

# Criando o espaço





**Karen Kraan** é facilitadora e instrutora de alto nível, administradora interina, arrecadadora de fundos e administradora de projetos, principalmente no setor sem fins de lucro; contribuiu com projetos e programas na Europa, Europa Oriental, Ásia central, Sul e no Leste da África e no Sudeste da Ásia. Karen está especializada nas populações chave e nos grupos vulneráveis, permanecendo ativa dentro do setor internacional LGBTI e em representação do mesmo durante mais de uma década. Desde o ano de 2010, Karen trabalha como profissional independente em Flowz ([www.flowz.eu](http://www.flowz.eu)). “Flowz” significa “Busca de soluções possíveis, originais e de longo prazo” (“Finding Long-term Original Workable Solutions”) e essencialmente concentra todas as atividades, trate-se de ONGs, OBCs, doadores, empresas governamentais (locais) ou sociais. Karen fica entusiasmada com a ideia de poder contribuir para a melhoria da estratégia e da administração das ONGs. Recentemente, participou no desenvolvimento, e trabalhou como administradora inicial de, Aproximando as distâncias: Saúde e Direitos para as Populações Chave (Bridging the Gaps: Health and Rights for Key Populations), o programa mais importante para as comunidades chave no mundo, financiado pelo Ministério de Saúde dos Países Baixos. Karen mora com a sua companheira na cidade de Amsterdã, na Holanda. Para entrar em contato com Karen e lhe enviar as suas observações sobre o artigo ou contratar os seus serviços, escreva um correio eletrônico para: [info@flowz.eu](mailto:info@flowz.eu).

# Criando o espaço

Temas em comum, aprendizados e caminhos a seguir para as pessoas envolvidas no desenvolvimento das organizações LGBTI

<b>Edição em inglês:</b>	Tom Johnston
<b>Tradução ao espanhol:</b>	Darinka Mangino y Anabel Gómez
<b>Tradução ao português:</b>	Cláudio Tavares
<b>Desenho:</b>	Luiz DeBarros
<b>Charges:</b>	Auke Herrema

**Citar como: Criando o espaço:** Temas em comum, aprendizados e caminhos a seguir para as pessoas envolvidas no desenvolvimento das organizações LGBTI. Langen, B (ed.), W. Banks, J. Bruinsma, J. Cruz Diez Beltrán, G. Dütting, K. Kraan, W. Muguongo e H.M. Kinyili, Amsterdã/Pretória 2012.



Esta obra é publicada utilizando Creative Commons 3.0.

**É permitido compartilhar (copiar, distribuir e transmitir a obra) e editar (adaptar a obra) este documento de acordo com as seguintes condições:**

- **Reconhecimento** a autoria do trabalho deve ser atribuída na forma em que foi especificada anteriormente (mas não de tal forma que sugira que os autores compartilham a sua opinião ou uso que você faz da obra).
- **Sem fins de lucro** Não pode utilizar esta obra com o intuito de obter lucros.
- **Todos por igual** se alterar, transformar ou criar com base nesta obra, pode distribuir o resultado somente sob esta mesma autorização ou uma autorização semelhante.

**Compreendendo que:**

- **Renúncia** pode-se renunciar a qualquer uma das condições descritas acima no caso de obter a autorização do titular dos direitos autorais da obra.
- **Domínio público** Dado o fato de que a obra ou qualquer um dos seus elementos são do domínio público segundo as leis aplicáveis, esta condição não será atingida de forma alguma por esta licença.
- **Outros direitos** Os direitos relacionados a seguir não serão atingidos em forma alguma pela licença: Os direitos do trato justo ou do uso justo ou outras exceções e limitantes aplicáveis aos direitos autorais; os direitos morais de autor; os direitos que outras pessoas possam ter – sejam sobre a obra em si ou sobre como esta é utilizada – tais como a publicidade ou o direito à privacidade.

Agradeceríamos receber uma cópia ou um aviso sobre qualquer reimpressão ou consulta desta obra. Sua opinião e comentários podem nos ajudar a melhorá-la, já que temos a intenção de avaliar a sua utilidade no futuro. Por favor, envie seus comentários para: [bramlangen@yahoo.com](mailto:bramlangen@yahoo.com).

# A liderança LGBTI

## Introdução

Aonde for que as pessoas se organizarem, ali irá se desenvolver a liderança. A liderança é chave para qualquer tipo de organização, trate-se de uma entidade formal ou de uma com uma organização menos estrita. A liderança pode fortalecer a uma organização, assim como a sua eficácia e impacto, enquanto que a liderança insuficiente pode enfraquecer de maneira muito importante a uma organização. A liderança LGBTI é essencial para o crescimento e para o impacto no setor, e supõe alguns desafios gerais e outros mais específicos. Embora a liderança LGBTI seja matéria de muitas conversas informais, é interessante destacar que este tema não é muito debatido nem se escreve formalmente sobre ele com frequência. Este artigo explora o que é a liderança (LGBTI), apresenta um modelo de desenvolvimento de liderança LGBTI e oferece perspectivas para o melhoramento e para a sustentabilidade da liderança no setor LGBTI.

Em primeiro lugar, vamos considerar se existem bases ou não para adotar uma posição crítica em torno da liderança LGBTI. A resposta tem duas vertentes.

Não. Devemos bater palmas para o setor, porque tem uma base de líderes surpreendentemente forte, e deve ser utilizado como exemplo ao falar de liderança. Embora muitas vezes trabalhem em ambientes difíceis e com forte oposição, os líderes LGBTI estão em todos os lados. Na Uganda, onde a homossexualidade é punida com severidade, existem líderes LGBTI fortes que têm reconhecimento e apoio internacional. Na África do Sul, os líderes LGBTI garantiram a proteção das pessoas LGBTI na constituição nacional. No Brasil, os líderes LGBTI tornaram a Parada do Orgulho Gay do país em um evento ao que assistem milhões de pessoas e que tem um apoio importante do governo. Em circunstâncias mais difíceis, a necessidade de organizar-se e fazer que a nossa voz seja ouvida é particularmente forte, e em todos estes contextos a comunidade LGBTI já está de pé e tem líderes LGBTI.

Sim. Devemos ser críticos, porque também há um problema de sucessão no setor LGBTI, e boa parte da liderança continua isolada e nunca dá esse passo para se tornar uma liderança institucional e compartilhada. Embora alguns líderes LGBTI já têm um enorme reconhecimento, inclusive no cenário internacional, muitas vezes faz falta uma liderança mais continuada.

Em segundo lugar, vamos analisar quem é o que decide quem irá ser tornar um líder. É a comunidade a que nomeia aos líderes? São os doadores os que os definem? Ou são os líderes mesmos os que decidem quem dirige e em qual direção?

Finalmente, podemos argumentar que as comunidades LGBTI deveriam escolher os seus próprios líderes e fazê-los responsáveis. Mas a realidade é que os requisitos dos doadores e o desenvolvimento das políticas muitas vezes (também) influem no caminho que tomam as organizações LGBTI, e isto tem efeitos sobre a definição do líder mais adequado ou sobre o tipo de estrutura de liderança que se requer. Os líderes LGBTI necessitam, por um lado, equilibrar a sua responsabilidade e a sua relação com as comunidades e, por outro, os requisitos dos doadores e das políticas, dentro de um ambiente hostil que muda rapidamente. Não é um trabalho fácil.

## Definição de liderança

O primeiro que deve ser dito para definir a liderança é que não se trata de uma única pessoa; a liderança é necessária nos diferentes níveis de uma organização, seja formal ou informal, e precisa de muitas pessoas. Definir a liderança como o ato de uma única pessoa tem o risco de criar uma situação na qual o líder se comporte como um “messias” ou como um “guru”, rodeado de seguidores sem uma visão crítica. Definir ao líder como uma única pessoa carismática vai contra o valor mais fundamental da liderança, que é que o líder deve ser responsável e democrático. Também evita que os que o seguem assumam as suas responsabilidades. Isto quer dizer que a liderança, por princípio, faz referência a uma condição de organização, não de uma pessoa. A liderança é uma estrutura necessária para dirigir uma organização.

O segundo que deve ser dito aqui é que bem possível confundir a um bom líder com um bom administrador, mas é importante destacar a diferença entre os dois. Um bom líder deve ser confiável e deve transmitir com clareza a visão de para onde é que a organização deve ir; um bom líder tem muito a ver com o desenvolvimento desta visão, mas como parte de um processo democrático. Um administrador, por sua vez, é uma pessoa que está a cargo de um determinado conjunto de tarefas e que tem pessoas ao seu cargo, que lhe entregam relatórios.

Durante as últimas décadas se desenvolveram várias definições de liderança e de administração. Um manual de capacitação desenvolvido pelo Asian Management Institute (Instituto Asiático de Administração) define a diferença entre liderança e administração da seguinte forma:

“A liderança é um processo para alcançar um objetivo e dirigir a uma organização para que seja mais unida e congruente. Os líderes realizam este processo mediante a aplicação de atributos de liderança, como crenças, valores, ética, personalidade, conhecimento e habilidades. Quando além disto se é um administrador, tem-se a autoridade necessária para tomar as decisões e para determinar os objetivos. No entanto, este poder não nos torna em líderes, nos torna em chefes. A diferença da liderança é que faz com que os seguidores queiram alcançar as metas mais elevadas, em vez de somente mandar às pessoas.”

De tal forma que a liderança não se trata de ser a (única) pessoa que sabe o que está acontecendo; uma atitude tão interessada só gera pessoas que obedecem, em vez de procurar o seu próprio bem-estar. Liderar é guiar às pessoas e os processos para alcançar os objetivos mais elevados, dentro de um sistema no qual as pessoas tenham contribuído para estabelecer esses objetivos e estejam motivadas pelo líder para obter ainda mais. Esta forma de pensamento também inspira o desenvolvimento de novos líderes, o que nos remete de novo ao ponto anterior sobre a importância da liderança institucional: um elemento importante da liderança sustentada é a capacidade de compartilhar as posições de liderança, e fazer com que o setor tenha mais líderes.

Existem três formas básicas segundo as quais as pessoas se tornam em líderes:

1. Algumas características da personalidade podem levar a algumas pessoas até os cargos de liderança de forma natural.
2. Uma crise, ou um acontecimento importante, pode fazer com que algumas pessoas se coloquem à altura da situação, e desta forma permitir que qualquer pessoa possa demonstrar qualidades extraordinárias para chegar a ser líder.
3. As pessoas podem escolher serem líderes, ou podem ser identificadas como tais por outras pessoas, e a partir daí apreender as habilidades necessárias para exercer a liderança.

Para a liderança LGBTI é muito importante considerar a última possibilidade. Muitas pessoas se desenvolvem com sucesso para chegar a serem líderes. Muitas vezes vemos lideranças carismáticas nas organizações e movimentos LGBTI, e pensamos que estes líderes têm um talento natural e que outros não poderiam ser tão bons líderes. Embora às vezes isto seja assim, as habilidades necessárias para exercer a liderança também podem ser aprendidas.

Para resumir as características de uma boa liderança, como são descritos no material publicado e observados na prática, é possível definir a liderança da seguinte maneira:

- Liderança é tentar estabelecer o rumo e fornecer uma estratégia compartilhada por todos.
- Liderança é encorajar às pessoas a participar para criar o caminho que querem seguir, não a obedecer.
- Liderança é ser visionário, não somente carismático. Trata-se de aceitar o fato de que algumas vezes o líder deve ser o centro da atenção, mas não deve monopolizá-lo.
- Liderança é ser confiável, e digno dessa confiança.
- Liderança é poder ouvir e comunicar.
- A liderança requer de processos democráticos nos quais os líderes possam assumir a sua responsabilidade.
- A liderança não é uma única pessoa, mas necessita de diferentes líderes nas diferentes etapas.
- A liderança requer da auto-avaliação e de assumir a responsabilidade das próprias forças e fraquezas.
- Liderança é reconhecer que não é possível fazer tudo sozinho, e ser capaz de pedir ajuda e orientação.

## Um modelo de desenvolvimento de liderança LGBTI

Todo modelo é uma reflexão simplificada da realidade, o que quer dizer que nem todos @s LGBTI que se organizam entrarão neste modelo. De fato, o propósito deste artigo não é apresentar um modelo único, mas simplesmente apresentar alguns desenvolvimentos compartilhados em termos de liderança LGBTI que se observaram em diferentes partes do mundo.

A organização LGBTI às vezes começa a se formar ao redor de um líder carismático; alguém que muitas vezes é o membro fundador da organização; em outras palavras, o pai fundador ou a mãe fundadora. Em muitos países, este pai fundador ou esta mãe fundadora começam a sua liderança com tudo na sua contra, devendo lidar com ambientes hostis, discriminatórios e até de criminalização.

A decisão inicial de levantar-se e atuar naturalmente conduz à liderança informal de uma organização com pouca estrutura, não formalizada e cujas atividades muitas vezes têm o propósito de aumentar a visibilidade e conduzir a luta.

Depois desta etapa informal inicial existem três direções possíveis bem diferentes:

1. A organização continua a ser informal.
2. A organização desaparece.
3. A liderança informal se torna em liderança formal quando uma organização obtém o seu cadastro e se torna em uma organização LGBTI formal e estruturada, às vezes como resultado do fato de ter algum financiamento disponível.

Às vezes as estruturas formais voltam para a informalidade por diversas razões, como perceber que um movimento informal funciona melhor em certa situação específica. Ou, podem desaparecer totalmente devido a várias razões também, como a perda de financiamento ou a falta de liderança.

No que diz respeito ao pai fundador ou a mãe fundadora podemos observar dois cenários. O primeiro é que o fundador ou a fundadora se desenvolvam com a organização e continuem nela no momento em que seja alcançada a etapa formal, caso isto chegue a acontecer. O segundo cenário é que o fundador ou a fundadora desapareçam do cenário quando a organização se torne mais estruturada, às vezes sem herdar (formalmente) o seu conhecimento, habilidades e redes. Alguns pais ou mães fundadores partem para iniciar outras estruturas informais, que inclusive podem chegar a se tornar concorrência das que deixaram para trás.

A realidade é que muitos pais ou mães fundadores têm o carisma e estão melhor posicionados para lançar uma nova estrutura, mas alguns não querem compartilhar a sua posição de liderança, carecem das habilidades administrativas necessárias ou não estão mesmo interessados nas estruturas formais, porque o que os motiva é a emoção da etapa inicial. Alguns escolhem aprender as habilidades que necessitam para dirigir uma organização formal; alguns ficam e são muito ruins na direção, e outros partem para um novo desafio.

Muitas vezes a organização LGBTI se desenvolve de maneira orgânica, com base nas oportunidades que estão ali para serem aproveitadas, particularmente nas áreas nas que não há muitas oportunidades devido a que as pessoas LGBTI permanecem no escurinho, são punidas ou estigmatizadas. Muito poucas vezes existe algum plano de crescimento organizacional ou pessoal, ou mesmo ajuda para os líderes ou para as organizações, para que possam se desenvolver na etapa inicial, ou até durante as etapas posteriores.



## Temas específicos relativos à liderança LGBTI

A liderança LGBTI tem aspectos particulares? É possível argumentar que os temas relativos à liderança são aplicáveis para todo o setor LGBTI, e de fato isto é verdade. Existem muitas ONGs que não são LGBTI e que também estão lutando pela sucessão e pela sustentabilidade. E ainda existem outros setores que têm que lutar com um entorno discriminatório. Isto é verdade, mas também há aspectos que só se observam no setor LGBTI. A seguir apresentaremos cinco pontos que se observam com muita frequência no setor LGBTI.

### **Orientação para a ação**

Como já foi dito antes, boa parte da liderança LGBTI se relaciona com a organização da luta e com o aumento da visibilidade. Estas são características essenciais em um cenário altamente estigmatizado. É certo que há muito por que lutar, mas o planejamento, a sucessão e a sustentabilidade no longo prazo são fatores que devem ser incorporados ao todo com o fito de criar uma liderança duradoura.

O desenvolvimento de uma organização informal para uma organização formal pode tomar a muitos por surpresa. Inclusive os pais fundadores ou as mães fundadoras às vezes se surpreendem diante do êxito dos “seus” esforços. Seus êxitos muitas vezes conduzem ao crescimento, à maior formalidade, a uma maior necessidade de estrutura e a uma liderança compartilhada e, em última instância, a uma organização que talvez não tenha o mesmo atrativo para seus fundadores. Levando em conta o desenvolvimento orgânico na maioria dos processos de organização de LGBTI, muitas organizações LGBTI carecem de uma cultura de desenvolvimento estratégico, planejamento, supervisão e avaliação.

A sustentabilidade das organizações LGBTI está relacionada com uma boa governança, mesma que, por sua vez, está relacionada com um bom ciclo de planejamento e avaliação e com o fato de assumir as próprias responsabilidades. Quando a natureza da liderança LGBTI, e por tanto a dos seus líderes, relaciona-se com a luta e com a visibilidade, que se apoiam em ações, um dos desafios é aumentar as qualidades para o planejamento e a estruturação.

### **Foco nos pais fundadores ou nas mães fundadoras**

Em muitos contextos LGBTI temos visto acontecer um fenômeno que aqui chamamos o foco no pai fundador ou na mãe fundadora. Os líderes fundadores, que são tão importantes no setor, podem ter problemas para compartilhar a atenção com os outros, ou para dar um passo atrás e ficar fora do foco de atenção. Esta situação às vezes é reforçada desde fora, por exemplo, pelos doadores, que às vezes convidam as mesmas pessoas para as conferências e os eventos, para que seja o líder quem fale sobre o trabalho da organização. Uma explicação possível para este fenômeno é que os líderes carismáticos têm um efeito positivo sobre os doadores: o mesmo carisma que influi sobre as comunidades LGBTI e que possibilita as mudanças também é muito atraente para os doadores. Isto tudo faz sentido, mas a liderança requer que haja diferentes pessoas em diferentes momentos do desenvolvimento organizacional LGBTI. O foco no pai fundador ou na mãe fundadora atrapalha este processo.

Quando toda a atenção está focada no pai fundador ou na mãe fundadora pode acontecer que ele ou ela comecem a se dissociar da sua organização e do contexto nacional. Os líderes nacionais se tornam líderes internacionais; porta-vozes no cenário mundial, viajando pelo mundo e passando cada vez menos tempo em seu próprio contexto e organização. Isto pode pôr em risco o desenvolvimento da boa liderança, no que se tem que encorajar às pessoas para abrir o caminho que se quer seguir, servindo de guia e contribuindo com estratégias, assim como com transparência. Tentar cumprir com as exigências de ser um líder internacional e com as exigências de ser um líder nacional ao mesmo tempo atrapalha o desenvolvimento da liderança institucional, entanto a liderança é compartilhada e podem surgir novos líderes.

### **Sucessão**

Toda forma de liderança, mas principalmente a liderança formal, tem que desenhar seus planos de sucessão, mas muitas vezes estes planos não existem. O conhecimento e as capacidades dos líderes (e talvez ainda mais importante, as suas redes) transmitem-se a muito poucas pessoas na organização, com o qual a sustentabilidade da liderança fica vulnerada. Em um sentido muito literal, não se prepara a novos líderes porque as oportunidades não são compartilhadas. Oferecer oportunidades (de formar redes) ao pessoal com menos experiência implica certos riscos e os doadores podem insistir em que querem que o “especialista” assista ao seu evento, mas um bom líder poderá negociar e passar esta oportunidade a outros. A falta de planejamento para a sucessão também gera a ideia de que a organização não pode permanecer sem o líder, que é o que pensam ele, ou ela, e todos ao seu redor. A desconexão do líder com a sua organização, unida ao fato de que ele ou ela geralmente tem a faca e o queixo na mão, reforça o sentimento de que o líder é indispensável.

A sucessão se torna ainda mais difícil pelo fato de que poucas pessoas LGBTI se atrevem a adquirir visibilidade e têm o valor de dar um passo à frente e se tornar líderes. Embora esta relutância seja muito compreensível, levando em conta os riscos reais existentes, acaba por acrescentar o peso do líder, quem não pode seguir adiante porque literalmente não há mais ninguém a quem guiar até a posição de líder.

### **Conexão com o lado pessoal**

A gente LGBTI é vulnerável, e por extensão os líderes LGBTI também o são. Por este motivo, a liderança no setor LGBTI está muito ligada à confiança nas pessoas. Se for uma dessas poucas pessoas que têm o valor suficiente como para fazer-se ouvir e para mostrar o caminho, fica difícil conseguir ajuda e, por isso mesmo, confiar nos outros. Em um ambiente que nos diz que somos delinquentes, doentes ou pecadores, e no que não temos direitos humanos, é difícil que as pessoas LGBTI confiem em outros, até se tratando de pessoas bem próximas. A maioria das pessoas LGBTI experimenta algum tipo de traição na sua vida. Então, em quem irão confiar para lhe entregar a liderança? Às vezes, a resposta parece ser simples: em ninguém.

A falta de confiança nega o intercâmbio (de ideias, aprendizados ou mesmo de oportunidades) entre os líderes LGBTI, e possivelmente gera um sentimento de solidão ou de isolamento. Como já foi dito antes, pedir ajuda e

orientação é uma característica necessária para o crescimento da liderança. Embora muitos líderes LGBTI considerem que pedir ajuda gera um sentimento de vulnerabilidade dentro de um ambiente no qual não é possível se dar o luxo de ser (ou de ser visto como) fraco. Então, a pergunta que surge é a seguinte: É necessário compartilhar? A resposta é: Sim! A liderança que inspira é uma coisa que só se obtém porque a inspiração também é para outros, não unicamente para a gente.

### **Governança**

As organizações LGBTI formais têm um conselho (de supervisão). Uma das principais tarefas do conselho é garantir que haja governança dentro da organização. Os conselhos também podem estar bem preparados para fornecer aos líderes diversas opções para a reflexão e para guiar o planejamento da sucessão e melhorar a liderança compartilhada. No contexto LGBTI, os conselhos também se desenvolvem organicamente e têm fortes vínculos com o pai fundador ou a mãe fundadora. Isto significa que em vez de promover o desenvolvimento vital (da liderança) podem inclusive chegar a ser um obstáculo. Não entanto, ainda há espaço para melhorar as coisas, e os conselhos têm a maior importância no desenvolvimento de liderança.

## Melhoramento e sustentabilidade da liderança LGBTI

### **Inspirar debates sobre liderança**

Considerando tudo o que tem sido descrito até este momento, a pergunta é: Podemos melhorar? Sim, definitivamente. Voltemos para o fato de que existe um suprimento contínuo de liderança emergente, principalmente dentro do movimento LGBTI, e de que se trata de gente que resiste, apesar do fato de ter tudo em contra. O fato de que a mudança seja lenta, algumas vezes circular ou inclusive regressiva no que diz respeito à aceitação das pessoas LGBTI dentro da sociedade significa que a juventude LGBTI, a cada nova geração, sente a necessidade particular de assumir a responsabilidade e de marcar a diferença em suas próprias vidas e nas dos outros. Esta é uma característica importante e valiosa do setor.

É importante reconhecer que a existência de uma base de liderança forte e contínua, construída e bem aproveitada para o desenvolvimento da liderança é muito necessária, no setor LGBTI e em qualquer outro. É possível que esta não seja uma característica única, mas sim a mais fortemente desenvolvida dentro do setor LGBTI, à diferença de outros. Da mesma forma com o que acontece no movimento em torno do HIV, as pessoas melhor posicionadas para ser os líderes dentro do setor LGBTI são as pessoas LGBTI.

As pessoas LGBTI que já se tornaram visíveis como líderes podem, no entanto, estar em desvantagem em termos dos processos gerais de desenvolvimento de liderança, tais como aqueles que acontecem nas escolas, clubes ou em outras atividades. Suas carreiras como líderes podem ficar mais difíceis precisamente devido ao fato de que foram líderes LGBTI. No entanto, a liderança LGBTI deveria inspirar a outros setores e contribuir em grande medida com o pensamento crítico sobre o desenvolvimento da liderança. Para isso serão necessários debates mais formais, assim

como um volume maior de publicações sobre liderança LGBTI. Os primeiros passos para o compromisso mais formal com o debate em torno da liderança deverão partir do interior do movimento mesmo.

### **Gerar oportunidades de crescimento**

Neste artigo argumentamos que ser os indivíduos melhor posicionados na fase inicial e informal da organização não torna, de forma automática, a todos os líderes LGBTI em as pessoas mais adequadas para as fases posteriores do desenvolvimento da liderança. A liderança é uma fase da organização, não uma característica pessoal. É possível desenvolver as habilidades de liderança, e a cultura da liderança LGBTI, do jeito como ela está hoje em dia, não é suficiente para permitir o crescimento da liderança LGBTI como uma fase mais da organização, que inclui o fomento e a orientação dos novos líderes. Atualmente, também existem muito poucas oportunidades de desenvolvimento de liderança para os líderes LGBTI.

Para começar, o melhoramento da liderança LGBTI requer do reconhecimento, tanto dentro do setor quanto fora dele (por exemplo, entre os doadores), de que o modelo comum de desenvolvimento de liderança LGBTI e o foco no pai fundador ou na mãe fundadora apresentam desafios quanto à sucessão e a sustentabilidade da liderança LGBTI. Estes são os desafios que podem e devem ser atendidos.

É possível achar soluções práticas de diversos tipos:

- Construindo o capital social, ao compartilhar conhecimentos, habilidades e redes, para assim chegar a ter uma liderança institucional e compartilhada.
- Especificando as habilidades de liderança necessárias para cada etapa, em primeiro lugar, e depois utilizando estas especificações para identificar à(s) pessoa(s) certa(s).
- A liderança deve ser analisada com olho crítico para que possa crescer; é difícil quando um líder carismático tem adquirido muito crédito e respeito devido a suas ações passadas.
- Os conselhos (de supervisão) deverão assumir o desenvolvimento da liderança como uma tarefa formal e deverão criar opções para a reflexão e a orientação para os líderes LGBTI. Os conselhos deverão assumir um posicionamento crítico, mas de apoio a estes processos.
- As conferências e outras reuniões (nacionais e internacionais) podem se tornar sessões formais, ou oportunidades informais, para discutir os temas relacionados com o desenvolvimento da liderança.
- As organizações de doadores que financiam organizações LGBTI poderiam ter uma participação muito mais importante, colocando a liderança na agenda da relação com os seus beneficiários. Além disto, poderiam desenvolver uma consciência maior sobre a tendência que existe de sempre convidar às mesmas pessoas a participar em seus eventos, e solicitar ativamente a presença de outros participantes, em lugar dos “mesmos de sempre”.

Os mesmos líderes LGBTI deverão organizar as suas oportunidades de crescimento. A chave é a auto-avaliação, como a capacidade dos líderes para compartilhar e refletir com seus pares. Embora este mecanismo ainda não exista, sempre é possível começar. Na atualidade, se acaso chegar a ser mencionada a liderança, isto é feito de forma simplesmente teórica, ou para resolver conflitos de nível individual (entre o conselho e o diretor, ou entre um membro do pessoal e um diretor). Os líderes LGBTI devem ter tempo para a reflexão, através de mecanismos com os pares, com líderes que questionem as coisas, que debatam, reflitam e que sejam críticos sobre o seu trabalho e sobre seus colegas.

A reflexão entre os pares não tem que ficar restrita ao contato com outras organizações LGBTI, embora esses contatos, no caso de existir, possam ser de grande valia. A realidade é que existem poucas organizações LGBTI, o que quer dizer que é provável que não seja fácil achar a um colega LGBTI. A natureza competitiva das organizações LGBTI também pode dificultar a capacidade de reflexão sobre a honestidade. No final das contas, os líderes de outras organizações que apoiam a nossa causa podem ser a melhor opção para ou intercâmbio entre pares.

## Comentários finais

Uma parte essencial da auto-avaliação é a de perceber o momento em que é necessária uma nova liderança para que a organização possa continuar para o seguinte nível. Quanto tempo pode ficar um líder para dar estabilidade sem conduzir ao estancamento? A resposta depende da fase atual da organização e da capacidade e disposição das pessoas para adaptar-se e crescer junto com a organização.

Um bom líder sabe quando deve ir embora; um grande líder sabe como garantir de que a liderança continuará quando ele tiver partido.

# Creando espacio

Em qualquer reunião de uma organização LGBTI na qual haja cinco pessoas:

- Uma é a sua melhor amiga
- Uma já foi a sua melhor amiga
- Uma é a sua última amante
- Uma é a sua amante em turno
- Uma será sua próxima amante.

É obvio que esta piada é velha e há muitos outros estereótipos como este sobre como funcionam, vivem, lutam, constroem, sofrem, se desenvolvem, crescem, acabam, incidem e celebram o nosso movimento e as nossas organizações. Mas como se desenvolvem as nossas organizações na situação atual? Em que tipo de cenário estamos trabalhando? Quais são os temas comuns e os aprendizados? Como podemos avançar?

Esta publicação, criada a partir da contribuição de profissionais em movimentos LGBTI e em desenvolvimento organizacional contribuem com respostas e pontos de vista que serão úteis e relevantes para qualquer pessoa que participe nas organizações LGBTI.

Criando o espaço está focado em seis áreas da criação de organizações identificadas como chave no desenvolvimento das organizações LGBTI:

- Vamos fazer a diferença: Como desenvolver e financiar as nossas estratégias organizacionais
- A liderança LGBTI
- A identidade LGBTI e o funcionamento dos grupos
- Dinâmicas das organizações LGBTI
- As parcerias e suas dinâmicas: organizações LGBTI que trabalham unidas para alcançar mudanças tangíveis
- Pessoas e organizações LGBTI em ambientes hostis



Para baixar o livro completo (artigos e charges) visite o site <http://creatingspacelgbti.wikispaces.com/portugues>. A presente edição está disponível em inglês, espanhol e português.

Esta Publicação e o processo editorial foram possíveis graças ao PSO, Desenvolvimento Institucional nos Países em Vias de Desenvolvimento e ao Ministério das Relações Exteriores.