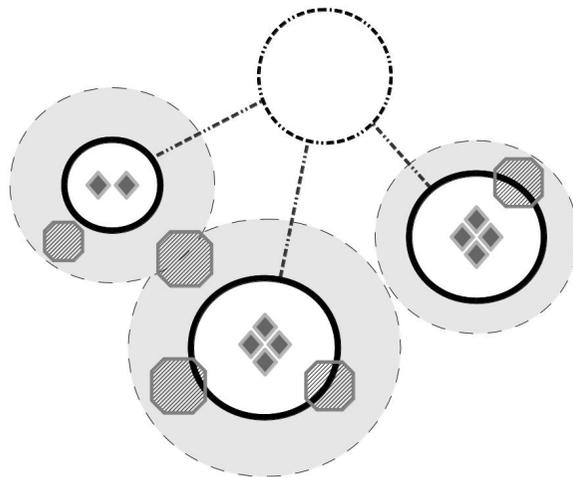
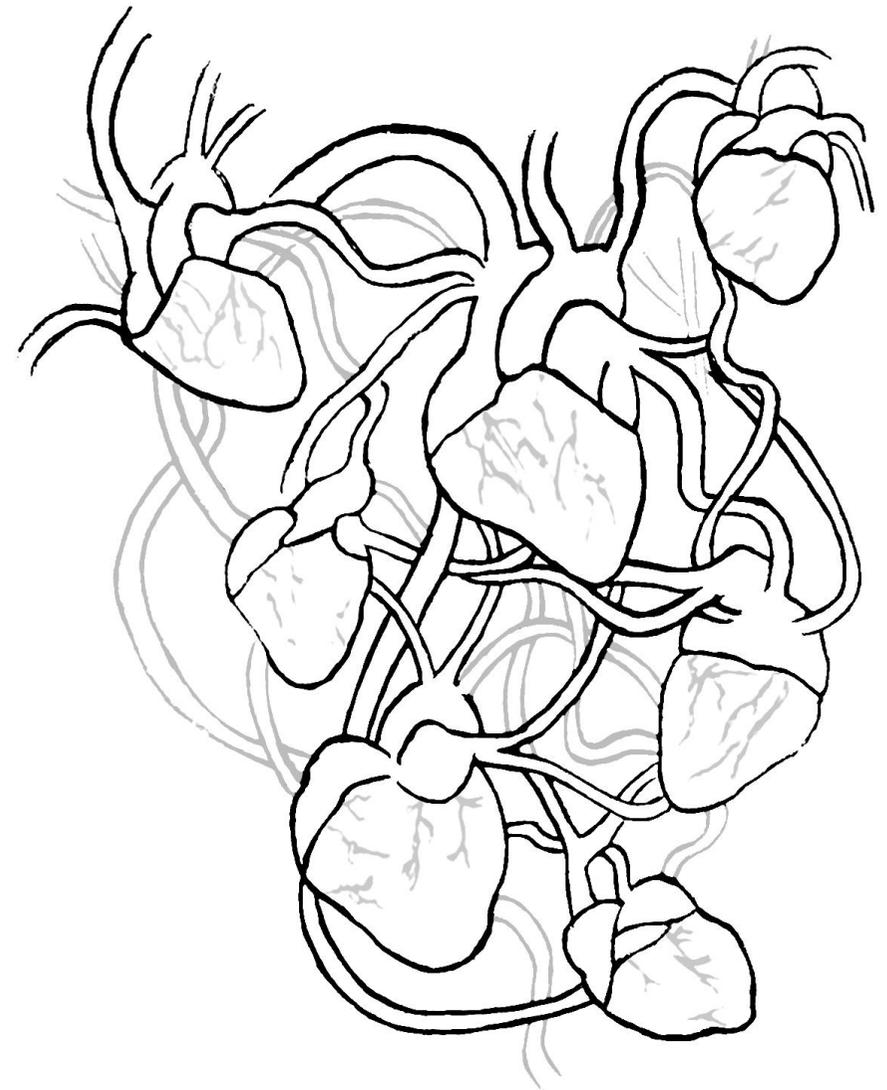


Essa cartilha apresenta, primeiro, um modelo simples de estrutura para organizações populares autônomas. Esse modelo pode e deve ser adaptado de acordo com a realidade e as necessidades de cada grupo. Em seguida, são feitas recomendações sobre como preparar e mediar uma reunião e, no final, alguns caminhos para começar o trabalho.

O povo não é inerte por natureza, mas sim quando lhe faltam referências. Esse material foi produzido para auxiliar os grupos que buscam se estruturar de forma popular e autônoma, sem cair em hierarquias internas nem em relações de dependência com grupos externos.



Estrutura de organizações populares autônomas



Copyleft

O conteúdo completo desta cartilha (e outros conteúdos) está disponível para reprodução no site: eopa.noblogs.org

P. Castro

contato: pcastro@riseup.net

Produção autônoma
São Paulo, agosto de 2018

8) Referências

1. **Texto:** A tirania das organizações sem estrutura
Autoria: Jo Freeman
Discute a importância da formalização de uma estrutura nos movimentos. Levanta sete “princípios de estruturação democrática”.
2. **Livro:** Capitalismo, Anticapitalismo e Organização Popular
Autoria: Universidade Popular do MTD-RJ
Livro didático sobre o sistema capitalista e seus fundamentos. Oferece sugestões de como um movimento deve se organizar para combatê-los.
3. **Texto:** Sobre a Emoção e a Razão ou sobre como a sociedade patriarcal nos faz seres humanos incompletos
Autoria: Mulheres do Movimento de Organização de Base
Critica a lógica de uma “razão pura”, masculinizada, que impera hoje em muitas organizações. Sugere que os movimentos deveriam trabalhar tanto a razão quanto a emoção em seus espaços.

Essas e outras referências estão disponíveis no site:

eopa.noblogs.org

Contato: pcastro@riseup.net

7) ***Ampliar os horizontes***

A “diferenciação dos espaços” e as “articulações”, apresentadas nessa cartilha, são ideias que podem ser aplicadas no nível “macro”. A forma de organização do *confederalismo democrático*, atualmente posto em prática na revolução curda, em Rojava, oferece uma estrutura complexa feita para articular milhões de pessoas democraticamente, a partir de diversas *representações*: das vizinhanças para os bairros, dos bairros para os distritos, dos distritos para as cidades.

Para construir uma sociedade realmente democrática, é necessário desenvolver desde baixo, desde a pequena escala, organizações **nucleadas** e **descentralizadas**. Não se trata de acreditar que o ideal será conquistado amanhã, mas de *caminhar na direção do ideal*, de se aproximar dele.

Também não precisamos limitar nosso pensamento à fantasia de ter *uma única estrutura que articule todos os processos históricos*, como na utopia do “Estado moderno”. Organizações diferentes, cada uma com sua própria estrutura e seus próprios princípios, sempre estabelecem relações entre si através de redes formais ou informais, de contato e de troca.

O que acontece se estruturamos essas redes?

Existem inúmeras formas de oprimir e dominar o povo, mas também existem inúmeras formas de *se organizar contra* a dominação, a favor da autonomia popular e do desenvolvimento das nossas forças de mobilização.

Paz entre nós, guerra aos senhores.

~ ***Índice*** ~

- 1 **Se o povo não se organiza, alguém vai organizar**
- 2 **Organização: o que é (e o que não é)**
- 3 **Espaços diferentes para funções diferentes**
 - 3.1 ... Núcleos
 - 3.2 ... Comissões
 - 3.3 ... Grupos de trabalho
 - 3.4 ... Base social e trabalho de base
 - 3.5 ... Articulação
 - 3.6 ... Análise do todo
- 4 **Componentes de uma reunião**
 - 4.1 ... Mediação das reuniões
- 5 **Por onde começar?**
 - 5.1 ... Planejamento: dos objetivos às ações
- 6 **Política e afetividades**
 - 6.1 ... Espaços “restritos” e práticas de proteção e apoio mútuo
- 7 **Ampliar os horizontes**
- 8 **Referências**

1) *Se o povo não se organiza, alguém vai organizar*

No texto “A tirania das organizações sem estrutura”, de 1970, a militante feminista Jo Freeman problematiza a **falta de estruturas formais** nos movimentos de mulheres da época. [ref. 1]

Segundo ela, grupos sem uma estrutura formal podem servir bem para aproximar pessoas e para promover debates de conscientização, mas a informalidade vira um problema quando o grupo pretende se expandir, *quando pretende ir além da “conversa” e partir para a prática social.*

Ela argumenta que não existem grupos humanos completamente “sem estrutura”. Quando o grupo não constrói uma estrutura formal, ele acaba regido por **estruturas informais** definidas por uma “elite” interna, um grupo minoritário que detém o poder.

“Para que todas as pessoas tenham a oportunidade de se envolver num dado grupo e participar de suas atividades, é preciso que a estrutura *seja explícita e não implícita.* As **regras** de deliberação devem ser abertas e disponíveis a todas e isso só pode acontecer se forem **formalizadas.**”

Organização não é um tema que a gente nasce sabendo, como um “instinto”, e um grupo dificilmente será bem estruturado “com o tempo”, de forma espontânea. Poucas organizações populares formalizam suas regras de deliberação e as mantêm *abertas* para todas as participantes. Isso dificulta as tomadas de decisão, o ingresso de novas pessoas e o desenvolvimento de suas práticas sociais. Assim, elas não adquirem **relevância política** e não acumulam **forças** para intervir na realidade.

A **desigualdade financeira** é outro fator que pode enfraquecer a organização. Algumas pessoas terão dificuldade de participar porque não têm dinheiro. A organização deve se responsabilizar, pelo menos, pelo **transporte e alimentação** das participantes com menos renda.

Uma comissão pode desenvolver estratégias e ações para arrecadar recursos e para a manutenção e gestão de um fundo.

Em casos de agressão, assédio, abuso ou qualquer tipo de violência, uma **comissão de ética** pode *a)* oferecer proteção e escuta para a vítima; *b)* responsabilizar o agressor; e *c)* buscar uma resolução para o conflito. Se não for possível uma reconciliação entre a vítima e seu agressor, a segurança da vítima deve ser priorizada.

Para tratar desses casos, alguns grupos atualmente têm trabalhado com o método da **justiça restaurativa.**

A formação de uma comissão oferece três vantagens:

- Impede o silenciamento da vítima, que poderá acontecer caso a agressão seja tratada nas reuniões de núcleo como “uma pauta entre outras”, cronometrada para caber no curto tempo de uma reunião.
- Impede a super-exposição da vítima, já que ela não será mais obrigada a falar sobre a agressão no meio de todas as demais pessoas.
- Permite que a comissão e a vítima decidam o que deve e o que não deve ser discutido nos demais espaços da organização.

6.1) Espaços “restritos” e práticas de proteção e apoio mútuo

Reuniões meramente “racionais”, sem lugar para a expressão de sentimentos, são espaços excludentes. [ref. 3] No extremo oposto, reuniões com *muita* descarga emocional acabam sendo ineficientes e podem ser um sinal de que as participantes *não têm outro espaço* onde possam expressar sentimentos. A criação de um novo espaço (uma comissão para assuntos internos, ou GT para assuntos externos) pode contribuir para **ampliar** a discussão dos seus assuntos.

Em alguns casos, podem ser formados GTs ou comissões voltadas à proteção ou fortalecimento de grupos oprimidos. Em um GT restrito às mulheres, por exemplo, elas poderão discutir formas de **enfrentamento** ao machismo. Espaços para pessoas LGBT, negras ou indígenas podem cumprir o mesmo papel.

Inversamente, uma organização também pode formar um grupo restrito a homens. A luta contra o machismo não é um “assunto particular das mulheres”. A responsabilidade maior é dos homens, já que são eles que recebem os privilégios e benefícios do machismo. Um novo espaço, onde possam analisar *o que há de tóxico na masculinidade* (e buscar sua superação), pode contribuir para a **responsabilização mútua**.

Longe de “dividir” o grupo, esses espaços agregam as pessoas *de cada grupo social*, de forma que possam se re-encontrar fortalecidas nos demais espaços da organização.

Na luta de classes é importante fazer análise de conjuntura, análise estrutural, conhecer uma diversidade de estratégias e táticas... mas, para aplicar esse conhecimento, é preciso antes se organizar. Mesmo com poucas participantes uma organização já pode ter lutas vitoriosas, mas essas lutas só poderão crescer se, depois das vitórias (sejam elas grandes ou pequenas), a organização tiver as **portas abertas** para novas pessoas. E, antes de abrir as portas, é preciso arrumar a casa.

Se não nos organizamos, os frutos da nossa luta continuarão sendo cooptados por aqueles setores da sociedade que estão mais organizados.

Essa cartilha apresenta, primeiro, um modelo simples de estrutura para organizações populares autônomas. Esse modelo pode e deve ser **adaptado** de acordo com a realidade e as necessidades de cada grupo. Em seguida, são feitas recomendações sobre como preparar e mediar uma reunião e, no final, alguns caminhos para começar o trabalho.

O povo não é inerte por natureza, mas sim quando lhe faltam referências. Esse material foi produzido para auxiliar os grupos que buscam se estruturar de forma **popular e autônoma**, sem cair em hierarquias internas nem em relações de dependência com grupos externos. Se servir a essa função, terá cumprido o objetivo.

Quem tiver igual ou melhor pensamento, vai, tira quantas cópias da cartilha quanto achar necessário – e junta a companheirada!

Salve, povo que luta!

2) *Organização: o que é (e o que não é)*

Organizações **não** são seres ou entidades separadas das pessoas ou da sociedade. Elas não são uma totalidade física, como um edifício, nem uma totalidade mística isolada da realidade concreta. Elas não têm vontade própria, então é incorreto dizer “a organização mandou fazer...” Elas não são objetos, não podem ser possuídas, então é incorreto dizer “eu tenho uma organização.”

Uma organização é um **processo histórico** impulsionado por um grupo de pessoas com um **objetivo em comum**.

Toda organização está inserida dentro de um contexto social e, portanto, obedece certas lógicas sociais. É formada e desenvolvida pelas **relações** que as pessoas têm entre si, com outros grupos e com a sociedade em geral. Essas relações são, ao mesmo tempo, políticas, econômicas, culturais e afetivas.

Quem participa de um coletivo ou movimento de luta social é chamada/o de “ativista” ou de “militante”. A diferença é que a/o militante realiza um trabalho de base (ver seção 3.4), enquanto a/o ativista opta apenas por realizar ou participar de ações e atividades. Nessa cartilha, para generalizar, será usado o termo “participantes”.

- A obrigação de que uma reunião de três horas seja “objetiva” do começo ao fim (interrompendo ou censurando uma pessoa emocionalmente vulnerável, por exemplo, porque ela não está sendo “propositiva”) é uma exigência antipopular, de forte raiz elitista e patriarcal. Quando determinamos que os nossos espaços de luta devem seguir uma lógica mecânica, de “razão pura”, impedimos a participação de pessoas que não foram treinadas para aquela lógica. Na prática, excluimos as maiorias populares. [ref. 3]

- Outra prática comum é separar o que é uma luta “classista” de uma luta “identitária”, diminuindo o valor de tudo que é taxado como identitário (as lutas das mulheres, da população LGBT, de negros e indígenas). Essa é uma forma de silenciamento daquilo que é associado ao feminino e à negritude. Oculta-se que o feminismo e o movimento negro, entre outros, também carregam demandas estruturais. Ao mesmo tempo, oculta-se que as lutas (nomeadas como) “econômicas” também carregam elementos identitários.

As práticas de dominação não se manifestam apenas nos nossos comportamentos individuais, mas também na estrutura e na lógica das organizações. Sem desconsiderar a responsabilidade de cada indivíduo, *a organização como um todo* deve se responsabilizar para impedir que essas práticas sejam aceitas em seus espaços, tanto públicos quanto privados.

6) Política e afetividades

Como disse a Jo Freeman (ver seção 1), não existem grupos humanos “sem estrutura”. Um grupo que não se preocupa com a própria estrutura acaba se estruturando, informalmente, de acordo com o funcionamento da sociedade: de forma hierárquica.

Da mesma forma, não existem grupos humanos “sem sentimentos”. Não faz sentido, portanto, censurar os grupos de amizade e as relações afetivas que nascem da organização, como se amizade e afeto fossem uma espécie de “bactéria” que ameaçaria a vida da organização.

Se a organização está **mal estruturada**, suas relações podem acender conflitos e rivalidades. Se está **bem estruturada**, se as pessoas sabem diferenciar os espaços e identificar suas responsabilidades, essas relações alimentam e fortalecem a **solidariedade** do grupo.

Empatia, respeito e cuidado são valores importantes que, traduzidos em prática, dão sentido às nossas experiências de luta. Devemos investir nesses valores em todos os nossos espaços. Caso contrário, tendemos a reproduzir as relações tóxicas e abusivas que são dominantes na sociedade e que herdamos dela. [ref. 2]

Essas relações podem ser reproduzidas de várias formas diferentes. **Elitismo, racismo, machismo, homofobia, transfobia, xenofobia**, não se manifestam apenas em ações de agressão física, mas também na agressão psicológica e no silenciamento. A seguir estão expostos dois exemplos comuns.

Uma organização é **popular**:

- Quando ela *parte do povo*, da sociedade civil, e não de instituições estatais ou privadas.
- Quando tem abertura para a *participação ampla do povo*.
- Quando é *voltada para os interesses do povo*, para a sua luta e resistência contra as forças que o oprimem.
- Quando nela é posta em prática a *democracia direta e radical*, com ampla participação de todas as participantes em todos os espaços, sem separação entre “quem manda” e “quem obedece”.



Uma organização é **autônoma**:

- Quando suas normas e relações são construídas *de dentro para fora*, pelas participantes, e não determinadas de fora para dentro.
- Quando ela não depende da *tutela* nem dos *recursos* de qualquer pessoa ou grupo externo.

3) *Espaços diferentes para funções diferentes*

Cada organização tem sua própria **temporalidade** e sua própria **distribuição dos espaços**. Espaços diferentes existem para cumprir funções diferentes em tempos diferentes. Essa diferenciação ajuda a definir e distribuir as nossas ações, tarefas e responsabilidades.

Podemos definir os espaços de uma organização em cinco tipos. As funções de cada um desses espaços serão explicadas nas páginas adiante.

1. **Base social.** Espaço *público* no qual a organização realiza sua prática social.

2. **Núcleos.** Espaços *deliberativos privados* do grupo. As participantes se reúnem nos núcleos para discutir seus assuntos internos, tomar decisões, planejar ações e fazer auto-avaliações. Uma organização pode ter vários núcleos e cada núcleo pode ter várias comissões e GTs.

3. **Comissões.** Espaços *executivos privados*. Nas comissões, as tarefas internas da organização são responsabilizadas e cumpridas por um grupo reduzido de pessoas.

4. **GTs / grupos de trabalho.** Espaços *executivos públicos* ou *privados* impulsionados pelos núcleos. Neles, os objetivos e as estratégias de atuação social são aprofundados e levados à prática.

5. **Articulação.** Espaço *deliberativo privado* que agrega todos os núcleos através de Assembleias e de Conselhos Representativos.

Cada estratégia traz assuntos que são muito específicos para serem discutidos em assembleia, mas muito importantes para serem ignorados. Os **GTs** são espaços mais apropriados para avançar a prática. No exemplo seguinte, cada ação vai exigir sua própria distribuição de tarefas:

Prazo	GT Praça	GT Bateria
2 semanas	Mutirão de reforma da praça	Conseguir instrumentos
2 meses	Evento cultural ou sarau	Oficinas de percussão
4 meses	Rodas de conversa semanais	Preparar bateria de rua

Algumas perguntas básicas do planejamento:

Objetivos: *Qual é o nosso histórico? Qual é a situação atual? Onde queremos chegar? Por que queremos chegar a esse objetivo?*

Estratégias: *Como podemos alcançar os nossos objetivos? Quais são os nossos potenciais aliados e adversários? (organizações e pessoas)*

Táticas: *Que tipo de ações e atividades podemos fazer?*

Ações: *O que faremos? Onde e quando? Quais recursos são necessários? Quem se responsabiliza por cada tarefa / cada recurso?*

Depois da ação, a **avaliação** das diferentes etapas do planejamento é uma prática importante para o aprendizado mútuo. Pode ser observado: *Como foi a ação? O que teve de positivo e de negativo? O objetivo está mais próximo? As táticas e estratégias vão na direção dos nossos objetivos? O que pode ser melhorado?*

5.1) Planejamento: dos objetivos às ações

O planejamento é a definição de objetivos, estratégias, táticas e ações. **Objetivo** é onde queremos chegar. **Estratégias** são caminhos que podemos percorrer para chegar no objetivo. **Táticas** são como meios de transporte que podemos usar para percorrer esse caminho.

A definição dos objetivos e das estratégias interessa a toda a organização. Portanto, é feita nos **núcleos** e na **articulação**.

Para definir os objetivos, é preciso conhecer e analisar o passado e o presente: necessidades, demandas, obstáculos, os agentes à nossa volta. De acordo com nossos objetivos, podemos pensar estratégias e táticas.

Mas o planejamento *nem sempre* é um processo linear. Muitas vezes, uma boa ideia de ação aparece no começo da discussão. Ela não deve ser ignorada só porque o assunto “anterior” ainda não foi decidido. O ato de planejar não exige uma ordem temporal “de A para B para C”. Exige, isso sim, uma ordenação **lógica**, de forma que A, B e C estejam interligadas. *É a definição desse todo que vai guiar a organização.*

O exemplo abaixo é uma simplificação de um objetivo de um movimento comunitário e de dois possíveis desdobramentos:

Objetivo	Fortalecer e estreitar os laços entre a população do bairro e potencializar sua luta por direitos	
Estratégias	Ocupar e dar novo sentido ao espaço público	Adquirir recursos próprios para a mobilização de rua
Táticas	Fazer da praça um espaço de convivência e debate público	Preparar uma bateria de rua para as manifestações

Por que diferenciar os espaços? Por que se preocupar com articulação, comissões ou GTs? Não é possível cuidar de todos os assuntos no mesmo espaço de reunião, com todas as pessoas presentes?

Talvez esse seja o modelo mais comum entre os grupos autônomos, apesar de ser extremamente ineficaz por dois motivos. Primeiro, quanto maiores as pretensões de um grupo, mais tarefas ele tem. Segundo, quanto maiores são as reuniões, mais cansativas e menos inclusivas elas são, já que impedem a participação de pessoas que não têm o tempo necessário.

Quando a organização cresce, as pretensões são altas e o tempo é curto. É necessário **otimizar o tempo**, distribuindo as tarefas entre o maior número possível de pessoas.

Todas as participantes contribuem na elaboração das regras e do funcionamento de seus espaços. As normas da organização podem ser formalizadas em um **documento interno** de descrição da estrutura da organização (ver seção 5). Isso oferece três vantagens:

- a) Garante que as normas da organização sejam elaboradas de forma consciente e coletiva, favorecendo o respeito mútuo e a unidade.
- b) Impede que uma minoria domine a organização através de mecanismos informais – como, por exemplo, tomar decisões em espaços impróprios ou sem a presença de um número suficiente de participantes.
- c) Facilita o ingresso e a participação de novas pessoas.

3.1) Núcleos

Espaços privados de quem participa (e de quem está ingressando) na organização. Neles, as participantes se reúnem para discutir os assuntos internos, tomar decisões, planejar ações e fazer auto-avaliações. São grupos *relativamente* pequenos (organizações maiores terão núcleos maiores), divididos com base nas características comuns entre as suas participantes (em geral, a proximidade dos seus locais de moradia, estudo ou trabalho).

Cada núcleo funciona como um coração. Bombeia **decisões** sobre a prática do grupo e recebe de volta os **resultados** das suas decisões. Depois os resultados são avaliados e novas decisões são tomadas.

Núcleos são espaços *deliberativos*; as comissões e GTs *realizam* o que foi decidido. Mas, em uma organização popular, não existe uma separação hierárquica entre “quem manda” e “quem obedece”, entre discussão e prática. As participantes dos núcleos são as mesmas que participam, separadamente, de diferentes comissões e GTs.

Um núcleo não é apenas um coração-máquina. É também um ponto de **convergência** entre pessoas dessas diferentes comissões e GTs.

No núcleo, cada GT é fortalecido pelo **planejamento comum** de suas práticas e pela **troca** de informações, experiências e recursos. Quando diferentes grupos participam de uma mesma organização, ela se torna mais complexa, aglutinando mais pessoas e encontrando maiores desafios. O núcleo forma uma *unidade* dentro dessa *diversidade*.

Outro processo importante na estruturação é a construção de um documento **interno** de **descrição da estrutura da organização**, com o objetivo de explicar e firmar quais são os seus espaços, a função de cada um deles e as suas normas de funcionamento. Algumas perguntas:

Quais são os espaços internos da organização? Qual é a função de cada um desses espaços? Quais são as comissões e qual é a tarefa de cada uma delas? Quais são as normas internas? Como são feitas as reuniões? Como é feita a articulação entre os núcleos?

Com uma prática social e alguns acordos mínimos, o terceiro passo é **expandir** a organização e **fortalecer** a sua prática social a partir do **planejamento**, desde os seus objetivos mais gerais (ver seção 5.1). Tudo que for desenvolvido nesse sentido também pode ser sistematizado em um documento interno, que norteará a prática da organização até que um novo planejamento seja feito.

As tarefas internas e a formalização de uma estrutura são importantes para potencializar o trabalho e para fazer uma organização crescer, mas não devem ser prioridade. Quando uma organização se fecha em si mesma, ela *se esvazia de sentido*, vira um desperdício de tempo. Quando um grupo quer começar a *atuar na realidade*, sua primeira preocupação deve ser a sua *atuação na realidade*.

5) *Por onde começar?*

O primeiro passo é levantar ações e atividades, a partir de um **grupo de trabalho**. Por ser simples, prática e aberta, essa é a forma primordial de *um grupo que desenvolve uma prática social*, mesmo quando esse grupo ainda não tem uma dinâmica interna própria.

Três ou quatro pessoas são o bastante para começar um trabalho.

O segundo passo é **estruturar** a organização.

Para isso, o grupo deve estabelecer alguns acordos mínimos, expostos em uma **Carta de Princípios**. Esse documento pode ou não ser público, mas deve ser acessível a todas as pessoas que pretendem entrar na organização, já que é a sua linha de acordos.

Além de definir a “identidade comum”, o nome e a cara da organização, algumas perguntas podem ser debatidas e respondidas no processo de construção da carta:

1. *Como compreendemos o mundo? Como respondemos a ele? Por que nos organizamos?* Essas perguntas podem ser respondidas na forma de um texto breve que justifique a prática social da organização.

2. *Quais são os princípios comuns dos quais o grupo não abre mão?* Identificar alguns princípios que definem, resumidamente, a prática e o pensamento de todas as pessoas da organização.

É importante ter algumas **normas** sobre o funcionamento do núcleo. Abaixo estão quatro sugestões básicas que podem ser desenvolvidas e adaptadas, de acordo com as características de cada organização.

1. As reuniões de um núcleo só podem ocorrer quando tiver **quórum** (número de participantes presentes) de maioria simples. *Exemplo:* se o núcleo é formado por 6 ou 7 pessoas, a reunião só pode acontecer se tiver pelo menos 4 presentes (maioria simples). Se não tiver quórum, as pessoas presentes podem se ocupar de assuntos e tarefas das comissões ou dos GTs, mas não terão poder deliberativo.

2. Cada núcleo (em caso de organizações articuladas) tem um **número mínimo** e um **número máximo** de participantes. Ultrapassando o número máximo, o núcleo se divide. Reduzindo-se a menos que o mínimo, junta-se com outro. *Exemplo:* Em uma organização pequena, os núcleos podem ter entre 5 e 13 pessoas. Se um núcleo chega a 14, divide-se em dois núcleos de 7. Se chega a 4, junta-se com outro núcleo com número pequeno de participantes.

3. Cada reunião deve ser **preparada e mediada** por uma comissão, seguindo um padrão mínimo, e deve ser relatada em uma **ata**, que deve ficar disponível para todo o núcleo. (Ver seção 4)

4. As deliberações são feitas com base na **busca pelo consenso**. Quando não há consenso, pode ser feita uma **votação**.

3.2) Comissões

São espaços executivos que visam *facilitar e agilizar o trabalho interno*, cumprindo tarefas encaminhadas pelos núcleos.

Não realizam nada que não tenha sido deliberado no núcleo, mas *têm autonomia na forma como realizam o que foi deliberado*. Exemplo: uma comissão de comunicação só vai produzir um cartaz se o seu núcleo tiver lhe indicado essa tarefa. O núcleo não vai discutir os detalhes do cartaz, nem suas cores e imagens, nem a disposição das informações. Tudo isso é tarefa da comissão.

O grupo como um todo deve *confiar* nas comissões e *respeitar* seu trabalho. Caso contrário, o trabalho será frustrante e dobrado: a comissão faz o trabalho e o núcleo refaz. Por isso, é muito importante que as comissões sejam assumidas apenas *por pessoas que participam ativamente dos núcleos*, nunca por pessoas ausentes ou “de fora”.

As comissões devem ser **rotativas** para 1) promover o aprendizado e desenvolvimento de todo o grupo e 2) impedir a formação de uma hierarquia no grupo. No entanto, o tempo de rotação não pode ser curto demais, pois deve permitir que o trabalho da comissão adquira **coerência**.

Será melhor se cada comissão for composta por um grupo **pequeno** de pessoas com diferentes níveis de experiência, *alternando as entradas*. Dessa forma, cada pessoa que entrar em uma comissão pode aprender com a anterior, que está nela há mais tempo, permitindo que os saberes sejam transferidos e acumulados.

Esses são alguns dos cuidados que podem facilitar a reunião:

1. **Ordem das pautas.** Preparar uma ordem das pautas e apresentá-las no começo da reunião. Diferenciar as pautas. Impedir que uma pauta seja “atropelada” por outra antes de ser concluída.

2. **Encaminhamentos, prazos e responsáveis.** Buscar ou facilitar a busca de consensos. Garantir que cada pauta tenha pelo menos um encaminhamento, com prazo e responsáveis.

3. **Inscrições e tempo de fala.** Uma reunião deve ser proveitosa e contar com a participação de todas as pessoas interessadas. É muito importante que cada pessoa do grupo evite se estender com falas muito longas, evite interromper a fala das outras, respeite a ordem de inscrições e mantenha o debate em um nível saudável. Resumindo, que respeitem as demais pessoas presentes. No entanto, sempre que necessário, a mediação pode: *a) inscrever e manter a ordem das falas; b) controlar o tempo de cada fala; c) fazer advertências quando uma pessoa interromper outra.*

4. **Respostas às agressões.** É um dever coletivo tomar providências em casos de agressão, seja ela sutil ou escancarada. Três ações são fundamentais nesses casos: *a) defender a vítima ou vítimas; b) desenvolver formas de re-educação e responsabilização do agressor; e c) mediar o conflito, se necessário expondo o agressor, chamando a atenção de todas as pessoas da reunião sobre a sua prática agressiva.* Não se deve esperar que as vítimas respondam à agressão. A maior responsabilidade é sempre do grupo que tem maiores privilégios.

4.1) *Mediação das reuniões*

Conversar em roda de forma respeitosa e horizontal, sem que pessoa alguma seja tratada como superior ou inferior, compartilhando um mesmo objetivo – isso deveria ser uma prática normal, mas não é.

Por isso é comum que, no meio de uma pauta, as pessoas sintam-se à vontade para descarregar suas emoções, contando um caso ou desabafo. Inicialmente aquilo pode ter relação com a pauta, mas, muitas vezes, o assunto é desviado e a reunião perde o foco, se dispersa. Em algum momento, *alguém* precisa chamar a atenção do grupo e retomar a pauta.

É comum, também, ter aquela pessoa (geralmente um homem) que sempre quer ter a última palavra, que sabe mais que todo mundo, que interrompe as falas de outras pessoas (geralmente das mulheres). Em algum momento, *alguém* precisa chamar a atenção desse sujeito.

Se uma **comissão** pré-selecionada estiver comprometida na tarefa, não será necessário esperar que “alguém” faça o que precisa ser feito.

A organização como um todo funciona melhor quando todas as participantes *se conhecem, se respeitam e se responsabilizam pelos seus espaços*. Quando isso ocorre, mais pessoas se envolvem na reunião sem fugir do assunto e sem desrespeitar as demais pessoas.

Mas respeito e responsabilidade são qualidades raras na sociedade capitalista e patriarcal. Nós precisamos aprender e re-aprender essas práticas constantemente, dia após dia. A mediação das reuniões existe para **facilitar** o processo e para oferecer **aprendizado**.

As comissões mais importantes para um coletivo ou movimento são:

- **Mediação:** preparação e mediação das reuniões (ordem das pautas, tempo limite de cada pauta, ordem de inscrições e tempo limite de cada fala); garante o acesso às atas, para que as pautas e a agenda sejam de conhecimento geral. (Ver seção 4.1)
- **Recursos:** gestão de recursos físicos e financeiros; garante que o grupo tenha acesso e conhecimento sobre cada um dos recursos disponíveis: quais são e com quem estão.
- **Comunicação:** produção de material de propaganda e publicações em mídia impressa ou digital; responsável pelas relações públicas, a não ser que seja criada outra comissão para essa tarefa.
- **Formação:** preparação de atividades e textos de formação, de acordo com a demanda do grupo; contato com pessoas que podem oferecer os conteúdos de formação demandados.

Nem sempre é necessário ter todas essas comissões e, às vezes, é necessário ter outras. Para uma ocupação, por exemplo, é fundamental ter comissões de *segurança*, de *limpeza* e de *alimentação*.

Não é necessário que *todas* as participantes de um núcleo façam parte de uma comissão, mas será melhor para a sua formação política se fizerem.

3.3) Grupos de trabalho

Os GTs são o **canal intermediário** entre os núcleos e a base social da organização. Eles desenvolvem as táticas e as ações específicas de cada estratégia (ver seção 5.1), sempre de acordo com as deliberações dos núcleos.

Um GT pode ser fixo ou temporário. Pode ser voltado ao estudo ou à prática. Pode ser organizado por um só núcleo ou por um conjunto de vários núcleos. Pode ser fechado ou aberto para pessoas “de fora”, incluindo de outras organizações.

Com os GTs, a organização pode crescer e se desenvolver em ciclos cada vez maiores, como a casca de um caracol:

1. Os núcleos mobilizam os GTs.
2. Os GTs mobilizam o trabalho de base.
3. A base fortalece os núcleos, aproximando novas pessoas e dando vitalidade e razão às suas atividades de organização.

Ata – Núcleo Zona Sul – 23/01/2018

Presentes: Amanda, Bia, Daniel, Fernando, Joana, Mari, Saulo.

Informes:

1. GT Educação Popular: Começamos a preparação do cursinho pra esse ano. Já temos quase 50 pessoas inscritas pras aulas. Estamos na busca de professoras/es de física e química.

2. Comissão de recursos: Vendemos todas as rifas! Agora nós temos R\$ 580 em caixa. Podemos comprar o quadro negro e as apostilas.

Pauta 1. GT Saúde

Bia e Saulo representaram o GT no último Fórum de Saúde da região. Estão debatendo o corte nas UBS. O governo diz que não tem dinheiro nos cofres. É mentira, mas não sabemos como provar.

Decisão: Preparar uma formação interna sobre o orçamento público da cidade. Depois levaremos o que aprendemos pro Fórum.

Prazo: duas semanas (próxima reunião do núcleo).

Responsáveis: comissão de formação.

Pauta 2. Articulação com coletivo de agro-ecologia

Recebemos contato de um coletivo que faz hortas comunitárias. Querem fazer uma horta no bairro e pediram nossa ajuda.

Prós: fortalecer o contato com as pessoas do bairro; ampliar nossa base pela articulação com um novo grupo. **Contras:** já temos muita atividade pra pouca gente.

Decisão: Agendar uma conversa presencial para nos conhecermos e avaliar se podemos ficar só de apoio. Se for o caso, convidamos o coletivo pra formar um GT aberto às moradoras do bairro.

Prazo: quatro semanas. **Responsáveis:** Dani e Joana.

Agenda:

27/01 – 10h – Próxima reunião do GT Educação Popular

06/02 – 19h – Próxima reunião do núcleo com formação sobre orçamento público (comissão de formação)

4) Componentes de uma reunião

Uma reunião não é uma simples conversa. Ela segue uma certa “ordem das coisas”, um roteiro, que pode ser resumida assim:

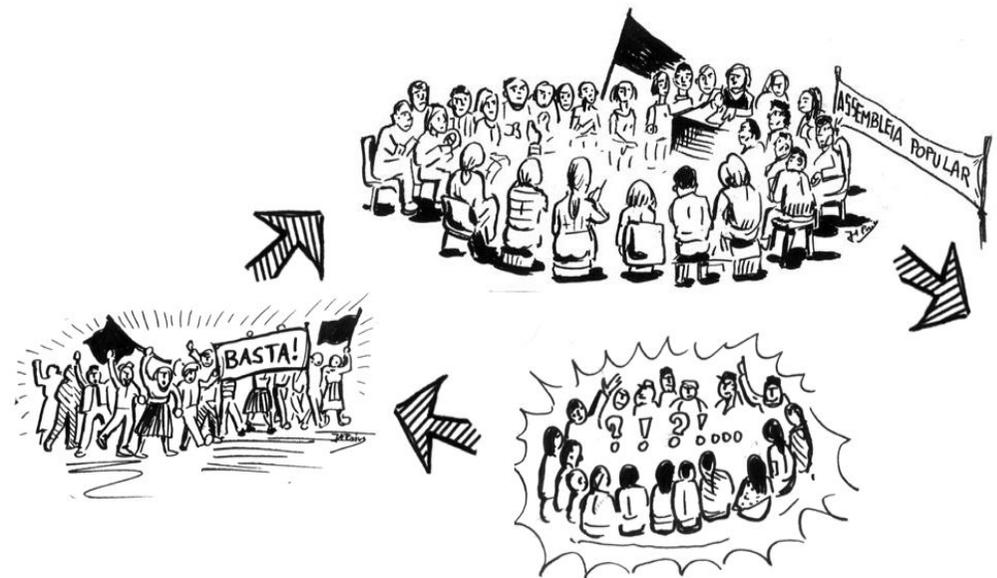
1. **Apresentação.** Iniciada pela *comissão de mediação*. Quando tem gente nova na reunião, a comissão chama uma rodada rápida de apresentações, para que as participantes se apresentem e se conheçam. Em seguida, é apresentada a *lista de pautas* que serão discutidas.
2. **Informes.** Informações ou relatos que interessam ao grupo, mas que não envolvem debates.
3. **Pautas.** Assuntos que envolvem debates e **encaminhamentos**. Devem ser tratadas separadamente, uma de cada vez.
4. **Avaliação.** Uma rodada de falas apontando pontos positivos, pontos negativos e sugestões para a reunião seguinte.

É importante que, em toda reunião de núcleo e de articulação, o grupo escolha uma pessoa para escrever a “ata” (ou “relatoria”), isto é, um documento de **registro** da reunião. Ela serve para que as decisões não se percam depois da reunião, para acompanhar os avanços e para ter conhecimento das responsabilidades e tarefas da organização.

Na ata, não é necessário registrar os detalhes de como foi a reunião, mas sim os seus informes, a agenda e um resumo das **convergências**, **divergências** e **encaminhamentos** de cada pauta. (Exemplo ao lado)

A função dos grupos de trabalho é *trabalhar* e há muito trabalho para ser feito. Eles podem envolver temas como: *educação popular, cultura de resistência, ecologia social, geração de renda, gênero, raça, preservação da memória, saúde mental, luta identitária, segurança e autodefesa* etc.

O ideal é que **todas** as pessoas da organização participem de um GT, mesmo que dedique um tempo mínimo a ele. Se uma pessoa não tem tempo para participar tanto das reuniões do núcleo quanto das reuniões e atividades de um GT, é preferível que ela participe apenas do GT. Caso contrário, a tendência é que se forme uma hierarquia, a partir da separação interna entre: quem cuida dos assuntos internos (quem toma as decisões) e quem cuida dos assuntos externos (quem atua na prática).

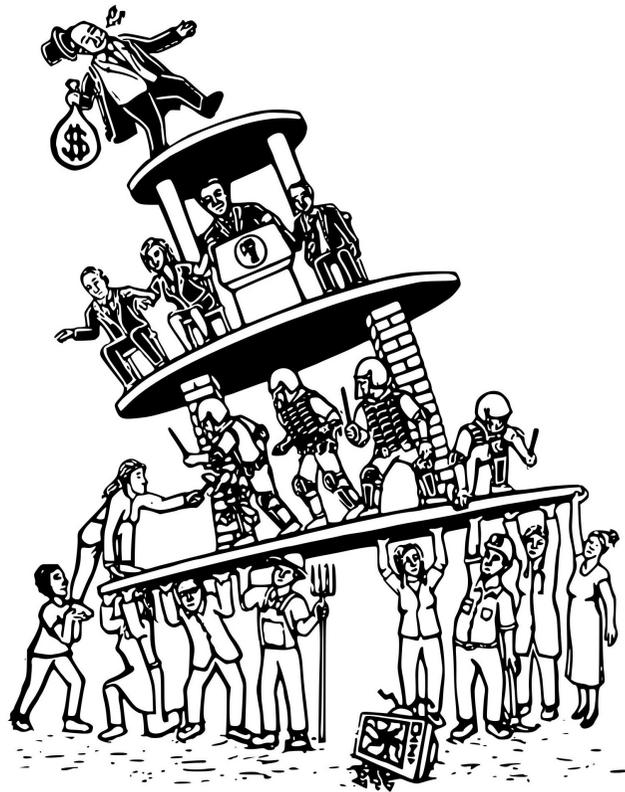


3.4) Base social e trabalho de base

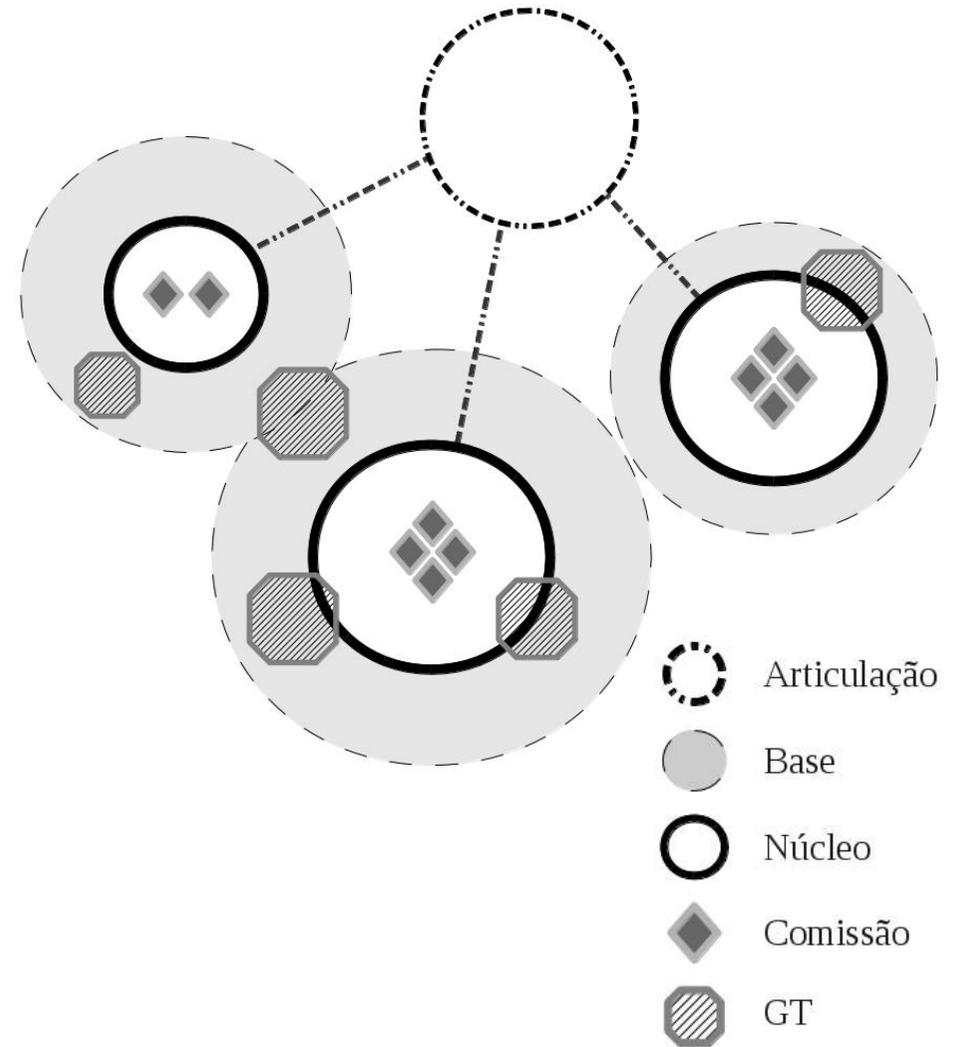
Esses termos carregam um sentido duplo:

1. A sociedade tem a forma de uma pirâmide. Existe uma minoria no topo e uma maioria que compõe uma “base”. Quando a base se desloca, o topo é ameaçado de cair.

2. A base de uma organização é o espaço público no qual a organização realiza sua prática social. Ela é formada pelo conjunto total de pessoas que se encontram ao redor da organização, incluindo as suas próprias participantes ativas.



A imagem abaixo é uma representação gráfica de um coletivo pequeno com três núcleos articulados. Representações como essa podem ajudar na análise de qualquer tipo de organização, identificar algumas falhas e caminhos para uma melhora. Pode ser um exercício interessante “desenhar” e analisar a organização em uma reunião ou assembleia.



3.6) *Análise do todo*

Existem organizações de todos os tipos. Algumas são simples, outras são complexas. Algumas podem ter um único núcleo com dezenas de pessoas, outras podem ter diversos núcleos, com poucas pessoas em cada um deles. Algumas têm muitos GTs, outras têm muitas comissões. Algumas têm um grande alcance pelo seu trabalho de base, outras realizam apenas ações difusas, não constroem um território.

Nada disso, isoladamente, poderá dizer se a organização é saudável, se a estrutura está funcionando de acordo com os objetivos. O que pode responder essa questão é a *análise do conjunto de relações que a organização estabelece*.

Cada espaço de uma organização se relaciona *com todos os demais*. Os núcleos com as suas comissões, GTs e base social. Os núcleos entre si, em assembleias e conselhos. O trabalho das comissões tem resultados nos GTs e na base; o trabalho dos GTs tem efeitos para o trabalho das comissões; e assim por diante.

Organizações são processos históricos. As relações que elas estabelecem não são conexões estancadas, paradas no tempo, como uma ponte de concreto. São relações **temporais**. Os seus espaços se movimentam, se desenvolvem, se retro-alimentam.

O movimento dos espaços indica se o “Movimento” está vivo.

Toda luta travada no espaço público tem o potencial de atingir a base da pirâmide, mas se essa prática não constrói a base de uma organização, ela não acumula forças. “Deslocar” a base da pirâmide é um movimento arriscado, difícil, exige confiança mútua e solidariedade. Se a organização não constrói vínculos com a comunidade ao seu redor, ela nunca vai derrubar quem está no topo.

Trabalho de base, então, é a luta travada **em espaço aberto** que tem como objetivo o **fortalecimento de vínculos** de uma organização com a comunidade à sua volta.

No trabalho de base, não é só o “outro” que precisa ser formado. A organização transforma a sociedade e é transformada **com** ela. É um trabalho recíproco. O espaço privado de uma organização não é “alheio” ao espaço público, não se encontra num lugar apartado, exterior a ele.

A organização faz parte da pirâmide. O espaço *privado* está **dentro** do espaço *público*, faz parte dele. Separar um do outro, em geral, leva a uma hierarquização das relações, tratando o “de fora” como ignorante, “aquele que precisa ser transformado”, e o “Eu” como iluminado, “aquele que vai transformar o outro”. Ativistas e militantes, muitas vezes, reproduzem os mesmos vícios que encontram na sociedade.

Ao mesmo tempo, a organização é **algo mais** do que apenas uma parte da pirâmide. Nela, nós podemos experimentar novas dinâmicas grupais, novas formas de relação. O que podemos construir entre nós serve também de parâmetro do que podemos oferecer à sociedade.

3.5) Articulação

Como organizar um movimento com dezenas, centenas ou milhares de pessoas sem submeter a maioria à vontade de uma minoria?

Quanto maior o número de pessoas em uma reunião, mais difícil será tomar uma decisão coletiva. Grandes assembleias às vezes parecem uma competição de quem faz o melhor discurso, com algumas votações. Discursos e votações têm sua importância, mas não podem ser o único método deliberativo de uma organização popular. O **diálogo** e a busca pelo **consenso** são mais eficientes para a construção da unidade e são mais fáceis quando temos um número reduzido de pessoas conhecidas.

O **nucleamento** (a divisão de uma organização em diferentes núcleos) impõe alguns desafios:

- Cada núcleo pode acabar virando uma organização à parte, reduzindo seu potencial e suas forças. Para evitar isso, a articulação deve ser **frequente** e deve estimular os núcleos a seguirem uma **agenda comum de pautas** (ver seções 4 e 4.1). A qualidade da articulação depende dos seus assuntos serem *previamente debatidos nos núcleos*. Assim como as reuniões dos núcleos, as reuniões da articulação devem seguir um padrão mínimo e devem ser preparadas com **antecedência**.

- Dois ou mais núcleos podem (e vão) encontrar e desenvolver **divergências**. Essas divergências devem ser trabalhadas com maturidade e respeito, mantendo sempre atenção aos *acordos, objetivos e princípios* (ver seções 5 e 5.1) que definem e unificam a organização.

- Para impedir a centralização de poder nas pessoas que têm mais tempo livre, cada participante deve escolher apenas **um** núcleo no qual irá **focar** sua participação – de preferência, aquele que estiver mais próximo de sua realidade social (local de moradia, estudo ou trabalho).

Para fomentar **discussões plurais** e para evitar práticas sectárias ou autoritárias, convém *definir bem a estrutura e ampliar as possibilidades de espaços*. Espaços diferentes cumprem funções diferentes:

1. Assuntos particulares dos núcleos (sua organização interna e o trabalho de seus GTs) são tratados nas reuniões dos próprios **núcleos**. Cada núcleo tem uma “autonomia relativa” em relação aos demais: delibera sobre as suas questões particulares, *sempre respeitando os acordos gerais da organização*.

2. Assuntos importantes que dizem respeito a todos os núcleos (como os princípios e objetivos do movimento) são tratados em **Assembleias**, abertas para todas as pessoas de todos os núcleos.

3. Assuntos pontuais que dizem respeito a vários ou a todos os núcleos (como a troca de experiências, a avaliação e o aprimoramento de suas estratégias) são tratados em **Conselhos Representativos**, com a participação de representantes dos núcleos. A representação deve ser rotativa e composta por pessoas que participam ativamente dos núcleos. Elas são responsáveis por “*levar*” a discussão *do núcleo para o conselho* e por “*trazer de volta*” os encaminhamentos *do conselho para o núcleo*.