



Justiça de Gênero e os desafios para uma gestão democrática: Mudanças de concepção e os novos rumos para as relações*

Gender Justice and challenges to democratic management:
Conceptualization changes and new directions to relationships

Waneska Bonfim**

Resumo: O presente artigo se propõe a refletir sobre a relação entre gestão democrática e justiça de gênero, entendendo que as relações justas são parte imprescindível para viabilizar e garantir uma gestão democrática. Portanto, compreende o processo gerencial como movimento, busca constante por mudança, estratégia para o alcance da justiça em todas as suas dimensões. Nesse sentido, não há gestão democrática se não houver justiça de gênero. Essa provocação é para animar a tomada de decisão sobre novas formas de relações e modelos de gerenciamento que viabilizem as condições equânimes de participação para todas as pessoas. Isso requer iniciativa, aposta, perseverança e certeza de que tudo é possível e deve estar igualmente ao alcance de homens e mulheres.

Palavras-chave: Gestão democrática. Justiça de gênero. Relações de poder. Participação. Política de Justiça de Gênero.

Abstract: The present article proposes to reflect upon the relationship between the democratic management and gender justice, understanding that the fair relations are an indispensable part to make feasible and ensure a democratic management. Therefore, the article comprehends the managerial process as a movement, constant searches for change, a strategy to reach justice in all its dimensions. In this terms, there is no democratic management if there is no gender justice. This provocation aims to encourage the decision-making process on new ways of management relationships and standards which allow equanimous conditions of participation to all people. It requires initiative, wager, perseverance, and certainty that everything is possible and should be equally attainable to men and women.

Keywords: Democratic management. Gender justice. Power relations. Participation. Gender Justice Policy.

* Palestra proferida no VII Congresso Latino-Americano de Gênero e Religião, Mesa Temática “Gestão democrática institucional com justiça de gênero”, online, em 27 ago. 2021.

** Jornalista, Mestre em Administração / Gestão Organizacional e Coordenadora de Diaconia. E-mail: waneska@diaconia.org.br

Sou Mulher de Coragem, Eu posso¹

Exercer democracia no cotidiano da gestão é um desafio constante. Exige princípios, compromisso e coragem. Qualquer relação entre pessoas, seja ela comunitária, familiar, escolar ou profissional está baseada em comportamentos e diretrizes que orientam a convivência e, especialmente a tomada de decisões. Para tanto, vamos à compreensão de democracia como instrumento que deve estar a serviço de relações justas, que possibilitam ampla participação, atenção e cuidado para o lugar ocupado por homens e mulheres. Percebendo e reconhecendo as diferenças na ocupação dos espaços e nos processos de participação, têm-se assim as condições mínimas necessárias para mudança, seguindo para alteração de concepção. Um passo adiante revela uma nova perspectiva: a prática da gestão democrática com justiça de gênero.

Introduzo esta reflexão com a Campanha ‘Somos Mulheres de Coragem², completando dez anos de edição em 2022, sob a coordenação de Diaconia³, para demonstrar que assegurar a equidade de condições à participação e envolvimento das mulheres nos processos de gestão é uma decisão primordial para a prática de uma gestão democrática. Às mulheres cabe a coragem de dar um passo e sair do anonimato; tornar-se pública e assumir um lugar proativo nos relacionamentos; e participar efetivamente dos espaços coletivos e públicos, dando conta de assumir voz ativa nas decisões sobre a realidade que as cerca. Aos gestores e gestoras cabe a iniciativa de inserir e exercitar uma nova abordagem nos modelos de gerenciamento e liderança, reconhecendo que as relações entre as pessoas em qualquer ambiente coletivo precisam ser justas e, por isso, ainda é necessário instrumentos e metodologias que possibilitem o exercício de processos gerenciais inclusivos que contemplem e possibilitem a participação de todas as pessoas, especialmente das mulheres.

Este artigo se propõe a expor conceitos e reflexões que colaborem para a demonstração da possibilidade de novas práticas e uma análise sobre os desafios de uma perspectiva necessária, urgente e, ao mesmo tempo, inovadora, que pode assegurar a homens e mulheres vivências saudáveis em ambientes coletivos, a partir da gestão democrática e da justiça de gênero.

¹ Lema da Campanha Somos Mulheres de Coragem, 6ª edição. Diaconia, 2018.

² A Campanha Somos Mulheres de Coragem é coordenada por Diaconia. Está na 10ª edição em 2022 e segue com o propósito de sensibilizar, despertar e encorajar mulheres de igrejas e outros grupos religiosos para o enfrentamento às diversas formas de violência contra as mulheres e injustiças de gênero, promovendo ao longo dos últimos anos, espaços de reflexão, à luz das Escrituras Sagradas, sobre direitos das mulheres, justiça de gênero, espaços de acolhimento e proteção.

³ Diaconia é uma organização social brasileira, de inspiração cristã e sem fins lucrativos, que tem por objetivo a promoção da justiça e do desenvolvimento social. Tem sede em Recife (PE) e atuação em sete estados da Região Nordeste do Brasil. Fundada em 1967, tem sua ação direcionada, prioritariamente, às mulheres, adolescentes, jovens, famílias agricultoras e comunidades eclesiais.

Gestão Democrática

Entender a democracia na prática da gestão é uma condição para a incorporação de novos instrumentos e vivências gerenciais, atribuídas a qualquer ambiente coletivo. Mesmo vivendo em um regime político dito democrático, por si só não é suficiente para assegurar comportamentos e convivências democráticas. Por isso, é importante destacar para nunca cair no esquecimento: “Ninguém faz democracia (ou revolução) no plano dos conceitos. E a história real é a história do presente, do aqui e agora”.⁴

Nesse sentido, a principal proposição está relacionada à compreensão e à assimilação de que uma prática se faz com a consciência de justiça e, em função disso, em condições equânimes de participação e envolvimento, entendendo que a sociedade é diversa e que na diversidade deve se estabelecer processos de liderança e respeito às diferenças para assegurar relações justas de poder. Essa perspectiva contradiz práticas autoritárias e estimula mudanças de comportamento, passando a combinar o equilíbrio entre contestação, reivindicação e interlocução direta. “[...] uma nova concepção de democracia, que enfatiza, real ou simbolicamente, a descentralização, a participação popular e as parcerias”.⁵

O ambiente institucional não foge do ambiente da luta política onde as relações de poder também se estabelecem entre os diferentes e, por isso, assim como apresentou Weffort⁶, a conquista da democracia deve ser um objetivo comum a todas as pessoas, assim, a democracia passa a ser um objetivo comum geral do conjunto das forças políticas.

Em casa, na escola, no trabalho, na igreja, na associação comunitária, no grupo de amigos(as), há constantemente o exercício das relações de poder, demonstrando as possibilidades, as dificuldades e os desafios para a convivência democrática. O relacionamento entre indivíduo e coletivo é o espelho para a observação das práticas democráticas, que exigem “um nível de fortalecimento das pessoas enquanto pessoas, enquanto indivíduos e, ao mesmo tempo, exigem a transformação de instituições em que essas pessoas se inscrevem no cotidiano.”⁷ É no coletivo que pode se expressar e materializar o significado de democracia em que “o povo deverá ser o agente de seu destino”⁸.

⁴ WEFFORT, F. C. *Por que democracia?* São Paulo: Editora Brasiliense, 1984, p. 106.

⁵ SOARES, J. A.; GONDIM, L. Novos modelos de gestão: lições que vêm do poder local. In: SOARES, J. A.; CACCIA-BAVA, S. (Orgs.). *Os Desafios da Gestão Municipal Democrática*. São Paulo: Cortez, 1998, p. 69.

⁶ WEFFORT, 1984, p. 59.

⁷ CAMURÇA, S. Sobre os problemas das desigualdades de gênero no desenvolvimento e para a democracia. In: *Perspectivas de Gênero: Debates e questões para as ONGs*. Recife: GT Gênero – Plataforma de Contrapartes Novib / SOS CORPO Gênero e Cidadania, 2002, p. 173.

⁸ 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 Diaconia Transformadora*. Porto Alegre: Fundação Luterana de Diaconia, 2017, p. 131.



Com esse ideário, a democracia preconiza a imagem do ser humano responsável pela boa administração de 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 direitos.⁹

Partindo do pressuposto de que a responsabilidade por uma gestão democrática deve ser assumida coletivamente, apresento o desafio de repensar as relações, alterar a concepção de gerenciamento e liderança e assumir que as mudanças deverão ser instituídas em nível institucional/coletivo. Novas práticas precisarão ser assumidas, entendendo que, num primeiro momento e, provavelmente, por um longo período, serão reparadoras de anos de desigualdade e injustiças de gênero, que ainda vêm ocasionando disputas de poder, especialmente entre homens e mulheres, em condições muito desiguais. Esse deve ser entendido como um processo de busca constante, em que a atenção e o exercício devem ser práticas para que um dia seja assumido naturalmente e se corporifique em experiências de vida¹⁰. “É necessário, portanto, combater relações de poder e discriminação enraizadas e persistentes em todas as esferas da vida.”¹¹.

Os desafios expressados para as mudanças de práticas passam pela alteração de compreensões e comportamentos individuais, mas, não só exclusivamente destes, e, especialmente, por mudanças de abordagem gerencial e práticas institucionais, que são as expressões da coletividade.

[...] no raciocínio de quem pensa a democracia como um campo de conflito e de reconstrução permanente, isso pode ser entendido como transformação das estruturas que historicamente foram construtoras e reprodutoras da desigualdade de sexo. Por isso, afirma-se que não é possível entender democratização das relações sociais sem considerar a possibilidade de reestruturação de algumas instituições importantes. Não é possível se pensar desenvolvimento sem considerar a transformação das estruturas e instituições. Esse é o processo permanente de democratização das instituições.¹²

Iniciativas para mudança

Retomo a perspectiva da Campanha Somos Mulheres de Coragem para demarcar o encorajamento como condição para o exercício do poder, desde a coragem para se expor à participação, até a coragem para assumir processos inovadores de gestão, os quais apresentem e disponham de instrumentos e metodologias que viabilizem processos de participação inclusivos e voltados para o equilíbrio, a equidade de condições e práticas justas de convivência entre homens

⁹ BRAKEMEIER, 2017, p. 132.

¹⁰ MENEZES, M. N.; AGUIAR, R. O. Diaconia institucional em movimentos de reforma. In: KUSS, C. (Org.). *Fé, justiça de gênero e incidência pública: 500 anos da Reforma e Diaconia Transformadora*. Porto Alegre: Fundação Luterana de Diaconia, 2017.

¹¹ ROCHA, A.; ZABATIERO, J. P. T. M.; VILHENA, V. Igualdade de Gênero. In: BARRO, J. H.; ZABATIERO, J. P. T. M.; SILVA, W. P. (Orgs.). *Porque Deus Amou o Mundo: Igreja & ODS*. Londrina: Descoberta, 2018, p. 124.

¹² CAMURÇA, 2002, p. 174.

e mulheres. Isso não é uma tarefa fácil, mas é possível e requer iniciativas que atentem para uma leitura atualizada do contexto; aprenda com as experiências já vividas; e considerem com atenção e acolhimento o que a sociedade tem demandado como novas formas de gestão e de relacionamento entre as pessoas.

Há uma resistência em criar novos modelos de liderança e exercício de poder, modelos que levem em consideração a participação igual de homens e mulheres, que respeitem suas vozes com a mesma intencionalidade; modelos de poder baseados no discipulado de iguais, da mesa redonda do diálogo [...] O processo de empoderamento das mulheres é longo, com avanços e retrocessos, com corridas e paradas, mas é, sem dúvida, uma necessidade absoluta na construção de justiça de gênero na família, na igreja, na sociedade e no mundo.¹³

É importante reconhecer que a maioria das propostas de gestão praticadas atualmente oscila entre padrões relacionados ao mercado e formas alternativas de gerenciamento. Nessa régua entre os padrões existem inúmeras dificuldades que, normalmente, revelam resistência a novos modelos. Mas, isso não pode ser encarado como um impedimento, apenas como oportunidade para o reconhecimento da situação e o encorajamento para enfrentar e superar modelos ultrapassados de gestão¹⁴.

Como já abordado anteriormente, é fundamental que as mudanças sejam assimiladas no cotidiano da convivência, entendidas como extremamente necessárias, sendo assumidas como experiência de vida. Para tanto, partirão do reconhecimento de que não é mais possível seguir com modelos e formatos de gestão que repercutam e reforcem relações desiguais e processos injustos de participação.

Agora, vale expor definições sobre gestão para facilitar o entendimento e a construção de caminhos para mudanças, ao mesmo tempo em que possibilita reconhecer o valor da aprendizagem e dos processos organizacionais para viabilizar práticas inovadoras que assegurem as condições de envolvimento das mulheres assim como dos homens. “A gestão é constituída pela combinação e coordenação de decisão e execução, a curto, médio e longo prazos, de modo a maximizar o produto de todos os recursos da organização durante um período de tempo”¹⁵. Desta forma e com esse entendimento, apresenta-se como:

[...] um cenário em mudança constante. Uma boa gestão, como uma boa organização, é, portanto, um alvo em movimento e difícil de atingir. Talvez decorra daí a dificuldade em defini-la. Partimos do pressuposto de que a gerência é o estado da arte de pensar, decidir e agir, no sentido de concretizar as nossas ações para obter resultados que permitem previsão, análise e avaliação. Tais resultados

¹³ BLASI, M. Gênero e Poder. In: *Estudos sobre gênero*. Porto Alegre: Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil, 2013, p. 22.

¹⁴ BONFIM, W. *Sustentabilidade nas ONGs: da militância política ao desenvolvimento institucional*. Curitiba: Editora Prismas, 2015.

¹⁵ PRADO, C. R.; NETO, J. C. S.; CERONI, M. R. *Filantropia, ética e gestão nas ONGs*. São Paulo: Expressão e Arte Editora, 2007, p. 45.

dependem do processo de relação e interação de pessoas e de recursos físicos e financeiros.¹⁶

Desta forma, introduzo a relação entre gestão democrática e justiça de gênero, como a possibilidade que precisa ser assumida no presente para logo expressar relações equânimes, igualitárias e justas entre homens e mulheres, assumindo a busca constante por uma gestão democrática com justiça de gênero. Este é o desafio proposto atualmente.

Um novo modelo de gestão depende de iniciativas inovadoras que trarão processos diferenciados, que reconhecem a diversidade e as necessidades para condições equânimes de participação e envolvimento. Inovação depende de um modelo de gestão que encoraje as iniciativas e valorize o aprendizado individual e grupal¹⁷. Aprendizagem é qualquer mudança no comportamento resultante de uma experiência e, por conseguinte, uma mudança de comportamento indica que houve uma aprendizagem¹⁸. “Por ora, pode-se dizer que organização inovadora é a que introduz novidades de qualquer tipo em bases sistemáticas e colhe os resultados esperados. A expressão ‘bases sistemáticas’ significa a realização de inovações com autonomia, intencionalidade e proatividade”¹⁹.

As inovações são fatos culturais como qualquer outro relacionado com a vida social, pois resultam do compartilhamento de ideias, crenças, valores, interesses e padrões de conduta, explícitos ou não, dos grupos sociais que as concebem, apoiam, implementam e utilizam. Elas refletem o modo de pensar e agir desses grupos, dialogando ou se contrapondo com o de outros grupos sociais.²⁰

Mudanças de práticas: a construção de uma política de justiça de gênero

A percepção sobre as desigualdades nas relações de poder é o ponto de partida para a consciência de que as relações entre as pessoas precisam ser justas, especialmente entre homens e mulheres. Nesse sentido, a incorporação de gênero na abordagem institucional será relevante a medida em que se iguala como questão central às demais dimensões sociais e econômicas. Essa entrada deve ser entendida como um processo de inovação, que requer intencionalidade e metodologia para assegurar a manutenção de relações justas que vão se naturalizando nos ambientes coletivos.

¹⁶ MOTTA, 1998 *apud* PRADO; NETO; CERONI, 2007, p. 45.

¹⁷ VASCONCELLOS, M. A.; SIMANTOB, M. A.; AGUIAR, S. P. Introdução. In: BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, M. A. (Orgs.). *Organizações Inovadoras Sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.

¹⁸ ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

¹⁹ BARBIERI, J. C. Organizações Inovadoras Sustentáveis. In: BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, M. A. (Orgs.). *Organizações Inovadoras Sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações*. São Paulo: Atlas, 2007, p. 88.

²⁰ BARBIERI, 2007, p. 89.

Para tanto, no cotidiano da vida, uma pergunta deve ter presença sistemática: onde estão as mulheres? O que fazem as mulheres? Esses questionamentos devem apoiar alterações de processos e revelar uma mudança de concepção primordial para influenciar em relações mais justas, sejam elas no espaço doméstico, comunitário, institucional, profissional... Qualquer relação interpessoal. Todas exigem reorganização de práticas de relações internas e externas, que demonstram, inicialmente, um desarranjo, porque ninguém está preparado para experimentar formatos que enfrentam estruturas arraigadas na formação das relações sociais, como o patriarcado e o lugar de submissão destinados às mulheres. As perguntas sugeridas nos ajudam a manter a atenção sobre as relações e as formas como elas se estabelecem. Constantemente, “[...] é preciso observar se os arranjos de gênero nas diferentes frentes de atuação estão realmente desafiando ou consolidando as estruturas de poder existentes em função dos sexos.”²¹

Nas últimas duas décadas, essas provocações começaram a gerar iniciativas em algumas organizações, provocadas pela análise das relações sociais e de leituras sistemáticas sobre o contexto e a conjuntura, reforçada também pela:

[...] conquista dos movimentos organizados, que demandaram atendimento a suas especificidades culturais, respeito a suas identidades e diferenças, e políticas que considerassem o lado subjetivo das ações humanas – seus desejos, sentimentos, sonhos e emoções, e não apenas suas carências materiais, resgatando a autoestima dos indivíduos e o sentido de pertencimento a uma dada comunidade.²²

Tudo isso vem reafirmando e consolidando a compreensão de que as desigualdades precisam ser enfrentadas para que a sociedade conviva com dignidade para todas as pessoas; de forma mais igualitária e em condições mais justas de participação social, política e econômica.

Como resposta de enfrentamento às desigualdades e de inovação em modelos de gestão democrática em busca da justiça de gênero, algumas organizações nacionais e internacionais decidiram elaborar políticas de Justiça de Gênero, dando intencionalidade e criando instrumentos para novas práticas de relacionamento, contribuindo também para estimular outros grupos ou instituições que começam a se questionar acerca da realidade, mas não sabem ainda por onde começar a modificar processos e a experimentar atitudes inovadoras.

Mais do que refletir e debater, é criar plataformas que permitam ações concretas, com planos de implementação definidos. A justiça de gênero deve desembocar em políticas de gênero que são as diretrizes institucionais e os marcos regulatórios de uma organização que definem a intencionalidade orgânica de praticar a inclusão de homens e mulheres de forma igualitária e justa.²³

²¹ FARIA; SILVEIRA; NOBRE, 2002, p. 189.

²² GOHN, M. G. M. Modelos de Gestão Participativa no Brasil. In: CHAMON, E. M. Q. O. (Org.). *Gestão de Organizações Públicas e Privadas: uma abordagem interdisciplinar*. Rio de Janeiro: Brasport, 2007, p. 2.

²³ NEUENFELDT, E. Justiça de Gênero. In: *Estudos sobre gênero*. Porto Alegre: Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil, 2013, p. 18.

A Federação Luterana Mundial foi uma das precursoras nesse processo, questionando estruturas e inovando em possibilidades de convivência e em instrumentos que facilitam, exigem, monitoram e avaliam mudanças de atitude.

Essa política de justiça de gênero²⁴ marca uma trajetória, é um caminho que aponta para práticas de inclusão. É antes de tudo uma resposta ao chamado de Deus para relações permeadas de justiça entre os gêneros, e a esperança de construir sinais tangíveis de fazer efetivas essas relações no dia a dia de pessoas, fiéis, nas comunidades.²⁵

Desta experiência da Federação Luterana Mundial, outras organizações foram aprendendo com esta iniciativa inovadora, sentindo-se estimuladas e “cobradas” por novos parâmetros de gestão que correspondam à necessidade social e ao que o contexto atual apresenta: mulheres precisam sair da invisibilidade e encontrar reconhecimento como parte das estruturas coletivas, sejam elas domésticas ou institucionais. A Faculdades EST²⁶; a Fundação Luterana de Diaconia²⁷; e a Diaconia²⁸ são exemplos de instituições que se dispuseram a enfrentar as desigualdades entre homens e mulheres por meio de políticas internas que apontam estratégias para as relações interpessoais e entre parcerias institucionais. As políticas de Justiça de Gênero contribuem efetivamente para mudanças de práticas de gestão e de relacionamento, assim como para provocar outras organizações aos questionamentos e estimular para a inclusão de ações inovadoras no âmbito da gestão de relações.

Essa é uma questão que remete ao caminho de construção de uma política de gênero como parte essencial de uma política geral para as ONGs e seus múltiplos sujeitos. O engajamento nessa tarefa de longa duração depende de decisões políticas que definem também o alcance das transformações que se quer imprimir no horizonte do desenvolvimento social.²⁹

Para a Diaconia, o posicionamento institucional assumido em 2016 foi fundamental para estabelecer na organização um processo de formação constante que impulsionou a construção coletiva de uma Política de Justiça de Gênero. Mais do que a obtenção de um documento orientador, tem-se como primordial a assimilação dos princípios institucionais e objetivos nesse campo que

²⁴ A Política de Justiça de Gênero da FLM – Federação Luterana Mundial foi publicada em 2014 e está disponível em: https://www.lutheranworld.org/sites/default/files/dtpw-wicas_gender_justice-pt.pdf

²⁵ NEUENFELDT, 2017, p. 120.

²⁶ A Faculdades EST aprovou a Política de Justiça de Gênero em 2015. Documento disponível em: http://www.est.edu.br/ouvidoria/template/docs/Politica_Justica_de_Genero-final.pdf

²⁷ A FLD – Fundação Luterana de Diaconia foi criada por decisão do Conselho da Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil – IECLB (Fundação - 2000). Com sede em Porto Alegre (RS), apoia grupos e projetos em todo o território brasileiro. Elaborou sua política de Justiça de Gênero em 2013. Disponível em: <https://fld.com.br/publicacao/politica-de-justica-de-genero/>

²⁸ A Diaconia elaborou a sua política de Justiça de Gênero em 2017. Disponível em: <https://bemvindo.diaconia.org.br/pt/transparencia>

²⁹ FARIA; SILVEIRA; NOBRE, 2002, p. 190.

conduzem às mudanças de práticas de gestão e podem ser referência para outras organizações que se disponham a inovar no campo da gestão. São eles:

(i) No que se refere à superação das desigualdades de gênero, Diaconia entende que é fundamental a implementação **de políticas públicas para mulheres** e que estas sejam baseadas em uma concepção socioeducativa de formação e emancipação social das pessoas como sujeitos históricos, a serem operacionalizadas através da integralidade e da intersetorialidade das políticas públicas, bem como da participação e controle social.

(ii) Outro princípio que deve orientar a elaboração e implementação destas e de qualquer política pública é a **laicidade do Estado**, não podendo este se pautar ou ser constrangido por qualquer ordem religiosa e nem discriminar qualquer uma de suas expressões.

(iii) Concomitantemente, **as políticas públicas devem ter como elemento de referência a análise interseccional**. A Diaconia reconhece a interseccionalidade de gênero, classe social, raça e etnia, gerações, deficiência, sexualidade e religiosidade nas construções de injustiça social que oprimem mulheres e homens, sendo as mulheres as que mais sofrem com esta desigualdade.

Como conclusão desta reflexão e estímulo a novos questionamentos e inovações, afirmo que **não há gestão democrática sem Justiça de Gênero**. Por isso, mais do que nunca se faz urgente a compreensão de que novos parâmetros precisam ser instituídos nos modelos de gerenciamento para que relações justas possam ser vivenciadas e assumidas como parte natural das experiências de vida. Assim, novas práticas vão repercutindo positividade e influenciando em mudanças com práticas inovadoras que favorecem e facilitam a inclusão, participação e visibilidade das mulheres.

As experiências com as Políticas de Justiça de Gênero são práticas inovadoras no ambiente de gestão que se apresentam como instrumentos capazes de gerar mudanças efetivas nos relacionamentos e, especialmente, na vida das mulheres. Desta forma, com elas e com os aprendizados que delas já foram gerados vamos seguindo para a transformação da sociedade baseada em relações justas e igualitárias, expressas em gestões democráticas com justiça de gênero.

Referências

BARBIERI, J. C. Organizações Inovadoras Sustentáveis. *In*: BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, M. A. (Orgs.). *Organizações Inovadoras Sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.

BLASI, M. Gênero e Poder. *In*: *Estudos sobre gênero*. Porto Alegre: Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil, 2013.

BONFIM, W. *Sustentabilidade nas ONGs: da militância política ao desenvolvimento institucional*. Curitiba: Editora Prismas, 2015.

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 Diaconia Transformadora*. Porto Alegre: Fundação Luterana de Diaconia, 2017.

CAMURÇA, S. Sobre os problemas das desigualdades de gênero no desenvolvimento e para a democracia. In: *Perspectivas de Gênero: Debates e questões para as ONGs*. Recife: GT Gênero – Plataforma de Contrapartes Novib / SOS CORPO Gênero e Cidadania, 2002.

FARIA, N.; SILVEIRA, M. L.; NOBRE, M. Escolhas políticas: desafios para a incorporação de gênero às práticas das ONGs. In: *Perspectivas de Gênero: Debates e questões para as ONGs*. Recife: GT Gênero – Plataforma de Contrapartes Novib / SOS CORPO Gênero e Cidadania, 2002.

GOHN, M. G. M. Modelos de Gestão Participativa no Brasil. In: CHAMON, E. M. Q. O. (Org.). *Gestão de Organizações Públicas e Privadas: uma abordagem interdisciplinar*. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MENEZES, M. N.; AGUIAR, R. O. Diaconia institucional em movimentos de reforma. In: KUSS, C. (Org.). *Fé, justiça de gênero e incidência pública: 500 anos da Reforma e Diaconia Transformadora*. Porto Alegre: Fundação Luterana de Diaconia, 2017.

NEUENFELDT, E. Justiça de Gênero. In: *Estudos sobre gênero*. Porto Alegre: Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil, 2013.

PRADO, C. R.; NETO, J. C. S.; CERONI, M. R. *Filantropia, ética e gestão nas ONGs*. São Paulo: Expressão e Arte Editora, 2007.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, A.; ZABATIERO, J. P. T. M.; VILHENA, V. Igualdade de Gênero. In: BARRO, J. H.; ZABATIERO, J. P. T. M.; SILVA, W. P. (Orgs.). *Porque Deus Amou o Mundo: Igreja & ODS*. Londrina: Descoberta, 2018.

SOARES, J. A.; GONDIM, L. Novos modelos de gestão: lições que vêm do poder local. In: SOARES, J. A.; CACCIA-BAVA, S. (Orgs.). *Os Desafios da Gestão Municipal Democrática*. São Paulo: Cortez, 1998.

VASCONCELLOS, M. A.; SIMANTOB, M. A.; AGUIAR, S. P. Introdução. In: BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, M. A. (Orgs.). *Organizações Inovadoras Sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.

WEFFORT, F. C. *Por que democracia?* São Paulo: Editora Brasiliense, 1984.