



# Gênero e liderança nas comunidades judaicas da América Latina e Caribe

Outubro de 2018



---

# Gênero e liderança nas comunidades judaicas da América Latina e Caribe

**Eleonor Faur \***

\* Socióloga, especialista em gênero e direitos humanos.  
Dra. em Ciências Sociais.  
Professora da Universidade Nacional de San Martín - Argentina.  
Autora de inúmeros artigos e livros. Entre eles:  
Mitomanías de los sexos. Las ideas del siglo XX sobre el amor, el deseo y  
el poder que necesitamos desechar para vivir en el siglo XXI.  
El cuidado infantil en el siglo XXI. Mujeres malabaristas en una sociedad desigual.



---

A participação de mulheres na liderança das comunidades judaicas da América Latina tem sido abordada com maior ou menor intensidade pelo JDC [Comitê Judaico-Americano de Distribuição Conjunta] através de diversas atividades e grupos de trabalho, bem como em encontros regionais promovidos pela nossa organização.

Esse trabalho teve novo impulso a partir da realização do primeiro encontro “Mulheres e Participação Comunitária – Novos Desafios”, organizado em parceria com a Confederação Latino-Americana Macabi (CLAM), com a presença de participantes de sete países da região num espaço de reflexão e empoderamento de escassos precedentes na América Latina.

Esse caminho continua hoje com a construção de um programa sobre Mulheres e Liderança Comunitária para o qual o presente documento se ergue como quadro de referência.

É um prazer poder contribuir, a partir do nosso espaço, para tornar visível o estado da arte neste terreno. Compartilhando dados e reflexões, a nossa proposta se baseia na promoção de ações que modifiquem a cena e ampliem a presença das mulheres nos espaços de governo das organizações e das comunidades judaicas da região. Trata-se de um desafio pendente, que precisamos abordar conjuntamente, mulheres e homens, a fim de fortalecer e enriquecer a vida comunitária.

Esperamos que este documento seja uma contribuição nesse sentido.

**Sergio Widder**

Diretor Regional

American Jewish Joint Distribution Committee

Oficina para a América Latina e Caribe



## CONTEÚDO

Introdução .....	9
Algumas considerações históricas e conceituais .....	11
As instituições públicas e privadas na América Latina hoje. Tendências e desafios .....	13
Mecanismos para uma maior igualdade: os acordos da comunidade internacional .....	14
Mapa de gênero da comunidade judaica latino-americana .....	17
Teto de cristal, limitações individuais ou organizações "generalizadas"? .....	20
Rumo à igualdade de gênero nas organizações da comunidade .....	22
Referências bibliográficas .....	24
Anexo metodológico .....	26





Os governos, as empresas transnacionais e nacionais, os meios de comunicação de massa, os bancos, as instituições acadêmicas e científicas e as organizações regionais e internacionais, inclusive as do sistema das Nações Unidas, não aproveitam plenamente as aptidões que têm as mulheres para a administração de alto nível, a formulação de políticas, a diplomacia e a negociação.

ONU Mulheres, 2014: 139-140

---

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as relações sociais entre homens e mulheres se transformaram profundamente. As reivindicações das mulheres puderam firmar-se na ampliação de direitos e, ao mesmo tempo, interpelar não somente as estruturas da sociedade, mas também as subjetividades tanto das mulheres quanto dos homens. No âmbito da comunidade judaica, é indiscutível que o papel das mulheres foi (e continua sendo) central em diversas áreas da comunidade. Historicamente, as mulheres judaicas “criaram identidades, forjaram relações, trabalharam dentro e fora de casa, ajudando a construir grupos de trabalho, políticos e comunais” (McGee Deutsch, 2017: 17). Porém, apesar da energia investida por mulheres pertencentes a diversas gerações nessas organizações, sua participação na tomada de decisões não reflete ainda o dinamismo de sua presença comunitária. O reconhecimento desta disparidade fez com que o American Jewish Joint Distribution Committee (JDC) aprofundasse sua intervenção na temática de gênero dentro das organizações da comunidade judaica da América Latina e do Caribe. Notadamente, procura fortalecer a liderança feminina nos espaços de tomada de decisões das organizações comunitárias.

Este documento erige-se como ação medular para promover um processo de reflexão e análise que

permita estabelecer as bases programáticas para o desenvolvimento de uma agenda de gênero nas organizações da comunidade judaica da América Latina e Caribe. Por que fazer isso? Existem diversas razões. De um lado, trata-se de uma questão de justiça e representatividade. Sessenta anos depois da Declaração Universal de Direitos Humanos ter estabelecido que todos os direitos devem ser protegidos sem nenhum tipo de distinção ou discriminação baseada em razões de sexo ou em nenhuma outra condição, a evidência indica que as mulheres continuam sub-representadas na maior parte das instituições públicas, privadas e da sociedade civil. É por isso que a incorporação de mulheres promove uma conformação mais justa e mais adequada da composição da sociedade. Por outra parte, há também uma questão de eficácia. É sabido que tanto nas organizações públicas quanto nas privadas ou nas que conformam a sociedade civil, a incorporação das mulheres em posições de liderança produz efeitos positivos (Hernández Bark et. al., 2015). Além das questões de justiça, representatividade e eficácia, reconhecer a disparidade existente entre homens e mulheres nos âmbitos de decisão implica a inclusão de uma temática que interpela às novas gerações. Então, por que persiste esta desigualdade? Quais são seus fundamentos? Quais são as crenças sobre as quais se estabelece e quais os mecanismos que a sustentam? Que estratégias podem ser adotadas para superá-la?

## COMPOSIÇÃO

A elaboração do presente documento orientou-se a partir destes interrogantes. Considerando um quadro conceitual que entende os processos e as dinâmicas relativas à liderança feminina como parte das relações sociais de gênero, são retomadas análises históricas e perspectivas sobre a liderança feminina nas organizações judaicas, bem como as crenças sobre as quais foram forjadas estas diferenças, a fim de compreender a situação e os desafios atuais e propor um marco programático que apoie a liderança feminina na comunidade. O texto se nutre de várias fontes. De um lado, recupera e analisa bibliografia especializada, entrevistas realizadas a líderes da comunidade judaica latino-americana, documentos e acordos desenvolvidos pelo sistema das Nações Unidas e organismos intergovernamentais latino-americanos. De

outro, oferece um panorama sobre a composição de gênero das entidades da comunidade judaica na América Latina e no Caribe, a partir da realização de uma investigação ad hoc que propiciou o levantamento de informação de mais de 200 organizações comunitárias.

Estrutura do documento: logo da introdução, são recuperados uma série de documentos relacionados com a questão de gênero e com a pesquisa histórica sobre a comunidade judaica, partindo de uma perspectiva de gênero. A seguir, são analisadas as tendências da participação feminina em outro tipo de instituições públicas e privadas na região, e os mecanismos utilizados para alcançar uma maior igualdade na comunidade internacional. Em quarto lugar, são apresentados os dados que permitem construir o “mapa de gênero” das organizações da comunidade latino-americana, com informações sobre a proporção de cargos de autoridade ocupados por mulheres, o nível de incidência feminina e o tipo de instituições em que participam mais (ou menos). Logo depois, serão apresentadas diferentes perspectivas analíticas para compreender a segregação e a escassa participação feminina em cargos de liderança. O documento conclui com algumas orientações para trabalhar em prol de uma maior participação feminina e assim avançar rumo à igualdade de gênero nas organizações da comunidade judaica da região.

Tanto o desenho quanto os conteúdos do documento foram estabelecidos a partir do consenso entre a equipe do JDC e a consultora a cargo do projeto. Nesta tarefa, as ideias e o compromisso de Sergio Widder, Fabiana Itzcovich, Fabiana Grosman, Maia Magnosto e Micaela Bursztein foram fundamentais. Por outra parte, o documento foi também enormemente favorecido pela leitura crítica de Mônica Cullucar, cujas contribuições ajudaram a melhorar os conteúdos e os enfoques do texto.

Finalmente, agradecemos o trabalho contínuo de Martín Oliva, que colaborou na pesquisa, na sistematização e na análise dos resultados apresentados neste documento.

**Eleonor Faur**

## ALGUMAS CONSIDERAÇÕES HISTÓRICAS E CONCEITUAIS

Como ponto de partida para compreender os processos que estamos analisando, é necessário vislumbrar em retrospectiva a sua configuração histórica e advertir a marcada distinção entre público e privado que marcou o mundo ocidental.

Desde o final do século XIX, quando os contingentes de população judaica começaram a chegar à região latino-americana, os costumes de seus países de origem e de destino (bem como as leis que regulavam as interações e relações sociais) eram organizados a partir de um modelo de divisão sexual do trabalho que distinguia a esfera do público como âmbito masculino e a privada como reduto feminino.

Esta ordem era sustentada a partir de concepções e ideias que acabaram conformando um senso comum generalizado. Existia a suposição de que os homens eram mais aptos para transitar o mundo da esfera pública e que as mulheres tinham mais aptidão para dedicar-se às tarefas de administração da vida cotidiana, na esfera privada. A partir destes supostos, uma série infinita de metáforas sobre os sexos nutriram a nossa forma de pensar e de agir forjando e enraizando estereótipos de gênero. (Faur e Grimson, 2016).

Em termos gerais, podemos afirmar que as relações sociais de gênero fazem parte substantiva dos liames sociais que, em cada contexto, assumem particularidades, formas de apresentação e transformações que lhe são próprias (Scott, 2000). Trata-se de dinâmicas profundamente naturalizadas, cuja efetividade radica na capacidade de estabelecer-se como um senso comum aceito pela maioria da

população—que inclui tanto os homens quanto as mulheres— (Bourdieu, 2010).

De que relações nós estamos falando? A socióloga australiana Raewyn Connell (2006) marca quatro dimensões interconectadas na estruturação do gênero: a) as relações de poder, que se articulam nas formas como é exercida a autoridade e nas formas como são estabelecidas as regras em um âmbito determinado, e que historicamente se correspondem com modelos de dominação masculina; b) as relações de produção, vinculadas com a divisão do trabalho (na esfera pública e também na privada), e com a distribuição dos recursos em função do gênero; c) a cathexis, que entretete os vínculos emocionais e a ordem do desejo sexual; e d) a forma como simbolizamos as identidades e diferenças de gênero.<sup>1</sup>

Como ocorre em outros cenários, a trama de gênero da

comunidade judaica na América Latina foi construída a partir de um entrecruzamento de significados (formas de pensar), práticas (formas de agir e de viver) e regras (implícitas e explícitas). Partindo desta perspectiva, a divisão de territórios e de responsabilidades, além de estabelecer fronteiras e limites nas vidas de uns e outras, definiu hierarquias, na medida em que as posições mais relevantes foram reservadas aos homens, que, além do mais, eram reconhecidos como sujeitos com mais direitos e com níveis de auto-

nomia superiores aos concedidos contemporaneamente às mulheres.

Do ponto de vista da cultura judaica, as práticas religiosas marcaram mecanismos próprios de hierarquização de gênero. Conforme afirma a feminista ortodoxa Ethel Barylka, as vozes que interpretaram as escrituras foram masculinas, e há poucas décadas, as mulheres eram excluídas do es-

É preciso compreender a situação e os desafios atuais e propor um marco programático que apoie a liderança feminina na comunidade.

<sup>1</sup> Em um trabalho anterior, afirmamos que ditas relações “são praticadas não somente na esfera individual—incluindo a subjetividade, a construção de identidades e a forma, culturalmente marcada, de habitar os corpos— mas também na social—influindo, portanto, na divisão sexual do trabalho, na distribuição dos recursos materiais e simbólicos, nos vínculos emocionais e na definição de hierarquias entre homens e mulheres” (Faur, 2014:26).

## A conformação das instituições comunitárias na América Latina refletiu os modos como eram organizadas a sociedade e a cultura do limiar do século XX. A participação das mulheres nas organizações comunitárias apresentou historicamente padrões de segregação vinculados com atributos considerados “femininos”: A assistência e o cuidado dos outros, a organização de festividades.

tudo sistemático da Torá e não podiam ser rabinas. De fato, a visão judaica observante limita a participação das mulheres as tarefas de apoio e assistência; ainda existem sinagogas que reservam os espaços mais relevantes aos homens (Barylka, 2018) e em grande parte dos atos religiosos as mulheres são segregadas. Em palavras de Sara P. de Winkowski, vice-presidente do Congresso Judeu Mundial (ex-presidente do Conselho Internacional de Mulheres Judaicas):

Na sinagoga, a mulher deve permanecer sentada detrás de um vidro esmerilado ou até atrás de uma cortina. A mulher não pode subir no púlpito para fazer as bênçãos da leitura da Torá (Aliá Latorá), não pode ser escriba, não é contada em um minian. Pode haver 9 homens e 90 mulheres e não haverá minian, porém, a mera presença adicional de um menino de 13 anos o completa.<sup>2</sup>

Por sua parte, o contexto latino-americano definia outro tipo de restrições para as mulheres. Até bem dentro do o século XX, as mulheres não podiam votar nem ser eleitas, sua participação no mercado de trabalho era substancialmente menor à masculina, seu bem-estar dependia dos ingressos de seus pais ou de seus maridos e somente as viúvas podiam dispor de bens e propriedades. Além disso, suas possibilidades de acesso e permanência no que diz respeito à educação (notadamente a universitária) eram praticamente nulas.

Neste contexto, a conformação das instituições comunitárias na América Latina refletiu os modos como eram organizadas a sociedade e a cultura do limiar do século XX.

Suas atas fundacionais (e inclusive a titularidade de suas propriedades) correspondem aos homens – com escassas exceções –, conforme as investigações da socióloga Mónica Cullucar.<sup>3</sup> O próprio regulamento da Associação de Colonização Judaica na Argentina impedia que as mulheres adquirissem terras, com exceção das que tivessem se tornado viúvas (McGee Deutsch, 2017).

O dito até aqui não significa que as mulheres ficassem excluídas da vida comunitária. De fato, sua participação apresentou, desde o início, características diferenciais em relação aos homens, limitando-se a determinados âmbitos e a organizações específicas.

Desde o final do século XIX, as mulheres fundaram dezenas de sociedades de beneficência e tinham um papel muito significativo na reprodução da vida comunitária. A organização de festividades e celebrações – a elas encarregadas – era primordial para reforçar a ideia de comunidade. As jovens participavam de instituições integrando subcomissões femininas, e também formavam comitês cuja função era organizar “festas, tertúlias culturais e voluntariado” (McGee Deutsch, 2017). Como afirma Mónica Cullucar:

As mulheres, que tradicionalmente participavam na vida judaica desde a chegada dos imigrantes judeus na Argentina, ocupavam basicamente espaços vinculados à assistência de crianças e idosos e participavam em atividades grupais de mulheres, acompanhando o desenvolvimento das organizações dedicadas a planejar uma cerimônia de Rosh Hashaná ou um Sêder de Pessach.

<sup>2</sup> Ver entrevista com Sara P. de Winkowski em: <https://www.mujoyjudaismo.com/sara>

<sup>3</sup> Ver entrevista com Mónica Cullucar em: <https://www.mujoyjudaismo.com/monica-paulina.html>

A especificação de funções tinha, por sua vez, um traço de hierarquização, porquanto as instituições de maior prestígio e as que concentravam mais recursos econômicos e/ou simbólicos eram as que menos chances ofereciam para a liderança feminina:

As mulheres estavam ausentes da condução das instituições judaicas mais importantes – diretorias das sinagogas, sociedades de ajuda para serviços fúnebres e de ajuda mútua, sociedades de crédito e bancos – num momento em que as mulheres vinham marcando presença na política argentina (McGee Deutsch, 2017: 104-105).

A participação das mulheres nas organizações comunitárias apresentou historicamente padrões de segregação vinculados com atributos considerados “femininos”: A assistência e o cuidado dos outros, a organização de festividades, etcetera. Mas também facilitou a incorporação das mulheres em atividades que as apartavam de seus papéis habituais, como por exemplo, em círculos de leitura nos quais eram abordados temas que atravessavam as fronteiras domésticas e de gênero:

As mulheres dos círculos assistiam juntas aos eventos culturais e manifestações. A participação nestas atividades permitiu-lhes expressar-se e desta maneira contribuiu para o desenvolvimento de relações mais igualitárias para com os seus maridos. Por outra parte, os círculos estimularam as habilidades de liderança e o desejo de aprender. (McGee Deutsch, 2017: 306).

Em qualquer caso, a participação feminina nas organizações culturais, de beneficência e, especialmente, nas associações sionistas, contribuiu para que as mulheres atravessassem as fronteiras do mundo privado e adquirissem novas habilidades e competências relacionadas com a vida pública, entre elas, a capacidade de escrever, a oratória e a militância política, a organização e o gerenciamento de instituições. Também conferiu prestígio e reconhecimento às mulheres que participaram, com independência do status de seus maridos (McGee Deutsch, 2017).

O fato é que, ao longo do século XX, muitos dos limites conformavam o contexto latino-americano foram ultrapassados. A incorporação das mulheres na educação – atualmente em níveis superiores ao de seus pares mascu-

linos na maior parte da região – contribuiu para ampliar suas expectativas vitais e sociais, fazendo com que pudessem se incorporar de maneira sustentável no mercado de trabalho, aspirar à obtenção de margens mais amplas de autonomia e liderança, e participar mais ativamente na vida comunitária. Paralelamente, foram reconhecidos novos direitos para as mulheres e modificaram-se as regras que regulamentavam a vida familiar e a esfera pública.

Com isso, ficou claro que a ordem estabelecida em função de uma fronteira férrea entre o espaço público e o privado, e sua respectiva associação com características masculinas e femininas respectivamente, obedecia a fatores históricos e culturais, não ancorados nas diferenças biológicas entre os sexos. Em palavras de Dora Barrancos: “foi possível atravessar a fronteira ou, pelo menos, debilitá-la, principalmente porque público e privado são conceitos relativamente recentes, orientados especialmente para a interpretação dos fenômenos ocorridos a partir do século XIX” (Barrancos, 2007: 327).

## AS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS NA AMÉRICA LATINA HOJE. TENDÊNCIAS E DESAFIOS

É evidente que a **normas sociais a respeito das questões de gênero** influíram não somente nas vidas individuais e nas subjetividades de homens e mulheres, mas também permearam o desenho de instituições sociais. As pautas culturais e as práticas sociais foram transformadas de raiz. No entanto, ainda existem crenças e hábitos que limitam a participação equitativa entre homens e mulheres. Trata-se de processos que requerem certo tempo para serem revertidos. Estamos atravessando uma etapa de transição. Ao mesmo tempo em que as relações de gênero se transformam e celebramos conquistas no sistema de direitos e no que diz respeito à representação, existem ainda espaços nos quais é preciso avançar. Assim sendo, observamos que no mundo de hoje as hierarquias de gênero se refletem em uma vasta gama de instituições que abrangem desde organismos internacionais até escolas e universidades, empresas e organizações sociais (UNESCO, 2017).

Nos órgãos de governo, segundo a CEPAL, em 2014 a participação de mulheres em gabinetes ministeriais em América Latina alcançava o índice de 23,9% e no Caribe apenas de 12,9% (2016). No campo empresarial, observa-se também uma maior concentração de homens em car-

gos de liderança e chefias intermédias: em média, 64% desses cargos são ocupados por homens e 36% por mulheres (DEGIOT, 2017). A tendência se inverte quando é analisada a participação feminina em serviços sociais e pessoais: 65% de mulheres e 35% de homens. Trata-se de um setor altamente feminizado, fator que surge em consequência de uma determinada organização social e cultural talhada em função de diferenças de gênero: considera-se que o serviço e o cuidado de outras pessoas é um atributo “feminino”.

Por outra parte, as posições no interior das organizações públicas e privadas encontram-se profundamente generalizadas: quando as mulheres alcançam cargos gerenciais, é habitual que sejam destinadas a tarefas administrativas sendo menos frequente que ocupem espaços nos quais sejam tomadas decisões estratégicas ou de manejo de recursos. Em contrapartida, as mulheres costumam ter acesso a posições de menor hierarquia (secretárias, recepcionistas) e com escassas oportunidades de serem promovidas (England, 2005).

Nas últimas décadas, os órgãos onde houve uma maior transformação foram aqueles em que se estabeleceram medidas de ação afirmativa. Se compararmos o índice de 3% de presença feminina nos parlamentos da América Latina e do Caribe por volta de 1977 com o atual de 28,3%<sup>4</sup> (CEPAL, 2016), é evidente que as leis de vaga feminina contribuíram para que a região percorresse um caminho rumo a uma maior igualdade.

A inclusão de mulheres nos parlamentos não significou tão somente uma composição mais justa e mais adequada à conformação da sociedade. Contribuiu também para ampliar a agenda de problemas públicos. Por exemplo, através do tratamento e da sanção de leis sobre violência de gênero, saúde sexual e reprodutiva, tráfico humano,

igualdade laboral, medidas de equidade em organizações, sindicatos e/ou empresas, parentalidade, igualdade de gênero e não discriminação, entre outras. Um estudo realizado para o caso argentino deu conta de que foram as legisladoras as que lideraram estes projetos fazendo ressoar nas câmaras as demandas sociais por maior igualdade (Caminotti, 2015). O ingresso das mulheres em cargos de representação política, por sua vez, contribuiu para o desenvolvimento de perfis que, em alguns casos, chegaram a ocupar cargos no poder executivo dos países.

Apesar desses progressos, no caso específico das organizações da comunidade judaica, segundo a análise de Sara P. de Winkowski (entre outras referentes), a liderança feminina apresenta demoras significativas:

Hoje em dia, há mulheres presidentes em vários países, ministras, primeira-ministra, etc. Nas comunidades judaicas a mudança é muito mais lenta. Continua existindo o mito de que somente os homens estão capacitados para tomar decisões fundamentais. Um mito que vai demorar muito em mudar, mas acreditamos que com inteligência e perseverança, como temos

as mulheres, nós chegaremos à meta.

Esta limitação não só contrasta com as conquistas educacionais das mulheres, mas também com a evidência que indica que as mulheres se desempenham muito bem quando alcançam posições de poder (Hernandez Bark et. al., 2015).

Os órgãos onde houve uma maior transformação foram aqueles em que se estabeleceram medidas de ação afirmativa. Se compararmos o índice de 3% de presença feminina nos parlamentos da América Latina e do Caribe por volta de 1977 com o atual de 28,3% (CEPAL, 2016), é evidente que as leis de vaga feminina contribuíram para que a região percorresse um caminho rumo a uma maior igualdade.

## MECANISMOS PARA UMA MAIOR IGUALDADE: OS ACORDOS DA COMUNIDADE INTERNACIONAL

Neste cenário, a transformação de padrões e regras formais e informais torna-se fundamental para mo-

<sup>4</sup> A média regional apresenta fortes diferenças entre os diversos Estados. Por exemplo, enquanto na América Latina essa porcentagem alcança 29,9%, na região do Caribe diminui para 16,9% (CEPAL, 2016).



dificar a histórica segregação das mulheres nos espaços de decisão. No âmbito internacional, existe um corpus de declarações, convenções e acordos que contribuem para avançar nesta direção.

Desde a proclamação da Declaração Universal dos Direitos Humanos, em 1948, até a adoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em 2015, os Estados reunidos no sistema das Nações Unidas demonstraram a vontade de promover a igualdade entre homens e mulheres em todos os âmbitos da sociedade. Com o passar do tempo, a luta pela igualdade e pela superação de todo tipo de discriminação levou à consagração de fórmulas mais concretas e adequadas em relação às ações que devem ser realizadas para atingir este objetivo. Isso ocorreu tanto do ponto de vista conceitual quanto do programático.

O que dizem os acordos internacionais? De que maneira refletem o propósito de alcançar a igualdade entre os gêneros? Em que medida as ações propostas superam a competência dos Estados nacionais e interpelam as práticas das instituições da sociedade civil (como a que estamos analisando)?

Considerando o ponto de vista dos direitos humanos, os tratados internacionais estabelecem uma vara mínima para garantir uma vida digna, e tornam explícita a necessidade de que sejam protegidos todos os direitos enunciados sem nenhum tipo de distinção por razões de sexo, estado civil, nem nenhuma outra causa. Assim sendo, não só a educação, a saúde e o bem-estar em geral, mas também a autonomia, e a participação econômica e política fazem parte de instrumentos como a Declaração Universal dos Direitos Humanos, a Convenção Internacional de Direitos Civis e Políticos e a Convenção Internacional de Direitos Econômicos, Sociais e Culturais, que foram sancionadas entre 1948 e 1966.<sup>5</sup> Anos mais tarde, a partir do reconhecimento de discriminações específicas padecidas pelas mulheres em função do gênero, as Nações Unidas sancionaram (em

1979) a Convenção sobre a eliminação de todas as formas de discriminação contra as mulheres (conhecida como CEDAW por sua sigla em inglês: *Convention on the Elimination of all Forms of Discrimination Against Women*). O documento foi adotado pela Assembleia Geral da ONU em 1979, e ratificado por todos os países da América Latina e do Caribe.<sup>6</sup>

A CEDAW foi o primeiro documento internacional de caráter vinculante em identificar um conjunto de âmbitos nos quais se praticam discriminações (por ação ou por omissão) em razão do sexo, e promover mecanismos para sua superação.<sup>7</sup> Entre outras medidas, a CEDAW **instaa Estados-Partes a tomarem medidas de ação afirmativa** para a efetiva igualdade entre homens e mulheres.

O que significa isso? De acordo com a CEDAW, trata-se de:

... medidas especiais adotadas com o fim exclusivo de assegurar o progresso de certas personas que requeira a proteção que possa ser necessária com objeto de garantia-lhes, em condições de igualdade, o disfrute e o exercício dos direitos humanos e das libertades fundamentais...

Este princípio foi fundamental para a sanção das leis de quotas femininas nos parlamentos, que garantiram a participação política das mulheres em órgãos eletivos. Em 2018, são 17 os países latino-americanos que contam com este tipo de leis: Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, O Salvador, Honduras, México, Nicarágua, Panamá, Paraguai, Peru, República Dominicana, Uruguai e Venezuela. No Caribe, tem quota a Guiana e o Haiti. Nove desses países também adotaram medidas para garantir a paridade (50-50%) na conformação das listas eleitorais (Argentina, Bolívia, Equador, Costa Rica, Honduras, Nicarágua, México, Panamá e Venezuela) (ONU Mulheres, 2018). Ao contrário das quotas, a paridade não é uma medida transitória, e sim um objetivo, como princípio

<sup>5</sup> Estes três documentos conformam a Carta Internacional de Direitos Humanos, núcleo de todas as convenções posteriores sobre Direitos Humanos.

<sup>6</sup> Disponível em: [https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg\\_no=IV-8&chapter=4&lang=en](https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=IV-8&chapter=4&lang=en)

<sup>7</sup> A CEDAW entende como discriminação contra a mulher "toda a distinção, exclusão ou restrição baseada no sexo e que tenha por objeto ou resultado prejudicar ou anular o reconhecimento, gozo ou exercício pela mulher, independentemente de seu estado civil, com base na igualdade do homem e da mulher, dos direitos humanos e liberdades fundamentais nos campos político, econômico, social, cultural e civil ou em qualquer outro campo" (artigo 1º da CEDAW).

////////////////////////////////////

## A divisão de territórios e de responsabilidades da comunidade judaica latino-americana, além de estabelecer fronteiras e limites nas vidas de uns e outras, definiu hierarquias, na medida em que as posições mais relevantes foram reservadas aos homens, que, além do mais, eram reconhecidos como sujeitos com mais direitos e com níveis de autonomia superiores aos concedidos contemporaneamente às mulheres

ordenador permanente da atividade política (Ferreira, 2015).

A Plataforma de Ação da Quarta Conferência Mundial sobre a Mulher, realizada na cidade de Pequim entre os dias 4 e 15 de setembro de 1995, colocou como tema central da agenda de direitos das mulheres, o exercício do poder e a adoção de decisões, bem como sua participação na economia. A Plataforma de Ação de Beijing (como foi conhecida) identificou como um dos obstáculos da participação feminina no mundo “público” as modalidades tradicionais dos partidos políticos e as estruturas governamentais, que nem sempre contam com mecanismos específicos para promover a liderança feminina. É evidente que se trata de modalidades que não se limitam apenas aos órgãos mencionados na plataforma de Beijing, intervindo também em organizações da sociedade civil, empresariais e governamentais.

Em 2015, retomando o legado dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, a Assembleia Geral das Nações Unidas adotou a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, um plano de ação que compreende um total de 17 objetivos que os Estados-Partes se comprometeram a alcançar para o ano 2030. Esta Agenda se sustenta nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).<sup>8</sup>

No marco deste acordo, a equidade de gênero constitui um elemento central, pois representa um objetivo em si mesmo, e um componente decisivo para alcançar resultados no conjunto dos ODS em 2030. Cada um dos 17 objetivos, por sua vez, se operacionaliza em metas concretas,

sobre as quais foram definidos indicadores que permitem monitorar e dar seguimento a estes acordos. Entre seus objetivos, os ODS propõem “velar pela participação plena e efetiva das mulheres e pela igualdade de oportunidades de liderança em todos os níveis de adoção de decisões na vida política, económica e pública”.

Na região de América Latina e do Caribe, os países também se comprometeram a fortalecer a liderança e a participação feminina. Neste sentido, se destaca o papel desempenhado pelas Conferências Regionais sobre a Mulher da América Latina e do Caribe, organizadas pela Comissão Económica para a América Latina e o Caribe (CEPAL).<sup>9</sup> Desde a primeira, realizada em La Habana em 1977, até a 13ª, realizada em Montevideo em 2016, foi possível conformar uma verdadeira Agenda Regional de Gênero que tem influenciado nos governos nacionais, estabelecendo diversos compromissos que os Estados devem cumprir.

Nas últimas três conferências regionais, foi possível avançar no reconhecimento do modo em que a histórica diferença entre o mundo público e o privado operou como obstáculo para o exercício dos direitos das mulheres, fundamentalmente através dos limites e de barreiras que impediam uma participação plena e efetiva no mundo público e no mercado de trabalho, devido a suas responsabilidades domésticas.

Em síntese, os países latino-americanos, reunidos em órgãos internacionais e regionais, afirmaram sua vontade de equiparar as oportunidades dos homens e das mulheres e

---

<sup>8</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

<sup>9</sup> Estas conferências, convocadas pela CEPAL, nucleiam representantes governamentais de toda a região, junto com organizações feministas e organismos internacionais. Seu objetivo é formalizar acordos entre os Estados-Partes para avançar na construção de planos de ação que garantam os direitos das mulheres. Nenhuma outra região conta com um órgão similar.



promover a incorporação feminina em órgãos de toma de decisões. Partindo da perspectiva dos acordos alcançados, a promoção da liderança feminina ergue-se como imperativo ético em aras da consecução da participação igualitária, assentada nos princípios de igualdade e não discriminação dos direitos humanos. Esta aspiração não se limita à ação dos Estados, mas compromete o conjunto da sociedade e de suas instituições. A articulação de atores, o desenho e a implementação de estratégias e de ações concretas tornam-se quesitos para que a igualdade entre os gêneros seja uma realidade e não uma mera declaração de princípios.

Qual é a realidade das organizações da Comunidade Judaica na região? Como opera o cruzamento entre as relações de gênero e as organizações comunitárias? No próximo ponto, será analisada a distribuição por gênero das comissões diretivas e principais cargos abrangendo um total de 202 organizações.

## MAPA DE GÊNERO DA COMUNIDADE JUDAICA LATINO-AMERICANA

**Q**uem ocupa atualmente os cargos de liderança das organizações da comunidade judaica latino-americana? Apesar das dinâmicas internas de cada organização, cuja análise requereria estudos de caso, a

reconstrução de um “mapa de gênero” das organizações judaicas da região, possibilita o acesso à informação estatística relevante. Do ponto de vista descritivo, embora seja possível observar a presença de mulheres em cargos de decisão, essa presença feminina varia em função do tipo de organização e do cargo ocupado nos órgãos de gestão e decisão. Em termos qualitativos, permite também a construção de hipóteses para interpretar a situação atual e analisar em que medida foi possível reverter os padrões históricos de participação e liderança feminina na comunidade.

Para um total de 202 organizações comunitárias,<sup>10</sup> no gráfico 1 é possível observar que as mulheres ocupam pouco mais que uma quinta parte de suas comissões diretivas (22,3%). No entanto, somente 13% delas contam com uma mulher no cargo de maior autoridade (presidência, vice-presidência, direção executiva o decanato - gráfico 2).

Esta evidência nos indica que, mesmo no interior das comissões diretivas, os cargos de maior responsabilidade e capacidade de incidência na tomada de decisão continuam em mãos dos homens.<sup>11</sup>

No gráfico 3, uma análise mais detalhada sobre o grau de incidência que as mulheres têm na tomada de decisões, comprova que o baixo índice de representação feminina também se manifesta naqueles cargos em que são mobi-

Chart 1. Proporção de homens e mulheres em comissões diretivas

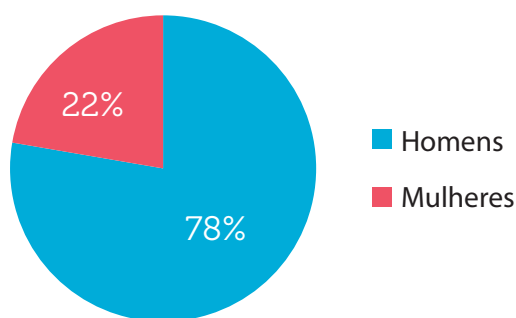
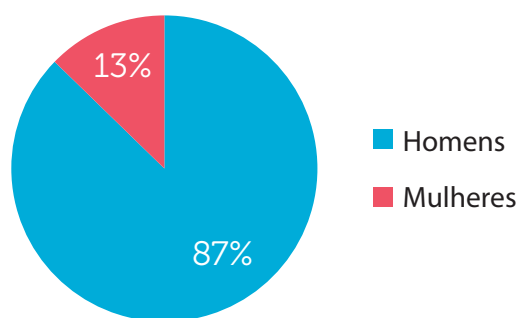


Chart 2. Proporção de homens e mulheres em cargos de máxima autoridade



<sup>10</sup> A análise corresponde àquelas organizações cujas páginas da internet (incluindo Facebook e outras plataformas) contam com informação sobre a composição de suas comissões e/ou que completaram a informação solicitada pelo JDC (ver Anexo Metodológico).

<sup>11</sup> Para mais informação, recomenda-se a leitura do Anexo Metodológico.

Chart 3. Proporção de homens e mulheres em comissões diretivas segundo nível de influência

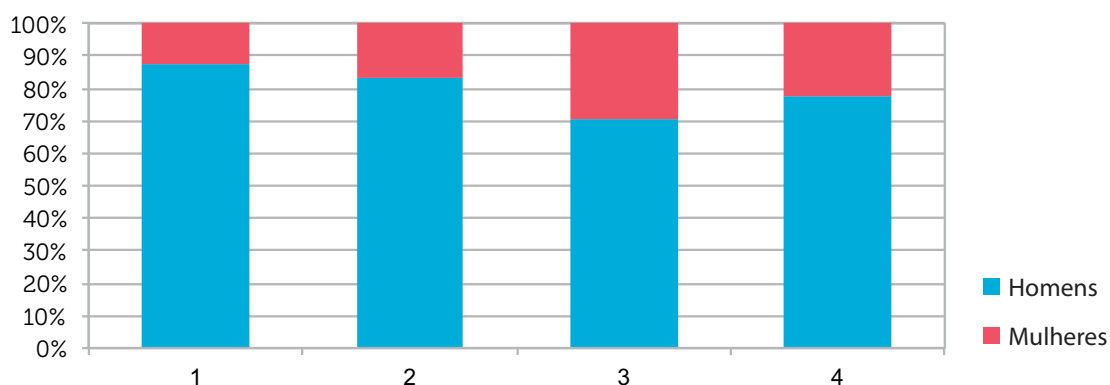
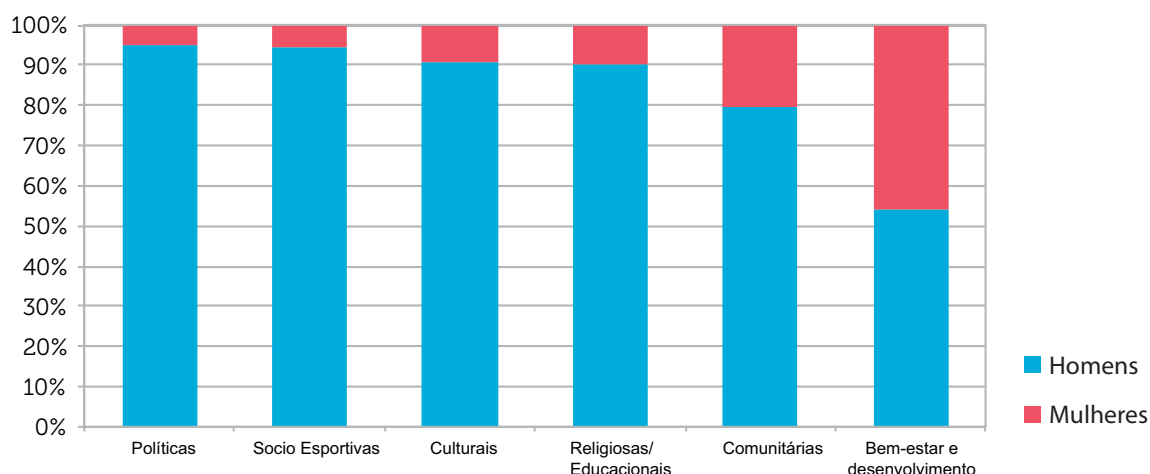


Chart 4. Proporção de homens e mulheres em cargos de máxima autoridade segundo o tipo de instituição



lizados recursos ou existe o manejo de dinheiro (tesouraria, vice-tesouraria, revisão de contas). Em contraposição, as mulheres aumentam sua incidência nos conselhos, em caso de cargos que requerem capacidade para a tomada de decisões, mas dentro de limites mais estreitos, geralmente vinculados com alguma área específica (secretaria geral, direção ou secretaria de área, etc.); e também naqueles cargos de menor incidência na tomada de decisões (vogais, conselheiras, assessoras). O gráfico 3 mostra o grau de participação masculina e feminina segundo o nível de incidência (1 corresponde ao máximo nível e 4 ao de vogais, etc.) nas organizações da comunidade judaica latino-americana.

Este reagrupamento nos permite observar que, enquanto nos cargos de primeiro nível a presença das mulheres apenas atinge 12,1%, nos cargos que implicam uma responsa-

bilidade no manejo de dinheiro alcança somente 16,5%. As mulheres ocupam quase um terço dos cargos de direção e secretarias de áreas (29,3%), que correspondem ao gerenciamento cotidiano de programas e projetos, e 22,1% dos cargos de menor incidência na tomada de decisões.

Em consequência, podemos afirmar que se a representação das mulheres é por si mesma baixa nas Comissões Diretivas das organizações da comunidade, é ainda menor naqueles cargos que implicam uma maior responsabilidade e incidência na tomada de decisões.

Conforme foi observado, historicamente as mulheres participaram mais em instituições vinculadas com a assistência e com o desenvolvimento social. Esta tendência continua prevalecendo quando observamos o padrão de

participação atual. Nas instituições dedicadas a atividades de bem-estar, educacionais, religiosas ou comunitárias, as mulheres ocupam a quarta parte de suas comissões diretivas, ao passo que nas organizações sócio esportivas e de representação política sua participação é marcadamente inferior.

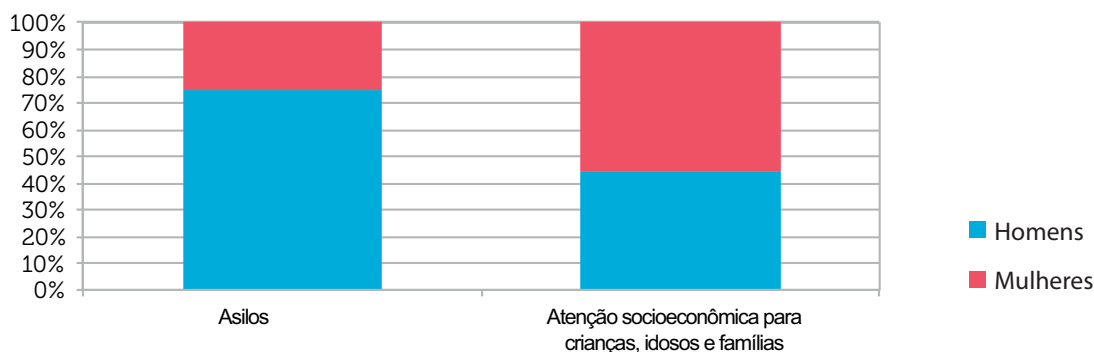
O gráfico 4 mostra que as organizações que contam com um índice maior de mulheres nos cargos de máxima liderança são as dedicadas ao bem-estar social (41,7%), ao passo que sua participação em cargos de máxima autoridade é ínfima nas organizações de representação política (4,8%), culturais (9,5%), religiosas (9,6%) e socio esportivas (15%).

Esta análise confirma a persistência de uma matriz de especialização segundo o gênero, mas também indica a débil presença feminina nos cargos de liderança. Em termos ge-

rais, as mulheres continuam participando um pouco mais nas áreas sociais (educação e bem-estar social). Apesar disso, e mesmo quando sua participação nos conselhos diretivos e cargos de primeiro nível de ambos os setores é relativamente elevada, continua prevalecendo a participação masculina. As entidades educacionais da comunidade são organizações privadas que manejam recursos monetários e simbólicos consideráveis. É provável que isso explique a significativa masculinização dos cargos de máxima autoridade. No caso das entidades de bem-estar social, gráfico 5, ao distinguir entre aquelas que trabalham com população vulnerável (crianças, famílias e idosos em situação de pobreza), a participação feminina nos cargos de mais relevantes aumenta consideravelmente. Pelo contrário, ao observar os asilos para idosos da amostra selecionada, verificamos que a maior parte dos mesmos se encontra presidida e dirigida por um homem. Como acon-

**A representação das mulheres é por si mesma baixa nas Comissões Diretivas das organizações da comunidade, é ainda menor naqueles cargos que implicam uma maior responsabilidade e incidência na tomada de decisões. As organizações que contam com um índice maior de mulheres nos cargos de máxima liderança são as dedicadas ao bem-estar social (41,7%), ao passo que sua participação em cargos de máxima autoridade é ínfima nas organizações de representação política (4,8%), culturais (9,5%), religiosas (9,6%) e socio esportivas (15%)**

Chart 5. Proporcão de homens e mulheres em cargos de máxima autoridade, segundo subtipo de instituição (Bem-estar e desenvolvimento social)



tece no caso das escolas e das universidades, os asilos para idosos são instituições que manejam recursos e lógicas sob a influência da dinâmica do mercado.

Em contraposição, continuam existindo instituições fortemente masculinizadas, como as de incidência política, as culturais e as religiosas/comunitárias. Em termos gerais, trata-se de instituições que gerenciam e administram quotas de poder político (representação da comunidade em seus contextos nacionais) e/ou simbólicos significativos. Tal como afirma Sandra McGee Deutsch durante a primeira metade do século XX: as organizações mais prestigiosas continuam sendo presididas por homens.

As organizações da comunidade judaica apresentam um importante atraso no que diz respeito à liderança feminina, fato que contrasta com suas conquistas educacionais e com sua significativa inserção no mercado de trabalho. Não são as únicas. Como indicamos precedentemente, a desigualdade na liderança feminina permeia um grande número de instituições públicas e privadas. No entanto, manter este estado das coisas implica manter uma pedagogia implícita que perpetua os mecanismos de discriminação, invisíveis, mas concretos, dissuadindo a participação equitativa das novas gerações. Como interpretar estes dados?

## TETO DE CRISTAL, LIMITAÇÕES INDIVIDUAIS OU ORGANIZAÇÕES "GENERIZADAS"?

Como compreender as dinâmicas e os mecanismos que limitam a participação equitativa nos espaços de tomada de decisões? Em termos gerais, as investigações marcam diversos fatores, alguns referem às condições estruturais de organizações que são em si mesmas "generizadas", outros, a mecanismos invisíveis de segregação que se reproduzem de múltiplas maneiras, e outros, a tipos de comportamentos masculinos e/ou femininos que reproduzem o status quo da desigualdade.

Um dos conceitos mais utilizados para explicar a exclusão das mulheres em posições de poder é o de "teto de cristal" (Kanter, 1977). Esta ideia refere às dificuldades que as mulheres têm para ascender nas organizações das que formam parte. Da conta de que, mesmo quando não existem barreiras explícitas, as mulheres chocam contra um topo, rígido como o cimento, mas invisível como o cristal.

Conforme Mabel Burin (2009) o teto de cristal constrói-se a partir de diferentes barreiras:

■ As responsabilidades domésticas e o cuidado das crianças: a divisão sexual do trabalho, ao atribuir estas tarefas principalmente às mulheres, gera incompatibilidades com as exigências que implicam os cargos hierárquicos em organizações trabalhistas/sociais.

■ O nível de exigências: quanto maior é a escala hierárquica, maior é o requerimento de credenciais exigidas às mulheres em relação às requeridas aos homens para a comprovação de suas qualidades profissionais (experiência laboral, formação, etc.).

■ Os estereótipos sociais: ideais e preconceitos que associam as mulheres com sentimentos de temor ou com a falta de interesse no acesso a posições de poder.

■ A percepção que as mulheres têm de si mesmas: em um mercado de trabalho androcêntrico, a ausência de modelos femininos com os quais identificar-se pode gerar insegurança e temor.

Existem aspectos relacionados com dinâmicas organizacionais, outros com as tensões de transitar o mundo público sem que tenham sido distribuídas as responsabilidades do mundo privado em proporções similares (Wainerman, 2003; Faur, 2014), e há também condicionamentos subjetivos, tanto femininos quanto masculinos. Vejamos algumas destas questões em detalhe.

De um lado, as organizações (sociais, laborais, governamentais) criam pautas e dinâmicas que - quase sempre sem querer- reproduzem relações de gênero desiguais ao fixar papéis, construir diferentes expectativas em função do gênero e facilitar ou obstaculizar a participação de uns e outras. A partir desta perspectiva, o problema são as lógicas que permeiam as instituições (Connell, 2006).

Na medida em que as organizações do "mundo público" e, especialmente, os espaços de tomada de decisões foram pensados para ser ocupados por homens, respondem a um formato androcêntrico. Supõe-se que nestes órgãos existem sujeitos isentos de responsabilidades domésticas e da administração diária das questões familiares, que dispõem de flexibilidade temporal para, por exemplo, participar em reuniões que se desenvolvem de noite, e que apresentam

um curso profissional “ordenado” não marcado por interrupções devidas aos ciclos de vida familiar –como acontece com os cursos femininos– (Cerrutti e Ameijeiras, 2016).

Apesar de os estudos indicarem que as mulheres têm mais disposição para o exercício dos tipos de liderança inovadores (Hernández Bark et. al., 2015), as demandas de participação full-time/full-life são incompatíveis com as necessidades familiares e as responsabilidades socialmente atribuídas às mulheres. Embora na região latino-americana boa parte das tarefas domésticas seja mercantilizada - através da contratação de serviços-, a responsabilidade tanto da execução quanto da organização cotidiana continua a cargo das mulheres. Em contraposição, quando pensamos em tarefas assistenciais, é comum considerar que as mulheres são mais aptas. Muitas vezes estas crenças operam de maneira invisível, inclusive para aqueles que as professam (Faur e Zamberlin, 2008; Braun et. al., 2016). Dessa forma, os preconceitos, os estereótipos e também as práticas cotidianas em torno aos papéis de gênero são eixos centrais na hora de compreender as desigualdades que ainda persistem.

Por outra parte, existem razões vinculadas com as expectativas, aspirações e comportamentos das mulheres (e também dos homens). Este enfoque nos leva a compreender o problema da participação das mulheres em espaços de liderança como um problema de incentivos (e barreiras) pessoais.

A escassa proporção de **mulheres** em posições de liderança, juntamente com concepções de gênero que não promovem estas qualidades, operam como fatores que diminuem as aspirações das mulheres quando se trata de ocupar posições de poder. Profissionais e líderes comunitárias, como Mónica Cullucar, da Argentina, Anabella Jaroslavsky, da Venezuela, e Raquel Celnik, da Colômbia, fazem referência a processos de inibição ou de insegurança por parte das mulheres, bem como à aceitação de

////////////////////

## Os preconceitos, os estereótipos e também as práticas cotidianas em torno aos papéis de gênero são eixos centrais na hora de compreender as desigualdades que ainda persistem.

“livretos impostos” que devem ser analisados e reconfigurados.<sup>12</sup>

Algumas investigações mostraram que esta menor disposição se relaciona com o fato de que as mulheres associam estes cargos com um papel masculino (Williams e Best, 1990, em Hernández Bark et. al., 2015). Na América Latina, circulam preconceitos muito enraizados que supõem que quando as mulheres ocupam posições de liderança “se masculinizam” (Faur e Grimson, 2016).

Finalmente, existem restrições relacionadas com os comportamentos masculinos frente ao progresso das mulheres. A resistência da parte dos homens tem prevalecido nas origens das instituições comunitárias da região.

Os homens apoiavam a os grupos femininos até certo ponto, mas em geral se opunham a que as mulheres alcançassem autonomia e poder; também tinham a tendência de subordinar os objetivos delas aos próprios. Os preconceitos de gênero relegaram muitas mulheres capazes às margens da vida institucional judaica, privando-as de valiosos talentos (...) Até meados dos anos cinquenta, as mulheres ainda não tinham superado esta discriminação (McGee Deutsch, 2017: 361).

A especialista sueca Barbro Dalhbon-Hall (2004) nos ilumina nesta questão, ao observar que uno dos maiores impedimentos que têm as mulheres para ocupar posições de liderança se relaciona com o temor que os homens sentem perante as mulheres fortes.

Os homens que não têm medo não costumam ser um problema para as mulheres. Porém, há muitos que, de maneira inconsciente, se sentem ameaçados.

Alguns autores indicam a persistência de certa lógica de “homossociabilidade masculina” (Kimmel, 1997), para referir ao modo como os homens costumam conformar gru-

<sup>12</sup> Ver as entrevistas realizadas com estas líderes em: [www.mujeryjudaismo.com](http://www.mujeryjudaismo.com)

pos de trabalho entre pares masculinos, inclusive sem ser conscientes disso. A reprodução deste hábito termina consolidando uma lógica de alianças que, na medida em que as mulheres participem em menor proporção, contribuem para manter os privilégios masculinos. A resistência masculina também pode ser desafiada. Como refere Anabella Jaroslavsky:

... os homens deveriam nos dar lugar, mas isso só aconteceria se agíssemos de maneira consistente e nossa voz passasse a ser ouvida em todos os âmbitos. Não podemos esperar sentadas a que este lugar nos seja concedido (...) é função da mulher assumir o seu cargo de liderança e exercê-lo. **Sinto que não podemos nos basear em livretos e valores impostos sem analisá-los e ver de que maneira podemos adaptá-los às nossas respectivas realidades.**

Na verdade, os espaços “não estão fechados”. Em palavras de Mónica Cullucar:

Os lugares não são dados, devem ser tomados, as experiências estão abertas e à disposição, é preciso ter **coragem**, é preciso ter vontade, é preciso **buscar a ocasião...**

Quando as primeiras mulheres começaram a estudar nas universidades, foram, na época, as primeiras, quando as primeiras mulheres começaram a dirigir um carro, foram também as primeiras e, hoje em dia, é comum vê-las na universidade, dirigindo um carro, ou realizando qualquer outra atividade cujo domínio anteriormente parecia estar reservado aos homens.

Sem dúvida, para tentar modificar esta situação, os fatores individuais (relativos às subjetividades de homens e mulheres) e os estruturais (relativos às lógicas institucionais) devem ser abordados conjuntamente.

## RUMO À IGUALDADE DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES DA COMUNIDADE

**E**m um contexto que está em constante transformação, no qual os organismos internacionais estabelecem acordos para incrementar a participação feminina na tomada de decisões, as novas gerações desafiam os mandatos e os estereótipos de gênero e as mulheres estão

cada vez mais preparadas para ocupar espaços que historicamente lhe tem sido vedados. As organizações da comunidade judaica também se deparam com estes desafios.

Como podem reagir as instituições comunitárias neste novo contexto político e cultural? A seguir, serão mencionados alguns mecanismos e estratégias que podem contribuir para aliar mulheres em posições de liderança e, desta forma, preparar as instituições para a mudança, aproveitando o potencial das mulheres da comunidade e, em definitiva, desenvolvendo boas práticas nas organizações comunitárias.

Quanto às ações **para incorporar mulheres em órgãos de decisão**, de um lado, é evidente que o estabelecimento de medidas de ação afirmativa é um dispositivo de grande efetividade para superar a disparidade de participação e ampliar a agenda das organizações. Estas medidas podem incluir quotas fixas para a participação feminina (visando a paridade: 50%) ou quotas proporcionais (segundo a composição de gênero da organização da qual se trate). De forma complementar, é preciso trabalhar para o fortalecimento das capacidades de liderança das mulheres e da reflexão por parte dos homens. A seguir, sugerem-se estratégias complementares entre si.

### 1. DESENVOLVIMENTO DE PRÁTICAS INSTITUCIONAIS INOVADORAS:

- a. Estabelecimento de quotas de representação feminina.
- b. Criação de comissões diretivas que operem como convidadas que possam intervir, cuja participação funcione como um espaço de aprendizagem.
- c. Revisão de estruturas de funcionamento, incluindo análise de cargos segundo o gênero e capacidade de promoção, horários de reuniões, permissão para o cuidado familiar e de outros mecanismos invisíveis que possam afetar a promoção das mulheres (e naturalizar a presença de homens).

### 2. FORMAÇÃO CONTÍNUA A PARTIR DE DIVERSOS EIXOS:

- a. Espaços de formação contínua dos dirigentes que garantam a participação das mulheres.

//////  
**O estabelecimento de medidas de ação afirmativa é um dispositivo de grande efetividade para superar a disparidade de participação e ampliar a agenda das organizações. De forma complementar, é preciso trabalhar para o fortalecimento das capacidades de liderança das mulheres e da reflexão por parte dos homens.**

**b.** Processos de formação sobre liderança feminina que permitam refletir sobre os obstáculos subjetivos e organizacionais, os mecanismos de reprodução ou de superação das desigualdades de gênero nas organizações, entre outros.

**c.** Estimular a formação de grupos de mulheres dentro das organizações, considerando a gestão de liderança.

**d.** Oficinas destinadas a mulheres e homens, onde sejam abordados os aspectos relacionados com modelos de masculinidade/feminidade e seus efeitos no desenvolvimento organizacional.

Cada uma destas propostas requer do compromisso constante e da apropriação por parte das entidades que pretendam cumpri-las. Finalmente, será necessário promover a **reflexão de homens e mulheres acerca destas dinâmicas** e acordar possíveis caminhos de superação. Para

isso, é preciso dispor metodologias participativas, mediante oficinas que operem ao mesmo tempo como sensibilizadoras de gênero e como fontes de informação para sistematizar pesquisas sobre as representações que homens e mulheres têm sobre as posições de liderança e as dinâmicas de gênero. Estes métodos são fundamentais não somente para empoderar as mulheres, mas também para obter uma reflexão mais profunda da parte dos homens e, em definitiva, para que as medidas afirmativas possam ser apropriadas e valorizadas pelos diversos atores envolvidos.

Finalmente, e com o objetivo de dar maior precisão aos diagnósticos, é necessário realizar pesquisas qualitativas que permitam estabelecer, pontualmente, como operam os mecanismos nos espaços onde as mulheres têm uma participação sensivelmente inferior a dos homens •





## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barbro Dahlbom-Hall (2004). "Interview with Ms. Barbro Dahlbom-Hall", em The UN Women's Newsletter, Vol. 8 • No. 4 • October, November, December 2004.
- Barrancos, Dora (2007). *Mujeres en la sociedad argentina*, Buenos Aires, Sudamericana.
- Barylka, Ether (2018). *Judaísmo en femenino*, Madrid, Nagrela Editores. ISBN-10: 8494016091 ISBN-13: 978-8494016097.
- Bourdieu, Pierre (2010). *La dominación masculina*, Barcelona, Editorial Anagrama.
- Braun, S.; Stegmann, S.; Hernandez Bark, A. S.; Junker, N. M. y van Dick, R. (2017). "Think manager-think male, think follower-think female: Gender bias in implicit followership theories", em *Journal of Applied Social Psychology* 2017, 47:377-388. Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jasp.12445>
- Burin, Mabel (2009). "Techo de cristal", em Gamba, Susana (ed.), *Diccionario de estudios de género y feminismos*, Buenos Aires, Editorial Biblos.
- Caminotti, Mariana (2015). *Más allá de los números: Las mujeres transforman el Poder Legislativo en América Latina y el Caribe*, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. ISBN 978-9962-688-34-1
- CEPAL (2016). *Autonomía de las mujeres e igualdad en la Agenda de Desarrollo Sostenible*. Acceso em Abril 2018: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40633/4/S1601248\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40633/4/S1601248_es.pdf)
- CEPAL (2017). *40 años de Agenda Regional de Género*. Acceso em Abril 2018: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40333/7/S1700760\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40333/7/S1700760_es.pdf)
- Cerrutti, Marcela y Ameijeiras, Analía (2016). "La intermitencia en la participación laboral de las mujeres veinte años después: el caso del Área Metropolitana de Buenos Aires", en VI Congreso Latinoamericano de Población, Foz de Iguazú.
- Connell, Raewyn (2006). "Glass Ceilings or Gendered Institutions? Mapping the Gender Regimes of Public Sector Work-sites", em "Essays on Equity, Gender, and Diversity", *Public Administration Review*, Novembro-Dezembro, 2006.
- DEGIOT (2017). *Las mujeres en el mundo del trabajo*. Acceso em Abril 2018: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe\\_ctio\\_documento\\_detrabajo.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_ctio_documento_detrabajo.pdf)
- Faur, Eleonor y Grimson, Alejandro (2016). *Mitomanías de los sexos. Las ideas del siglo XX sobre el amor, el deseo y el poder que necesitamos desechar para vivir en el siglo XXI*, Buenos Aires, Siglo XXI.
- Faur, Eleonor (2014). *El cuidado infantil en el siglo XXI. Mujeres malabaristas en una sociedad desigual*, Buenos Aires, Siglo XXI.
- Faur, Eleonor y Zamberlin, Nina (2008). "Gramáticas de género en el mundo laboral. Perspectivas de trabajadoras y trabajadores en cuatro ramas del sector productivo del área metropolitana de Buenos Aires", em M. Novick, S. Rojo y V. Castillo (comps.), *El trabajo femenino en la post-convertibilidad. Argentina 2003-2007*, Santiago de Chile, CEPAL-GTZ, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.



Ferreira Rubio, Delia Matilde (2015). "Financiamiento de los partidos políticos desde una perspectiva de género", em Revista Derecho Electoral N° 20, San José, segundo semestre [online]  
[http://www.tse.go.cr/revista/art/20/ferreira\\_rubio.pdf](http://www.tse.go.cr/revista/art/20/ferreira_rubio.pdf)

Gamba, Susana (2009). "Estudios de Género/Perspectiva de Género", em S. Gamba (coord.), Diccionario de estudios de género y feminismos, Buenos Aires, Editorial Biblos.

Hernandez Bark, Alina; Escartín Solanelles, Jorge; Schuh, Sebastian; Dick, Rolf. (2015). "Who Leads More and Why? A Mediation Model from Gender to Leadership Role Occupancy", em Journal of Business Ethics, 10.1007/s10551-015-2642-0.

Kanter, Rosabeth (1977). Men and women of the corporation, New York, Basic Books.

Kimmel, Michael S. (1997). "Homofobia, temor, vergüenza y silencio en la identidad masculina", em Teresa Valdés y José Olavarría (eds.), Masculinidad/es. Poder y crisis, Ediciones de las Mujeres N° 24, Santiago de Chile, Isis Internacional y FLACSO Chile.

McGee Deutsch, Sandra (2017). Cruzar fronteras, reclamar una nación. Historia de las mujeres judías argentinas 1880-1955, 1ª ed., Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.

ONU MUJERES (2014). Declaração e Plataforma de Ação da IV Conferência Mundial Sobre a Mulher. Acesso em Abril 2018:  
[http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2014/02/declaracao\\_pequim.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2014/02/declaracao_pequim.pdf)

ONU Mujeres (2018). Guía Estratégica, La participación política de las mujeres en Guatemala: una mirada hacia la paridad democrática. Online:  
<http://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20americas/documentos/publicaciones/2018/4/participacion%20politica%20de%20las%20mujeres%20en%20guatemala.pdf?la=es&vs=4924>

Scott, J. (1996). "El género: Una categoría útil para el análisis histórico", em Marta Lamas (comp.), El género: la construcción cultural de la diferencia sexual, México, PUEG, pp. 265-302.

UNESCO (2017). "Gender inequality persists in leadership positions", em Gender Review. Meeting our Commitments to gender equality in education, París, UNESCO. Acesso em Abril 2018: [https://en.unesco.org/gem-report/sites/gem-report/files/References\\_GenderReview2018.pdf](https://en.unesco.org/gem-report/sites/gem-report/files/References_GenderReview2018.pdf)

Wainerman, C. H. (comp.) (2003). Familia, trabajo y género, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.

Williams, Christine (1992). "The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the Female Professions", em Kimmel, M. (ed.) (2000), The Gendered Society Reader, New York, Oxford University Press.

Williams, J. E. y Best, D. L. (1990a). Measuring sex stereotypes: A multination study, (rev. ed.), Beverly Hills, CA, Sage Publications.

Williams, J. E. y Best, D. L. (1990b). Sex and psyche: Gender and self-concepts viewed cross-culturally, Newbury Park, CA, Sage Publications.

## ANEXO METODOLÓGICO

### SOBRE A BASE DE DADOS

A base de dados foi construída a partir de uma primeira identificação realizada pelo JDC na América Latina. Sobre um registro que abrange 386 organizações, radicadas principalmente em países como Argentina, Uruguai, Brasil, Chile, México, Colômbia e Venezuela, realizou-se o relevamento de informação acerca da participação de homens e mulheres em seus conselhos diretivos. Entre os meses de março e abril, um relevamento realizado pelo JDC permitiu a obtenção de informação acerca da proporção de homens e mulheres nas comissões diretivas de 202 organizações.

Com o objetivo de poder detalhar a análise e distinguir entre os diferentes cargos ocupados por homens e mulheres nas comissões diretivas das organizações, foi realizado um novo relevamento entre os meses de julho e agosto. Para isso, foi extraída informação dos websites institucionais das organizações aludidas. Porém, como não foi possível encontrar em todos os casos a informação esperada, o total de organizações foi reduzido a 107. No entanto, tanto no primeiro como no segundo relevamento a proporção de organizações por países se manteve relativamente estável.

Com exceção do Gráfico N° 1, as outras porcentagens e gráficos referidos neste documento, representam as 107 organizações relevadas entre julho e agosto de 2018. Neste sentido, esclarecemos que os resultados aqui expostos não são produto de um censo de organizações nem de uma seleção estatística de casos, motivo pelo qual, os números anunciados não devem ser considerados como definitivos no que diz respeito à realidade das organizações, mas sim como tendências que nelas se expressam.

### SOBRE AS VARIÁVEIS UTILIZADAS NA ANÁLISE

No presente artigo, a nossa proposta consistiu na análise da variação das proporções de homens e mulheres nas comissões diretivas segundo uma série de variáveis que consideramos relevantes. Uma delas é o “Nível de incidência do cargo”. Como as organizações relevadas apresentavam estruturas diferentes de autoridades, a fim de possibilitar uma comparação com um número manejável de opções, decidimos reagrupá-las a partir de elementos comuns

considerados característicos. Desta forma, foram criadas as seguintes categorias:

“**Nível 1**”. Agrupa os cargos de “Presidente”, “Vice-presidente”, “Decano”, “Vice-decano”, “Reitor”, “Vice-reitor”, “Diretor geral”, “Vice-diretor geral”. Em todos os casos, trata-se de cargos que concentram a máxima autoridade das instituições que representam. Alguns tratam de posições exercidas ad honorem e outros (reitor, diretor geral, etc.), de cargos profissionais pagos.

“**Nível 2**”. Agrupa os cargos que implicam responsabilidades no manejo de dinheiro. Concretamente, aglutina os cargos de “Tesoureiro”, “Vice-tesoureiro”, “Tesoureiro 2º”, “Tesoureiro 3º”, “Revisor de contas” e “Revisor de contas suplente”.

“**Nível 3**”. Inclui os cargos que implicam a responsabilidade sobre alguma área ou setor específico das organizações, como “Secretário Geral” e todas aquelas “Secretarias” e “Direções” específicas (como por exemplo “Secretaria de Juventude” ou “Direção de Cultura”).

“**Nível 4**”. Inclui os cargos de menor incidência na tomada de decisões, como “Vogal”, “Vogal Suplente”, “Assessor” e “Conselheiro”.

Outra variável importante foi a de “Tipo de Instituição”, que refere ao tipo de atividade que realizam as organizações. Para definir as categorias que a compõem, foram utilizados critérios definidos conjuntamente com os responsáveis do JDC, que marcaram como principais as seguintes:

■ **Incidência política:** são organizações que representam a voz da coletividade judaica perante os governos nacionais e o Estado de Israel.

■ **Culturais:** são organizações que difundem questões culturais e incluem museus e espaços de memória.

■ **Religiosas e comunitárias:** esta categoria agrupa tanto templos quanto espaços comunitários.

■ **Socio esportivas:** são organizações cuja atividade principal é baseada na promoção de atividades esportivas para a comunidade.

■ **Educacionais:** são organizações dedicadas principalmente a um trabalho educativo.

■ **Bem-estar e desenvolvimento social:** são organizações dedicadas principalmente a ações que promovem a ajuda e o melhoramento das condições de vida de setores sociais vulnerados. Subdivide-se por sua vez em “Asilos para Idosos” e “Entidades que trabalham com população vulnerável” (infância, adolescência e família).





## OFICINA PARA A AMÉRICA LATINA E CARIBE

**Sergio Widder**  
Diretor Regional

**Mónica Epelbaun**  
C.F.O – Chefe do Setor Financeiro

**Fabiana Itzcovich**  
Coordenadora de Programas

**Fabiana Grosman**  
Diretora do Leatid

**Gabriel Milevsky**  
Representante do JDC no Brasil

**Maia Magnetto**  
Programa de Mulheres e Liderança

**Micaela Bursztein**  
Monitoramento e Avaliação de Programas

**Georgina Catvin**  
Desenho e Comunicação

**Ariela Bodner**  
Assistente de Direção

**Eduardo Veriansky**  
Contador

**Lionel Duszkin**  
Assistente Administrativo Contábil

## SOBRE O JDC

O American Jewish Joint Distribution Committee (JDC) é a principal organização judaica de assistência humanitária no mundo. O JDC opera em mais de 70 países, resgatando judeus em perigo, proporcionando alívio imediato aos requerentes e criando nexos duradouros com a vida judaica.

Em Israel, o JDC contribui para afrontar os desafios de sua população mais vulnerável. Também desenvolve programas extracomunitários no mundo inteiro.

O JDC trabalha junto com as comunidades e organizações locais para criar e desenvolver iniciativas que abordem de forma efetiva as suas necessidades particulares e contribuam para construir e fortalecer as suas próprias capacidades.

Para saber mais, visite [www.jdc.org](http://www.jdc.org)





American Jewish  
Joint Distribution  
Committee



Oficina para América Latina: J. Salguero 2142 6º piso - C1425DES - Buenos Aires, Argentina  
Teléfono: +54 11 4827-7500 - e-mail: [laoffice@jdc.org](mailto:laoffice@jdc.org)