

Criando o espaço



Criando o espaço

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

Edição em inglês:	Tom Johnston
Tradução ao espanhol:	Darinka Mangino y Anabel Gómez
Tradução ao português:	Cláudio Tavares
Desenho:	Luiz DeBarros
Charges:	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.



Jan Bruinsma é consultor, assessor e instrutor de alto nível. Tem mais de 20 anos de experiência, tanto em nível nacional quanto internacional, no desenvolvimento das capacidades humanas, organizacionais e institucionais. Já esteve a cargo da supervisão e avaliação do desempenho e impacto de vários projetos e programas de desenvolvimento. Como parte das suas responsabilidades desenvolveu a capacidade no seio das instituições do governo e de organizações não governamentais; aperfeiçoou sistemas e procedimentos internos e orientou ao pessoal e à administração na implementação de mudanças. Jan Bruinsma enriquece a administração democrática dentro de um ambiente multicultural; recorre à sua criatividade para procurar novas ideias e soluções, e tem a capacidade de combinar o nível prático com o político e de contribuir aos dois. Possuidor de uma mistura ideal de capacidades profissionais, críticas, e de uma atitude autocrítica, Jan Bruinsma contribuiu com programas para o desenvolvimento na Ásia e na África, assim como na ex-Iugoslávia e em outros países que antes eram membros da União Soviética. Para entrar em contato com Jan, e lhe enviar observações sobre seu artigo, escreva um correio eletrônico para: janbrui@gmail.com.

A identidade LGBTI e o funcionamento dos grupos

Para ter sucesso, as organizações LGBTI precisam combinar os mecanismos para mudar o mundo com a criação de um espaço seguro para as diversas identidades e comportamentos, ao mesmo tempo em que reconhecem e abraçam as diferenças sexuais. Este artigo explora várias ideias relativas às identidades LGBTI, as mecânicas grupais internas e externas e advoga por um entorno organizacional no qual a busca pela identidade de mesmo vai de mãos dadas com a luta pelo direito a viver uma vida digna e respeitada dentro da sociedade.

Organização e identidades LGBTI

Muitas vezes os debates em torno das identidades LGBTI encaram dificuldades. A abreviação LGBTI utilizada neste livro mudou com o passar do tempo para conceituar a diversidade não heteronormativa e mudou de LGB para LGBT e para LGBTI, e até para uma versão mais longa: LGBTQIA (lésbicas, gay, bissexuais, transgênero, queer, intersexuais e assexuais).

Segundo Deborah Eade, “as agências para o desenvolvimento poucas vezes dirigem o seu olhar para o sexo sem fins reprodutivos ou para a sexualidade; o que representa um problema real que atinge a pessoas reais”.¹³ O fato de vincular o movimento LGBTI com o Discurso de Gênero e Desenvolvimento¹⁴ (GAD, por sua sigla em inglês) e apropriar-se do direito à sexualidade e à saúde sexual oferece um leque muito amplo de possibilidades. Grande quantidade de pessoas envolvidas no Discurso de Gênero e Desenvolvimento têm feito um chamado para o entendimento da relatividade de gênero que Eade descreve como “um contínuo do feminino ao masculino com várias permutações no caminho. O que quer dizer que reconhece que a sexualidade humana é muito mais variada e muito mais fluída do que até agora admite o Discurso de Gênero e Desenvolvimento”. O movimento e as organizações LGBTI têm o potencial de estar à vanguarda nesta relativamente nova forma de pensar o discurso convencional sobre o desenvolvimento que, esperamos, irá mudar a forma de gerar os projetos de desenvolvimento. “Que o projeto de desenvolvimento assuma que todos os seres humanos são inequivocamente homens ou mulheres, e que a conduta não heterossexual essencialmente se afasta da norma é o resultado da convivência com práticas de exclusão em relação às identidades de gênero e os comportamentos sexuais”¹⁵.

Para a maioria das pessoas LGBTI, afastar-se da norma heterossexual ou definir-se fora dela traz consigo uma longa e entediante luta. A compreensão de que a própria identidade de gênero e a orientação sexual são construções sociais, e que, portanto pertencem a comunidades imaginárias, que são fruto da imaginação,¹⁶ não é comum dentro das comunidades LGBTI, e é um fator que exerce muita pressão sobre a organização dos grupos LGBTI. Uma comunidade imaginária é diferente de uma comunidade real no sentido de que não se apoia, e nem pode se apoiar, nas interações cotidianas cara a cara entre seus membros. No entanto, os membros de uma comunidade imaginária têm na cabeça uma imagem mental das suas afinidades, mas provavelmente nunca chegarão a se conhecer

13. Eade, Deborah (2011) “Body Politics: The Gender-Development Gap”, em *The Broker*, n. 25 (junho e julho), pp. 19–21 [Tradução livre do original em inglês].

14. *Ibid.* [Tradução livre do original em inglês].

15. *Ibid.* [Tradução livre do original em inglês].

16. Anderson, Benedict (1983) *Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*. Londres, Verso.

frente a frente; e, contudo cabe a possibilidade de que tenham interesses semelhantes ou de que se identifiquem como pessoas que pertencem à “comunidade” LGBTI. A mídia também gera comunidades imaginárias e faz generalizações sobre as pessoas LGBTI, como se estas conformassem uma categoria específica de pessoas.

O manejo da diversidade e o respeito às decisões individuais, e ao mesmo tempo a atenção às exigências LGBTI na sociedade, requer que a gente atue de maneira consciente e adequada com respeito ao que lhe pertence por direito. Existe uma diferença sutil entre “assumir” e “apropriar-se” dos nossos direitos. O primeiro é um ato de coragem; quer dizer, dar a conhecer ao mundo exterior qual é sua orientação sexual e identidade de gênero, enquanto que o segundo é um passo ativo que inclui mudar o mundo externo. Na hora em que se organizam as pessoas LGBTI se apropriam do espaço que, por direito, lhes corresponde na sociedade. Declarar-se é o primeiro passo possível que pode dar uma pessoa LGBTI para “fazer próprio” o dito espaço.

A criação de organizações LGBTI tenta se apropriar do espaço que lhes corresponde por direito na sociedade. Pode incidir sobre os discursos convencionais sobre desenvolvimento e ganhar um reconhecimento maior e mais visibilidade no processo. Algumas agências internacionais, como o Fundo Mundial para a Luta Contra a AIDS e a Malária, e o Escritório do Alto Comissariado das Nações Unidas para os Direitos Humanos se questionam a maneira em que estiveram trabalhando até o momento e estão à procura de parceiros para examinar a existência destes paradigmas. As organizações LGBTI estão na vanguarda no que diz respeito à inclusão da saúde sexual e reprodutiva e os direitos no desenho de enfoques abrangentes sobre o desenvolvimento.

Quando o reconhecimento e a visibilidade aumentam, a responsabilidade também cresce. Conforme o movimento LGBTI se organiza, as organizações LGBTI precisam ter formas de trabalho mais estruturadas. Havendo-se criado como grupos informais e vinculados a movimentos ativistas, algumas organizações LGBTI depois têm percorrido uma longa trajetória institucional. Os grupos de ativistas LGBTI têm a opção de continuar como mecanismos organizados voluntários e informais vinculados a um movimento, ou de se transformar em organizações LGBTI bem estruturadas e “profissionais” (com um conselho diretor e uma combinação de pessoal voluntário e remunerado). Pertencer a um movimento e ao mesmo tempo ser parte de uma instituição coloca alguns desafios adicionais.

Embora “assumir-se” e “não mostrar inibições” sejam direitos individuais dentro do movimento LGBTI, em uma organização LGBTI ambos devem combinar-se com certo nível de profissionalismo, isto é obvio quando a organização cresce e contrata cada vez mais pessoal. O que representa uma preocupação é o processo de transição, que vai de ser um grupo pequeno e informal de ativistas a ser uma ONG estabelecida (fundada). Este processo normalmente acontece sem que ninguém o tenha previsto. Depois de que a organização recebe os recursos, o doador exigirá que sejam implantados certos sistemas; tais como uma estrutura contável, um esquema de trabalho apoiado no planejamento, dados e evidência, mecanismos de supervisão e avaliação para o acompanhamento dos programas e para a formulação sistemática dos resultados. As organizações LGBTI reconhecem que estar melhor organizadas e ter acesso a maiores recursos as torna mais efetivas para alcançar seus objetivos.

As organizações que fazem esta transição de maneira consciente e planejada estarão muito melhor preparadas para tomar decisões. As organizações e os doadores internacionais desempenham uma função muito importante neste particular. Os doadores necessitam às organizações receptoras, e por isto mesmo estimulam a formalização das organizações para que o número de receptores possa crescer, o que pode influenciar positivamente a uma organização (no referente ao acesso aos recursos, o reconhecimento e a visibilidade), mas também pode representar um desafio, já que requer que estas organizações mudem a forma de trabalhar que tinham até então.

Sem um processo interno que permita a todos na organização entender por que as mudanças estruturais e as modificações aos métodos de trabalho são necessárias para o bem-estar e a sustentabilidade da organização, todas estas mudanças estarão destinadas ao fracasso, ao menos na maioria dos casos. Um líder visionário com um enorme impulso pode acabar sendo o administrador da ONG; os voluntários da comunidade LGBTI podem chegar a trabalhar como profissionais contratados por concurso, e obter uma remuneração pelo seu trabalho. Geralmente, o processo faz com que a organização cresça quanto a seus trabalhos de aproximação e ao seu enfoque, mas pode causar tensões e inconformidade dentro da organização, entre os ativistas que iniciaram e os "profissionais" recém-contratados.

Dentro das organizações, as diferenças entre os funcionários com experiência de trabalho (mas sem educação formal) e os funcionários com formação acadêmica ou profissional podem chegar a criar hierarquias que, por sua vez, podem gerar conflitos e tensões internas no espaço de trabalho. O simples fato de ser gay não é suficiente (embora seja obvio que é muito bem visto). Alguns líderes ativistas parecem lutar contra este tipo de mudança com maior facilidade do que outros na sua mesma posição. Além disto, ainda existe o fenômeno conhecido como a "fama recém descoberta". Receber um convite para assistir a um evento internacional como porta-voz do movimento LGBTI pode ser assustador pela falta de mecanismos locais de prestação de contas e pode exercer muita pressão sobre a pessoa que volta pra casa, para um ambiente que é muito diferente daquele vivenciado durante a sua estadia no estrangeiro. Ao mesmo tempo, também pode representar uma fonte extra de pressão para a própria organização, ao gerar expectativas pouco realistas sobre os atores externos e a sua capacidade de trabalho, o que pode derivar em ressentimentos internos. Para que uma organização funcione bem é indispensável receber recursos e reconhecimento. Todo o anterior pode ser percebido como uma oportunidade ou como uma ameaça que para pessoa e para a organização.

Que significado tem isto tudo dentro do movimento LGBTI? Significa levar em conta estes quatro elementos: Posicionamento, Desenho, Operação e Aprendizagem.

Posicionamento

Considerando o anterior, a organização LGTBI terá que decidir: o seu tamanho, até que ponto irá se envolver, suas atividades (prestação de serviços diretos e/ou incidência e promoção), sua posição dentro do movimento LGBTI, e quais serão as maneiras formais e/ou informais de trabalhar. Só depois de ter tomado estas decisões será o momento certo para que as organizações se aproximem de outras agências para o desenvolvimento, doadores

e governos, ou organizações internacionais, segundo o caso. Esta decisão deve ser tomada de forma consciente devido às implicações que terá no desenho, operação e na aprendizagem da organização. O posicionamento de uma organização está vinculado com a geração de sua visão e a formulação da sua missão. As estratégias desenhadas para obter a missão da organização darão pé às decisões que tome para aproveitar ao máximo seus resultados (mediante o uso de suas fortalezas, o aproveitamento das oportunidades, a confrontação das ameaças e o atendimento das fraquezas, quando for necessário).

Desenho

O desenho de uma organização implica a criação de sua estrutura (por exemplo, o conselho diretor, os grupos de consultores, o diretor e a equipe) e decidir quem será o responsável por cada coisa implica criar sistemas e procedimentos para decidir como quer trabalhar dentro da organização (pode variar desde muito formal a extremamente informal); e implica criar a cultura organizacional que se queira cultivar. O desenho certo de uma organização contribui à sua clareza e direção. O pessoal e os voluntários saberão exatamente o que se espera deles, quais serão as suas funções (descrição do cargo) e saberão como se espera que trabalhem juntos. Muitas pessoas LGBTI chegam ao movimento pela sua própria luta, para afirmar a sua identidade, e não têm necessariamente a experiência ou o conhecimento sobre temas de justiça social. É muito importante colocar este conhecimento nas mãos deles, especialmente quando se trata de construir parcerias.

Operação

A operação de uma organização LGBTI traz no seu âmago os procedimentos de recrutamento e implantação de mecanismos operacionais, e exige uma profunda compreensão do que é necessário para a formação de habilidades e para a experiência prática profissional. Também está vinculada à administração ou liderança da organização. Como se faz para estimular um ambiente de trabalho que apoie as metas da organização? Como se mantém o compromisso dos ativistas dentro de um espaço mais estruturado? E, quais são as atitudes mais adequadas para que o movimento LGBTI possa progredir?

Aprendizagem

Aprender e compartilhar dentro de uma organização e entre organizações LGBTI traz consigo a criação de um espaço para a reflexão sobre as condutas e as atitudes de uma maneira organizada. Os direitos de ser (uma pessoa LGBTI) e de exigir o espaço ao que se tem direito precisam ser combinados com uma compreensão do cenário organizacional dentro do qual é necessário alcançar esses resultados. O aprendizado, então, se reduz à reflexão sobre a forma como vai se dando este processo.

Para encerrar: a orientação sexual e a luta pela identidade de gênero de uma pessoa LGBTI, em um nível mais específico as daquelas que trabalham dentro de uma organização LGBTI, devem combinar-se com os princípios administrativos mais convencionais e tradicionais. É necessário alcançar certo equilíbrio entre criar o espaço para que as pessoas descubram, reflitam e possam viver a sua identidade sem inibições e obtenham os resultados que se

planejaram para a organização com base na evidência, e com o intuito de seguir aprendendo e compartilhando. Por exemplo, a criação de um espaço seguro no qual se possam reunir as pessoas LGBTI e interagir com liberdade pode ser combinado com atividades que promovam os direitos. A reflexão individual dentro da organização precisa ser combinada com o “trabalho”, imprescindível para melhorar a posição da comunidade LGBTI dentro da sociedade.

Quem marca a agenda

Em muitas culturas existem diversos termos coloquiais que se utilizam dentro do movimento LGBTI para referir-se aos heterossexuais que se rodeiam ou que exclusivamente têm amizades profundas com pessoas que não são heterossexuais. Historicamente estes termos têm sido utilizados como insultos para os heterossexuais que se sentem à vontade dentro do ambiente LGBTI, já que o consideram como um espaço “seguro”. Sempre tem sido complicado que a relação entre as diferentes identidades sexuais seja fluída (ao invés de simplesmente heterossexual em contraste com não heterossexual). Por um lado, o movimento LGBTI tenta criar parcerias gay-hétero, enquanto que por outro lado não deseja ser parte de um sistema que perpetue as políticas públicas excludentes. As pessoas LGBTI não desejam que os heterossexuais os “tolerem”, ou “cuidem” delas. De fato, questionam a norma heterossexual e defendem a relatividade do gênero, coisa que o mundo “hétero” deveria aprender.

Nas parcerias gay-hétero, as pessoas LGBTI precisam insistir no pé de igualdade da sua participação para definir tanto a agenda quanto as prioridades. Há muito a ganhar, e preservar, com o apoio das pessoas hétero e das organizações “convencionais” para incidir em favor da agenda LGBTI, sempre e quando as pessoas LGBTI se envolvam ativamente na definição e na direção da agenda. Embora até agora a atenção pudesse estar carregada no sentido de “ganhar acesso” e “aceitação”, as organizações LGBTI estão (e devem estar) sempre na vanguarda, em termos de redesenhar os conceitos que mostrem a sua compreensão sobre orientação sexual, identidade e diversidade de gênero.

Equilíbrio entre a realidade interna e a externa

Os mecanismos que têm originado políticas excludentes (programas e projetos de desenvolvimento) na sociedade convencional não se limitam ao mundo heterossexual. Inclusive dentro das organizações LGBTI a “orientação sexual e a diversidade das identidades” nem sempre é festejada. Em certas ocasiões, as organizações gay ou lésbicas tendem a organizar-se separadamente ao redor de temas bem específicos. O mesmo acontece com as organizações de pessoas bissexuais, transgênero, intersexuais e assexuais. Até que elas não aceitem a sua própria identidade sexual (fluída, intrincada e mutante) será difícil abraçar o conceito da relatividade de gênero e trabalhar junto com outras minorias sexuais. Também é difícil lutar contra a diversidade dentro da organização LGBTI em termos de classe, raça, etnia, religião e outros fatores; o que implica enfrentar a hostilidade que vem de fora, do mundo “exterior”, e também de dentro do mesmo movimento LGBTI. As organizações LGBTI deveriam dedicar mais tempo e esforço a olhar profundamente as diferenças e a diversidade dentro das suas próprias organizações e questionar as relações de poder subjacentes.

O processo para atender a diversidade dentro da organização LGBTI muda com o tempo, e deve ser organizado em fases; o que deriva em mecanismos grupais internos e externos muito complexos. Os grupos internos e os grupos externos são grupos sociais ¹⁷ nos quais as pessoas, ou bem se consideram membros eles mesmos, ou sentem desprezo por eles, opõem-se ou sentem o desejo de combatê-los (no caso dos grupos externos). É possível achar um delicado equilíbrio entre a necessidade (temporária) de pertencer a um grupo interno e, portanto de algum jeito polarizar (nós contra eles) e ao mesmo tempo desenvolver um entendimento muito mais cheio de matizes e afeição pela própria identidade. Entanto é totalmente legítimo e natural estar na “oposição”, não ter consciência disto torna muito fácil que pareça prejuízo. Embora seja compreensível, não é efetivo em termos de motivar às pessoas para que mudem. Dentro de uma organização LGBTI, com o tempo a atenção pode passar da descoberta da própria identidade do indivíduo para um entendimento geral do gênero como um conceito relativo, e da identidade sexual como uma coisa mais fluída do que a que inicialmente fora manifestada sem inibições, e cuja apropriação fora alcançada celebrando a sexualidade em toda a sua diversidade dentro das organizações LGBTI.

17. Turner, John y Oakes, Penny (1986) “The significance of the social identity concept for social psychology with reference to individualism, interactionism and social influence,” em *British Journal of Social Psychology*.

Reflexão e introspecção

A última parte deste artigo diz respeito ao manejo consciente das diferentes fases pelas quais atravessam as pessoas em uma organização LGBTI, e propõe uma forma para que a organização possa se desenvolver. Estes processos irão adquirindo diferentes formas segundo a organização, o país, a cultura e os diferentes pontos de vista. Devido à importância que tem para as organizações LGBTI o fato de combinar o desenvolvimento pessoal com a implementação satisfatória dos seus programas, estas precisam desenvolver espaços criativos e pessoais dentro da organização para poder obter os resultados almejados.

É muito comum (embora haja exceções) que as organizações LGBTI trabalhem com pessoal LGBTI, seja como funcionários remunerados ou como voluntários. Uma pessoa LGBTI, por definição, já passou por um processo de aceitação da sua própria sexualidade e identidade de gênero, se assumiu, desinibiu e apropriou-se dela. Parte deste processo pode chegar a acontecer durante o seu trabalho dentro da organização LGBTI. O mesmo acontece com outras organizações de ativistas, o trabalho em uma organização LGBTI é, por isso mesmo, mais do que um trabalho normal das nove até as cinco, implica uma travessia pessoal rumo ao desconhecido. O apoio dos pares e a sua orientação dentro da organização podem ser transmitidos por meio de assessorias e supervisão. A maturidade e as metas são alcançadas no decorrer de um processo que requer de tempo e energia, pelo que a organização precisa contribuir com um espaço “criativo”. Esta é uma chave não só para o bom desempenho pessoal, mas também para se prevenir contra os altos níveis de extenuação e a falta de produtividade.

Em conclusão:

As organizações LGBTI estão em uma posição única para capitalizar a mentalidade atual no desenvolvimento convencional dos discursos sobre a relatividade de gênero. Em nível interno, a organização precisa combinar a necessidade individual de crescimento com o objetivo de melhorar a situação dos direitos das pessoas LGBTI dentro da sociedade. Para a organização LGBTI significa continuar trabalhando para a construção de uma instituição efetiva: que seja profissional, que possa prestar contas e que ofereça um espaço “criativo” para que as pessoas se assumam, se desinibam e “façam própria” a sua identidade sexual.

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.