepção e os novos rumos para as relações. *Coisas do Gênero: Revista de Estudos Feministas em Teologia e Religião*, vol. 7, n. 2, 2021, p. 49. Disponível em: <<http://revistas.est.edu.br/index.php/genero/article/view/1384/1586>>. Acesso em: 05 jun. 2023.

⁶ BLASI, M. Gênero e Poder. In: *Estudos sobre gênero*. Porto Alegre: Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil, 2013, p. 22. Disponível em: <<https://www.luteranos.com.br/textos/estudos-sobre-genero>>. Acesso em: 13 jun. 2023.

vernança (o Conselho Deliberativo, a Diretoria Executiva e o Conselho Fiscal) e busca garantir a representatividade de 50% de mulheres e 50% de homens. Em 2014, foi aprovada a Política de Justiça de Gênero, um documento normativo e estratégico que veio para implementar a justiça de gênero como critério transversal em todos os âmbitos da FLD. A política foi elaborada a partir da intencionalidade de enfrentar as desigualdades de gênero e promover inovação no modelo de gestão, voltado para uma gestão democrática com justiça de gênero. A elaboração da política foi realizada de forma coletiva, com participação de representantes do Conselho Deliberativo, da Diretoria Executiva, da Comissão de Avaliação de Projetos e da equipe.

A Política de Justiça de Gênero da FLD quer dar visibilidade ao seu compromisso com a construção de relações sociais justas, marcadas pela reflexão política, diaconal e teológica feminista, para construir e refletir, em bases contínuas, o apoio a organizações e movimentos sociais, a atuação junto às comunidades, paróquias e sínodos da IECLB, a incidência no movimento ecumênico nacional e internacional, bem como junto às esferas governamentais⁷.

Entre os princípios, constam o uso da linguagem inclusiva de gênero, formação e sensibilização contínuas, apoio ao protagonismo das mulheres e promoção ativa do envolvimento dos homens na justiça de gênero, transversalização da política, oportunização do equilíbrio representativo entre mulheres e homens em todos os espaços da FLD, superação da violência, com desenvolvimento de iniciativas de superação à violência doméstica e de gênero, e adotando justiça de gênero como critério de análise de projetos⁸.

⁷ FUNDAÇÃO LUTERANA DE DIACONIA. *Política de Justiça de Gênero*, Porto Alegre: Fundação Luterana de Diaconia (FLD), 2014, p. 13. Disponível em: <<https://fld.com.br/publicacao/politica-de-justica-de-genero/>> Acesso em: 13 jun. 2023.

⁸ ZEELAND, Angélique J. W. M. Van; GIERUS, Renate. Experiências transformadoras de gestão democrática com justiça de gênero: Contribuições de organizações baseadas na fé. *Coisas do Gênero: Revista de Estudos Feministas em Teologia e Religião*, vol. 7, n. 2, 2021, p. 36-45. Disponível em: <<http://revistas.est.edu.br/index.php/genero/article/view/1383/1585>>. Acesso em: 05 jun. 2023.

Outra política institucional da FLD, elaborada de forma coletiva, é a Política de Justiça Socioambiental.

A Política de Justiça Socioambiental tem o objetivo de provocar reflexões e sustentar a atuação de FLD-COMIN-CAPA, tanto em seu cotidiano institucional, como na relação com outras organizações e com o poder público. [...] Visa promover justas relações entre os diferentes grupos sociais e o ambiente onde se inserem, como base para a construção de modelos de sociedade capazes de garantir a plena forma de vida de todos os seres do planeta⁹.

Nos princípios, menciona apoiar a resistência e lutas dos povos indígenas e povos e comunidades tradicionais na defesa pela terra, território, biodiversidade e vida digna; garantir a efetiva participação dos públicos na elaboração de projetos, fortalecendo seus modos de vida; promover o protagonismo das pessoas, grupos, comunidades, movimentos sociais, povos e organizações da sociedade civil que atuam na perspectiva da promoção da Justiça Socioambiental, e afirma a construção da autonomia e emancipação como processos fundamentais na vida comunitária e cruciais na defesa de direitos.

A elaboração coletiva de políticas institucionais contribui para modificar processos e efetivar inovações nos modelos de gestão e nas práticas de governança, fortalecendo a autonomia e descentralização. Políticas institucionais são diretrizes e marcos regulatórios da organização, definem a intencionalidade da organização, por exemplo, de praticar a inclusão de mulheres e homens de forma igualitária e justa em todos os âmbitos da organização. Também provocam organizações parceiras para refletir sobre suas práticas de gestão e estimulam ações inovadoras no âmbito da governança.

⁹ FUNDAÇÃO LUTERANA DE DIACONIA. *Política de Justiça Socioambiental*, Porto Alegre: Fundação Luterana de Diaconia (FLD), 2018, p. 6. Disponível em: < <https://fld.com.br/documentos-institucionais/> Acesso em: 13 jun. 2023.

PERCURSOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA COM JUSTIÇA DE GÊNERO

O conceito de gestão democrática com justiça de gênero da FLD foi formulado pela equipe, a partir da execução, apoio e acompanhamento de projetos de redes, grupos de base, organizações da sociedade civil e movimentos sociais.

Gestão democrática com justiça de gênero: compreende processos coletivos de participação efetiva de mulheres e de homens, na tomada de decisões estratégicas e cotidianas, na definição de um conjunto de compromissos e de direitos e na construção de saberes e de conhecimentos, promovendo relações de gênero justas e igualitárias, gerando acesso de modo equilibrado a espaços de poder e governança.

Cada instituição segue o seu percurso para efetivar a gestão democrática com justiça de gênero, o que implica em assumir processos inovadores de gestão. Existem ferramentas e metodologias que possibilitam processos de participação inclusivos, que as organizações têm criado, experimentado e aprimorado.

Por meio de diagnósticos e planejamentos participativos, são elaboradas análises do contexto e planejamento das ações para alcançar os objetivos. Grupos de trabalho e comissões organizadoras podem ser constituídos para organizar determinadas atividades, como seminários ou encontros. O uso de plataformas digitais e redes sociais pode contribuir com os processos participativos, desde que seja garantido acesso a ferramentas de comunicação virtual e à internet para todas as pessoas.

Experiências transformadoras de gestão democrática com justiça de gênero também são encontradas nos grandes projetos executados e nas redes apoiadas pela FLD, que contam com grupos ou conselhos gestores, como a Rede de Diaconia e o Comitê dos Povos e Comunidades Tradicionais do Pampa. Conselhos gestores de projetos ou redes podem ser formados por pessoas representantes de coletivos e grupos que integram o projeto ou a rede. Sua função é realizar o planejamento, monitoramento, avaliação e sistematização das ações. São espaços coletivos que proporcionam o protagonismo das pessoas que nele participam. Importante garantir o envolvimento das diversidades que compõem a organização

e/ou comunidade: juventudes, mulheres, pessoas LGBTQIAPN+, povos e comunidades tradicionais, pessoas de diversas raças e etnias¹⁰.

A gestão democrática com justiça de gênero também se concretiza no Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Sistematização (PMAS). O PMAS é um “conjunto de conceitos, métodos, procedimentos e instrumentos para a gestão, prestação de contas e aprendizados coletivos em projetos e programas dentro das organizações sociais”¹¹. O PMAS tem como objetivo dar continuidade a resultados alcançados e gerar informações para os processos de tomada de decisões. O PMAS contribui para a construção coletiva do conhecimento, compartilhando saberes e fazeres, aprendizados e melhorias práticas. A sistematização de experiências é um processo de reflexão crítica que visa evidenciar aprendizados e contribuir para o aperfeiçoamento de projetos, programas e práticas de gestão e governança. As mudanças nas práticas de governança precisam ser embasadas em experiências adaptadas para cada realidade e contexto. As aprendizagens precisam fazer parte dos processos organizacionais. A sistematização de resultados e os aprendizados contribuem para inovações na gestão, possibilitando uma governança que promove a autonomia. Trabalhar com um sistema de PMAS cria um ambiente institucional de reflexão crítica, que resulta em aprendizagens constantes, impulsiona a inovação e contribui para a sustentabilidade da organização. Na FLD, o PMAS são espaços coletivos de análise, elaboração e reajustes de planejamentos e verificação de resultados, e contam com a participação de toda a equipe, programática e administrativa, bem como o envolvimento de integrantes da diretoria executiva em momentos estratégicos. No planejamento de projetos e programas, a análise de gênero define indicadores de alcance para gestão democrática com justiça de gênero.

Uma governança baseada na gestão democrática com justiça de gênero possibilita processos inovadores de gestão, contribui para a sustentabilidade e fortalece o protagonismo e a autonomia.

¹⁰ FUNDAÇÃO LUTERANA DE DIACONIA. *Grupos em Roda: Democratizando a Gestão de Projetos Sociais com Justiça de Gênero*, Porto Alegre: Fundação Luterana de Diaconia (FLD), 2022. Disponível em: <<https://fld.com.br/publicacao/grupos-em-roda-democratizando-a-gestao-de-projetos-sociais-com-justica-de-genero/>>. Acesso em: 06 jun. 2023.

¹¹ DRIAU, Alberto Gustavo. Planejamento, Monitoramento, Avaliação, Sistematização (PMAS). In: BOCK, C. G.; GARCIA, D.; MENEZES, M. N. *Fé e transformação: Papel e relevância das organizações de base ecumênica*. São Leopoldo: Sinodal, 2016.

PROCESSOS DE SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DE EQUIPES

Leila Klin¹

Os processos de seleção e avaliação de pessoas nas organizações remontam há décadas, quando se começou a identificar que pessoas têm capacidades diversas que o alinhamento entre tais características e o trabalho a ser desenvolvido traria repercussões positivas em relação à produtividade. Neste sentido, foi propriamente a busca pelos melhores resultados que desencadeou toda uma série de práticas nos processos de seleção. Já foi comum buscar profissionais que atendessem determinados requisitos associados à força física ou a capacidade de atenção e foco, e, em dados momentos, vinculando tais características até mesmo ao gênero. A percepção de selecionar “mão de obra” ainda persiste em diversos contextos. Durante muito tempo, prevaleceu entre as melhores práticas de seleção e avaliação, a ideia de buscar a “pessoa certa para o lugar certo”.

Os avanços na discussão do significado do trabalho para a pessoa e a relevância para a sociedade, trouxe à tona a compreensão do óbvio: a pessoa, quando trabalha, nunca é apenas a “mão” para a “obra”. Ela é muito mais do que isso. Suas motivações, desejos, potencialidades, vulnerabilidades também integram esse universo do trabalho e são, certamente, mais decisivas no compromisso com as entregas a serem efetivadas do que determinadas características. Além disso, a afinidade da pessoa com a cultura da organização também passou a ser um tema importante nos debates.

Toda essa complexidade implicou em mudanças significativas na forma como as organizações buscam, integram, desenvolvem e mantêm as

¹ Psicóloga, especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho. M.B.A em Comportamento Organizacional e especialização em Gestão do Conhecimento e Educação Cognitiva. Supervisora em Psicologia Organizacional. Responsável técnica pela Gewandt Psicologia Organizacional.

peças com vistas a atender os seus objetivos, os fins a que se destinam. Se em algum tempo contratar uma pessoa pela sua capacidade de comunicação, por exemplo, foi uma realidade, hoje se reconhece como igualmente importante saber o que, porque e para que essa pessoa comunica, de que recursos se vale e o que pretende, a quem atinge quando se expressa e que gratificações encontra quando o faz. Igualmente se aplica às mais diversas características, tais como a liderança, capacidade de trabalhar em equipe, senso de disciplina e adequação às regras, entre tantas.

Partindo do pressuposto de que a pessoa tem expectativas, necessidades, desejos e ideais e, através do trabalho, pode encontrar uma via legítima de realização e atendimento de algumas dessas demandas, a instituição também precisa considerar as suas próprias condições para oferecer àquela pessoa tal espaço de realização. E, se não conta com tal espaço, pode refletir se tem disposição e interesse em criá-lo. Ou ainda, quais investimentos faz e se tem recursos para sensibilizar as pessoas a aderirem àquilo que ela, enquanto instituição, pode oferecer.

Na realidade, os diferentes modelos de gestão de pessoas que as empresas ou instituições praticam traduzem os seus princípios, valores, propósitos. Uma organização preocupada essencialmente com os resultados financeiros visando o enriquecimento de acionista, terá uma compreensão e abordagem em relação às pessoas bastante diversa da outra organização que, além disso, reconhece seu papel no contexto e está comprometida com o desenvolvimento social, mesmo que ambas atuem no mesmo segmento ou compitam no mesmo mercado.

Embora ainda de forma discreta, o ambiente organizacional no Brasil, tem aderido à abordagem de uma governança que leva a sério o meio-ambiente, as questões sociais e corporativas. Da sigla em inglês ESG (Environmental, Social and Governance), a proposta é de que as empresas e instituições atribuam importância efetiva e tomem ações que promovam e garantam a sustentabilidade, favoreçam relações éticas e transparentes quanto aos seus resultados e criem condições para que o trabalho seja um espaço digno para todas as pessoas envolvidas. O que pressupõe políticas e práticas associadas à inclusão, redução de rotatividade, remuneração apropriada, segurança psicológica, saúde física e emocional, por exemplo.

Para proporcionar esse espaço condizente e qualificado para que as pessoas aproveitem as suas melhores potencialidades e encontrem gratificação emocional através do trabalho, o processo seletivo precisa ser transparente em relação ao que se espera de quem ocupará o cargo, apresentando metas tangíveis e estabelecendo requisitos bem evidenciados. Quanto melhor definido está o processo seletivo, mais será possível buscar a sinergia entre a ocupação e a pessoa que a desempenhará. É essencial, portanto, que toda seleção seja precedida de uma análise onde, às vezes, o óbvio precisa ser dito, mas, ao mesmo tempo, não se permita que o “piloto automático” seja acionado. Nenhuma seleção deve se restringir a uma escolha mecânica sobre quem vai desempenhar determinada função ou quem vai substituir alguém que eventualmente tenha se desvinculado da empresa ou da instituição. A análise remete à reflexão sobre quais são as demandas atuais e futuras, o que se espera de quem vai ocupar tal espaço, tanto em termos de competências técnicas, conhecimento e experiência acumulada, como de perfil comportamental, ou seja, as expectativas, desejos, características pessoais, alinhamento com a cultura da organização e com o grupo de trabalho.

Longe, porém, de “enquadrar” as pessoas, atrelando-as a um determinado perfil, o processo seletivo precisa considerar o quanto a pessoa é dinâmica, se enriquece com as experiências, atravessa e é atravessada pelo contexto, pelas pessoas com quem convive, pelas demandas que precisa dar conta. Como já referido, a flexibilidade da organização e da pessoa em seleção para acolher as novas experiências que essa relação pode gerar, é, também, um elemento de grande importância. Assim, quando a organização estabelece suas pautas com transparência, demonstra coerência entre o discurso e a ação, promove a autonomia das pessoas e cria espaços legítimos para o feedback, é de se esperar que ela absorva e se favoreça de tais recursos, extraindo maior gratificação emocional do trabalho e se comprometendo com entregas mais efetivas em benefício da coletividade. Isso quer dizer que um processo seletivo exitoso pressupõe, por parte da organização, objetividade na identificação das demandas, requisitos e oferta de recursos compatíveis para o atendimento daquilo que se pretende.

Naturalmente, a seleção é uma rua de mão dupla. Ao mesmo tempo em que as empresas ou instituições estabelecem critérios e buscam identificar profissionais que correspondam a tais requisitos, também as pessoas elegem o ambiente para o qual vão dedicar grande parte da sua energia. Essa eleição pode se dar de forma direta, com a aceitação ou a recusa em ocupar um cargo em determinada organização com propósitos, ou valores divergentes daqueles que a pessoa acredita. Mas, dada a realidade e a necessidade da pessoa de garantir o próprio sustento, o que implica na impossibilidade de rejeitar um ou outro trabalho, tal manifestação de esquiva pode se dar pela falta de engajamento, pela limitação em cumprir o mínimo especificado, pela não entrega das suas potencialidades a serviço daquele contexto, especificamente, numa espécie de “operação padrão”. É conveniente saber que todas as pessoas têm poder na organização e todas podem, de forma consciente ou não, ajudar ou atrapalhar o atendimento dos objetivos organizacionais.

A avaliação psicológica é uma ferramenta que pode dar sustentação neste processo. Embasada em técnicas científicas, através de testes psicológicos e entrevista, é possível conhecer aspectos relevantes da dinâmica da pessoa, oferecendo para a instituição condições para tomar uma decisão assertiva e, ao mesmo tempo, se comprometer em favorecer o seu desenvolvimento, pois passa a conhecer as suas necessidades. Esta prática já é recorrente na FLD, possibilitando que cada pessoa que passa a integrar a equipe seja valorizada pelos recursos de que dispõe e que as demandas apresentadas sejam compatíveis com aquilo que a pessoa pode entregar.

Acompanhando esse processo e conduzindo uma etapa dele, que é a avaliação psicológica, já há um tempo significativo, me chama a atenção a objetividade na direção dos processos seletivos na FLD. Em regra, são abertos editais para que as pessoas possam se candidatar, mediante o envio do currículo. No edital, são especificados os requisitos, as atribuições, as condições do trabalho, incluindo aspectos formais, como remuneração, regime de contratação, carga horária, além dos prazos e da forma de comunicação adotada para informar às pessoas candidatas. Os critérios para seleção, assim como as prioridades e os impeditivos para que uma pessoa seja admitida, são explicitados. A avaliação psicológica

acontece após a entrevista de seleção realizada internamente por uma equipe. O resultado da avaliação psicológica é apresentado à gestão e disponibilizado, através de uma entrevista devolutiva, para a pessoa que foi candidata, independente da sua aprovação ou não no processo seletivo, sustentando a prática de transparência prezada pela FLD e atendendo às orientações do Conselho Federal de Psicologia.

Quando a FLD evidencia no edital que será dada prioridade às pessoas negras, indígenas, com deficiência e LGBTQIA+, ou quando faz constar no modelo de currículo que as pessoas são convidadas a preencher, o espaço para o registro do nome social, etnia ou raça, já transparece como ela funciona e é propositiva na inclusão e na valorização dos recursos que a pessoa dispõe para se comprometer com as entregas que beneficiam a coletividade.

É certo, contudo, que as demandas de uma instituição como a FLD são sempre intensas. O ambiente é exigente e as necessidades do público a quem ela se destina são enormes. Neste contexto, não raramente as pessoas experimentam frustrações e se percebem ineficientes, independente do êxito que possam ter alcançado naquilo que empreenderam.

Assim, a instituição, além de selecionar tendo como balizador as próprias demandas e os recursos da pessoa em seleção, também precisa fazer investimentos relevantes em sustentar o vínculo estabelecido com a pessoa contratada. Elaborar planos de desenvolvimento pessoal – PDI – é uma forma de estreitar os laços, oferecer o espaço seguro para que as pessoas possam se desenvolver, na medida em que reconhecem a organização como continente às suas próprias demandas.

Quando a organização se compromete com as boas práticas de governança, possibilita o desenvolvimento da coletividade, oferece um ambiente digno de trabalho, caracteriza suas práticas pela ética, em um contexto seguro para as pessoas se manifestarem sem temor, o florescimento é evidente. A organização cresce como consequência da plenitude das pessoas que a compõem.

Mas o que significa “ambiente seguro”? Certamente, já participamos de reuniões nas quais predominou o silêncio da maioria das pessoas, com a fala concentrada entre as lideranças, por exemplo. Não raramente, este silêncio está associado ao temor de alguma represália por parte

da gestão, que pode ser real ou imaginária, em um ambiente seguro, as pessoas se sentem confortáveis para expressar suas ideias, mesmo as divergentes, se estimulam com a troca e com a construção coletiva e se dispõem a colocar suas potencialidades a serviço. O ambiente inseguro, por sua vez, inibe tais manifestações, as pessoas não se comprometem com as entregas e podem até mesmo se mostrar resistentes. Sabem a solução de um problema, mas não se sentem estimuladas a contribuir, temendo a crítica ou a não aceitação e suas consequências.

Cabe à organização, através das boas práticas de governança, criar condições para o pleno aproveitamento das potencialidades das pessoas que a integram. Para isso, compreender a pessoa considerando suas melhores possibilidades de realização e, ao mesmo tempo, acolhendo as suas vulnerabilidades, é fundamental. A condução de processos de avaliação, seja de desempenho, de potencial ou de perfil, sustentadas na construção de um espaço de confiança onde se reconhece a pessoa de forma integral, criando condições para que ela aproveite os recursos de que dispõe e seja apoiada para lidar ou até superar as suas eventuais limitações, é essencial neste processo.

Trata-se, na verdade, de proporcionar o autoconhecimento. Na medida em que a pessoa se reconhece como uma pessoa qualificada, mas que tem, também, fragilidades e percebe o contexto como parceiro, que acolhe e apoia e é ativo na promoção do seu crescimento, dá forma a um ambiente promissor, seguro e de confiança.

CÓDIGO DE CONDUTA E MECANISMO DE DENÚNCIA

Renate Gierus¹

Entre os documentos institucionais da Fundação Luterana de Diáconia-FLD, está a Política de Justiça de Gênero, aprovada em assembleia deliberativa em 2014. A Política de Justiça de Gênero é um documento normativo e estratégico, que implementa a justiça de gênero como critério transversal para todas as dimensões de trabalho da FLD e para todos os projetos por ela apoiados ou executados diretamente. Busca promover o exercício de relações de gênero justas e igualitárias, reconhecendo nelas um potencial transformador das relações sociais.

Durante o processo de escrita da Política, olhou-se para os marcos que levaram a essa construção. Um deles foi a preparação de diagnóstico, que revelou um crescente processo reflexivo sobre o tema da justiça de gênero na FLD. Este processo, assim, pauta a Política de forma orgânica, a partir dos fazeres e saberes internos da organização e não de modo artificial, repentino, hierárquico. O diagnóstico apresentou também algumas fragilidades para estabelecer relações interpessoais justas, que buscam ser supridas pela implementação da Política de Justiça de Gênero.

Conforme a definição que se encontra na Política, “Justiça de gênero se expressa através de relações de poder equilibradas entre homens e mulheres e a eliminação dos sistemas institucionais, culturais e interpessoais de privilégio e opressão que sustentam a discriminação”. As fragilidades precisam ser enfrentadas através de práticas, que oportunizem o desenvolvimento de relações justas entre as pessoas. Estas relações justas não somente incluem igualdade de salários, oportunidades e direitos,

¹ Teóloga feminista, pastora luterana, doutora em Teologia e assessora em justiça de gênero na FLD.

mas também estabelecem a necessidade de um espaço de trabalho livre de racismo, sexismo, preconceito, discriminação, abusos, assédios, entre outros tipos de violações de direitos.

A conduta das pessoas em suas relações entre si, seja no ambiente profissional, seja na vida pessoal e familiar, precisa estar pautada pelo respeito, pela escuta, pela acolhida. Caso contrário, é preciso denunciar qualquer atitude e/ou ação, que descumpra o Código de Conduta, para isso, ativando o Mecanismo de Denúncia, ambos documentos institucionais, pautados pela Política de Justiça de Gênero.

CÓDIGO DE CONDUTA

Para proteger todas as pessoas no âmbito da organização, para dar cobertura aos seus procedimentos e práticas, e para ampliar a compreensão de espaços seguros e igualitários, uma boa prática é elaborar e implementar um Código de Conduta. Este é um documento institucional, com orientações e procedimentos no âmbito da vida profissional e, quando necessário, na esfera da vida privada, como instrumento de prevenção de violações, garantia e defesa de direitos fundamentais.

A sociedade brasileira está fortemente estruturada sobre violações de direitos. O racismo, o machismo, a intolerância religiosa, a aparofobia e demais preconceitos e discriminações estão no cotidiano das pessoas e completamente arraigadas, a ponto de muitas destas violações passarem despercebidas como tais, por serem naturalizadas.

O campo da naturalização da violação de direitos invisibiliza os mesmos, desmotiva a denúncia, cria e aumenta a impunidade e esmorece a luta de movimentos sociais. Pessoas defensoras de direitos humanos, bem como organizações, são judicializadas e criminalizadas. A incitação ao ódio e crimes decorrentes, com mais violências de todos os tipos, ganham espaço. A naturalização da violação de direitos está inclusive na linguagem usada como, por exemplo, “deixa disso”, “mas foi só uma brincadeira”, “agora não dá mais nem pra fazer uma piada”. É preciso sair dessa zona de conforto, de privilégios e vantagens, para poder prevenir, barrar e responsabilizar tais violações. O Código de Conduta é um passo nessa direção.

O Código de Conduta da FLD tipifica as seguintes violações: racismo, racismo ambiental, racismo religioso, intolerância religiosa, violência religiosa, xenofobia, misoginia, lgbtqiapn+fobia, transfobia e lesbofobia, violência doméstica e familiar, abuso, estupro, importunação sexual e exploração sexual, pedofilia, pornografia, assédio moral, assédio sexual, favores sexuais, etarismo, capacitismo, aparofobia, bullying, improbidade, corrupção ativa e crimes ambientais.

As violações de direitos humanos começam muitas vezes com “simples” ações de discriminação e preconceito, como piadas, perguntas ofensivas e divulgação de imagens e informações distorcidas ou falsas. Todas as violações precisam ser enfrentadas e, para aproximar-se e entender mais sobre o assunto, é importante olhar para as definições de alguns termos que o Código apresenta. O olhar mais atento, aqui no texto, será dado para racismo, intolerância religiosa, misoginia e aparofobia.

O **racismo** é a discriminação social baseada no conceito de que existem diferentes raças humanas e que uma é superior às outras. O racismo no Brasil é crime previsto na Lei n. 7.716/1989, é inafiançável e não prescreve, ou seja, quem cometeu o ato racista pode ser condenado, mesmo anos depois do crime.

A **intolerância religiosa** é uma forma de preconceito contra uma determinada religião e/ou pessoa/grupo praticante dela. A Constituição, em seu art. 5º-VI, afirma que é inviolável a liberdade de consciência e de crença, sendo assegurado o livre exercício dos cultos religiosos e garantida, na forma da lei, a proteção aos locais de culto e suas liturgias.

A **misoginia** é ódio, desprezo e preconceito em relação a mulheres e meninas. Manifesta-se através da violência contra as mulheres (violência física, sexual, moral, psicológica, religiosa, patrimonial e institucional). Em 3 de abril de 2018, foi publicada uma lei (Lei n.º 13.642, em substituição à lei de 2002), que atribui à Polícia Federal, a investigação de crimes com conteúdo misógino na internet.

A **aparofobia** caracteriza-se pelo repúdio, aversão, hostilidade ou desprezo pelas pessoas em situação de vulnerabilidade econômica.

Além da tipificação das violações, o Código de Conduta ainda explicita os compromissos individuais, coletivos e institucionais assumidos, bem como as ações decorrentes do descumprimento do Código. No caso

da FLD, o Código aplica-se se à Equipe, Diretoria, Conselho Deliberativo, Conselhos de Filiais, Conselho Fiscal, pessoas em caráter de contratos de consultoria, serviços especializados, estágio e atividades voluntárias. A Diretoria e coordenações têm a responsabilidade de assegurar que todas as pessoas, organizações públicas e privadas contratadas conheçam o Código de Conduta e se comprometam com o documento, assinando-o. É impreterível que todas as pessoas envolvidas concordem com estes compromissos e os utilizem como práticas diárias, que contribuam para espaços de bem viver.

Ao observar o Código de Conduta, uma organização também fica atenta a qualquer situação de violação de direitos, proporcionando condições para o acolhimento de denúncias que venham a ser feitas, decorrentes do descumprimento deste Código. O compromisso da organização passa a ser a elaboração de um Mecanismo de Denúncia.

MECANISMO DE DENÚNCIA

O Mecanismo de Denúncia é um instrumento da Política de Gestão de Pessoas vinculado ao seu Código de Conduta, e tem por finalidade a promoção de um espaço seguro e sigiloso para acolhida e encaminhamento de denúncias, prevenindo a violação de direitos.

A denúncia pode ser feita por qualquer pessoa que, tendo conhecimento do Código de Conduta, informe o descumprimento deste. Ou que perceba contra si mesma algum ato de discriminação, abuso e/ou violência, a partir de seu trabalho na FLD. A abrangência do Mecanismo de Denúncia se aplica a todas as pessoas que estejam em relação de emprego, seja na matriz, nas filiais, em contrato de prestação de serviços, em trabalho voluntário e de estágio, ou que sejam integrantes da Diretoria, do Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal, Comissão de Avaliação de Projetos e Conselhos das filiais.

É possível oferecer uma denúncia por e-mail ou por correio postal, este último a ser enviado ao endereço da matriz. Denúncias de má-fé terão seu processamento interrompido. Caso se trate de uma denúncia grave, será feito encaminhamento a um processo independente, que poderá envolver delegacias, conselhos de direitos e Ministério Público. Caso

se trate de uma denúncia anônima, é necessário que a pessoa denunciante apresente informações precisas, bem como indique provas.

Todas as denúncias serão tratadas com confidencialidade, ou seja, será mantido o sigilo das informações recebidas, sendo que elas não estarão disponíveis ou não serão divulgadas, a menos que haja alguma autorização para tal, ou que o processo administrativo disciplinar assim o preveja. A pessoa que oferece a denúncia será comunicada do recebimento dela.

O Mecanismo de Denúncia também prevê o que é de competência da instituição, neste caso, da FLD. Através da Diretoria e da Coordenação Ampliada, assegura-se que este instrumento seja relevante e funcional.

Qualquer pessoa pode ser acionada para a verificação da denúncia, bem como precisa estar apta para fornecer as informações necessárias. As informações serão recebidas pelo Comitê do Mecanismo de Denúncia, que é um grupo de pessoas, entre equipe e governança, indicadas pela Diretoria, para estarem no cargo por um período determinado. É preciso definir uma pessoa para secretariar o Comitê e este pode, também, conforme o caso, convocar uma consultoria especializada, para situações que assim o requeiram.

Comitê do Mecanismo de Denúncia

A função do Comitê do Mecanismo de Denúncia (CMD) é a de averiguar, coordenar e deliberar o processamento das denúncias recebidas e indicar medidas. Também é responsável por monitorar e avaliar os resultados do Mecanismo. Para cada sindicância ou processo administrativo, será sorteada, entre as pessoas do CMD, uma Comissão Processante (CP).

Procedimentos e atos do CMD

Estabelecido o período das considerações preliminares, o Comitê inicia imediatamente com a investigação, verificando as denúncias apresentadas por meio de sindicância investigativa e/ou por processo administrativo disciplinar. Como medida protetiva, a fim de que a pessoa implicada não influencie na apuração do descumprimento do Código de Conduta, é possível proceder com o afastamento preventivo dela.

Em caso de sindicância investigativa, a CP terá um prazo para o término dos seus trabalhos, escreverá o relatório sobre as conclusões gerais,

podendo sugerir o Processo Administrativo Disciplinar. Caso a pessoa se encontre culpada, ela será notificada para apresentar sua defesa, podendo optar por isso, ou não. A Diretoria, com base no relatório, decidirá pelo arquivamento, ou pela aplicação de penalidade, ou pelo Processo Administrativo Disciplinar.

O Processo Administrativo Disciplinar (PAD) é um instrumento para apurar responsabilidades, a partir do momento em que se identifica uma transgressão, cometida por pessoa com vínculo com a FLD. O PAD obedece aos princípios do contraditório e da ampla defesa e será conduzido pela CP.

A Comissão Processante não pode ser integrada por quem tenha vínculo de subordinação com a pessoa implicada no PAD, nem por quem fez a denúncia, nem cônjuge ou parente até 3º grau. A CP terá uma pessoa indicada pela secretaria, que não pode ser escolhida entre as que compõem a CMD. Tanto ela quanto as pessoas integrantes da CP, não poderão ser testemunhas. A CP exercerá ações com independência, imparcialidade e sigilo, com reuniões de caráter reservado, deliberando somente com quórum completo. A ausência de integrantes, sem justificativa, determinará a substituição imediata, caso seja recorrente.

O PAD tem 3 fases: i) constituição da Comissão Processante; ii) produção de provas, defesa e relatório; iii) parecer da CP. A Comissão Processante designará dia, hora e local para a audiência inicial e suas reuniões serão registradas em ata. O chamamento, as intimações e notificações serão feitos por quem secretariar o CMD. Se a convocação foi feita e a pessoa implicada não comparecer, o processo seguirá à revelia. A pessoa implicada tem o direito de assistir à apresentação das provas. Se houver mais de uma pessoa implicada, elas serão ouvidas separadamente ou com possibilidade de acareação.

Antes de depor, a testemunha será identificada, ouvida separadamente de outra(s) e somente pode não depor, nos casos previstos em lei penal. Após o prazo de defesa, a CP apresentará relatório, no qual expressará as irregularidades, as provas e as razões de defesa, propondo absolvição ou punição. Neste último caso, definirá à medida que couber, conforme o Código de Conduta. A CP também sugere providências para evitar fato semelhante. O relatório será encaminhado à Diretoria, ficando a CP à disposição para esclarecimentos.

Anexo ao Mecanismo de Denúncia é interessante propor um Formulário de Denúncia. O usado pela FLD está baseado no modelo da Aliança ACT², com o pedido das seguintes informações:

Dados gerais | Breve descrição do fato ou preocupação | Nome e contatos de testemunhas (se há e se são importantes) | Já foram tomadas algumas medidas? Quais? Descreva as medidas tomadas | Existem documentos em anexo à denúncia? Em caso afirmativo, quais?

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Código de Conduta e o Mecanismo de Denúncia são documentos vinculados à Política de Justiça de Gênero, de forma geral, e à Política de Gestão de Pessoas, de forma específica. Todos eles são documentos institucionais da Fundação Luterana de Diaconia. A Política de Justiça de Gênero tem por princípio a superação da violência e prevê o preparo e instalação de um Mecanismo de Denúncia, pois todo e qualquer tipo de abuso ou assédio sexual, assédio moral ou descumprimento do Código de Conduta, ou, ainda, quaisquer violações de direitos, serão averiguadas e, se comprovadas, aplicadas as medidas cabíveis ali descritas.

O presente texto buscou apresentar o Código de Conduta e o Mecanismo de Denúncia em uso na FLD. Diante de contextos de constantes ameaças à garantia de direitos, trouxe compreensões sobre alguns dos seus conteúdos, para estabelecer narrativas e práticas que contra-argumentem uma cultura de impunidade, silenciamento e apagamento, muito comuns quando se trata de violências.

Uma gestão comprometida de pessoas, sustentada na diaconia transformadora, busca processos cada vez mais participativos, democráticos e antirracistas. Evidencia relacionamentos justos e responsáveis entre as pessoas e, destas, com o ambiente, estabelecendo vínculos interdependentes e coletivos de trabalho, de decisões, de processos. Neste movimento, importa explicitar um Código de Conduta que oriente caminhos de superação de discriminações e preconceitos, bem como um Mecanismo de Denúncia que anuncie a liberdade de um viver em esperanças renovadas e retomadas.

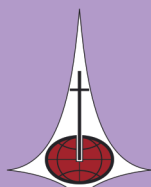
² A Aliança ACT é uma coalizão de 140 igrejas e organizações afiliadas, que trabalham juntas em mais de 127 países, para criar mudanças positivas e sustentáveis na vida de pessoas economicamente vulneráveis, independentemente de religião, política, gênero, orientação sexual, raça ou nacionalidade.

ISBN nº 978-65-86327-78-6



9 786586 327786

Brot
für die Welt



Igreja Evangélica
de Confissão Luterana no Brasil

CAMPANHA

Projetos de

VIDA



FLD
projetos de vida
actaliança