

## *Repertórios organizacionais e mudança institucional: grupos de mulheres e a transformação da política nos EUA, 1890-1920*

Embora usualmente pensemos nos movimentos sociais como agentes de mudança, as explicações dominantes da relação entre movimento e política conduzem à conclusão oposta.<sup>1</sup> Enquanto os movimentos são muitas vezes creditados com conquistas substantivas limitadas – a aprovação de uma legislação ou a derrota de um determinado político –, somos levados a esperar, no nível organizacional, a cooptação, a transformação conservadora de objetivos, e a “lei de ferro da oligarquia” operando para minimizar as diferenças entre um movimento social contestatório e as instituições políticas existentes (JENKINS, 1977; MICHELS, 1962 [1911]). Mesmo no caso de revolução social, como argumentou Tocqueville (1955) [1856], pode acontecer que os movimentos insurgentes apenas solidifiquem padrões já emergentes de autoridade estatal. Em cada uma dessas disputas entre instituições políticas estabelecidas e movimentos sociais oposicionistas, as instituições existentes são preservadas, mesmo quando a substância das políticas se altera. Mas, analiticamente, fica-nos a questão a respeito de como as instituições políticas mudam. O que explica transformações nos modelos ou convenções básicos que informam a organização e a ação política?

Uma questão tão ampla pode ser abordada mais facilmente em um contexto específico. Nas décadas imediatamente anteriores e posteriores à

---

1 Do original “Organizational repertoires and institutional change: women’s groups and the transformation of U. S. politics, 1890-1920” publicado na *American Journal of Sociology* (volume 98, número 4, 1993). Direitos autorais concedidos pela University of Chicago Press. Traduzido por André Villalobos.

virada do século XIX para o XX, as instituições da política americana passaram por “uma das mais importantes transformações governamentais da história americana – o surgimento de significativas políticas regulatórias e administrativas” juntamente com “uma série de mudanças duradouras na natureza e estrutura da participação política; o voto partidário declinou e a política dos grupos de interesse tornou-se mais importante” (McCORMICK, 1986, p. 83). Essas mudanças nos modelos básicos de participação política vieram na esteira dos esforços dos grupos agrários e das organizações de trabalhadores para assegurar maior poder de influência em um universo político em que a igualdade formal entre os cidadãos brancos de sexo masculino parecia crescentemente irrelevante. Ao mesmo tempo, as mulheres se mobilizaram para garantir o direito ao voto para a metade da população adulta que se encontrava privada desse direito<sup>2</sup>. Mas permanecem obscuras as conexões entre as instituições políticas em transformação e a onda de mobilização política popular.

Na divisão do trabalho acadêmico, esses dois problemas têm sido tratados por literaturas separadas: o estudo dos movimentos sociais e a história dos sistemas partidários ou dos regimes eleitorais. Ultimamente, contudo, os historiadores que estudam a problemática das mulheres têm questionado essa separação, argumentando que, quanto mais “se aprende sobre a magnitude e centralidade da contribuição das mulheres nesses anos, mais provável parece que entendê-las propiciará uma base para a análise compreensiva do progressivismo que tem escapado à atenção dos historiadores até hoje” (DuBOIS, 1991, p. 162-163). Para chegar a tal análise, entretanto, é necessário reconsiderar dois pressupostos teóricos que nos levaram a desconsiderar os movimentos sociais como fontes de mudança.

Em primeiro lugar, algumas organizações de movimentos podem ser comparativamente imunes às pressões para adaptar-se ao contexto institucional existente. Para estabelecer essa possibilidade, identificarei as lógicas de incorporação política implícitas nos modelos clássicos da sociologia política – especificamente os de Robert Michels e de Max Weber –, aplicando-as em seguida a um conjunto de grupos de movimentos sociais coletivamente co-

<sup>2</sup> Os negros sulistas foram a grande exceção nessa ampliação do universo político, na medida em que pré-requisitos de rendimentos *per capita* para efeito de direito ao voto (*poll taxes*) e restrições ao direito de registrar-se como eleitor foram usados com sucesso para afastar os homens afro-americanos das listas eleitorais (McADAM, 1986, p. 68-69).

nhedidos como o “movimento da mulher” do final do século XIX e início do século XX nos Estados Unidos. Esse movimento tem suas raízes no período anterior à Guerra Civil, com a proliferação de sociedades beneficentes de mulheres e atividades abolicionistas. Quando as emendas legais decorrentes da Guerra Civil deixaram de proporcionar-lhes o direito ao voto, as mulheres se reagruparam gradualmente em torno de causas relacionadas com a abstinência do consumo de bebidas alcoólicas e com a luta pelo direito ao sufrágio, construindo uma impressionante rede de organizações de mulheres, federadas em âmbito nacional (SCOTT, 1991). Por volta dos anos 1880, as organizações e causas das mulheres estavam estabelecidas paralelamente, mas bastante separadas, das instituições políticas formais da nação. As décadas seguintes foram palco de uma crescente mobilização das mulheres, assim como uma série de conquistas legislativas, que podem ser favoravelmente comparadas não apenas com os sucessos das mulheres em outras nações, mas também com as vitórias dos movimentos trabalhistas e agrários nos Estados Unidos (CLEMENS, 1990a; SKOCPOL e RITTER, 1991). A habilidade dos grupos de mulheres para ingressar na arena política sem serem inteiramente cooptados sugere que os processos de transformação organizacional conservadora são condicionados tanto pela identidade social dos organizados como pelo caráter das instituições políticas existentes.

Em segundo lugar, pelo menos algumas das interações entre os movimentos sociais e as instituições políticas existentes precisam ser capazes de produzir mudanças nas convenções que informam a ação e a organização política. Após apresentar um modelo alternativo da interação entre movimentos sociais e instituições, argumentarei que a dinâmica organizacional do movimento da mulher americana ajuda a explicar uma das mais importantes mudanças na história política dos Estados Unidos: a mudança do “Estado de cortes e partidos” do século XIX para um regime político fundado na atividade legislativa e na negociação entre grupos de interesse (SKOWRONEK, 1982; McCORMICK, 1986). Enquanto as lutas internas e as táticas eleitorais foram forças centrais para o declínio dos partidos e a posição proeminente da política eleitoral (McGERR, 1986; SHEFTER, 1983), as associações exerceram um papel-chave na elaboração de um novo estilo de política focado em questões, interesses e respostas legislativas específicas. Uma literatura rapidamente crescente documenta, agora, o extenso envolvimento de grupos de mulheres em um projeto político que se deslocou das questões afetas à

vida local [“*municipal housekeeping*”], nos anos 1890, para o desenvolvimento de formidáveis *lobbies* em âmbito estadual e nacional, durante as décadas de 1910 e 1920. Raramente produzindo uma pura expressão de feminilidade, esses esforços cruzaram fronteiras de raça, etnicidade, classe e região (BAKER, 1991; FRANKEL e DYE, 1991; MUNCY, 1991; SCOTT, 1991). Os grupos de mulheres não estiveram sós nessa inovação organizacional, mas em virtude de sua posição marginal com respeito à política eleitoral, seus esforços por criar uma alternativa institucional são particularmente nítidos.

O ponto central, por conseguinte, é substituir o foco na burocratização, característico dos estudos na tradição Michels-Weber, pelo reconhecimento de que o mundo social oferece múltiplos modelos de organização, assim como convenções relativas a quem pode se utilizar de quais modelos para quais propósitos. Os modelos de organização compreendem tanto padrões para os arranjos de relações no interior de uma organização como conjuntos de roteiros para a ação culturalmente associados com esse tipo de organização. Dessa forma, os modelos podem ser pensados como sendo intermediários entre dimensões abstratas de uma forma de organização (por exemplo, grau de hierarquia) e exemplos de organizações específicas. Modelos podem referir-se a “organizações de um determinado tipo” ou a “organizações que fazem determinado tipo de coisa”<sup>3</sup>. A menção, quer a um atributo quer a uma ação, pode evocar um modelo compartilhado ou uma forma de organizar.

Os grupos de mulheres, juntamente com outros, foram politicamente bem-sucedidos à medida que adaptaram para propósitos políticos os modelos de organização não politizados existentes. Ao invés de adotar uma única forma burocrática, esses grupos utilizaram múltiplos modelos de organização – sindicatos, clubes, parlamentos e corporações –, cada qual articulado de diferentes formas com as instituições políticas existentes. Esta constatação exige que o escopo da explicação padrão de Michels-Weber sobre o desenvolvimento do movimento social seja delimitado por uma análise

3 Em benefício da clareza terminológica, usei “modelo organizacional” para referir-me à definição cognitiva ou “arquetípica” [“*blueprint*”] da “forma organizacional”. Hannan e Freeman (1986, p. 56) contestaram essa abordagem com fundamento na alegação de que “arquétipos de organização não são observáveis”. Contudo, durante períodos de mudança organizacional, os debates sobre a escolha dos modelos apropriados fornecem evidência dos padrões básicos constitutivos do repertório de organização de um grupo. As mudanças institucionais refletem a interação da diversidade organizacional nos níveis cognitivo e material: “Quando os esforços para implementar novas formas são bem-sucedidos, eles podem resultar no obscurecimento dos limites entre um conjunto de formas ou no surgimento de uma forma nitidamente diferente” (HANNAN e FREEMAN, 1986, p. 63).

mais elaborada da organização social. Valendo-me dos debates atuais sobre a teoria das organizações, argumentarei que nossa compreensão sobre a relação entre movimentos sociais e mudança política foi prejudicada pela dupla pressuposição de que a escolha da forma organizacional é primordialmente determinada por considerações de eficácia, e de que as hierarquias burocráticas clássicas são a forma mais efetiva de alcançar metas políticas. A escolha de modelos organizacionais pode ser também presidida por “lógicas de adequação” (MARCH e OLSEN, 1989, p. 23-24) ou por normas institucionais (DiMAGGIO e POWELL, 1983) e, dadas variações no ambiente, na composição e nas metas organizacionais, as formas burocráticas podem muito bem provar-se menos efetivas do que arranjos de redes, grupos solidários ou outras possíveis alternativas (POWELL, 1990). Finalmente, quando mobilizadas em novas formas por grupos não usuais, mesmo os modelos organizacionais mais conhecidos podem ter consequências perturbadoras para as instituições políticas.

O conjunto de modelos organizacionais cultural e empiricamente disponíveis pode ser pensado como um “repertório organizacional”. Este conceito integra o vocabulário teórico dos estudiosos de organização sensíveis à diversidade de forma com o arcabouço cognitivo ou cultural dos “repertórios de ação coletiva” postos em evidência pelos teóricos do movimento social sintonizados com a variação histórica (TILLY, 1978; TILLY, 1986). Assim como nas explicações do construcionismo social, a institucionalização e, por extensão, a mudança institucional, é compreendida como produto do hábito, da autor-reprodução (ou da falta dela) de um padrão social particular (JEPPERSON, 1991). Mas, ao invés de focar uma “história compartilhada” de interações como a fonte primordial de tipificações recíprocas (BERGER e LUCKMANN, 1966, p. 53-67), esta análise argumenta que o consenso também pode resultar de os atores utilizarem um repertório comum, culturalmente disponível (mais do que situacionalmente construído), de modelos alternativos para interpretar uma situação ou agir nela. Mobilizando múltiplos modelos organizacionais em campos institucionais diversos, os movimentos sociais podem ser fonte de mudança institucional, mesmo quando eles próprios sofrem transformações de natureza mais ou menos conservadora.

Desenvolvendo um modelo de mudança institucional, esta argumentação se vale da teoria contemporânea da organização, mas requer um deslocamento de foco, afastando-se dos centros dos campos organizacionais insti-

tucionalizados, em direção a suas periferias. Ao invés de atribuir a disrupção dos campos organizacionais a variados choques exógenos, esta interpretação sugere que a ação política estratégica, assim como a busca de identidades coletivas, produz migrações de modelos organizacionais e, potencialmente, a disrupção de campos de ação organizados. As instituições da sociedade moderna são concebidas como sendo “potencialmente contraditórias e, por isso, tornam múltiplas lógicas disponíveis para os indivíduos e as organizações” (FRIEDLAND e ALFORD, 1991, p. 232). Esses movimentos dos modelos organizacionais são padronizados em pelo menos duas maneiras: pela distribuição de múltiplas afiliações em campos organizacionais – o entrelaçamento de afiliações a grupos, de Simmel – e pelas lógicas culturais que informam a mobilização de repertórios organizacionais. Ao desenvolver uma teoria sobre a escolha organizacional, James March assinalou o papel da imitação como um componente de “tolice sensata”, afirmando que, “para que a imitação seja normativamente atraente, precisamos de uma melhor teoria sobre quem deve ser imitado” (MARCH, 1979, p. 75-76). Gerações mais antigas de atores políticos encontraram exatamente tal teoria embutida em seus repertórios de organização, as interpretações culturais ligando modelos organizacionais a atores e propósitos.

### **O movimento da mulher: escopo e fontes**

O potencial dos movimentos sociais ou das associações voluntárias para transformar a política institucional fica evidente em um caso notável – embora até recentemente subestimado – de organização política por parte de um grupo comparativamente desfavorecido. O “movimento da mulher”, nos Estados Unidos do final do século XIX e início do século XX, reuniu mulheres relativamente privilegiadas em termos de situação econômica e educação (BLAIR, 1980; SKLAR, 1985), mas ainda submetidas a práticas formais e informais de exclusão que limitavam sua capacidade para cultivar habilidades políticas ou para exercê-las, caso as houvessem adquirido de alguma forma. Não obstante sua exclusão formal do direito de voto em grande parte da nação (a Décima Nona Emenda só foi ratificada em 1920), mulheres de classe média e de classe média alta construíram uma impressionante quantidade de associações voluntárias que constituíram uma força significativa na vida pública do país. Dezoito anos após sua fundação em 1874, a WCTU – *Women’s Christian Temperance Union* (Associação das

Mulheres Cristãs pela Abstinência de Bebidas Alcoólicas) tinha 150.000 membros (BORDIN, 1981, p. 3-4) e exercia influência sobre a legislação, desde a referente às restrições ao consumo do álcool até a concernente ao direito de voto para a mulher. A GFWC – *General Federation of Women's Clubs* (Federação Geral dos Clubes de Mulheres) foi fundada em 1890 e tinha possivelmente 500.000 membros por volta de 1905 e mais de 1 milhão no final da década<sup>4</sup>. Além desses grupos, associações beneficentes, clubes cívicos, grupos de auxílio a fraternidades, e associações pelo sufrágio preenchem uma densa rede de organizações de mulheres. Como um elemento-chave da era de reforma social, esses grupos contribuíram para a fundação de um Estado de bem-estar social nitidamente “maternalista” nos EUA, um regime de políticas que dá mais ênfase a programas como as pensões para as mães do que aos programas de seguro contra o desemprego e de amparo à velhice (GORDON, 1990; SKOPCOL, 1992).

No âmbito institucional, os grupos de mulheres foram centrais para uma reelaboração mais ampla do arcabouço organizacional da política americana: o declínio dos partidos políticos competitivos e da mobilização eleitoral de massas, seguido pelo surgimento de um sistema de governo centrado em administração, regulação, *lobbies* e política legislativa. Essa mudança envolveu a invenção de novos modelos de participação política fora dos partidos estabelecidos e a articulação de interesses e demandas que pudessem ser tratadas por meio da legislação e da intervenção ativa de agências estatais. Conquanto a invenção da moderna política dos grupos de interesse possa não ter sido visada pelas mulheres ativistas, essa foi uma das consequências mais importantes desse período de experimentação com a organização política.

Embora as organizações de mulheres no período compreendessem que alguma forma de ação política seria necessária para fazer avançar muitas de suas causas, a atividade política em sua forma usual estava fora de questão. Adicionalmente a sua exclusão formal da atividade eleitoral, as associações de mulheres incorporaram-se a uma ofensiva cultural mais ampla contra os métodos políticos. Segundo a Sra. Croly, primeira presidente da GFWC:

Se eu tivesse que dizer o que me parece o maior obstáculo à vida e ao crescimento

<sup>4</sup> O cálculo do número exato de membros é impossível, posto que os números totais eram tipicamente fornecidos pelos clubes, e algumas mulheres tinham múltiplas afiliações (WILSON, 1979, p. 100-101; WOOD, 1912, p. 131 e 154).

dos clubes, esse seria o emprego de métodos políticos, de maquinaria política e de manipulações para produzir resultados. A política só poderá ser purificada quando seus métodos forem modificados, e sua introdução em nossa vida de clube subverte completamente a intenção e os objetivos da organização clubística (CROLY, 1898, p. 128).

A política em si não era rejeitada, mas apenas as formas existentes de organização política, os modelos do partido eleitoral e os mecanismos de patronagem. Para construir uma alternativa, os grupos de mulheres valeram-se de modelos de organização que se encontravam disponíveis, cultural e experiencialmente, em outras áreas da vida social. Através de empréstimos desse repertório de organização mais amplo, esses grupos ajudaram a transformar o repertório de ação política na Era Progressista.

Não existe uma listagem formal de tais repertórios, mas a gama de modelos de organização culturalmente disponíveis pode ser reconstruída a partir dos debates que esses grupos realizaram com respeito a que tipo de organização desejavam ser. Atas de convenções constituem uma copiosa fonte desse tipo de informação, visto que qualquer mudança na organização ou na estratégia usualmente acarretava moções formais completas com a enunciação dos fatos (a parte destinada aos “considerando”) e uma argumentação em favor de algum modelo alternativo para a ação do grupo. Por exemplo, divisões faccionais poderiam ser explicadas em termos provenientes dos mundos dos negócios e da reforma política. Em 1911, um grupo sufragista de Wisconsin proclamou sua intenção de “explodir o cartel sufragista” (as associações nacionais pelo sufrágio) e fundar uma organização alternativa “com uma forma de governo através de comissão” [*commission form of government*] (*Milwaukee Evening Wisconsin*, 10/10/1911, *Wisconsin Woman Suffrage Scrapbooks*)<sup>5</sup>. Métodos do mundo dos negócios também definiram novas estratégias políticas. Desencorajando a utilização de debates públicos – uma peça central da vida política no século XIX –, uma sufragista da Califórnia, em 1913, assim expressou seu argumento:

<sup>5</sup> Os *Wisconsin Woman Suffrage Scrapbooks* incluem recortes de jornais (primordialmente de jornais do Wisconsin) assim como lembranças, telegramas e outros documentos relacionados à campanha pelo sufrágio no Estado. A maior parte do material data de 1900 a 1920. São feitas citações à fonte do jornal original. Os scrapbooks [livros de recortes] estão nas coleções da *Wisconsin Historical Society*, Madison, Wisconsin.

Penso que precisamos reconhecer francamente que as pessoas não são todas convencidas pela razão, e que, embora profundamente verdadeira, a proposição de que as mulheres devem votar se consolidará, junto a essa classe de pessoas, de forma similar àquela em se estabelecem as virtudes da alimentação no café da manhã – pela afirmação (*California Equal Suffrage League of Northern California* [de ora em diante, CESLNC], 1913, p. 11)<sup>6</sup>.

Para reconstruir os repertórios de organização empregados durante esse período, este estudo baseia-se em uma extensa leitura das atas de organizações de mulheres. O material utilizado nesta análise é proveniente basicamente de um estudo comparativo da organização política e das estratégias de grupos de trabalhadores, grupos agrários e grupos de mulheres em três estados progressistas (Califórnia, Washington e Wisconsin) entre 1890 e 1920 (CLEMENS, 1990a). Posto que esta análise está preocupada com inovação na organização política, esses casos foram selecionados entre aqueles estados reconhecidos pela inovação com respeito ao processo político e por suas políticas sociais substantivas. Embora numerosos estados do leste tenham aprovado uma legislação social progressista, no conjunto eles foram muito mais lentos em adotar reformas processuais – como a iniciativa popular, o *referendum*, e a possibilidade de remoção de autoridades de seus cargos por iniciativa e voto popular [*recall*] – que debilitaram o poder das organizações partidárias para controlar as agendas políticas e seus resultados (PHELPS, 1914, p. xliv; SHEFTER, 1983). As lutas no interior das organizações nacionais também assumiram frequentemente a forma de uma divisão regional entre uma liderança da costa leste, comprometida com os métodos estabelecidos, e as facções do meio-oeste e do oeste, mais abertas à ação política direta ou à intervenção estatal. Além das atas de convenções e das publicações oficiais de

<sup>6</sup> Conquanto a influência dos negócios sobre a política tenha sido um ponto central de discussão na historiografia da Era Progressista, as argumentações assumiram tipicamente uma forma instrumentalista: os modelos burocráticos são introduzidos por profissionais (HOFSTADTER, 1955; WIEBE, 1968) ou elites corporativas (BERKOWITZ e McQUAID, 1980; KOLKO, 1963; WEINSTEIN, 1963) para servir seus próprios interesses. O que passou despercebido foi a extensão em que os modelos de organização associados com o mundo dos negócios deram forma às estratégias dos que mais se opunham ao poder corporativo mesmo antes do declínio da política de patronagem. Como se manifestou um membro de grupo californiano afiliado ao Grange: “Está em nossas mãos, como membros da organização, estudar bem a lição que essas grandes corporações que dominam o país nos estão ensinando, não só ao fazendeiro, mas à humanidade; ou seja, que na unidade, na cooperação inteligente, há força, há poder; mas no esforço dividido, há fraqueza, há desintegração (...). Precisamos fazer como estão fazendo as corporações – opor combinações de capital e cérebros a combinações semelhantes” (CALIFÓRNIA STATE GRANGE, 1889, p. 43).

várias federações estaduais, baseio-me em debates organizacionais, tal como relatados e analisados em jornais de mulheres e nas histórias publicadas por e sobre diferentes associações (por exemplo, CESLNC, 1913; CROLY, 1898; GIBSON, 1927; PARK, 1960; RUDDY, 1906; SIMPSON, 1909; SIMPSON, 1915; SPENCER, s.d.; WILLIAMSON, 1925; WINTER, 1925; *Womans [sic] Parliament of Southern California*, 1892; WOOD, 1912)<sup>7</sup>. Ao longo desses relatos, fica clara a extensão do conhecimento mútuo e do mimetismo entre os grupos. Em vez de afirmar que a inovação política se baseou em características distintivas de estados individuais, o argumento aqui desenvolvido toma o processo de imitação e inovação organizacional como central para a compreensão das mudanças institucionais no período.

Com foco nos repertórios de organização, a análise busca estabelecer os mecanismos para tais mudanças, situando a interação entre os movimentos sociais e a política dentro de um sistema social mais amplo que inclui modelos de organização alternativos e múltiplas instituições que podem promover a conformidade organizacional ou o isomorfismo (DiMAGGIO e POWELL, 1983). As aplicações do modelo neoinstitucionalista que examina uma única instituição focal (normalmente o Estado ou as profissões) tendem a dar ênfase à maneira pela qual os processos isomórficos promovem a estabilidade e a homogeneidade, mas o resultado oposto também é possível. Quando formas organizacionais conhecidas são mobilizadas de maneiras não convencionais, grupos contestatórios podem muito bem desestabilizar as instituições existentes e vir a contribuir para a institucionalização de novas convenções para a ação política. A heterogeneidade organizacional se reflete nos repertórios de organização; esta é uma exposição a respeito dos instrumentos [ *tool kits* ] cujo potencial para produzir mudança decorre da organização complexa das sociedades modernas mais propriamente do que de tempos de incerteza (SWIDLER, 1986). Em vez de rejeitar o modelo clássico de Michels-Weber, utilizarei o caso do movimento da mulher para identificar condições relativas ao alcance desse modelo e, por extensão, proporcionar critérios para identificar os tipos de movimentos com maior probabilidade de contribuir para uma mudança institucional significativa na arena política.

<sup>7</sup> Entre os jornais de mulheres, encontram-se o *Wisconsin Citizen* (mensário, 1887-1900, Wisconsin Historical Society, Madison), o *Club Life* (publicado mensalmente em São Francisco, 1902-6, Biblioteca do Congresso), o *Western Woman Voter* (Seattle, 1911-13, disponível em microfilme na Biblioteca Bancroft, na Universidade da Califórnia, Berkeley), e a página feminina do *Wisconsin Equity News* (quinzenário, 1911-1917, *Wisconsin Historical Society* e Universidade da Califórnia, Berkeley).

## Reconsiderando a lei de ferro

A organização política pode ter efeitos profundamente irônicos. Como argumentou Robert Michels em seu estudo clássico sobre o Partido Social Democrático na Alemanha Guilhermina, “A organização é a arma dos fracos na luta contra os fortes”. Mas essa alavancagem é conquistada a um alto preço: “A organização é (...) a fonte da qual fluem as correntes conservadoras sobre a planície da democracia, aí ocasionando enchentes desastrosas e tornando a planície irreconhecível” (MICHELS, 1962 [1911], p. 61-62). A organização burocrática hierárquica é necessária para competir com eficácia na arena política, mas os processos de competição e organização distanciam a liderança dos interesses de seus seguidores e do compromisso inicial da organização com relação à transformação do sistema político.

Muito embora a inevitabilidade dessas transformações conservadoras tenha sido objetada na literatura sobre movimentos sociais, a imunidade a elas é associada a formas de isolamento – independência econômica, exclusividade de afiliação, e pureza ideológica ou profissional (JENKINS, 1977; SELZNICK, 1960, p. 23, 77 e 153; ZALD e ASH, 1966). Além disso, esses estudos tenderam a focalizar antes a dinâmica interna de organizações voluntárias do que suas interações com as instituições políticas. Para Michels, entretanto, essas podem bem ser as exceções que comprovam a regra. Em sua análise original, a interação continuada das organizações políticas radicais com as instituições da política formal e com o ambiente econômico constituía o motor primário da transformação conservadora. Assim, ficamos com um paradoxo que tem sido central para os críticos do pluralismo político (McADAM, 1982, p. 5-6, 18-19). Na medida em que os grupos organizados comprometidos com a mudança política buscam assegurá-la por meio de processos políticos – o toma-lá-dá-cá na construção de coalizões e na mobilização eleitoral –, parecem condenados a fracassar na proporção em que suas metas de mudança social são sacrificadas pelos constrangimentos do processo político.

Neste artigo, minha alegação central é que as organizações de mulheres da virada do século – juntamente com outras associações – de fato causaram mudanças substanciais na política americana. Minha primeira tarefa, por conseguinte, deve ser a de explicar por que as organizações de mulheres foram comparativamente imunes à lógica da transformação conservadora descrita na análise de Michels. Em *Union Democracy* (1956), a famosa

análise do caso desviante da *International Typographical Union* [Sindicato Internacional dos Tipógrafos], Lipset, Trow e Coleman argumentaram que a “política interna” do sindicato (a organização do trabalho, a força das organizações locais, e uma história específica de conflito político) contribuiu para sua relativa imunidade à lei de ferro de Michels. Entretanto, para compreender o potencial transformador dos grupos de mulheres da Era Progressista, três aspectos de política externa precisam ser examinados. Os dois primeiros dizem respeito à relação entre um modelo organizacional e as estruturas sociais mais abrangentes. O argumento de Michels trata de duas lógicas de incorporação distintas – econômica e política – que afetam a afiliação organizacional de chefes de família detentores de direitos políticos. Consequentemente, os efeitos da organização podem variar de acordo com a identidade dos organizados. O terceiro ponto envolve antes os aspectos simbólicos do que os aspectos instrumentais dos modelos organizacionais; a apropriação de um modelo estabelecido por parte de grupos marginais pode ter consequências que não sejam inteiramente conservadoras. Dadas as situações econômicas e políticas de seus membros, os grupos de mulheres tinham menor probabilidade de serem atraídos para as formas estabelecidas de organização política. Na medida em que adotaram esses modelos estabelecidos, todavia, o resultado foi antes a intensificação da contradição do que a cooptação efetiva.

### **A lógica da incorporação econômica**

Uma das regras do jornalismo investigativo é a de seguir o dinheiro. Essa regra também exerce um papel importante na sociologia política, havendo recebido sua forma clássica na análise de Weber sobre a rotinização da autoridade carismática. O “quadro de funcionários administrativos” de um movimento ou organização tem, segundo Weber,

interesse na continuidade [do movimento ou da organização] de tal modo que, tanto de um ponto de vista ideal como material, sua própria posição seja estabelecida em bases cotidianas estáveis. Isto significa, sobretudo, tornar possível sua participação em relações familiares normais ou, pelo menos, desfrutar de uma posição social segura ao invés daquela condição de discípulo, separada das conexões mundanas ordinárias, notavelmente no que concerne às relações familiares e econômicas (WEBER, 1978, p. 246).

Essa conhecida passagem identifica dois mecanismos distintos pelos quais os imperativos econômicos conformam a relação do pessoal do quadro administrativo com a organização: o interesse na continuidade da organização *per se* e a garantia de sua própria situação econômica, “tornando possível participar de relações familiares normais”. Ambos imperativos exercem um papel proeminente na explicação de Michels sobre a lei de ferro da oligarquia. O pessoal administrativo estará relutante em desafiar a liderança a partir de dentro da organização: “A dependência financeira em relação ao partido, isto é, em relação aos líderes que representam a maioria, agrilha a organização como com cadeias de ferro” (MICHELS, 1962, p. 140 e 138). A situação das autoridades partidárias como provedores de suas famílias também impele os objetivos da organização para uma direção conservadora. Para aquela fração da burguesia que joga sua sorte com a classe trabalhadora, “nenhum caminho de volta se abre. Eles estão acorrentados por seu passado. Eles têm uma família, e esta precisa ser alimentada” (MICHELS, 1962, p. 208). Responsabilidades familiares e posição social produzem efeitos similares sobre os líderes recrutados entre os trabalhadores, que relutarão em abandonar seu *status* melhorado de funcionários de uma organização trabalhista (MICHELS, 1962, p. 259). Esta explicação só é generalizável, portanto, na medida em que não estejam disponíveis formas alternativas de apoio organizacional (por exemplo, patronagem pessoal ou institucional [ver Jenkins, 1977]) e que o quadro administrativo ou membros dele sejam responsáveis por seu próprio bem-estar econômico e o de seus dependentes.

Essas dinâmicas continuam a figurar de modo proeminente nas discussões contemporâneas sobre movimentos sociais, embora um desfecho conservador não mais seja suposto como inevitável. As análises de financiamento dão ênfase aos riscos de cooptação postos pela dependência de financiamento externo ou de patronagem, ao mesmo tempo em que observam as limitações de recursos no interior de várias comunidades marginalizadas pelas instituições políticas estabelecidas (JENKINS, 1977; McADAM, McCARTHY e ZALD, 1988). As restrições da vida cotidiana foram também reconhecidas em termos menos estritamente econômicos como restrições de “disponibilidade biográfica” (McADAM, 1986); responsabilidades familiares ou relacionadas à carreira podem restringir a capacidade ou inclinação de alguém para participar na política.

Como argumentarei a seguir, o impacto dessas limitações de recursos é mediado pela forma de organização. O ponto mais óbvio, no entanto, é

que a explicação de Michels-Weber negligencia a divisão de trabalho por gênero no interior das famílias. Muitas das principais figuras do movimento da mulher estavam sujeitas a um conjunto diferente de restrições. Em um nível mais geral, as mudanças na divisão do trabalho e o crescimento de um mercado de bens de consumo deixaram as mulheres de classe média e de classe média alta do século XIX com crescente quantidade de tempo livre das responsabilidades domésticas (WOOD, 1912, p. 24-25). Entre as mais ativas nas associações de mulheres, muitas eram mantidas financeiramente por seus maridos, e outras provinham de famílias de considerável riqueza e nível educacional (BLAIR, 1980; SKLAR, 1985). Os imperativos do ganho, tão centrais para Weber e Michels, eram claramente menos relevantes para esses grupos. Para as menos privilegiadas, os próprios grupos de mulheres poderiam proporcionar uma comunidade – como os centros de serviços comunitários e de assistência social [*settlement houses*] (DEEGAN, 1988, p. 40-45) – ou carreiras de ativistas poderiam ser financiadas seja por amplos círculos de simpatizantes ou patronos proeminentes. O fato de muitas mulheres de maior nível educacional terem permanecido solteiras ou sem filhos – juntamente com muitas mães, ativas nessas associações, que contavam com a ajuda de empregados domésticos – diminuiu as restrições de disponibilidade biográfica.

### **A lógica de incorporação política**

Da mesma forma que a lógica de incorporação econômica é mediada pelas formas de organização social e de vida familiar, a lógica de incorporação política é estruturada por instituições específicas. Nos termos de Michels, a participação política conduz à transformação conservadora de organizações oposicionistas por meio do sistema de competição eleitoral e da identificação dos líderes dos movimentos com o *establishment* político. Prenunciando a análise de Anthony Downs sobre os sistemas partidários (1957), Michels argumentava que, competindo em eleições, os partidos oposicionistas seriam arrastados para o centro político e, portanto, moderariam seus objetivos radicais (MICHELS, 1962, p. 334-335). Porém, se a competição eleitoral não produz resultados favoráveis, até mesmo partidos políticos formais podem adotar modelos organizacionais alternativos e estratégias que enfatizem pureza ideológica ou incentivos solidários ao invés de vantagem eleitoral (KITSCHOLT, 1989, p. 41). Além disso, números absolutos estão menos li-

gados à vitória em outros sistemas de contestação política. Para um partido revolucionário, as exigências de treinamento de seus quadros podem muito bem superar as vantagens de uma ampla afiliação. Para grupos dedicados à atividade de *lobby*, assim como para todos aqueles engajados na “política simbólica”, recursos, *status* e estilo podem importar mais do que números.

A negação formal do direito de voto às mulheres obviamente as distanciava da lógica da incorporação eleitoral. Embora seus grupos frequentemente procurassem persuadir os eleitores homens a apoiar o sufrágio feminino ou a campanha contra o consumo de bebidas alcoólicas, ou alguma outra causa – e muitas vezes moderassem o radicalismo dessas demandas em razão de finalidades estratégicas –, esses esforços estavam apenas frouxamente articulados com a vida interna da maioria das associações de mulheres. Impedidas de mobilizar seus membros diretamente como um bloco votante – com a consequente necessidade de conseguir um consentimento da maioria, se não uma unanimidade, quanto às metas da organização –, as associações de mulheres tipicamente desenvolveram estruturas “departamentais” internas que permitiam aos membros individuais focalizar seus esforços em uma variedade de objetivos, da visita aos doentes à mobilização pela legislação social<sup>8</sup>. Combinada com uma missão política resumida no lema “Fazer Tudo!”, a estrutura departamental permitia às facções ou às organizações locais realizar experimentações antes que houvesse qualquer consenso no âmbito nacional. Os arranjos organizacionais do movimento da mulher livraram-no muitas vezes das consequências conservadoras do processo decisório por consenso (BAKER, 1991, p. 20-21); quando se estabeleceu o *Woman’s Joint Congressional Committee* [Comitê Congressional Conjunto da Mulher], em 1920, “a norma procedimental sustentava que, quando três das organizações do WJCC votassem por apoiar ou opor-se a uma peça legislativa, elas constituíssem um subcomitê para fazer seu *lobby*” (MUNCY, 1991, p. 103). Esses sistemas de “unidade flexível” (THOMPSON,

<sup>8</sup> A falta de familiaridade dos grupos de mulheres com a “política usual” teve um papel na cisão entre a *National American Woman Suffrage Association* e a mais radical *Congressional Union*. Durante a eleição de 1916, a *Congressional Union* rejeitou as estratégias tradicionais de persuasão dos eleitores homens para, em vez disso, mobilizar as mulheres, nos estados em que estas tinham direito a voto, no sentido de usarem o voto para “punir o partido no poder”, um modelo de ação organizada desenvolvido pelas sufragistas britânicas no contexto de um sistema parlamentarista (VAN VORIS, 1987, p. 120 e 131). Conquanto grande parte do dissenso estivesse centrada em questões de não-partidarismo e bipartidarismo, também é verdade que a estratégia de mobilizar seus membros *enquanto eleitores* não era familiar a muitas organizações de mulheres.

1967) proporcionaram uma fonte adicional de isolamento, protegendo a vida interna da organização tanto das restrições ambientais, que poderiam favorecer formas burocráticas dirigidas a objetivos instrumentais discretos, como do veto das facções conservadoras internas a determinado grupo.

### **A demanda instrumental por organização burocrática**

A exigência de eficácia na organização burocrática hierarquizada foi o primeiro argumento substantivo de Michels (1962) e continua amplamente aceito, mesmo entre seus críticos:

É indiscutível que a tendência oligárquica e burocrática da organização partidária é uma questão de necessidade técnica e prática. É o produto inevitável do próprio princípio de organização. Nem mesmo a ala mais radical dos vários partidos socialistas levanta qualquer objeção a esta evolução regressiva, com o argumento de que a democracia é apenas uma forma de organização e que, onde não for possível harmonizar democracia e organização, é melhor abandonar a primeira do que a última. Sendo o único meio para alcançar os objetivos do socialismo, a organização é considerada como compreendendo em si mesma o conteúdo revolucionário do partido, e esse conteúdo essencial não deve nunca ser sacrificado em nome da forma (MICHELS, 1962, p. 72).

Conquanto seja possível imaginar circunstâncias nas quais os grupos oposicionistas fiquem imunes às lógicas econômica e política da incorporação conservadora, esta alegação é a base da afirmação de Michels de que “quem diz organização diz oligarquia” e, por extensão, que a organização acarreta transformações conservadoras, tanto internas como externas. Em sua forma mais simples, o argumento é desenvolvido da seguinte maneira: (1) burocracias hierárquicas e centralizadas são a forma mais eficaz de organização; (2) por conseguinte, os partidos e instituições políticas existentes adotaram essa forma de organização; (3) na busca por atingir seus fins, os partidos de oposição adotarão essa mesma forma organizacional por razões estratégicas, mesmo às custas de seus compromissos ideológicos; (4) portanto, o crescente isomorfismo organizacional conduzirá os partidos oposicionistas a se tornarem semelhantes aos grupos políticos estabelecidos, impedindo a possibilidade de mudança política significativa.

Esse argumento pode ser contestado em pelo menos dois pontos. Discutirei o primeiro – a suposição de que há uma única forma de hierarquia burocrática para a qual todas as organizações evoluem na busca de eficácia – no contexto de um modelo alternativo a ser desenvolvido mais abaixo. O segundo, contudo, diz respeito à suposição de que a adoção, por um grupo de oposição, das formas organizacionais existentes tem necessariamente uma influência conservadora ou moderadora em seu posicionamento crítico com relação às instituições políticas existentes e põe em perigo sua democracia “interna”. Como a política se estrutura por normas interseccionadas – como organizar, quem deve organizar, e para que organizar –, é possível que a adoção de modelos organizacionais convencionais possa ser destabilizadora, na medida em que exponha contradições no sistema existente.

Muitos dos primeiros esforços desenvolvidos pelas mulheres politicamente ativas aceitaram tanto os modelos institucionalizados da política americana como a divisão cultural tradicional do mundo social em “esferas separadas” para homens e mulheres. Mas esse empréstimo revelou incompatibilidades entre os sistemas organizacionais da política e do gênero. As tentativas das mulheres no sentido de se utilizarem de métodos políticos passíveis de reconhecimento acabaram finalmente por exigir a negação do sistema dual de esferas separadas. Inicialmente, as instituições políticas de mulheres foram amplamente autônomas. Em 1848, a Convenção dos Direitos das Mulheres, realizada em Seneca Falls, emitiu uma “Declaração de Princípios” formal, e Elizabeth Cady Stanton declarou que “a própria mulher precisa fazer este trabalho; pois só a mulher pode entender a altura, a profundidade, a extensão e a amplitude de sua degradação” (*apud* FLEXNER, 1970, p. 77). Por volta da segunda metade do século, as organizações de mulheres promoviam “Parlamentos de Mulheres” como fóruns nos quais as mulheres podiam debater e tornar públicas as suas opiniões. Ao longo do resto do século XIX, elas se utilizaram desse modelo de uma comunidade política distinta, em paralelo com as esferas separadas. Em 1892, por exemplo, o Parlamento de Mulheres da Califórnia se reuniu para “a plena e livre discussão de reformas necessárias ao progresso do trabalho das mulheres na igreja, no lar e na sociedade” (1892, p. 1). O trabalho das mulheres foi redefinido em termos mais propriamente públicos do que nos termos religiosos tradicionais, mas manteve sua identidade como um domínio caracteristicamente feminino. Entretanto, por volta do final do século, a atração por essa forma de organização

política se desgastou, em parte como decorrência de seu próprio sucesso. Ao estabelecerem um terreno comum para o envolvimento público e os ideais domésticos, os parlamentos ajudaram a tornar mais amplamente aceitável a ideia do envolvimento político das mulheres. Porém, como os parlamentos eram muito facilmente associados com a questão altamente controversa do voto feminino, as mulheres muitas vezes encontravam menos oposição quando buscavam seus objetivos por meio de modelos organizacionais não derivados diretamente do sistema político existente.

Mas como seriam esses modelos organizacionais? Para as associações de mulheres, e particularmente para as organizações sufragistas, o dilema imediato era o de que quaisquer vantagens instrumentais da forma burocrática centralizada e hierárquica iam contra um dos objetivos centrais desses grupos: a demonstração de que as mulheres eram capazes de ser cidadãs independentes ao invés de estarem sujeitas à indevida direção de padres, maridos ou outras autoridades<sup>9</sup>. Por conseguinte, não era suficiente substituir as organizações burocráticas dirigidas por homens por associações voluntárias burocráticas lideradas por mulheres de elite. Desde o nível dos salões locais até o das convenções nacionais, era dada atenção à forma – se nem sempre à substância – da organização participativa e ao procedimento apropriado<sup>10</sup>. Em São Francisco, o clube Richelieu era “composto em sua maioria por presidentes de outros clubes (...). O objetivo do clube é desenvolver o treinamento nos usos parlamentares com vistas a um conhecimento mais acurado dos direitos sobre o plenário e dos deveres da presidência de uma assembleia” (*Club Life*, outubro de 1902, p. 3). Os jornais das mulheres davam regularmente destaque aos exercícios sobre o processo parlamentar.

<sup>9</sup> Esta era uma preocupação específica no que diz respeito à concessão do direito de voto às mulheres em comunidades de imigrantes recentes. As sufragistas e os eleitores de origem anglo-saxã estavam inseguros quanto a se esses grupos votariam nos “verdadeiros interesses” das mulheres e crianças ou se seriam influenciados para opor-se às restrições ao consumo de bebidas alcoólicas e a outras reformas sociais: “É provável que as escravas assalariadas de nossas grandes lojas de departamentos, de nossas camisarias e de estabelecimentos manufatureiros de vestuário, e de outras indústrias que empregam, com salários de fome, grande número de mulheres e [que as] jovens eleitoras em potencial se arrisquem à perda do emprego e da ninharia que recebem, votando contra o desejado por seus empregadores?” (*Wisconsin Equity News*, v. 4, n. 18 [25 de janeiro de 1912]; ênfases no original).

<sup>10</sup> Até mesmo a decisão quanto a organizar-se ou não podia ser carregada de um peso simbólico. A Convenção Nacional sobre os Direitos da Mulher, de 1852, havia derrotado uma proposta para formar uma associação nacional, rejeitando qualquer tipo de organização formal, na mesma linguagem usada pelos abolicionistas radicais e por espiritualistas em transe [*trance-speaking spiritualists*]: a autoridade secular constituía uma afronta à autossobrerania do indivíduo e sua submissão a autoridades mais elevadas (BRAUDE, 1989, p. 162-163; PERRY, 1973, p. 114).

Embora algumas organizações fossem dominadas por uma única figura nacional (como a WCTU sob a direção de Frances Willard), a GFWC elegia regularmente novas presidentes e, em quase todos os casos, a estrutura federada e as divisões departamentais complexas dessas associações proporcionavam considerável oportunidade e permitiam participação flexível no movimento da mulher. Embora um mapa organizacional dos principais grupos de mulheres pudesse apresentar muitos traços de uma burocracia clássica, as carreiras individuais raramente envolviam uma progressão regular em uma hierarquia de cargos, sugerindo que esses grupos acomodavam as cambiantes obrigações familiares e econômicas das ativistas (CLEMENS e LEDGER, 1992). Conquanto admitindo a especialização interna da corporação moderna, as mulheres foram muito mais ambivalentes quanto a estabelecer uma clara hierarquia de autoridade. Embora tanto os estudos de política de grupos de interesse como os de movimentos sociais tenham visto a organização em termos de sua contribuição para objetivos instrumentais de mudança política e legislação, as vantagens da centralização e da especialização podem ser mitigadas pelos significados atribuídos aos modelos organizacionais e à diferenciada capacidade das formas organizacionais com vistas a manter o envolvimento.

Esta breve visão geral das organizações de mulheres estabelece, contudo, as premissas a partir das quais é preciso dar forma a uma explicação alternativa da organização política e da mudança institucional. O primeiro ponto é que a escolha de modelos organizacionais não é governada apenas por considerações instrumentais. As culturas possuem regras a respeito de quem deve organizar, de que maneira e para que propósitos; conseqüentemente, a escolha de um modelo convencional por um grupo não convencional pode não produzir a eficácia e nem as transformações conservadoras sugeridas pela análise de Michels. O segundo é que as sociedades complexas apresentam muitos modelos possíveis de organização – múltiplas combinações entre hierarquia, centralização, autoridade e intercâmbio – que podem ser simultaneamente “legítimos” e incompatíveis. Os americanos do final do século XIX estavam familiarizados tanto com as formas hierárquicas e centralizadas do partido de patronagem como com a corporação moderna, mas a política do período é muitas vezes retratada como um conflito entre esses dois modelos de organização da vida pública. Na medida em que um grupo contestatório possa ser imune ao processo de incorporação já discutido,

tanto o seu potencial para causar a mudança institucional como o caráter dessa mudança refletirão a gama de modelos alternativos disponíveis nos repertórios de organização de seus membros.

### **Repertórios de organização: uma abordagem alternativa**

Para grande parte da sociologia política, as organizações importam enquanto recursos; elas possibilitam a ação coordenada e tornam mais provável o sucesso. Por outro lado, também já se demonstrou o papel das organizações no bloqueio da ação; compromissos anteriores e redes estabelecidas podem tornar difíceis novos padrões de mobilização (CONNELL e VOSS, 1990). Mas a organização tem consequências para além do próprio processo de mobilização. Conforme um grupo se organiza de uma maneira particular, adota um modelo específico de organização, ele sinaliza sua identidade tanto para seus próprios membros como para outros. Os modelos de organização fazem parte do ferramental cultural de qualquer sociedade e, assim como preenchem funções instrumentais, preenchem também funções expressivas ou comunicativas. Além disso, a adoção de uma forma particular de organização influencia os vínculos que um grupo organizado estabelece com outras organizações. O modelo de ação coletiva escolhido conforma as alianças com outros grupos e as relações com as instituições políticas. Tanto no âmbito cultural como no institucional, os modelos de organização e de atividade coletiva são mecanismos centrais na transformação dos sistemas políticos. Uma vez que a forma organizacional é vista como sendo simultaneamente uma afirmação de identidade e constitutiva de campos institucionais mais amplos, os movimentos sociais aparecem como não apenas veículos de interesses preexistentes e causas de efeitos políticos específicos, mas como fontes cruciais de mudança institucional.

A linguagem da análise cultural ajuda a compreender tal mudança. Se o legado cultural de uma sociedade é constituído por um conjunto de “modelos de” ação e de “modelos para” a ação (GEERTZ, 1973), ou seja, um repertório organizacional, a apropriação de cada um desses possíveis modelos não é igualmente provável. Ao invés disso, alguns modelos são privilegiados pelas distribuições de poder, *status* e riqueza existentes, bem como pelos arranjos institucionais estabelecidos. Em um nível mais básico, há certas vantagens na familiaridade: “Até mesmo autoridades governamentais e diretores industriais de nosso próprio tempo geralmente se comportam como

se preferissem demonstrações ou greves a formas de ação coletiva totalmente não-convencionais” (TILLY, 1986, p. 391). Teóricos de organização enfatizaram esse processo, explorando as maneiras pelas quais a conformidade com as normas institucionais produz crescente homogeneidade no interior dos campos organizacionais (DiMAGGIO e POWELL, 1983; MEYER e ROWAN, 1977). Contudo, se se reconhece um *repertório* estabelecido de formas aceitáveis ao invés de uma única norma institucional, processos de isomorfismo institucional podem também promover mudança em um sistema social.

Consideremos as seguintes possibilidades. Um grupo se encontra em uma situação na qual os modelos de organização estabelecidos e os cursos de ação são inadequados. Isso pode ocorrer por muitas razões: os modelos existentes podem ser tática ou culturalmente desacreditados (como o eram, para a Sra. Croly, a manipulação e outros “métodos políticos”); os modelos existentes podem estar indisponíveis ou fora de alcance (como estava a política eleitoral para a maioria das mulheres americanas); ou nenhum dos modelos de ação estabelecidos pode ser associado a essa situação (por exemplo, os métodos para responsabilizar os legisladores por votos específicos, anteriormente ao desenvolvimento de compromissos pré-eleitorais e do sistema de voto aberto no legislativo). Confrontados com situações análogas, os teóricos de organização e decisão desenvolveram explicações sobre os procedimentos de busca. Essas explicações estabelecem tipicamente alguma relação – seja proposital ou estocástica – entre um ambiente que proporciona múltiplas “soluções” potenciais e alguns critérios ou procedimentos de seleção<sup>11</sup>. Uma vez selecionada, a solução ou modelo organizacional particular tem, então, consequências tanto para o ambiente como para o sistema de relações entre organizações. Determinadas escolhas podem produzir organizações que façam suficientes demandas em seu ambiente a ponto de induzir a formação de novas organizações (WESTNEY, 1987). Ao mesmo tempo, a escolha de um modelo pode levar a organização a ficar mais próxima de alguns grupos e a enfraquecer outros vínculos interorganizacionais. Por exemplo, os professores podem escolher afiliar-se a um grupo ocupacional baseado no modelo do sindicato trabalhista ou a outro, segundo as profissões. Esta diferença, por sua vez, estabelece padrões distintos de alianças com outras organizações, tais como a AFL-CIO ou a Associação Médica Americana (HESS, 1990).

---

<sup>11</sup> Ver, por exemplo, Hecló (1974); Kingdon (1984); March e Olsen (1989) e Meyer e Rowan (1977).

Aplicada ao estudo da mudança política, esta explicação salienta a importância do conjunto de modelos organizacionais disponíveis e do processo de seleção. O repertório de organização tanto reflete como ajuda a dar forma aos padrões de organização social. Assim como qualquer indivíduo ou grupo o adquire, um repertório é em grande medida constituído pela experiência e pela percepção das formas existentes de organização social. Sabemos o que é fazer parte de um comitê, de uma comunidade ou de um pelotão porque participamos, observamos ou ouvimos falar dessas diferentes formas de organização<sup>12</sup>. De modo similar, sabemos o que diferentes modelos organizacionais significam no que diz respeito às expectativas e comportamentos dos membros, assim como no que concerne à identidade coletiva apresentada aos outros. Assim, o uso inicial de formas conhecidas por novos grupos provoca um efeito desestabilizador sobre as convenções de organização existentes. Por exemplo, as mulheres engajadas em organizações sociais e/ou cívicas denominadas clubes, hoje figuras moderadas e com um charme um tanto antiquado, adotaram, na época, tal denominação em violação às convenções femininas estabelecidas. Embora o termo “clube” fosse rejeitado por algumas delas como um rótulo “masculino”, os grupos mais ousados, como o *New England Women’s Club*, “deliberadamente escolheu *clube* para indicar um rompimento com a tradição; [pois] não queria ser associado com as sociedades de benemerência” (MARTIN, 1987, p. 63; ênfase no original; ver também RUDDY, 1906, p. 24). Para os de fora, a forma organizacional era um sinal das novas qualidades e objetivos desses grupos.

“Qual é o propósito?” era a primeira pergunta sobre qualquer organização de mulheres e, se a resposta não fosse fazer peças de vestuário, coletar fundos para uma igreja ou um propósito filantrópico, a organização não era considerada merecedora de atenção ou se lançavam dúvidas injuriosas sobre suas motivações (CROLY, 1898, p. 9).

<sup>12</sup> Neste sentido, o conceito de um repertório de organização sintetiza o modelo de “ferramental” cognitivo ou cultural dos trabalhos recentes de teoria do movimento social (TILLY, 1978; TILLY, 1986), combinando-o com as explicações institucionalistas correntes na teoria da organização. Diferentemente do novo institucionalismo da economia ou da ciência política, com suas preocupações com custos transacionais e processos de decisão governados por normas (WILLIAMSON, 1985; SHEPSLE e WEINGAST, 1987), no contexto da sociologia e da teoria da organização, as “instituições” são aquelas convenções que “assumem um *status* com caráter de norma [*a rule-like status*] no pensamento e na ação social” (MEYER e ROWAN, 1977; DiMAGGIO e POWELL, 1991). Contudo, na medida em que o conceito de repertório organizacional implica múltiplos conjuntos de convenções, esse status com caráter de norma é necessariamente contextual e sujeito a mudança.

Distanciando-se das associações religiosas e das sociedades de benemerência, os clubes de mulheres se constituíram como “uma coisa absolutamente nova sob o sol” (WOOD, 1912, p. 188). E, ao definir-se por meio da apropriação de modelos organizacionais não tradicionalmente associados com grupos femininos, o movimento dos clubes de mulheres constitui um exemplo claro de inovação baseada nos materiais disponíveis. Esse processo de mudança organizacional através do rearranjo dos repertórios existentes caracterizou o movimento da mulher como um todo.

Uma vez que um grupo tenha usado pioneiramente um modelo organizacional em uma nova arena, esse modelo pode, então, ser adotado e utilizado por outros grupos. Embora o fundamento racional para a adoção possa derivar de vantagens estratégicas momentâneas, a adoção em ampla escala é uma fonte de mudança fundamental nas categorias organizatórias do sistema político. Voltando ao caso específico da mudança política nos Estados Unidos, sustento que a mudança de foco do regime eleitoral de partidos altamente competitivos para o da negociação legislativa e administrativa dos grupos de interesse pode ser compreendida através do exame dos experimentos organizacionais de grupos comparativamente desfavorecidos sob o primeiro desses regimes. A subsequente alteração nas características do repertório de organização disponível – o conjunto reconhecido de opções políticas – deu lugar, então, a um sistema em que essa forma de mobilização tornou-se parte daquilo que é considerado como não sujeito a discussão. Escrevendo em 1907, John R. Commons, um proeminente economista e reformador social, observou que “não há nenhum movimento, nos últimos vinte anos, mais sereno e potente do que a organização dos interesses privados. Nenhum outro país do mundo apresenta um espetáculo tão interessante” (1967 [1907], p. 359). Com relação às convenções da ação e organização política, esse novo sistema acarreta um foco dirigido preferencialmente para a política legislativa do que para a política eleitoral, com a conseqüente organização baseada antes na delimitação de questões específicas do que em filosofias políticas abrangentes. Como se queixou um comentador nos anos 1920:

A atual era de sindicalização, de ligas, sociedades, alianças, conluíus e camarilhas, oferece [a oportunidade de] alianças para apoio mútuo entre quase todos os interesses concebíveis, exceto para os diversificados interesses dos humildes na aplicação da lei geral. Com suas frentes unidas, banqueiros, corretores, leiteiros, detetives, esportistas,

motoristas, estalajadeiros, barbeiros, plantadores de hortelã, tocadores de sinos suíços, *et al.*, podem apresentar, e efetivamente apresentam, suas reclamações ao legislativo em busca de mudanças (WISMER, 1928, p. 172).

Embora os industriais tenham organizado associações corporativas não partidárias tanto nos Estados Unidos como na Europa, somente nos EUA o “interesse” – preferencialmente ao partido, à classe, à linguagem ou à religião – tornou-se o idioma primordial da vida política, uma forma *legítima*, ainda que não necessariamente bem-vinda, de organização política<sup>13</sup>. Apresentar demandas específicas ao legislativo não era uma coisa nova em si mesma, mas anteriormente elas tomavam a forma de petições, de projetos legislativos direcionados a indivíduos, ou do considerável suborno dos Anos Dourados (THOMPSON, 1985). O que era novo era o exercício de pressão com respeito a questões específicas utilizando-se da educação política, da opinião pública, do testemunho de especialistas, e das crescentemente sofisticadas táticas legislativas utilizadas por organizações dedicadas a determinadas questões ou com base em clientelas específicas.

Esse novo sistema de organização política se desenvolveu a partir de um eclético processo de reorganização. Ao invés de aceitar um único modelo para a ação política, os grupos se valeram tanto dos modelos tradicionais como dos mais modernos utilizados pelos propugnadores do bom governo, valendo-se também da imitação daquilo que houvesse funcionado para seus frequentes oponentes, as corporações e as máquinas políticas. Por volta de 1890, por exemplo, associações contrárias ao consumo de bebidas alcoólicas e grupos de mulheres já haviam estabelecido suas próprias organizações distritais e departamentais para exercer pressão focalizada sobre instituições governamentais específicas (BORDIN, 1981; KERR, 1980). Na Califórnia, a *Women’s Christian Temperance Union*

exercia influência mais do que proporcional ao seu tamanho, em virtude de contar com forte apoio da igreja e de sua capacidade de cooperar facilmente com todas as outras organizações contrárias às bebidas alcoólicas, e também porque, diferentemente das sociedades de ajuda mútua [*fraternal societies*], devotava suas energias quase que inteiramente à mobilização e ao trabalho pela reforma. Baseando-se no modelo da WCTU nacional, a organização estadual estabeleceu muitos departamentos, trinta

<sup>13</sup> Ver também Clemens (1990a); Maier (1981); McCormick (1986); Reddy (1987) e Rodgers (1987).

ao todo, cada um deles se concentrando em um aspecto do trabalho de combate ao consumo de bebidas alcoólicas (OSTRANDER, 1957, p. 58).

Reconhecendo a necessidade de criar um contraponto político e um veículo para influenciar a opinião pública, a indústria de bebidas alcoólicas respondeu pela apropriação de um modelo então desconhecido na política das empresas:

Os negociantes de bebidas constituíram uma organização que, pelo menos pelo aspecto exterior, se baseava em uma ideia nova para a Califórnia. Organizaram o que foi tornado público como uma associação de homens favoráveis à moderação do consumo de álcool. Seguindo o exemplo de muitas organizações antialcoólicas, os negociantes de bebidas adotaram um modelo baseado no esquema maçônico. A nova organização foi chamada de *Knights of the Royal Arch* [Os Cavaleiros do Arco Real] e, em abril de 1902, a Grande Loja dos Cavaleiros do Arco Real se estabeleceu em São Francisco (OSTRANDER, 1957, p. 100).

Com seus funcionários exoticamente titulados e, sem dúvida, com seus apertos de mão secretos, essa inovação dos interesses dos negociantes de bebidas parece retrógrada, distanciando-se da moderna política de interesses, com base na opinião pública e nas assessorias especializadas ao invés da solidariedade fraternal. Mas, conceber a mudança institucional como produto de novas aplicações de repertórios organizacionais existentes não é afirmar que todas as aplicações desse tipo serão eficazes. Se os negociantes de bebidas da Califórnia se engajaram em uma forma retrospectiva de empréstimo organizacional, os defensores do combate às bebidas alcoólicas, e especialmente os grupos de mulheres, ajudaram a transformar o significado de modelos políticos corporativos como o *lobby*. No processo, um modelo que fora associado com práticas corruptas era agora transformado e legitimado como um componente plenamente aceito da ação política.

Esta explicação das mudanças nas formas de organização política gera uma série de proposições bastante diferentes daquelas associadas com o modelo Michels-Weber. *Em primeiro lugar*, ao invés de identificar uma tendência unilinear para a criação de formas burocráticas e hierárquicas, esta explicação alternativa sugere que devemos esperar encontrar grande quantidade de trabalho cultural em torno de questões como “Que tipo de grupo somos nós?” e “O que fazem grupos como nós?”. As conexões entre a análise

cultural e a análise organizacional são claras; os modelos de organização não são apenas convenções para coordenar as ações, mas também declarações do que significa para determinadas pessoas organizar-se de determinadas maneiras para determinados propósitos (KANTER, 1972). *Em segundo lugar*, devemos esperar que tanto a substância desses debates como os padrões de mobilização subsequentes variem segundo o conjunto de modelos organizacionais cultural e experiencialmente disponíveis para um dado grupo em um momento determinado. *Em terceiro lugar*, padrões de organização em resposta a situações novas ou ambíguas devem ser conformados pelos laços que determinado grupo mantém com outros grupos engajados em um modelo particular de organização. A escolha de uma forma organizacional específica deve, então, fortalecer os laços entre algumas organizações ao mesmo tempo em que enfraquece outras.

Na próxima seção deste artigo, explorarei cada uma dessas proposições, usando exemplos do movimento da mulher da virada do século. Não estou afirmando que os grupos de mulheres foram os únicos a adotar novos modelos de organização (na verdade, meu argumento sugere que os modelos de organização disponíveis são provavelmente apreendidos e utilizados por múltiplos grupos), mas apenas que os grupos de mulheres estavam particularmente bem situados – tanto por estarem constrangidos pela falta de alternativas viáveis como por serem relativamente imunes às lógicas de incorporação discutidas anteriormente – para explorar o potencial de modelos organizacionais que, na época, eram de introdução recente na arena política.

### **Gênero e organização política**

No decurso do século XIX, intensificou-se o papel do gênero na definição da identidade política. Na “Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão”, de 1791, e na Décima Quarta Emenda à Constituição dos Estados Unidos, o direito ao voto era definido como prerrogativa exclusiva dos homens adultos (CATT e SHULER, 1926, p. 32-45; LANDES, 1988, p. 122). Nos Estados Unidos, essas exclusões formais foram reforçadas por uma densa rede de associações políticas. Na medida em que as associações políticas se baseavam em identidades relacionadas com o local de trabalho, os padrões diferenciados de envolvimento de homens e mulheres no mercado de trabalho asseguravam que essas associações fossem primariamente grupos de

um único sexo. Similarmente, na medida em que a mobilização política da virada do século nos EUA se baseou nas organizações fraternais do século XIX, ela perpetuou as culturas políticas masculina e feminina nitidamente separadas daquele período (BAKER, 1984; CLAWSON, 1985). Conquanto organizações como a dos *Good Templars* [Bons Templários] e a dos *Patrons of Husbandry* [Defensores da Agropecuária] (também conhecida como *Grange*) tenham abraçado as questões morais de preocupação das mulheres e, por vezes, permitido a filiação de mulheres, a organização política dos homens influenciou poderosamente a participação das mulheres em todos os casos do final do século XIX.

Contudo, a política das mulheres não foi inteiramente derivada da política masculina. Na introdução do seu estudo compreensivo sobre o movimento dos clubes de mulheres nos EUA, “Jennie June” Croly proclamou: “quando a história do século XIX vier a ser escrita, as mulheres aparecerão, pela primeira vez na história do mundo, como organizadoras e líderes de grandes movimentos organizados entre [pessoas] de seu próprio sexo” (CROLY, 1898, p. 1). Em parte, os modelos de ação política das mulheres derivaram de sua história de participação pública: a revivescência da era jacksoniana ecoou no fervente chamamento por reformas feito pela *Women’s Christian Temperance Union* (EPSTEIN, 1981; SMITH-ROSENBERG, 1985, p. 129-164) e as reformadoras sociais se valeram do legado das visitas caritativas e da prestação pessoal de serviços aos pobres (McCARTHY, 1982, p. 3-24). As mulheres de classe média e de classe média alta, em particular, adotaram os modelos da reunião de salão e da sociedade de benemerência, adaptando-os gradualmente como veículos para um papel de maior porte nos assuntos públicos. Sem desafiar diretamente o caráter fundamentalmente fraterno da vida política, as mulheres se valeram de modelos de ação domésticos e religiosos para começar a construir um papel público para si próprias. Mas a duradoura exclusão política das mulheres significou que seu ativismo viesse a ser particularmente disruptivo para a ordem política. O quebra-cabeça, portanto, diz respeito a explicar como os grupos de mulheres foram capazes de transformar sua identidade pública de uma forma que contornou, em grande medida, a equação implícita entre política e masculinidade.

Nesse empreendimento, as ativistas se utilizaram de um repertório organizacional que lhes era familiar enquanto membros da sociedade americana, se não necessariamente através de sua experiência direta nos grupos

## de mulheres:

O clube de mulheres não foi um eco; não foi o mero agrupamento para um propósito social ou econômico, como os clubes de homens. Ele se tornou imediatamente, sem intenção deliberada ou ação concertada, um centro iluminador e semeador de atividade puramente altruística e democrática (CROLY, 1898, p. 13).

Havendo se apropriado de um modelo “masculino” de organização, as mulheres de clube continuaram a transformar seu movimento por meio da imitação organizacional. Uma das sucessoras da Sra. Croly como presidente da *General Federation of Women’s Clubs* comemorou explicitamente a inovação do movimento, conquanto reconhecendo sua base na imitação. Seu “pequeno livro”, *The Business of Being a Clubwoman*,

não trata de propósitos ou programas, mas das *maneiras* de conduzir nossas atividades. Precisamos aprender a evitar velhos erros e conquistar nossos objetivos por caminhos mais diretos. Podemos aprender com nosso próprio passado. E ninguém pode ajudar-nos além de nós mesmas. Faculdades e cientistas sociais, assim como especialistas de vários tipos podem ajudar-nos nos assuntos sobre as quais estamos trabalhando, mas, quanto às *maneiras* de trabalhar, precisamos forjar nossa própria trilha (WINTER, 1925, p. vi; ênfases no original).

A necessidade de inventar novas “maneiras de trabalhar” foi um produto do repertório organizacional que essas mulheres economicamente privilegiadas herdaram do século XIX, combinado com sua dupla exclusão, das organizações masculinas e da política partidária. Confrontadas com essas restrições, as militantes dos clubes e suas parceiras de mesma condição social foram compelidas a inovar.

Embora a vida clubística fosse, para muitas mulheres, a forma inicial de ingresso à esfera das questões públicas, três outros modelos de organização foram centrais para o desenvolvimento de uma estratégia mais especificamente política para mulheres. Em primeiro lugar, elas se utilizaram de formas empresariais e de operações financeiras para substituir a prestação pessoal de serviços como meio preferencial de ação social. Além disso, os grupos de mulheres internalizaram as formas e métodos burocráticos do Estado moderno, à medida que se voltaram com mais frequência para os governos estaduais e federal, e não às suas próprias comunidades locais, como as arenas apropriadas para a ação política (BAKER, 1991). O desenvolvimento

final envolveu a reavaliação cultural positiva do modelo do *lobby*. Levando ao extremo essas três mudanças organizacionais, chega-se à figura moderna do grupo de interesse ou do grupo atuante sobre uma questão específica (*issue group*), com sua utilização de literatura educativa e do testemunho de especialistas com vistas a assegurar financiamento federal para algum tipo de programa. Por mais peregrino que essa forma de ação política possa parecer atualmente, ela foi uma invenção da Era Progressista, e os grupos de mulheres tiveram um papel central em sua elaboração e legitimação.

### **A organização como empresa**

Todos esses esforços para a organização das mulheres e suas atividades ocorreram durante um período hoje amplamente reconhecido como uma revolução organizacional. Consequentemente, ao invés de confinar a análise às relações entre os grupos de mulheres e a política, precisamos considerar a influência de vastas transformações no repertório mais amplo de organização social nos Estados Unidos do século XIX. Nesse sentido, foi de particular importância a expansão do mercado e o desenvolvimento de novas formas de relações comerciais (CHANDLER, 1977). Enquanto as relações hierárquicas da corporação tinham implicações confusas para a autoapresentação das mulheres como cidadãs independentes, o mercado aparecia como peremptoriamente moderno.

Para os grupos de mulheres, contudo, a adoção de “métodos empresariais” tinha consequências que não apareciam nas atividades dos homens, já imersos em um sistema de relações de mercado. Parte do tornar-se uma organização moderna envolvia a substituição da prestação pessoal de serviços por atividades envolvendo operações com dinheiro. Falando ao Parlamento das Mulheres da Califórnia sobre o “Trabalho das Mulheres na Igreja”, em 1892, a reverenda Lila F. Sprague declarou que

a mulher de hoje está inaugurando uma época de convicção; a de que é muito melhor, para todos os envolvidos, dar cinco dólares em dinheiro para as necessidades da igreja, do que dez dólares em bolos ou tortas a serem vendidas para ajudar os pobres, os quais, com a presença de muita gente e com grande esforço, podem render um ou dois dólares (*apud Womans Parliament of Southern California*, 1892, p. 8).

Ao longo da Era Progressista, o conflito entre os grupos de mulheres tradicionais e ativistas continuou a ser expresso em termos do papel do

dinheiro. O apelo por dinheiro, entretanto, tinha que se confrontar com o fato de que muitas mulheres tinham apenas um acesso limitado a fundos próprios. Por conseguinte, a dependência da produção doméstica dos bolos e tortas e dos artigos de bazar prosseguiu juntamente com o esforço por angariar fundos na base de uma identidade feminina mais “moderna”, a de consumidora. Destacadas associações sufragistas patrocinavam “jejuns de consumo” nos quais as mulheres se comprometiam a deixar de consumir cosméticos e outros produtos de luxo por uma semana, enviando o dinheiro assim poupado para financiar a luta pelo direito ao voto. Organizações mais radicais tentaram romper a ligação entre a arrecadação de fundos e os papéis tradicionais das mulheres como prestadoras de serviços de caridade e consumidoras. Em Wisconsin, a líder da *Political Equality League* [Liga pela Igualdade Política] declarou:

que ela não realizará vendas de livros de cozinha ou cartões postais para uma campanha de levantamento de fundos e que, além disso, se for para haver esse tipo de campanha, ela procurará um lugar agradável perto do Lago Superior e se aposentará por lá. Promessas, assinala a Sra. Wagner, não pagam as contas e mendigar dinheiro é humilhante (*Racine News*, 11 de julho de 1911, *Wisconsin Woman Suffrage Scrapbooks*).

A mudança para métodos empresariais caracterizou tanto a prestação de serviços como as subscrições em dinheiro. Conquanto os contatos pessoais entre as mulheres caridosas e suas clientelas pobres houvesse, outrora, sido vistos como centrais para o projeto de elevação moral, essa “visitação amigável” estava crescentemente sob ataque. Da perspectiva da benemerência científica, essa forma de ajuda era ineficaz; do ponto de vista dos desfavorecidos e seus defensores, era muitas vezes humilhante. Em resposta a essas queixas, voluntárias em numerosas cidades patrocinaram grandes feiras ou estabelecimentos [*Women’s Industrial Exchanges*] onde operárias pudessem vender produtos de fabricação caseira, bolos e tortas, e trabalhos em bordado, ao passo que as associações de caridade se reuniram como “Sociedades de Organização de Benemerência”, buscando coordenar tanto a arrecadação de fundos como a prestação de serviços. Na verdade, a missão das novas associações de benemerência científica iria muito além da dependência de voluntárias.

A convergência dessas tendências no sentido das contribuições em dinheiro e das auxiliares remuneradas pode ser observada em um novo programa estabelecido por uma organização de São Francisco, a *Associated Charities* [Associação de Instituições de Benemerência], na qual as mulheres detinham considerável poder. Na esteira do terremoto de 1906, a *Associated Charities* foi o conduto principal tanto para o auxílio federal como para os fundos de ajuda recolhidos por todo o país, e a partir desse momento desenvolveu o hábito de operar com base em dinheiro. Mais tarde, em resposta à situação das mulheres e crianças desamparadas, as mulheres ligadas a essa Associação estabeleceram aquilo que um informe descreveu como “a mais importante inovação sociológica já feita em São Francisco”<sup>14</sup>. Dando sequência a um esforço anterior para retirar as crianças abandonadas da tutela do Estado, a *Associated Charities* simplesmente pensionou bebês com US\$ 12,50 por mês. De modo similar às posteriores pensões para as mães, esse programa proporcionou às mulheres o dinheiro para sustentar seus filhos. Diferentemente das pensões para as mães, entretanto, o dinheiro, neste caso, era ganho pelas mulheres por meio do ingresso em uma explícita relação de emprego com uma agência pública. Para as voluntárias de benemerência em São Francisco, o potencial de persuasão moral ou de controle social rapidamente perdeu importância em comparação com o comprovado poder do dispêndio monetário<sup>15</sup>.

A capacidade de despender recursos financeiros era também um sinal de cidadania política plena. Relatando suas contribuições para a Exposição Panamá-Pacífico de São Francisco, em 1915, o Conselho de Mulheres informou que:

A cooperação da mulher em outras exposições mundiais incluiu necessariamente uma conta de fundos provenientes de fontes oficiais. Não é esse o caso do Conselho

<sup>14</sup> Cf. Anna Pratt Simpson, “*The Story of Associated Charities since the Fire of 1906*”. Estes artigos apareceram originalmente no *San Francisco Call*, em 1909 (Bancroft Library, Universidade da Califórnia, Berkeley).

<sup>15</sup> A influência desse modelo de emprego é evidenciada por uma comparação com as conseqüências organizacionais de iniciativas de socorro após o Incêndio de Chicago, de 1871. Enquanto as *Associated Charities* de São Francisco estabeleceram relações contratuais com seus clientes que, por isso, ganhavam poder como trabalhadores que se auto-sustentavam, a *Chicago Relief Association*, dominada pelos industrialistas, usou sua autoridade sobre o desembolso dos fundos de ajuda para controlar as organizações de benemerência da cidade por meio de uma versão filantrópica do truste, exigindo representação nos conselhos em troca de doações (McCARTHY, 1982).

de Mulheres, que ajudou na criação da Cidade dos Sonhos de São Francisco, em 1915, e contribuiu para uma pitoresca e notável obra de administração; ele financiou todas as suas próprias iniciativas assim como os empreendimentos que assumiu com satisfação, a pedido da junta diretiva da Exposição (SIMPSON, 1915, p. ix).

A importância dessa afirmação é sublinhada por estar inserida já no segundo parágrafo do prefácio, como a primeira afirmação substantiva em um longo relatório com a extensão de um livro. A importância política da autonomia financeira é explicada no parágrafo que se segue:

Tem-se em mente os homens e mulheres que, em toda parte, podem estar interessados nestas conquistas não simplesmente por seu valor intrínseco, mas também em razão de testemunharem o sucesso de uma grande causa humana, em razão de elas serem de algum modo os primeiros frutos da emancipação da mulher em um estado recentemente emancipado, praticamente uma dádiva de agradecimento do orgulho e patriotismo da mulher (SIMPSON, 1915, p. ix-x).

Ao adotarem “práticas empresariais”, essas ativistas diminuíram o papel das formas organizacionais caracteristicamente marcadas por gênero na constituição de sua identidade pública. Ao mesmo tempo, a adoção de práticas empresariais e das atividades envolvendo operações com dinheiro enfraqueceu as formas de intimidade, solidariedade e comunidade tradicionalmente associadas com os grupos de mulheres do século XIX. Promovendo a organização das mulheres trabalhadoras, por exemplo, os clubes de elite não mais procuraram manter os laços pessoais, ainda que de supervisão, das visitas amigáveis. Em São Francisco, o prestigioso *California Club* patrocinou, num primeiro momento, o *Porteous Club* – um clube de classe operária –, deixando, posteriormente, que ele passasse a se sustentar por conta própria. Outra vez, as práticas empresariais sinalizaram maturidade cívica:

Que o pequeno clube é capaz de administrar seus negócios em pequena escala é algo que fica suficientemente evidenciado pelo concerto que promoveu no começo do ano, quando contou praticamente, embora ainda não nominalmente, com seus próprios recursos (...). Não obstante, o evento foi organizado e levado a efeito, em todos os seus detalhes comerciais, pelas próprias afiliadas do *Porteous*, e elas se houveram tão bem que conseguiram um lucro líquido de US\$ 108,04 com o espetáculo. Depois de

tal resultado, ninguém pode duvidar da capacidade empresarial do infante *Porteous* (*Club Life*, maio de 1902, p. 4).

Tais mudanças no sentido das práticas empresariais se fizeram em tensão com os modelos familiares de irmandade e de relações entre mãe e filha que haviam dado forma tanto à organização como à autoimagem das organizações de mulheres do século XIX (DuBOIS, 1991). Contudo, se essas mudanças tornaram possível que as organizações de mulheres empreendessem ações públicas não diretamente ligadas às atividades domésticas, permaneceram as questões a respeito de como tais ações poderiam se tornar politicamente eficazes.

### **Da comunidade à burocracia**

Enquanto a organização da atividade em torno de operações envolvendo dinheiro sinalizou dignidade pessoal e maturidade política, esse distanciamento com respeito à prestação pessoal de serviços como a atividade pública primordial teve também consequências quanto à capacidade das mulheres para ingressar na política usual e estimular a expansão das agências estatais. Na medida em que suas atividades se construía em torno de um nexos monetário, ao invés das prestações pessoais de serviços, programas privados experimentais podiam ser adotados mais facilmente por órgãos governamentais, uma vez que contassem com suficiente apoio público. Sem confrontar diretamente a oposição de gênero entre o lar e a política, a incorporação oblíqua das formas empresariais de organização resultou em um crescente isomorfismo entre as associações de mulheres e as agências estatais.

No entanto, se as atividades dependentes de operações com dinheiro facilitavam tais transferências, elas não foram sua única causa. Os programas de assistência para os homens passaram por mais ou menos o mesmo desenvolvimento; na verdade, sistemas baseados em trabalho e centrados nas bolsas de emprego eram muito mais usuais na assistência social para os homens pauperizados. Mas havia um perigo em distribuir recursos públicos para os homens pobres, um perigo que ia além da ameaça que a dependência colocava para seu caráter moral. Qualquer distribuição desse tipo podia facilmente voltar-se para propósitos políticos visando favorecer partidos. Porém o mesmo não era verdade para as mulheres pobres. Não podendo elas mesmas votar, e com sua não-ligação a homens adultos como

a própria condição para poder pleitear auxílio, as mulheres viúvas e solteiras podiam ser alvo de auxílio público sem que o financiamento desses programas fosse atacado como politicamente corrupto<sup>16</sup>. Dada sua relativa imunidade à lógica de incorporação política, as mulheres privadas do direito de voto eram culturalmente privilegiadas como recipientes da generosidade governamental.

A posição característica das mulheres com relação ao Estado refletia a dinâmica do isomorfismo organizacional em duas dimensões. No tocante ao campo organizacional da política eleitoral, a exclusão formal das mulheres quanto ao direito ao voto isolava suas associações da incorporação eleitoral, do assalto da “política predatória” que afetara os movimentos agrário e trabalhista. Entretanto, por adotarem as práticas empresariais como modelo de organização, os grupos de mulheres podiam, em consequência, acomodar-se aos procedimentos burocráticos genéricos comuns tanto às corporações como às agências estatais.

Essas agências eram centrais para a nova política dos grupos de interesse e dos programas sociais. Em muitos casos, os grupos de mulheres tiveram um papel importante no estabelecimento dessas instituições. Nos Estados Unidos, muitas mulheres reivindicavam o voto não como um direito natural, mas visando assegurar a realização de reformas específicas – leis sobre trabalho de menores, luta contra o consumo excessivo de bebidas alcoólicas, legislação protetora para as mulheres trabalhadoras. Com frequência, grupos de mulheres não só reivindicavam a intervenção do Estado, mas tomavam a iniciativa de prover fundos para jardins de infância, supervisores de condenados em liberdade condicional, inspetores de saúde e outros serviços que, mais tarde, vieram a ser providos por agências estatais (GIBSON, 1927, p. 214 e 216); WILLIAMSON, 1925, p. 40). Afirmando que as mulheres trabalhadoras não contavam com a proteção de contratos com intermediação sindical – devido à sua incapacidade de estabelecer contratos, à natureza do mercado de trabalho ou à negligência dos dirigentes sindicais –, os grupos voltados para a reforma trabalhista pediam a intervenção e o controle do Estado tanto sobre a jornada de trabalho e como sobre os salários pagos às

<sup>16</sup> Essa caracterização dos recipientes de auxílio, contudo, era muitas vezes meramente uma construção conveniente, posto que a ajuda a mulheres indigentes poderia ser usada como uma maneira de assegurar o apoio eleitoral de seus parentes homens que, de outra forma, poderiam ficar com a obrigação de assisti-las financeiramente.

mulheres, ações que muitas vezes geravam críticas das organizações sindicais. Essas demandas por regulação econômica e serviços sociais significam que a política das mulheres é de particular importância para compreender tanto os inícios do *welfare state* americano como o fortalecimento da política de grupos de interesse.

A criação de órgãos estatais também teve importantes implicações para o futuro da política das mulheres nos Estados Unidos, pois da mesma maneira que as transformações empresariais das organizações de mulheres proporcionou certo sucesso político nas décadas em torno da virada do século, essas mudanças também corroeram a força dessas organizações. Ao produzirem o deslocamento para as transações monetárias, e o afastamento da prestação pessoal de serviços e da criação de laços comunitários, essas inovações organizacionais erodiram as redes e compromissos pessoais que tão frequentemente contribuem para o sucesso de um movimento social<sup>17</sup>. Os efeitos políticos da adoção de práticas empresariais funcionaram em direções opostas. A implementação desse modelo serviu inicialmente como um caminho através do qual as mulheres puderam contornar as formas marcadas por gênero da política do século XIX. Mas, uma vez estabelecidos no mundo político, os grupos de mulheres adotaram modelos crescentemente hierarquizados de profissionalismo e especialização, que em última instância levaram a que a ampla mobilização política das mulheres se tornasse menos relevante para a determinação dos resultados das políticas (MUNCY, 1991). Conquanto as mulheres de elite reformistas fossem muito mais propensas a participar em, e contar com, suas bases [*constituencies*] do que os burocratas masculinos, cada vez mais frequentemente uns poucos especialistas e agentes políticos bem situados podiam alcançar tanto êxito quanto os esforços das petições e manifestações de massa.

Nesse aspecto, cumpriu-se a predição de Michels quanto ao surgimento de um hiato entre líderes e membros<sup>18</sup>. Na medida em que os grupos de mu-

<sup>17</sup> Anteriormente ao reforço de um quadro de partidárias abastadas, por exemplo, "o estilo sufragista se valeu das tradições de militância do movimento operário, e suas táticas de protesto, como as reuniões em espaço aberto, se adequavam a uma clientela com pouco dinheiro". À medida que o dinheiro substituiu o esforço como meio de mobilização, as sufragistas se dividiram cada vez mais em classes e foram impelidas para papéis passivos como patrocinadoras e audiências: "As reuniões passaram a se realizar em ambientes fechados tão logo houve dinheiro para alugar salões" (DuBOIS, 1991, p. 169 e 173).

<sup>18</sup> Esse distanciamento não se traduziu necessariamente em uma transformação conservadora de objetivos, em virtude do contexto organizacional distinto em que os líderes se encontravam. Durante os anos 1920, a liderança do movimento da mulher – particularmente o das sufragistas – abraçou a

lheres haviam tanto criado como capturado agências estatais, um conjunto menor de reformadoras e ativistas podia alcançar sucesso na promoção de uma agenda política que outrora exigira um movimento de massas. Por exemplo, na implementação de suas campanhas de saúde infantil e de registro de nascimento, o recém criado *Children's Bureau* [Departamento da Criança] contou com a colaboração de 1.500 participantes de clubes de mulheres em 1914, e com 11 milhões no Ano da Criança de 1918 (LADD-TAYLOR, 1991, p. 117; MUNCY, 1991). Mas as dirigentes das agências governamentais não eram mais líderes de movimentos e, conforme o movimento da mulher foi absorvido pelos partidos e por novas associações voluntárias durante os anos 1920, as burocratas mulheres se tornaram vulneráveis aos ataques conservadores e ao desmantelamento de programas e agências. Não obstante, nesse intervalo, os grupos de mulheres ajudaram a legitimar os modelos da política extrapartidária.

### **Política sem partidos: a arte de fazer *lobby***

Como as mulheres americanas inicialmente perseguiram seus objetivos políticos sem o benefício do direito ao voto, elas desenvolveram métodos de influência distintos do contexto eleitoral da política partidária. Uma abertura foi encontrada através da ação de *lobby*, a moralmente duvidosa prática dos Anos Dourados, que Thompson descreveu como “um direito constitucionalmente assegurado a todos os cidadãos (...) que, todavia, não possui nenhuma respeitabilidade a não ser quando disfarçado com cognomes eufemísticos” (THOMPSON, 1985). Diferentemente do direito ao voto, o direito de petição estava disponível para todos – “menores, minorias, estrangeiros, mulheres, até mesmo idiotas sempre puderam utilizá-lo” (THOMPSON, 1985, p. 27; ver também HERRING, 1967 [1929], p. 36).

Na construção de seu próprio “cognome eufemístico”, que as distinguisse dos estrangeiros, idiotas e outros que não podiam reivindicar cidadania, as mulheres combinaram o modelo maculado do *lobby* com estratégias educativas mais convencionalmente associadas com as organizações de mulheres do século XIX. Como observou uma participante de um clube de mulheres (WOOD, 1912, p. 26), “a forma mais antiga do clube da mulher foi o clube

---

causa do movimento pela paz mundial e, em consequência, sofreu ataques e acusações de simpatia com o comunismo, por parte de grupos de mulheres e políticos conservadores (VAN VORIS, 1987, p. 189-197).

de estudos, ‘a Universidade das Mulheres de Meia Idade’”. Contudo, as mulheres não reconheceram imediatamente a educação como uma estratégia de influência política. A começar pela *First Biennial of the General Federation of Women’s Clubs* [Primeira Reunião Bienal da Federação Geral dos Clubes de Mulheres] em 1892: “A educação da opinião pública como a única base permanente para o trabalho assistencial não parece, no momento, ter-se tornado parte do âmago da consciência da trabalhadora média da Federação Geral” (WOOD, 1912, p. 50). No decorrer da década seguinte, as ligações entre a política das mulheres e as “estratégias educativas” foram firmemente estabelecidas. O movimento pelo direito ao voto da mulher abraçou o modelo da educação tanto como uma forma de mobilização interna, por meio de um “Curso de Estudo” de ciência política, quanto como uma forma de cultivo externo de simpatizantes no eleitorado masculino (VAN VORIS, 1987, p. 43-44). Outros grupos de mulheres ligaram a educação a demandas de política social:

O método empregado pela Liga dos Consumidores para [conseguir] melhores condições seguiu invariavelmente esta regra: obter fatos por meio da investigação, dar conhecimento dos fatos ao público e, após educar a opinião pública, conseguir a legislação (NATHAN, 1962, p. 78)<sup>19</sup>.

Este último passo, a fusão entre estratégias educacionais e legislativas em um novo modelo de organização política, mostrou-se mais difícil.

A política de educação e opinião pública entrou em dificuldades quando as mulheres procuraram traduzir pesquisa e conhecimento especializado em influência política. Tendo construído um papel político a partir de uma estratégia que era associada com subornos corporativos e interesses ilícitos, as mulheres ficaram vulneráveis, pois esse papel político podia ser facilmente atacado. Durante o debate sobre o projeto de regulamentação da jornada de oito horas para a mulher, na Califórnia, Maud Younger, uma sindicalista de São Francisco, viu-se às voltas com esse dilema:

A norma proibindo a atividade de *lobby* nos períodos em que as casas do Congresso estivessem em sessão foi estritamente cumprida. Os esforços da Srta. Younger em favor

<sup>19</sup> A apropriação política da educação teve como precursores os próprios partidos políticos em seu esforço para cultivar o pequeno mas decisivo grupo de eleitores independentes, desenvolvido no final do século XIX (McGERR, 1986). No movimento pelo voto da mulher, a apropriação política da educação também resultou em demandas por pré-requisitos educacionais para o direito ao voto.

do Projeto da jornada de oito horas valeram-lhe o nome de lobista. Tendo assuntos a tratar com o Senador Caminetti em uma manhã, ela se aventurou pelo plenário do Senado quando esse corpo legislativo estava em sessão. Sua presença foi notada e surgiram objeções quanto a lobistas serem admitidos no plenário.

Quando Caminetti compreendeu que a jovem Srta. Younger era a “lobista” objetada, enfureceu-se [...]

“Esta jovem está me assessorando no trabalho. Ela não é lobista, está trabalhando como minha assistente. Ela não deixará minha bancada”.

Ainda assim, a objeção foi feita (HICHBORN, 1911, p. 246-247).

A norma contra lobistas no plenário havia sido aprovada apenas dois anos antes pelos progressistas contrários às máquinas políticas, mas foi frequentemente utilizada, contra os reformadores, pelos políticos controladores de máquinas políticas (HICHBORN, 1909, p. 219-225). Então, como agora, a linha divisória entre a representação legítima e ilegítima de interesses não era clara<sup>20</sup>.

Apesar dos riscos envolvidos, a atividade lobística se constituía em um dos poucos modelos de influência política disponíveis para as mulheres, e elas se esforçaram para legitimar esse modelo de atividade, ligando-o às convenções de profissionalismo e competência especializada. Antes de conseguirem o direito ao voto, as afiliadas da Federação de Clubes de Mulheres do Estado da Califórnia substituíram um fraco Comitê Legislativo, composto por seis representantes distritais, por um outro chefiado por uma presidente mais poderosa. Embora os resultados iniciais tenham sido algo frustrantes, dois anos depois as mulheres envolvidas com esses clubes reclamaram algum crédito pela aprovação da lei da jornada de oito horas para o trabalho feminino, da lei sobre a responsabilidade do empregador, e dos projetos relacionados com o trabalho infantil. Em 1912, em seguida à vitória sufragista:

A Federação dos Clubes de Mulheres da Califórnia, por intermédio de sua presidente, convida todas as organizações de mulheres do Estado a cooperar com ela na formação de um comitê central, um Conselho Legislativo Estadual de Mulheres (...)

<sup>20</sup> Franklin Hichborn, um jornalista intimamente aliado das forças progressistas no Estado, observou essa dificuldade em seu relato sobre a última legislatura dominada por máquinas políticas na Califórnia: “O problema de traçar a linha divisória entre a ação lobística legítima e a ação lobística condenável causou perplexidade aos mais doutos representantes com assento no Legislativo da Califórnia em 1909”. O próprio Hichborn aceitava a justiça da ação lobística quando se tinha um “interesse legítimo” em um projeto de lei, mas o critério de legitimidade permanece obscuro (HICHBORN, 1909, p. 226, 228).

O propósito desse organismo será evitar a duplicação de esforços e de gastos; reunir especialistas de cada sociedade, que possam planejar o trabalho de forma conjunta e melhor do que seria possível isoladamente; decidir sobre a quantidade de legislação e sobre o que é sensato reivindicar, e garantir que esta seja preparada por organizações responsáveis; além de selecionar uma pequena comissão para estar presente em Sacramento durante a sessão do Legislativo com vistas a cuidar de todos os interesses envolvidos em tal legislação.

Um jornalista de espírito reformista proclamou que as mulheres da Califórnia inventaram “a Administração Científica da Influência dos Clubes” (GIBSON, 1927, p. 181, 185 e 188).

As associações de mulheres da Califórnia podem ter sido um tanto precoces no estabelecimento de um *lobby* formal, mas elas não estiveram sós. No Estado de Washington, grupos de mulheres se filiaram ao partidário *Joint Legislative Committee* [Comitê Legislativo Conjunto] e avidamente aderiram a campanhas por legislação trabalhista e por questões mais estritamente do interesse das mulheres, forjando importantes alianças políticas e desenvolvendo consideráveis habilidades políticas (TRIPP, 1973, p. 85-86). Mesmo os grupos de mulheres de Wisconsin, constrangidas como eram pelo nativismo, por sentimentos proibicionistas e por um conservadorismo cultural geral, estavam dispostas a aventurar-se nesse novo campo de ação. A *Milwaukee Consumers League* [Liga dos Consumidores do Milwaukee] apoiou a legislação da jornada de trabalho de oito horas para as mulheres, embora os principais defensores desse projeto tenham sido os legisladores social-democratas da cidade (SCHMIDT, 1933, p. 187-188). A Federação Estadual de Clubes de Mulheres aprovou resoluções em favor das leis a respeito da concessão de pensão para as mães e sobre a questão do trabalho infantil, enviou funcionários para testemunhar sobre os projetos, e criou um Comitê legislativo cujos membros “estão achando o trabalho decididamente educativo e estão adquirindo conhecimento sobre os métodos usados para fazer aprovar ou derrotar projetos de lei, métodos jamais sonhados na filosofia dos clubes de mulheres” (*Wisconsin Federation of Women’s Clubs*, 1909, p. 83).

Tendo adquirido o domínio sobre esses métodos, as mulheres lobistas apoiaram eficazmente uma ampla gama de leis que garantiram aos Estados Unidos a reputação de um estado de bem-estar social “maternalista” (SKOCPOL e RITTER, 1991; SKOCPOL, 1992). As tensões entre os modelos de

identidade feminina e de identidade política se prolongaram; as mulheres constataram que sua escolha de técnicas políticas continuava a atrair comentários. Como escreveu Maud Wood Park, da *National American Woman Suffrage Association* [Associação Nacional da Mulher Americana pelo Sufrágio]: “O *Lobby* da Porta da Frente foi o nome meio jocoso, meio gentil dado ao nosso Comitê Congressional em Washington por um dos homens do setor de imprensa [do Congresso], pois, como ele explicou, nós nunca nos utilizamos de métodos da escada dos fundos” (PARK, 1960, p. 1). Uma vez havendo se assegurado de bases de poder no governo, as mulheres buscaram implementar programas que serviriam suas bases, mas foram crescentemente constrangidas por suas obrigações em desenvolver programas promovidos por outras coalizões políticas. As mulheres que dirigiram o Departamento da Criança, por exemplo, ficavam divididas entre um programa de saúde infantil, apoiado pelas mães da classe trabalhadora, e a imposição das leis sobre o trabalho do menor, que ameaçavam as tênues economias familiares dessas mesmas mulheres: As mulheres reformadoras no governo funcionavam tanto como defensoras das mães pobres quanto como administradoras das políticas (às vezes prejudiciais) que as afetavam, e seu papel contraditório tornou inevitável o conflito com as mães das bases populares” (LADD-TAYLOR, 1991, p. 123). Essas realizações organizacionais valeram uma relutante aceitação para as mulheres ativistas, mas também transformaram a relação entre as ativistas e as bases que adotaram.

### **Repertórios organizacionais e alianças transversais de classe**

Embora essas mudanças possam ter ajudado a enfraquecer a solidariedade do movimento da mulher – outrora enraizada nas redes relativamente íntimas de clubes e salões –, elas também tornaram possível transpor outras divisões de base classista entre as mulheres. Enquanto as mulheres privilegiadas se valeram de modelos de organização mais próximos de sua própria experiência, suas diferenças com relação aos homens e mulheres da classe trabalhadora foram enfatizadas. Mas, à medida que seu repertório de organização se expandiu, ampliaram-se também as possibilidades de alianças transversais de classe entre as mulheres. A importância dos modelos organizacionais cambiantes é sugerida por uma comparação entre o desenvolvimento político das mulheres privilegiadas com a experiência das mulheres da classe trabalhadora. Igualmente excluídas da participação política formal, as

mulheres da classe trabalhadora enfrentaram essa situação com um diferente repertório de organização. Embora as mulheres raramente tivessem uma posição igualitária no interior do movimento dos trabalhadores, os *Knights of Labor* [Cavaleiros do Trabalho] vieram a autorizar a iniciação de mulheres em 1878, cerca de dois anos após desistir de seu empenho em manter secretas as suas atividades (DELZELL, 1919, p. 10; FONER, 1979, p. 186-187; LEVINE, 1983, p. 324-325)<sup>21</sup>. Em 1882, na segunda convenção da *Federation of Organized Trades and Labor Unions* [Federação das Profissões Organizadas e Sindicatos Trabalhistas] – precursora da AFL –, as mulheres foram convidadas a participar. Assim, como os *Patrons of Husbandry*, essas organizações dominadas por homens não excluíram formalmente as mulheres à maneira das sociedades fraternas que se multiplicavam na época (CLAWSON, 1989, p. 180-187). Mas, diferentemente dos *Patrons of Husbandry*, que muitas vezes se viam reclamando que “alguns *Grangers* [membros da organização, também chamado de *The Grange*] sérios e bons trabalhadores, especialmente as irmãs, que parecem estar mais interessadas no *Grangedo* que os irmãos” (California State Grange, 1887, p. 110), os grandes sindicatos de trabalhadores do século XIX permaneceram claramente no domínio dos homens. As mulheres raramente chegavam a 10% dos membros do *Knights of Labor*, e a uma proporção ainda menor da AFL (FONER, 1979, p. 188; LEVINE, 1983, p. 325).

Conquanto esse grau de abertura possa ser comparado favoravelmente com o encontrado pelas mulheres de classe média e classe média alta, que procuravam trabalhar lado a lado com seus “pais, maridos e irmãos”, as organizações trabalhistas não estavam livres das crenças culturais mais gerais de que as mulheres não eram tão adaptáveis à organização como os homens. Refletindo sobre recentes vitórias sufragistas em âmbito estadual, um organizador socialista afirmou:

Muitos argumentaram que o trabalho de propaganda entre as mulheres exige essencialmente métodos diferentes dos usados entre os trabalhadores homens. Há muito

21 As razões pelas quais as mulheres não puderam ser admitidas antes têm suas raízes nos preconceitos culturais sobre o caráter feminino. O fundador dos *Knights*, “conquanto bastante avançado em relação a muitos dos primeiros membros dos *Knights*, era tão obcecado com o valor do segredo e com a visão sexista de que as mulheres não sabiam guardar segredos que, embora apoiasse a inclusão de todos os trabalhadores homens, e mencionasse as mulheres, não defendia abrir a participação às mulheres” (FONER, 1979, p. 185). O modelo de organização, portanto, identificava aqueles que podiam e deviam ser organizados.

pouco tempo, também se dizia que o trabalho entre as populações rurais precisava ser desenvolvido de maneira diferente do que se desenvolve para o proletariado urbano. Isso se mostrou equivocado, e os mesmos princípios se mostraram aplicáveis em ambos os casos (SIMONS, 1912, p. 6).

No que dizia respeito ao movimento trabalhista, entretanto, as condições de emprego da maioria das mulheres trabalhadoras tornava difícil que elas efetivamente se organizassem nas condições proporcionadas pela AFL. Embora mulheres experientes tenham aderido a sindicatos profissionais no final do século XIX (EAVES, 1910, p. 314-315; MATHEWS, 1913, p. 40-50), por volta da virada do século, o grupo de trabalhadoras que crescia mais rapidamente era o de operárias não-qualificadas trabalhando em indústrias como as de tecidos, vestuário e produtos elétricos. Nessas ocupações, provou-se difícil organizar tanto homens como mulheres; para as mulheres, essa situação era agravada pelo repetido insucesso da AFL em engajar mulheres organizadoras (DYE, 1980, p. 13 e 80). Mas, mesmo esses insucessos ajudaram a reforçar a primazia da classe, preferencialmente ao gênero, como a base organizacional da identidade pública das mulheres trabalhadoras.

As tensões entre os modelos de organização política baseados em classe e os baseados em gênero tornaram-se evidentes nas políticas da WTUL - *Women's Trade Union League* [Liga Sindical Feminina], uma aliança transversal entre reformadoras abastadas e instruídas e mulheres ativistas que haviam aberto seu caminho através do movimento sindical e da organização de greves. Durante a primeira década de sua existência, a WTUL aderiu à definição das mulheres trabalhadoras como trabalhadoras, passando por cima da experiência organizacional que suas patrocinadoras de elite traziam de anos de participação no movimento da mulher. Como o movimento trabalhista estava tecnicamente aberto para as mulheres, uma abordagem que dava ênfase à organização por profissão protegia as patrocinadoras de ataques classistas quanto a suas motivações, evitando também que as trabalhadoras pudessem ser acusadas de duplicidade sindical. Dependendo da AFL tanto para apoio financeiro como para legitimação enquanto organização trabalhista, a WTUL estava constrangida a seguir modelos industriais de organização trabalhista ou adotar uma abordagem mais explicitamente política que poderia agravar as tensões entre a postura bipartidária da AFL e os esforços eleitorais independentes da ala socialista do movimento traba-

lhista. Dadas essas lutas quanto a modelos e estratégias organizacionais no interior da federação trabalhista dominante, uma estratégia de sindicato por profissão parecia preferível a formas organizacionais mais “femininas” que, muitas vezes, se pareciam com as estratégias políticas dos socialistas.

Em seus primeiros anos (...) a liga não explorou alternativas aos sindicatos de mulheres. No início do século XX, a AFL representava o único modelo para um sindicalismo de sucesso, apesar de suas severas limitações para as trabalhadoras industriais. Para a liga, ela [a AFL] era o movimento trabalhista, e a WTUL não viu alternativa a não ser desenvolver suas campanhas de organização no interior da estrutura da AFL (DYE, 1980, p. 87).

Com a vitória do sindicalismo por profissões e a hegemonia da AFL apenas recentemente assegurada, quaisquer experimentos organizacionais das mulheres em forma sindical inevitavelmente desafiaria seus mais poderosos aliados. Somente depois de anos de desapontamento e de apoio financeiro declinante por parte da AFL, a WTUL começou a se utilizar dos modelos de ação política desenvolvidos nos bastiões de classe média do movimento da mulher. As campanhas legislativas começaram a substituir o trabalho de organização sindical e a realização de greves industriais.

Essa mudança de estratégia dependeu da evolução organizacional e estratégica em curso entre as mulheres de classe média e classe média alta. Durante os mesmos anos em que o movimento clubístico feminino começou a crescer rapidamente na classe média, mulheres dedicadas à filantropia patrocinaram “Clubes de Moças Trabalhadoras”, que ofereciam aulas e conferências (MONTGOMERY, 1987, p. 146)<sup>22</sup>. Embora os clubes desfrutassem de considerável popularidade no Nordeste, essas tentativas de alianças transversais às classes foram frequentemente uma fonte de tensão com as trabalhadoras hostis a qualquer tipo de patrocínio ou apadrinhamento, por mais bem intencionado que fosse. Essa hostilidade fez eco nos homens do movimento trabalhista. Depois que certas “senhoras de mentalidade filantrópica e religiosa” estabeleceram um “Sindicato de Moças” em São Francisco no final dos anos 1880, o

<sup>22</sup> Uma década ou mais depois, a WTUL interessou-se por mulheres imigrantes, organizando clubes à semelhança dos clubes masculinos de ajuda mútua, argumentando que a sindicalização poderia se desenvolver a partir da solidariedade social. Todavia, refletindo o papel ambíguo das mulheres na força de trabalho, esses clubes envolveram-se em uma controvérsia entre distribuir auxílios matrimoniais ou ajuda financeira para greves (DYE, 1980, p. 112-113).

*Coast Seamen's Journal* se queixou de que “embora acreditemos que elas têm boas intenções, seu modo de proceder não contribui para emancipar nossas irmãs da escravidão e da degradante posição social em que se encontram atualmente” (*apud* MATTHEWS, 1913, p. 5). A vida clubística não parecia oferecer um caminho para uma significativa melhoria econômica.

Contudo, com a crescente reorientação do movimento dos clubes de mulheres no sentido da atividade legislativa, novos paralelismos surgiram entre os movimentos de mulheres trabalhadoras e de classe média. Como suas contrapartes de classe média, as mulheres trabalhadoras corriam riscos de serem censuradas quando se aventuravam no mundo masculino da política. Fazendo um levantamento das atividades sindicais das mulheres em São Francisco, Lillian Matthews (1913) observou que:

As garçonetes, como grupo e individualmente, exibem um interesse consideravelmente maior pela política municipal do que as mulheres de outros sindicatos. Isto dá ensejo a muitos rumores de que elas incluem entre suas filiadas mulheres que servem, pelo menos de tempos em tempos, nesse tipo de café e ou local de reunião que constitui sempre um elemento do lado mais sombrio da corrupção municipal. Diz-se também, a partir de numerosas fontes, que políticos de uma certa classe se utilizam dos serviços das garçonetes porque o caráter público de seu trabalho as coloca em contato com pessoas que eles desejam influenciar. Tudo isso, contudo, são apenas rumores. Mas, quaisquer que sejam as razões e quaisquer que sejam as conclusões que elas possam sugerir, é indubitavelmente verdade que as garçonetes se imiscuem na política municipal, e que, durante algumas administrações, elas receberam marcantes favores sob a forma de posições na municipalidade (MATTHEWS, 1913, p. 81).

Em uma cidade governada pelo *Union Labor*, um partido tido como corrupto, a participação na política afetou a reputação das garçonetes sindicalizadas, ao mesmo tempo em que suas atividades sugeriam uma corrupção adicional da política, uma versão proletária do “lobista astucioso” [*cunning spider-lobbyist*] dos Anos Dourados, com sua confusão ilícita entre o privado e o público (HERRING, 1967, p. 36)<sup>23</sup>. Mas, se as garçonetes eram

<sup>23</sup> A reputação do sindicato das garçonetes era também atacada porque a organização desrespeitava os padrões de decoro feminino na busca por assegurar a base financeira de um sindicato sólido: Por meio de seu grande baile anual, as garçonetes arrecadam a maior parte dos recursos para seus fundos de assistência e de auxílio aos doentes. Esse baile provoca considerável desaprovção. Uma de suas principais características é [a existência de] um bar que gera uma receita de US\$ 600 a US\$ 800 com a venda de bebidas. A soma assim arrecadada vai para o fundo de benemerência. Com esses recursos

censuradas por sua suposta apropriação do modelo claramente masculino de patronagem política, outros modelos de ação política estavam culturalmente disponíveis. Confrontados com a derrota na organização dos trabalhadores, tanto os *Knights of Labor* como a AFL tinham se voltado algumas vezes para atividades lobísticas ou estratégias legislativas (MONTGOMERY, 1987, p. 164-169) e, pelo menos potencialmente, esse caminho estava também aberto para as mulheres trabalhadoras e suas aliadas mais privilegiadas.

Essa mudança de estratégia fica evidente no desenvolvimento organizacional da *Women's Trade Union League*. Entre 1913 e 1915, a Liga de Nova York deslocou seus recursos do apoio a greves para o trabalho em prol da aprovação de legislação, em especial do projeto concedendo o direito de voto às mulheres:

A dedicação da liga ao sufrágio e à legislação protetora sugere que suas afiliadas começaram a apostar mais na organização das mulheres e nas questões feministas do que no movimento trabalhista dominado pelos homens (...) as mulheres da WTUL também viam cada vez mais as suas dificuldades com o trabalho organizado antes como um conflito fundamental entre homens e mulheres do que como um conflito entre trabalhadores e uma organização predominantemente de classe alta (DYE, 1980, p. 123).

A mudança requereu as experiências organizacionais e a habilidade que as mulheres de classe média haviam adquirido no decorrer de duas décadas de envolvimento, inicialmente com o movimento clubístico e as associações de benemerência e, depois, com a política do sufrágio e da reforma social. Como demonstram os destinos contrastantes das organizações das mulheres trabalhadoras e das de classe média, a relação entre gênero e política é mediada pela forma e capacidade organizacional. Para as mulheres trabalhadoras, a relativa abertura dos sindicatos masculinos à sua participação diminuiu o incentivo para a inovação organizacional, ao mesmo tempo em que as dificuldades na vida limitaram o tempo e os recursos disponíveis

---

mal-havidos, as garçonetes proporcionavam auxílios em caso de morte, sustentavam um quadro de funcionários remunerados, o que "não era usual em outros sindicatos", estabeleciam uma escala de salário mínimo, e "construíam a unidade de uma classe de trabalhadoras notavelmente difícil de unificar". A despeito de todas essas realizações, seus métodos culturalmente questionáveis faziam com que "o pessoal do sindicato das garçonetes [recebesse] mais críticas do que as feitas às mulheres de outros sindicatos" (MATTHEWS, 1913, p. 78-81).

para se organizarem de maneira independente. No caso das mulheres de classe média, por comparação, a clara delimitação ideológica entre as esferas separadas estimulou-as a inventar novas organizações.

Esses desenvolvimentos organizacionais no interior do vasto movimento da mulher corroboram cada uma das três proposições estabelecidas anteriormente. Ao invés de apresentarem uma evolução regular para formas mais burocráticas de organização com vistas a promover eficácia, os grupos de mulheres engajaram-se constantemente em debates sobre o significado de diferentes formas organizacionais. Mesmo quando adotaram modelos empresariais, isso frequentemente não decorreu de preocupações instrumentais, mas se deu como um esforço para demonstrar o *status* da participação das mulheres como cidadãs autônomas e racionais, qualificadas para ocupar uma posição igualitária na política americana. Em segundo lugar, os repertórios organizacionais em questão variaram tanto ao longo do tempo como através das posições sociais. Enquanto uma geração mais antiga de mulheres de classe média e classe média alta usou o clube para se distanciarem dos modelos tradicionais de associação feminina, gerações posteriores contrastaram os clubes de estudo, ainda solidários e nitidamente marcados por gênero, com modelos e práticas organizacionais (departamentos, operações financeiras, profissionalismo, assessoria especializada) apropriadas do universo empresarial e da burocracia. Ao longo do mesmo período, as mulheres trabalhadoras muitas vezes se fizeram representar nas – ou, ao menos, pelas – organizações de base trabalhista que promoviam a identidade em função do emprego ou do setor econômico (por exemplo, os *Knights of Labor* e os *Patrons of Husbandry*).

Essa disparidade de repertório organizacionais, relacionada com as classes sociais, proporcionou as condições em que a terceira proposição pode ser demonstrada: os padrões de organização em resposta a situações novas ou ambíguas devem ser conformados pelos vínculos, existentes ou almejados, de um grupo com outros grupos engajados em um modelo particular de organização. Confrontadas com a tarefa de criar organizações que incluíssem as trabalhadoras, as reformistas femininas de elite tiveram que escolher entre modelos de organização com base no trabalho ou com base no gênero. Enquanto permaneceu aliada e financeiramente dependente da American Federation of Labor (AFL), a WTUL adotou formas organizacionalmente conservadoras em sua ação nos locais de trabalho. À medida que esse

relacionamento se tornou inamistoso, a WTUL se reconstituiu em torno de um modelo mais explicitamente político, fortalecendo seus laços com importantes associações de mulheres. Por meio desses esforços, os modelos de organização caracteristicamente marcados por gênero, dominantes no século XIX, desapareceram, mas deram lugar a um sistema político em que a representação burocraticamente organizada de mulheres por mulheres (geralmente especialistas e ativistas de situação social privilegiada) surgiram como a vanguarda propulsora da expansão das políticas sociais nos Estados Unidos. Mas ainda que a reorganização da identidade política e de gênero estivesse incompleta, essas mudanças tiveram efeitos de longo alcance sobre as instituições da política americana.

### **Repertórios organizacionais e mudança institucional**

Através de processos continuados de inovação organizacional – da constante busca por vantagem política ou por identidade compartilhada, adotando algum modelo alternativo de organização – os grupos de mulheres ajudaram a criar um novo sistema de instituições políticas. Em lugar de um sistema político em que o voto fora o ato central e a identidade estivera fundada nas redes de solidariedade da comunidade e do local de trabalho, o início do século XX viu surgir um regime político no qual grupos que se reclamavam representantes de categorias de pessoas apresentavam demandas específicas ao legislativo, utilizando-se antes do poder de influência da opinião pública, dos lobistas e da assessoria especializada, do que dos puros números de votos. Embora os estudiosos possam divergir sobre a natureza conservadora desses desenvolvimentos e de seu *status* normativo, essas mudanças permanecem como um importante exemplo de profundas transformações institucionais derivadas de processos políticos regulares – não revolucionários.

Para entender como ocorre tal mudança, é necessário abandonar os pressupostos de desenvolvimento unilinear e de homogeneidade institucional que têm dominado a teorização da relação entre movimentos sociais e instituições políticas. Desenvolvimentos recentes em teoria das organizações e nos estudos de movimentos sociais assinalam a importância de uma multiplicidade de modelos organizacionais, de um repertório de organização<sup>24</sup>. Essa variedade

---

<sup>24</sup> Uma hipótese similar se encontra em grande parte dos trabalhos neomarxistas sobre a sociedade

exige a qualificação dos modelos clássicos da relação entre movimentos sociais e instituições políticas. Em primeiro lugar, diferentes modelos de organização de movimentos (e diferenças nas identidades dos organizados) significam que alguns movimentos podem ser mais suscetíveis às lógicas de incorporação que caracterizam um regime político específico. Em segundo lugar, para contornar as desvantagens impostas por um regime específico, grupos dos movimentos podem importar modelos de organização que já são culturalmente legítimos, embora não previamente reconhecidos como políticos. Usando modelos de organização simultaneamente conhecidos e novos, grupos dos movimentos sociais podem produzir mudanças nas regras consagradas sobre o que constitui e para que serve a organização política.

Nos Estados Unidos, o frouxamente interligado “movimento da mulher” da virada do século fornece um importante exemplo desse tipo de mudança institucional. Embora os parlamentos e partidos das mulheres apresentassem isomorfismo com as instituições políticas existentes, conforme predizia o modelo clássico de Michels, a maior parte da atividade organizacional desenvolvida pelos grupos de mulheres envolveu um processo muito mais eclético de cópia e transformação de múltiplos modelos de organização: “Faculdades, cientistas sociais e especialistas de vários tipos podem ajudar-nos nos *assuntos* sobre as quais estamos trabalhando, mas, quanto às *maneiras* de trabalhar, temos de forjar nossa própria trilha” (WINTER, 1925, p. vi; ênfases no original). Limitados por sua exclusão da organização e práticas da política eleitoral, os grupos de mulheres encontravam-se particularmente motivados para descobrir ou inventar novos canais para suas atividades políticas. Utilizando-se dos modelos de organização alternativos disponíveis – métodos empresariais, burocracia estatal e *lobbies*, juntamente com modelos extraídos das organizações educacionais e das profissões – grupos de mulheres ajudaram a abrir caminho para um estilo caracteristicamente não-eleitoral de política social. O sucesso de seus experimentos foi tal que esse novo estilo foi prontamente apropriado por outros atores políticos, e as origens históricas desse modelo de organização política foram esquecidos à medida que o sistema de negociação de grupos de interesse foi sendo considerado como natural, na verdade constitutivo da política americana (MOE, 1980, p. 2).

---

moderna, que focalizam as contradições entre instituições consideradas como caracterizadas por diferentes “lógicas” (ver, por exemplo, ALFORD e FRIEDLAND, 1985; BLOCK, 1977; O’CONNOR, 1973).

Os grupos de mulheres foram fonte de mudança política em razão de terem sido marginais com relação ao sistema eleitoral existente, mas não tão marginais que fossem ignoradas por outros atores políticos. Juntamente com o pressuposto da heterogeneidade organizacional – o pressuposto da existência de um repertório de organização –, a presença de diferenças de poder político é fundamental para esta explicação da mudança institucional. O potencial de um grupo contestatório para produzir mudanças nas instituições existentes é um produto conjunto dos estímulos para inovar produzidos pela relativa marginalidade e de sua visibilidade na arena política, assim como da aceitabilidade dessas inovações para outros atores políticos. Enquadrado nesses termos, esse processo de mudança institucional é um elemento recorrente na história política deste país. O movimento pelos direitos civis, por exemplo, baseou-se tanto na marginalidade política decrescente como na crescente inovação organizacional dos negros nos Estados Unidos. A Grande Migração proveniente do Sul aumentou a força do voto negro, do mesmo modo que a transferência dos negros ao partido Democrático contribuiu para que ganhassem influência sobre o governo. Aproveitando-se dessa crescente visibilidade, os ativistas sintetizaram modelos de organização baseados na religião com as estratégias de resistência pacífica e de contestação centrada no judiciário, de modo a criar um estilo de política de oposição agora compartilhado tanto pela Esquerda como pela Nova Direita (McADAM, 1982). Similarmente, o movimento contra a guerra, dos anos 1960, procurou explorar novas relações com os meios de comunicação de massa e, com isso, ajudou a introduzir um sistema político no qual exercem papel central o acesso dos grupos contestatórios à cobertura televisiva e a capacidade das elites estabelecidas em controlar os termos dessa cobertura (GITLIN, 1980). E esta dinâmica não está limitada aos Estados Unidos. Descrevendo o surgimento dos partidos ecologistas na Europa ocidental, Herbert Kitschelt afirma que “Os libertários de esquerda se engajaram em movimentos com frouxas alianças entre organizações igualitárias federadas, com exígua hierarquia ou baixa formalização de procedimentos de tomada de decisão. Eles tentaram construir seus partidos do mesmo modo” na esperança de, por fim, “criar uma sociedade mais descentralizada, libertária e participativa, com menos ênfase em competição e crescimento econômico” (KITSCHOLT, 1989, p. 3). Nas nações em que é marginalizada pela solidez política de partidos social-democratas, a esquerda libertária usou o relativamente elevado capital

econômico e educacional de seus membros para tornar visível uma lógica de política definida antes pela representação de estilos de vida ou valores alternativos do que por competição eleitoral e compromisso.

Esta explicação sobre mudança institucional não implica que grupos contestatórios tenham conseguido tudo o que desejaram, que intenções oposicionistas não tenham sido cooptadas. De fato, o poder duradouro da análise de Michels decorre do amplo escopo das lógicas de incorporação nas sociedades modernas. Mas nem todos os grupos sociais e formas organizacionais são igualmente suscetíveis. Dada a heterogeneidade organizacional da sociedade moderna e suas consequências para os repertórios de organização que informam a vida política, o próprio processo de contestação às instituições políticas pode mudar as regras da ação política, ainda que não necessariamente o conteúdo de seus resultados.

### Referências bibliográficas

- ALFORD, Robert R. & FRIEDLAND, Roger. 1985. *Powers of theory: capitalism, the state and democracy*. New York: Cambridge University Press.
- BAKER, Paula. 1984. "The domestication of politics: women and American political society, 1780-1920". *American Historical Review*, Chicago, v. 89, n. 3, p. 620-647.
- \_\_\_\_\_. 1991. *The moral frameworks of public life: gender, politics, and the state in rural New York, 1870-1930*. New York: Oxford University Press.
- BERGER, Peter L. & LUCKMANN, Thomas. 1966. *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, N.Y.: Anchor.
- BERKOWITZ, Edward & MCQUAID, Kim. 1980. *Creating the welfare state: the political economy of twentieth-century reform*. New York: Praeger.
- BLAIR, Karen. 1980. *The clubwoman as feminist: true womanhood redefined, 1868-1914*. New York: Holmes & Meier.
- BLOCK, Fred. 1977. "The ruling class does not rule". *Socialist Revolution*, San Francisco, n. 33, p. 6-28.
- BORDIN, Ruth. 1981. *Woman and temperance: the quest for power and liberty, 1873-1900*. Philadelphia: Temple University Press.
- BRAUDE, Ann. 1989. *Radical spirits: spiritualism and women's rights in nineteenth century America*. Boston: Beacon.
- CALIFORNIA EQUAL SUFFRAGE LEAGUE OF NORTHERN CALIFORNIA (CES-LNC). 1913. *Winning Equal Suffrage in California*. National College

- Equal Suffrage League.
- CALIFORNIA STATE GRANGE. 1887. *Journal of Proceedings of the Annual Convention*.
- \_\_\_\_\_. 1889. *Journal of Proceedings of the Annual Convention*.
- CATT, Carrie Chapman & SHULER, Nettie Rogers. 1926. *Woman suffrage and politics: the inner story of the suffrage movement*. New York: Scribner's.
- CHANDLER, Alfred D. 1977. *The visible hand: the managerial revolution in American business*. Cambridge, Mass.: Belknap.
- CLAWSON, Mary Ann. 1985. "Fraternal orders and class formation in the nineteenth century United States". *Comparative Studies in Society and History*, v. 27, n. 4, p. 672-695.
- \_\_\_\_\_. 1989. *Constructing brotherhood: class, gender, and fraternalism*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- CLEMENS, Elisabeth S. 1990a. *Organizing as interests: the transformation of social politics in the United States, 1890-1920*. Dissertação de Ph.D. Chicago: Department of Sociology, University of Chicago.
- \_\_\_\_\_. 1990b. "Secondhand laws: patterns of political learning among state governments and interest groups". *Paper* apresentado no encontro anual da American Political Science Association, San Francisco.
- \_\_\_\_\_ & LEDGER, Patrick. 1992. "Careers of activism in the woman suffrage movement". *Paper* apresentado no encontro da American Sociological Association, Pittsburgh.
- COMMONS, John R. 1967 [1907]. *Proportional representation*. New York: Augustus M. Kelley.
- CONNELL, Carol & VOSS, Kim. 1990. "Formal organization and the fate of social movements: craft association and class alliance in the knights of labor". *American Sociological Review*, Washington, v. 55, n. 2, p. 255-269.
- CROLY, Mrs. Jennie Jule. 1898. *The history of the women's club movement in America*. New York: Henry G. Allen.
- DEEGAN, Mary Jo. 1988. *Jane Addams and the men of the Chicago School, 1892-1918*. New Brunswick, NJ: Transaction.
- DELZELL, Ruth. 1919. *The early history of women trade unionists of America*. Chicago: National Women's Trade Union League of America.
- DIMAGGIO, Paul & POWELL, Walter W. 1983. "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields".

- American Sociological Review*, Washington, v. 48, n. 2, p. 147-160.
- \_\_\_\_\_. 1991. "Introduction". In: POWELL, Walter W. & DIMAGGIO, Paul (eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- DOWNS, Anthony. 1957. *An economic theory of democracy*. New York: Harper & Row.
- DUBOIS, Ellen C. 1991. "Harriot stanton blatch and the transformation of class relations among woman suffragists". In: FRANKEL, Noralee & DYE, Nancy S. (eds.). *Gender, class, race, and reform in the progressive era*. Lexington: University Press of Kentucky.
- DYE, Nancy Schrom. 1980. *As equals and as sisters: feminism, the labor movement, and the women's trade union league of New York*. Columbia: University of Missouri Press.
- EAVES, Lucile. 1910. "A history of California labor legislation, with an introductory sketch of the San Francisco labor movement". *University of California Publications in Economics*. Vol. 2. Berkeley: University of California Press.
- EPSTEIN, Barbara Leslie. 1981. *The politics of domesticity: women, evangelism, and temperance in nineteenth century America*. Middletown, Conn.: Wesleyan University Press.
- FLEXNER, Eleanor. 1970. *Century of struggle: the woman's rights movement in the United States*. New York: Atheneum.
- FONER, Philip S. 1979. *Women and the American labor movement: from colonial times to the eve of world war I*. New York: Free Press.
- FRANKEL, Noralee & DYE, Nancy S. (eds.). 1991. *Gender, class, race and reform in the progressive era*. Lexington: University Press of Kentucky.
- FRIEDLAND, Roger & ALFORD, Robert R. 1991. "Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions". In: POWELL, Walter W. & DIMAGGIO, Paul (eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- GEERTZ, Clifford. 1973. *The interpretation of cultures*. New York: Basic.
- GIBSON, Mary S. 1927. *A record of twenty-five years of the California federation of women's clubs*. California Federation of Women's Clubs.
- GITLIN, Todd. 1980. *The whole world is watching: mass media in the making and unmaking of the new left*. Berkeley/ Los Angeles: University of California Press.

- GORDON, Linda (ed.). 1990. *Women, the state, and welfare*. Madison: University of Wisconsin Press.
- HANNAN, Michael T. & FREEMAN, John. 1986. "Where do organizational forms come from?". *Sociological Forum*, New Jersey, v. 1, n. 1, p. 50-72.
- HECLO, Hugh. 1974. *Modern social politics in Britain and Sweden*. New Haven, Conn.: Yale University Press.
- HERRING, Pendleton. 1967 [1929]. *Group representation before congress*. New York: Russell & Russell.
- HESS, Carla. 1990. "The construction of boundaries and divisions of labor: teachers, workers, and professionals". *Paper apresentado no encontro anual da American Political Science Association*, San Francisco.
- HICHBORN, Franklin. 1909. *Story of the session of the California legislature of 1909*. San Francisco: Press of the James H. Barry Company.
- \_\_\_\_\_. 1911. *Story of the session of the California legislature of 1911*. San Francisco: Press of the James H. Barry Company.
- HOFSTADTER, Richard. 1955. *The age of reform*. New York: Vintage.
- JENKINS, J. Craig. 1977. "Radical transformation of organizational goals". *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, N.Y., v. 22, n. 4, p. 568-586.
- JEPPEPERSON, Ronald L. 1991. "Institutions, institutional effects, and institutionalism". In: POWELL, Walter W. & DIMAGGIO, Paul (eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- KANTER, Rosabeth Moss. 1972. *Commitment and community: communes and utopias in sociological perspective*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- KERR, K. Austin. 1980. "Organizing for reform: the anti-saloon league and innovation in politics". *American Quarterly*, Los Angeles, v. 32, n. 1, p. 37-53.
- KINGDON, John W. 1984. *Agendas, alternatives, and public policies*. Boston: Little, Brown.
- KITSCHOLT, Herbert. 1989. *The logics of party formation: ecological politics in Belgium and west Germany*. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press.
- KOLKO, Gabriel. 1963. *The triumph of conservatism: a reinterpretation of American history*. New York: Free Press.
- LADD-TAYLOR, Molly. 1991. "Hull house goes to Washington: women and the children's bureau". In: FRANKEL, Noralee & DYE, Nancy S. (eds.).

- Gender, class, race, and reform in the progressive era.* Lexington: University Press of Kentucky.
- LANDES, Joan B. 1988. *Women and the public sphere in the age of the French revolution.* Ithaca, N.Y.: Cornell University Press.
- LEVINE, Susan. 1983. "Labor's true woman: domesticity and equal rights in the knights of labor". *Journal of American History*, Indiana, v. 70, n. 2, p. 323-339.
- LIPSET, Seymour Martin, TROW, Martin A. & COLEMAN, James S. 1956. *Union democracy: the internal politics of the international typographical union.* Glencoe, Ill.: Free Press.
- MAIER, Charles S. 1981. "Fictitious bonds ... of wealth and law': on the theory and practice of interest representation". In: BERGER, Suzanne (ed.). *Organizing interests in Western Europe: pluralism, corporatism, and the transformation of politics.* New York: Cambridge University Press.
- MARCH, James G. 1979. "The technology of foolishness". In: MARCH, James G. & OLSEN, J. P. (eds.). *Ambiguity and choice in organizations.* 2 ed. Bergen: Universitetsforlaget.
- MARCH, James G. & OLSEN, Johan P. 1989. *Rediscovering institutions: the organizational basis of politics.* New York: Free Press.
- MARTIN, Theodora Penny. 1987. *The sound of our own voices: women's study clubs, 1860-1910.* Boston: Beacon.
- MATTHEWS, Lillian R. 1913. "Women in trade unions in San Francisco". *University of California Publications in Economics.* Vol. 3. Berkeley: University of California Press.
- MCADAM, Doug. 1982. *Political process and the development of black insurgency, 1930-1970.* Chicago: University of Chicago Press.
- \_\_\_\_\_. 1986. "Recruitment to high-risk activism: the case of freedom summer". *American Journal of Sociology*, Berkeley, n. 92, p. 64-90.
- MCADAM, Doug, MCCARTHY, John & ZALD, Mayer. 1988. "Social movements". In: SMELSER, Neil (ed.). *Handbook of sociology.* Newbury Park, Calif.: Sage.
- MCCARTHY, Kathleen. 1982. *Noblesse oblige: charity and cultural philanthropy in Chicago, 1849-1929.* Chicago: University of Chicago Press.
- MCCORMICK, Richard P. 1986. *The party period and public policy: American politics from the age of Jackson to the progressive era.* New York: Oxford University Press.
- MCGERR, Michael. 1986. *The decline of popular politics: the American north,*

- 1865- 1928. New York: Oxford University Press.
- MEYER, John W. & ROWAN, Bryan. 1977. "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony". *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 83, n. 2, p. 340-363.
- MICHELIS, Robert. 1962 [1911]. *Political parties: a sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy*. New York: Free Press.
- MOE, Terry M. 1980. *The organization of interests: incentives and the internal dynamics of political interest groups*. Chicago: University of Chicago Press.
- MONTGOMERY, David. 1987. *The fall of the house of labor: the workplace, the state, and American labor activism, 1865-1925*. New York: Cambridge University Press.
- MUNCY, Robyn. 1991. *Creating a female dominion in American reform, 1890-1935*. New York: Oxford University Press.
- NATHAN, Maud. 1926. *The story of an epoch-making movement*. Garden City, N.Y.: Doubleday, Page.
- O'CONNOR, James. 1973. *The fiscal crisis of the state*. New York: St. Martin's.
- OSTRANDER, Gilman M. 1957. "The prohibition movement in California, 1848-1933". *University of California Publications in History*. Vol. 57. Berkeley: University of California Press.
- PARK, Maud Wood. 1960. *Front door lobby*. Boston: Beacon.
- PERRY, Lewis. 1973. *Radical abolitionism: anarchy and the government of god in antislavery thought*. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press.
- PHELPS, Edith M., ed. 1914. *Selected articles on the initiative and referendum*. 3 ed. New York: H. W. Wilson.
- POWELL, Walter W. 1990. "Neither market nor hierarchy: network forms of organization". *Research in Organizational Behavior*, n. 12, p. 295-336.
- REDDY, William M. 1987. *Money and liberty in modern Europe: a critique of historical understanding*. New York: Cambridge University Press.
- RODGERS, Daniel. 1987. *Contested truths: keywords in American politics since independence*. New York: Basic Books.
- RUDDY, Ella Giles (ed.). 1906. *The mother of clubs, Caroline M. Seymour Severance: an estimate and appreciation*. Los Angeles: Baumgardt.
- SCHMIDT, Gertrude. 1933. *History of labor legislation in Wisconsin*. Dissertação de Ph.D. Wisconsin: Department of Economics, University of Wisconsin.

- SCOTT, Anne Firor. 1991. *Natural allies: women's associations in American history*. Urbana: University of Illinois Press.
- SELZNICK, Philip. 1960. *The organizational weapon: a study of Bolshevik strategy and tactics*. Glencoe, Ill.: Free Press.
- \_\_\_\_\_. 1965. *TVA and the grassroots*. New York: Harper & Row.
- SHEFTER, Michael. 1983. "Regional receptivity to reform: the legacy of the progressive era". *Political Science Quarterly*, New York, v. 98, n. 3, p. 459-483.
- SHEPSLE, Kenneth A. & WEINGAST, Barry R. 1987. "The institutional foundations of committee power". *American Political Science Review*, Los Angeles, v. 81, n. 1, p. 85-104.
- SIMONS, May Wood. 1912. *Woman and the social problem*. Chicago: Charles H. Kerr.
- SIMPSON, Anna Pratt. 1915. *Problems women solved: being the story of the woman's board of the Panama-Pacific international exposition. What vision, enthusiasm, work and co-operation accomplished*. San Francisco: Woman's Board.
- SKLAR, Kathryn Kish. 1985. "Hull house in the 1890s: a community of women reformers". *Signs*, Chicago, n. 10, p. 658-677.
- SKOCPOL, Theda. 1992. *Protecting soldiers and mothers: the politics of social provision in the United States, 1870s-1920s*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, Belknap.
- \_\_\_\_\_. & GRETCHEN, Ritter. 1991. "Gender and the origins of modern social policies in Britain and the United States". *Studies in American Political Development*, Cambridge, v. 5, n. 1, p. 36-93.
- SKOWRONEK, Stephen. 1982. *Building a new American State: the expansion of national administrative capacities, 1877-1920*. New York: Cambridge University Press.
- SMITH-ROSENBERG, Carroll. 1985. *Disorderly conduct: visions of gender in Victorian America*. New York: Oxford University Press.
- SPENCER, Mrs. Dorcas James. [n.d.] *A history of the women's christian temperance union of northern and central California*. Oakland, Calif.: West Coast Printing Company.
- SWIDLER, Ann. 1986. "Culture in action: symbols and strategies". *American Sociological Review*, Washington, v. 51, n. 2, p. 273-286.
- THOMPSON, James. 1967. *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.

- THOMPSON, Margaret. 1985. *The "spider web": congress and lobbying in the age of grant*. Ithaca: N. Y.: Cornell University Press.
- TILLY, Charles. 1978. *From mobilization to revolution*. Reading, Mass.: AddisonWesley.
- \_\_\_\_\_. 1986. *The contentious French*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, Belknap.
- TOCQUEVILLE, Alexis de. 1955 [1856]. *The old regime and the French revolution*. Traduzido por Stuart Gilbert. New York: Anchor.
- TRIPP, Joseph F. 1973. *Progressive labor laws in Washington State, 1900-1924*. Dissertação de Ph.D. Washington: Department of History, University of Washington.
- VAN VORIS, Jacqueline. 1987. *Carrie chapman catt: a public life*. New York: Feminist Press.
- WATSON, Frank Dekker. 1922. *The charity organization movement in the United States: a study in American philanthropy*. New York: Macmillan.
- WEBER, Max. 1978. *Economy and society*. Editado por Guenther Roth e Claus Wittich. Berkeley: University of California Press.
- WEINSTEIN, James. 1963. *The corporate ideal in the liberal state, 1900-1918*. Boston: Beacon.
- WESTNEY, D. Eleanor. 1987. *Imitation and innovation: the transfer of Western organizational patterns to Meiji Japan*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- WILLIAMSON, Mrs. Burton. 1925. "Ladies' clubs and societies in Los Angeles in 1892. Reported for the historical society of southern California". Los Angeles: Misses Lillian A. and Estella M. Williamson.
- WILLIAMSON, Oliver E. 1985. *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- WILSON, Margaret Gibbons. 1979. *The American woman in transition: the urban influence, 1870-1920*. Westport, Conn.: Greenwood Press.
- WINTER, Alice Ames. 1925. *The business of being a clubwoman*. New York: Century Co.
- WISCONSIN FEDERATION OF WOMENS'S CLUBS. 1909. *Proceedings of the Annual Convention*.
- WISMER, Otto G. 1928. "Legal aid organizations: 'lobbyists for the poor'". *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Philadelphia, n. 136, p. 172-176.

WOMANS PARLIAMENT OF SOUTHERN CALIFORNIA. 1892. "A magazine of papers read at the womans parliament held at Los Angeles, California, November 15-16, 1892". Los Angeles: Unity Church League of Los Angeles.

WOOD, Mary I. 1912. *The history of the general federation of women's clubs: for the first twenty-two years of its organization*. New York: General Federation of Women's Clubs.

ZALD, Mayer N. & ASH, Roberta. 1966. "Social movement organizations: growth, decay and change". *Social Forces*, North Carolina, n. 44, p. 327-341.

## Resumo

Embora frequentemente se presuma que os movimentos sociais são causa de mudança, as explicações teóricas dominantes conduzem à conclusão oposta. Com vistas a explicar como movimentos contestatórios de fato produzem mudança institucional, este artigo introduz o conceito de repertórios organizacionais. Grupos marginalizados pelas instituições políticas existentes são estimulados a desenvolver modelos de organização alternativos. Esses modelos alternativos, por sua vez, têm maior probabilidade de serem adotados por outros atores políticos na medida em que incorporem formas de organização conhecidas, mas anteriormente não-políticas. Este argumento é ilustrado com uma análise sobre inovação política por grupos de mulheres nos Estados Unidos na virada do século.

**Palavras-chave:** movimentos sociais; organizações de mulheres; sistema político dos Estados Unidos; repertórios organizacionais; mudança institucional; lobby

## Abstract

Although social movements are often presumed to cause change, the dominant theoretical accounts lead to the opposite conclusion. To explain how challenging movements do produce institutional change, this article introduces the concept of organizational repertoires. Groups marginalized by existing political institutions have an incentive to develop alternative models of organization. These alternative models, in turn, are more likely to be adopted by other political actors to the extent that they embody familiar, but previously nonpolitical, forms of organization. This argument is illustrated with an analysis of political innovation by women's groups in the United States at the turn of the century.

**Key words:** social movements; women's organizations; American political system; organizational repertoires; institutional change; lobby