



Mainstreaming numa abordagem de justiça de género

Um Manual para apoiar as ONGs no auto-análise da sua competência em mainstreaming do género



Oxfam Novib

Mainstreaming numa abordagem de justiça de género

Um Manual para apoiar as ONGs no auto-análise da sua competência em mainstreaming do género



Oxfam Novib

Caixa Postal 30919
2500 GX Haia
Países Baixos

Telefone: +31 70 3421 777
Telefax: 31 70 3421 461
Email: info@oxfamnovib.nl
Sítio na internet: www.oxfamnovib.nl

Documento GMLT Manual Quadro de Doze Caixas
Co-autores: Verona Groverman e Jeanette Kloosterman
Em colaboração com Lebesech Tsega, Nicole Metz e Bunmi Dipo-Salami
Versão 1
Data 27 de Setembro de 2010

DTP: Trees Vulto DTP en Boekproductie

Photo: © Eddy Ssejjoba

Índice

Prefácio

1. Apresentação

1.1	Objectivos e resultados previstos do auto-análise	11
1.2	Os intervenientes chave no processo de avaliação	12
1.3	O esquema para o processo de auto-análise	13
1.4	Como preparar o processo de auto-análise	14
1.5	Questões práticas a nível organizacional para discutir com a ONG durante os preparativos	16
1.6	Como utilizar este manual?	17

2. O Quadro de Doze Caixas

Um instrumento para a análise, aprendizagem e planificação para a acção 19

2.1	Apresentação	19
2.2	O Quadro de Doze Caixas através duma óptica de género	20
2.2.1	Elementos relacionados com a missão e o mandato	21
2.2.2	Elementos relacionados com a estrutura organizacional	24
2.2.3	Elementos relacionados com os programas	27
2.2.4	Elementos relacionados com o pessoal	30

3. Análise e planificação

3.1	Apresentação	37
3.2	Sessão introdutória	
	Tarefa nº. 1: Apresentação dos participantes: um jogo	39
	Tarefa nº. 2: Apresentação do processo de auto-análise e de planificação para acção	40
	Tarefa nº. 3: Elaboração duma visão duma organização e programa sensíveis ao género	41
	Material de Apoio A: O que é que faz com que uma organização seja sensível a questões de género?	43

.....		
3.3	Caixa nº. 1: Políticas e acções	
	Tarefa nº. 4: Políticas e processo de elaboração de políticas numa organização, a partir numa perspectiva de género	45
	Material de Apoio B: Um exame rápido das políticas numa organização, dos seus processos de desenvolvimento e implementação	47
	Caixa nº. 2: Influências sobre as políticas e acções	
	Tarefa alternativa 4b: Análise das políticas e do processo de elaboração de políticas a partir numa perspectiva de género, em situações em que a organização conta com princípios orientadores (tácitos) em vez de políticas formais	49
3.4	Caixa nº. 3: Cultura organizacional	
	Tarefa nº. 5: Exame da cultura da organização	51
	Material de Apoio C: Assuntos a serem debatidos em relação à cultura da organização	52
	Tarefa nº. 6: Desdobramento da cultura da organização	54
	Leitura para o facilitador: Descascar a Cebola de Hofstede	55
	Material de Apoio D: Perguntas para preencher a Cebola de Hofstede	56
	Tarefa nº. 7: Valores e convicções acerca da liderança	57
3.5	Caixa nº. 4: Responsabilidades, sistemas e procedimentos	
	Tarefa nº. 8: Examinar a dimensão de género, numa divisão de tarefas a nível da organização	59
	Material de Apoio E: Quem é que faz o quê dentro da organização?	60
	Tarefa nº. 9: Analisar as responsabilidades, procedimentos e sistemas, com uso numa perspectiva de género	61
	Material de Apoio F: Responsabilidades, procedimentos e sistemas	63
3.6	Caixa nº. 5: Tomada de decisões	
	Tarefa nº. 10: Reflectir sobre a tomada de decisões a nível organizacional e programático, com uso numa óptica de género	65
	Material de Apoio G1: Mapa conceptual para aprender acerca da tomada de decisões e do mainstreaming do género – Gerência	67
	Material de Apoio G2: Decisões sobre questões relacionadas com o género que têm a ver com a organização e/ou os programas – Pessoal dos programas	69
	Tarefa nº. 11: Analisar os processos de tomada de decisões por parte da organização, através numa óptica de género	71
	Material de Apoio H1: Analisar os processos de tomada de decisões numa organização, através numa óptica de género – Gerência	73
	Material de Apoio H2: Analisar os processos de tomada de decisões numa organização, através numa óptica de género – Pessoal dos programas	74
.....		

Mainstreaming numa abordagem de justiça de género

3.7	Caixa nº. 6: Cooperação e aprendizagem	
	Tarefa nº. 12: Aprendizagem e cooperação dentro da organização	77
	Material de Apoio I: Analisar as convicções e valores a nível da organização, acerca da aprendizagem e da cooperação	78
3.8	Caixa nº. 7: Desenho de programas	
	Tarefa nº. 13: Desdobrar o género nos programas da organização	81
	Material de Apoio J: A Roda do Género	84
	Caixa nº. 8: Influências sobre o desenho dos programas	
	Tarefa nº. 14: Analisar os programas numa organização através dum ótica de género	86
	Material de Apoio J1: Desenho e gestão de programas	89
	Material de Apoio J2: Influências sobre o desenho e gestão de programas	90
3.9	Caixa nº. 9: Trabalho programático	
	Tarefa nº. 15: Entender o género e conceitos afins	93
	Material de Apoio K: Possíveis afirmações para o Jogo de Concordar/Discordar	95
	Caixa nº. 10: Capacidade e perícia do pessoal	
	Tarefa nº. 16: Analisar as capacidades e perícia do pessoal numa organização para incorporar uma abordagem de género nos programas:	96
	Material de Apoio L: Analisar as capacidades e perícia do pessoal sobre questões relacionadas com o género	98
3.10	Caixa nº. 11: Margem de manobra	
	Tarefa nº. 17: Prontidão e abertura do pessoal para abordar questões relacionadas com o género	101
	Material de Apoio M1: <i>Pessoal de gestão</i> . Contínuo de vontade ou abertura para abordar assuntos de género	102
	Material de Apoio M2: <i>Pessoal dos programas</i> . Contínuo de vontade ou abertura para abordar assuntos de género	103
	Tarefa nº. 18: Analisar o espaço disponível aos membros do pessoal para realizarem o seu trabalho e, o seu compromisso para com a abordagem de questões de género	104
	Material de Apoio N: Analisar o espaço dos membros do pessoal para realizarem o seu trabalho e, o seu compromisso para com a abordagem de questões de género	108
	Caixa nº. 12: Atitudes	
	Tarefa nº. 19: Reflectir sobre as suas próprias convicções, comportamento e atitudes relacionados com os estereótipos em termos de género	110

3.11 Sessões finais para todo o pessoal

Tarefa nº. 20: Combinar os resultados do auto-análise	113
Tarefa nº. 21: Mapear um trajecto até à sua organização e programa sensíveis ao género pretendidos	115
Tarefa nº. 22: Estabelecer prioridades e planificar para a acção	117
Exercício	118

Anexos

Anexo 1: Conceitos relacionados com o género, empregues no manual	123
Anexo 2: Lista de indicadores provisórios que deverão ser utilizados para medir o progresso ou resultados da GMLT	127

Prefácio

Na primavera de 2006 no hemisfério norte, a Oxfam Novib (ON) realizou uma avaliação do seu trabalho no domínio da igualdade de género e do mainstreaming do género.¹ Nessa altura, tinham passado nove anos desde que tinha sido publicado o documento de políticas mais recente da ON sobre o género, com o título “Mais poder, menos pobreza” e, pouco a pouco, a perspectiva de género tinha ficado menos visível. Tal como em muitas organizações de desenvolvimento, parecia que a colocação do género na corrente principal tinha ficado o “escoamento do género”. A partir do ano 2000 para diante, uma falta de foco, ímpeto e perícia tinha enfraquecido gradualmente uma abordagem coerente de justiça de género. A avaliação produziu várias recomendações. Uma delas teve a ver com a elaboração duma nova Política sobre a Justiça de Género, esclarecendo vários conceitos fundamentais relacionados com este tema.

A nova Política da ON sobre a Justiça de Género foi elaborada em 2007. Esta política faz referência a três estratégias principais que deverão ser implementadas em combinação uma com as outras:

- 1 STOP à Violência Baseada em Género, com destaque para a Justiça de Género como um assunto autónomo, o apoio às organizações dos direitos das mulheres e, igualmente, às organizações com programas especificamente sobre a violência contra as mulheres.
- 2 O MAINSTREAMING da justiça de género nas organizações contrapartes e nos seus programas.²
- 3 A promoção da LIDERANÇA por parte das mulheres, conhecida igualmente por liderança transformativa, com destaque para estilos de liderança que não excluam nenhum grupo (não-autoritário, participativo e respeitoso) e, para o relacionamento com diversas organizações e movimentos.³

A Trajectória de Mainstreaming do Género e da Liderança (GMLT), é uma trajectória de aprendizagem para as contrapartes e a Oxfam Novib, elaborada no decorrer dos anos 2007 e 2008 e implementada de 2008 a 2010. Ela faz parte da estratégia da ON para o mainstreaming do género. Embora a ON saiba que o mainstreaming do género leva os seus riscos, a organização decidiu que vale a pena trabalhar durante dois anos e meio, juntamente com as contrapartes e consultores, para exigir um mainstreaming mais eficaz

1 Oxfam Novib's Organisational Assessment: Towards effective promotion of women's rights and gender equality. Ellen Sprenger, 2006.

2 Para uma definição do mainstreaming do género, veja-se o parágrafo 1.6, com as definições dos principais conceitos empregues aqui. Mainstreaming é uma palavra inglesa sem boa tradução em português. É um substantivo. O verbo relacionado utilizado nesse documento é 'internalizar'.

3 Veja-se por exemplo, "Gender Justice: Empowerment and Inclusion. Aim 5 The Right to an Identity: Gender and Diversity". Oxfam Novib 2007, Documento de política redigido por Jeanette Kloosterman.

e eficiente do género. O objectivo global da GMLT é de criar uma mudança baseada em evidências rumo a uma maior sensibilidade para com a justiça de género e respectiva prática, a nível das contrapartes, dos seus programas e, das comunidades com as quais trabalham, assim como nos escritórios regionais da ON. Considerou-se oportuna uma tal trajectória, porque todavia não existe nenhum país do mundo no qual os homens e as mulheres gozem de direitos e oportunidades por igual. Além disso, as mulheres assumem o fardo principal pela pobreza, não apenas em termos de pobreza medida em rendimento – as suas responsabilidades e deveres estão igualmente a aumentar.

A GMLT desenvolve-se na base das lições aprendidas a partir do antigo “Projecto da Rota de Género” que decorreu de 1997 a 2000. Através deste projecto, a Oxfam Novib apoiou⁴ contrapartes seleccionadas pelo mundo inteiro no mainstreaming do género a nível organizacional.⁵ A GMLT é diferente, no sentido de que alarga o mainstreaming do género até ao nível programático. Além do mais, existe um foco explícito na liderança feminina, uma vez que esta parecia ter uma influência importante sobre o sucesso do mainstreaming do género.⁶

A GMLT inclui vários passos. Um dos primeiros passos, é de realizar um diagnóstico organizacional para identificar o grau de mainstreaming do género dentro da organização e dos seus programas. As experiências em outra parte demonstram que um auto-análise é mais eficaz no caso em que seja orientada por um facilitador externo. Tal orientação garante uma participação e troca ideais sobre questões sensíveis tais como a justiça de género e, resultados claros a partir do processo.⁷ Na base dos resultados, a organização elabora um plano de acção para melhorar os seus esforços no sentido de internalizar o género (tanto interna como externamente). Este plano será igualmente orientado, caso tal seja necessário, por um consultor externo.

Durante o processo, os indicadores dos produtos e dos resultados devem ser formulados de forma a acompanhar todo o processo e de tornar possível a monitoria e a avaliação. No segundo Workshop de Formação de Formadores, realizado em Abril de 2009, fez-se uma lista de indicadores chave seleccionados. No decorrer dos anos 2009 e 2010, esses indicadores foram aplicados pelos consultores envolvidos e pelas pessoas que participavam nas várias organizações. O que se pretende, é reunir-se mais uma vez em 2010 para trocar experiências com os indicadores, para ver se é preciso que sejam adaptados, se são necessários outros indicadores, etc. Contudo, em 2010 a ON aprovou a proposta de monitorar a GMLT, com um projecto piloto sobre o método alternativo de M&A, chamado de Mudança Mais Significativa. Em 2010, um número apurado de organizações e consultores envolvidos seguirá uma formação neste método, depois da qual o mesmo será aplicado ao processo GMLT em cada organização. Em

4 A escolha envolveu principalmente as contrapartes que trabalhavam no Objectivo nº 1 (Direito a meios sustentáveis de vida) e no Objectivo nº 4 (Direito a ser ouvido: cidadania social e política).

5 Para as lições aprendidas, veja-se: Brouwers, Ria (2001) *En Route*. Evaluation of the Gender Route Project Novib. Oxfam Novib. A Haia. Mukhopadhyay, Maitrayee, Gerard Steehouwer & Franz Wong (2006) *Politics of the Possible*. Gender mainstreaming and organisational change: Experiences from the field. Instituto Tropical Real. Este último focaliza as experiências de sete parceiros da Oxfam Novib no Sul da Ásia e no Médio Oriente.

6 Esta foi uma das lições aprendidas a partir do projecto “Gender en Route”.

7 Veja-se: *Teste a sua Organização com o Quadro de Doze Caixas*. Um guia aos facilitadores para apoiar as ONGs no auto-análise da sua resposta ao VIH e ao SIDA nos seus locais de trabalho e no seu trabalho com uso duma perspectiva de género. (2007) Oxfam Novib, A Haia. Escrito por Verona Groverman, sob a coordenação de Sue Holden.

2011 será organizada uma reunião de seguimento para conhecer os resultados e trocar experiências com este método.⁸

Ao mesmo tempo, tiveram lugar várias reuniões a nível regional e nacional, reunindo várias contrapartes envolvidas na GMLT. O seu objectivo era de trocar experiências, de aprender e apoiar-se uns aos outros. Em alguns países, como por exemplo a Etiópia, Angola e o Egipto, isto levou a uma dinâmica interessante e prometedora, inclusive à tradução do manual de avaliação para árabe, à aprendizagem pelos pares, ao reforço das redes e, à inclusão das organizações femininas no processo. Além do mais, as organizações participantes mantêm o contacto com os Oficiais de Programa e Perito em Questões de Género a nível da ON. Ainda é demasiado cedo para saber quais são os produtos e resultados da GMLT mas, até aqui, os processos em vários países parecem prometedores e animadores. Está projectada para 2011 uma avaliação da GMLT em vários países e regiões.

A Oxfam Novib pediu a um perito externo para elaborar um manual para apoiar os peritos em género que ajudam as contrapartes na implementação da GMLT, na América do sul, no Corno de África, na África Ocidental, Oriental e Austral, no Sul da Ásia, na Europa do Leste e no Médio Oriente. Verona Groverman produziu uma versão preliminar em Julho de 2008, com as contribuições dos consultores em género envolvidos na GMLT, dadas durante o workshop de arranque da GMLT em Maio de 2008 na Haia (nos Países Baixos). Em Maio de 2009, estes consultores juntaram-se para um segundo workshop de GMLT, tendo partilhado as suas experiências e comentários sobre a versão preliminar. Mais particularmente, Lebesech Tsega e Bunmi Dipo Salami deram sugestões valiosas, na base da sua ampla experiência no domínio das avaliações do mainstreaming do Género e do VIH e SIDA. Na base da sua contribuição, Verona Groverman redigiu uma segunda versão. Jeanette Kloosterman, assessora da ON em políticas ligadas a Género e Diversidade, produziu a versão final actual, com as contribuições de Lebesech Tsega e Nicole Metz, sendo esta versão o resultado duma última revisão.

Paralelamente à GMLT, a ON encabeça a WEMAN (Empoderamento das Mulheres, Mainstreaming e Tecelagem de Redes), um processo pela Justiça de Género nas intervenções que visam o desenvolvimento económico, que inclui o desenvolvimento de cadeias de comercialização e de valor, os serviços financeiros, a política económica e a tomada de decisões. No contexto deste projecto, foi produzida uma série de manuais para a metodologia do Sistema de Aprendizagem de Género em Acção (GALS), os quais facilitam a análise participativa em termos de género a nível da família e da comunidade e a nível das organizações envolvidas no desenvolvimento (económico).⁹ Ao mesmo tempo, esta metodologia afecta a consciencialização dos homens e das mulheres acerca da justiça de género, visando a mudança de comportamento e de atitudes. Algumas das actividades e exercícios da metodologia GALS podem ser aplicadas

8 Veja-se: Measuring Milestones. A joint Gender at Work Oxfam Novib GMLT PSO Capacity building in Developing Countries – Initiative, Oxfam Novib 2010.

9 Veja-se: Steering life's rocky road ("Navegar o caminho desafiante da vida"). Individual and Community Gender Action Learning. Estágio 2 do GALS. Manual para testagem no terreno e como experiência piloto, Linda Mayoux 2010. Você pode encontrar o GALS em www.wemanglobal.org.

também na GMLT. Devido ao facto de que a ON pretende fomentar a integração das duas iniciativas de mainstreaming do género, recomendamos o uso e aplicação conjuntos dos vários exercícios. Onde for relevante, isto vem indicado nos textos, tanto do presente manual, como do manual do GALS.

Esperamos que este manual ajude os peritos e consultores em género a treinarem as organizações em auto-análise da sua competência em mainstreaming do género e, em elaboração de planos praticáveis que contribuam para um mundo equitativo e justo para todas as mulheres e homens.

Esteja à vontade para remeter as suas experiências e comentários para jeanette.kloosterman@oxfamnovib.nl.

Jeanette Kloosterman
Junho de 2010

1. Apresentação

1.1 Objectivos e resultados previstos do auto-análise

Neste manual você encontra os ingredientes para um auto-análise, a ser organizada num contexto de workshop. Pretende-se com ele apoiar as organizações de desenvolvimento na “filtragem” da sua competência no mainstreaming do género e, no reconhecimento do seu potencial para avançar, tanto nos programas como na organização em si. São identificadas as forças e limitações da organização e, são examinadas as possibilidades para melhorar o mainstreaming do género. Isto leva à formulação dum plano de acção, com objectivos nitidamente definidos e, um cronograma, orçamento e responsabilidades definidas. Os membros do pessoal envolvidos no auto-análise são levados passo a passo pelas questões e debates críticos relativamente à medida em que a sua organização aborda assuntos de género. A metodologia permite que o pessoal responda a perguntas tais como: porque é que as coisas estão como estão? Porque é que agimos como agimos? Será que estamos a fazer as coisas certas – e, será que estamos a fazer estas da forma certa? Quais são as forças pela mudança? Onde se encontram as forças que tornam possível a mudança? A diversidade de métodos participativos e que não excluam nenhum grupo, assim como as ferramentas que o manual oferece, provocam reflexão e aprendizagem.

Objectivos e resultados previstos do auto-análise com planificação para a acção

1. Analisar a competência da organização no mainstreaming do género, isto é, a medida em que ela está a abordar e rectificar com eficácia as desigualdades e injustiças de género conforme relevante no contexto local.

O **produto**, é uma vista geral das forças e limitações da organização no mainstreaming do género, tanto nos seus programas como na organização em si.

2. Estabelecer prioridades e desenvolver um conjunto de acções inter-relacionadas para internalizar o género com maior eficácia nos programas e dentro da organização.

O **produto**, é um plano de acção praticável e medível, tendo como a sua base uma lista de prioridades para o mainstreaming do género durante um período definido de tempo.

3. Gerar um sentimento de posse e de empenho entre os membros do pessoal, implementar e apoiar as acções previamente combinadas e, ir além.

O **resultado previsto**, é o sentido de posse por parte dos membros do pessoal e, o seu compromisso para com as acções acordadas.

1.2 Os intervenientes chave no processo de avaliação

É de importância crítica que esteja envolvido na avaliação o pessoal duma organização, os homens e mulheres a diversos níveis, de modo a garantir que sejam ouvidas todas as vozes e opiniões e, a fomentar um pleno sentido de posse do processo de mudança e compromisso para com este. Esta convicção baseia-se em cinco princípios que se fundamentam na aprendizagem a partir da experiência e da reflexão.¹⁰ Estes são: a aquisição de experiências, as quais são fundamentais para a aprendizagem por parte dos adultos; a reflexão, a qual os ajuda a progredirem e a crescerem; o envolvimento pessoal, o qual é de importância central para a aprendizagem e a efectivação da mudança; a partilha de experiências com os outros, a qual fomenta o processo de aprendizagem, e; a aprendizagem, a qual pode ser aumentada através da orientação dum facilitador.

Fazemos distinção entre três categorias de pessoal que achamos que devem participar activamente na avaliação:

- *Pessoal relacionado com os programas*: os fazedores de políticas e planificadores dos programas, os administradores financeiros e do pessoal que lidam com questões programáticas, o pessoal de implementação de programas e, o pessoal encarregue da monitoria e avaliação dos programas.
- *Pessoal de gestão*: os membros do pessoal envolvidos na gestão a diversos níveis, tais como o da feitura de políticas, da tomada de decisões, da elaboração de orçamentos e, da monitoria e avaliação.
- *Pessoal de apoio*: o pessoal que fornece apoio ao pessoal de gestão e programático para que realizem a visão da organização. Este inclui os oficiais e assistentes administrativos, recepcionistas, pessoal de limpeza, motoristas, e assim por diante.

O pessoal que pertence às diversas categorias, podia sentar-se junto em um único workshop ou, podiam ser realizados workshops separados para cada categoria ou para duas categorias juntas, por vezes com ferramentas ou material de apoio ajustados para uma determinada categoria de pessoal. Uma organização pode eventualmente optar por cenários diferentes para as várias categorias de pessoal. Isto deve-se ao facto de que algumas áreas de atenção são mais fáceis e atraentes de se analisarem para membros do pessoal com tarefas e experiências de trabalho relacionadas. Qualquer que for a forma escolhida, cada membro do pessoal deve contar com espaço suficiente para exprimir as suas opiniões e ideias, com base em experiências em primeira mão.

Outros intervenientes chave no processo da avaliação, mas que desempenham um papel muito diferente, são os facilitadores externos para orientarem o pessoal através do auto-análise. As pessoas de fora podem melhor lidar com as complexidades dum processo de mainstreaming do género, do que pode o pessoal da organização. Pela sua

¹⁰ Vejam-se por exemplo: Kolb, D. A. (1984) *Experiential Learning*, Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall P. Jarvis (1995) *Adult and Continuing Education. Theory and practice 2e*, London: Routledge; Rogers, C.R. & Freiberg, H.J. (1994). *Freedom to Learn* (3rd Ed). Columbus, OH, Merrill/Macmillan.

natureza, falar das desigualdades e injustiças tem um carácter sensível, uma vez que toca em relações de poder, convicções e valores profundamente enraizados.

Os facilitadores externos desempenham um papel indispensável em garantir um auto-análise eficaz, orientando o pessoal através do processo de auto-análise e criando um ambiente no qual todos os membros do pessoal se sintam à vontade para partilhar pontos de vista e ideias. É necessário que os facilitadores sejam hábeis em técnicas de facilitação e, conhecedores dos conceitos de género, de mainstreaming do género a nível organizacional e programático. Regra geral, recomenda-se uma equipa de dois facilitadores externos, um deles focalizando o processo e, o outro o conteúdo. Caso tal seja desejado pela organização, os facilitadores podiam desempenhar igualmente um papel na formação e capacitação e, durante a implementação do plano de acção.

1.3 O esquema para o processo de auto-análise

O auto-análise realiza-se através dum conjunto de tarefas que deverão ser implementadas num contexto de workshop.

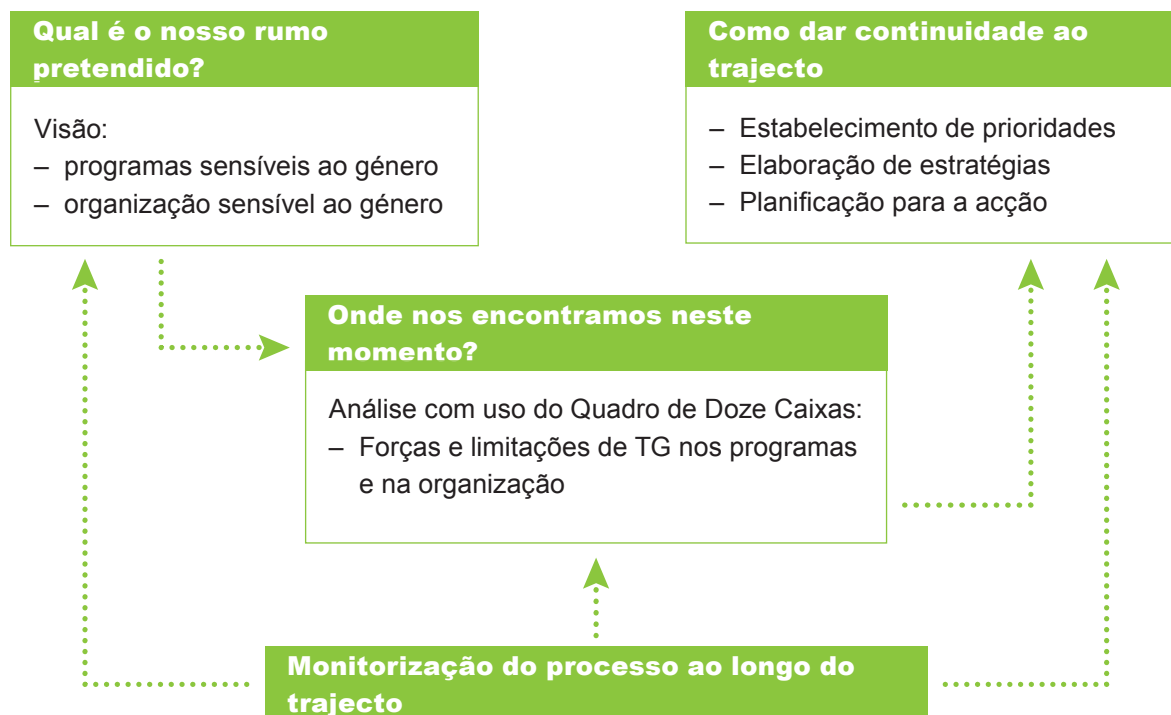
As tarefas e ferramentas apresentadas neste manual, podem ser implementadas de forma flexível e criativa. Isso significa que o presente manual não é nenhum esquema pré-existente. Os peritos e facilitadores em género podem escolher à vontade das tarefas e instrumentos, em função da situação e da organização (contexto), acrescentar outros ou adaptá-los conforme se pretenda!

A duração total da análise, depende da forma na qual você a organiza: o número de exercícios que tenciona realizar, se você trabalha separadamente com diferentes categorias de pessoal ou, num contexto conjugado. Ao trabalhar-se separadamente com categorias diferentes de pessoal ou, sendo o número de quadros participantes demasiadamente elevado, você deve verificar-se que todo o pessoal ou representantes de cada categoria estão presentes durante a redacção do plano de acção e a planificação final. O foco neste contexto está no estabelecimento de prioridades e na planificação para a acção, sendo importante que se crie consenso e sentido de posse a diversos níveis.

Na Figura 1, apresentamos o fluxo do processo de auto-análise. Este começa por um exercício de visão para moldar os quadros mentais do pessoal participante: como é que visualizam a sua organização e programas ideais em termos da justiça de género? Uma tal visão pode ser interpretada como o destino final do seu trajecto de mainstreaming do género. O segundo passo diz respeito à análise da competência da organização no mainstreaming do género, para descobrir quanto progresso a organização teria dado na mesma. Neste contexto, o “Quadro de Doze Caixas” serve como a ferramenta central de análise. Você pode encontrar no Capítulo 3, mais informações acerca desta ferramenta e da forma como trabalhar com ela. Levando em consideração a visão e o resultado da análise, o terceiro passo focaliza as acções concretas que a organização pretende

tomar para dar continuidade ao seu trajecto e, além disso, como é que pode monitorar o seu progresso.¹¹ Esta parte final deve levar aos resultados previstos acima referidos: uma vista geral das forças e limitações e, um plano de acção em forma de esboço que aborde as prioridades para internalizar o género nos programas da organização e dentro da organização em si.

Figura 1. O fluxo do processo de auto-análise: o trajecto de mainstreaming do género



1.4 Como preparar o processo de auto-análise

A facilitação dum processo de auto-análise sobre questões relacionadas com o género, constitui uma tarefa desafiante. Algumas perguntas pertinentes que podiam emergir e, para as quais é preciso que sejam encontradas respostas juntamente com a organização, são como se seguem: Como garantir o apoio da equipa de gestão para um processo de reflexão e de mudança? Como motivar o pessoal para envolver-se num tal processo? Como promover a plena participação, uma troca livre de opiniões e visões entre o pessoal a todos os níveis? Tal como no caso de qualquer workshop, a boa preparação é decisiva.

¹¹ A ideia dum trajecto por um caminho rumo a uma visão, está em conformidade com a metodologia proposta no Sistema de Aprendizagem de Género em Acção (GALS) que está sendo elaborado actualmente por Linda Mayoux para o Programa WEMAN da Oxfam Novib (Empoderamento das mulheres, mainstreaming e trabalho em rede para a justiça de género no desenvolvimento económico). O ponto de partida do GALS é o nível da comunidade, para a promoção da justiça de género, enquanto que a metodologia baseada nas doze caixas, focaliza a organização e os seus programas.

Você pode realizar uma ou mais reuniões preparatórias com uns poucos membros do pessoal da ONG que estejam interessados em fazer uso do processo e que tenham o mandato de tomar decisões. Você pode pensar numa comissão de género, a equipa de gestão, os membros influentes chave do pessoal e assim por diante. Estas reuniões constituem momentos importantes para desenvolver afinidade com o pessoal – os bons relacionamentos constituem uma condição prévia imprescindível para que se possa facilitar o processo. Além disso, estas reuniões são funcionais ao permitirem que o pessoal entenda o processo da análise e, para que você aprenda mais acerca da urgência sentida de internalizar o género dentro da organização e a nível dos programas.

A experiência demonstra que na maior parte das organizações, é indispensável iniciar as primeiríssimas reuniões com os gerentes; a menos que a equipa de gestão dê luz verde e atribua os membros chave do pessoal para ajudar na montagem da logística e de outros arranjos práticos, seria difícil prosseguir com o processo e, que o pessoal desse informações de base acerca da organização, dos seus programas e, do nível de mainstreaming do género. Além disso, são da alçada dos decisores, a decisão de isentar o pessoal das suas funções para participar no workshop e, em que altura (*escolha do momento* – o melhor período no qual realizar a análise, o local, etc.).

Na reunião preparatória, você pode explicar a metodologia e os seus princípios básicos, para que os participantes entendam o processo e o que podem esperar. O pessoal pode igualmente dar-lhe informações de base acerca da organização, dos seus programas e, do nível de mainstreaming do género a ambos níveis.

É muito importante dar-se conta de que pode vir a ser necessário organizar uma breve formação em questões de género, antes da análise realizar-se, para o caso dos membros do pessoal saberem pouco acerca da justiça e do mainstreaming do género.

Você poderá usar para isto as tarefas 7, 8, 9, 13, 15, 16 ou 19.¹² Isto ajuda o pessoal a identificar durante o auto-análise, lacunas adicionais nos conhecimentos ou no entendimento, as quais poderá querer abordar no seu plano de acção. A seguir, você decide como proceder com o processo da análise, o número de workshops e o respectivo pessoal participante.

Pode-se produzir um relatório sobre o exercício de auto-análise. Este deve incluir os produtos visíveis: as forças e limitações da organização em competência em género, a medida em que o género é internalizado nos programas, o traçado do trajecto proposto de mainstreaming do género da organização e, as acções prioritizadas a serem realizadas para internalizar o género mais eficazmente. Se realizarem-se debates interessantes ou emergirem boas práticas ou histórias, estes devem ser incluídos

12 Veja-se igualmente o Diamante da justiça de género, em: *Árvore de sonhos com base nos diamantes: Elaboração duma visão e compromisso para com a acção sobre a justiça de género*. Sistema de Aprendizagem de Género em Acção (GALS), Estágio 1, Manual do WEMAN, Linda Mayoux, 2010 e, *Steering life's rocky road. Individual and Community Gender Action Learning*. Estágio 2 do GALS. Manual para testagem no terreno e como experiência piloto, Linda Mayoux, 2010.

também no relatório. Caso estejam a ser organizados workshops separados, primeiro o pessoal redige um relatório provisório de cada análise, que deverá ser utilizado no workshop final de planificação, no qual se junta todo o pessoal.

1.5 Questões práticas a nível organizacional para discutir com a ONG durante os preparativos

- **A escolha do momento** – qual é o melhor período para a realização da análise? Será necessário que se negocie uma duração viável para cada workshop e, para o workshop final, no caso de workshops separados para as diversas categorias do pessoal.
- **O local** – é necessária como mínimo uma sala grande, com espaço para que sejam coladas nas paredes grandes folhas de bloco gigante e, para que se permitam dispositivos de sentar-se num círculo e trabalho em grupos.
- **Os participantes e os convites** – quais são as características dos participantes? É aconselhável que o seu número não ultrapasse a vinte e cinco, com a excepção da parte final (sobre a planificação), a qual podia ter um máximo de quarenta participantes.
- **Assiduidade** – O que pode ser feito para garantir que os participantes fiquem pelo tempo inteiro do workshop, não sendo desviados por outros compromissos de serviço?
- **A(s) língua(s) que deverão ser empregues durante o workshop.** Será que são necessários tradutores ou, pode-se modificar os métodos, p. ex. com uso de mímica ou de desenhos? Quais são as opções que existem para permitir a interacção e partilha entre os participantes que falam línguas diferentes?
- **Materiais e equipamentos necessários** – Uma quantidade razoável de (folhas de) blocos gigantes, marcadores de cores diferentes para todos os participantes, cartolina ou papel colorido para fabricar cartões, cadernos e canetas para os participantes. Os elementos adicionais facultativos, são um vídeo e/ou leitor de DVD.
- **Facilidades de fotocópia** – Os participantes fazem uso de material diverso de apoio durante as tarefas, que tem que ser copiado.
- **Logística** – Alojamento, alimentação, *per diem*, transportes, e assim por diante.
- **Finanças** – Verba. Oportunidades de angariar fundos (adicionais) ou, de trabalhar de forma mais eficaz em termos dos custos
- **Sessões de abertura e encerramento** – Como fazê-lo e quem é que o faz.
- **Relato** – Quem é que será responsável por relatar e, como é que o relatório da análise e das partes sobre a planificação, será divulgado entre o pessoal?

O auto-análise integral pode ser preparado em quatro passos:

- Primeiro, decida juntamente com a ONG, quantos workshops devem ser organizados e a sua duração – se deve-se optar por workshops separados para cada categoria de pessoal ou, por um único workshop cobrindo tanto a parte da análise como a da planificação. A seguir, seleccione tarefas relevantes para as categorias de pessoal, conforme estão descritas no manual e, prepare um esboço do(s) workshop(s). No caso em que assiste todo o pessoal, você podia separá-lo em categorias diferentes

para trabalharem em tarefas diferentes ao mesmo tempo. Procure cassetes de vídeo ou DVDs que poderão ser empregues no workshop, conforme forem convenientes.

- A seguir, reveja as tarefas no manual. Controle para ver se são convenientes para a situação a ser tratada. Você poderá igualmente necessitar de arranjar traduções para a língua local de algumas partes do manual, sobretudo do material de apoio.
- Elabore o programa, prepare qualquer coisa que esteja indicada e necessária para cada tarefa específica. É importante apreciar novamente a ligação entre cada fase do(s) workshop(s) e o passo a seguir; talvez seja necessário reajustar as tarefas e material de apoio seguintes.

1.6 Como utilizar este manual?

- Os peritos e facilitadores em género podem escolher à vontade dentre as tarefas e instrumentos, em função da situação e do (contexto da) organização, acrescentando alguns ou fazendo ajustes caso se deseje! Seria no entanto útil, cobrir todas as doze características do Quadro de Doze Caixas.
- Pretende-se com o manual, orientar o processo da análise de forma flexível e participativa. O processo implica uma passagem passo a passo por questões e debates críticos
- Modifique as tarefas e o material de apoio para os participantes onde tal for necessário ou, elabore outras tarefas, ferramentas e material de apoio. Algumas organizações contam com um número reduzido de pessoal, o que podia significar que você tem que ajustar os métodos propostos. Faça questão de variar os métodos para o debate e o intercâmbio.
- Preste uma atenção particular ao material de apoio às tarefas. Este material contém várias perguntas orientadoras para ajudar o pessoal a identificar as forças e limitações da organização. Você podia modificar as perguntas para fazer com que fossem relevantes à situação e à natureza da organização. É igualmente útil eliminar as perguntas irrelevantes e acrescentar outras que sejam relevantes. Tente limitar o número de perguntas que você propõe.
- Preste uma atenção particular à linguagem e à redacção – empregue uma linguagem e terminologia apropriadas que os participantes consigam entender. As afirmações e perguntas poderão eventualmente conter conceitos difíceis, sendo necessário que você os esclareça.
- Utilize os seus próprios métodos, jogos e ferramentas. Acrescente animação. Seja flexível e criativo. Tente estar atento à participação individual.
- É importante que o pessoal repare que os debates abertos e francos são fundamentais para a identificação das lacunas certas e, para a sugestão de soluções (acções) convenientes.
- É necessário que os facilitadores convençam os gerentes a estimular um debate aberto e também a integrar todo o processo.
- Um ambiente relaxado e motivador, é importante para a facilitação numa participação aumentada a nível individual e do grupo.
- É de importância crítica que o pessoal da organização – as mulheres e homens

2. O Quadro de Doze Caixas

Um instrumento para a análise, aprendizagem e planificação para a acção

2.1 Apresentação

O Quadro de Doze Caixas é um instrumento para analisar em que medida teria sido internalizada a aplicação numa perspectiva de justiça de género, no que representa a organização e no que ela faz. Serve de ferramenta para a aprendizagem e a planificação para a acção. As Doze Caixas representam doze elementos, todos eles comuns às organizações em bom funcionamento – por exemplo, políticas e planos anuais, a tomada de decisões, normas e valores subjacentes ao trabalho, e assim por diante. Os doze elementos constituem as pedras angulares numa organização. Eles estão inter-relacionados e formulados numa forma específica, com base nas ideias de Tichy.¹³ O quadro está apresentado na Figura 2. As colunas referem-se às características numa organização:

- **A missão e mandato numa organização.** Isto tem a ver com o que a organização representa. A missão e mandato orientam e estabelecem limites para os programas e actividades.
- **A estrutura organizacional.** A forma pela qual as tarefas e responsabilidades são definidas, as condições fixadas para a realização do trabalho, as decisões tomadas e a cooperação interna e externa moldada.
- **O trabalho programático da organização.** Trata-se daquilo que a organização faz e, a forma como são projectados os programas.
- **O pessoal.** Os homens e mulheres que realizam tarefas para dirigir a organização, o seu espaço para realizar o trabalho e, as suas atitudes no local de trabalho.

13 A “mãe” do Quadro de Doze Caixas, é o quadro de nove caixas sobre o género, o qual foi adaptado a partir do quadro de nove caixas elaborado por Tichy. Veja-se N. M. Tichy, 1983, *Managing strategic change*, Wiley, New York. O quadro de nove caixas sobre o género, tem sido empregue em diversos contextos para obter informação perceptiva sobre a competência em género, p. ex. o Projecto de Rota do Género da Oxfam Novib, implementado de 1996 a 2000, o apoio ao mainstreaming do género para os parceiros do CIAT e da WOCAN. Para um manual de formação, veja-se V. Groverman e J. D. Gurung, 2001, *Gender and Organisational Change, Training Manual*, ICIMOD, Kathmandu. O Quadro de Doze Caixas aqui apresentado, baseia-se nas experiências tidas com o mesmo instrumento para o auto-análise da competência das ONGs em VIH. Veja-se *Teste a sua organização com o Quadro de Doze Caixas. Um guia aos facilitadores para apoiar as ONGs no auto-análise da sua resposta ao VIH e ao SIDA nos seus locais de trabalho e no seu trabalho, com uso numa perspectiva de género*, escrito por Verona Groverman, sob a coordenação de Sue Holden. 2007, A Haia: Oxfam Novib.

Segundo Tichy, o funcionamento e continuidade dum organização são determinados por três domínios ou pontos de vista diferentes de interacção: técnico, político e cultural. Os três domínios correspondem às três filas no quadro:

- O domínio **técnico** de interacção, tem a ver com a organização dos recursos sociais, financeiros e técnicos. Ele inclui as políticas e acções da organização, os seus sistemas e procedimentos, a forma pela qual são projectados os programas, as capacidades e perícia do seu pessoal. Este domínio corresponde ao corpo e órgãos (internos) da organização.
- O domínio **político** de interacção, tem a ver com quem é que influencia e trata do quê e de quem e, a forma como são alocados recursos e poder. Este domínio refere-se aos processos internos que põem uma organização a funcionar, à semelhança do fluxo de sangue entre os vários órgãos dentro dum corpo.
- O domínio **cultural** de interacção, tem a ver com a forma como a organização é moldada pelas convicções, normas e valores a nível da sociedade. Os aspectos culturais estão normalmente – mas nem sempre – partilhados pelo pessoal. Os aspectos culturais correspondem à personalidade ou identidade da organização.

No fundo, o Quadro de Doze Caixas constitui uma ferramenta de aprendizagem. Ele ajuda o pessoal a reflectir sobre onde uma determinada organização e a sua programação se encontram nos seus esforços para alcançar maior justiça de género, quais são as estratégias que foram bem sucedidas, quais as outras que fracassaram e, como fazer melhor ou de forma diferente as coisas. A reflexão e análise das forças e limitações, ao longo da caminhada pelas doze caixas, cria nova percepção sobre o nível de mainstreaming do género. Com base nisso, podem ser propostas acções para responder às limitações, enquanto que se aproveitam as forças. O quadro permite que a organização examine de forma sistemática a influência que uma determinada acção (em uma determinada caixa), pode ter sobre aspectos localizados em outras caixas.

2.2 O Quadro de Doze Caixas através dum óptica de género

O Quadro de Doze Caixas contribui para examinar mais a fundo um dos principais desafios que todas as organizações enfrentam: como internalizar o género, tanto dentro da organização em si, como nos programas, com o objectivo final de realizar maior justiça de género na sociedade na qual trabalha a organização. Desdobremos os vários elementos do quadro, para entender este desafio.

2.2.1 Elementos relacionados com a missão e o mandato

Caixa nº.1. Políticas e acções

Fundamental para a eficácia de cada organização, são as suas políticas. Algumas organizações contam com políticas formais e bem elaboradas que abrangem uma ampla gama de assuntos, enquanto que outras teriam combinado, mais ou menos, alguns princípios gerais do trabalho. As políticas da organização orientam o pessoal a todos os níveis no estabelecimento de prioridades e na tomada de decisões acerca dos programas, parcerias, recrutamento, planificação das carreiras e outras questões e sistemas de gestão de recursos humanos, de modo a garantir que a organização funcione sem dificuldades, seja capaz de enfrentar os desafios, conte com procedimentos administrativos, e assim por diante.

As políticas a nível da organização, respondem a assuntos críticos que permitem que a organização funcione e execute os seus programas eficaz e eficientemente. As políticas não são elaboradas no ar. O pessoal pode eventualmente produzir novas percepções perspicazes ou desejos – por exemplo, a necessidade de uma política sobre o VIH a nível do local de trabalho para responder ao impacto do VIH e do SIDA sobre a organização. Ou, pode propor mais espaço para as mulheres para que estas assumam cargos de liderança, exigindo ajustamentos à política de recursos humanos. Os factores externos desempenham igualmente um papel na elaboração de políticas, como é o caso das prioridades e regulamentos governamentais a nível nacional, dos pedidos dos participantes dos projectos e, das prioridades dos doadores. Cada organização tem as suas próprias formas de elaborar as políticas e, as suas próprias normas e procedimentos sobre quem envolver ou não envolver num tal processo. Em alguns casos, pode tratar-se apenas do pessoal de gestão e dos membros do Conselho; em outras organizações, pode eventualmente estar envolvida uma ampla gama de interessados. As políticas são operacionalizadas através dos planos anuais ou de mais longo prazo, com os respectivos orçamentos. A planificação e orçamentação constituem processos imprescindíveis para dirigir a organização. Estes elementos de uma determinada organização, são reunidos ao abrigo das “Políticas e acções” e constituem a Caixa nº. 1. Alguns dos elementos críticos constantes desta Caixa, no que diz respeito ao Mainstreaming do Género, são como se seguem:

Caixa nº. 1. Políticas e acções

- A visão, missão e mandato, reflectem uma perspectiva de género.
- O produto da organização contribui para o empoderamento das mulheres e para uma mudança nas relações desiguais de género a nível dos grupos-alvo.
- Preocupa-se nas políticas, por questões de igualdade de género (políticas para o trabalho a nível da comunidade; políticas para a advocacia e a comunicação; do desenvolvimento de recursos humanos, promoções, salários, assédio sexual, etc.)
- A organização conta com uma política sobre o género, com respectivo plano de actividades, cronograma, alocação de responsabilidades, M&A e, meios financeiros suficientes.

Caixa nº. 2. Influências sobre as políticas e acções

A medida em que se presta atenção à justiça de género, depende do processo de elaboração de políticas e, em grande parte da sensibilidade para com questões de género por parte das pessoas envolvidas neste processo. Os directores, gestores e membros do Conselho, costumam participar na elaboração de políticas e na planificação das acções. Em função do tipo de organização, outros podem eventualmente desempenhar um papel também. Algumas organizações incluem líderes comunitários de sexo masculino e feminino no desenho e planificação das políticas. Outras convidam profissionais e organizações que partilham valores semelhantes, a participarem nos debates sobre políticas específicas. Os doadores podem igualmente ser influentes. Alguns elementos relacionados com o mainstreaming do género vêm agrupados na Caixa nº. 2, Influências sobre as políticas e acções:

Caixa nº. 2: Influências sobre as políticas e acções

- A equipa de gestão e o Conselho assumem a responsabilidade pela elaboração e implementação de políticas no domínio de justiça de género.
- A equipa de gestão fomenta consultas internas sobre questões relacionadas com a elaboração de políticas, a implementação de programas e, leva a sério as opiniões dos interessados internos (inclusão das vozes das mulheres e dos homens que estejam conscientes da justiça de género e comprometidos para com a mesma, especialistas em género).
- Interações com interessados externos, como é o caso dos participantes dos projectos (mulheres e homens), grupos de pressão e de interesse comum, investigadores, consultores, redes e institutos de género, agências doadoras, etc.

Caixa nº. 3: Cultura organizacional

As políticas a nível da organização têm as suas raízes nas convicções, valores e normas sobre o quê e quem são entendidos como sendo importantes e, o aspecto que o mundo deve ter. Estes aspectos fazem parte da cultura organizacional, a qual é própria a cada organização. Eles constituem não só a base das políticas, como igualmente o foco e estratégias dos seus programas, das suas prioridades e escolhas, dos seus procedimentos, da forma em que as decisões são tomadas e, das parcerias e de outros relacionamentos. Os membros do pessoal comunicam frequentemente, explícita ou implicitamente, acerca das convicções, valores e percepções, o que torna possível que se dirija a organização e os seus programas sem problemas. Ao longo dos anos, foram socializados acerca da forma em que são feitas e entendidas as coisas. Isto não significa, no entanto, que todos os membros do pessoal adiram ou concordem automaticamente com todos eles. Podia eventualmente haver uma tensão entre as convicções e valores de membros individuais do pessoal e, os da organização. Tal como com qualquer cultura, as culturas organizacionais são dinâmicas: elas são capazes de auto-preservação e igualmente da auto-adaptação ou transformação, através da aprendizagem ou da inovação. Estas capacidades mostram que a mudança se realiza numa interacção dinâmica, entre a resistência à mudança e a vontade de fazer as coisas de outra forma. No que se trata do mainstreaming do género, é de importância crítica a transformação da cultura e das normas. Esforços rumo à justiça de género têm a ver não só com a mudança das políticas ou dos processos de tomada de decisões. Eles exigem mais: uma mudança profunda ao nível da cultura da organização.¹⁴ No Quadro de Doze Caixas, a Cultura organizacional constitui a Caixa nº. 3. O mainstreaming do género reflecte-se nos seguintes aspectos:

Caixa nº. 3: Cultura organizacional

- Todo o mundo sente propriedade da política de género.
- Um ambiente solidário e seguro para todo o pessoal poder fazer o seu trabalho com satisfação.
- Valores e normas apoiam liderança sensível ao género e líderes femininos.
- A organização manifesta conduto sensível ao género, por exemplo em termos da língua, brincadeiras e comentários, imagens e materiais.
- A organização tem uma reputação de integridade e competência em questões de género (por exemplo entre organizações de mulheres e indivíduos externos comprometidos aos questões de género).

¹⁴ Pode-se ler mais acerca da cultura organizacional, do género e da mudança, em Diaz Gonzáles e Olga Sofia (2001): *Gender and Change in the Organisational Culture*. GTZ. Veja-se igualmente Kelleher, David e outros, Gender at Work, em: *Gender at Work's Approach to Change: Building Cultures of Equality And Social Justice*, www.genderatwork.org.

2.2.2 Elementos relacionados com a estrutura organizacional

Caixa nº. 4: Responsabilidades, procedimentos e sistemas

Os elementos técnicos relacionados com a estrutura, são as responsabilidades, procedimentos e sistemas, conforme constam da Caixa nº. 4. Eles são necessários para organizar os recursos sociais, financeiros e técnicos e o *know-how*, a fim de gerir devidamente a organização e os programas. É preciso que estejam no seu lugar procedimentos para garantir que sejam seguidos os passos certos, por exemplo, em questões administrativas, na aprovação de propostas de projectos, na alocação orçamental, nos preparativos para a tomada de decisões, no recrutamento de pessoal e no uso das instalações. São necessários sistemas para assegurar que a informação seja disseminada até às pessoas certas, que as actividades sejam coordenadas, que a monitoria e avaliação se realizem de forma regular, que os dados estejam a ser processados, que as queixas sejam remetidas, que certas pessoas trabalhem em conjunto com outras – para mencionar uns tantos exemplos. São igualmente necessários, sistemas para permitir o estabelecimento de relacionamentos com outras organizações e profissionais – por exemplo, através de parcerias ou de redes. Por último, as pessoas dentro e fora da organização devem estar claras acerca de quem é responsável pelo quê dentro da organização e, do que é que se tratam as suas funções, tarefas e cargos. Numa organização com o género internalizado, as responsabilidades, procedimentos e sistemas são equitativos e justos para com o pessoal de sexo tanto feminino como masculino e, promovem a igualdade. Isto significa, por exemplo, que os procedimentos de recrutamento não discriminam as mulheres nem os homens, nem na base da idade, da língua, do sotaque, da forma de vestir, do estado de saúde nem de outras características e, que os sistemas devem permitir que todo o pessoal combine as obrigações laborais e familiares, como é o caso do cuidado das crianças ou de familiares doentes.

Caixa nº. 4: Responsabilidades, procedimentos e sistemas

- A infra-estrutura relativa ao género está no seu lugar (ETI (Equivalentes a tempo Integral) para cargos ligados ao género, verba, etc.).
- Está presente pessoal com perícia e responsabilidades específicas em género, estando também mais especificamente em cargos chave dentro da organização.
- Todo o pessoal tem a responsabilidade de contribuir com a sua parte para a implementação da política sobre o género.
- Os assuntos de género constituem parte integrante do sistema de informação, em particular no domínio da planificação, da monitoria e da avaliação.
- A estrutura existente referente ao género (p. ex. unidade das mulheres ou de género, ao contrário de um ou mais indivíduos em locais descentralizados; ou, um membro do pessoal a tempo inteiro, ao contrário de vários membros do pessoal a tempo parcial) – é a mais conveniente.

Caixa nº. 5: Tomada de decisões

Um dos elementos mais críticos do Quadro de Doze Caixas, é a Tomada de decisões, a Caixa nº. 5. Quaisquer que sejam as políticas ou programas que sejam projectados e, quaisquer que sejam os planos feitos, é preciso tomar as decisões sobre as opções finais e concretizá-las. As organizações dispõem de dispositivos diferentes sobre como tomar decisões e quem envolver. Para mencionar umas poucas opções: existem processos formais ou informais de tomada de decisões, consultas nas quais o pessoal a diversos níveis pode exprimir as suas opiniões em conjunto ou, formas hierárquicas de tomada de decisões. A tomada de decisões aplica-se muitíssimo ao mainstreaming do género, porque se forem tomadas decisões importantes sem o envolvimento de pessoas que representem os interesses das mulheres, será difícil internalizar o género dentro da organização.

Caixa nº. 5. Tomada de decisões

- As decisões são tomadas com base em exercícios de monitoria e avaliação, dentre outros no domínio da justiça de género.
- São disponibilizados recursos humanos e financeiros suficientes para o devido mainstreaming do género nos programas.
- Gestão de conflitos relacionados com o género.
- As decisões (no domínio do género) são tratadas atempadamente.

Caixa nº. 6. Cooperação e aprendizagem

No Quadro de Doze Caixas, distinguimos um conjunto especial de convicções, valores e normas a nível da organização, que estão ligados à aprendizagem e à cooperação interna e externa. Tais elementos encontram-se na Caixa nº. 6: Cooperação e aprendizagem. Esta caixa está colocada na coluna de “estrutura organizacional”, devido ao facto de que tais convicções, valores e normas estão subjacentes às questões estruturais. Reforçam-se mutuamente as convicções, valores e normas acerca da cooperação e da aprendizagem e, as convicções, valores e normas dominantes a nível da organização constantes da Caixa nº. 3. A maioria do tempo, o mainstreaming do género envolve a aprendizagem e troca de experiências nos assuntos de género a todos os níveis. É preciso que as pessoas sejam formadas em implementação duma perspectiva de género, o que implica a alocação de recursos e a participação efectiva do pessoal na formação.

Caixa nº. 6. Cooperação e aprendizagem

- Existe apoio para o trabalho em equipa por parte das mulheres e dos homens, que inclui pessoas focais para o género.
- Existem mecanismos eficazes para a coordenação, consulta e aprendizagem organizacional sobre o género, entre diversas partes da organização, tanto horizontal como verticalmente.
- São promovidas e apoiadas a troca, colaboração e outras formas de interacção com as organizações femininas e, com as organizações, instituições e indivíduos activos no domínio do género.
- São acolhidas novas ideias e práticas inovadoras, sendo estas o alvo de reflexão e incorporadas nas práticas existentes.

2.2.3 Elementos relacionados com os programas

Caixa nº. 7: Desenho de programas

Cada organização escolhe determinados procedimentos e passos para dar arranque aos programas e para trabalhar rumo a resultados desejáveis, em conformidade com a sua missão e visão. Normalmente o ciclo começa por uma análise da situação, seguida do desenho dum programa. Isto inclui o processo de planificação. A seguir, verifica-se o processo de implementação e, relacionada a isso, a monitoria e avaliação, ambas com procedimentos e abordagens que são característicos da organização. Denominámos esta parte duma determinada organização o **Desenho de programas**, correspondendo à **Caixa nº. 7**. O mainstreaming do género significa que as organizações incorporam uma perspectiva de justiça de género em todos os passos referidos, a fim de garantir desfechos dos programas que sejam justos em termos do género. Se uma determinada organização assim fizer, pode eventualmente defrontar-se com perguntas tais como as seguintes: quais são as necessidades e constrangimentos por parte das mulheres, num contexto no qual não é suposto que as mulheres expressem as suas opiniões? ou, que estratégias vão influenciar ou modificar de forma mais eficaz a legislação para facilitar a propriedade da terra por parte das mulheres? ou, o que é que aprendemos, p. ex. no ano passado, relativamente aos efeitos do programa sobre as posições das mulheres e dos homens na comunidade?

Caixa nº. 7: Desenho de programas

- Existe um análise em termos de género, do contexto no qual o programa funciona.
- O desenho, planificação, implementação, monitoria e avaliação das actividades, são realizados com uma perspectiva de género e desagregados por sexo.
- Abordagens e estratégias sensíveis a questões de género, que sejam coerentes com a visão e missão.

Caixa nº 8: Influências sobre o Desenho de programas

O desenho pode ser visto como um conjunto de processos técnicos que seguem procedimentos, tomam medidas e espelham as características do sistema da organização. Mas tais processos envolvem pessoas, que tomam decisões e implementam as mesmas. Trata-se igualmente do espaço proporcionado para a participação dos interessados. Estes últimos são pessoas que pertencem à organização, tais como gestores, supervisores, pessoal do campo, membros do Conselho ou, pessoas de fora da organização, tais como membros da comunidade, activistas, pessoal de organizações coadjuvantes, consultores ou doadores. Os que desempenham algum papel nestes processos, têm graus variáveis de influência sobre as decisões relativamente, por exemplo, à selecção dos grupos-alvo, dos itens chave que deverão ser abordados ou, das abordagens. A tomada e implementação de decisões baseiam-se não só em argumentação racional. Subjacentes às escolhas feitas e às acções tomadas, estão convicções e valores acerca de quem, e o quê, são importantes e urgentes de se abordar. Estes aspectos estão reflectidos na Caixa nº. 8: Influências sobre o Desenho de programas. O desafio aqui está em como fazer com que o género seja parte integrante da influência dos processos de desenho de programas, de forma que leve à participação por igual, a benefícios equitativos e a resultados justos e equitativos para as mulheres e os homens, tanto dentro da organização como a nível programático, enquanto que se respeitam as suas necessidades, interesses e pontos de vista divergentes.

Caixa nº. 8: Influências sobre o Desenho e gestão de programas

- O espaço fornecido às mulheres e aos homens das comunidades e de outras áreas de trabalho, para levarem as suas opiniões para frente e exercerem pressão.
- O espaço fornecido nos processos de tomada de decisões, aos líderes informais e formais de sexo feminino e masculino que estejam comprometidos para com a igualdade e justiça de género.
- A sensibilidade para com questões de género, dos que influenciam a tomada de decisões sobre os programas (gerência, pessoal, interessados externos)
- A conversão em implementação, das decisões relacionadas com o género.

Caixa nº. 9: Trabalho programático

Se os programas numa organização forem projectados com uma abordagem de género, isto será reflectido nas actividades, na forma em que se realizam a monitoria e a avaliação e, igualmente nas atitudes do pessoal dos programas. Este procura, por exemplo, envolver activamente as mulheres nas actividades dos projectos e, contestar os estereótipos existentes em termos de género. São valorizados o trabalho tanto “técnico” como “social” e, os membros do pessoal com perícia divergente, respeitam-se e apoiam-se. Além disso, a justiça de género pode ser explicitada muito no trabalho programático, em projectos especiais para as mulheres ou, em projectos que têm a justiça de género como tema principal. A Caixa nº. 9 reflecte esses aspectos.

Caixa nº. 9. Trabalho programático

- A justiça de género reflecte-se (é internalizada) de forma concreta e bem, no desenho e implementação de todos os programas e projectos.
- Ambos os sexos, e as pessoas com outras formas de diversidade, são visados nos programas e actividades, com uma perspectiva de justiça de género.
- A liderança feminina e transformativa é promovida activamente nas comunidades ou organizações onde trabalha o programa.
- A existência de programas especializados sobre a justiça de género ou os direitos das mulheres.

2.2.4 Elementos relacionados com o pessoal

Caixa nº. 10: Capacidade e perícia do pessoal

Todos os membros do pessoal (gestores, pessoal programático, secretárias, motoristas, pessoal de limpeza; tanto os homens como as mulheres a todos os níveis da organização) têm o seu papel a desempenhar e, são importantes para o funcionamento dum organização. Cada um deles precisa de conhecimentos e habilidades específicos para permitir que ele/ela realize a tarefa atribuída. A situação na qual as pessoas trabalham e, os equipamentos ou materiais que utilizam, mudam frequentemente. Por conseguinte, as exigências dos seus postos mudam também. Por isso, as organizações arranjam formação para renovar ou melhorar as capacidades do pessoal. Chamamos a este elemento chave dum determinada organização, a Capacidade e perícia do pessoal – Caixa nº. 10, a qual contém vários aspectos relacionados com o mainstreaming do género. Internalizar o género, exige que todo o pessoal, independentemente do seu cargo e descrição de funções, compreenda do que é que se trata a justiça de género e, como abordar esta questão no seu trabalho. É necessário que o pessoal dos programas entenda o que se quer dizer por justiça de género e, que tenham a confiança de abordá-la. Por exemplo, entender o que tem que ser feito para superar as barreiras para que as mulheres participem nas comissões de água ou, numa reunião sobre a advocacia com o governador local.

Caixa nº. 10: Capacidade e perícia do pessoal

- As descrições de funções incluem aspectos de perícia em questões de género.
- Níveis de competência do pessoal para abordar questões de igualdade entre os géneros e de liderança feminina (a nível da organização e dos programas).
- Está disponível a formação em perspectiva de género.
- Os assuntos de género são examinados durante as entrevistas para as avaliações do desempenho.

Caixa nº. 11: Margem de manobra

O pessoal pode contar com os conhecimentos e habilidades para aplicar uma abordagem de justiça de género, mas isto não significa automaticamente que consiga fazer isso em absolutamente todas as situações. Um dos factores que contribui para que – ou dificulta que – os membros do pessoal assim o façam, é a liberdade ou espaço de que dispõem dentro da organização. Em algumas organizações, os gestores ou supervisores permitem que os membros do pessoal criem os seus próprios horários de trabalho, produzam novas ideias, experimentem inovações e, estabeleçam contactos de trabalho. Em outras, o pessoal tem que trabalhar dentro de limites pré-estabelecidos. Os membros do pessoal, como é o caso dos pontos focais sobre o género, fazem frequentemente esforços no sentido de alargarem estes limites, por “manobras” cuidadosas. A medida em que os supervisores ou gestores apoiam os membros do pessoal, indica de quanta liberdade o pessoal dispõe. O apoio pode assumir diversas formas de incentivos ou, a criação dum ambiente no qual os membros do pessoal se sintam à vontade para realizar as suas tarefas. Esta Margem de manobra constitui outro elemento chave dentro duma organização, correspondendo à Caixa nº 11 do Quadro. A abordagem dos assuntos de género carece de espaço: para colocar assuntos de igualdade entre os géneros na agenda para a tomada de decisões, para examinar os desafios que estão relacionados com a participação das mulheres nas actividades programáticas, para propor colegas de sexo feminino para cargos de liderança, e assim por diante.

Caixa nº. 11: Margem de manobra

- Infra-estrutura adequada para permitir que o pessoal (de sexo masculino e feminino) realize o seu trabalho (p. ex. relativamente a um ambiente seguro de trabalho, a casas de banho, a arranjos para o transporte, à jornada de trabalho).
- Incentivos e reconhecimento dados ao trabalho relacionado com o género.
- Um apoio aberto e evidente por parte da equipa de gestão, dado às pessoas que trabalham em questões de Justiça de Género.

Caixa nº. 12: Atitudes

Outros factores que determinam se os membros do pessoal vão pôr na prática os seus conhecimentos e habilidades, ou não, têm a ver com as suas convicções e atitudes a nível individual. As convicções e atitudes do pessoal relativamente ao trabalho que faz, desde os gestores até ao pessoal de apoio, têm um impacto sobre o desempenho da organização ou dos programas. As atitudes do pessoal, na base das suas convicções e valores, estão agrupadas na Caixa 12: Atitudes. As convicções e atitudes do pessoal acerca dos papéis e relações de género, influenciam em grande medida o processo de mainstreaming do género. Uma organização que pretende abordar a justiça de género, enfrenta o desafio de fazer com que todo e cada um dos membros do pessoal acredite que as desigualdades entre os sexos sejam inaceitáveis e, que as pessoas estejam comprometidas para com o trabalho para a justiça de género. As atitudes dos membros do pessoal perante os colegas, têm um impacto sobre o seu bem-estar e, podem afectar o seu rendimento. Com efeito, um membro do pessoal que seja o alvo de piadas por causa do seu comportamento “feminino” ou, que seja estigmatizado porque se acredita que ela seja seropositiva, não vai trabalhar com muito prazer. O pessoal pode eventualmente estar inconsciente destes preconceitos ou, pode hesitar em expressá-los.

Caixa nº. 12: Atitudes

- Nenhuma atitude e comportamento estereotípicos e estigmatizantes relativamente às pessoas que sejam diferentes no seu sexo, etnia, estado de saúde ou seropositividade, classe, orientação sexual ou outras características distintivas.
- Valorizam-se estilos diversos de trabalhar (p. ex. os homens e as mulheres em campos de trabalho não tradicionais, estilos de liderança, formas de presidir reuniões, etc.).
- As convicções do pessoal acerca da importância de responder a questões de desigualdade e de injustiça de género no seu trabalho.
- As questões de género são debatidas de forma franca pelos homens e mulheres.
- Valorizam-se a liderança transformativa e os líderes de sexo feminino.

Em resumo, o Quadro de Doze Caixas pode ser empregue para três fins:

- Realizar um **diagnóstico** para a identificação das forças e limitações da organização e do programa, a partir duma perspectiva de género. Com base neste diagnóstico, pode-se propor ideias e acções para abordar mais eficazmente as desigualdades e injustiças de género, tanto nos programas, como dentro da própria organização.
- Formular uma estratégia de mainstreaming do género composta de acções diversas, se bem que relacionadas, que sejam necessárias para tratar das forças e limitações identificadas, visando maior igualdade e justiça para os participantes no programa e o pessoal de sexo feminino e masculino. A lógica do quadro estimula as organizações a perceberem todas as mudanças que são necessárias, em vez de responderem numa forma limitada.
- Por último, o Quadro pode ser empregue para monitorar o progresso e efectuar ajustamentos de forma regular à estratégia e plano de acção para o mainstreaming do género.

A análise crítica de cada uma das doze caixas, indica as forças e limitações da organização na abordagem da justiça de género. A importância do quadro, é que o mesmo contribui para que se compreenda a interligação entre os vários campos de interacção. Dando um exemplo hipotético: o pessoal do programa pode eventualmente ter identificado a limitação que, no desenho do programa, foram negligenciadas as desigualdades em termos de acesso a recursos (que corresponde à Caixa nº. 7). Esta limitação pode eventualmente ter a ver com outra limitação identificada: um entendimento deficiente por parte do pessoal acerca de assuntos de género (Caixa nº. 10). Embora a organização valorize a aprendizagem e a formação (“uma força” – Caixa nº. 6), não foi alocada nenhuma verba para sessões regulares de formação, porque a formação nunca estava na ordem do dia para a tomada de decisões (Caixa nº. 5).

Figura 2: O Quadro de Doze Caixas para o mainstreaming do género

	Missão e mandato	Estrutura organizacional
<p>Domínio técnico de interacção (o corpo com respectivos órgãos)</p> <p>A organização e gestão de recursos técnicos, financeiros e sociais.</p>	<p>1. Políticas e acções</p> <p>Será que as políticas e acções incorporam e reflectem uma perspectiva de justiça de género?</p>	<p>4. Procedimentos, sistemas e responsabilidades</p> <p>Será que os procedimentos e divisão de responsabilidades, reflectem e promovem a justiça de género?</p>
<p>Domínio político de interacção (fluxo entre os órgãos)</p> <p>Quem é que influencia quem e, acerca de quê? Esta pergunta tem a ver com a alocação do poder e dos recursos (sociais, financeiros, técnicos) e, quem é que tira proveito dos mesmos.</p>	<p>2. Influências sobre as políticas e acções</p> <p>Será que as pessoas envolvidas na feitura de políticas, apoiam e se dedicam activamente a questões de Justiça de Género?</p>	<p>5. Tomada de decisões</p> <p>Será que os gestores levam em consideração as questões de Justiça de Género, na tomada de decisões a nível formal e informal sobre questões da organização e dos programas?</p>
<p>Domínio cultural de interacção (a identidade)</p> <p>Quem é que conversa com quem, acerca de quê? Esta pergunta tem a ver com as relações, valores, padrões, convicções e interpretações partilhadas pelo pessoal.</p>	<p>3. Cultura organizacional</p> <p>Será que as convicções, normas e valores na organização, aceitam e manifestam preocupação acerca de questões de Justiça de Género?</p>	<p>6. Cooperação e aprendizagem</p> <p>Será que as normas e valores sobre a aprendizagem e a cooperação entre o pessoal e com as pessoas de fora, reflectem uma preocupação acerca da justiça de género?</p>

Programas	Recursos humanos
<p>7. Desenho de programas</p> <p>Será que os programas dispõem dos meios técnicos (verba, ferramentas, perícia) para a integração numa perspectiva de justiça de género?</p>	<p>10. Capacidade e perícia do pessoal</p> <p>Será que o pessoal conta com as capacidades e perícia para abordar assuntos de justiça de género?</p>
<p>8. Influências sobre o desenho e gestão do programa</p> <p>Será que as pessoas que trabalham no trabalho programático, influenciam aos gestores e o desenho de programas, no sentido de se prosseguir activamente uma abordagem de justiça de género?</p>	<p>11. Margem de manobra</p> <p>Será que existe liberdade e espaço para que os membros do pessoal abordem a igualdade entre os géneros, ao nível tanto da organização como dos programas?</p>
<p>9. Trabalho programático</p> <p>Será que a justiça de género é abordada no trabalho programático?</p> <p>As convicções do pessoal acerca da importância de abordar as questões de injustiça no seu trabalho.</p>	<p>12. Atitudes</p> <p>Será que os membros do pessoal exprimem a sua inquietação e compromisso relativamente às desigualdades de género?</p> <p>O compromisso do pessoal para com a inclusão nos programas e actividades, de ambos os sexos e, de pessoas com outras características distintas.</p>



Notas

A large area of horizontal dotted lines for taking notes.



3. Análise e planificação

3.1 Apresentação

Esta parte do manual contém as tarefas e as ferramentas para explorar, explicar e aprofundar o conteúdo de cada caixa do Quadro de Doze Caixas. Os participantes no workshop “andam” gradualmente pelo Quadro de Doze Caixas, avaliando cada campo de interação através duma óptica de género e, portanto, chegam a uma análise da organização e dos seus programas. Isto desencadeará ideias para acções que deverão ser tomadas para abordar melhor os assuntos de género a ambos níveis. Estas acções podem ser estabelecidas num plano de acção, o qual constitui a fase final da análise. O parágrafo 3.9 e as tarefas 20 a 22 fazem referência a esta parte.

As realizações esperadas da análise são como se seguem:

- Uma vista geral das forças e limitações duma determinada ONG no mainstreaming do género, aos níveis programático e organizacional.
- O sentido de posse por parte dos membros do pessoal, do processo e dos produtos da análise.
- Um esquema em forma de esboço para um plano de acção de JG (Justiça de Género) para a organização

Depois duma sessão inicial – com três exercícios com que se pretende que as pessoas se conheçam (caso seja necessário), que se apresente o processo da análise e um exercício de elaboração duma visão, as tarefas sugeridas estão organizadas conforme as doze caixas que explicámos no capítulo anterior.

Uma sessão de workshop pode consistir em várias tarefas a partir das quais o facilitador pode escolher, em conformidade com as necessidades duma determinada organização e do contexto no qual trabalha. Não é necessário seguir nem as caixas nem as tarefas, na sequência em que estão apresentadas. Realçamos mais uma vez, que a escolha dos exercícios depende das experiências, da criatividade e das percepções perspicazes do facilitador, bem como o faz a sequência na qual ele/ela faz uso dos mesmos. Portanto, é importante levar em consideração os cinco pontos decisivos constantes do quadro a seguir:

Em algumas tarefas, os participantes passam por um conjunto de perguntas orientadoras que os ajudam a identificar as forças e limitações da competência em mainstreaming do género duma determinada organização. Para cada tarefa, vêm enumerados os resultados previstos, a duração estimada, o método e materiais necessários. No que diz respeito à duração de cada tarefa, trata-se apenas duma indicação, uma vez que depende do número de participantes, do seu nível de

entendimento e das suas experiências sobre a questão a ser tratada, só para indicar alguns factores. A estimativa baseia-se num número de dezoito a vinte participantes.

Os participantes trabalham primeiro rumo a uma imagem completa da competência em género numa determinada organização. Recomenda-se que você apresente o Quadro de Doze Caixas apenas no fim de todo o processo de análise. Nesta altura você volta para o exercício de elaboração de uma visão que se realizou no início do processo. Já é possível facilitar o debate sobre o que é necessário em termos concretos, que seja feito para abordar melhor o género dentro da organização e nos programas.

Tarefa nº. 1.**Apresentação dos participantes: um jogo****Objectivo:**

Os participantes conhecem-se melhor

Participantes:

Todo o pessoal, ou em categorias separadas ou, em grupos em que se misturam categorias diferentes de pessoal.

Resultados previstos:

- Os participantes descobrem mais acerca de cada um, em forma de brincadeira.
- Os participantes sentem-se à vontade e estão interessados em relacionar-se com o processo de auto-análise e de planificação para a acção

Duração estimada:

30 a 45 minutos, em função do número de participantes.

Método:

Existem vários métodos para a apresentação dos participantes, os quais podem eventualmente já conhecer-se. Você deve escolher um deles que seja apropriado em termos culturais. Damos duas sugestões.

a. Jogo de desenhar: Solicite que cada participante faça um desenho num cartão colorido, de “qualquer coisa que você quiser, que o descreva” (por exemplo, um animal ou um objecto). A seguir, peça aos participantes para levantarem-se e explicarem o seu desenho, a tantos outros participantes quanto possível, ao darem-se voltas pela sala. Cada ouvinte assina o seu nome ao verso do cartão. Depois de 10 minutos, deixe que os participantes se sentem. Pergunte quantas assinaturas é que recolheu cada participante. Convide algumas pessoas que tiverem recolhido muitas assinaturas, para falarem sobre alguns outros participantes que conheceram, até que todos tenham sido apresentados.

Materiais necessários: cartões e marcadores coloridos

b. Tempo livre: Peça aos participantes para se levantarem. Convide-os para partilharem as suas actividades predilectas e mais significativas de lazer (p. ex., conversar com vizinhos, desporto, música), com tantos outros participantes quanto possível. Depois de 10 a 15 minutos, peça às pessoas para se formarem em grupos em conformidade com as suas actividades predilectas de lazer e, para explicarem aos outros porque é que atribuem importância a estas. Será que existem observações a fazer – por exemplo, acerca das diferenças entre os géneros?

Tarefa nº. 2.**Apresentação do processo de auto-análise e de planificação para acção**

Depois que os participantes se tenham apresentado, explique os objectivos do auto-análise, dos seus produtos desejados e das suas características. Apresente os vários passos do processo e o programa do workshop.

Peça a cada participante para mencionar as suas expectativas, uma esperança e um receio acerca do processo.

Por último, juntamente com os participantes, estabeleça as regras de base para a participação no(s) workshop(s).

Aos grupos, as pessoas debatem, desenham ou apontam três a cinco expectativas que elas têm acerca da análise e, três a cinco normas que pensam que devem reger a reunião. Estas em seguida são retro-alimentadas à sessão plenária. O facilitador responde por mencionar as expectativas que é provável que sejam satisfeitas e, aquelas que não podem ser satisfeitas neste evento. Em seguida se elabora durante o intervalo um resumo de fácil entendimento, em forma pictórica e/ou escrita.

Os produtos são como se seguem:

- Esclarecidas quais as expectativas que podem ser satisfeitas (criando-se em fim uma lista de necessidades para remeter a outros eventos)
- Lista de esperanças e receios
- Normas acordadas.¹⁵

¹⁵ Este exercício foi em parte tirado e adaptado de *Árvore de sonhos com base nos diamantes: Elaboração duma visão e compromisso para com a acção sobre a justiça de género*. Manual do Sistema de Aprendizagem de Género em Acção (GALS), Estágio 1. Manual do WEMAN. Linda Mayoux, 2010. Veja-se www.wemanglobal.org.

Tarefa nº. 3. Elaboração numa visão numa organização e programa sensíveis ao género¹⁶

- Objectivo(s):** Os participantes elaboram uma visão numa organização sensível ao género, com programas sensíveis ao género: quais são os seus ingredientes mais importantes e, como é que se relacionam um com o outro?
- Participantes:** Pessoal de gestão e pessoal relacionado com os programas
- Resultados previstos:**
- Os participantes têm uma visão acerca de quais são os contornos numa organização e programa sensíveis ao género.
 - Os participantes estão interessados e curiosos em analisar a sua organização e programas a partir numa perspectiva de género.
- Duração estimada:** 60 a 90 minutos (para 18 a 20 participantes).
- Método:** Jogo da visão
- Materiais necessários:** Blocos gigantes e marcadores, cadernos e canetas. Facultativo: exemplares do Material de Apoio A.

Passos para o facilitador

O *jogo da visão* é facultativo. Pretende-se com ele que o pessoal reflecta sobre o ponto final do mainstreaming do género na sua organização. Ele contribui para moldar os quadros mentais para a análise. Cria igualmente um indicador para medir o actual estado da organização e/ou dos programas. Note-se que alguns membros do pessoal poderão eventualmente achar fácil elaborar uma visão da sua organização e programa ideais que sejam sensíveis ao género, sensatos e justos, enquanto que para outros, pode eventualmente ser algo demasiadamente difícil ou mesmo desorientador imaginar isso. Neste último caso, é melhor omitir a tarefa ou, em vez disso, realizar um breve debate mais geral acerca do futuro da organização e da justiça de género. Você pode igualmente adiar o exercício da visão para o momento de elaboração do plano de acção.

Uma visão, é um sonho que pode levar muito tempo para efectivar-se mas, que vale a pena trabalhar rumo a ele. Trata-se de mais do que apenas o estabelecimento numa meta. Observa-se frequentemente que as organizações têm falta de sensibilidade para com questões de género a vários níveis, enquanto que nos programas, estão a ser abordadas questões relacionadas com o género. Contudo, quanto mais sensível ao género for uma determinada organização, mais provável é que leve em conta as questões de género.

A tarefa focaliza a organização ou os programas, em função da categoria de pessoal que esteja a participar. Caso estejam a assistir tanto o pessoal de gestão como o pessoal dos programas, você podia dividi-los em grupos separados. Primeiro os participantes debatem aos pares ou a

16 Se os participantes não estiverem familiarizados com o conceito de género, você poderá optar por realizar nesta fase do processo de avaliação a Tarefa nº. 15 (parágrafo 3.9). Além disso, a Tarefa nº. 19 (parágrafo 3.10) podia servir de exercício de aquecimento para o debate acerca da justiça de género.

grupos de três, como é que visualizam uma organização ou programa sensível ao género. Ao debater-se a organização, você pode optar por distribuir o Material de Apoio A mas, tenha cuidado com este, pois é capaz de limitar o debate. Em seguida, os participantes criam um desenho duma tal organização ou programa e colam-no na parede. Depois, pequenos grupos explicam o seu desenho aos outros, enquanto que os participantes passam de um bloco gigante ao outro. A seguir, os participantes integram o grupo ou bloco gigante de que mais gostam. Os grupos assim constituídos, sentam-se para debater em mais pormenor a sua visão, ajustam o desenho que tinham escolhido ou produzem um novo. Os desenhos são colocados na parede.

Na sessão plenária, peça as principais observações dos participantes: quais são as divergências e semelhanças? Enumere os ingredientes mais comuns numa folha de bloco gigante, a ser guardada para a planificação das acções, juntamente com o(s) desenho(s) predilecto(s). Oriente os participantes no sentido de debaterem o que consideram os desafios mais importantes que são necessários que sejam abordados para que a visão se realize. Enumere também os desafios numa folha de bloco gigante. Nas tarefas que se seguem, você poderá desejar fazer referência aos ingredientes ou desafios.

Material de Apoio A. O que é que faz com que uma organização seja sensível a questões de género?

A sensibilidade para com questões de género numa determinada organização e dos seus programas, é extremamente contextual e específica a cada cultura. Os elementos que se podem encontrar em organizações e/ou programas sensíveis a questões de género são, dentre outros:

- A visão ou missão e mandato reflectem uma perspectiva de género.
 - Está no seu lugar a infra-estrutura relativa ao género (ETI – Equivalentes a tempo Integral – para cargos ligados ao género, verba, etc.).
 - Existe uma análise em termos de género, do contexto no qual os programas funcionam.
 - As descrições de funções incluem elementos de perícia em questões de género.
 - A gerência e o Conselho assumem a responsabilidade pela elaboração e implementação de políticas no domínio de justiça de género.
 - As decisões são tomadas com base em exercícios de monitoria e avaliação, dentre outros no domínio da justiça de género.
 - Proporciona-se espaço às mulheres e aos homens provenientes das comunidades e de outras áreas de trabalho, para levarem as suas opiniões para frente e exercerem pressão.
 - Uma infra-estrutura adequada para permitir que o pessoal feminino realize o seu trabalho (p. ex. relativamente a um ambiente seguro de trabalho, casas de banho, dispositivos de transporte e à jornada de trabalho).
 - A organização possui uma reputação de integridade e de competência em questões de género (por exemplo, entre as organizações femininas e indivíduos (externos) comprometidos para com assuntos de género).
 - Existe apoio para o trabalho em equipa por parte das mulheres e homens, que inclui as pessoas focais para o género.
 - O género é internalizado em todos os programas e projectos.
 - Nenhuma atitude ou comportamento estereotípicos e estigmatizantes relativamente às pessoas que sejam diferentes quanto ao seu sexo, etnia, estado de saúde ou seropositividade, classe, orientação sexual e a outras formas de diversidade.
-

Tarefa nº. 4. Políticas e processo de elaboração de políticas numa organização, a partir duma perspectiva de género

Objectivos:

- Esclarecer se as políticas e acções incorporam e reflectem uma perspectiva de justiça de género.
- Investigar se as pessoas envolvidas na feitura de políticas, apoiam e dedicam-se activamente a questões de justiça de género.

Participantes: Pessoal de gestão. O pessoal programático poderá participar, no caso deste possuir conhecimentos das políticas organizacionais e programáticas, e/ou experiência nos processos de elaboração de políticas.

Resultado previsto: Os participantes identificaram as principais forças e limitações das políticas e do processo de elaboração de políticas, com uso duma perspectiva de género.

Duração estimada: 90 minutos.

Método: Exame rápido com uso dum questionário; debate em vários grupos.

Materiais necessários: Blocos gigantes e marcadores, cartões coloridos, cadernos e canetas, exemplares do Material de Apoio B.

Passos para o facilitador

Esta tarefa pressupõe que uma determinada organização possua uma ou mais políticas formais. No caso destas não estarem (bem) desenvolvidas, a tarefa nº. 4b constitui uma alternativa. Corte cartões de duas cores, para as forças e limitações. Prepare dois conjuntos de folhas de bloco gigante. Rotule o primeiro conjunto de Políticas e acções, uma para as forças e uma para as limitações. Rotule o segundo conjunto de Influências sobre as políticas e acções, outra vez com uma folha para forças e outra para limitações. Explique a tarefa e realce porque é que existe a necessidade de analisar as políticas a partir duma perspectiva de género (você poderá fazer uso da explicação das caixas nº. 1 e nº. 2 do Quadro de Doze Caixas, na secção 2.2).

Divida o grupo em dois ou quatro pequenos grupos de cinco a seis participantes. **Primeiro**, cada grupo faz um exame rápido das três políticas mais importantes que orientam a forma como funciona a sua organização mas, que *não* tratem especificamente de assuntos de género, p. ex. a política de recrutamento, política de saúde, política de extensão agrícola ou política sobre a advocacia, etc. A tabela constante do Material de Apoio B pode ser utilizada para este exercício, escrevendo-se os nomes dos documentos sobre as políticas na coluna que as pessoas acharem apropriada.

A seguir, os grupos enumeram as políticas da sua organização que tratam *explicitamente* de questões de género, p. ex. a política sobre o género, a acção afirmativa, o assédio sexual, a política a nível do local de trabalho para membros seropositivos de sexo feminino e masculino do pessoal, e assim por diante. No caso da organização não dispor de tais políticas, omita esta parte.

Segue-se um debate nos grupos, acerca de quem estava envolvido na formulação das políticas e na sua implementação. Qual é o impacto das políticas relacionadas com o género, sobre a forma como a organização funciona e, caso seja relevante, sobre os programas que se implementam? Será que os homens e as mulheres dispõem de oportunidades (mais ou menos) por igual, tiram proveito das políticas em pé (mais ou menos) de igualdade ou, partilham o poder (mais ou menos) por igual? Sentem-se estimulados ou limitados pelas políticas?

Com base nos resultados do exame rápido (a tabela) e dos debates sobre políticas relacionadas com o género, os grupos identificam *três* forças e *três* limitações relacionadas com as “*políticas e acções*”. Identificam igualmente *três* forças e *três* limitações relativamente a “*quem é que influencia a formulação das políticas e a sua implementação?*”. Eles escrevem num caderno, os argumentos que estão subjacentes às suas opções. Escrevem as forças e limitações em cartões coloridos, em frases legíveis.

Após este trabalho em grupos, os participantes juntam-se em dois grupos. Peça aos membros dos grupos para chegarem a um consenso acerca de três forças e três limitações dos resultados dos debates. Na sessão plenária, um representante de cada grupo apresenta as forças e limitações identificadas. É importante descobrir se uma determinada força ou limitação se relaciona com as caixas 1 ou 2 do Quadro de Doze Caixas – caso não, deixe os cartões de lado para utilizá-los mais tarde. Deixe os participantes colarem os cartões na folha de bloco gigante relevante.

Nota Quando na segunda reunião sobre a Formação de Formadores (Abril de 2009) os consultores deram o seu feedback sobre o manual, alguns acharam que em vez da realização do exercício da visão, talvez fosse melhor iniciar um breve debate sobre “onde é que nos encontramos neste momento?” e não sobre “qual é o nosso rumo pretendido?”. Outros acharam, no entanto, que uma tempestade “leve” de ideias sobre “do que é que se trata uma sociedade ou organização justa (em termos do género)” constitui um início importante do auto-análise, para moldar os quadros mentais das pessoas e, proporcionar um ponto de referência que pudesse ser repisado no fim da avaliação.

Material de Apoio B. Um exame rápido das políticas numa organização, dos seus processos de desenvolvimento e implementação

	Muito	Bastante bem	Há lugar para melhoramento	Não em absoluto
Políticas e acções:				
A política baseia-se numa análise das necessidades e interesses das mulheres e dos homens (sendo do pessoal, e/ou dos participantes nos programas).				
A análise do contexto que influi na política, inclui uma análise em termos de género, o que significa que examina as desigualdades de poder, a violência baseada em género e, outras questões relacionadas com o género.				
A política aborda desníveis indesejáveis em termos de género, dentro da nossa organização.				
A política aborda a cegueira indesejável relativamente ao género nos nossos programas.				
A política inclui planos de acção que mostram empenho em termos de tempo e meios, para com a abordagem de assuntos de género.				
A política e planos de acção que abordam questões de género, são concretizados.				
Os objectivos a nível das políticas e planos de acção relacionados com assuntos de género, são controlados e avaliados regularmente e, ajustados quando se julgue necessário para abordar melhor a justiça de género.				

	Muito	Bastante bem	Há lugar para melhoramento	Não em absoluto
As influências de vários intervenientes sobre a elaboração e implementação de políticas				
Os diversos órgãos (Conselho, membros, etc.) e outras pessoas que têm influência na operação da nossa organização, estão conscientes e são apoiantes da abordagem de questões de justiça de género.				
A equipa de gestão procura de forma activa as opiniões de intervenientes externos de sexo feminino (como é o caso de mulheres na comunidade, de grupos femininos de pressão e assim por diante), levando estas a sério na elaboração de políticas.				
A equipa de gestão procura de forma activa as opiniões das minorias de ambos os sexos, dos grupos desfavorecidos ou estigmatizados (p. ex. pessoas que vivem com o VIH) e, leva estes a sério na elaboração de políticas.				
A equipa de gestão procura contribuições de organizações ou profissionais externos com perícia em assuntos de género.				
As vozes dos membros do pessoal de sexo feminino são ouvidas na elaboração de políticas, por igual com as dos seus colegas de sexo masculino.				
São ouvidas e levadas a sério na elaboração de políticas, as vozes dos pontos focais sobre o género e/ou de outros agentes da mudança, comprometidos para com o mainstreaming do género.				

.....

Tarefa alternativa 4b. Análise das políticas e do processo de elaboração de políticas a partir duma perspectiva de género, em situações em que a organização conta com princípios orientadores (tácitos) em vez de políticas formais

O grupo divide-se em três grupos, onde são debatidas as perguntas que se seguem ou, uma selecção das mesmas. Com base nas respostas, *identifica-se* um máximo de *três oportunidades e três desafios*.

Quais são os desafios e oportunidades que você vê para:

- 1 Prestar uma atenção mais meticulosa às questões de género, nos princípios da sua organização que orientam a forma como funcionam a organização e os programas.
 - 2 A concretização de princípios orientadores que prestem atenção a questões de género.
 - 3 A elaboração duma política sobre o género.
 - 4 A elaboração duma política sobre o assédio sexual e respectiva concretização.
 - 5 A inclusão nos planos anuais de actividades que abordam assuntos de género.
 - 6 A alocação de verba(s) às actividades para abordar assuntos e desníveis de género.
 - 7 A modificação do sistema de monitoria e avaliação da sua organização, para incluir a recolha e análise de dados desagregados por sexo.
 - 8 O convite para integrar o Conselho, de pessoas comprometidas para com a abordagem de assuntos de género.
 - 9 A procura de contribuições a partir de organizações ou profissionais externos que tenham perícia em questões de género, para os debates sobre os princípios para orientar a operação da organização e dos programas.
 - 10 A procura de contribuições a partir de pontos focais sobre o género e/ou, de outros membros do pessoal comprometidos para com a mainstreaming do género, nos debates sobre os princípios relativamente à operação da organização e dos programas.
 - 11 A procura das opiniões de intervenientes externos de sexo feminino (tais como mulheres na comunidade, grupos femininos de pressão, organizações femininas e assim por diante) nos debates sobre os princípios para orientar a operação da organização e dos programas.
-



Notas

A large area of the page containing horizontal dotted lines for taking notes.



Tarefa nº. 5. Exame da cultura da organização¹⁷

- Objectivos:**
- Esclarecer se as convicções, normas e valores duma organização, reflectem uma preocupação acerca da justiça de género.
 - Promover a troca e aprendizagem, uma vez que a cultura tem a ver com o que a organização é e o que faz.
- Participantes:** Todo o pessoal.
- Resultado previsto:** Os participantes estão mais conscientes do que se trata a cultura da sua organização e, como é que a mesma dá forma aos papéis e relações de género.
- Duração estimada:** 30 minutos (aquecimento) até 60 minutos (um debate mais completo)
- Método:** Debate em grupos e intercâmbio em sessão plenária
- Materiais necessários:** Material de Apoio C. Assuntos a serem debatidos em relação à cultura da organização.

Passos para o facilitador

Esteja consciente do nível de consciência por parte do pessoal, acerca da cultura da organização e do género. Caso este nível seja baixo, esta tarefa pode ser utilizada como uma espécie de aquecimento. Ela ajuda para que se debata do que se trata a cultura da organização e, o que revela acerca dos papéis e relações de género por dentro da mesma. Depois disso, a Tarefa nº. 6 contribuirá para aprofundar mais este conhecimento. Se o pessoal dispuser de maior entendimento acerca da cultura e do género, você pode omitir este exercício e realizar apenas a Tarefa nº. 6.

Forme pequenos grupos de três a quatro participantes e, atribua a cada grupo um dos assuntos enumerados no Material de Apoio C, para debate durante cerca de 25 minutos. No caso de você fazer uso desta tarefa como exercício de aquecimento para a próxima tarefa, realize um breve intercâmbio em sessão plenária, quando o trabalho em grupos acabar, acerca das principais observações dos vários grupos. Se você omitir a próxima tarefa, você deve debater mais a fundo a cultura e dimensão de género da organização. Assegure-se de que toda a gente entende do que é que se trata a cultura, como é que o género faz parte integrante dela e, como é que este é expresso na cultura da organização. Você pode utilizar a Roda do Género que vem explicada na Tarefa nº. 13. Esta ferramenta desdobra o conceito de género em cinco componentes, as quais podem relacionar-se às convicções, valores e normas prevalentes da organização, acerca dos homens e das mulheres, dos seus papéis e relações (de poder).

17 Esta tarefa inspira-se por Diaz Gonzáles e Olga Sofia (2001) *Gender and Change in the Organisational Culture*. GTZ.

Material de Apoio C. Assuntos a serem debatidos em relação à cultura da organização

Grupo 1: A forma como falamos

Os participantes fazem uma lista de cerca de cinco expressões na linguagem que é empregue dentro da organização, por exemplo, expressões com referência à raça, à classe, ao sexo ou a outras identidades; ou as reprimendas, fofocas, fórmulas de cortesia, exageros, expressões de ridicularização, dizeres ou provérbios. A seguir, eles indicam ao lado destas expressões, se fazem referência às mulheres, aos homens ou, aos dois. Segue-se um debate sobre o que estas expressões podiam implicar para os homens ou mulheres aos quais se referem. Será que lhes ajudam ou lhes atrapalham no desenvolvimento duma imagem positiva de si próprio, para ser um membro confiante do pessoal, para gerar boas relações com os outros, para ter acesso às oportunidades de crescer no trabalho? Por último, faça um debate sobre se os efeitos das expressões acerca do pessoal de sexo masculino e feminino, promovem ou dificultam um bom funcionamento da organização.

Grupo 2: Um membro bem sucedido do pessoal

O grupo descreve as características que uma pessoa deve possuir para ter sucesso na sua organização. Em seguida eles respondem à pergunta que se segue: Quem é que tem a maior probabilidade de satisfazer tais critérios de sucesso: os homens ou as mulheres? Será que se exigem outras características às mulheres bem sucedidas do que aos homens bem sucedidos? No caso destas características serem diferentes, quais são as diferenças? Quais são as implicações que isto tem para o desenvolvimento a nível pessoal e profissional dos homens e das mulheres na organização? Você pode pensar na avaliação do desempenho no cargo, na promoção, na selecção para a formação e assim por diante. Por último, faça um debate sobre quais podiam ser as implicações para a organização. Caso as políticas fizessem uma distinção entre o pessoal de sexo masculino e de sexo feminino, a organização sairia a ganhar ou a perder?

Grupo 3: Um bom líder

O grupo descreve o que se considera um bom líder na organização. Sobre o que é que um tal líder exerce liderança? Será que se esperam outras características dum líder de sexo masculino em comparação a um líder de sexo feminino? No caso de haver uma diferença, em que aspectos diferem? Pensa-se nos líderes como decisores e/ou agentes de mudança, que motivam e lideram os outros por um processo de mudança? Quais são as implicações que têm estas imagens de liderança, para as oportunidades que as mulheres e os homens têm de tornar-se líder? Quais são as implicações para a organização?

Grupo 4: Trabalhar em conjunto

Quando se faz trabalho em grupo na sua organização, que tipo de actividades se realiza? Pense em debater, tomar decisões, escutar, tomar apontamentos, elaborar a acta, servir bebidas, buscar material de trabalho e assim por diante. Enumere estas actividades. Quem é que realiza estas actividades – o pessoal feminino ou masculino? Aponte isso ao lado da actividade. Faça um debate sobre se existe uma diferença entre o pessoal feminino e masculino no que diz respeito a frequência de intervenção, a duração de tempo de intervenção, a questão abordada ao intervir, a dominância como atitude frequente, a negociação e conciliação como atitudes frequentes, a aceitação passiva como uma atitude frequente, o interromper a reunião, abandonar a reunião ou, outro comportamento que você consiga observar. Quais são as convicções, normas, valores

.....

ou tradições que estão na base das divisões de papéis e dos comportamentos que você possa ter observado? Será que isto tem implicações para o desenvolvimento aos níveis pessoal e profissional dos homens e das mulheres na organização? A organização tira proveito ou não, destas diferenças em papéis e comportamento?

.....

Tarefa nº. 6. **Desdobramento da cultura da organização**

Objectivo:	Aprofundar o conhecimento acerca da cultura da organização e da sua sensibilidade para com questões de género.
Participantes:	Todo o pessoal
Resultado previsto:	Os participantes estão mais conscientes das convicções, normas e valores predominantes na organização – a forma como promovem ou dificultam a mainstreaming do género nas políticas e práticas dentro da organização e nos seus programas.
Duração estimada:	90 minutos a duas horas (para dezoito a vinte participantes)
Método:	Cebola de Hofstede
Materiais necessários:	Papel pardo grande ou folhas de bloco gigante; marcadores; cartões em quatro cores diferentes; cadernos e canetas, exemplares do Material de Apoio D.

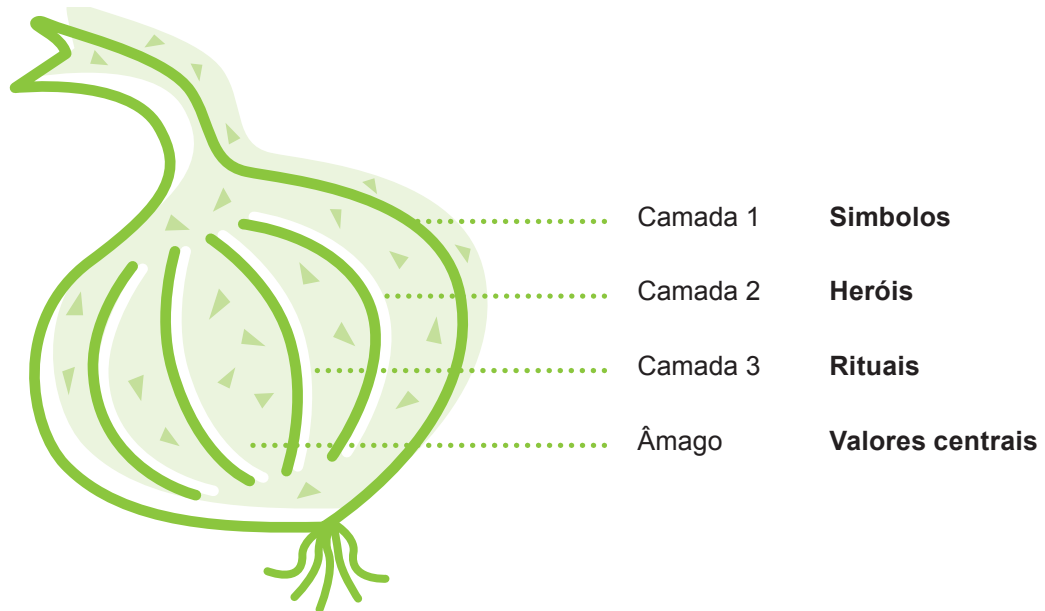
Passos para o facilitador

Caso você não tenha realizado a Tarefa nº. 6, explique do que se trata a cultura duma organização, o que são convicções, normas e valores e, porque é que é importante prestar atenção aos mesmos. Explique o método de “Cebola de Hofstede” (veja-se a “Leitura para o facilitador: Descascar a Cebola de Hofstede”). Coloque um grande papel pardo ou duas a quatro folhas de bloco gigante, afixadas juntas com fita cola e, desenhe uma cebola grande. Forme pequenos grupos de três a cinco participantes, distribua o Material de Apoio D e cartões em quatro cores diferentes. Cada grupo recebe uma cor, correspondente a uma camada da cebola, a qual lhe é atribuída. O grupo tem que debater e responder às perguntas que correspondem a essa camada, escolhendo duas palavras ou objectos para escrever nos cartões. Circule onde for necessário para esclarecer.

Depois de cerca de 15 minutos, você recolhe os cartões e cola-os na camada certa da cebola. Na sessão plenária, peça aos participantes para esclarecimento e reparos, eventualmente transferindo alguns cartões para outra “camada” ou reformulando-os e, fazendo observações acerca da justiça de género. O que é que você aprendeu acerca da sensibilidade para com questões de género na cultura da sua organização? Quais são as normas e valores que promovem e, quais que impedem que a sua organização se torne um lugar onde o pessoal de sexo tanto masculino como feminino se sinta à vontade? Será que a sua organização é um local de trabalho seguro e respeitoso para os homens e as mulheres? Qual é o efeito que a cultura tem sobre as oportunidades de desenvolvimento aos níveis pessoal e profissional, do pessoal de sexo masculino e feminino? Será que a cultura promove a liderança feminina ou transformativa?

Leitura para o facilitador: Descascar a Cebola de Hofstede¹⁸

Hofstede expressa a cultura numa organização em forma numa cebola, com três camadas diferentes e, um âmago que simboliza os valores centrais da organização. Descascar a cebola, contribui para criar consciência da cultura da organização.



A Camada 1 representa os símbolos: palavras, imagens ou objectos que sejam visíveis. Eles têm um significado específico que é reconhecido facilmente por quem partilha a cultura. Alguns exemplos são: gíria, traje, desenhos, mobília das salas nos escritórios, logotipos, decoração e assim por diante.

A Camada 2 representa os heróis, campeões e líderes: os homens e mulheres, vivos ou mortos, reais ou imaginários, que possuem características que são altamente estimadas e, que servem de modelos de comportamento. Alguns exemplos são, o(s) fundador(es) da organização, o Secretário-geral, o trabalhador da semana, um líder espiritual, e assim por diante.

A Camada 3 exprime os rituais ou actividades colectivas que são considerados socialmente indispensáveis, se bem que não rigorosamente necessários para que a organização funcione bem. Por exemplo, festejos dos aniversários, festivais religiosos, dias da família, retiros, formas de saudação.

O âmago da cebola, representa os valores centrais, isto é, os princípios e qualidades que se acham compensadores e importantes para cumprir, pelo facto de se acharem positivos, certos e desejáveis. Eles informam acerca daquilo que se considera normal e anormal, natural ou artificial, bom ou mau, e assim por diante. Alguns exemplos de valores centrais são: a participação de cada pessoa nos debates e na tomada de decisões, a prestação de contas perante a base de apoio, etc.

18 Hofstede, Geert (1994) *Cultures and Organizations. Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival.* Harper Collins Publishers. Londres.

Material de Apoio D: Perguntas para preencher a Cebola de Hofstede

- Camada 1: Símbolos** Quais são as palavras, imagens ou objectos que saltam à mente ao pensar-se da sua organização? Que palavras, imagens ou objectos distinguem a sua organização das outras? Você acha que estes são tão representativos do pessoal feminino ou convidativos para este, como são no caso do pessoal de sexo masculino?
- Camada 2: Heróis** Quais são as pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias – ou eventualmente as organizações – que são consideradas exemplos ou modelos a seguir para a sua organização? Quais são as características desejáveis que incorporam? Será que existem igualmente imagens de anti-heróis ou vilões? Você acha que os heróis são tão convidativos para o pessoal feminino como para o pessoal masculino? Será que transmitem alguma mensagem acerca do sexo ou de outro tipo de diversidade?
- Camada 3: Rituais** Que actividades relacionadas com o serviço e actividades sociais, são características da sua organização? Quem é que participa nestas actividades? Será que certas pessoas são excluídas destas actividades (quer inconscientemente, quer de propósito)? Você acha que é possível que participe nas actividades o pessoal de sexo tanto masculino como feminino?
- Camada 4: Valores centrais** Quais são os valores que a sua organização cumpre e que são mais importantes para si? Você acha que estes são partilhados por todo o pessoal? Estes valores demonstram sensatez para com a diversidade entre as pessoas, como é o caso do sexo, do estado de saúde ou seropositividade e assim por diante?

Tarefa nº. 7. Valores e convicções acerca da liderança

Objectivo: Fazer com que o pessoal esteja mais consciente das normas e valores prevaletentes relativamente aos líderes e agentes da mudança de sexo masculino e feminino, comprometidos para com o género.

Participantes: Todo o pessoal

Resultado previsto: Os participantes estão conscientes das implicações das suas convicções, normas e valores a partir duma perspectiva de liderança e, o que isso implica para o crescimento a nível pessoal, profissional e da organização.

Duração estimada: Cerca de uma hora

Método: Debate em pequenos grupos, intercâmbio em sessão plenária.

Materiais necessários: Folhas de bloco gigante, marcadores; cadernos e canetas.

Passos para o facilitador

Apresente algumas afirmações que provoquem um debate sobre estilos diversos de liderança. Alguns exemplos de tais afirmações são como se seguem:

- 1 Os líderes e agentes da mudança comprometidos para com o mainstreaming do género, não são autoritários.
- 2 Um bom líder é alguém que sabe convencer.
- 3 Um líder sabe quando falar e quando ouvir.
- 4 Um líder aumenta as capacidades dos outros, sem considerar o seu sexo, raça, estado de saúde e outras formas de diversidade.
- 5 Os líderes nem necessariamente estão visíveis na organização.
- 6 As mulheres são melhores gestores do que são os homens.
- 7 Os directores de sexo feminino têm mais jeito para gerir o conflito.
- 8 As mulheres jovens não devem dirigir homens e mulheres mais velhos.

Forme grupos de sete participantes ao máximo. Dê algumas afirmações a cada grupo. Se houver mais de quatro grupos, dê a mesma afirmação a alguns deles. Os participantes dispõem de vinte minutos para o debate e desenvolvimento de consenso, caso seja possível. Eles escrevem a argumentação nos seus cadernos. Na sessão plenária, representantes escolhidos dos grupos apresentam a argumentação que tiver resultado do debate nos grupos.

Deixe que a sessão plenária debata as implicações da argumentação apresentada (1) para o crescimento dos membros do pessoal para assumirem papéis e cargos de liderança, e (2) para que a organização desenvolva a formulação participativa de programas com base numa análise em termos de género. Preste atenção para a acessibilidade de cargos de liderança, tanto para as mulheres como para os homens. Faça a ligação entre a argumentação e as convicções, normas e valores, sobre as qualidades atribuídas aos estilos de liderança que são defendidos.



Notas

A large area of horizontal dotted lines for taking notes.



Tarefa nº. 8. Examinar a dimensão de género, duma divisão de tarefas a nível da organização¹⁹

Objectivo:	Analisar a divisão de tarefas dentro duma organização.
Participantes:	Todo o pessoal
Resultado previsto:	Os participantes estão mais conscientes das diferenças prevaletentes em termos de responsabilidades e tarefas dentro da organização e, das convicções, normas e valores subjacentes a elas.
Duração estimada:	45 minutos
Método:	Debate dirigido em grupos, debate no plenário
Materiais necessários:	Blocos gigantes e marcadores, cadernos e canetas, exemplares do Material de Apoio E para todos os participantes.

Passos para o facilitador

A Caixa nº. 4 pode ser tratada em duas tarefas. A primeira que apresentamos aqui, pode ser utilizada como um exercício de aquecimento para aumentar a compreensão por parte do pessoal da diferenciação segundo o género, em termos das responsabilidades, procedimentos e sistemas – frequentemente entendidos como sendo “neutros em termos de género”. Na segunda tarefa, os participantes identificam forças e limitações relacionadas com as responsabilidades, procedimentos e sistemas a nível da organização, a partir duma perspectiva de género.

Divida o grupo em pequenos grupos de cerca de três participantes. Distribua o Material de Apoio E, que apresenta uma tabela com uma lista de actividades. Os participantes têm que assinalar a situação prevaletente na coluna apropriada. Na última coluna eles indicam se esta situação existe já há bastante tempo ou, se é uma prática recente. Os grupos dispõem de vinte e cinco minutos para o exercício. Circule para esclarecer, onde for necessário.

Na sessão plenária, peça aos grupos as suas principais observações. Para o debate você poderá usar as seguintes perguntas, as quais tornam possível que se examine o potencial para a mudança dentro da organização:

- 1 Será que a tabela reflecte uma determinada divisão de tarefas e de responsabilidades?
- 2 A divisão das actividades e responsabilidades reflecte os estereótipos em termos de género presentes na sua sociedade?
- 3 Quais são as convicções acerca dos papéis e relações dos homens e das mulheres que fornecem a base para esta divisão de actividades?
- 4 Você observa tendências rumo à mudança?

19 Esta tarefa inspira-se por Diaz Gonzáles e Olga Sofia (2001) *Gender and Change in the Organisational Culture*. GTZ.

Material de Apoio E. Quem é que faz o quê dentro da organização?

Actividades	mulheres	homens	Prática de longa data ou acontecimento recente
Gestão da organização			
Liderança dentro da organização			
Liderança no trabalho programático			
Tomada de decisões a nível da equipa de gestão (org.)			
Tomada de decisões a nível dos programas			
Trabalho de secretariado			
Administração financeira			
Trabalho administrativo em geral			
Manuseamento de tecnologia de informação			
Realização de pesquisa (caso tal for aplicável)			
Limpeza			
Gestão de recursos humanos			
Organização de comemorações e eventos			
Trabalho de campo ou trabalho fora das instalações			
Condução			
Trabalho (técnico) de extensão			
Trabalho de assistência social			
Outro: ...			

Tarefa nº. 9. Analisar as responsabilidades, procedimentos e sistemas, com uso numa perspectiva de género

Objectivos:

- Ir mais fundo sobre a sensibilidade para com questões de género, inerentes às responsabilidades, procedimentos e sistemas
- Partilhar e debater os resultados dos intercâmbios que tiverem tido lugar nos subgrupos.

Participantes: Todo o pessoal

Resultado previsto: Os participantes identificaram as principais forças e limitações da sua organização, relativamente às responsabilidades, procedimentos e sistemas, com uso numa perspectiva de género.

Duração estimada: 90 minutos (para 18 a 20 participantes)

Método: Carrossel (*Merry-go-round*)

Materiais necessários: Blocos gigantes e marcadores, cartões coloridos, cadernos e canetas, exemplares do Material de Apoio F para todos os participantes.

Passos para o facilitador

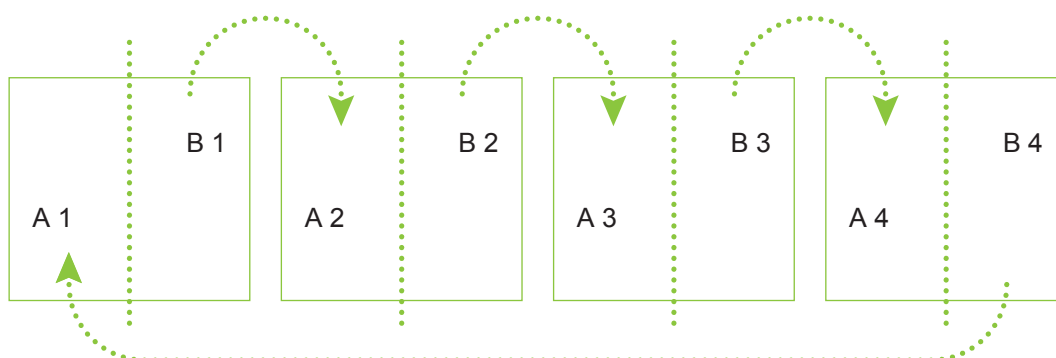
Corte cartões de duas cores, para as forças e limitações. Prepare duas folhas de bloco gigante, com o título *Responsabilidades, procedimentos e sistemas* – uma para as forças e, uma para as limitações. Apresente a tarefa e explique do que é que se tratam as responsabilidades, procedimentos e sistemas numa organização.

Trabalho preparatório em grupos

Divida os participantes em grupos de cerca de cinco pessoas. Distribua o Material de Apoio F e convide-os a passarem pelas perguntas, individualmente ou aos pares (cerca de 20 minutos). Os participantes escrevem nos seus cadernos as respostas às perguntas e, determinam se tratam-se de forças ou de limitações da organização. Dispõem de vinte minutos para isto. Em seguida se realiza um debate em grupo para debater as ideias acerca das forças e limitações. Será que cada força ou limitação tem aplicação para todo o pessoal ou, apenas para certos indivíduos? Se as percepções divergirem dentro do grupo, eles devem tentar descobrir por que razão. Após o debate, os participantes priorizam um máximo de *três* forças e *três* limitações. Cada um deles escreve no seu caderno, as forças e limitações e a respectiva argumentação.

Método de carrossel

- Divida cada grupo em dois subgrupos: A (anfitriões) e B (convidados). O subgrupo A fica na mesa onde o grupo realizou o seu debate e, o subgrupo B interage com os (sub)grupos nas outras mesas, passando em sentido horário.
- Cada vez que o subgrupo B passe para outra mesa, o novo grupo constituído partilha os resultados de ambos subgrupos (partilha bidireccional).
- Cada volta de partilha leva um máximo de vinte minutos. A partilha deve focalizar as principais respostas e argumentação.

Figura 3. Procedimento para quatro grupos

Passo n.º 1: Todos os grupos dividem-se em dois: A e B

Passo n.º 2: Os Bs juntam-se aos As que se encontrem ao lado do seu grupo

Passo n.º 3: Depois de vinte minutos, os Bs passam em sentido horário para o grupo a seguir, etc.

Durante o primeiro intercâmbio, os anfitriões e convidados tentam chegar a um consenso sobre várias forças e limitações e apontá-las em cartões. Estes ficam na mesa dos anfitriões. No próximo intercâmbio, os anfitriões e novos convidados debatem os cartões e acrescentam outras forças e limitações, com base nos resultados do debate em grupo. Segue-se o mesmo procedimento até que todos os grupos tenham partilhado as suas opiniões.

Na sessão plenária, peça a um representante de cada grupo para colar os cartões enquanto explica o conteúdo. Caso os cartões coincidam, guarde-se um deles e deixe-se de lado os outros. Assegure-se de que os cartões fazem parte da Caixa n.º 4 do Quadro de Doze Caixas. Caso contrário, faça um debate sobre em que outra caixa pode eventualmente enquadrar-se melhor.

Material de Apoio F. Responsabilidades, procedimentos e sistemas

- 1 Será que é atribuída uma responsabilidade clara (com TdR) a algum membro do pessoal ou a alguma comissão, por coordenar as acções relacionadas com o género na organização?
- 2 Será que é atribuída uma responsabilidade clara (com TdR) a algum membro do pessoal ou a alguma comissão, por coordenar as acções relacionadas com o género nos programas?
- 3 A organização tomou providências adequadas para que haja um fluxo e troca desimpedidos de informação e experiências sobre assuntos de género dentro dos departamentos e unidades e, entre os mesmos? Caso não, por que não?
- 4 Estão no seu lugar, sistemas para tratar da discriminação, do assédio sexual e assim por diante? Caso não, por que não?
- 5 A organização conta com procedimentos adequados para garantir o acesso por igual à informação, à formação, aos transportes, ao pagamento pelas horas extras, ao tratamento médico, à licença por doença e assim por diante, para todo o pessoal? Caso não, por que não?
- 6 Os programas são monitorados e avaliados com uso de indicadores qualitativos de género?
- 7 Os relatórios anuais contêm dados desagregados por sexo?
- 8 Envidam-se esforços no sentido de equilibrar o número de pessoal de sexo masculino e feminino a todos os níveis, como é o caso da acção afirmativa, da fixação de quotas e da redução da rotação do pessoal de sexo feminino (ou masculino)? Caso não, por que não?



Notas

A large area of horizontal dotted lines for taking notes, consisting of approximately 35 rows.



.....

Tarefa nº. 10. Reflectir sobre a tomada de decisões a nível organizacional e programático, com uso numa óptica de género

Objectivos:

- Entender porque é que foram ou não foram tomadas, decisões relativamente ao mainstreaming do género.
- Aprender mais acerca das interligações das decisões com a sua implementação efectiva.

Participantes: Pessoal de gestão e programático.

Resultado previsto: Os participantes ficam com uma percepção perspicaz mais profunda sobre a medida em que os assuntos de género são colocados na agenda para a tomada de decisões e, a medida em que se emprega uma perspectiva de género ao tomarem-se as decisões.

Duração estimada: 90 minutos a duas horas

Método: Mapa conceptual em pequenos grupos, intercâmbio na sessão plenária (Passeio pela galeria).

Materiais necessários: Blocos gigantes, marcadores de cores diferentes, cadernos e canetas, exemplares do Material de Apoio G1 e do Material de Apoio G2 para todos os participantes.

Passos para o facilitador

Nesta tarefa, você emprega o método de mapa conceptual. Elabore um mapa mental com uso dum exemplo que seja apropriado ao tipo de organização (a explicação e um exemplo constam do Material de Apoio G). Para o mapa, você precisa de uma ou duas folhas de bloco gigante. Divida os participantes em dois ou quatro grupos, de quatro a seis participantes cada um. Metade dos grupos focaliza as decisões tomadas no passado que diziam respeito à direcção da organização ou dos programas, sem ter a ver *explicitamente* com questões de género – vejam-se as perguntas sob a rubrica A no Material de Apoio G1. Para estas decisões, metade dos grupos identifica a medida em que se usou uma perspectiva de género. A outra metade dos grupos focaliza as decisões tomadas no passado sobre questões de género em matérias organizacionais ou programáticas – vejam-se as perguntas sob a rubrica B no Material de Apoio G2. Para tais decisões, os participantes seguem a pista da implementação efectiva dessas decisões. No caso de nunca terem sido tomadas decisões sobre questões relacionadas com o género, todos os grupos focalizam unicamente as perguntas sob a rubrica A.

Distribua o Material de Apoio G1 e/ou o Material de Apoio G2 e, reveja os passos para explicar o mapa conceptual. Caso tanto o pessoal de gestão como o pessoal programático presenciem o exercício, coloque-os em grupos separados, focalizando um deles a direcção (funcionamento) da organização e, o outro o desenho e gestão dos programas. Circule para ajudar, sempre que tal seja necessário. Após 60 a 90 minutos, os grupos colam os resultados numa folha de bloco gigante na parede. Em sessão plenária, os grupos passam das folhas de bloco gigante de um determinado grupo, para as do grupo a seguir, enquanto que um representante explica o mapa

.....

mental e as conclusões acerca das perguntas A a E do Material de Apoio (Passeio pela galeria). Solicite as observações dos participantes, através da comparação dos resultados. Faça o resumo dos resultados a partir duma perspectiva de mainstreaming do género.

.....

Material de Apoio G1. Mapa conceptual para aprender acerca da tomada de decisões e do mainstreaming do género – Gerência

A. Decisões gerais a nível organizacional e/ou programático

- 1 Escolha uma decisão importante tomada no passado sobre a direcção (funcionamento) da organização ou, sobre o desenho e gestão dos programas (por exemplo, a gestão de recursos humanos, o foco dos programas na área de trabalho Y). Escreva esta decisão no centro duma folha de bloco gigante.
- 2 Identifique cerca de três opções escolhidas por causa da decisão tomada. Para cada opção, trace um risco, estendendo-se do centro do diagrama e, escreva nele a opção escolhida.
- 3 Escreva ao lado de cada linha, as pessoas que escolheram a opção, em cooperação com quem (por exemplo, “o director executivo juntamente com o oficial financeiro”, “os coordenadores de programas juntamente com os representantes dos participantes dos programas”).
- 4 Para cada opção, pense em cerca de duas ou três decisões ou opções de dimensão menor, mais pormenorizadas, que teriam sido tomadas para a sua concretização. Trace uma linha secundária a partir da linha radial principal, escrevendo nela a decisão ou opção tomada.
- 5 Para cada decisão ou opção secundária, escreva ao lado da mesma as pessoas envolvidas.
- 6 Identifique dois ou três factores críticos que teriam contribuído para a concretização da decisão principal. Escreva os mesmos no bloco gigante, com uma cor diferente, perto da linha radial principal em questão.
- 7 Identifique igualmente dois ou três factores importantes que teriam constituído obstáculo à concretização da decisão principal. Escreva estes na folha de bloco gigante com uma cor diferente, perto da linha radial principal relevante.

Depois de você ter acabado a identificação dos factores críticos, reflecta sobre os resultados no bloco gigante. Quais são as conclusões que você pode tirar relativamente às perguntas que se seguem? Escreva no seu caderno e numa folha de bloco gigante, as suas respostas às perguntas A a E.

- a Os assuntos de género foram levados em consideração na tomada de decisões? Caso não, por que não?
 - b As decisões tiveram, ou vão ter, um impacto diferenciado sobre os homens e as mulheres (pessoal ou participantes nos programas, em função da decisão escolhida)? Se a resposta for sim, quem é que pode ganhar e quem é que pode perder?
 - c Em que grau de igualdade o pessoal foi envolvido na tomada de decisões?
 - d O que pode ser melhorado no estilo de tomada de decisões por parte da organização, no sentido de promover a justiça de género?
-

Exemplo de mapa mental



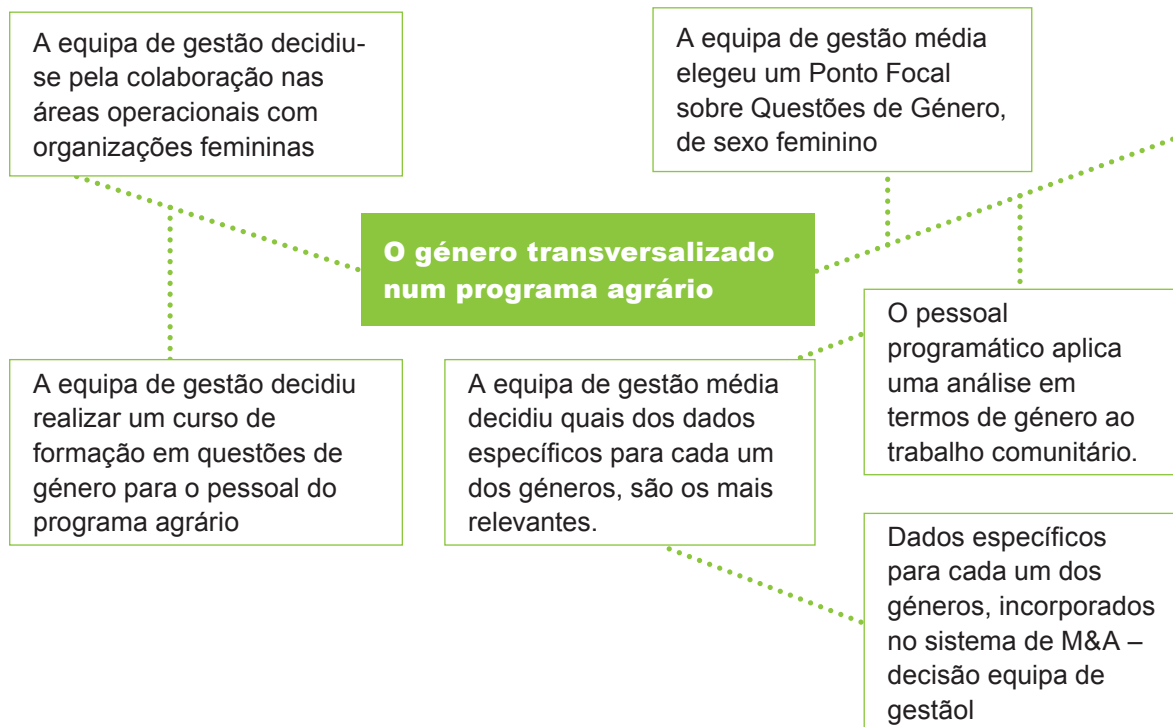
.....

Material de Apoio G2. Decisões sobre questões relacionadas com o género que têm a ver com a organização e/ou os programas – Pessoal dos programas

- 1 Escreva no centro numa folha de bloco gigante, “Decisões sobre o mainstreaming do género” ou um termo mais conveniente.
- 2 Depois sigam-se os passos 2 a 7 das perguntas sob a rubrica A.

Ao concluir, reflecta na folha de bloco gigante sobre os resultados. Quais são as conclusões que você pode tirar relativamente aos seguintes assuntos? Escreva no seu caderno e numa folha de bloco gigante, as suas respostas às perguntas A a E:

- a Se é o caso ou não, que assuntos de género importantes e relevantes são levados suficientemente em consideração na tomada de decisões. Caso não, o que é que está em falta? Porque é que estes não são tratados?
 - b Se é o caso ou não, que as decisões têm ou não de ter um impacto diferenciado sobre os homens e as mulheres. Será que vai ser diferente para outras formas de diversidade, que não sejam a do sexo? No caso de haver algum impacto, quem é que (pode eventualmente) ganhar e quem é que (pode eventualmente) perder? Caso não, por que não?
 - c Em que grau de igualdade os membros do pessoal têm estado envolvidos no processo de tomada de decisões? Você podia pensar em sexo e em outras formas de diversidade. Você acha que o seu envolvimento é decisivo para o processo?
 - d Que tipo de decisões (ainda não) foi tomado e, por que razão?
 - e O que é que pode ser melhorado ou realizado de outra forma, no estilo de tomada de decisões da organização, para promover o mainstreaming do género?
-

Exemplo dum mapa mental

.....

Tarefa nº. 11. Analisar os processos de tomada de decisões por parte da organização, através duma óptica de género

Objectivo: Analisar os processos de tomada de decisões, sobre questões a nível da organização e dos programas, com uso duma perspectiva de género.

Participantes: Pessoal de gestão e programático.

Resultado previsto: Os participantes identificaram as principais forças e limitações relacionadas com os processos de tomada de decisões, com uso duma óptica de género.

Duração estimada: 80 a 100 minutos

Método: Aquário

Materiais necessários: Blocos gigantes e marcadores, cartões coloridos, cadernos e canetas, exemplares dos Materiais de Apoio H1 e H2 para todos os participantes.

Passos para o facilitador

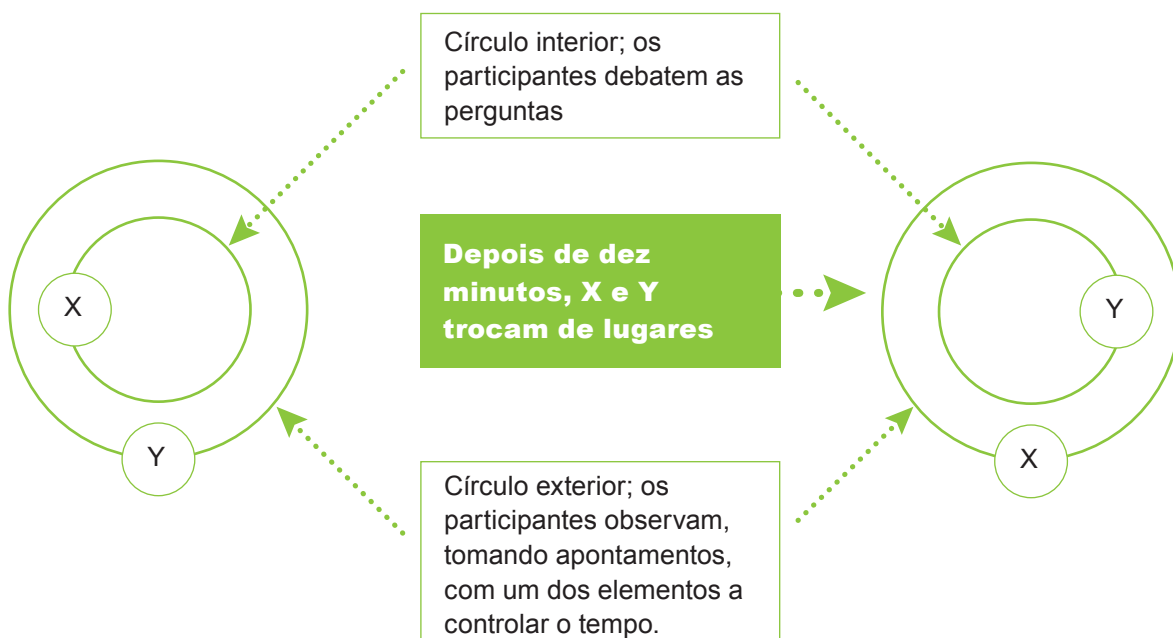
Corte cartões de duas cores para as forças e limitações. Prepare duas folhas de bloco gigante com o título *Tomada de decisões sobre a direcção da organização*, uma para as forças e outra para as limitações. No caso do workshop ter um grupo misto de participantes (pessoal de gestão e programático), você forma dois grupos, um deles composto de pessoal de gestão, o outro de pessoal programático. Peça aos participantes para primeiro rever as perguntas constantes do material de apoio, individualmente ou aos pares, durante cerca de quinze minutos. Depois, eles iniciam o método de debate Aquário (veja-se a explicação que se segue). O trabalho em grupos leva cinquenta a setenta minutos. Circule para tirar dúvidas, caso tal seja necessário. Assegure-se de que todos participam no debate e, que os participantes mudam de lugar a tempo. Na sessão plenária, todos os grupos colocam os seus cartões nas respectivas folhas de bloco gigante, enquanto comparam, debatem e combinam cartões que sejam parecidos. Iguamente neste caso, a sua tarefa é de descobrir, com uso de perguntas penetrantes, se uma determinada força ou limitação tem a ver com a tomada de decisões. Caso não, guarde os cartões de um lado para uso posterior.

.....

O método de aquário

- Divide os participantes em grupos aleatórios de um mínimo de oito e um máximo de catorze participantes.
- A seguir, cada um destes grupos é dividido nos sub-grupos X e Y. *Note-se:* este método não é eficaz no caso de X e Y terem cada um, menos de quatro ou mais de sete participantes.
- Em seguida, o sub-grupo X fica sentado num círculo interior, o qual é o grupo de debate e, o sub-grupo Y fica sentado num círculo exterior, o qual é o grupo de observadores, que inclui um participante que serve de vigilante do tempo.
- O sub-grupo X debate durante dez minutos as perguntas constantes do texto de apoio, averiguando se as respostas às perguntas a serem tratadas representam uma força ou limitação para a organização, enquanto que o sub-grupo Y observa, acompanhando o debate e tomando apontamentos.
- Depois de dez minutos, os sub-grupos X e Y trocam de lugares.
- O sub-grupo Y faz o resumo do debate do X e revisa o resultado, caso as pessoas assim achem que seja necessário fazê-lo. A seguir, os membros do grupo levam o debate para frente, a começar por onde o sub-grupo X parou, continuando com as seguintes perguntas durante dez minutos.
- Os dois passos acima referidos são repetidos pelo menos duas vezes mais.
- Até ao fim, os dois grupos terão apontado três forças e três limitações, em orações claras e legíveis, nos cartões nas suas respectivas cores.
- Todos os grupos divulgam o seu resultado numa sessão plenária.

Figura 4. Método Aquário de debate



.....

Material de Apoio H1. Analisar os processos de tomada de decisões numa organização, através duma óptica de género – Gerência

- 1 Será que as questões de género são debatidas, ao tomarem-se as decisões sobre, por exemplo, as políticas, a planificação, orçamentos, procedimentos, assuntos relacionados com o pessoal, programas e assim por diante? Caso não, por que não?
 - 2 Será que os recursos financeiros são alocados para responder aos desníveis de género dentro da organização? Caso não, por que não?
 - 3 As decisões sobre assuntos de género são concretizadas conforme acordadas? Caso não, quais são as barreiras que existem?
 - 4 Os conflitos relacionados com assuntos de género são geridos de forma eficaz? (Você poderá pensar no assédio sexual, nas condições de trabalho, no acesso por igual a todo tipo de formação para os homens e as mulheres). Caso não, por que não?
 - 5 Será que o pessoal de sexo masculino assim como de sexo feminino, tem acesso aos processos de tomada de decisões a nível formal e informal? Caso não, por que não?
 - 6 Os pontos focais sobre o género e/ou agentes de mudança que estejam comprometidos para com o mainstreaming do género, estão activamente envolvidos nos processos de tomada de decisões? Caso não, por que não?
 - 7 As decisões tomadas sobre questões relacionadas com o género são divulgadas para todo o pessoal, sempre que relevante? Caso não, por que não?
 - 8 Será que existe campo suficiente para que o pessoal modifique as estratégias e acções durante a implementação, de modo a garantir que as questões de género sejam bem abordadas? Caso não, por que não?
-

.....

Material de Apoio H2. Analisar os processos de tomada de decisões numa organização, através duma óptica de género – Pessoal dos programas

- 1 Será que as questões de género são debatidas ao tomarem-se decisões nas várias fases do desenho e gestão dos programas? Caso não, por que não?
- 2 Será que foram alocados fundos no orçamento do programa para actividades relacionadas com o género?
- 3 Existe campo no orçamento para realizar actividades adicionais, caso pareça necessário abordar melhor os assuntos de género (por exemplo, o recrutamento de mais perícia em questões de género, pesquisa, formação ou consultorias)? Caso não, por que não?
- 4 As decisões sobre assuntos de género são concretizadas conforme acordadas? Caso não, quais são as barreiras que existem?
- 5 Os pontos focais sobre o género e/ou agentes de mudança que estejam comprometidos para com o mainstreaming do género, estão activamente envolvidos nos processos de tomada de decisões sobre questões programáticas? Caso não, por que não?
- 6 As decisões tomadas sobre questões relacionadas com o género são divulgadas para todo o pessoal programático, sempre que relevante? Caso não, por que não?
- 7 Será que existe campo suficiente para que o pessoal modifique as estratégias e acções durante a implementação, de modo a garantir que as questões de género sejam bem abordadas? Caso não, por que não?
- 8 Existe campo para atenuar os efeitos contrários para as mulheres ou os homens, devido às intervenções programáticas? (Você pode pensar numa carga de trabalho ou isolamento social potencialmente aumentado, um aumento da violência baseada em género dentro das famílias)? Caso não, por que não?



Notas

A large area of dotted lines for taking notes, consisting of approximately 40 horizontal rows.





Notas

A large area of horizontal dotted lines for taking notes.



Tarefa nº. 12. Aprendizagem e cooperação dentro da organização

Objectivo:	Reflectir sobre os valores relacionados com a aprendizagem e a cooperação sobre assuntos de género
Participantes:	Todo o pessoal
Resultado previsto:	Os participantes identificaram as principais forças e limitações relacionadas com a aprendizagem e a cooperação, no que diz respeito à justiça de género.
Duração estimada:	90 minutos (para 18 a 20 participantes)
Método:	Aquário ou Erguer pirâmides ²⁰
Materiais necessários:	Blocos gigantes e marcadores, cartões coloridos, cadernos e canetas, exemplares do Material de Apoio I para todos os participantes.

Passos para o facilitador

Corte cartões de duas cores para as forças e limitações, ambos com o título Normas e valores acerca da aprendizagem e da cooperação, um para forças e um para limitações. Caso você utilize o método Aquário, constituem-se dois grupos (A e B) ou quatro grupos (A, B, C, D), em função do número total de participantes. Distribua o Material de Apoio I e explique o seu conteúdo. Peça aos participantes para primeiro passarem por todas as perguntas, individualmente ou aos pares, o que levará cerca de quinze minutos. Em seguida eles iniciam o Aquário (ou o Erguer pirâmides). Os grupos debatem as perguntas, averiguando se cada uma toca numa força ou numa oportunidade. Eles terão de escolher um máximo de três forças e três limitações. Podem formular a força da seguinte maneira: valorizamos...; atribuímos uma alta prioridade a ...; acreditamos firmemente em...; ou, para uma limitação: ainda não damos prioridade a...; não atribuímos valor a... Eles tomam apontamentos sobre as suas respostas e argumentação e, escrevem as forças e limitações nos cartões nas suas respectivas cores, em orações claras e concisas.

Controle o tempo e anuncie as voltas. Assegure-se de que toda a gente participa no debate e, que os participantes se juntam a tempo aos outros grupos. Circule entre os grupos, dando esclarecimento se for necessário. Uma vez acabado o exercício, os grupos apresentam na sessão plenária o que eles discutiram. Os dois ou quatro grupos comentam os resultados, uns dos outros. Com base nas reacções, faça com que eles tirem conclusões finais acerca das forças e limitações e, deixe que coloquem os cartões nas folhas convenientes de bloco gigante. É importante que você investigue para averiguar se uma determinada força ou limitação tem a ver com a Caixa nº. 6 – caso não, guarde os cartões de lado para uso mais tarde (tal como na tarefa anterior).

20 O método de "Aquário" (*Fish bowl*) vem explicado na Tarefa nº. 11. Você poderá usar igualmente o método de "Erguer pirâmides". Veja-se a Tarefa nº. 19.

.....

Material de Apoio I. Analisar as convicções e valores a nível da organização, acerca da aprendizagem e da cooperação

- 1 Será que a sua organização gera um espaço seguro para reflectir, debater, aprender e aplicar o que se aprende? Caso sim, por que razão? Caso não, por que não?
- 2 A sua organização atribui importância à partilha das opiniões e ideias de todo o pessoal, sem considerar o seu sexo, estado de saúde e seropositividade, etnia e outras formas de diversidade? Caso sim, por que razão? Caso não, por que não?
- 3 A sua organização acredita no trabalho em equipa para abordar assuntos de justiça de género? Caso sim, por que razão? Caso não, por que não?
- 4 A sua organização valoriza a contribuição de agentes da mudança ou líderes que estejam comprometidos para com o mainstreaming do género? Caso sim, por que razão? Caso não, por que não?
- 5 A sua organização atribui importância à aprendizagem e partilha acerca de questões de justiça de género? Caso sim, por que razão? Caso não, por que não?
- 6 A sua organização cria oportunidades (intercâmbios, cursos de formação, tempo suficiente) para a aprendizagem e a cooperação?
- 7 A sua organização organiza reuniões de intercâmbio com organizações ou profissionais com perícia em assuntos de género? Caso sim, por que razão? Caso não, por que não?
- 8 A sua organização acha importante desenvolver parcerias com organizações ou profissionais com perícia em assuntos de género? Caso sim, por que razão? Caso não, por que não?



Notas

A large area of horizontal dotted lines for taking notes.



Tarefa nº. 13. Desdobrar o género nos programas da organização

Objectivos:

- Garantir que seja integrada nos programas, uma perspectiva de justiça de género, desde a análise até à monitoria e avaliação.
- As pessoas que são influentes no desenho do programa, abordam activamente os assuntos de justiça de género

Participantes: Pessoal dos programas e outro que tenha bons conhecimentos acerca dos programas.

Resultados previstos: Os participantes estão mais conscientes de duas questões: (a) a ligação entre o género e os focos do programa, e (b) o tipo de mudança em termos de papéis e relações de género, para a qual os programas pretendem contribuir.

Duração estimada: Duas horas e meia até três horas (explicação da roda do género: 30 minutos; debates em grupo: 60 a 90 minutos; carrossel: 60 minutos).

Método: Debate em grupo, carrossel.

Materiais necessários: Bloco gigante, cartões coloridos e marcadores, cadernos e canetas, exemplares do Material de Apoio J para todos os participantes

Passos para o facilitador

Explique o relacionamento entre os programas e o mainstreaming do género. No Material de Apoio J, você encontrará uma ferramenta, a Roda do Género, para examinar a sensibilidade dos programas numa determinada organização para com questões de género e, o seu potencial para a mudança. A Roda do Género é um instrumento útil para aumentar a percepção perspicaz do pessoal sobre as relações de género existentes: “Qual é a situação existente?” A Roda contribui igualmente para compreender os efeitos dos programas sobre as várias componentes e, as eventuais limitações da abordagem para transpor os desníveis de género. A ferramenta foi adaptada ligeiramente, a partir da Análise de relações de género de Parker. Esta análise constitui uma abordagem sistemática à análise e entendimento dos vários efeitos das intervenções de desenvolvimento sobre as mulheres e os homens por causa dos seus papéis e relações diferenciados de género. Ela desdobra o conceito de género em cinco componentes chave: papéis de género, divisão de trabalho conforme o género, valorização do trabalho e dos papéis, acesso e controlo sobre os recursos e, relações de poder, as quais são todas definidas e influenciadas pela cultura e pelos processos sociais. Todas as componentes estão inter-relacionadas tal como numa Roda – veja-se a figura no Material de Apoio J. Em qualquer sociedade, aos homens e às mulheres são atribuídos distintos papéis, responsabilidades, direitos e identidades. Falamos da identidade de género numa pessoa, ao fazermos referência a estas diferenças socialmente definidas entre os homens e as mulheres. Elas estão enraizadas em ideias, convicções e normas largamente partilhadas, acerca do seguinte: a forma como os homens e as mulheres devem comportar-se e expressar-se; o tipo de relações sociais e sexuais que devem ter; quais são as características e capacidades “tipicamente” femininas e masculinas e, quais são as suas virtudes fundamentais. Estas ideias, convicções e normas reflectem e influenciam os papéis de género,

as posições dos homens e das mulheres na sociedade e, os seus respectivos estatutos. Note-se que, as ideias, normas e práticas estão sujeitas à mudança, tal como uma roda rolando num terreno mutável e, que existem variações, por exemplo conforme a classe social, etnia, idade, época, cultura e casta. O pneu da roda pode furar-se ou pode quebrar-se um raio, provocando um choque e uma mudança de rumo. Vários factores (económicos, sociais, políticos, jurídicos, demográficos, culturais) contribuem para as mudanças nas diversas componentes. As mulheres e/ou os homens desempenham um papel activo na efectivação da mudança, em andar rolando ou em furar-se o pneu. Propositada ou despropositadamente, as intervenções de desenvolvimento têm um impacto sobre as várias componentes de género. Aponte num cartão colorido, cada elemento da Roda do Género conforme esta vem explicada a seguir. Você recorrerá aos mesmos ao explicar a Roda.

- 1 Apresente a Roda do Género, com uso dum bloco gigante e dos cartões que teria preparado.
- 2 Depois de apresentar a Roda do Género, pergunte aos participantes onde é que colocam o seu programa dentro da roda. Deixe-os dar exemplos de como os papéis e relações entre os homens e as mulheres muda(ra)m devido às intervenções programáticas.
- 3 Forme um máximo de quatro grupos de participantes. Seria ideal que cada grupo estivesse composto de membros do pessoal que estivessem envolvidos no mesmo programa. Distribua o Material de Apoio J.
- 4 Para cada componente da Roda do Género (papéis de género, valores, acesso e controlo sobre recursos, etc.), os participantes debatem as perguntas que são especificadas no Material de Apoio J. Os participantes escrevem as respostas nos seus cadernos.
- 5 Os grupos trocam os resultados do seu trabalho, através do método de Carrossel que é explicado na Tarefa nº. 9. Cada volta de partilha leva um máximo de vinte minutos (deve ser atribuído tempo por igual a cada grupo). A partilha deve focalizar as principais respostas e argumentação.
- 6 Na sessão plenária, peça aos participantes as suas principais observações do intercâmbio, acrescentando as suas próprias.

Material de Apoio J. A Roda do Género²¹



21 Adaptado de Parker, R., I. A. Lozano, L.A. Messner (1995) *Gender Relations Analysis: a Guide for trainers*. Save the Children. Nova Iorque: Women Ink.



- 1 Será que cada componente foi levada explicitamente em consideração, em qualquer fase da implementação do programa?
 - a Se a resposta for “Sim”,
 - Em que sentido é que a situação prevalecente relativamente a esta componente, está sendo contestada pelo(s) programa(s)?
 - Quais são/foram as mudanças visíveis a nível da situação das mulheres e dos homens, devido às intervenções do programa relacionadas com esta componente (mudança nos papéis de género e na divisão de trabalho definida em termos de género, mudança no valor atribuído às actividades que as mulheres realizam, distribuição justa e equitativa dos recursos, benefícios, poder e cargos de liderança entre os sexos)?
 - Será que existem quaisquer efeitos negativos do(s) programa(s), eventualmente ocultos, sobre os homens e mulheres em questão?
 - b Caso não, será que o(s) programa(s) podiam ter efeitos negativos relativamente a esta componente?
- 2 Em que medida as mudanças que o(s) programa(s) põe(m) em movimento, contribuem para:
 - O empoderamento das mulheres para que possam tomar conta sem impedimento das suas próprias vidas e, tomar uma atitude (colectiva) para resolver os seus problemas.
 - Mudanças de percepção acerca do significado da liderança e da assunção pelas mulheres de papéis de liderança?

Você está satisfeito com as mudanças? O que podia ser feito melhor?



Tarefa nº. 14. Analisar os programas numa organização através duma óptica de género

Objectivo:	Identificar as forças e limitações na aplicação duma abordagem de género, relacionados com o desenho e gestão dos programas e, com os processos de interacção relacionados aos programas.
Participantes:	Pessoal dos programas.
Resultado previsto:	No futuro, os vários passos, procedimentos e processos no desenho de programas, são sensíveis a questões de género. As pessoas envolvidas no desenho de programas são sensíveis ao género.
Duração estimada:	Duas horas e meia
Método:	Debate em grupos, com intercâmbio na sessão plenária. Uso dos diagramas Venn.
Materiais necessários:	Blocos gigantes e marcadores, cartões coloridos, cadernos e canetas, exemplares dos Materiais de Apoio J1 e J2 para todos os participantes.

Passos para o facilitador

Esta tarefa está dividida em duas partes: a primeira é dos processos de desenho e gestão dos programas e, a segunda é das influências de vários intervenientes sobre o desenho e gestão dos programas. Corte cartões para escreverem-se as forças e limitações, com uso das mesmas cores como nas outras tarefas. Prepare dois pares de folhas de bloco gigante. Rotule-os de “*Desenho e gestão dos programas*” e “*Influências sobre o desenho e gestão dos programas*”. Um dos conjuntos das folhas de bloco gigante é para as forças, enquanto que o outro é para as limitações. Esclareça a diferença entre o Desenho e gestão dos programas e, as Influências sobre o desenho e gestão dos programas. A primeira parte focaliza os processos de desenho e gestão dos programas. Ela tenta responder à pergunta: “Até que ponto tem sido empregue uma perspectiva de género, nos vários passos, procedimentos e processos?” A segunda parte começa por um exercício reflectivo, ou seja, com uso dos diagramas Venn. Para ambas as partes, pede-se aos participantes para identificarem as forças e limitações a partir duma perspectiva de género.

O primeiro exercício analisa o processo de tomada de decisões. Distribua o Material de Apoio J1 e explique o procedimento, enquanto passa pelo Material de Apoio. Os participantes continuam a trabalhar nos mesmos grupos como na tarefa anterior. Primeiro dão uma vista de olhos às perguntas, individualmente ou aos pares. Com base nas respostas, pensam em forças e limitações e apontam as mesmas nos seus cadernos. Pelo facto de que poderão eventualmente não ser relevantes dentro do seu contexto, nem todas as perguntas constantes da lista de verificação, eles não têm que limitar-se às perguntas no texto de apoio: podem acrescentar outros itens relevantes, caso tal seja necessário. Eles dispõem de cerca de vinte minutos para fazer isso. Em seguida, eles debatem com os outros no grupo, as suas ideias acerca das forças e limitações. Será que cada força ou limitação se aplica a todos os membros do pessoal, ou apenas a determinados indivíduos? Caso as percepções diverjam dentro do grupo, eles devem tentar

descobrir por que razão; podia ser por causa de diferenças de tarefas, cargos ou situações a nível pessoal. Com base no debate em grupos, prioriza-se um máximo de três forças e três limitações. Estes são escritas em períodos claros e legíveis nos cartões, nas suas respectivas cores. Os participantes tomam apontamentos sobre a argumentação. Depois, os resultados do trabalho em grupos são partilhados em sessão plenária, sendo os cartões colados nas folhas apropriadas de bloco gigante. Mais uma vez, é importante descobrir se uma determinada força ou limitação tem a ver com a caixa certa (n.º 7/8) – caso não, guarde os cartões à parte para uso posterior.

O segundo exercício começa pelo exercício de uso dos diagramas Venn. Explique o método de uso dos diagramas Venn:

- a Nos mesmos grupos como no exercício A, os participantes enumeram um máximo de oito intervenientes (como por exemplo organizações, agências, grupos de participantes, líderes de sexo feminino, consultores, redes e plataformas, doadores) que desempenham um papel no desenho, gestão e tomada de decisões sobre os vossos programas.
- b Classifique cada interveniente relativamente à importância que ele/ela tem para os vossos programas, em termos da sua contribuição para os processos de desenho, gestão e tomada de decisões (1, 2, 3 etc.).
- c Classifique cada interveniente relativamente à frequência dos contactos que ele/ela mantém com a sua organização (1, 2, 3 etc.).
- d Desenhe um círculo no centro numa folha de bloco gigante, para representar os vossos programa(s).
- e Em torno desse círculo, desenhe círculos representando cada interveniente. O tamanho desse círculo deve indicar a sua importância para os vossos programas (veja-se o ponto B) e, a distância até ao seu círculo, a frequência de contacto (veja-se o ponto C).
- f Dê ao círculo uma cor azul, no caso em que o interveniente faz uso numa perspectiva de género no seu trabalho ou, que focaliza a igualdade e justiça entre os géneros.
- g Trace linhas entre o círculo central e os demais círculos, indicando com setas a direcção do contacto ou da influência. A comunicação pode ser unidireccional ou bidireccional.
- h Ao lado das linhas, escreva do que é que se tratam os contactos, por exemplo, entregar informações ou conselhos sobre determinadas questões, financiamento, capacitação, provisão de serviços e assim por diante.
- i Faça um debate sobre as vossas observações, com uso numa perspectiva de género.

O facilitador circula entre os grupos durante os seus debates, ajudando-os no uso dos diagramas Venn onde tal for necessário. Depois que os grupos tenham feito o diagrama Venn, distribui-se o Material de Apoio J2. É possível incluir um conjunto de perguntas sobre a tomada de decisões; veja-se a Tarefa n.º 11. Se você assim fizer, ajuste o texto da tarefa e a composição dos grupos. Agora segue-se o mesmo procedimento como na primeira parte da tarefa. Os grupos seleccionam um máximo de *três* forças e *três* limitações, sendo os cartões colados nas respectivas folhas de bloco gigante.

GMLT e WEMAN

Ao ser analisada uma instituição micro-financeira, a combinação de métodos da GMLT e do GALS, pode assegurar um melhor entendimento dos desafios não financeiros (sociais ou culturais), tanto para as mulheres como para os homens, e uma melhor capacidade de lidar com os mesmos, de tal forma que facilite a ligação das necessidades práticas aos interesses mais estratégicos de ambas as partes envolvidas. A combinação da GMLT com o WEMAN, pode abranger uma análise organizacional que inclua visitas ao terreno para ajudar os membros do pessoal a compreenderem e incorporarem as opiniões das mulheres e dos homens a nível comunitário, nas capacidades de género que estão a ser analisadas. O desafio poderia ser a capacidade das contrapartes de fazerem uso de processos participativos para além da recolha de dados. Este desafio proporciona uma oportunidade para que os membros do pessoal aumentem as suas habilidades analíticas e, ao mesmo tempo, que aprendam melhor como reconhecer as comunidades como parceiros, assim diminuindo o nível de poder que os primeiros detêm sobre estas últimas.

Uma vez que é suposto que a GMLT contenha eventos de aprendizagem, os membros da comunidade podiam apoiar isso, desenvolvendo a capacidade do pessoal ao serem empregues as ferramentas GALS durante a visita no terreno. Isso significa que antes da GMLT, o facilitador do processo deve contar com espaço para trabalhar com os membros da comunidade, os quais aprenderão o uso das várias ferramentas e diagramas que sejam considerados importantes para que a contraparte aprenda acerca dos assuntos chave relativamente à justiça de género e aos direitos humanos das mulheres a nível comunitário. Todos os membros do pessoal que participam na GMLT, devem ter a oportunidade de participar no trabalho de campo. Podiam-se realizar duas visitas ao terreno: uma para examinar questões dos direitos humanos das mulheres relacionadas com o género, o que levaria à identificação dos desafios, que em seguida serão empregues no segundo visita ao campo, para trabalhar a árvore de desafios e eventuais soluções, até ao ponto de definir responsabilidades por parte da comunidade e da contraparte (veja-se o Documento de debate, *Gender Action Learning System (GALS) & Gender Mainstreaming Leadership Trajectory. Working together for engendered Micro Finance Institutions (MFI)*. Por Fawzia Khondker Eva e Helena Zefanias Lowe, Nairobi 2010. Esboço.).

Material de Apoio J1. Desenho e gestão de programas

- 1 O desenho dos programas baseia-se numa análise em termos de género, que inclui a divisão de papéis entre os homens e as mulheres, as diversas necessidades, problemas e oportunidades de (diversas categorias de)²² mulheres relativamente àqueles dos homens (veja-se os elementos na roda do género)? Caso não, por que não?
- 2 Se a resposta à pergunta 1 for “Sim”, será que os resultados desta análise em termos de género vêm reflectidos nos assuntos chave abordados pelo programa? (Por exemplo: pacotes de tecnologia apropriada, mensagens e tecnologias tanto para homens como para mulheres; ou, um programa sobre o acesso ao mercado que se concentre nas culturas cultivadas principalmente pelos agricultores de sexo feminino)? Caso não, por que não?
- 3 As mulheres são mencionadas explicitamente como participantes no programa, com as suas necessidades (práticas) e interesses (estratégicos)? Caso não, por que não?
- 4 Os objectivos do programa reflectem questões de igualdade entre os géneros? Caso não, por que não?
- 5 Os programas perspectivam o fomento da liderança feminina (transformativa)?
- 6 Os programas incluem actividades para participantes de sexo feminino e masculino dos programas, para promoverem a sensibilidade para com questões de género e respectivas capacidades? Caso não, por que não?
- 7 Caso o pessoal de sexo masculino não consiga aproximar-se das mulheres, por isso ser impróprio em termos culturais, será que o projecto tomou providências para recrutar ou envolver quadros femininos? Caso não, por que não?
- 8 O sistema de monitoria e avaliação inclui indicadores sobre a igualdade de género?
- 9 São recolhidos dados desagregados por sexo? Caso não, por que não?

22 As categorias podem basear-se na idade, nível académico, etnia, religião, classe, casta, estado de saúde/seropositividade e assim por diante.

Material de Apoio J2. Influências sobre o desenho e gestão de programas

- 1 Será que os participantes dos projectos nas áreas nas quais vocês funcionam (homens e mulheres), são ouvidos nos vários passos de desenho e tomada de decisões acerca dos programas? Caso não, por que não?
- 2 As mulheres e os homens que estão a viver com o VIH, têm a possibilidade de exprimir os seus problemas, necessidades e oportunidades em relação ao desenho de programas? Caso não, por que não?
- 3 Os líderes de sexo feminino e masculino que estejam comprometidos para com a mudança social, são ouvidos durante o desenho dos programas? Caso não, por que não?
- 4 Os intervenientes externos com perícia em questões de género e das mulheres, são consultados durante o desenho de programas? Caso não, por que não?
- 5 As organizações ou instituições cooperantes e as agências de financiamento, estão conscientes dos esforços visando a abordagem das questões de género, e apoiam os mesmos? Caso não, por que não?
- 6 Será que existem mecanismos para os participantes dos programas apresentarem queixas acerca do assédio e da violência por parte do pessoal destes? Caso não, por que não? Caso sim, será que recorrem efectivamente a estes mecanismos?



Notas

Dotted lines for notes



Tarefa nº. 15. Entender o género e conceitos afins

- Objectivo:**
- Criação de consciência sobre o entendimento que existe, eventuais lacunas no conhecimento e nas percepções perspicazes acerca da justiça de género.
 - A identificação das forças e limitações relacionadas com as capacidades e perícia do pessoal sobre o género.
- Participantes:** Todo o pessoal
- Resultado previsto:** Os participantes têm um entendimento em comum do significado do género e de conceitos afins, eventualmente adaptado ao contexto e língua locais.
- Duração estimada:** Uma hora a duas horas e meia (para dezoito a vinte participantes), em função do número de conceitos seleccionados e do nível de conhecimento por parte dos participantes.
- Método:** Jogo de Concordar/Discordar
- Materiais necessários:** Blocos gigantes e marcadores, cadernos e canetas, Material de Apoio K. Facultativo: exemplares duma lista de definições de conceitos de género.

Passos para o facilitador

Seleccione os conceitos chave de género que sejam de relevância para a organização e o seu trabalho (igualdade de género, justiça de género, mainstreaming do género, liderança transformativa, empoderamento). Você poderá fazer uma lista dos mesmos, a qual pode ser tirada do Anexo 1 ou, de outros livros ou sites de Internet e, poderá distribuí-la no fim do exercício. Como alternativa, você poderá fazer uma lista depois da tarefa, com base nas definições operacionais que resultarem dos debates, distribuindo-a mais tarde. A seguir, faça afirmações que devem provocar debate entre os participantes acerca dos vários conceitos seleccionados. Você vai querer eventualmente empregar algumas das afirmações dadas no Material de Apoio K.

Explique o propósito do Jogo de Concordar/Discordar. Neste jogo, pede-se aos participantes para ficarem em pé e circularem pela sala. Você dará uma afirmação, depois de que aqueles participantes que estiverem de acordo, movem-se para a direita e, os que discordem, movem-se para a esquerda. Os que não conseguirem decidir, ou que forem neutros, ficam no meio. Os três grupos partilham a sua argumentação e produzem contra-argumentos. Eles têm a possibilidade de mudar de lado, ao mudarem de opinião. Quando tiver sido partilhada argumentação suficiente, faça o resumo do debate e/ou, produza uma definição prática partilhada sobre certos conceitos fundamentais que teriam surgido a partir do intercâmbio. Você pode escrevê-la numa folha de bloco gigante. A seguir, dê uma outra afirmação, e assim por diante, até que você ache que todos os conceitos tenham sido debatidos suficientemente. Se o jogo demorar, deixe que os participantes se sentem e continuem o debate na sessão plenária, com uso de folhas de bloco gigante.

Métodos alternativos

- Prepare pequenos cartões com breves definições de certos conceitos centrais relacionados com a justiça de género. Dobre os cartões e distribua-os entre os participantes. Estes trabalham aos pares, debatendo do que é que se tratam os conceitos. Depois de dez a quinze minutos, os participantes partilham as suas opiniões e pontos de vista na sessão plenária e, os demais participantes podem nessa altura acrescentar as suas opiniões. Faça uso dum bloco gigante para resumir os pontos fundamentais de cada conceito e produzir uma definição prática em comum.
- Elabore um questionário de múltipla escolha, com possíveis respostas acerca do género e de conceitos afins. Distribua o mesmo entre os participantes para que estes o preencham anonimamente, recolhendo os questionários quando os participantes tiverem acabado. Redistribua o questionário a esmo e faça um debate sobre cada pergunta. Esta redistribuição pode eventualmente contribuir para abrir o debate, no caso dos participantes serem demasiadamente tímidos para darem as suas opiniões.

.....

Material de Apoio K. Possíveis afirmações para o Jogo de Concordar/ Discordar

- 1 A melhor estratégia para o empoderamento dos homens e das mulheres, é a de constituir e fortalecer grupos mistos de auto-ajuda.
 - 2 Se educarmos os meninos e as meninas da mesma maneira, as diferenças em papéis de género desaparecerão.
 - 3 Os homens devem dispor de mais tempo para cuidar dos seus filhos.
 - 4 As ONGs devem respeitar as práticas culturais que vigoram na área na qual elas funcionam.
 - 5 Uma mulher que for batida pelo seu marido, tem o direito de expulsá-lo do lar familiar.
 - 6 As mulheres seropositivas não devem ter filhos.
 - 7 A justiça de género tem a ver com as condições económicas para os homens e as mulheres, para que possam levar as suas vidas em dignidade.
 - 8 As ONGs devem dar prioridade à satisfação das necessidades imediatas e práticas dos participantes dos projectos de sexo feminino e masculino, em vez de abordarem a posição menos favorecida das mulheres.
 - 9 O mainstreaming do género nos programas, significa a inclusão dos participantes de sexo feminino na tomada de decisões a todos os níveis.
 - 10 Os homens tratam melhor dos problemas técnicos, enquanto que as mulheres estão mais adaptadas às tarefas de secretariado.
-

Tarefa nº. 16.**Analisar as capacidades e perícia do pessoal
duma organização para incorporar uma
abordagem de género nos programas.****Objectivos:**

- Chegar a uma análise global das forças e limitações numa organização, relacionados com as capacidades e perícia do pessoal sobre questões relacionadas com o género.
- Analisar as capacidades e perícia do pessoal a partir duma perspectiva de género.

Participantes:

Todo o pessoal.

Resultado previsto:

Os participantes identificaram as principais forças e limitações da sua organização, no que diz respeito às capacidades e perícia do pessoal sobre o género e assuntos afins.

Duração estimada:

100 minutos (para dezoito a vinte participantes).

Método:

Debate em grupos de quatro a cinco membros do pessoal, com intercâmbio em sessão plenária.

Materiais necessários:

Blocos gigantes e marcadores, cartões coloridos, canetas e cadernos, exemplares do Material de Apoio L para os participantes.

Passos para o facilitador

Corte cartões em duas cores. Estes cartões serão utilizados para escrever as forças (uma cor) e limitações (outra cor). Prepare duas folhas de bloco gigante com o título *Capacidades e perícia do pessoal*, uma para as forças e outra para as limitações. Escolha e modifique as perguntas orientadoras constantes do Material de Apoio L e, acrescente mais perguntas, caso tal seja necessário. Assegure-se de que as perguntas orientadoras são relevantes à situação e à natureza da organização e, ao pessoal que está a participar na tarefa, distinguindo-se diversas categorias de quadros.

Após o debate na tarefa anterior acerca do género e de conceitos afins, agora os participantes passam a focalizar a sua organização. Até que ponto é que acham que os membros do pessoal em vários cargos, desempenhando funções diferentes, dispõem dos conhecimentos e entendimento para abordar questões relacionadas com o género, dentro da organização e no trabalho que realizam? Pede-se aos participantes para identificarem o que a organização está a fazer de certo e, o que ela ainda pode melhorar.

Divida os participantes em grupos aleatórios de quatro ou cinco elementos (mas compostos da mesma categoria de pessoal, no caso de você estar a dirigir um workshop misto). Distribua o Material de Apoio L e reveja o texto para garantir que a tarefa esteja clara. Realce que o que se pretende com as perguntas é orientar os participantes e, que não é necessário que as mesmas sejam respondidas minuciosamente, uma por uma. Trabalho em grupos (50 minutos). Primeiro os participantes passam rapidamente pelas perguntas, *individualmente ou aos pares*. Em seguida, eles debatem várias perguntas que os ajudam a produzir três forças e três limitações por

grupo. Será que cada força ou limitação se aplica a todos os membros do pessoal ou, apenas a determinados indivíduos? Caso as percepções diverjam dentro do seu grupo, tente descobrir por que razão. Podia ser por causa de diferenças nas tarefas, no cargo ou na situação particular. Os participantes priorizam um máximo de *três* forças e *três* limitações, apontando-as em períodos claros e legíveis, nos cartões, nas suas respectivas cores.

Intercâmbio em sessão plenária (cerca de trinta minutos). Na sessão plenária, faça um debate sobre os resultados dos vários grupos. Primeiro, peça a cada grupo para ler os seus cartões contendo as forças. Agrupe os cartões, tanto quanto possível. Faça um debate sobre se os participantes concordam ou discordam. Junte aqueles sobre os quais concordam e, aqueles sobre os quais discordam. Repita o processo para os cartões sobre as limitações. É importante sondar para descobrir se uma determinada força ou limitação tem a ver com as capacidades e perícia do pessoal ou, com outra questão a nível da organização; pode eventualmente encaixar-se melhor numa outra caixa, a qual será debatida posteriormente. Guarde separados os cartões que não se enquadrarem no Caixa nº. 10, para serem classificados posteriormente.

.....

Material de Apoio L. Analisar as capacidades e perícia do pessoal sobre questões relacionadas com o género

Capacidade e perícia do pessoal sobre questões relacionadas com o género

Equipa de gestão

- 1 Será que a equipa de gestão tem conhecimento e entendimento das questões relacionadas com o género? Caso não, por que não?
- 2 Será que a sua organização faz esforços regulares no sentido de reforçar e actualizar os conhecimentos e habilidades do pessoal no domínio do género?
- 3 Será que as capacidades do pessoal em questões de género são examinadas durante as entrevistas para a avaliação do desempenho?
- 4 Uma verba é disponibilizada para o mainstreaming do género nos vários departamentos e/ou programas?

Pessoal dos programas

- 1 Os membros do pessoal dos programas são capazes de projectar e implementar programas, de tal forma que sejam abordadas as necessidades práticas e interesses estratégicos, tanto das mulheres como dos homens? Caso não, por que não?
 - 2 Os membros do pessoal dos programas sentem-se confiantes e capazes para discutirem questões relacionadas com o VIH e o género na sua área de trabalho? Caso não, por que não?
 - 3 O pessoal dos programas está aberto à aprendizagem e para olhar além das suas próprias percepções e pressupostos? Caso não, o que falta para melhorar estas capacidades?
 - 4 O pessoal dos programas entende suficientemente o que se necessita para promover a liderança feminina ou transformativa? Caso não, por que não?
 - 5 Os membros do pessoal dos programas possuem as habilidades para responder às formas de diversidade (sexo, idade e de outras identidades, estado de saúde/seropositividade)? Caso não, por que não?
 - 6 Os membros do pessoal estão dispostos a procurar de forma activa a participação e liderança por parte das mulheres, ao desenhar-se e implementar-se o programa? Caso não, por que não?
-

Pessoal de apoio

- 1 O pessoal de apoio conta com os conhecimentos e entendimento das questões relacionadas com o género? Caso não, por que não?
- 2 Oferece-se ao pessoal de apoio uma formação especial sobre a justiça de género?
- 3 O pessoal de apoio possui conhecimentos e entendimento de como é que os papéis e relações de género podem ter impacto no tipo de trabalho que realizam, no cargo que detêm e, nas oportunidades que lhes são dadas? Caso não, por que não?
- 4 Ao abordar questões relacionadas com o VIH e o SIDA, será que o pessoal de apoio leva em consideração as susceptibilidades diferenciadas dos homens e das mulheres? Caso não, por que não?



Notas

A large area of the page filled with horizontal dotted lines, intended for taking notes.



Tarefa nº. 17. Prontidão e abertura do pessoal para abordar questões relacionadas com o género

- Objectivos:** Reflectir sobre o nível de prontidão por parte dos membros do pessoal, de abordar assuntos de género
- Participantes:** Pessoal de gestão e programático
- Resultado previsto:** Os participantes estão mais conscientes do nível de prontidão e abertura dos membros do pessoal para abordarem assuntos de justiça de género.
- Duração:** 35 minutos.
- Método:** Debate aos pares, com intercâmbio em sessão plenária.
- Materiais necessários:** Blocos gigantes e marcador, exemplares do Material de Apoio²³ M1 para o pessoal de gestão e, do M2 para o pessoal dos programas.

Passos para o facilitador

Verifique a adequação do Material de Apoio para a categoria de pessoal envolvida, ajustando-o onde for necessário. O Material de Apoio M1 visa principalmente o pessoal de gestão e, o M2 o pessoal dos programas, se bem que você poderá considerar o uso dos dois materiais de apoio com ambos os grupos. Explique o uso do(s) Material/is. Apresenta(m) um contínuo de respostas acerca da abordagem de assuntos de género dentro da organização, e/ou nos programas. Peça aos participantes para:

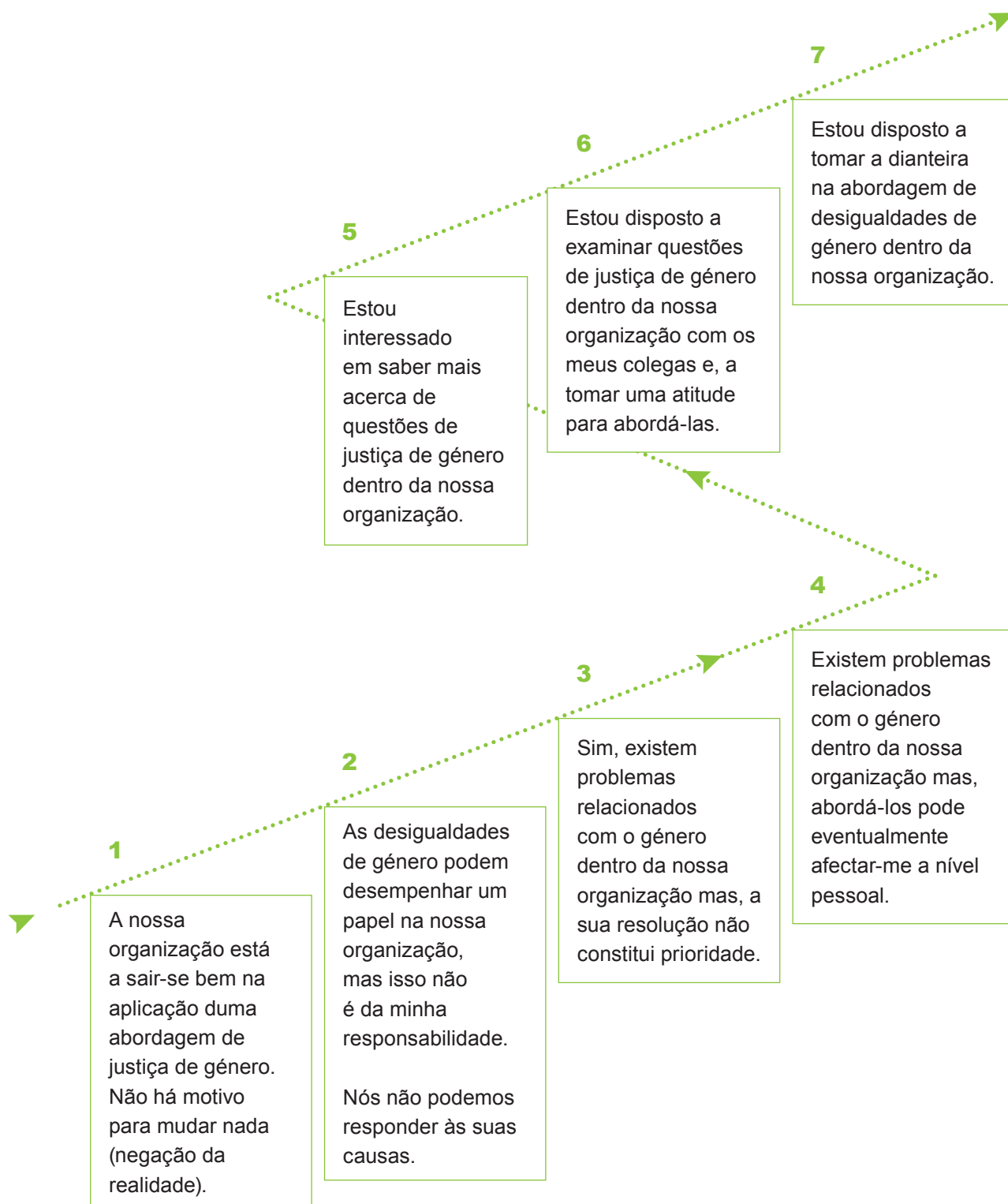
- a Dê uma estimativa aproximada do número ou da percentagem de membros do pessoal dentro da organização (ou da unidade) que se enquadram dentro de cada resposta no contínuo. Alguns membros do pessoal podem eventualmente ser resistentes; outros estão motivados em graus variáveis. Por exemplo, “a maior parte do nosso pessoal apresenta as respostas 3, 4 e 5”.
- b Dê um ou dois motivos pelos quais os indivíduos ou grupos de membros do pessoal estariam abertos ou fechados à abordagem de assuntos de género, para cada um dos tipos identificados. Por exemplo, “Resposta 3: o pessoal sente-se incerto, porque não sabe para onde é que a mudança vai chegar; Resposta 4: os planos para as carreiras a nível pessoal podem eventualmente ser afectados de forma negativa”.

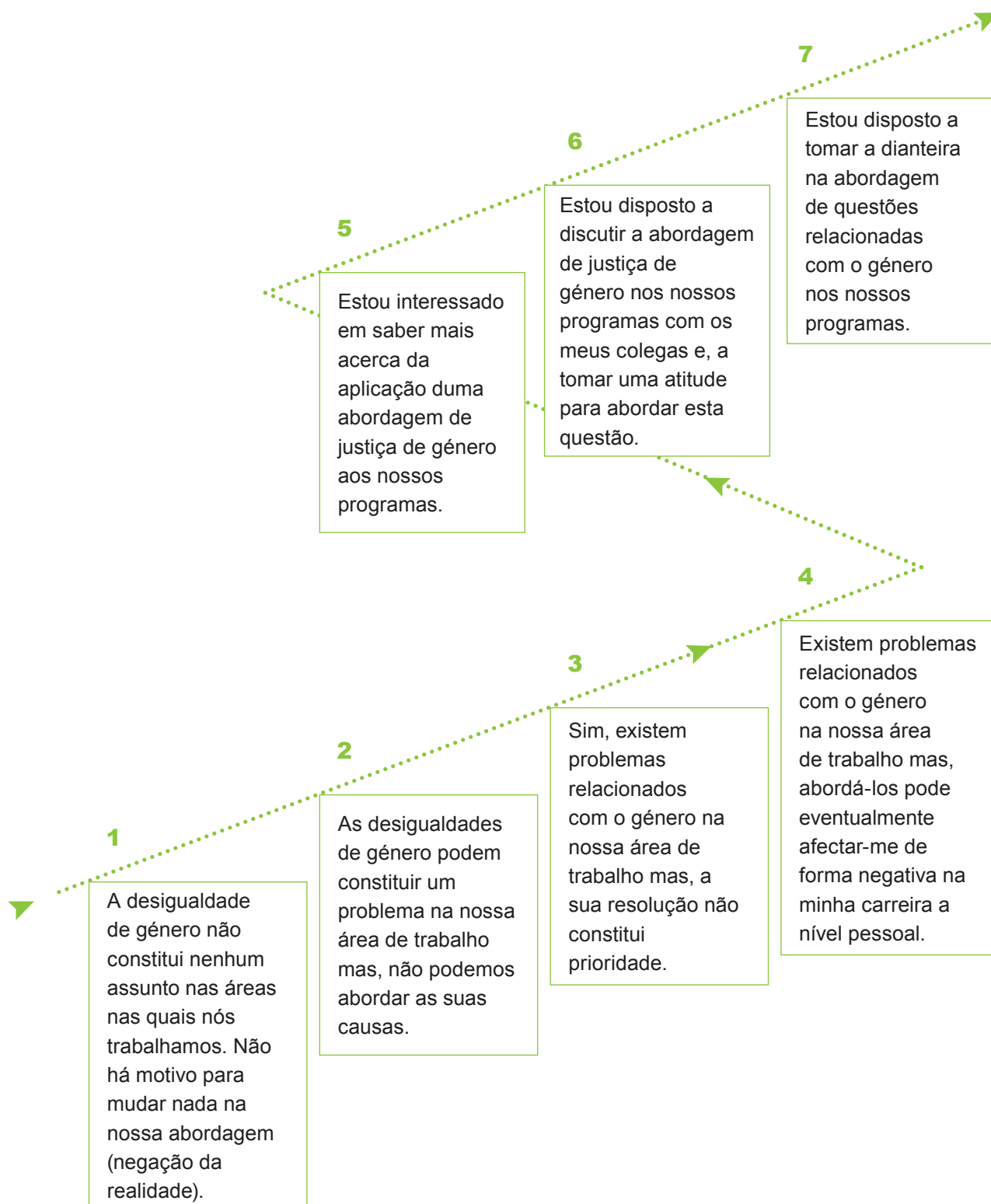
Peça aos participantes para trabalharem aos pares (da mesma categoria de pessoal). Dê-lhes vinte a vinte e cinco minutos para a tarefa, em função do tamanho da organização ou da unidade em questão. Realce que se trata dum exame rápido.

Na sessão plenária, peça aos participantes para partilharem as principais observações. Que tipos de respostas são mencionados? Quais são as razões mais frequentes? Quais são as novas percepções que os participantes obtiveram?

23 Adaptado de SARAR, Resistance to Change Continuum, em Srinivasan, L (1990) *Tools for Community Participation: A Manual for training trainers in Participatory Techniques*. Nova Iorque: PROWESS/PNUD, pág. 62.

Material de Apoio M1 *Pessoal de gestão. Contínuo de vontade ou abertura para abordar assuntos de género*



Material de Apoio M2 *Pessoal dos programas. Contínuo de vontade ou abertura para abordar assuntos de género*

Tarefa nº. 18. Analisar o espaço disponível aos membros do pessoal para realizarem o seu trabalho e, o seu compromisso para com a abordagem de questões de género

- Objectivo:** Identificar forças e limitações da organização em termos do compromisso por parte do pessoal e do espaço para realizar o trabalho relacionado com a justiça de género.
- Participantes:** Todo o pessoal.
- Resultado previsto:** Os participantes identificaram as principais forças e limitações da sua organização, no que diz respeito ao compromisso por parte dos seus quadros e, ao espaço para realizarem o seu trabalho relacionado com a justiça de género.
- Duração estimada:** 2 horas (para dezoito a vinte participantes).
- Método:** Debate através de Erguer pirâmides.
- Materiais necessários:** Blocos gigantes e marcadores, cartões coloridos, cadernos e canetas, exemplares do Material de Apoio N para os participantes.

Passos para o facilitador

Corte cartões para escrever as forças e limitações. Prepare duas folhas de bloco gigante com o título *Compromisso do pessoal*, uma para as forças e outra para as limitações. Além disso, você precisará de duas folhas de bloco gigante com o título *Espaço para realizar o seu trabalho*, outra vez com uma para as forças e outra para as limitações. Esclareça a diferença entre o *Compromisso do pessoal* e o *Espaço para realizar o seu trabalho*.

Explique o método de erguer pirâmides para o número de participantes presentes – veja-se a seguir. No caso de você realizar o exercício com categorias diferentes de pessoal, separe o pessoal dos programas, o qual trabalhará com um conjunto específico de perguntas. Os participantes recebem o Material de Apoio N, com perguntas acerca do compromisso e, outro conjunto de perguntas acerca do espaço para realizar o seu trabalho. Caso o grupo seja mais pequeno que dezasseis elementos, todos os participantes passarão pelos dois conjuntos de perguntas, com uso duas vezes do método chamado de *Erguer pirâmides*. Eles identificam três forças e três limitações para cada questão e, escrevem os resultados nos cartões. Caso o grupo seja maior que dezasseis participantes, divida-o em dois. Os participantes em uma metade do grupo, passam por um conjunto de perguntas e, os na outra metade, tratam do segundo conjunto. Cada grupo produz três forças e três limitações com uso do Erguer pirâmides, os quais eles apontam nos cartões. Na sessão plenária, os grupos trocam os resultados e comentários, uns dos outros, sobre as forças e limitações.

.....

Distribua o Material de Apoio N, esclareça o seu conteúdo e realce que se pretende com as perguntas que se oriente os participantes na identificação de forças e limitações e, que não é necessário que sejam respondidas minuciosamente, uma por uma. Primeiro, dê aos participantes vinte minutos para passarem pelas perguntas.

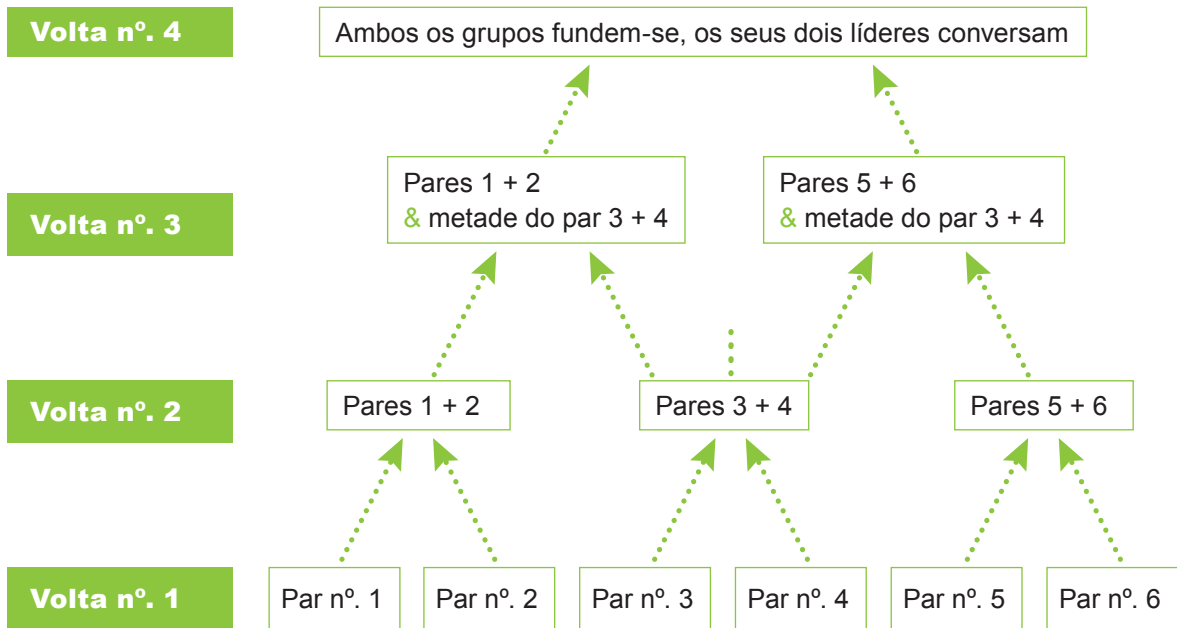
Explique o método de debate por pirâmide. Desenhe o processo, volta por volta, numa folha de bloco gigante, para que haja um entendimento correcto. Constitua os pares para a primeira volta. É aconselhável juntar a mesma categoria de pessoal para esta primeira volta e, talvez, para a segunda volta. Segue-se a debate por pirâmide (45 minutos). Controle o tempo e anuncie as voltas subsequentes. Garanta que toda a gente participe no debate e, que os participantes se juntem aos outros a tempo. Passe pelos grupos, dando esclarecimento se for necessário. No caso do grupo não ter sido dividido em dois, repita o exercício para o segundo conjunto de perguntas. Quando os participantes concluírem o exercício de Erguer pirâmides, eles colam os cartões nas folhas de bloco gigante relevantes. Saiba se uma determinada força ou limitação tem a ver com a Caixa nº. 11 – caso não, guarde os cartões de lado para uso posterior. No caso do grupo estar dividido em dois, os grupos comentam primeiro os resultados uns dos outros e, chegam a um consenso acerca das forças e limitações. A seguir eles colam-nos.

.....

O método de debate por pirâmide

- Este método chama-se “Erguer pirâmides”, porque começa por um grande número de pares de pessoas, os quais se fundem pouco a pouco para constituir grupos em menor número, até que você fique com apenas um único grupo que envolva toda a gente (o ponto cimeiro da pirâmide). O método funciona com um mínimo de oito pessoas.
- Os cálculos dependem do número de participantes. Contudo, para cada conjunto de perguntas, você perspectiva *quatro voltas* de debate, a começar pelos pares e a acabar pelo debate por todos os membros desse grupo e, é de esperar, por um acordo em conjunto. Damos um exemplo a seguir de vinte e quatro participantes, divididos em dois grupos de doze, o Grupo A e o Grupo B.
- **Volta nº 1.** Os participantes debatem primeiro *aos pares* as perguntas durante *quinze minutos*. No nosso exemplo a seguir, existem seis pares para o Grupo A e seis para o Grupo B. Cada par decide quem será o líder na próxima fase.
- **Volta nº 2.** A seguir, cada par une-se a outro par para constituir grupos de quatro. No nosso exemplo: trios de quatro elementos para o Grupo A e, o mesmo número para o Grupo B. Eles debatem durante *dez minutos*. Os dois líderes debatem – se os demais dois participantes quiserem dizer algo, eles fazem-no através do seu líder. O objectivo é chegar a um consenso. Os grupos de debate escolhem para a próxima fase um líder, de preferência um participante que ainda não tenha sido seleccionado.
- **Volta nº 3.** Na próxima volta, uma das equipas no Grupo A e uma das equipas no Grupo B, separam-se e integram a equipa de quatro. Depois segue-se o mesmo procedimento. Agora temos quatro equipas de debate de seis pessoas cada uma, com dois líderes cada uma. Elas repetem o processo, sendo o debate dirigido pelos dois novos líderes, durante mais *dez minutos*. A seguir, cada equipa elege um único líder para a volta seguinte.
- **Volta nº 4.** A seguir, os dois grupos de seis pessoas juntam-se para constituir um único Grupo A e um único Grupo B (cada um com doze pessoas). Eles dispõem de mais *dez minutos* nos quais chegar a um consenso, debatendo tal como dantes através dos dois líderes. Eles designam um último líder para debater e comparar os resultados com o outro grupo.
- **Por último**, os dois líderes do Grupo A e do Grupo B, sentam-se juntos para chegar a um consenso sobre os assuntos a serem tratados.

Figura: Método de Erguer pirâmides para o debate (Grupo A)



.....

Material de Apoio N. Analisar o espaço dos membros do pessoal para realizarem o seu trabalho e, o seu compromisso para com a abordagem de questões de género

Liberdade ou espaço para realizar o seu trabalho

- 1 Será que existe espaço e oportunidade (suficientes) dentro da organização para que todo o pessoal, sem considerar o seu nível e função, debata de forma franca as questões relevantes relacionadas com o género no local de trabalho? Alguns exemplos são como se seguem: equilibrar as responsabilidades do trabalho e da família, oportunidades para a carreira, acesso a serviços, problemas no serviço e na vida pessoal. Caso não, por que não?
- 2 Será que o desempenho do pessoal de sexo tanto masculino como feminino, é reconhecido e recompensado por igual? Caso não, por que não?
- 3 Será que a equipa de gestão dá espaço aos membros do pessoal que tomam iniciativas para abordar assuntos e desníveis em termos de género? Caso não, por que não?
- 4 No caso de ter sido indicado um ponto focal sobre questões de género, será que ele/ela conta com os meios para realizar o seu trabalho? Caso não, por que não?
- 5 Os membros do pessoal (os homens bem como as mulheres) acham que trabalham num ambiente seguro de trabalho que lhes permite realizar o seu trabalho (independentemente do seu estado de saúde ou seropositividade, da sua raça e de outras formas de diversidade? Caso não, por que não?
- 6 Será que os trabalhadores, qualquer que seja o seu sexo, estado de saúde ou seropositividade, idade e outras formas de diversidade, dispõem de acesso por igual às instalações, dispositivos de transporte, serviços médicos, formação, promoção e tomada de decisões? Caso não, por que não?
- 7 Será que os líderes de sexo feminino dentro da organização dispõem do mesmo espaço para liderar que têm os homens, apesar das eventuais diferenças de estilo de liderança? Caso não, por que não?

Convicções e atitudes do pessoal

- 1 Será que o pessoal de sexo masculino e feminino está disposto a falar com franqueza acerca de questões relacionadas com o género dentro da organização? Caso não, por que não?
- 2 Os membros do pessoal estão convencidos de que é necessário que as questões e desníveis de género sejam abordados – tanto dentro da organização como nos programas? Caso não, por que não?
- 3 Existe motivação suficiente entre o pessoal para abordar assuntos de VIH e de género em conjunto, sempre que tal seja relevante? Caso não, por que não?
- 4 Os membros do pessoal estão a contribuir para a redução do estigma e da discriminação no local de trabalho, com base no sexo e nas outras identidades, no estado de saúde ou na seropositividade? Caso não, por que não?
- 5 Todos os membros do pessoal são da opinião de que é inaceitável o assédio e abuso sexual (em geral e no local de trabalho)? Caso não, por que não?
- 6 Os membros do pessoal são da opinião de que tanto os homens como as mulheres podem ser agentes de mudança e líderes, independentemente de eventuais diferenças a nível de estilo de liderança? Caso não, por que não?

Tarefa nº. 19.**Reflectir sobre as suas próprias convicções, comportamento e atitudes relacionados com os estereótipos em termos de género**

Objectivo: Fomentar uma auto-reflexão entre o pessoal sobre as suas próprias convicções e atitudes.

Participantes: Todo o pessoal.

Resultado previsto: Os participantes estão mais conscientes das suas próprias convicções, comportamento e atitudes relacionados com os estereótipos em termos de género.

Duração estimada: 20 minutos

Método: Jogo de Polegar para Cima.

Materiais necessários: Afirmações para jogo de Polegar para Cima.

Passos para o facilitador

Peça aos participantes para fecharem os seus olhos e descontraírem-se. Leia devagar as afirmações (veja-se o quadro a seguir) e, deixe que os participantes coloquem o seu polegar para cima (ao concordarem com a afirmação), para baixo (ao discordarem) ou, no horizontal (ao serem neutros). No fim, pergunte como é que os participantes se sentiram acerca do exercício. Solicite que partilhem algumas das suas observações e – em função do tempo disponível – pergunte se desejam debater uma ou duas afirmações.

Jogo de Polegar para Cima (15 minutos)

Possíveis afirmações

- 1 As mulheres são demasiadamente emotivas para se tornarem bons líderes.
- 2 As mulheres devem receber a culpa ao serem violadas, no caso de andarem sozinhas fora dos confins da aldeia ou, de vestidos curtos ou jeans apertadas.
- 3 As mulheres têm o direito de dizer “não” ao sexo.
- 4 Os homens não são tão bons no cuidado das crianças como o são as mulheres.
- 5 As pessoas seropositivas devem ter pouca moral.
- 6 Devem ser reconhecidos e protegidos, os direitos sexuais das mocinhas e dos mocinhos.
- 7 É demasiadamente difícil encontrar mulheres capazes que possam assumir cargos de liderança.
- 8 Um homem nunca pode trabalhar sob um chefe de sexo feminino.
- 9 A pressão sobre os homens, de sempre serem o arrimo de família, é difícil de aguentar.
- 10 As mulheres são péssimas motoristas.



Notas

A large rectangular area filled with horizontal dotted lines, intended for handwritten notes.





Notas

Ruled lines for notes



Tarefa nº. 20. Combinar os resultados do auto-análise

- Objectivos:**
- Reflectir sobre o processo e resultados dos debates sobre a competência em género, da organização e dos seus programas.
 - Permitir que os participantes entendam como é que a análise se encaixa no Quadro de Doze Caixas.
 - Aumentar a percepção perspicaz por parte dos membros do pessoal, sobre as interligações entre as doze caixas.

Resultado previsto: Os participantes chegaram a um consenso acerca das forças e limitações priorizadas numa determinada organização e dos seus programas, no que diz respeito à aplicação numa abordagem de justiça de género.

- Duração estimada:**
- Caso as diversas categorias de pessoal tenham trabalhado (na maior parte) em contextos mistos, sobre as forças e limitações: duas horas
 - Caso as diversas categorias de pessoal tenham trabalhado em contextos diferentes: 3 horas e meia

Método: Carrossel

Materiais necessários: As folhas de bloco gigante com as forças e limitações, que foram produzidas durante as várias tarefas; cartões coloridos para ajustar ou acrescentar forças e limitações; marcadores.

Passos para o facilitador

É aconselhável iniciar esta tarefa com um resumo das tarefas que foram dadas até aqui. Você poderá usar as folhas de bloco gigante com as forças e limitações, para dar coerência aos debates e expor os vários elementos que foram avaliados. Você pega em todas as folhas de bloco gigante produzidas, com as forças e limitações e, põe-nas em sequência segundo os quatro “pilares” numa organização: Missão e Mandato; Estrutura Organizacional; Programas; e Recursos Humanos. Junte as folhas de bloco gigante no chão ou, cole-as na parede, nos quatro cantos diferentes da sala. Coloque igualmente as folhas de bloco gigante com “cartões a serem colocados posteriormente”, em algum outro lugar na sala. Caso as diversas categorias de pessoal tenham trabalhado em contextos separados, você faz a mesma coisa mas, indica a categoria de pessoal que teria feito as folhas de bloco gigante. Uma vez que esta tarefa é bastante “pesada”, prepare um ou dois **jogos de animação** e um **intervalo substancial** para intercalar entre as voltas.

Crie quatro grupos de composição mista e atribua um conjunto de folhas de bloco gigante a cada um deles. Realce que este é um dos passos mais importantes do auto-análise, de forma a trazer à tona um conjunto substancial de recomendações para o futuro. Os grupos seguem o método do Carrossel. Esta é uma variação do método Carrossel (veja-se a Tarefa nº. 9).

O método Carrossel de intercâmbio e debate

1. Na primeira volta, o grupo debate cada força e limitação do conjunto de folhas de bloco gigante que lhes tiver sido atribuído. Eles designam um líder para orientar o debate. Este líder deve

garantir que toda a gente exprima as suas opiniões. Cada grupo escolhe igualmente um ou dois membros para exporem os resultados do debate aos demais grupos. No grupo, pode ser que:

- Os participantes todos concordam sobre uma determinada força ou limitação: neste caso o cartão mantém-se na folha de bloco gigante. Se as pessoas acharem que têm que expressar de outra forma a força ou limitação, usam um novo cartão para fazê-lo.
- Todos eles discordam: neste caso, retire o cartão e cole-o numa nova folha de bloco gigante, sob a rubrica: “eliminado por consenso”
- Alguns deles concordam sobre uma determinada força ou limitação, outros não: neste caso, retire o cartão e cole-o numa nova folha de bloco gigante, sob a rubrica: “ponto de vista minoritário”.

Os grupos contam com trinta minutos para esta volta.

2. Na segunda volta, os membros do grupo que não sejam os apresentadores, passam em sentido horário para o próximo conjunto de folhas de bloco gigante a seguir. Eles escutam a apresentação do grupo anterior, colocam perguntas, oferecem comentários, e assim por diante. Eles debatem as forças e limitações conforme os outros os tinham identificado. Mais uma vez, eles mantêm alguns dos cartões onde estão, podem eventualmente querer acrescentar um cartão ao agrupamento ou, colar um cartão melhor expressado. Poderão eventualmente querer igualmente transferir cartões para as folhas de bloco gigante com as rubricas: “eliminado por consenso” ou “ponto de vista minoritário”. Esta volta leva vinte minutos.
3. Na terceira e quarta voltas – **ambas mais uma vez de vinte minutos** – eles repetem o procedimento para os dois outros conjuntos de folhas de bloco gigante.
4. Na quinta volta, os grupos encontram-se mais uma vez onde começaram. Eles encontrarão mudanças, devido às contribuições dos demais grupos. Eles debatem as mudanças e juntam todos os cartões acordados (eventualmente expressos de nova forma). Eles guardam os pontos de vista minoritários numa folha separada de bloco gigante e, eliminam os cartões sobre os quais todos discordam. **Esta volta leva cerca de quinze minutos.**

A desvantagem deste método, é que os apresentadores não ficam sabendo dos resultados dos demais grupos. De forma a compensar isto, a meio caminho da realização do carrossel, o apresentador poderá trocar de lugar com um membro de outro grupo, a fim de participar no intercâmbio. Caso as diversas categorias de pessoal tenham trabalhado em contextos separados, logicamente o primeiro passo nesta tarefa, é de comparar os resultados por categoria e, chegar tanto quanto possível a um consenso. Conforme foi indicado, tem que ser reservado tempo suficiente para este passo.

Quando os grupos tiverem acabado, colam todas as folhas de bloco gigante juntas segundo as caixas do Quadro de Doze Caixas. Se bem que há muitas formas de explicar o Quadro, a experiência ensina-nos que desenvolver o quadro passo a passo, passando pelas várias tarefas e quadros, constitui uma boa forma de trabalhar. Na sessão plenária, peça aos participantes para partilharem algumas observações principais sobre o processo de comparação e desenvolvimento do consenso e, acerca dos resultados. Preste particular atenção à folha de bloco gigante com a rubrica de “ponto de vista minoritário”.

Tarefa nº. 21. Mapear um trajecto até à sua organização e programa sensíveis ao género pretendidos

Objectivos:

- Criar uma visão dum organização e programas sensíveis ao género.
- Reflectir sobre as forças e limitações de todas as doze caixas do Quadro e, produzir áreas para melhoria.

Resultado previsto: Os participantes traçaram o caminho do trajecto rumo à visão dum organização que tenha internalizado o género nos seus assuntos a nível organizacional e programático. Eles identificaram factores favoráveis e desfavoráveis a nível interno e externo, e/ou intervenientes pelo caminho.

Duração estimada: 90 minutos

Método: Visualização através do desenho

Materiais necessários: Folhas de bloco gigante ou papel pardo, marcadores de cores diversas, papel e cartões coloridos, cadernos e canetas, tesouras, fita-cola, cola.

Passos para o facilitador

O facilitador apresenta o Quadro de Doze Caixas conforme foi elaborado na tarefa anterior. Isto ajuda em obter-se uma vista geral da posição da organização actualmente nos seus esforços no sentido de tornar a organização e os programas mais sensíveis ao género. Deixa claro que o mainstreaming do género exige uma abordagem globalizante na qual todos os elementos têm que ser levados em consideração no seu inter-relacionamento. Os participantes vão ver que produziram uma imagem integral da competência da organização em género e, das lacunas que poderão eventualmente carecer de ser abordadas.

Reflectindo sobre as forças e limitações nas doze caixas, os participantes reflectirão sobre assuntos nos quais desejam ver melhorias. Contudo, uma tal reflexão requer uma visão clara acerca do tipo de organização que a ONG pretende ser, a nível da justiça de género. Caso o pessoal tenha elaborado uma visão dum organização e programas sensíveis ao género (Tarefa nº. 3: Elaboração dum organização e programas sensíveis ao género), tome os desenhos dessa tarefa. Caso você tenha omitido essa tarefa, pode agora convidar aos participantes para reflectirem sobre um ponto final futuro do mainstreaming do género para a organização.

Caso tenham sido produzidas anteriormente, coloque as folhas de bloco gigante que mostram as visões dum organização e programas sensíveis ao género. Constitua grupos de um máximo de sete membros do pessoal e, convide-os a circularem para examinar bem os desenhos, uns dos outros. Eles debatem aquilo de que gostam mais nos vários desenhos e, enumeram estes elementos numa folha de bloco gigante. Eles podem igualmente escolher um desenho favorito e, se assim quiserem, podem acrescentar alguns itens a partir de outros desenhos para melhorá-lo.

Pelo caminho rumo ao ponto final, eles indicam forças a nível organizacional que contribuirão para que avancem e, limitações a nível organizacional (obstáculos) que lhes criarão dificuldades.

Caso o grupo não tenha antes realizado o exercício de elaboração duma visão, os vários grupos debatem primeiro o que pretendiam que fossem os contornos da sua organização e dos seus programas, em reflexão da justiça de género. A seguir eles tomam uma ou duas folhas de bloco gigante e desenham uma visão partilhada no canto superior direito. Eles podem acrescentar palavras-chave para torná-la de fácil entendimento para os outros. A seguir, desenham um caminho que leva os viajantes até à visão desenhada.

Os grupos dão uma olhada nas folhas de bloco gigante que têm as forças e limitações relacionadas com o Quadro de Doze Caixas (a partir da tarefa anterior). Eles debatem quais são as forças que sem dúvida gostariam de aproveitar para tornar a organização e os programas mais sensíveis ao género. Eles debatem igualmente as limitações que consideram os principais obstáculos que é necessário que sejam abordados de modo a realizar a visão. Eles apontam estas forças e limitações em cartões e colam as mesmas em posições pelo caminho.

Por último, eles focalizam o contexto no qual a organização funciona. Escolhem um máximo de cinco factores contextuais e/ou intervenientes que contribuem ou que é provável que contribuam para alcançar o ponto final ou visão de mainstreaming do género. Escrevem os mesmos em cartões, um cartão por factor e/ou interveniente e, colam os mesmos no desenho. Eles seguem o mesmo procedimento para os factores contextuais e/ou intervenientes que impedem ou poderão eventualmente impedir o processo. Ao concluírem, colocam na parede as folhas de bloco gigante com o desenho do caminho e da visão, para partilhá-lo com os demais grupos.

NOTA

Esta Tarefa pode ser substituída por um exercício tirado do manual do WEMAN: o Árvore de acções sobre os desafios. Esta árvore contribui para classificar a gama de possíveis respostas e mudanças que podem ser efectuadas dentro da organização/nos seus programas. Ela consiste em quatro partes:

- um tronco que representa um assunto, desafio ou instituição
- raízes e raizinhas, que representam causas ou insumos
- ramos, que representam soluções ou produtos
- frutos nos ramos, que representam passos concretos de acção que possam ser controlados ao longo do tempo.

A Árvore de acções sobre os desafios visa ajudar as pessoas a analisarem os motivos e inter-relacionamentos entre várias dimensões dos desafios escolhidos, realçar a necessidade de abordar questões práticas de formas estratégicas, partilhar e trocar ideias para soluções a várias dimensões dos desafios e, gerar um mínimo de três “frutos de acção SMART” individuais para cada participante, como o seu compromisso para iniciar o caminho rumo à mudança. Veja-se www.wemanglobal.org.

Tarefa nº. 22. Estabelecer prioridades e planificar para a acção

- Objectivos:**
- Definir prioridades para as acções necessárias e urgentes, para alcançar a visão numa organização e programas com o género internalizado.
 - Elaborar um plano coerente de acção.
- Resultados previstos:**
- As prioridades para a acção são estabelecidas e, é elaborado um conjunto de acções inter-relacionadas ou um plano de acção em forma de esboço; são igualmente produzidos passos de seguimento.
 - É instalada uma comissão de trabalho encarregue dos passos de seguimento.
 - O compromisso do pessoal é exprimido, para com a tomada de medidas adicionais no mainstreaming do género. Acordos sobre como monitorar os passos do processo.
- Duração estimada:** 2 a 3 horas
- Método:** Classificação por prioridade.
- Materiais necessários:** Cartões de diversas cores, marcadores, folhas de bloco gigante, canetas, cadernos

Passos para o facilitador

De preferência, todos os membros do pessoal que participaram nas várias tarefas, juntam-se para a formulação e redacção do plano de acção. Você pode convidar todo o pessoal ou, pode trabalhar com os representantes das três categorias de pessoal. Por motivos de gestão do processo, aconselha-se que não se ultrapasse aos quarenta participantes. A organização tem que assegurar que os que não assistirem, sejam bem informados acerca dos produtos. Caso se prefira ter um intervalo depois do processo inteiro de análise, pode-se realizar posteriormente a formulação e redacção do plano de acção. É evidente que, neste workshop final os participantes só podem sugerir um plano de acção em forma de esboço, o qual deve ser elaborado mais, em conformidade com os procedimentos existentes de tomada de decisões.

Exercício

Como efectuar o estabelecimento de prioridades – Passo nº. 1

Peça aos participantes para reverem as forças, oportunidades, limitações e constrangimentos identificados na Tarefa nº. 21. Crie grupos de quatro elementos e, peça-lhes para proporem duas acções que acham importantes, urgentes e de realização praticável nos próximos três meses, enquanto ponderam as oportunidades e constrangimentos. Cada grupo escreve as duas acções em dois cartões, em períodos curtos com uso de linguagem específica e simples. Depois disso, colocam os cartões no chão ou na parede, a uma certa distância uns dos outros. Em seguida, peça aos participantes para escolherem o cartão que constitui a primeira prioridade sobre a qual se deve passar à acção e, para movimentarem-se para ficarem em pé perto do mesmo. Conte e aponte quantos participantes escolheram cada prioridade. Repita o procedimento para a prioridade que seja de segunda maior importância. Mandar parar o estabelecimento de prioridades quando tiver sido escolhido um máximo de seis acções prioritárias.

Como explicar a elaboração da estratégia e a planificação para a acção – Passo nº. 2a

Faça uso do Quadro de Doze Caixas para mostrar quais são as questões que é necessário que sejam levadas em consideração para abordar as prioridades e, como é que uma estratégia pode ser elaborada para produzir um plano coerente de acção. É importante incluir vários elementos que pertencem a caixas diversas. Em particular é imprescindível ponderar as caixas 3, 5, 6, 11 e 12, devido ao facto delas fazerem referência às camadas ocultas e profundas da cultura: os valores, normas e costumes que reproduzem e sustentam (muita das vezes inconscientemente), comportamentos e práticas para com as mulheres, as pessoas mais idosas, as minorias étnicas ou as pessoas com identidades sexuais divergentes. É dado no quadro a seguir, um exemplo imaginário sobre como explicar a elaboração da estratégia.²⁴

Pode eventualmente ser útil realçar que não existe nenhum modelo único que se deve seguir para internalizar o género dentro de qualquer determinada organização ou programa. As organizações dispõem de recursos e opções variáveis, pontos de partida divergentes, missões variadas e, trabalham em contextos diferentes, em constante mudança. O trajecto do mainstreaming do género é próprio a cada organização.

Como elaborar um conjunto de acções ou um plano de acção em forma de esboço – Passo nº. 2b

Agora você constitui grupos em volta de cada prioridade. Os grupos produzem um conjunto de acções inter-relacionadas e os intervenientes chave envolvidos, para cada prioridade. Eles poderão acrescentar um cronograma (o quê, quem, quando), objectivos e indicadores para medir o progresso. O plano de acção em forma de esboço é apontado numa folha de bloco gigante, para ser partilhado com os demais grupos e comentado por estes. Por último, você pode pedir aos participantes para apontarem, em um dos desenhos mais favoritos do trajecto da visão, as acções projectadas que o grupo teria combinado. Além disso, os participantes podem indicar no desenho “casas de descanso”, para mostrar a altura na qual vão monitorar o progresso contra certos

²⁴ Vejam-se igualmente os planos de acção e respectivo seguimento dado por várias organizações, na publicação *Politics of the Possible. Gender mainstreaming and organisational change. Experiences from the field* (M. Mukhopadhyay, G. Steehouwer, F. Wong, 2006, KIT e Oxfam Novib).

.....

indicadores (para alguns exemplos, veja-se o Anexo 2). Um tal desenho poderá ser colocado na parede, num lugar de destaque dentro do escritório, como documento de trabalho.

Como garantir o seguimento dado – Passo nº. 3

Primeiro, ajude os participantes na eleição dum grupo de trabalho, a partir dos membros do pessoal (podem ser de categorias diferentes), que garantirá que o plano de acção em forma de esboço esteja na agenda da organização para a tomada de decisões. Segundo, destacam-se um ou dois membros do pessoal, os quais combinarão os produtos do exercício de auto-análise, conforme apresentados em folhas de bloco gigante e cartões, num relatório para disseminação entre todo o pessoal da organização. Você podia igualmente discutir esta questão com a organização, antes do workshop, de forma a garantir que alguns membros do pessoal sejam atribuídos à tarefa.

Com esta prova de compromisso, o exercício de auto-análise já acabou. É de esperar que este seja o início dum trajecto bem sucedido de mainstreaming do género.

.....

Um exemplo sobre a elaboração dum conjunto de acções inter-relacionadas

Pressuponhamos que os membros participantes do pessoal, pretendam dar prioridade ao aumento dos conhecimentos e habilidades do pessoal dos programas, sobre como promover a liderança feminina a nível comunitário. Passando pelos elementos do Quadro de Doze Caixas, eles devem levar em consideração algumas condições para garantir que tal capacitação seja tanto praticável como alcançável, como por exemplo:

- O desenvolvimento da liderança feminina está fundamentado nas políticas da organização ou, constitui uma acção isolada? – O que é que nos dizem a Caixa nº. 1 sobre as Políticas e acções e, a Caixa nº. 3 sobre a Cultura da organização?
- O desenvolvimento da liderança constitui uma parte integrante do desenho dos programas? Está claro como abordar a questão? – O que é que podemos aprender a partir das Caixas nº. 9 e nº. 11, sobre o desenho de programas?
- O desenvolvimento da liderança feminina é apoiado pelos diversos intervenientes que influenciam o desenho e implementação dos programas? – O que é que a Caixa nº. 10, sobre diversas Influências sobre o desenho e gestão dos programas, revela a respeito da motivação ou da resistência?
- O pessoal está motivado para abordar o assunto? – O que é que nos dizem as Caixas nº. 10 e nº. 12, sobre a Capacidade e atitudes do pessoal dos programas?
- O pessoal conta com o espaço em termos de tempo, recursos e apoio, para poder agir na base disso? – O que é que nos diz a Caixa nº. 11, Margem de manobra?
- Será que foram tomadas decisões claras sobre a capacitação do pessoal e sobre a alocação de recursos? – O que é que reflecte a Caixa nº. 5, sobre a Tomada de decisões?

As respostas a estas perguntas contribuem para a identificação dos assuntos que é necessário que sejam abordados e, a sua ordem de prioridade, antes que possam efectuar-se os conhecimentos e o desenvolvimento das habilidades do pessoal. Um eventual primeiro passo, é de repisar a política programática, de modo a garantir que a liderança feminina faça parte central da estratégia dos programas. Ou seja, um dos passos podia ser de debater a liderança feminina com líderes comunitários resistentes. Ou talvez seja necessária uma acção para fornecer evidências a todo o pessoal programático, de que os líderes de sexo feminino fazem alguma diferença. Ou que é necessário que sejam procurados meios para a formação. E assim por diante.



Notas

A large area of dotted lines for taking notes, consisting of approximately 30 horizontal rows.





Notas

A large area for taking notes, consisting of numerous horizontal dotted lines.



Anexo 1: Conceitos relacionados com o género, empregues no manual

Nesta secção, apresentamos algumas definições de conceitos relacionados com o género que são empregues no presente manual. Apresentamos as definições que a Oxfam Novib aplica normalmente. Contudo, é importante realçar que os facilitadores dos workshops não devem usar estas definições como esquema pré-existente. Os facilitadores devem utilizar um vocabulário que seja de uso frequente ou, compreendido pela ONG. Ele ou ela escolhe quais são os conceitos que se devem debater e, explica as questões em palavras de fácil entendimento, correspondendo ao contexto e ao público.

O **empoderamento** “é o processo de aumentar a capacidade dos indivíduos ou dos grupos de escolherem opções e de transformarem tais opções em acções e resultados desejados. As pessoas empoderadas dispõem da liberdade de escolha e de acção. Por sua vez, isto permite que influenciem melhor o rumo das suas vidas e, as decisões que as afectam.”²⁵ Um elemento importante do empoderamento das mulheres, é a sua auto-dependência, a qual tem a ver com “a capacidade da mulher individual de obter acesso aos meios e, de tomar decisões que afectam a sua própria vida pessoal”.²⁶

A **competência em género** refere-se à capacidade numa determinada organização de abordar assuntos de justiça de género, tanto dentro da própria organização, como nos seus programas. A capacidade refere-se aos recursos financeiros, técnicos, materiais e humanos que afectam se uma organização e os membros do seu quadro de pessoal, conseguem implementar actividades e alcançar os seus objectivos.

A **igualdade de género** tem a ver com a oportunidade. Ela significa que as mulheres devem dispor de direitos e de direitos adquiridos (*entitlements*) por igual, ao desenvolvimento humano, social, económico e cultural e, à igualdade de expressão na vida cívica e política.²⁷

A **equidade de género** tem a ver com os resultados. Ela significa que fazer valer os direitos (adquiridos) ao desenvolvimento humano, social, económico e cultural, leve a resultados que sejam equitativos e justos. O termo “equidade de género”, refere-se a resultados equivalentes nas vidas dos homens e das mulheres, enquanto se reconhecem as suas necessidades e interesses divergentes. Por conseguinte, ele indica que é necessária uma redistribuição de poder e de recursos. Nesse sentido, a equidade entre homens e mulheres vai além da igualdade de oportunidade, por exigir uma mudança transformativa. É por isso que os objectivos de equidade entre homens e mulheres são vistos frequentemente como sendo objectivos mais políticos do que de igualdade entre os géneros.²⁸

25 Banco Mundial. What is empowerment? <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/EXTEMPOWERMENT/0,,contentMDK:20244572~isCURL:Y~pagePK:210058~piPK:210062~theSitePK:486411,00.html>

26 Sara Longwe e Roy Clarke, *Towards Improved Leadership for Women's Empowerment in Africa: Measuring Progress and Improving Strategy*, Fórum de Liderança Africana, 1999.

27 Derbyshire, Helen 2002 *Gender Manual: a practical guide for development policy makers and practitioners*. Departamento para o Desenvolvimento Internacional (DfID): Repartição de Desenvolvimento Social.

28 Idem.

A **mainstreaming do género**, é o processo de Analisar as implicações para as mulheres e os homens, de qualquer acção projectada, as quais podem abranger a legislação, políticas ou programas, em todas as áreas e, a todos os níveis. Trata-se numa estratégia para tornar as preocupações e experiências, tanto das mulheres como dos homens, uma dimensão integrante da projecção, implementação, monitoria e avaliação de todas as políticas e programas, em todas as esferas políticas, económicas e a nível da sociedade. Ela levará a uma situação na qual as mulheres e os homens tirem proveito por igual e, a desigualdade não seja perpetuada. Não constitui um fim em si. O objectivo final, é de alcançar a igualdade e justiça entre os géneros.²⁹

A **Justiça de Género** pode ser definida como a terminação das desigualdades entre as mulheres e os homens que tinham resultado na subordinação das mulheres aos homens e, a provisão de remédios pelas mesmas. É útil ver a justiça de género, no seu aspecto tanto de resultado, como de processo, distinguindo entre o que deverá ser conseguido e, a forma como isto deverá ser conseguido. Para a ON, a Justiça de Género como resultado, implica o seguinte:

- Condições económicas por igual para os homens e as mulheres (levando em conta o horário de trabalho formal e informal, a igualdade de remuneração, as condições laborais, o controlo de activos e acesso aos mesmos, a segurança alimentar, etc.)
- Acesso por igual ao ensino, aos serviços de saúde, à água e saneamento e, ao poder de tomada de decisões a nível institucional com respeito a tais serviços.
- A igualdade na ajuda e protecção nas crises humanitárias, com a participação e liderança por parte das mulheres na planificação e implementação.
- A igualdade de participação cívica e política, com o objectivo de conseguir a liderança transformativa a diversos níveis da sociedade, por e para as mulheres e os homens.
- A auto-determinação das mulheres na sua sexualidade, reprodução e vidas ou estilos de vida.³⁰

Estes resultados têm que ser juntar-se ao protagonismo (a capacidade de fazer escolhas).

A justiça de género como processo, traz mais um elemento imprescindível: a responsabilização, que implica a responsabilidade, inclusive de dar satisfações, por parte precisamente dessas instituições sociais que foram montadas para fornecer a justiça: a família, a comunidade, o mercado, o estado e, mesmo as instituições da religião estabelecida. De uma ou outra forma, é suposto que estas instituições resolvam conflitos, estabeleçam e façam cumprir as normas legais e, impeçam o abuso do poder. Entender as justificações ideológicas e culturais para a subordinação das mulheres em cada arena, pode contribuir para identificar como contestar os padrões de desigualdade.³¹

29 *Agreed Conclusions on Gender Mainstreaming*. Geneva: United Nations Economic and Social Council, 1997. <http://www.un.org/documents/ecosoc/docs/1997>

30 Oxfam Novib (2007) *Gender Justice: Empowerment and Inclusion*. Aim 5 The Right to an Identity: Gender and Diversity. Jeanette Kloosterman.

31 Tirado de: Goetz, Anne Marie: *Gender Justice, Citizenship and Entitlements: Core Concepts, Central Debates and New Directions for Research*. Em 'Gender Justice, Citizenship and Development', Coordenado por Maitrayee Mukhopadhyay e Navsharan Singh, Nova Delhi: Zubaan, uma estampa da Kali for Women, 2007:15 58.

.....

A **Liderança Transformativa** foi definida pela Oxfam Novib como sendo uma “liderança que visa a reforma, na qual os problemas sociais são abordados numa forma integral e coerente, numa perspectiva de longo prazo e, na qual os cidadãos são desafiados para mudarem e assumirem a sua responsabilidade a nível individual e colectivo.”³² A Oxfam Grã-Bretanha afirma que a: “liderança transformativa procura explicitamente contestar as desigualdades (de género)”.³³ Apresenta-se a seguinte definição provisória da LTF dentro da OI (Maio de 2010):

“A liderança transformativa pelas mulheres é empregue como estratégia para a realização dos objectivos de JG e de mudança social. A LTF fomenta ambientes facilitadores para a facilitação da realização do potencial em LF e o empoderamento dos outros, apoia a articulação numa expressão política para fazer valer os direitos, necessidades e interesses das mulheres, procura transformar as relações de poder para implantar formas abrangentes e democráticas de liderança e de participação dentro de organizações e das relações sociais e, facilita a capacidade colectiva para mudança por diferentes comunidades, incluindo as de género, raciais, étnicas, religiosas, de orientação sexual, etc., assim como das redes, movimentos, do estado e da sociedade civil.”³⁴

A liderança transformativa constitui uma autêntica ferramenta para a promoção do objectivo de mainstreaming do género. O processo de mainstreaming, ao ser adoptado com o objectivo de garantir um mundo equitativo, em última instância vai facilitar o desenvolvimento de líderes – tanto mulheres como homens – que acabarão com a pobreza no mundo e transformarão as sociedades.³⁵

32 Plano empresarial da Oxfam Novib, 2007 a 2010.

33 Oxfam GB, *Women's Leadership and Participation: Overview*, Women's Leadership and Participation: Programme Insights, 2008.

34 Em *Making Women's Leadership Explicit: An Oxfam International Learning Review*. Alexandra Pittman, Oxfam Internacional 2010.

35 *Gender Mainstreaming and Transformative Female Leadership Development: Voices from Ethiopia*. Por Olunmi Dipo Salami, Emrakeb Assefa, 2007. Oxfam Novib.

.....



Anexo 2: Lista de indicadores provisórios que deverão ser utilizados para medir o progresso ou resultados da GMLT

Durante o workshop FdF 2 na Haia em 2009, os participantes realizaram um exercício com uma lista de indicadores que a ON tinha elaborado. Os resultados deste exercício vêm apresentados aqui.³⁶

Número na lista	Indicador	Número de auto-colantes
-----------------	-----------	-------------------------

Output: Indicadores dos produtos ao nível da contraparte

4.	Número de planos de acção de GMLT elaborados, incluindo o estudo dos indicadores do processo, dos produtos e dos resultados ³⁷	7
7.	Número de formações sobre a sensibilidade de género, a análise em termos de género e a planificação em relação a género, dadas a decisores, gestores, outros membros do pessoal e a nível da comunidade	3
1.	Número de workshops (especificar workshops de arranque, workshops anuais, etc.)	1
6.	Número de eventos de aprendizagem e intercâmbio, devido à GMLT, que tiveram lugar nos países e regiões.	1

³⁶ Para a lista exaustiva você pode dar uma olhada em www.oxfamkic.org, Community "Gender Mainstreaming and Leadership Trajectory", documentos de arquivo, Relatório ToT2 (2009).

³⁷ Os planos de acção podem incluir, dentre outras coisas, estudos, levantamentos de dados de base e auto-avaliações acerca dos programas. Este é um ponto importante, devendo ser melhor explicado no texto principal! Tal como está actualmente, pode ser desorientador.

Número na lista	Indicador	Número de auto-colantes
-----------------	-----------	-------------------------

Outcome: Indicadores dos resultados ao nível da contraparte

10.	Número de mulheres em papéis de liderança/cargos de tomada de decisões, tanto na organização como a nível comunitário. Sinta-se uma necessidade de definir a liderança nessa altura, porque não é a mesma coisa como a tomada de decisões!	11
13.	A organização utiliza dados desagregados por sexo nos relatórios sobre o andamento/avaliações, para as reflexões sobre a extensão comunitária pretendida aos homens, mulheres e grupos vulneráveis, para cada projecto. ³⁸	7
17.	O pessoal aplica metodologias sensíveis a questões de género a nível comunitário, sendo capaz de aplicar elementos de justiça de género no seu trabalho. ³⁹	7
16.	As organizações contam com uma política de JG relacionada com as políticas a nível tanto dos programas como do local de trabalho. ⁴⁰	6
11.	Número de análises participativas em termos de género que são realizadas acerca dos programas executados, envolvendo tanto as mulheres como os homens a nível da comunidade.	4
12.	Os programas da organização reflectem objectivos de JG	2

Output: Indicadores dos produtos a nível da ON

20.	Número de planos de acção que estão a ser implementados dentro da organização.	
23.	Número de formações/workshops ligados à GMLT.	2
Novos	Os programas propõem actividades que reflectem os interesses estratégicos (e práticos) das mulheres e dos homens	3

Outcome: Indicadores dos resultados a nível da ON

34	O orçamento do Plano Empresarial da ON para 2011 a 2014, reflecte uma orçamentação em termos de género.	4
----	---	---

38 Em relação à meta de 70% por parte da ON e, para reflectir sobre os papéis dos homens e das mulheres nas estratégias de desenvolvimento/mudança.

39 Incluindo as actividades de monitoria e avaliação (indicadores de género!), com a participação dos homens e das mulheres das comunidades.

40 Por exemplo, sobre a acção afirmativa e os procedimentos para o assédio sexual, igualdade de remuneração, etc.

