



## **OS PROCESSOS DE ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA TRABALHO, ARTESANATO, TURISMO E AUTONOMIA DAS MULHERES: DIFICULDADES, AVANÇOS E DESAFIOS PARA AS POLÍTICAS PÚBLICAS DE GÊNERO NO BRASIL**

Liza Uema<sup>1</sup>  
Eunice Léa de Moraes<sup>2</sup>

### *Apresentação*

Ao longo dos últimos anos, verifica-se um novo desenho institucional nos processos de formulação e implementação das políticas públicas no Brasil. No âmbito das políticas de gênero, a Secretaria de Política para as Mulheres (SEPM), como impulsionadora e articuladora dessa institucionalidade, possui papel fundamental para o desenvolvimento dos mecanismos necessários à transversalidade das políticas de gênero e da promoção da igualdade entre homens e mulheres.

A participação dos movimentos sociais nesse processo também assume suma importância para esse cenário institucional emergente e as análises dos processos de elaboração, implementação, monitoramento e avaliação das políticas públicas. Nesse sentido, como resultado concreto dessa interatividade entre Estado e sociedade (sobretudo, os movimentos feministas e de mulheres), respaldada nas Conferências Nacionais de Políticas para as Mulheres (2004 e 2007), estão os I e II Planos Nacionais de Política para as Mulheres (PNPM) em que se consubstanciam os programas e as ações prioritárias das políticas de gênero definidas ao longo desse debate.

A partir da diferenciação conceitual entre políticas públicas para mulheres e políticas públicas de gênero destacadas por Bandeira (2005)<sup>3</sup>, este trabalho busca tecer uma análise sobre os processos de articulação institucional desenvolvidos, nos anos de 2007, 2008 e 2009, entre a Subsecretaria de Articulação Institucional da SEPM e os governos dos estados do Tocantins, Bahia,

---

<sup>1</sup> Cientista Social (UFRJ) e Mestre em Memória Social (UNIRIO). Consultora da Organização Internacional do Trabalho (OIT)

<sup>2</sup> Socióloga (UFPA) e Mestre em Ciência do Conhecimento (UFSC). Gerente de Projetos da Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República (SEPM/PR)

<sup>3</sup> A autora ressalta que políticas públicas para as mulheres são diferentes de políticas públicas de gênero, na medida em que as primeiras centralizam o feminino como parte da reprodução social, enfatizando a responsabilidade feminina pela educação dos filhos, pela demanda por creches, por saúde e outras necessidades que garantam a manutenção e permanência da família, e não necessariamente seu empoderamento e autonomia. Já as políticas públicas de gênero possibilitam uma ruptura com as visões tradicionais do feminino porque implicam e envolvem não somente a diferenciação dos processos de socialização do feminino e do masculino, mas também a natureza dos conflitos produzidos nas relações interpessoais entre homens e mulheres e internamente entre homens ou entre mulheres (Bandeira, 2005).



Mato Grosso do Sul, da prefeitura da cidade do Rio de Janeiro e outras instituições não-governamentais, para viabilizar a implementação do Programa Trabalho, Artesanato, Turismo e Autonomia das Mulheres por meio da assinatura de convênios e de termos de cooperação técnica.

Com base na experiência de consultoria técnica junto à SEPM e à Organização Internacional do Trabalho (OIT) no âmbito do Projeto de Cooperação Técnica BRA/07/03M/BRA4 para a implementação do referido Programa a nível nacional, pretende-se realizar uma reflexão acerca das dificuldades, avanços e desafios que os procedimentos de articulação institucional entre as distintas esferas de governo e representantes da sociedade civil assumem no processo implementação das políticas públicas de gênero no Estado brasileiro.

### *O Programa Trabalho, Artesanato, Turismo e Autonomia das Mulheres*

O Programa está definido na Ação 1.2.28. Implementar o Programa Trabalho, Artesanato, Turismo e Autonomia das Mulheres da Prioridade 1.2. Promover a autonomia econômica e financeira das mulheres por meio da assistência técnica, do acesso ao crédito e do apoio ao empreendedorismo, associativismo, cooperativismo e comércio do Capítulo 1. Autonomia Econômica das Mulheres e Igualdade no Mundo do Trabalho com Inclusão Social do II Plano Nacional de Políticas para as Mulheres (PNPM). No Plano Plurianual 2008-2011 (PPA), compõe a Ação 8834. Apoio a iniciativas de referencia nos eixos temáticos do II PNPM do Programa 1433. Cidadania e Efetivação dos direitos das mulheres.

Seu objetivo principal consiste em fortalecer as políticas públicas de incentivo ao turismo local, por meio da formulação de estratégias para o setor produtivo artesanal que garantam a autonomia econômica e o papel protagonista de mulheres artesãs no mercado de trabalho, na perspectiva da igualdade de gênero, da identidade regional e da preservação sócio-ambiental. O público prioritário são mulheres rurais, negras e indígenas, com baixa renda, pouca escolaridade e que vivem em situação de risco social e vulneráveis à violência doméstica.

Como estratégias de ação, estão: a) articulação de redes que operam nos territórios priorizados (organismos institucionais de políticas para mulheres e de desenvolvimento turístico,

---

<sup>4</sup> O Projeto BRA/07/03/BRA, intitulado Promoção da Igualdade de Oportunidades de Gênero e Raça no Trabalho teve como principal objetivo contribuir para a construção da igualdade de gênero no mundo do trabalho por meio da implementação dos I e II PNPM e da Agenda Nacional do Trabalho Decente no Brasil, bem como da capacidade institucional da SEPM na elaboração, coordenação e implementação das políticas públicas para as mulheres no mundo do trabalho, com base na igualdade de gênero, raça e etnia. O principal objetivo da consultoria foi a elaboração de propostas de fortalecimento das políticas públicas de impulsionamento e alcance da autonomia econômica de mulheres artesãs, por meio da implementação do Programa Trabalho, Artesanato, Turismo e Autonomia das Mulheres.



grupos e organizações de mulheres, organizações de auto-gestão e demais instituições relacionadas a micro e pequenas empresas); b) inclusão de gestores/as e técnicos/as que atuarão na execução das ações previstas nos processos de formação e capacitação inerente ao Programa, considerando o efeito multiplicador de suas ações; c) realização dos processos de sensibilização e mobilização sob a perspectiva de gênero nos espaços onde serão realizadas as discussões sobre empreendedorismo, associativismo e cooperativismo e seus impactos nas localidades, considerando tanto o espaço público como também o doméstico; e d) atuação direta ou por meio da intermediação das Secretarias de Trabalho, Turismo e correlatas, no sentido de fortalecer a ação local no provimento de serviços públicos que facilitem o cotidiano da população, em especial das mulheres, no que se refere à sua inserção no mundo do trabalho e do turismo.

No intuito de contribuir para o reconhecimento, a valorização e o desenvolvimento da produção artesanal feminina e, sobretudo, para tornar visível o trabalho e a cultura local das próprias artesãs, o Programa tem o propósito de emitir, ao final das ações previstas, um selo (label) com a identificação de cada autora e informações sobre o tipo de artesanato, as técnicas utilizadas, o trabalho realizado e as ações do programa.

Uma vez priorizados os locais para a sua implementação, são previstas três fases para o desenvolvimento do Programa: Fase I – Estudo e Reconhecimento do Universo do Programa; Fase II – Implementação das Ações de Sensibilização em Gênero, Raça e Etnia dos/as Agentes Implementadores/as e de Capacitação e Assistência Técnica e Fase III – Consolidação, Sustentabilidade e Multiplicação.

A priorização dos estados do Tocantins, Bahia, Mato Grosso do Sul e da prefeitura da cidade do Rio de Janeiro constituiu uma estratégia de desenvolver projetos pilotos a fim de estender as ações a outras unidades de federação para alcançar as cinco regiões brasileiras até o ano de 2011.

#### *Os processos de articulação institucional para implementação do Programa*

O processo inicial de articulação institucional para a construção das diretrizes teve início no ano de 2007, quando a Subsecretaria de Articulação Institucional da SEPM/PR contactou o Ministério do Turismo (MTUR) para tratar a viabilidade da implementação do projeto por meio de parceria interministerial. O MTUR apontou a possibilidade de construir centros de serviços turísticos nas localidades, que poderiam servir de pontos de apoio nos processos de distribuição e comercialização dos produtos artesanais das mulheres atendidas.



Como eixos de ação, foram sugeridas a qualificação da produção por meio de técnicas de melhoramento e da comercialização dos produtos, a criação de selos de origem para os artesanatos produzidos, a elaboração de catálogo da produção final resultante das oficinas do Programa e a realização de caravanas para a comercialização dos artesanatos nas feiras regionais e nacionais. Também foi mencionada a possibilidade de vender as peças artesanais produzidas no âmbito do Programa no IX Fórum Social Mundial de 2009, realizado na cidade de Belém. Com a mudança de gestão no âmbito do MTUR em 2008, os processos de articulação institucional entre os dois órgãos federais foram interrompidos.

Para a implementação do Programa no Tocantins, o processo de articulação institucional entre a SEPM/PR e o governo do estado, teve início em maio de 2008. No mês de julho do mesmo ano foi celebrado o Convênio n.º 059/2008 entre a SEPM/PR e a Fundação Cultural do Estado do Tocantins para desenvolvimento do Programa naquela unidade de federação. Na cerimônia de assinatura do convênio entre a Ministra da SEPM e o governador do estado do Tocantins, estiveram presentes representantes das artesãs em que se priorizou a implementação do Programa, como as artesãs do capim dourado do Jalapão e das quebradeiras de côco babaçu do Bico do Papagaio.

Entre os anos de 2008 e 2009, foram realizadas quatro reuniões em Brasília e na capital tocantinense Palmas, com participação de representantes da SEPM, do Projeto Acreditando e Apoiando as Famílias do Estado do Tocantins (AAFETO) ligado ao gabinete da Primeira Dama, da Secretaria de Estado de Planejamento (SEPLAN), e da Fundação Cultural do TO, no intuito de viabilizar a implementação do Programa por meio de convênio firmado entre a SEPM e a Fundação Cultural do TO. Nesse processo, foram tratadas a necessidade de adequações do Plano de Trabalho para início da execução das ações previstas na fase I, a realização das oficinas de sensibilização de gestores/as e demais pessoas envolvidas na implementação do Programa, e a readequação do cronograma físico e orçamentário.

Tendo em vista os problemas políticos apontados pela conveniente durante o período das eleições municipais de 2008 que, segundo a mesma, impossibilitaram o início das ações naquele momento, as mudanças ocorridas no governo e na gestão da coordenação dos projetos e convênios da Fundação Cultural em 2009, em decorrência da cassação do governador, e a necessidade constante de adequação o Plano de Trabalho com os princípios e objetivos do Programa e do II PNPM, até o mês de julho de 2009, nenhuma ação havia sido executada para a implementação do Programa no estado do Tocantins. Naquele momento, havia uma previsão de que as oficinas teriam



início no segundo semestre do ano de 2009, considerando as readequações efetuadas nos cronogramas do convênio.

No estado da Bahia, o processo de articulação institucional foi iniciado entre a SEPM/PR e a Superintendência de Políticas para as Mulheres da Secretaria de Promoção da Igualdade do Estado da Bahia (SEPROMI), que solicitou a realização da parceria em dezembro de 2008, para implementação do Programa no estado da Bahia. Foram realizadas duas reuniões técnicas na sede da SEPROMI, na cidade de Salvador/BA, em que foram tratados a apresentação da estrutura do Programa pela SEPM e das principais ações da SEPROMI, por meio da apresentação do primeiro Plano Estadual de Políticas para as Mulheres da Bahia, assim como os encaminhamentos necessários para a implementação do Programa naquele estado por meio de assinatura de convênio. O projeto foi cadastrado no Sistema de Convênios (SICONV) em maio de 2009 e até julho daquele ano encontrava-se em processo de aprovação para assinatura do Termo de Convênio entre SEPM/PR e SEPROMI/BA.

No Mato Grosso do Sul, a iniciativa de articulação institucional também partiu do órgão estadual responsável pelas políticas para as mulheres, em janeiro de 2009. No mês de abril daquele ano, foram realizadas duas reuniões técnicas com representantes da SEPM/PR, da Coordenadoria de Políticas para Mulher do Governo do Estado do MS e da Fundação de Turismo do Estado do MS. As reuniões tiveram a finalidade de apresentar os objetivos, princípios, estratégias e ações do Programa, com vistas a implementação no estado do Mato Grosso do Sul. A Coordenadoria de Políticas para a Mulher do MS destacou o projeto de reativação da linha do Trem do Pantanal do governo federal como uma oportunidade para desenvolver as ações de capacitação com as artesãs indígenas das aldeias situadas ao longo do percurso do Trem. Também ressaltou a experiência do projeto *Gerando Renda entre as Mulheres Indígenas*, desenvolvido em 2007 em parceria com a Secretaria de Estado de Trabalho, Assistência Social e Economia Solidária, por meio da realização de oficinas técnicas (Fortalecimento da Identidade Étnica e Grupal, Técnicas Produtivas, Mulher Empreendedora e Fortalecimento do Produto), além da criação de logomarcas diferenciadas para cada grupo étnico produtivo e a confecção de embalagens e certificados de origem do produto. Nesse projeto, foram atendidos sete grupos produtivos de mulheres de aldeias localizadas nos municípios de Campo Grande, Aquidauana e Anastácio.

No processo de articulação institucional, foi ressaltada a importância de implementar o Programa *Trabalho, Artesanato, Turismo e Autonomia das Mulheres* como forma de dar sustentabilidade às experiências que já tinham sido iniciadas no ano de 2007, criando pontos de



comercialização dos produtos artesanais confeccionados pelas mulheres indígenas sul-mato-grossenses. Como encaminhamentos, coube à Coordenadoria de Políticas para a Mulher realizar diagnóstico local com a participação de representantes das mulheres indígenas para averiguar as demandas apontadas por elas e assim adequar a fase de planejamento da implementação do Programa no MS; elaborar projeto básico para cadastramento no SICONV, e realizar reuniões com a Fundação de Cultura do MS para articular ações de parceria para a implementação do Programa no estado do MS.

Em maio de 2009, a Coordenadoria Especial de Políticas para a Mulher do Governo do Estado do Mato Grosso do Sul cadastrou o Projeto *Mulheres Trilhando Autonomia* no SICONV, que até julho do mesmo ano encontrava-se em processo de aprovação para assinatura do Termo de Convênio entre a SPM/PR e o governo do estado do MS.

E no estado do Rio de Janeiro, o processo de articulação institucional partiu da Secretaria Especial de Desenvolvimento Econômico e Solidário da Prefeitura do Rio de Janeiro (SEDES), que convocou a primeira reunião técnica para apresentação do Programa em janeiro de 2009, na cidade do Rio de Janeiro. No mesmo mês, foi realizada outra reunião entre SEPM e SEDES no intuito de subsidiar a SEDES na articulação de parcerias institucionais para desenvolvimento e implementação do Programa no município do Rio de Janeiro. No mês de maio, foram realizadas duas reuniões junto às instituições parceiras para desenvolvimento do Programa no município do Rio de Janeiro.

A primeira reunião foi realizada no barracão da GRES Unidos de Vila Isabel, na cidade do Rio de Janeiro, em que estiveram presentes representantes do Instituto Vila Isabel de Assistência Social, Pesquisa e Educação (IVI), da Coordenadoria de Promoção da Política para a Igualdade de Gênero (CEPIG) da Secretaria Municipal da Casa Civil da Prefeitura do Rio de Janeiro. A reunião teve como objetivo articular encaminhar ações para a implementação do Programa no município do Rio de Janeiro. Destaque-se a apresentação da experiência do Projeto *Comunidade Unida: aprende, trabalha e desfila feliz*, no ano de em 2008, que realizou cursos de capacitação profissional e atividades de preparação para o carnaval para as comunidades do bairro de Vila Isabel na cidade do Rio de Janeiro. O projeto teve como resultado a mobilização do grupo para a criação de uma cooperativa formada por 50 mulheres. Foi apontada a importância de dar continuidade à experiência iniciada em 2008 por meio da implementação do Programa *Trabalho, Artesanato, Turismo e Autonomia das Mulheres* que teria como público participante as mulheres das comunidades do bairro de Vila Isabel. Como encaminhamentos, coube à CEPIG e ao IVI elaborarem os projetos



específicos e o Planos de Trabalho para cadastramento no SICONV para estabelecer as devidas parcerias institucionais para a implementação do Programa no município do Rio de Janeiro.

A segunda reunião foi realizada com participação de representantes do IVI, da SEPM e da SEDES, com objetivo de articular e encaminhar ações para a participação da SEDES na implementação do Programa no município do Rio de Janeiro. Os papéis e as responsabilidades de cada instituição na implementação do Programa foram discutidos no intuito de adequar os conteúdos curriculares às ações. Como encaminhamentos, decidiu-se que as oficinas de gênero, raça e etnia seriam responsabilidades da CEPIG; as oficinas de economia solidária, desenvolvimento econômico local e comércio justo estariam sob responsabilidade da SEDES; e as oficinas técnicas de fortalecimento da produção artesanal estariam a cargo do IVI. O acompanhamento e monitoramento das ações do Programa caberiam às instituições governamentais municipais (SEDES e CEPIG), que também se comprometeram a responsabilizar-se pelas ações de sensibilização e capacitação de gestores/as, técnicos/as, instrutores/as e demais pessoas envolvidas na implementação do Programa no município do Rio de Janeiro. A ênfase em priorizar ações para fortalecer a comercialização da produção e a garantia de selo de origem foram apontadas como estratégias de desenvolvimento das capacidades de organização da produção artesanal carnavalesca das mulheres das comunidades do bairro da Vila Isabel e adjacências.

No mês de maio de 2009, SEDES e IVI efetuaram no SICONV cadastro das propostas referente ao Projeto *Mulher Artesã Valorizada e Independente, Sorri no Bairro de Noel*, no intuito de executar as ações previstas do Programa no município do Rio de Janeiro, e até julho do mesmo ano, os projetos encontravam-se em fase de aprovação para assinatura do termo de convênio.

#### *Dificuldades, Avanços e Desafios para uma nova institucionalização das políticas de gênero*

Com base nas experiências de articulação institucional realizadas entre SEPM e os diversos órgãos estaduais governamentais e não-governamentais para a implementação do Programa *Trabalho, Artesanato, Turismo e Autonomia das Mulheres* nas regiões norte, nordeste, centro-oeste e no município do Rio de Janeiro, as dificuldades apresentadas durante esse processo têm como principal referência a não implementação do Programa no estado do Tocantins (até o momento em que foi encerrado o contrato da consultoria – julho de 2009).

Este estado foi o primeiro a firmar convênio com a SEPM para implementar o Programa (2008), e em todas reuniões realizadas, não foi possível conferir quaisquer ações que deveriam ter sido desenvolvidas desde o momento inicial de execução das ações previstas, havendo também a





necessidade constante de ajustes no cronograma orçamentário. Na segunda reunião técnica realizada em dezembro de 2008 junto à Fundação Cultural do TO, que se propunha apresentar as ações da primeira fase da implementação do programa, foi argumentado que, por problemas políticos que as eleições municipais apresentaram nos municípios priorizados para execução das ações, não tinha sido possível executar nenhuma ação prevista. Nas duas últimas reuniões realizadas, no final de 2008 e início de 2009, respectivamente, a Fundação Cultural do TO apontou que não havia iniciado as ações previstas em decorrência da mudança de gestão da coordenação dos projetos e convênios. Naquele momento, o processo de cassação do governador começava a se intensificar, e foi concluído em junho de 2009.

A não implementação do Programa reflete visivelmente a incapacidade institucional na gestão das políticas públicas por parte do governo estadual, sobretudo no sentido de garantir uma governabilidade democrática, em que se incorpore e assim atenda as demandas da sociedade civil, perseguindo o compromisso político que se traduz na devida aplicação dos recursos nas ações do Estado (Bandeira, 2005). O Estado não foi capaz de assegurar a governabilidade na execução das ações previstas pelo convênio e pelo termo de cooperação firmado com a SEPM, e parecia haver muitos conflitos de ordem política que impediam os/as agentes públicos/as (em sua maioria, indicados para assumirem funções e cargos políticos e não gestores/as efetivos/as da administração pública), de implementarem o Programa. A obtenção de recursos públicos para implementação do Programa por meio de convênio parecia ser o único interesse, e verificou-se, notavelmente, uma ausência de compromisso político institucional na e para a execução das ações de capacitação previstas junto às artesãs tocantinenses das regiões mais pobres.

Além disso, na cultura institucional das organizações envolvidas nos processos de articulação institucional para a implementação do Programa naquele estado, existia uma absoluta cegueira para a perspectiva de gênero tanto nas práticas organizacionais como no próprio Plano de Trabalho, que sofreu várias readequações para aprovação do convênio. Havia a persistência de uma perspectiva hegemônica na cultura organizacional das instituições, conforme observado por Bandeira:

(...) a maioria das ações e dos programas governamentais ainda está ancorada na perspectiva modelar masculina, hierarquicamente vista como hegemônica, cujos conceitos políticos de suporte e os serviços e ações decorrentes são tidos como neutros com relação ao gênero.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> BANDEIRA, L. *Fortalecimento da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres: avançar na transversalidade da perspectiva de Gênero nas Políticas Públicas*. Brasília: CEPAL/SPM, 2005, p. 36.





As próprias ações de sensibilização junto a gestores/as, técnicos e demais pessoas envolvidas na implementação das ações também não tinham sido realizadas, o que tornou ainda mais difícil garantir a gestão do Programa de acordo com as diretrizes do Programa e da Política Nacional para as Mulheres, sobretudo na perspectiva da transversalidade de gênero.

Outra questão que pode ser apontada não apenas por meio da experiência da não implementação do Programa pelo governo do estado do Tocantins consiste na dificuldade em estabelecer os devidos processos de monitoramento e avaliação sistemática do programa, de forma a obter um controle dos impactos das políticas públicas nos grupos formados por mulheres, em que esteja garantida a efetiva participação da sociedade.

Considerando que, de acordo com Cavenaghi (s/d), os instrumentos mais adequados para a aferição da eficácia, eficiência e relevância dos programas, projetos e intervenções são o monitoramento e a avaliação, verifica-se uma ausência da garantia de dados, indicadores e instrumentos adequados que poderiam servir de informações valiosas para assegurar a sustentabilidade das políticas de gênero. Essa indisponibilidade legítima e institucionaliza o uso inadequado das informações que conseqüentemente irá informar inadequadamente as mudanças ou permanências nos rumos dos recursos e das políticas públicas. A falta de uma institucionalização de mecanismos necessários à implementação de sistemas ou procedimentos de monitoramento e avaliação das políticas públicas no próprio PPA também é apontada pela autora:

(...) a implementação de medidas adequadas e o pleno exercício de verificação da correta aplicação dos recursos públicos ainda tem um longo caminho a percorrer antes de chegar ao minimamente necessário.<sup>6</sup>

Outros problemas podem ser identificados não apenas na falta de prática decorrente da ausência de experiência nesse campo das políticas públicas, sobretudo no campo das políticas de gênero, mas também na dificuldade de assegurar a participação da sociedade nesses processos, especialmente dos grupos de mulheres. Se por um lado os I e II PNPM foram definidos por meio da interação entre Estado e sociedade, por outro, nos processos de planejamento, não há mecanismos suficientes que garantam a participação social nos processos de implementação, monitoramento e avaliação das políticas públicas de gênero. Em todas as reuniões de articulação institucional realizadas nos quatro estados, verificou-se a insuficiência de mecanismos que garantissem a

---

<sup>6</sup> CAVENAGHI, S. Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas e a Redução das Desigualdades Sociais. In: *Gênero e Raça no Ciclo Orçamentário e Controle Social das Políticas Públicas*: indicadores de gênero e raça no PPA 2008-2011. São Paulo: CFEMEA, s/d. p.17-36.



participação de grupos de mulheres (artesãs, trabalhadoras rurais e demais movimentos sociais) nos processos de monitoramento e avaliação do Programa.

Por outro lado, é possível identificar alguns avanços que merecem ser destacados na análise dos processos de articulação de ações para a implementação de programas e políticas de gênero. O primeiro deles refere-se à própria origem dos I e II PNPM, que representa um marco na história da formulação de políticas públicas, com efetiva participação da sociedade nesse processo, criando, dessa forma, uma nova institucionalidade no âmbito de um projeto democrático que se caracteriza fundamentalmente pelo reconhecimento das diferenças e das desigualdades sociais.

Outro avanço significativo é o desdobramento, nas esferas estaduais e municipais, de organismos governamentais de políticas para mulheres e de promoção da igualdade racial, como a criação de secretarias e coordenadorias. A criação da SEPM impôs a necessidade de instituir mecanismos de integração entre Estado e sociedade que pudessem ser capazes de atender às demandas dos grupos de mulheres consubstanciadas nos I e II PNPM, e assim desenvolver as ações previstas por meio de parcerias entre as distintas esferas de governo. Sem dúvida, a criação desses organismos representa um grande avanço não apenas no âmbito dessas novas institucionalidades, mas principalmente na estruturação das políticas públicas que tiveram participação direta dos movimentos sociais feministas.

Ainda que de forma incipiente, esses processos podem constituir a base de uma nova institucionalização das políticas de gênero no Brasil, em que se possa tornar viável a sustentabilidade das ações previstas nos PNPM e no PPA e, sobretudo, a efetiva transversalização de gênero e raça nos programas governamentais e na própria estrutura organizacional e cultural da administração pública, e da interatividade com outras instituições não-governamentais e movimentos sociais.

O novo desenho institucional que se está construindo oferece amplos desafios para garantir uma ação integrada e sustentável entre as diversas instâncias governamentais e o aumento da eficácia das políticas públicas que assegurem às mulheres uma governabilidade mais democrática e inclusiva.

A implementação de políticas de inclusão sob a perspectiva de gênero passa necessariamente por uma decisão política das instituições envolvidas que garanta, em todas as instâncias governamentais, a incorporação da importância da transversalidade de gênero nas agendas políticas institucionais. Essa incorporação deve estar na prática e vivência de gestores/as que executam, monitoram e avaliam as políticas públicas e também nos valores culturais e políticos



da sociedade. Esses são os principais desafios que as políticas públicas de gênero possuem para alcançar suas devidas eficácia, eficiência e efetividade.

No âmbito específico dos processos de articulação institucional, é necessário viabilizar a construção de redes e mecanismos gerenciais mais responsáveis e eficientes em parceria constante entre as instituições e organismos envolvidos. Entendendo a articulação institucional como um processo de concertação social na medida em que busca construir consensos, administrar conflitos e integrar ações de apoio ao desenvolvimento social e econômico por meio de um conjunto de esforços por parte de organizações governamentais, não-governamentais e privadas, é necessário exercitar o princípio da parceria, em que se compartilham recursos humanos e materiais para levar adiante uma estratégia de desenvolvimento de ações coletivamente. Nesse sentido, a articulação institucional é um processo que deve ocorrer em todas as etapas do desenvolvimento dos programas, representando, também, um desafio para as políticas de gênero.

Por fim, como outro desafio proposto para o alcance de uma governabilidade democrática, em que as políticas de governo possam ser convertidas em políticas de Estado, é necessário assegurar o processo participativo de monitoramento e avaliação das políticas públicas de gênero e definir formas adequadas de gestão dos recursos públicos que sejam capazes de reduzir as desigualdades de forma eficiente e participativa.

Nesse sentido, este trabalho procurou desenvolver uma análise dos processos de articulação institucional desenvolvidos entre a SEPM e demais instâncias governamentais no sentido de contribuir para uma reflexão mais crítica sobre os novos desenhos políticos e institucionais que vêm se configurando ao longo desse processo de transformação nos processos de na gestão das políticas públicas de gênero no Brasil.

### *Bibliografia*

BANDEIRA, L. *Fortalecimento da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres: avançar na transversalidade da perspectiva de Gênero nas Políticas Públicas*. Brasília: CEPAL/SPM, 2005.

BRASIL. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. *Programa Trabalho, Artesanato, Turismo e Autonomia das Mulheres*. Brasília: SPM, 2009.

BRASIL. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. *II Plano Nacional de Políticas para as Mulheres*. Brasília: SPM, 2008.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Agenda Nacional de Trabalho Decente*. Brasília: MTE, 2006.



BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Plano Plurianual 2008-2011: Projeto de Lei /* Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. - Brasília: MP, 2007.

BRITO, Socorro. ZAPATA, Tânia. *Equidade de Gênero e Desenvolvimento Local: reflexões e orientações para a prática*. Disponível em: <[www.pnud.org.br/publicacoes/](http://www.pnud.org.br/publicacoes/)>. Acesso em: 19/03/2009.

CAVENAGHI, Suzana. Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas e a Redução das Desigualdades Sociais. In: CAVENAGHI, S. (org). *Gênero e Raça no Ciclo Orçamentário e Controle Social das Políticas Públicas: indicadores de gênero e raça no PPA 2008-2011*. São Paulo: CFEMEA, s/d.