

LIDERANÇA TRANSFORMADORA PARA OS DIREITOS DAS MULHERES

QUADRO DO PROGRAMA GLOBAL DA OXFAM



OXFAM

ÍNDICE

03	AGRADECIMENTOS
04	RESUMO
05	INTRODUÇÃO
07	CONTEXTO EXTERNO PARA O FORTALECIMENTO DE LTDM
09	LIÇÕES DA OXFAM APRENDIDAS E VALOR ACRESCENTADO
09	LIÇÕES APRENDIDAS: ABORDAGEM DO PROGRAMA
10	LIÇÕES APRENDIDAS: ESTRATÉGIAS DO PROGRAMA
11	MONITORING, EVALUATION, ACCOUNTABILITY AND LEARNING (MEAL - MONITORIZAÇÃO, AVALIAÇÃO, PRESTAÇÃO DE CONTAS E APRENDIZAGEM)
13	TEORIA DA MUDANÇA E NARRATIVA
16	I. CRIAR CONHECIMENTO INDIVIDUAL E PRÁTICAS DE LIDERANÇA TRANSFORMADORA PARA IMPACTO COLETIVO
19	II. CRIAR SUSTENTABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES, REDES E PLATAFORMAS DE DIREITOS DAS MULHERES
22	III. APOIAR A COLABORAÇÃO PARA INFLUENCIAR AS NORMAS SOCIAIS E OS PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO <i>INFORMAIS</i> , POLÍTICAS E A RESPECTIVA IMPLEMENTAÇÃO
26	IV. APOIAR A COLABORAÇÃO PARA INFLUENCIAR INSTITUIÇÕES, PROCESSOS E POLÍTICAS DECISÓRIOS <i>FORMAIS</i> E A SUA IMPLEMENTAÇÃO
30	V. PROMOVER INICIATIVAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NOS QUATRO PILARES DA LTDM
35	OUTROS REQUISITOS IMPORTANTES PARA A PROMOÇÃO DA LTDM
35	PARCERIAS
35	CRIAR UMA AGENDA ESTRATÉGICA MEAL
37	UM SISTEMA DE APRENDIZAGEM
37	PRESSUPOSTOS E RISCOS
39	GLOSSÁRIO
42	NOTAS



AGRADECIMENTOS

Na qualidade de grupo de trabalho voluntário, o grupo de Liderança Transformadora para os Direitos das Mulheres da Oxfam gostaria de agradecer pelas contribuições significativas dos vários autores e colaboradores que possibilitaram o desenvolvimento e a finalização do quadro deste programa de LTDM.

Em primeiro lugar, o nosso enorme agradecimento aos nossos consultores sobre questões de gênero no trabalho: Shawna Wakefield - autora principal, Michel Friedman e Sudarsana Kundu. Forneceram-nos um primeiro documento emocionante, que tem por base reflexões profundas, entrevistas e pesquisa ponderada. Obrigado também aos vários colegas da Oxfam e parceiros das regiões (América Latina, Ásia do Sul, África Ocidental), Oxfam Austrália, escritórios nacionais (Oxfam Líbano, Jordânia, Iraque, Tunísia, Mali, Bangladesh, Índia) e ao Centro de Violência Contra Mulheres e Meninas, assim como aos colegas do Centro de Formação de Mulheres Árabes e Recursos na Tunísia, Red afro, IMD Defensoras e JASS na América Central, que nos ajudaram a validar a primeira versão provisória. Este processo não teria sido possível sem a liderança de Belen Sobrino e Irene Munoz, que forneceram traduções para os leitores franceses e espanhóis e que coordenaram o processo de validação. Um especial agradecimento a Julie Diallo pela sua revisão aprofundada da versão francesa.

A edição e desenvolvimento posteriores de conteúdo adicional não teriam sido possíveis sem as contribuições significativas dos membros do grupo de trabalho de LTDM: Irene Munoz, Emily Brown, Nicolette Matthijsen, Vicky Goodban, Alivelu Ramisetty, Esther Ekoue e Belen Sobrino. Devemos

também um agradecimento a Tanja van de Linde, Joselyn Bigirwa, Julie Diallo, Gulru Dodkhudoeva, Mona Mehta e Amy Loper pelo seu apoio inicial e contribuições para o processo de conceção inicial e a todos os colegas que nos apoiaram na edição final, design e tradução de versões completas e resumidas.

Por fim, este quadro não teria sido possível sem o financiamento da Oxfam dos Estados Unidos da América e da Oxfam Novib. Nem teria sido possível sem a liderança (e paciência!) dos presidentes do grupo de LTDM, tanto Alivelu Ramisetty, que começou este projeto, quanto Nicolette Matthijsen, que o dirigiu em segurança até à sua satisfatória conclusão..

Primeira versão provisória

Maio de 2016

Segunda versão provisória

Dezembro de 2016

Terceira versão provisória

Março 2017

Em caso de dúvida ou consulta, por favor entre em contato:

Grupo de LTDM

tlwrgroup@oxfamunited.onmicrosoft.com



RESUMO

A Oxfam compreende a liderança transformadora para os direitos das mulheres como “*uma abordagem e estratégia para a justiça social que desafia e transforma as relações e estruturas de poder (em todas as suas diferentes manifestações), num ambiente propício para o potencial de liderança dos indivíduos (propósito). Integra os princípios e valores dos direitos humanos, igualdade de género, participação, consulta e respeito pela dignidade de todas as pessoas. A liderança transformadora para os direitos das mulheres leva a que outras pessoas (homens e mulheres) provoquem uma mudança fundamental e facilita os esforços coletivos para transformar instituições injustas, quer seja em casa, na comunidade ou de forma mais ampla (prática)*”.

Em termos simples, a liderança transformadora para os direitos das mulheres é um processo de pessoas que trabalham juntas para transformar a opressão sistemática contra as mulheres, com o objetivo final de concretização dos direitos das mulheres e da justiça entre géneros¹.

Um determinado número de princípios importantes diferencia-a de grande parte do desenvolvimento atual e de trabalho do setor privado na liderança das mulheres. Em primeiro lugar, a abordagem de LDTM sobre **os homens tal como sobre as mulheres da perspetiva de todas as esferas da vida como defensores e líderes para a justiça entre géneros e os direitos das mulheres**, tanto como indivíduos quanto nas suas organizações e redes. *Trabalhar de forma criativa com diversos aliados nos setores e entre eles, tendo em mente a capacidade de intersecção*, já provou ser fundamental para a concretização dos direitos das mulheres na íntegra. Em segundo lugar, é clara sobre o seu objetivo final: mais ativistas, líderes e organizações que trabalhem em conjunto explicitamente para **promover a agenda dos direitos das mulheres**. Priorizamos este foco na promoção dos direitos das mulheres (em vez de uma agenda mais ampla da justiça social), uma vez que a experiência de integração de géneros nos ensinou que, se não forem *explícitos* sobre o nosso objetivo final da igualdade entre géneros, as mudanças transformadoras são *significativamente* mais difíceis de conceber ou alcançar. Além disso, uma abordagem de LDTM também nos ajuda a amadurecer o nosso apoio programa para realmente **influenciar de forma inteligente, segura e eficaz e realizar um trabalho de responsabilidade social**. Por último, uma abordagem de LDTM também apoia o ato de **repensar o que entendemos como “liderança”** – reconhecendo que o ativismo e a liderança das mulheres nasce e amadurece em muitos lugares diferentes: em grupos de igrejas e de apoio; como socorristas em situações de emergência; na mudança climática ou o acesso ao ativismo

de justiça; em comités e redes; como chefes comunitários e líderes paroquiais, bem como em processos políticos formais mais visíveis. Uma abordagem à LTDM ajuda-nos a prestar mais atenção à *quantidade, igualdade e inclusão* do nosso poder, prática e parcerias em cada um destes espaços de liderança diferentes, reconhecendo que a forma *como* trabalhamos é tão importante quanto o que fazemos.

O objetivo do quadro do programa global sobre liderança transformadora dos direitos das mulheres é que mais mulheres obtenham e exerçam os seus direitos políticos, económicos e sociais através da aplicação prática de liderança transformadora para os direitos da mulher. A Oxfam acredita que isto acontecerá através do aumento do envolvimento dos indivíduos, sociedade civil, organizações do setor privado e governos para apoiar a LTDM. Os programas de LTDM irão funcionar em quatro áreas de resultado principais (com uma quinta área a abordar “*COMO*” trabalhamos) que, juntas, compõem os cinco pilares do programa de LTDM:

I. Criar conhecimento individual e práticas de liderança transformadora para impacto coletivo.

II. Criar sustentabilidade das organizações, redes e plataformas de direitos das mulheres.

III. Apoiar colaborações para influenciar as normas sociais e processos decisórios *informais*.

IV. Apoiar a colaboração para influenciar instituições, processos e políticas decisórios *formais* e a sua implementação.

No que respeita aos quatro pilares do programa anterior:

V. Aumentar a responsabilidade social em todos os pilares da LTDM para promover os direitos das mulheres.

INTRODUÇÃO

1

A Liderança transformadora para o grupo de trabalho dos direitos das mulheres da *Oxfam International* tem orgulho em apresentar um novo Quadro do programa global. O quadro foi desenvolvido para nos ajudar a prestar a nossa ambição estratégica à liderança transformadora para os direitos das mulheres (LTDM).

Este quadro foi desenvolvido para apoiar os colegas que pretendem integrar os princípios e abordagens da LTDM em programas e campanhas, bem como nos programas de justiça de género independentes em desenvolvimento de apoio à LTDM. Não se destina a ser o “livro de regras” para saber como *Oxfam* concebe os programas, mas sim o que esperamos que venha a ser um guia valioso e instrução prática para colegas e parceiros que pretendem iniciar ou amadurecer a sua abordagem do programa nesta área importante. Isto irá parecer, claro, muito diferente nos mais diversos contextos em que trabalhamos. Este quadro lembra-nos do compromisso da *Oxfam* de apoiar a participação das mulheres, o ativismo e a liderança em *todas* as áreas das suas vidas, seja na esfera económica, social, jurídica, cultural ou política. Este quadro é, portanto, concebido para ser tão útil e tão adaptável aos contextos locais quanto possível para os colegas que trabalham para promover a LTDM em todos e cada um dos objetivos de mudança *Oxfam*: nas nossas respostas, campanhas e programação a longo prazo humanitárias. Quer estejamos a trabalhar através da lente da cidadania ativa, capacitação económica das mulheres, governança, resiliência ou a proteção e assistência humanitária, integrando a Liderança Transformadora para os Direitos das Mulheres é essencial em todo o trabalho da *Oxfam*, reconhecendo e abordando explicitamente a barreira que apresenta para a participação e liderança das mulheres.

As páginas seguintes explicam claramente *o que* a liderança transformadora dos direitos das mulheres é; *porque* a *Oxfam* a promove; as *aulas* práticas do programa aprendidas até à data; e introduz uma Teoria de Mudança de LTDM proposta; as estratégias do programa e questões de aprendizagem; e cinco objetivos do programa proposicional.

O quadro do programa global foi desenvolvido por uma equipa de consultores de *Género no Trabalho*² em conjunto com os membros do grupo de trabalho *Oxfam International* LTDM³. Baseia-se na aprendizagem de anos de programação de LTDM rica e diversificada⁴ realizada com os nossos parceiros em toda a *Oxfam*, aprendendo com o que também é resumido no livro “*LTDM Lessons Learned*”⁵ de 2015.

Quando e como utilizar o quadro: o quadro tem como objetivo ser um ponto de referência útil em momentos-chave na conceção, análise e avaliação de programas, campanhas e respostas humanitárias – bem como para a utilização no reforçar da nossa própria prática organizacional e de liderança. O quadro foi concebido para complementar a perspetiva de género da *Oxfam*. Apoia-nos com formas práticas de pensar e compreender melhor COMO podemos incorporar o trabalho de LTDM destinado a promover a igualdade de género e novos estilos de liderança em tudo o que fazemos. Os cinco pilares de LTDM estão intimamente interligados, mas por conta própria, podem agir como instruções úteis para equipas diferentes em momentos diferentes de ciclos de planeamento e implementação. Trabalhar em um ou dois dos pilares pode ajudar-nos a construir as habilidades, confiança e parcerias necessárias para mover para o trabalho em elementos mais transformadores de outros pilares ao longo do tempo.

Se estiver à procura de orientação para integrar o LTDM na sua **gestão individual ou de equipas e práticas de liderança**, então os pilares 1, 2 e 5 devem ser mais úteis para si. *Oxfam* de Canadá “O poder das organizações de justiça de géneros” *Toolkit*⁶ fornece um conjunto prático de ferramentas e abordagens para incorporar uma prática de liderança mais transformadora no seu trabalho. A *Oxfam International* “Caminho de desenvolvimento de liderança”, atualmente em fase de finalização, também abraça e baseia-se em princípios e práticas de LTDM na forma como nós criamos a liderança na organização.

Os colegas que procuram orientação na integração de LTDM em **prática organizacional da Oxfam e dos nossos parceiros** - ou aqueles que procuram reforçar a justiça de género através de **papel da Oxfam como organizador e mediador** em diferentes setores - deve achar os pilares 2, 3 e 5 mais úteis. O toolkit “O poder das organizações de justiça de géneros” acima e o Plano de fundo de investigação de LTDM⁷ também fornece inúmeros exemplos práticos.

Se procura orientações para integrar LTDM nos **programas**, os cinco pilares serão relevantes para si. O artigo de aprendizagem do programa LTDM da *Oxfam* de 2015⁸ e o site “*Raising Her Voice*”⁹ também estão repletos de exemplos de programas LTDM em prática. Para os colegas e parceiros humanitários, a “Liderança de Género nas Ações Humanitárias” é um recurso abrangente para o trabalho transformador sobre género e LTDM em respostas de emergência.

Este quadro de programa global também passou por um processo de validação por uma variedade de equipas nacionais e regionais, bem como outras partes interessadas internas e externas com experiência em LTDM, e agora está disponível para utilização por qualquer equipa da Oxfam ou organização parceira que procure desenvolver o seu trabalho no contexto de LTDM. Portanto, todo o feedback seria bem-vindo sobre *como* utilizou este quadro para apoiar o seu trabalho e o que o grupo de trabalho de LTDM poderia empenhar-se *mais* para fortalecer ainda mais o quadro.

Como tal, este quadro de programa global destina-se a ser um documento vivo: o grupo de trabalho de LTDM irá analisá-lo e à sua aplicação e valor após cerca de um ano a fim de melhorá-lo com informações e experiência da prática programática.

CONTEXTO EXTERNO PARA O FORTALECIMENTO DE LTDM

O que os defensores dos direitos das mulheres conhecem há anos finalmente é amplamente aceito na comunidade de desenvolvimento: em todo o mundo, os movimentos de mulheres autônomos têm sido vitais para a concretização dos direitos das mulheres. Estes têm sido responsáveis por institucionalizar ideias, valores e princípios feministas em normas internacionais. Estes valores feministas incluem os seguintes pontos de vista:

- O pessoal é político - questões outrora consideradas privadas (p. ex., a sexualidade, a divisão sexual do trabalho no lar, a violência doméstica) são atualmente políticas. A responsabilidade pela sua transformação recai sobre a sociedade em geral, e não sobre o indivíduo. Estas crenças e valores que queremos ver no mundo como um todo devem ser refletidos na forma como vivemos as nossas vidas.
- A transformação individual e a transformação social estão interligadas.
- Não há justiça social sem o empoderamento das mulheres.
- Relações de poder de género desiguais têm que ser transformadas - as mulheres e outros géneros marginalizados têm que ser empoderados.
- Todas as formas de exclusão e opressão (por exemplo, com base na idade, orientação sexual, casta, classe, identidade e orientação sexuais, incapacidade) estão interligadas e devem ser transformadas.
- A liderança transformadora dos direitos das mulheres e as respetivas mudanças não podem acontecer sem o envolvimento estratégico de homens e rapazes.
- Os processos e estruturas de tomada de decisões têm que ser democráticos¹⁰.

Especificamente, as ações coletivas baseadas em afirmações feministas como estas catalisaram a ação do governo em todo o mundo e têm sido um fator decisivo para a evolução das políticas que tem desenvolvido os direitos das mulheres e mudado atitudes, crenças e normas sociais de forma generalizada ao longo do caminho. A investigação de 40 processos de paz desde o fim da Guerra Fria mostra que, quando grupos de mulheres tiveram a oportunidade de

exercer uma forte influência sobre os processos de negociação da paz, havia uma possibilidade muito maior de chegar a um acordo do que quando os grupos de mulheres exerciam fraca ou nenhuma influência - na verdade, foi quase sempre alcançado um acordo, nestes casos, havendo uma maior probabilidade de ser implementado¹¹. No entanto, mesmo dentro de *organizações da sociedade civil*, existe uma profunda preocupação de que as normas da "indústria" do desenvolvimento internacional têm dificultado a prática de liderança transformadora e criação do movimento, contribuindo para o pensamento a curto prazo através de um foco no planeamento de "projetos" a curto prazo. As preocupações para a estabilidade organizacional, particularmente entre as organizações de direitos das mulheres, são cada vez mais urgentes em face ao financiamento incerto e mais restrito.

Um grupo fundamental de mulheres na *liderança política* foi creditado com realizações tangíveis para o aumento do acesso a serviços como água, educação e cuidado de crianças. Na maioria das regiões do mundo, a proporção de encargos ocupados por mulheres dobrou entre 2000 e 2014. No entanto, as mulheres ainda só detêm um em cada cinco encargos em casas de legislaturas e os obstáculos significativos permanecem para as mulheres em escritório e em posições de tomada de decisões. Muitas vezes, as instituições políticas, em todos os níveis, apresentam muitas vezes normas bem estabelecidas, patriarcais, sendo dominados por homens. Apesar de algumas mulheres desafiarem essas normas e lutarem pelos direitos das mulheres, na maioria das vezes, do que as que cedem para cumprir com estas normas masculinas¹². Além disso, não é de forma automática que as mulheres eleitas partilham ou servem os interesses de outras mulheres. Os preconceitos sexistas contra as mulheres na liderança posicional, como a representação política, afetam diretamente a sua capacidade de executar¹³. As formas de preconceito incluem a exclusão intencional, bem como formas menos evidentes, incluindo a visão das mulheres como não sendo líderes, papéis e responsabilidades a serem atribuídas de acordo com as normas de género em vez de por habilitações e capacidades, e a falta de modelos para as mulheres na liderança. Com a possível exceção de sistemas onde as decisões são tomadas por consenso, a legitimidade e autoridade de representantes femininas como líderes é muitas vezes prejudicada devido a normas que subestimam a sua participação¹⁴.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (SDGs) compromete os Estados a “*garantir a participação plena e efetiva das mulheres e igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, económica e pública*”. Os defensores dos direitos das mulheres e a igualdade de género estão comprometidos nos custos e financiamento adequado de políticas, estratégias e planos nacionais em matéria de igualdade de género em todos os setores da despesa pública ligados ao SDGs. Salientam a importância das parcerias de múltiplas partes interessadas para garantir o financiamento adequado das instituições e organizações de direitos das mulheres, em todos os níveis, para promover a igualdade de género, empoderamento das mulheres e os direitos das mulheres e meninas¹⁵.

Estes acordos podem ser fatores de galvanização importantes para o desenvolvimento da comunidade em geral. Mas o que é preciso para que estes acordos sejam implementados e promover a transformação em vez de mais do mesmo? Em ambas as esferas formais e informais, existe muita coisa que ainda precisa de ser feita para garantir a liderança que permite a transformação pessoal e coletiva, confrontando ativamente as desigualdades de poder e disponibilizando alternativas. É necessário mais apoio para a liderança transformacional com a intenção ativa de promover os direitos das mulheres, incluindo através da compreensão dos *contextos e processos* em que a liderança tem lugar, e fortalecer ambientes propícios para o sucesso da liderança para ter sucesso entre uma ampla gama de intervenientes importantes, setores e instituições¹⁶. Em seguida, poderemos aprender sobre as possibilidades de aprofundar e acelerar o ritmo de mudança para os direitos das mulheres e, no fim, os direitos de todos os que são marginalizados e oprimidos com base na identidade social.

O trabalho da *Oxfam* com os parceiros sobre a LTDM ao longo de toda a confederação forneceu-nos com a aprendizagem rica sobre os princípios do QUÊ e COMO e as práticas exigidas para a programação de uma LTDM eficaz. Estes incluem:

- A LTDM é fundamentalmente sobre a promoção da agenda dos direitos das mulheres - para a mudança transformadora para a justiça de géneros. Vai para além de um foco sobre o *número* de mulheres em posições de liderança e poder para focar no reforço da *qualidade* e intenção dessa liderança.
- Isto significa um forte apoio à liderança *coletiva* que promove os direitos das mulheres - para uma influência mais segura e eficaz dentro dos movimentos das mulheres e com os aliados noutros setores críticos.
- A um nível individual, requer suporte para o desenvolvimento de competências técnicas e de influência de mulheres líderes, construção de negócios e consensos, com base na melhor das nossas análises de governação, técnicas e estratégias para apoiar a mudança transformadora.

- Isso também significa prestar uma nova atenção às políticas e práticas de poder - repensar a liderança, modelar e suportar estilos de liderança mais iguais e inclusivos como indivíduos, movimentos e organizações - incluindo dentro da *Oxfam* e dos seus parceiros.
- Mas a LTDM é também sobre o envolvimento de homens de forma mais eficaz como parceiros e líderes dos direitos das mulheres.
- Por fim, sabemos que não podemos realizar nada disto sem transformar os sistemas e as instituições políticas, económicas e sociais em que trabalhamos - criar o ambiente necessário para a igualdade de género e os direitos das mulheres para viver e respirar.

LIÇÕES DA OXFAM APRENDIDAS E VALOR ACRESCENTADO

Tanto dentro do seu objetivo de mudança na justiça de géneros, com foco no avanço dos direitos das mulheres e ao longo dos outros direitos com base nos objetivos para acabar com a pobreza, a *Oxfam* prioriza ajudando a construir a capacidade das organizações de pessoas pobres, com um foco particular na liderança, atitudes e crenças das mulheres relativamente ao género. Estas organizações trabalham numa ampla gama de questões, desde da justiça económica à violência contra as mulheres, da resposta humanitária à cidadania ativa. Dentro das metas complementares sobre a cidadania ativa e a justiça de géneros, a *Oxfam* encoraja as mulheres, jovens, povos indígenas e outros marginalizados e discriminados contra grupos a participar e influenciar os processos de tomada de decisão que afetam as suas vidas; a lutar para a liderança política; e ajudar as mulheres a ocupar posições importantes de poder e influência, tanto nas comunidades e nas organizações, fornecendo a liderança transformadora em apoio dos direitos das mulheres. A *Oxfam* está empenhada em ver mais mulheres e homens, sociedade civil e organizações do setor privado, bem como governos, a participarem ativamente na promoção da liderança das mulheres, dos direitos das mulheres, da justiça de géneros e eliminação da violência contra as mulheres. Isso requer estratégias que promovam a LTDM como um meio essencial de alcançar a justiça de géneros e outros objetivos.

Uma vez que a confederação estabeleceu um objetivo de mudança na justiça de géneros em 2008, a *Oxfam* tem colocado uma atenção mais explícita na construção da liderança e ação coletiva em escala com base em muitos dos valores feministas e princípios enunciados acima. Por exemplo, a nível individual e comunitário, tem apoiado a base de desenvolvimento da liderança das mulheres através de “*Raising Her Voice*” (Faz-te ouvir) - um programa de 17-países amplamente documentado que conseguiu resultados consideráveis para além da liderança política das mulheres, abordando a transformação pessoal e coletiva, enraizando-se em contextos específicos e fomentando alianças inovadoras que criaram ambientes propícios ao sucesso da liderança das mulheres. A níveis organizacionais, o “Programa de mudança de descentralização” da *Oxfam* apoiou o desenvolvimento das capacidades das organizações de justiça de géneros na América Central e Cuba, Corno de África e África Oriental, África Meridional. O programa mostrou que as organizações de justiça de géneros efetuam uma programação melhor, mais eficaz ao focar na criação de mulheres capazes/líderes de comunidade; compreender o contexto em que trabalham, incluindo possibilidades de colaboração; e envolverem-se na reflexão e aprendizagem interna e externa¹⁷.

Este quadro do programa global baseia-se em lições aprendidas a partir das próprias abordagens e estratégias do programa da *Oxfam* para avançar na liderança transformacional pelos direitos das mulheres, bem como as de outras organizações mais recentes¹⁸.

1. LIÇÕES APRENDIDAS: ABORDAGEM DO PROGRAMA

- **Uma abordagem dupla ajuda a adicionar amplitude e profundidade:** apoiar as organizações autónomas de mulheres - conhecidas como sendo importantes para a definição de uma agenda mais transformadora - e, em simultâneo, ajudar as mulheres a exercer uma maior influência em instituições tradicionais e ajudar os homens a tomar medidas sobre os direitos das mulheres, são todas necessárias.
- **Um *design* de programa de aprendizagem, flexível e adaptável é importante:** o terreno de transformação é um de mudança complexa, muitas vezes necessitando de experimentação e inovação, em vez de uma abordagem “uniformizada”. Seja uma abordagem de programa ou uma estratégia, a flexibilidade de se adaptar em tempo real a questões e mudanças emergentes no contexto é importante, sobretudo tendo em conta que muitos parceiros da *Oxfam* trabalham em estados “frágeis” e em cenários afetados por conflitos. No entanto, isso necessita de estar ligado a longo prazo, um trabalho menos interessante mas *fundamental* das organizações de direitos das mulheres para formar e orientar mulheres e homens na reivindicação dos seus direitos e para compreender e responder às questões de justiça de géneros estruturais e práticas que têm impacto nas suas vidas quotidianas.
- **Os fundos flexíveis e de “inovação” devem ser considerados:** o financiamento para as organizações experimentarem é uma excelente maneira de injetar o muito necessário financiamento flexível, especialmente em organizações de direitos das mulheres. Isto é um desafio dado o atual clima de redução dos recursos livres, mas demonstrou render resultados importantes.

- **Os mecanismos de gestão devem refletir a natureza transformadora da mudança:** desafiar as práticas de gestão do *status quo*, relações hierárquicas e estilos de liderança tradicionais que controlam o privilégio e os resultados tangíveis - mesmo dentro das organizações de direitos das mulheres - é uma prática contínua importante. Requer experimentação, novas formas de pensar, ser e fazer, e formas de lidar com o conflito e a reação.
- **Utilizar a liderança como um ponto de entrada ajuda a superar silos de desenvolvimento:** como vai para além de uma orientação setorial estrita, o foco na liderança ajuda a superar silos aparentes em muito trabalho de géneros, em parte porque muitas vezes é impulsionado por organizações de direitos das mulheres que têm uma abordagem mais holística para a igualdade de género.

2. LIÇÕES APRENDIDAS: ESTRATÉGIAS DO PROGRAMA

A. Financiamento e reforço da capacidade institucional

- **Construção de capacidades e apoio organizacional:** em muitos lugares, a *Oxfam* trabalha na capacitação das organizações parceiras na análise e estratégias de géneros. O feedback através de uma pesquisa de satisfação da parceria resultou em "*Oxfam* deve aumentar o seu apoio nos programas de desenvolvimento de liderança das mulheres e aumentar o financiamento de projetos e programas de igualdade de género"¹⁹. O desenvolvimento de capacidades é particularmente crucial num nível de base.
- **Uma transformação profunda exige tempo:** os horizontes de financiamento a curto prazo levam a abordagens orientadas para o projeto para reforçar a liderança que, geralmente, é contrária ao reconhecimento dos tipos de atenção e tempo necessários para apoiar a mudança transformacional entre indivíduos e grupos. Três a cinco anos parecem ser o mínimo para que seja possível notar o surgimento de alterações e criar raízes na prática.
- **As oportunidades económicas podem fortalecer os resultados da liderança:** pode ser importante para incluir a geração de rendimentos em objetivos para as mulheres em paralelo com o reforço do desenvolvimento de liderança transformacional. Isto também faz parte de "conhecer pessoas onde elas se encontram" criando um desenvolvimento pessoal (e satisfazer as necessidades básicas) para trabalhar para uma mudança mais sistemática.
- **Valor acrescentado:** Dentro deste quadro do programa global, existem várias maneiras em que a *Oxfam* irá construir sobre os seus programas e pontos fortes para levar estas lições e experiências do programa a bordo.

B. Ação e aprendizagem entre pares

- **Fornecer espaço para construir uma consciência feminista fundamenta o trabalho:** a abordagem "reduzora e instrumental" para o reforço da liderança das mulheres pode ser superado com a criação de espaços de reflexão para a aprendizagem individual e coletiva enraizada em valores e práticas feministas transnacionais.
- **Traduzir os princípios de liderança transformadores em ação requer prática:** não existe um modelo ou caixa de ferramentas para a forma de reforçar a liderança transformadora, ao passo que existem inúmeras práticas documentadas para modelar o propósito feminista e os valores utilizando a liderança pelos direitos das mulheres. A mentalidade de aprendizagem ajuda a colocar isto em perspetiva.
- **Reflexão e aprendizagem:** a *Oxfam* tem contribuído para o conhecimento sobre o género e desenvolvimento durante décadas. Os centros de conhecimentos da *Oxfam* sobre a cidadania ativa, empoderamento económico das mulheres na agricultura e a violência contra as mulheres podem contribuir para um novo pensamento no campo sobre os caminhos entre a liderança pelos direitos das mulheres e outros resultados de desenvolvimento.
- **O desenvolvimento de liderança para as mulheres não deve parar quando alcançarem as posições de tomada de decisão:** manter o apoio das mulheres, uma vez que entrarem na política formal - a fim de permanecer ligado aos aliados na sociedade civil e, por conseguinte, melhorar os resultados do seu trabalho político - é fundamental, no entanto, não está disponível. Há uma necessidade de continuar com as oportunidades de aprendizagem do desenvolvimento de liderança, especialmente como exigências na mudança de mulheres líderes.
- **Partilha de conhecimentos:** Os princípios e prática da *Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning* (MEAL - Monitorização, avaliação, prestação de contas e aprendizagem) feminista estabelecida pela *Oxfam* significa que estamos bem posicionados para oferecer uma compreensão aprofundada de como a mudança transformacional pode ser medida e o seu impacto comprovado para aumentar a visibilidade dos resultados da criação de liderança e poder coletivo para os direitos das mulheres.

C. Criação de redes, colaboração e coligações

- **A colaboração é uma estratégia importante e com poucos recursos:** foi prestada pouca atenção no desenvolvimento das capacidades necessárias para criar o trabalho de colaboração entre indivíduos dentro das organizações de direitos das

mulheres e entre as próprias organizações. É importante projetar abordagens que proporcionem oportunidades contínuas para construir relações de confiança, transparência e aprendizagem contínua como parte do trabalho em organizações, redes e - ao longo do tempo - em movimentos, em prol dos direitos das mulheres.

- **Convocação de energia:** em muitos lugares, a *Oxfam* tem desempenhado um papel importante na construção de alianças alargadas; na criação de espaços para redes, debates e influências; e apoio nos movimentos sociais através de uma ampla gama de setores para construir agendas comuns e ação coletiva a nível local, nacional, regional e global. Os parceiros gostariam que a *Oxfam* aumentasse o seu apoio para a construção de alianças com outras organizações nacionais e aumentar o seu financiamento de *lobby* e advocacia²⁰.
- **Influenciar outros doadores e ONG:** através da sua marca, perfil e reputação entre os doadores e ONG internacionais, a *Oxfam* tem o poder de influenciar os doadores para aumentar o seu apoio para a organização dos direitos das mulheres em geral e LTDM em particular. Uma estratégia para isto é a *Oxfam* competir para grandes montantes de financiamento que podem ser redirecionados para as organizações de direitos das mulheres e de programas que apoiam os objetivos transformacionais a longo prazo. Outra é o modelo da *Oxfam* de formas mais iguais de entrega de trabalho fundamental com o setor mais abrangente, um exemplo é a introdução de equilíbrio de géneros entre as equipas de distribuição de alimentos de primeira linha no Sudão do Sul que tiveram um impacto positivo *imediato* sobre o número de mulheres abrangidas com ajuda alimentar.
- **Amplitude e alcance:** o trabalho da *Oxfam* inclui trabalho humanitário, desenvolvimento e campanhas, dando à confederação a capacidade de desenvolver uma consciência coletiva sobre a importância da liderança transformadora no avanço dos direitos das mulheres, seja em relação ao fim da violência contra as mulheres, proporcionando acesso a serviços básicos, garantindo o direito de ser ouvida, segurança e dignidade em crises humanitárias ou justiça alimentar.

D. Advocacia e iniciativas de responsabilidade social

- **Um compromisso com a capacidade de intersecção²¹:** todos os tipos de discriminação e marginalização necessitam de ser considerados na análise de poder e nas abordagens de transformação, não só por motivos de género. É importante que as estratégias específicas sejam explícitas para construir a liderança transformadora entre, por exemplo, as mulheres jovens, minorias raciais e étnicas e as mulheres LGBTI.

- **A dinâmica familiar influencia a liderança:** é claro que uma preocupação muito mais forte para as relações de género *dentro* do agregado familiar deve estar presente quando o foco sobre o aspeto de “envolvimento político das mulheres” de LTDM.
- **É necessário um grupo fundamental:** é irrealista pensar que em qualquer organização ou sociedade que todos os membros irão internalizar os valores associados com a LTDM, mesmo entre organizações baseadas em valores. No entanto, um grupo fundamental comprometido com a transformação de valores em ação é importante. As estratégias para encontrar pessoas onde elas estão, e que desafiam as pessoas a fazer uma profunda mudança para o impacto coletivo, são importantes.
- **Envolvimento e estabelecer uma ligação estratégica com homens:** a fim de alcançar a justiça de género, os homens precisam fazer parte da solução. Para LTDM, é crucial envolver homens e rapazes à medida que são enredados em relações de género, normas e estruturas.
- **Envolvimento e trabalhar estrategicamente com jovens:** em quase todas as sociedades, as mulheres e homens jovens são geralmente mais abertos a mudanças, incluindo a adoção de papéis de liderança transformadora.

3. MONITORING, EVALUATION, ACCOUNTABILITY AND LEARNING (MEAL - MONITORIZAÇÃO, AVALIAÇÃO, PRESTAÇÃO DE CONTAS E APRENDIZAGEM)

“A mudança transformacional é uma mudança de longa duração, sistemática sustentável, que desafia estruturas, a cultura e instituições que preservam a desigualdade e a injustiça no status quo”

Quadro do programa da Oxfam

A *Oxfam* visa contribuir para a mudança transformacional, apoiando os indivíduos e as comunidades para desafiar o poder de forma equitativa e irreversível, para cumprir com os direitos das mulheres. Uma expressão do nosso compromisso com a transformação são os nossos esforços para colocar os direitos das mulheres no centro de tudo o que fazemos. É uma parte essencial da nossa abordagem baseada em direitos para o desenvolvimento e é informado pelo feminismo. Isto significa que as abordagens MEAL devem revelar contribuições que a *Oxfam* tem feito para mudar, e como essas mudanças aconteceram. Assim, no quadro da LTDM, os sistemas MEAL e abordagens devem desafiar as estruturas de poder existentes, permitindo-nos aprender dos erros, bem como realizações, desafiar os pressupostos subjacentes e perguntar o “porquê” das mudanças terem ocorrido.

Este tipo de mudança transformacional para os direitos das mulheres é complexo. É imprevisível e pode acontecer de várias maneiras diferentes. Tal como acontece com outras formas de mudança social complexa, as mudanças nas relações de género são geralmente não-lineares e multifacetadas. O que funciona num contexto pode ter um efeito completamente diferente no outro. A mudança também pode ser imprevisível. A hipótese dos resultados de uma intervenção é desenvolvida com base numa boa compreensão do contexto e da comunidade, mas raramente podem ser previstos os resultados exatos. Além disso, as mudanças que parecem positivas à primeira vista podem rapidamente deteriorar. Uma vitória duramente conquistada pelos membros da comunidade para os direitos sobre a terra das mulheres pode levar a reações contra ativistas, ou aumentos aparentes na violência contra as mulheres. Tais fatores são comuns entre os processos de mudança social e os sistemas MEAL devem refletir sobre isto. Devem ajudar a acompanhar o progresso e as conquistas e captar os impactos negativos, resistência, reação e resultados inesperados.

Para ajudar a guiar a MEAL para LTDM e explicar onde e como a mudança acontece, as perguntas MEAL de exemplo são sugeridas ao longo de períodos de curto, médio e longo prazo. Esta não é uma lista exaustiva, mas pretende fornecer sugestões.

A MUDANÇA TRANSFORMACIONAL ENVOLVE RISCOS MAIORES: LTDM E VIOLÊNCIA CONTRA AS DEFENSORAS DE DIREITOS HUMANOS DAS MULHERES

A prevalência da cultura patriarcal que é tão predominante na América Latina significa que as defensoras dos direitos humanos das mulheres enfrentam riscos e ataques específicos, uma vez que as suas atividades envolvem normas culturais, religiosas e sociais complicadas.

Os tipos de ataque contra defensoras dos direitos das mulheres mais comuns são: intimidação e assédio moral (21%), ameaças e ultimatos (16%), difamação e campanhas de difamação (9%), uso excessivo da força (6%), criminalização e detenção ilegal (8%). As defensoras dos direitos humanos das mulheres mais atacadas eram aquelas que trabalhavam para proteger a terra e território, seguido por aquelas que apoiavam as vítimas de violência baseada no género.

"The risk of defending human rights", Oxfam, outubro de 2016

TEORIA DA MUDANÇA E NARRATIVA

A teoria da mudança e modelo lógico relativo à liderança transformadora para os direitos das mulheres (ver página 13) da Oxfam é baseada em crenças fundamentais e a experiência de apoio à mudança transformacional nas vidas de mulheres e homens através de equilíbrios de poder desiguais desafiadores com base no gênero e outras identidades. A Oxfam acredita que a mudança transformacional acontece através da interação entre cidadãos ativos e Estados responsáveis, através de uma redistribuição de poder na sociedade, alianças horizontais e verticais entre organizações e uma base de evidências sólida para efetuar o caso para a mudança.

A justiça de gêneros é um objetivo central da teoria da mudança da Oxfam e para a construção de LTDM em todos os níveis (pessoal, interpessoal, organizacional, movimento e sociedade ampla) é uma abordagem central e estratégia para alcançá-la. A Oxfam visa promover a agência e a liderança transformadora de mulheres ao longo de todo o seu trabalho²². Este compromisso está enraizado na compreensão de que os direitos das mulheres são melhor alcançados através da sua ação e poder individual e coletivo, juntamente com a mobilização de outros. Para este fim, Oxfam coloca particular ênfase na ajuda para fortalecer a capacidade e liderança de organizações de direitos das mulheres.

Não existe uma abordagem única para tal mudança complexa e existe muita coisa que precisa de ser entendida sobre como as práticas LTDM podem ser aprofundadas, mesmo dentro das próprias organizações de direitos das mulheres. Existem mais coisas que devem ser entendidas sobre a medida em que a liderança transformacional beneficia os direitos das mulheres em diferentes contextos pode ser integrada nas estruturas e práticas das organizações tradicionais, os movimentos que apoiam e instituições políticas. Como tal, a “teoria da mudança” do quadro do programa global proposta é enquadrada em torno de um conjunto de hipóteses sobre perguntas-chave que a Oxfam e os parceiros têm sobre a forma de alcançar os direitos políticos, económicos e sociais das mulheres e o papel de liderança transformadora no seu alcance. Tal abordagem é orientada por princípios feministas de Monitorização, Avaliação, prestação de contas e Aprendizagem (MEAL) e uma teoria de aprendizagem emergente²³. As questões de MEAL são incorporadas dentro de cada uma das áreas de resultado do programa e é incluída uma abordagem MEAL perto do fim do documento.”

Propõe-se que este quadro do programa global e as questões orientadas para a aprendizagem sejam utilizadas para informar e orientar os programas dos países

nas etapas iniciais de conceção do programa, como implementam, monitorizam, avaliam e aprendem com estas iniciativas. Este quadro irá continuar a ser modificado através de um processo iterativo com programas e parceiros do país à medida que as iniciativas do programa são identificadas, concebidas e aplicadas. Vale a pena notar a intenção de que todo este trabalho contribui para a meta geral de justiça de gênero da *Oxfam*: “Mais mulheres carenciadas e marginalizadas reivindiquem e promovam os seus direitos através do envolvimento e da liderança das mulheres e das suas organizações e a violência contra as mulheres seja significativamente menos prevalente e aceitável pela sociedade.”

LIDERANÇA TRANSFORMADORA PARA OS DIREITOS DAS MULHERES QUADRO DO PROGRAMA GLOBAL

Objetivo do quadro do programa global: Aumento da compreensão e prática da liderança transformadora para os direitos das mulheres nos programas da Oxfam em toda a confederação.

Hipótese programática:

- O aumento da compreensão e prática da liderança transformadora contribui para o alcance dos direitos económicos, políticos, sociais e culturais das mulheres através do trabalho da *Oxfam*.

Questão de aprendizagem:

- Baseado no que já é conhecido, o que será necessário para aumentar a compreensão e incrementar a prática da liderança transformadora que promove os direitos económicos, políticos e sociais das mulheres na confederação da *Oxfam*?

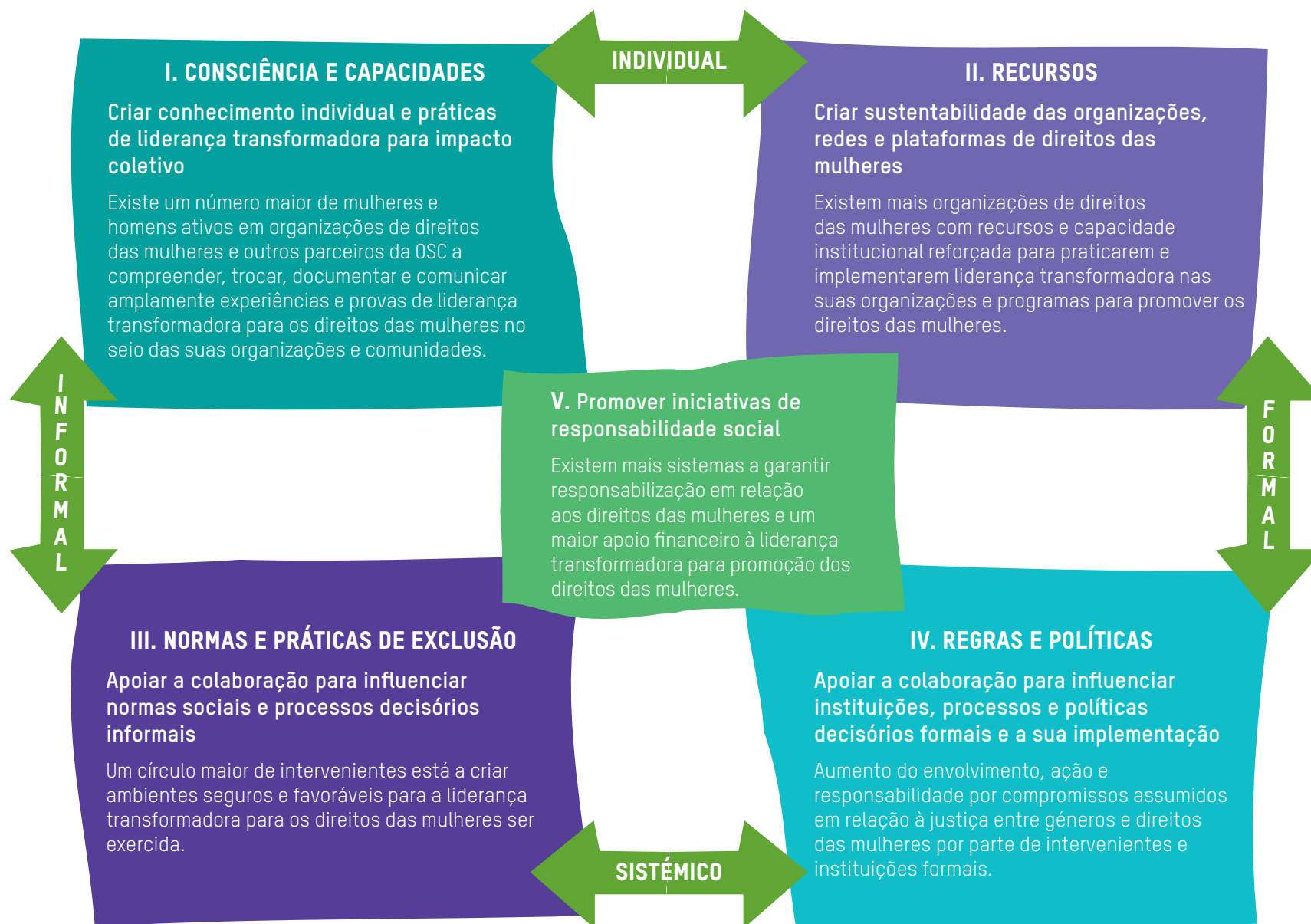
Estas hipóteses serão exploradas por meio de diferentes combinações dos seguintes pilares do programa, dependendo do contexto:

- I. Criar conhecimento individual e práticas de liderança transformadora para impacto coletivo
- II. Criar sustentabilidade das organizações, redes e plataformas de direitos das mulheres.
- III. Apoiar a colaboração para influenciar as normas sociais e os processos de tomada de decisão informais, políticas e a respetiva implementação
- IV. Apoiar a colaboração para influenciar instituições, processos e políticas decisórios formais e a sua implementação.

Relativamente aos quatro pilares acima:

- V. Aumentar a responsabilidade social em todo o trabalho da LTDM para promover os direitos das mulheres.

LIDERANÇA TRANSFORMADORA PARA OS DIREITOS DAS MULHERES: ONDE E NO QUE É NECESSÁRIO MUDAR?



I. CRIAR CONHECIMENTO INDIVIDUAL E PRÁTICAS DE LIDERANÇA TRANSFORMADORA PARA IMPACTO COLETIVO



Louise Nyiranolzi, 42, é a presidente do comitê de higiene e membro do fórum de mulheres.
Foto: Eleanor Farmer / Oxfam

I. CRIAR CONHECIMENTO INDIVIDUAL E PRÁTICAS DE LIDERANÇA TRANSFORMADORA PARA IMPACTO COLETIVO

Com demasiada frequência, os programas de desenvolvimento de liderança focam-se em cursos pontuais ou de formação de curto prazo, sem considerar resultados sustentáveis. Não conseguem envolver-se com a dinâmica de poder preexistente onde a liderança é predominante; são incapazes de permitir que sejam realizados processos profundos, de longo prazo da transformação; ou continuar a apoiar aqueles que ganham poder posicional (ou seja, um cargo público). Através do uso deste quadro do programa global, a *Oxfam* apoiará as organizações parceiras com as quais já trabalham (ou dispostas a trabalhar) numa base contínua para reforçar a consciência, os conhecimentos e capacidades dos indivíduos de colocarem os valores feministas em prática no seio das suas organizações para um impacto coletivo sobre os direitos das mulheres.

DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO INDIVIDUAL - GUATEMALA

"Precisamos de educação política. Caso contrário, uma vez que conseguem ter diálogo e começam a falar connosco sobre coisas como orçamentos municipais, é como saltar de um avião sem paraquedas. Se estão a falar sobre a infraestrutura, eu tenho que ter conhecimento da infraestrutura. Se estão a falar sobre os direitos territoriais, eu tenho que ter conhecimento dos direitos territoriais."

De acordo com o nosso objetivo de mudança "direito de ser ouvida", o nosso trabalho de LTDM visa apoiar a integração do melhor dos nossos conhecimentos de governação adquiridos nas abordagens e estratégias utilizadas por ativistas e líderes de direitos das mulheres. Isto inclui apoiar as mulheres líderes para desenvolver as habilidades técnicas, por exemplo, resolução de conflitos, negociação, construção de consenso e ferramentas de responsabilidade social, necessárias para navegar no poder e influenciar de forma mais eficaz de forma mais eficaz (ver secção 5 para obter mais detalhes).

Algumas organizações descobriram que demora, pelo menos, três anos para assumir totalmente as práticas de liderança transformacional para os direitos das mulheres. Isto inclui o envolvimento num processo contínuo (incluindo a formação, acompanhamento, aprendizagem entre colegas e/ou orientação para os indivíduos e grupos) para construir autoconsciência e confiança, conhecimento dos direitos e análise de poder. Isto também significa encontrar meios adequados e seguros de apoio às mulheres ativistas, líderes e as suas defensoras para se

responsabilizarem a si mesmos e uns aos outros pelos seus princípios, política e prática LTDM. Estes processos provavelmente irão demorar mais tempo, dependendo do contexto, bem como os tipos de organizações e o seu nível de compromisso com LTDM.

Os princípios delineados em relação ao **aumento da responsabilidade organizacional** para COMO realizamos o nosso ativismo e a liderança LTDM também se aplicam neste segundo pilar. Prestar uma maior atenção à *qualidade e à inclusão* do ativismo e da liderança das mulheres individuais e dos seus aliados do sexo masculino, para a *prática* do seu próprio poder, é uma parte fundamental de uma abordagem LTDM e é a chave para o ativismo e liderança para os direitos das mulheres eficaz e sustentável. A capacidade dos ativistas LTDM de "fazerem o que dizem" e inspirar outros pelo exemplo de uma abordagem diferente e qualidade de liderança transformadora é uma característica importante de como os líderes individuais podem mobilizar outras pessoas ao seu lado para uma maior ação coletiva e impacto. Mas isso também inclui a nossa capacidade de desafiar e mudar de forma segura, as práticas de liderança de colegas, parceiros, ativistas e profissionais de outros setores, onde muitas vezes existe uma falta de valorização e inclusão de perspectivas diferentes e diversas de forma significativa. Nas vidas pessoais e profissionais de líderes LTDM também, isto significa ajudá-los a entender, tornar visível e desafiar as barreiras que impedem o seu ativismo e liderança.

Isto também significa manter os nossos aliados OSC nas organizações, redes e plataformas parceiras para explicar, de forma individual e coletiva, o seu pensamento, políticas e ações em que estes contrariam ou prejudicam os princípios e práticas LTDM.

A hipótese é:

Se a *Oxfam* criar conhecimento individual e práticas de liderança transformadora para impacto coletivo nos direitos das mulheres.

AS MUDANÇAS A NÍVEL INDIVIDUAL PARA IMPACTO COLETIVO - NEPAL

"Há alguns anos atrás, quando visitei as suas aldeias, estas mulheres costumavam esconder os seus rostos quando eu lhes pedia para dizerem alguma coisa. Agora dentro de um ano ou dois, as coisas mudaram completamente. Agora eu tenho que fazer uma boa preparação antes de realizar uma sessão de discussão com elas."

Secretário da Comissão de Desenvolvimento Rural, Nepal

Veremos o seguinte resultado:

Existe um número maior de homens e mulheres ativos em organizações de direitos das mulheres e outros parceiros da OSC a compreender, trocar, documentar e comunicar amplamente experiências e provas de liderança transformadora para os direitos das mulheres no seio das suas organizações e comunidades.

Porque implementámos ou facilitámos as seguintes estratégias:

- Ação e processos de aprendizagem entre pares envolvendo indivíduos de organizações de direitos, outras organizações da sociedade civil e intervenientes importantes.
- Tornar visíveis e desafiantes as normas sociais e organizacionais discriminatórias de género.
- Envolver-se em iniciativas para desenvolver novas normas que modelem os princípios feministas, os valores e a prática de liderança transformadora.
- Comunicar lições com clareza, ampla e eficazmente no avanço da liderança transformadora para os direitos das mulheres.
- Aceder a meios inovadores e utilizá-los para trocar as últimas reflexões, desafios e lições (por exemplo, debates, artigos e espaços de reunião online).
- Reforçar o conhecimento dos direitos políticos, cívicos e humanos de líderes e ativistas dos direitos das mulheres e a sua capacidade de orientar e influenciar os detentores de poder de forma eficaz.

Exemplo de perguntas MEAL para saber que diferenças se observam, se é que se observa alguma.²⁴

Curto prazo:

- As mulheres e os homens relatam aumentos na sua capacidade de: Efetuar análises de género e poder? Compreender melhor os seus direitos e privilégios básicos? Têm competências de liderança, tomada de decisões e de confronto respeitoso melhores? Ser mais capaz de organizar, colaborar e criar estratégias coletivamente?

Médio prazo:

- Que mudanças existiram na confiança dos homens e das mulheres nas suas capacidades de liderança?
- Em que medida as mulheres ativistas e líderes estão a demonstrar mais capacidade²⁵ de influenciar os decisores e os processos de tomada de decisão?

- Que mudanças houve nos interesses e competências dos homens e das mulheres em alinhar os valores e ações feministas no seio das suas organizações?
- Até que ponto estão as mulheres ativistas e líderes a envolver-se nos processos de responsabilização/decisórios informais e formais e a influenciá-los (nível local/nacional/subnacional)?

- Até que ponto os planos de trabalho, prioridades, posições políticas e campanhas de aliados/redes de LTDM incorporam as próprias prioridades de análise e de campanha das organizações dos direitos das mulheres?

Longo prazo:

- Que influência teve o facto de mais mulheres serem o modelo de estilos de liderança inclusivos e mais eficazes sobre o ambiente propício para outras mulheres ativistas e líderes aspirantes?
- Que mudanças existiram na confiança dos homens em relação às suas capacidades de desafiar o patriarcado e promover normas de género positivas e liderança para os direitos das mulheres?
- Como é que essas mudanças foram conseguidas? O que as permitiu ou impossibilitou?
- Qual foi a contribuição da Oxfam para este resultado?

TRABALHAR A NÍVEL PESSOAL - TERRITÓRIO PALESTINO OCUPADO

É necessário fazer um investimento considerável de tempo, finanças, conhecimento e compromisso emocional para trabalhar no nível pessoal de LTDM, frequentemente ignorado noutro tipo de intervenções. Em OPT, os líderes dos quatro parceiros das organizações de mulheres no programa AMAL trouxeram muitos desafios de trabalho como líderes no contexto palestino complexo, incluindo a falta de tempo para a reflexão pessoal. Trabalharam com *Género no Trabalho* para considerar a relação entre os valores pessoais (feministas) e as normas organizacionais; com habilidades em “Confronto respeitoso para ficarem comprometidos com os outros de uma forma pacífica e praticar os princípios de liderança feministas em ambientes que podem ser vistos a serem incompatíveis com estes” e sobre como alterar a “cultura enraizada” da organização, incluindo a criação de espaços para “dizer a verdade, embora cercado por normas dominantes de eficácia e controlo”.

II. CRIAR SUSTENTABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES, REDES E PLATAFORMAS DE DIREITOS DAS MULHERES



Mulheres atendendo a um curso de familiarização de líderes com o acordo 169 de OIT - o acordo sobre Pueblos Indígenas e Tribales, 1989, para ajudar a entender seus direitos legais.

Foto: Tineke D'haese/Oxfam

II. CRIAR SUSTENTABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES, REDES E PLATAFORMAS DE DIREITOS DAS MULHERES

Existem evidências significativas da eficácia das organizações e movimentos dos direitos das mulheres que têm impacto nos direitos das mulheres. Existem também evidências de que muitas das organizações de direitos das mulheres estão sob ameaça, com desafios de financiamento inadequado para a repressão ou reação fundamentalista política e religiosa. O financiamento principal e flexível para as organizações é particularmente escasso, colocando a sua sobrevivência e sustentabilidade em perigo. Este contexto dificulta as capacidades das organizações de se adaptarem às mudanças nos contextos e eventos emergentes, aproveitando as oportunidades para a transformação. Deve ser prestada especial atenção à construção da sustentabilidade das organizações, redes e plataformas dos direitos das mulheres, porque estão sob ameaça em particular e, conforme apresentam as evidências, um movimento vibrante das mulheres é o maior fator que contribui para a reforma da política de justiça de gênero. As nossas avaliações de programas LTDM também demonstram como a ação coletiva é *fundamental* para a segurança das mulheres como ativistas e líderes.

Portanto, a Oxfam procura fortalecer a capacidade organizacional e a sustentabilidade dos ativismos dos direitos das mulheres, com particular destaque para as de uma diversidade de movimentos novos e crescentes²⁶. Ao promover e angariar fundos para esta estratégia, a Oxfam irá esforçar-se por não competir com estas organizações e movimentos.

Finalmente, para ser sustentável, uma abordagem LTDM também reconhece a importância da criação de espaços de reflexão e responsabilidade e mecanismos dentro e entre as organizações, redes e movimentos dos direitos das mulheres, para tratar com segurança e de forma construtiva as diferenças e tensões, onde estas existam.

Isto é onde o nosso princípio de “responsabilidade interna”, o “COMO” nós trabalhamos ou o quinto pilar, entra em jogo neste primeiro pilar da nossa estrutura LTDM, porque a atenção para a *qualidade, a igualdade e inclusão* do nosso ativismo e liderança, para a *prática* do poder por organizações e os indivíduos em si, é fundamental para a *eficácia* da programação e abordagens LTDM. Também é fundamental para a saúde, resiliência e sustentabilidade da ação e dos movimentos locais e globais para os direitos das mulheres. O aumento da responsabilidade interna de organizações, movimentos e plataformas é, portanto, um componente fundamental de uma abordagem LTDM, bem como a abertura organizacional, representatividade e inclusão que é obrigatório realizar.

A hipótese é:

Se a Oxfam criar sustentabilidade das organizações, redes e plataformas de direitos das mulheres,

Veremos o seguinte resultado:

Existem mais organizações de direitos das mulheres com recursos e capacidade institucional reforçada para praticarem e implementarem liderança transformadora nas suas organizações e programas para promover os direitos das mulheres.

Porque implementámos ou facilitámos as seguintes estratégias:

- O financiamento flexível e central para diversas e, em particular, as organizações e redes de direitos das mulheres, particularmente aquelas dirigidas por mulheres jovens e marginalizadas.
- Coaching organizacional, orientação e troca entre pares constantes.
- Alinhar sistemas e estruturas para permitir uma liderança transformadora coletiva.
- Reforçar as competências e práticas de colaboração.
- Processos coletivos de reflexão, ação e aprendizagem entre pares que ajudam a fazer surgir e alterar profundamente culturas patriarcais e organizacionais opressivas.
- Reforço de práticas de cuidado autónomo e coletivo como parte da sustentabilidade organizacional.
- Reforço das relações e da confiança no seio das organizações e redes.

COMPROMISSO DE OXFAM COM A LIDERANÇA DAS MULHERES

“No centro do trabalho da Oxfam está uma teoria da mudança que vê a interação entre os cidadãos ativos e estados responsáveis como fundamental para o desenvolvimento humano. Oxfam incide principalmente sobre a primeira delas, ajudando a construir a capacidade organizacional das organizações de pessoas pobres, com um foco particular sobre a liderança das mulheres e as atitudes e crenças sobre os papéis de género.”

O poder de pessoas contra a pobreza: Plano Estratégico da Oxfam Internacional, 2013-2019

Exemplo de perguntas MEAL para saber que diferenças se observam (se é que se observa alguma).²⁷

Curto prazo:

- Em que medida é que os orçamentos, redes e plataformas de organizações dos direitos das mulheres mudaram?
- Em que medida os programas de formação organizacional, *coaching* e *mentoring* mudaram? Que medidas concretas foram adotadas para promover os valores feministas em oportunidades de recrutamento, formação, promoção e liderança?
- Em que medida as organizações dos direitos das mulheres, movimentos e plataformas são responsáveis perante os seus membros e quem representam? Qual é o nível de ambição, espaço e recursos para abordar esta questão ao longo do tempo?

Médio prazo:

- Como é que as suas políticas organizacionais, estruturas e processos foram alterados para permitir uma liderança mais distribuída para incluir a liderança das mulheres mais jovens?
- Como é que as suas políticas organizacionais, estruturas e processos foram alterados para permitir uma liderança mais distribuída para incluir as mulheres de grupos marginalizados e discriminados?

Longo prazo:

- Que mudanças houve na tomada de decisão na organização? Por exemplo, existem mudanças em quem está a tomar as decisões? Há mudanças sobre o que as mulheres tomam decisões?
- Como é que essas mudanças foram conseguidas? O que as permitiu ou impossibilitou?
- Qual foi a contribuição da *Oxfam* para este resultado?

EXEMPLO DO PROGRAMA NA PAPUA NOVA GUINÉ

A “*Women Initiative Pacific*” (Iniciativa Mulheres do Pacífico) na PNG atribui subvenções a diferentes membros da rede. Uma vez que as subvenções são realizadas pelo escritório nacional Oxfam como um grupo central, os parceiros preservam o critério significativo na sua atribuição – desde o patrocínio de tratados de paz tribal até atividades de irradiação.

EXEMPLO DE PROGRAMA NO MÉDIO ORIENTE E NORTE DE ÁFRICA

O programa AMAL na região MENA inclui, através da sua componente regional, o uso de um Fundo de inovação de um ano com cinco parcerias para projetos concebidos para responder a questões locais, por se envolver com um ativismo mais informal e iniciativas de OSC identificados pelas mesmas organizações.

III. APOIAR A COLABORAÇÃO PARA INFLUENCIAR AS NORMAS SOCIAIS E OS PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO INFORMAIS, POLÍTICAS E A RESPECTIVA IMPLEMENTAÇÃO



26 de setembro: Dia da descriminalização do aborto na América Latina e no Caribe, o direito ao aborto de mulheres nicaragüenses.

Foto: Tineke D'haese/Oxfam

III. APOIAR A COLABORAÇÃO PARA INFLUENCIAR AS NORMAS SOCIAIS E OS PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO INFORMAIS, POLÍTICAS E A RESPECTIVA IMPLEMENTAÇÃO

Além de mudanças nos níveis individual e organizacional, a *Oxfam* prioriza uma mudança sistêmica que inclui o desenvolvimento e a implementação das estruturas *formal* e (muitas vezes invisível) *informal*²⁸.

Os programas que nós concebemos e as estratégias, parcerias e atividades necessárias para fornecê-los em diferentes contextos (e os quadros MEAL necessários para aprender e medir o respetivo impacto) irá variar significativamente dependendo do foco formal e/ou informal do nosso trabalho. A maioria dos programas de justiça entre géneros reconhece a importância de trabalhar com as partes interessadas em *ambas as* áreas de forma eficaz e sustentável e de desafiar e alterar “as regras do jogo”, abrindo estes espaços e instituições para melhor promover os direitos das mulheres.

Trabalhar na esfera informal (isto é, normas e comportamentos formados pela opinião pública – escola, meios de comunicação social e sociedade civil; formadores de opinião influentes, como familiares, líderes locais ou celebridades; práticas comuns e religiosas) é uma parte *essencial* da criação de um ambiente favorável positivo para LDTM.

INFLUÊNCIAS NA ESFERA INFORMAL – NICARÁGUA

Desenvolver as capacidades das mulheres e dos jovens no município de Chinandega para um melhor envolvimento com as autoridades era um objetivo central do projeto. Contudo, eram necessário implementar novos conhecimentos e competências para os investimentos serem rentáveis, como a avaliação concluiu: A capacidade de desenvolvimento não consiste apenas em “workshops de formação”, mas também na oportunidade para praticar lições e conhecimentos relevantes.

O trabalho foi executado pela Associação para a Sobrevivência e Desenvolvimento (*Asociación para la Sobrevivencia y el Desarrollo local - ASODEL*), Movimento das Mulheres de Chinandega (*Movimiento Mujeres de Chinandega - MMCH*) e pela Rede de Nicarágua para o Desenvolvimento Local e Democracia (*Red Nicaragüense por la Democracia y el Desarrollo local*), com o apoio da *Oxfam Intermón*.

As normas e práticas sociais podem impedir ou facilitar a implementação de políticas e uma transformação mais profunda. Por exemplo, a percepção pública do valor e legitimidade da liderança das mulheres pode ter um efeito de impedir ou proporcionar o desejo das mulheres em concorrer às eleições. O mesmo também é verdade para os riscos de família e/ou violência política para as mulheres ativistas, manifestantes e líderes (bem como os respetivos aliados do sexo masculino) em falar sobre questões de justiça entre géneros e dos direitos das mulheres. Da mesma forma, a cobertura dos meios de comunicação social relativamente às questões que representam perspetivas e experiências das mulheres em *todas as* áreas (por exemplo, infraestruturas, agricultura, exploração mineira e despesas militares) ao invés de apenas questões “domesticas”, ajudam a tornar visíveis os impactos que estas questões têm na vida das mulheres e começam a demonstrar o valor de uma análise mais representativa.

As organizações da sociedade civil que influenciam e colaboram com outros intervenientes importantes (líderes religiosos, escolas, setor privado, etc.) também desempenham um papel importante nestes processos para criar estes ambientes favoráveis:

*“Um ambiente favorável para a liderança transformacional dos avanços dos direitos das mulheres é crucial – os líderes são menos propensos a ter sucesso se operarem em organizações com estruturas opressivas, processos e políticas. Isto é multidirecional – uma liderança transformadora beneficia e contribui para ambientes favoráveis para outros liderarem, em direção aos objetivos principais da realização dos direitos das mulheres e da justiça social”*²⁹

A *Oxfam* tem uma experiência significativa em reunir diversos agentes para influenciar as normas e os processos sociais. Tem intermediado e facilitado a criação de redes e coligações que são capazes de promover mudanças transformacionais. É necessária mais atenção para desenvolver a liderança

TOMADA DE DECISÕES A NÍVEL LOCAL – ARMÉNIA

Um efeito muito importante foi o novo modelo de cooperação entre mulheres e governo local e, conseqüentemente, as diferentes formas formais e informais através das quais as mulheres foram incluídas na tomada de decisão política e social ao nível da comunidade.

para colaborações que cultivam a energia coletiva, criatividade e energia para os direitos das mulheres como parte de uma abordagem global de influência. É necessária atenção especial para garantir a segurança das mulheres defensoras dos direitos humanos, que se encontram muitas vezes sob ameaça significativa relativamente ao seu ativismo.

A hipótese é:

Se a Oxfam apoiar iniciativas para influenciar normas sociais, processos decisórios informais, políticas e a sua implementação,

Veremos o seguinte resultado:

Um círculo maior de intervenientes está a criar ambientes seguros e favoráveis para a liderança transformadora para os direitos das mulheres ser exercida.

Porque implementámos ou facilitámos as seguintes estratégias:

- Desenvolver capacidade individual e coletiva para influência e defesa seguras e eficazes.
- Aumento da participação e representação das mulheres nos espaços de tomada de decisões informais.

COLABORAR COM INSTITUIÇÕES CULTURAIS LOCAIS – UGANDA

“Em termos de liderança, estamos a ter uma boa evolução, mas temos tido relativamente aos direitos sobre a terra, as mulheres não têm voz. Contudo, se conseguirmos utilizar instituições culturais locais, estas podem influenciar grandes mudanças... o nosso clã desenvolveu uma constituição através do aconselhamento e a aprovação de um advogado. Implementamos procedimentos adequados para as mulheres viúvas... e para muitas outras coisas.”

Elder Parish e campeão do sexo masculino, Norte do Uganda

- Apoiar mulheres ativistas, líderes e defensoras dos direitos humanos e os seus aliados do sexo masculino para que trabalhem com segurança e sem receio - tanto como indivíduos quanto como grupos.
- Convocar movimentos sociais e intervenientes políticos com organizações dos direitos das mulheres em torno da justiça entre géneros.
- Reforçar oportunidades de colaboração entre redes e corretores entre organizações, setores e movimentos para preparar agendas e ações comuns com vista à mudança.

- Normas sociais negativas estimulantes sobre os papéis e as capacidades de liderança das mulheres nos processos políticos e estabelecimento de novas normas positivas.
- Interação estratégica com homens e meninos, desafiando os seus papéis e responsabilidades tradicionais nas esferas privada, pública e política.
- Influenciar as políticas que lidam direta ou indiretamente com a discriminação entre géneros (por exemplo, os princípios constitucionais de igualdade entre géneros, regulação dos meios de comunicação social, legislação da Violência contra Mulheres e Meninas) e garantir a respetiva execução.

Exemplo de perguntas MEAL para saber que diferenças se observam, se é que se observa alguma.³⁰

Curto prazo:

- A Oxfam estabelece parcerias com diversas organizações que representam os interesses das mulheres ou que podem influenciar os resultados que terão um impacto substancial sobre as mulheres?
- Que tipos de organizações, que área geográfica representam e que eleitorado representam?
- Qual foi a contribuição da Oxfam para este resultado?

Médio prazo:

- que medidas foram adotadas para proteger as mulheres como líderes e defensoras dos direitos humanos individualmente e como grupos?
- Que mudanças podem ser verificadas nos níveis de apoio familiar a campanhas de mulheres e homens/ativismo pelos direitos das mulheres?

MULHERES QUE INFLUENCIAM O ACESSO AOS CUIDADOS DE SAÚDE – TUNÍSIA

“Nas aldeias de Kef e Kasserine, a exigência das mulheres consistia em obter critérios de elegibilidade claros e transparentes para a obtenção de cartões de saúde gratuitos/de taxa reduzida e no facto dessas mulheres serem representadas na Comissão que decide sobre a elegibilidade do indivíduo para aceder a esses cartões. O diretor da União da Solidariedade Social da Tunísia, após as reuniões de lobby, comprometeu-se a cumprir esta exigência no âmbito nacional - não apenas nestas aldeias - e em ter as ONG representadas na comissão. Atualmente, estamos a trabalhar para garantir que as palavras do Diretor são convertidas em ações e para que as mulheres sejam representadas na Comissão.”

AMAL Tunísia

- Em que medida contribuiu o projeto para alterações na cobertura dos meios de comunicação sobre questões prioritárias levantadas por mulheres ativistas e líderes?

Longo prazo:

- De que formas as organizações dos direitos das mulheres trabalharam, individualmente ou em colaboração com outras organizações, de modo a influenciarem a mudança de práticas e políticas?
- Em que medida a aceitação de mulheres na liderança mudou por parte de líderes culturais, comuns e religiosos?
- Em que medida as atitudes e comportamentos no sentido da igualdade de géneros mudaram entre os membros da comunidade alvo?
- Em que medida o conhecimento e as atitudes em relação às capacidades de liderança de homens e mulheres mudaram nas organizações?

IV. APOIAR A COLABORAÇÃO PARA INFLUENCIAR INSTITUIÇÕES, PROCESSOS E POLÍTICAS DECISÓRIOS *FORMAIS* E A SUA IMPLEMENTAÇÃO



Fórum da Juventude sobre os direitos da saúde em Zugdid, Geórgia..
Photo: DEA/Oxfam

IV. APOIAR A COLABORAÇÃO PARA INFLUENCIAR INSTITUIÇÕES, PROCESSOS E POLÍTICAS DECISÓRIOS FORMAIS E A SUA IMPLEMENTAÇÃO

Alterar as instituições e políticas é tido como uma mudança numa escala mais ampla, sendo que é fundamental para a compreensão da Oxfam sobre como a mudança é protegida e sustentada. Ao longo da história, os ativistas dos direitos das mulheres e os respetivos aliados do sexo masculino têm assegurado avanços na igualdade entre géneros nas políticas da comissão WASH³¹, planos de desenvolvimento de aldeias, orçamentos distritais, leis distritais ou códigos de regulamentação da Comissão Eleitoral. Este foco tático na mudança política e jurídica reconhece frequentemente a força em curso de desafios ativos e de resistência para a igualdade entre géneros, bem como a necessidade de garantir os avanços assegurados nas leis e políticas, sempre que possível. Contudo, deve-se considerar que estes avanços levam algum tempo e que muitas vezes são garantidos através da negociação e realização de concessões estratégicas pragmáticas, de modo a abrir as portas ou para proteger e aumentar o espírito e a ambição da legislação futura.

Uma vez assegurado, transformar compromissos assumidos em papel em ações e investimentos representa a segunda fase crítica da construção de liderança institucional para a igualdade entre géneros. A Secção 5 descreve uma abordagem de LTDM para desenvolver formas inteligentes, seguras e criativas de transformar compromissos em ações e recursos para a igualdade entre géneros.

MULHERES QUE INFLUENCIAM AS NEGOCIAÇÕES EM PROCESSOS DE PAZ

Análise da resolução 1325 de alto nível do Conselho de Segurança da ONU informou que “análise de 40 processos de paz desde o fim da Guerra Fria tem mostrado que nos casos em que os grupos de mulheres foram capazes de exercer uma forte influência sobre o processo de negociação, houve uma hipótese muito mais elevada de ser alcançado um acordo do que quando os grupos de mulheres exercem pouca ou nenhuma influência. Nos casos de participação das mulheres e de uma forte influência, um acordo foi quase sempre alcançado. A análise (de) 181 acordos de paz assinados entre 1989 e 2011 constatou que os processos de paz que incluíam mulheres como testemunhas, signatários, mediadores e/ou negociadores demonstrou um aumento de 20 por cento na probabilidade de um acordo de paz duradouro de, pelo menos, dois anos. Esta percentagem aumenta ao longo do tempo...”

Tal como a crença fundamental da Oxfam na importância de cidadania ativa, a Teoria da Mudança da Oxfam também reconhece o papel fundamental, eficaz e inclusivo dos Estados – as instituições e processos formais pelos quais as decisões são tomadas. *“Muitas vezes, a contribuição principal (da Oxfam) reside entre a intermediação de contactos entre organizações privadas e as entidades governamentais (bem como com o setor privado), bem como na criação de” zonas seguras “nas quais é possível discutir problemas e soluções.”*

Enquanto a programação de LTDM ajuda a encontrar maneiras criativas para influenciar, desafiar e mudar as “regras do jogo” formais institucionais, a nossa experiência também demonstra o valor de desenvolver novas e mais relações de colaboração com as pessoas em cargos de decisão.

Muitas vezes, isso envolverá prestar atenção à forma como os programas são associados ao trabalho consistente ao nível da comunidade de LTDM às propostas subnacionais e nacionais para mudanças mais sistémicas e mais duradouras, abordando o “segmento intermédio ausente” de muitos programas governamentais. As abordagens que usamos vão, é claro, depender do contexto particular e do histórico de cada comunidade ou país.

Quando os Estados são fracos, ineficazes ou não democráticos, reconhecemos a necessidade de pensar e trabalhar de forma diferente. Em contextos onde os grupos armados/militantes são parte integrante, parte integrante dos processos de tomada de decisão formais, por exemplos, os agentes não estatais desempenham um papel legítimo e importante na forma como as políticas são

CUMPRIMENTO DOS COMPROMISSOS – NIGÉRIA, MOÇAMBIQUE E ÁFRICA DO SUL

“Na Nigéria, por exemplo, a defesa bem sucedida para a implementação da Lei de proibição de violência contra as pessoas de 2013, conduzido pela organização de direitos das mulheres WRAPA, incluiu a contratação de um ex-legislador para percorrer os corredores do poder, o impedimento da mensagem do texto dos Ministros e os tribunais altamente mediatizados. Nas campanhas pré-eleitorais na Nigéria e Moçambique foram utilizados slogans “Vote a favor da Lei contra a violência doméstica ou não votamos em vocês!” para pressionar a reforma jurídica face à impunidade contínua das violações dos direitos. Na África do Sul, os parceiros assinaram acordos com os conselheiros recém-eleitos para garantir que os representantes entregavam em uma lista de compromissos claramente articulados realizados sobre questões prioritárias.”

Resumo da avaliação “Raising Her Voice” (Faz-te ouvir)

formuladas, a segurança é fornecida, os impostos são recolhidos e os serviços são prestados. A nossa análise de poder da LDTM precisa então de encontrar formas apropriadas ao contexto para reconhecer e envolver de forma segura e eficaz esses intervenientes importantes, enquanto trabalha numa visão a longo prazo sobre como esta relação vai mudar ao longo do tempo, de acordo com o trabalho paralelo para reforçar as capacidades do Estado. A nossa análise precisa ir além de uma análise clássica das instituições formais e informais e de mudanças na política, crenças e práticas a incorporar na análise específica do contexto dos principais intervenientes, tais como grupos armados/militantes que formam a política, economia e cultura nacional e local.

Esta estrutura oferece diferentes rotas para vislumbrar as áreas de foco mais eficazes para os programas e parcerias em Estados frágeis e afetados por conflitos, mas também reconhece as janelas de oportunidade para uma mudança sistémica no apoio dos direitos das mulheres apresentado pela “conjuntura crítica”, tais como eleições, mudanças na liderança, desastres naturais ou conflitos. Da mesma forma, evidências dos impactos positivos da liderança das mulheres em processos de paz ajuda-nos a criar o caso para uma maior representação de LDTM nesses momentos críticos para implementar os blocos de construção para o futuro de um país³².

Para uma abordagem de LDTM ser eficaz e para que as alterações na legislação sejam constantes, as *próprias instituições* também podem ter de mudar. Muitas vezes, as instituições políticas, em todos os níveis, apresentam muitas vezes normas bem estabelecidas, patriarcais e formas de trabalhar, sendo dominados por homens. Isto tem um impacto significativo sobre o espaço (e recursos) físico, político e emocional disponíveis para os ativistas dos direitos das mulheres que desejam orientar e influenciar os direitos das mulheres. Muito trabalho tem sido feito em relação às quotas temporárias e permanentes, como forma de aumentar significativamente a representação formal das mulheres, mas as culturas e práticas institucionais levam inevitavelmente mais tempo para mudar. Uma abordagem de LDTM encoraja-nos a pensar sobre como podemos apoiar as mulheres – e os respetivos aliados do sexo masculino – a utilizar a sua liderança para manter as instituições responsáveis pelos compromissos assumidos e, ao fazê-lo, criar ambientes mais favoráveis à participação das mulheres e de representação formal.

A hipótese é:

Se a Oxfam apoiar iniciativas para influenciar instituições de tomada de decisões formais, processos ou políticas e colaborar e/ou os responsabilizar pela sua implementação,

Veremos o seguinte resultado:

Aumento do envolvimento, ação e responsabilidade por compromissos assumidos em relação à justiça entre géneros e direitos das mulheres por parte de intervenientes e instituições formais.

Porque implementámos ou facilitámos as seguintes estratégias:

- Aumento da participação e representação das mulheres nos espaços de tomada de decisões formais.
- Proteção dos direitos das mulheres e das prioridades estratégicas das mulheres na legislação, políticas e orçamentos nacionais, subnacionais e locais.
- Proteção contra a perda dos direitos e liberdades fundamentais das mulheres em tempos de mudança política e social.
- Apoiar uma reforma institucional que cria um melhor ambiente para a participação e a liderança das mulheres.
- Iniciativas apoiadas para reforçar a vontade política institucional, a capacidade do Estado e recursos para plena implementação dos compromissos da igualdade de género a todos os níveis.
- Garantia de que as próprias instituições protegem mulheres ativistas, líderes e os seus aliados do sexo masculino e permitir que trabalhem de forma segura e sem receio.
- Oportunidades reforçadas para colaborações de redes e corretores entre organizações informais, setores, movimentos e instituições formais e agências para manter os ganhos obtidos com a alteração de agendas e ações comuns.

Exemplo de perguntas MEAL para saber que diferenças se observam, se é que se observa alguma.³³

Curto prazo:

- Os horários ou espaços de reuniões de líderes foram alterados para permitir a participação mais ativa das mulheres?
- Existem mais mulheres conscientes do funcionamento das estruturas decisórias (incluindo as suas regras, protocolos e processos) e sobre como participar nelas e influenciá-las?

- Que mudanças houve na forma como as informações são elaboradas e fornecidas para irem ao encontro das necessidades de informação e realidades das mulheres em comunidades alvo?
- Em que medida aumentaram as oportunidades de reunião entre decisores e mulheres nas comunidades alvo?

Médio prazo:

- O número de mulheres em cargos/estruturas decisórias (a nível comunitário, distrital, provincial e nacional) mudou durante a existência do projeto (no total e como proporção de cargos/vagas)?
- Que mudanças houve nas estruturas de liderança comunitária para permitir uma maior participação ativa das mulheres? Como é que essas mudanças foram conseguidas? O que as permitiu ou impossibilitou?
- Em que medida foram introduzidas/alteradas políticas e leis para dar resposta às prioridades estratégicas das mulheres (ao nível nacional/subnacional/local)?
- Em que medida os orçamentos aumentaram para implementar políticas e leis que deem resposta às prioridades estratégicas das mulheres (ao nível nacional/subnacional/local)?
- Em que medida aumentaram as oportunidades de reunião entre decisores e mulheres nas comunidades alvo (funcionários do governo local, prestadores de serviços, líderes tradicionais/religiosos e/ou candidatos políticos/membros de partidos)?

Longo prazo:

- Como tem mudado a aceitação da liderança das mulheres por parte dos líderes do governo?
- Até que ponto as instituições que aplicam as leis e políticas sobre temas relacionados com as prioridades estratégicas das mulheres (por exemplo, desenvolvimento/implementação de regulamentos, sistemas e procedimentos de acompanhamento e execução)?
- Qual foi a contribuição da Oxfam para este resultado?

MULHERES EM POSIÇÕES DE LIDERANÇA AO NÍVEL DISTRITAL – PAQUISTÃO

O projeto “Raising Her Voice” (Faz-te ouvir) no Paquistão focou intencionalmente o seu apoio em 1.500 mulheres em posições de liderança a nível distrital, reconhecendo o seu imenso capital social e eficácia na obtenção de soluções práticas às necessidades dos eleitores mais pobres (70% dos membros de investimentos garantidos a nível distrital do “Grupo de líderes de 50 mulheres” para esquerdas de desenvolvimento nas respetivas comunidades), bem como a sua capacidade de influenciar a mudança sistémica a longo prazo no nos espaço e instituições distritais, regionais e até nacionais. Por exemplo, o Manifesto Nacional das Mulheres de 2012 incluiu que uma proposta para eleições seja declarada nula e sem efeito em círculos eleitorais onde menos de 10 por cento dos eleitores registados eram mulheres. Na corrida para as eleições de maio de 2013, *“nas regiões KP e FATA... quando os trabalhadores do partido ANP impediram as respetivas mulheres de votar, o Grupo de líderes femininos e o Comité de ação comunitária insurgiram-se contra esta situação e, conseqüentemente, aplicaram medidas contra os líderes/trabalhadores do partido que impediram as mulheres de participar na votação.”*

V. PROMOVER INICIATIVAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NOS QUATRO PILARES DA LTM



Os trabalhadores de uma fábrica da roupa marcham nas ruas de Phnom Penh. Se manifestar por melhorias tanto salariais como nas condições de trabalho e de seus direitos como empregados.
Foto: Kimtong Meng / Oxfam Novib

V. PROMOVER INICIATIVAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NOS QUATRO PILARES DA LTDM

Este elemento do quadro do programa global de LTDM é diferente dos quatro pilares fundamentais na medida em que proporciona o componente essencial “COMO” ao “O QUÊ” das ações individuais e coletivas e do envolvimento institucional informal e formal articulado nos primeiros quatro pilares.

Dada a falta de implementação de tantos compromissos para com os direitos das mulheres, a promoção da responsabilidade social é um elemento chave da abordagem da Oxfam para o reforço da liderança transformadora dos direitos das mulheres. A Oxfam desenvolveu uma série de recursos de género e administração para ajudar as equipas e parceiros nacionais a fortalecer a forma como planeamos e administramos iniciativas de influência e responsabilidade criativas e eficazes em associação aos direitos das mulheres³⁴.

COMISSÃO DE AUDITORIA DAS MULHERES – HONDURAS

"A Comissão de Auditoria das Mulheres em matéria de transparência orçamental e despesas públicas ganhou gradualmente a confiança dos homens. Eles viram que as mulheres, apesar do seu nível de alfabetização limitado, estavam, na verdade, a colocar perguntas válidas sobre o orçamento e a seguir o dinheiro como cães de caça. As mulheres foram ganhando um verdadeiro poder e influência"

A responsabilidade social foca-se na capacidade de os indivíduos, grupos e a sociedade civil terem poder para assumirem e se responsabilizarem pelas suas ações e omissões. Isto inclui, mais obviamente, a implementação de leis, formulação de políticas e gestão dos recursos públicos. No entanto, o aumento da responsabilidade e o envolvimento positivo de uma série de intervenientes e instituições nas esferas formais e informais também são necessários: desde decisores familiares, chefes de tribos e líderes religiosos e tradicionais

até conselhos locais e distritais e comissões escolares ou de saúde, através de partidos políticos, parlamentos e outras instituições culturais e financeiras com poder e influência sobre a medida em que as mulheres podem exercer os seus direitos e aceder à justiça em qualquer contexto específico.

Iniciativas de responsabilidade social - tal como a educação sobre os direitos legais das mulheres, a participação cívica nos processos de orçamentação ou audiências públicas sobre políticas - podem ser abordagens importantes para desafiar as estruturas de poder ao promover a igualdade de género e os

direitos das mulheres, criando mais espaço para que as exigências das mulheres sejam ouvidas e priorizadas. Reconhecemos que os defensores e parceiros dos direitos das mulheres com que trabalhamos sabem como o poder funciona, onde se encontra e como influenciá-lo. A nossa aprendizagem do programa bem documentada mostra *como* podemos aplicar estratégias de responsabilidade social à LTDM na prática:

- Encontrando formas de aumentar a responsabilidade dos partidos políticos, *bem como* os decisores parlamentares formais e subnacionais;-
- Ajudando as mulheres a desenvolver redes sólidas em espaços políticos formais (por exemplo, através da criação de convenções de mulheres e outras comissões), bem como nos seus círculos eleitorais e partidários locais; e
- Garantindo que, em contextos frágeis e afetados por conflitos - e em contextos estáveis onde os extremismos políticos e religiosos tornam a natureza “política” das iniciativas da Oxfam sobre os direitos das mulheres ainda mais crítica - investimos nas competências necessárias para resolver tensões com confiança no contexto externo.

Isto também exige um orçamento pequeno mas específico *em cada projeto* para garantir a segurança dos ativistas, líderes e defensores dos direitos humanos com que trabalhamos, que podem ser ainda mais ameaçados por participarem nos nossos programas. Este orçamento deve ser utilizado de forma criativa e de acordo com os contextos locais, através, por exemplo, da formação em segurança pessoal e *online*; parcerias e sinalética segura mas acessível a apoio e serviços para as mulheres em situação de risco; espaços de aconselhamento entre pares e formulação de estratégias; pequenos fundos de contingência; e posições políticas fortes para a *Oxfam* com orientações em casos de emergência incorporadas na nossa abordagem *como padrão*. A lei boliviana de 2012 que proscree a violência política contra as mulheres é um bom exemplo de outra forma de aumentar a proteção e reduzir as ameaças muito reais de violência contra ativistas e líderes.

As ações coletivas das mulheres através de responsabilidade social podem permitir-lhes desafiar as normas e práticas discriminatórias nas instituições políticas de forma mais segura e eficaz - e mudar as “regras do jogo” quando estas excluem as mulheres. No entanto, uma vez que as mulheres são muitas vezes sub-representadas nas organizações da sociedade civil, é necessária uma atenção especial para garantir que as organizações de mulheres e aquelas que promovem ativamente os seus interesses estão no centro de uma abordagem que contribui para a liderança transformadora dos direitos das mulheres, conforme indicado acima.

A hipótese é:

Se a Oxfam promover iniciativas de responsabilidade social para desenvolver os direitos das mulheres e a justiça de género em todas as suas intervenções,

Veremos o seguinte resultado:

Existem mais sistemas a garantir responsabilização em relação aos direitos das mulheres e um maior apoio financeiro à liderança transformadora para promoção dos direitos das mulheres.

Porque implementámos ou facilitámos as seguintes estratégias:

- As organizações de mulheres, da sociedade civil e outras organizações irão defender a maior alocação de recursos para os direitos das mulheres e outros intervenientes fundamentais irão apoiar a sua defesa.
- Sistemas institucionalizados e espaços que promovem a responsabilização entre líderes pelos direitos das mulheres.
- Os doadores irão aumentar o seu apoio financeiro para a liderança transformadora pelos direitos das mulheres.
- Serão pesquisadas mais profundamente abordagens inovadoras para responsabilização social e as aprendizagens oriundas das boas práticas existentes serão integradas na conceção de programas futuros.

Exemplo de perguntas MEAL para saber que diferenças se observam, se é que se observa alguma.³⁵

Curto prazo:

- Que mudanças existirem no que toca à sensibilização das mulheres e dos aliados de LTDM para a existência de proteções dos direitos das mulheres, compromissos e recursos disponíveis (a nível local/subnacional/nacional)?
- Que mudanças houve na *consciência e capacidade* de mudança das políticas (e práticas) com vista aos direitos das mulheres entre:
 - × Comunidades e líderes comunitários?
 - × Intervenientes da sociedade civil e do governo? (Por exemplo, os responsáveis estão cientes das mudanças políticas relativas aos direitos de propriedade ou de ativos?)

PLATAFORMA PARA AS MULHERES – BOLÍVIA

Uma análise de eficácia realizada em 2014 demonstrou que a Plataforma para as Mulheres (apoiada pela Oxfam e pelo seu parceiro IFFI, Instituto de *Formación Feminina Integral* [Instituto de Formação da Mulher]) utilizou estratégias de responsabilidade social para garantir que o município de Cercado instituiu reuniões periódicas para permitir que os cidadãos monitorizassem os gastos públicos. O programa *“Raising Her Voice”* (Faz-te ouvir) esteve diretamente envolvido nas pesquisas e publicações do Observatório para a Igualdade de Género no que toca aos orçamentos sensíveis às questões de género. A pressão persistente da IFFI e da Plataforma para as Mulheres também levou o município a aprovar uma linha orçamental para apoiar os Serviços Jurídicos Municipais (SLIM) especializados em violência doméstica e discriminação de género. Isto reforça o ponto de vista de que o envolvimento e apoio a longo prazo das plataformas para as mulheres são essenciais para trabalhar em LTDM. A análise de eficácia concluiu que: *“Como anedota, muitos informantes mencionaram que, além dos meios de comunicação, a Plataforma para as Mulheres foi a única organização da sociedade civil que foi convidada e esteve presente nas sessões plenárias da assembleia quando a votação sobre a consideração final do texto do projeto de Estatuto foi realizada”*.

- Em que medida é que as iniciativas de defesa implementadas por organizações dos direitos das mulheres influenciaram estas mudanças?

Médio prazo:

- Que mudanças houve no *apoio e aceitação* de mudança das políticas (e práticas) com vista aos direitos das mulheres entre:
 - × Comunidades e líderes comunitários?
 - × Intervenientes da sociedade civil e do governo?
- Como é que expresso este apoio? (Por exemplo, existem protocolos relativos aos direitos de saúde das mulheres?)
- Em que medida é que as iniciativas de defesa implementadas por organizações dos direitos das mulheres influenciaram estas mudanças?
- Quão eficazes foram as ações por parte dos defensores da LTDM e dos seus aliados/redes em influenciar orçamentos comunitários/distritais/provinciais/nacionais para garantir recursos financeiros para as questões dos direitos das mulheres?

- Quão eficazes foram as ações dos defensores da LTDM e dos seus aliados/das redes para responsabilizar os governos pelos compromissos feitos em relação à justiça entre géneros?
- Em que medida estão os decisores específicos envolvidos em ações para promover os direitos das mulheres? Que mudanças podemos ver nas atitudes e práticas dos prestadores de serviços em relação aos temas prioritários dos direitos das mulheres levantados por ativistas e líderes de LTDM?

Longo prazo:

- Como é que essas mudanças foram conseguidas? O que as permitiu ou impossibilitou?
- Qual foi a contribuição da Oxfam para este resultado?
- Queremos que isto tenha valor não só para programas de justiça de género independentes, mas também para a riqueza dos programas e campanhas tradicionais que visam reforçar o apoio à liderança das mulheres e dos direitos das mulheres na conceção e prática dos programas.

Conclusões do grupo de trabalho de LTDM

As nossas avaliações dos programas independentes e tradicionais mostram-nos que a mudança transformadora *pode* ser alcançada *quando LTDM passa a ser uma parte deliberada da abordagem do programa, e não apenas uma estratégia*. Por exemplo:

- Foram desenvolvidos inúmeros recursos e estudos de caso para ajudar os colegas a aprender com experiências de outros lugares. O grupo de trabalho de LTDM da Oxfam procura partilhar estas informações como parte fundamental da sua oferta de aconselhamento à confederação, juntamente com conselhos práticos e apoio às equipas do programa que visam desenvolver ou fortalecer a sua prática de LTDM.
- Uma primeira etapa simples seriam as campanhas e programas humanitários e de desenvolvimento da Oxfam que beneficiariam largamente do contacto com intervenientes e aliados de LTDM para saber como integrar melhor essas abordagens na prática. Por exemplo, o papel da Oxfam nos consórcios de resiliência DIPECHO de Myanmar tem-se focado especificamente no apoio de LTDM a nível local nas comissões de redução de risco de desastres. Isto tem evoluído ao longo do tempo e passou a incluir homens, tendo constatado um sucesso considerável na forma como as mulheres se envolvem em atividades de redução de risco de desastres.

- Muitos colegas ainda precisam de ser convencidos no que diz respeito ao valor de abordagens mais transformadoras. A equipa do programa de administração e justiça de género, com o apoio ativo da liderança do programa em toda a confederação, tem que trabalhar mais estreitamente com todos os colegas de toda a Oxfam para apoiar este objetivo e processo.
- As análises de género “superficiais”³⁶ provaram ser uma estratégia útil e de baixo custo para a integração de LTDM – ajudando a promover uma compreensão muito mais crítica de como as mudanças acontecem na vida das mulheres e aplicando melhorias práticas ao programa para resolver esta questão.

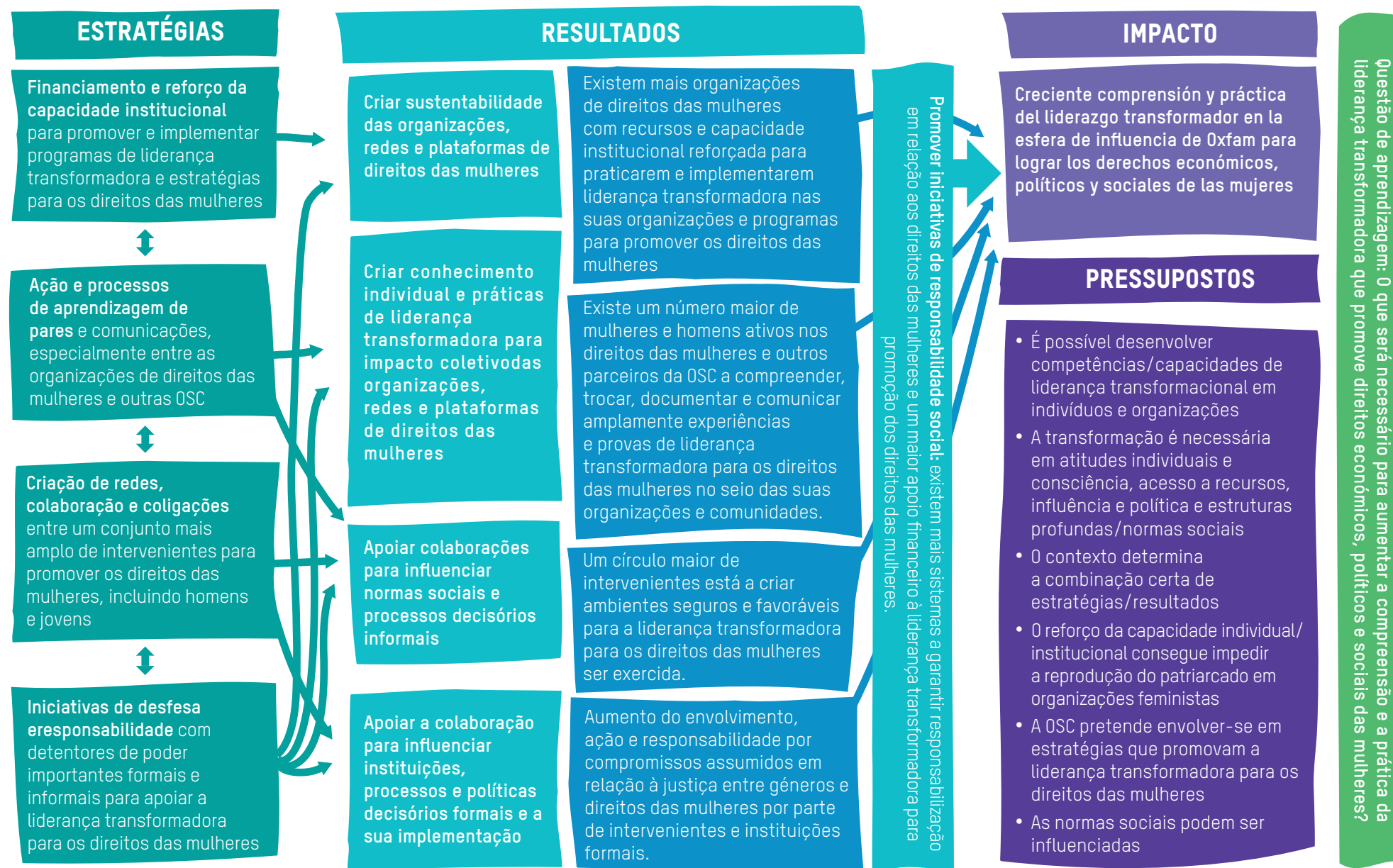
A concretização da ambição da Oxfam no contexto de LTDM exigirá que as mulheres e as suas organizações estejam presentes e participem de forma igual e significativa na decisão sobre o âmbito, o design e a administração de todo o trabalho futuro nesta área.

RESPONSABILIDADE SOCIAL - MARROCOS, TUNÍSIA, IÉMEN E TERRITÓRIO PALESTINO OCUPADO

Quase todos os países que participam no programa AMAL têm elementos de trabalho de responsabilidade social. Em Marrocos, foi formada uma rede local para fins de orçamentação sensível às questões de género no Sudeste e um grupo de trabalho criado para monitorizar o orçamento municipal. Na Tunísia, o foco recaiu sobre o reforço da monitorização de políticas e planos do governo a nível local por parte das mulheres. No território palestino ocupado, foram criados espaços através dos quais jovens líderes poderiam reunir-se com representantes políticos.

CADEIA LÓGICA: quadro do programa global da Oxfam sobre liderança transformadora para os direitos das mulheres

Objetivo da Oxfam em relação à justiça entre gêneros: que mais mulheres carenciadas e marginalizadas reivindiquem e promovam os seus direitos através do envolvimento e da liderança das mulheres e das suas organizações e a violência contra as mulheres seja significativamente menos prevalente e aceitável pela sociedade.



OUTROS REQUISITOS IMPORTANTES PARA A PROMOÇÃO DA LTDM

1. PARCERIAS

Além do contexto e da própria capacidade interna da *Oxfam*, as parcerias são fatores fundamentais na capacidade da *Oxfam* de promover os seus objetivos. A *Oxfam* propõe uma colaboração com diferentes sociedades civil e outras partes interessadas influentes na sua promoção da LTDM, a ser determinada pelo contexto e pelos aspetos dos direitos das mulheres aos quais a liderança se destina:

- **Parceiros estratégicos de aprendizagem** - com organizações importantes a nível global, regional, nacional e local que estão a apoiar ativamente abordagens a longo prazo para reforçar a LTDM. Tendem a ser organizações de direitos das mulheres e outras organizações da sociedade civil que querem aprender sobre a LTDM, reforçá-la e colocá-la em prática.
- **Parceiros de desenvolvimento de capacidades** - com organizações importantes que estão a implementar ativamente abordagens para apoiar análise e capacidades críticas para a LTDM emergir. Esses parceiros podem apoiar diretamente ou trabalhar em colaboração com escritórios nacionais.
- **Parceiros de lobby e influencia** - com organizações importantes que utilizam poder positivo e coletivo para influenciar processos políticos e instituições a trabalhar em defesa dos direitos das mulheres. Pode tratar-se de uma ampla gama de organizações, incluindo organizações de direitos das mulheres, sociedade civil e intervenientes com poder de influência (por exemplo, setor privado, líderes religiosos, sindicatos trabalhistas/da educação, grupos políticos).jadores y trabajadoras o de educadores, grupos políticos).

2. CRIAR UMA AGENDA ESTRATÉGICA MEAL

As abordagens feministas e sensíveis às questões de género para MEAL (Monitorização, Avaliação, Prestação de Contas e Aprendizagem) serão mais adequadas para programas que visam desenvolver o contexto de LTDM, quer como uma estratégia ou como um resultado, devido ao facto de os programas desta natureza lidarem com mudanças complexas e não lineares relacionadas com o género e o poder. As perguntas MEAL de exemplo incluídas em cada área de

resultado acima fornecem sugestões sobre como enquadrar a aprendizagem e os indicadores de um programa em torno das mudanças e a contribuição da *Oxfam* para as mesmas.

Não há uma única forma de medir estas mudanças. Em vez disso, uma combinação de diferentes metodologias permitirá que a equipa, parceiros e partes interessadas da *Oxfam* compreendam e comuniquem sobre a complexidade das mudanças que estão a ser feitas por homens e mulheres individuais, organizações de direitos das mulheres e da sociedade civil, governos e outros intervenientes importantes. Isto poderia incluir, por exemplo, a utilização de ferramentas e metodologias como “*The Most Significant Change*” (A Mudança mais Significativa), adotada pela *Oxfam Novib* para avaliar a sua Integração de Género e Trajetória de Liderança, e uma adaptação do quadro *Gender at Work* (Género no Trabalho) para observar organizações, redes e movimentos que geram resultados.

“A avaliação do programa Raising Her Voice (Faz-te ouvir) (RHV) do Nepal utilizou um grupo comparador para mostrar as mudanças drásticas da capacidade, confiança e apoio da comunidade testemunhadas em aldeias com o programa RHV em comparação a locais em que o projeto não tinha estado ativo. Os parceiros do programa RHV em Guatemala desenvolveram relatórios formais de responsabilidade para as mulheres com que trabalharam e para as autoridades locais como uma forma de modelar o tipo de transparência que eles próprios estavam a pedir.”

Contudo, estas são apenas sugestões. Os quadros MEAL mais significativos e relevantes, incluindo indicadores, serão desenvolvidos o mais próximo possível do nível do programa em conjunto com intervenientes importantes que facilitam programas e partes interessadas relevantes. Estarão em consonância com os Princípios Feministas de Monitorização, Avaliação, Responsabilização e Aprendizagem que compõem a Abordagem Comum da *Oxfam* à MEAL e à Responsabilização Social (Common Approach to MEAL and Social Accountability, CAMSA).

PRINCÍPIOS FEMINISTAS DE MONITORIZAÇÃO, AVALIAÇÃO, RESPONSABILIZAÇÃO E APRENDIZAGEM (MEAL) DA OXFAM

Com base nas contribuições dos especialistas de monitorização e avaliação feministas como Srilatha Batliwala e Alex Pittman, os Princípios Feministas MEAL da Oxfam baseiam-se no entendimento de que a *discriminação com base na identidade de género é estrutural e sistémica e que a justiça social em qualquer contexto não pode ser alcançada sem alterações nas relações de poder. A Oxfam reconhece a autonomia e independência dos parceiros no trabalho que fazemos juntos e está empenhada em criar uma relação de responsabilidade mútua.*

Reconhecemos que as avaliações e conhecimentos são políticos, que os processos de mudança transformadora são complexos e que a mudança leva tempo e requer investimento. Portanto, os princípios MEAL da Oxfam devem apoiar a geração de conhecimentos significativos, acessíveis e úteis para os justos detentores dos mesmos, devendo incluir:

Planificação

- Examinar as relações de género e poder, porque existem e como mudam e se esforçam para produzir conhecimento de uma forma que reconhece o poder.
- Ser co concebido e co gerido com os participantes, incluindo o acordo sobre as conclusões da avaliação e do uso das evidências geradas.

Ferramentas

- Utilizar ferramentas e métodos participativos, encorajando a participação do conselho, em particular através da remoção de barreiras à participação.

- Abordagem baseada nos direitos.
- Garantir que o processo de medição e avaliação do impacto e mudança é ajustado ao género e baseado nos direitos.

Autoconsciência e atitudes

- Reconhecer que as pessoas que facilitam processos de avaliação devem ser autoconscientes e devem possuir habilidades incluindo (mas não limitado a) facilitação, escuta, entrevista e escrita/gravação.
- Reconhecer que é necessário algum tempo para construir a confiança e entendimento.
- Ser flexível, adaptável e sensível ao contexto, porque os resultados inicialmente propostos e respetivos indicadores podem ser revistos à medida que as pessoas e organizações respondem à mudança.
- Reconhecer que a mudança é não-linear e complexa, exigindo, portanto, a localização e captura de impactos negativos, resistência, reação e resultados inesperados.
- Utilizar metodologias qualitativas e quantitativas, bem como métodos que avaliam a contribuição, em vez da atribuição de demanda.
- Apoiar o reforço da capacidade organizacional para um envolvimento significativo na MEAL feminista.

3. UM SISTEMA DE APRENDIZAGEM

Sugere-se uma abordagem ampla entre programas que contribua para o quadro do programa global para permitir a aprendizagem no âmbito dos programas nacionais e entre estes: –

- **Conceção:** As questões de aprendizagem emergentes são afinadas no contexto de programas do país fundamentais em conjunto com os parceiros nas intervenções programáticas selecionadas, que devem ser realizadas idealmente ao longo de, pelo menos, três anos. Estas devem incluir o acordo em linhas de base e indicadores a serem monitorizados numa base contínua ao longo de toda a duração da iniciativa do programa e quaisquer processos de aprendizagem de ação que serão utilizados para capturar e processar lições e gerar novos conhecimentos.
- **Espaços de reflexão:** São criadas oportunidades específicas no contexto do programa para parceiros e os seus eleitores, conforme adequado, para refletirem sobre as realidades, a finalidade e os princípios da liderança transformadora para direitos das mulheres. Estes podem consistir em oportunidades para partilhar histórias, oficinas de escrita e outras formas de processar as alterações pretendidas e como podem ou não estar a ocorrer.
- **Momentos de aprendizagem:** Estes terão, pelo menos, duas oportunidades por ano, ao longo de três anos, para atender e realizar antes e depois da análise de ações. O objetivo é refletir sobre que mudanças podem estar a ocorrer e porque e que mudanças nos programas podem ser necessária. Os recursos devem ser disponibilizados para os parceiros para facilitar o seu próprio processo de aprendizagem, bem como processá-los em conjunto com a Oxfam e potencialmente outros intervenientes relevantes (ou seja, outros intervenientes da sociedade civil, partidos políticos ou instituições).
- **Criação de sentido:** Serão criadas avaliações formais, avaliação de processos e oportunidades informais de criação de sentido ao longo dos programas para garantir que é processada e partilhada uma aprendizagem generalizada entre parceiros e mais além. Estes serão focados em questões fundamentais da aprendizagem, por exemplo, que abrangem iniciativas programáticas que contribuem para a implementação do quadro do programa global em geral.
- **Sistema de aprendizagem:** Um sistema de aprendizagem de LTDM teria de garantir que são apoiados espaços de pesquisa e aprendizagem globais e regionais para garantir que a prática e a aprendizagem de LTDM da Oxfam e dos nossos parceiros amadurecem e evoluem coletivamente, para que se torne superior à soma das partes do programa.

4. PRESSUPOSTOS E RISCOS

A Oxfam está empenhada em apoiar de forma eficaz os seus parceiros para avançar a LDTM, inclusive por ser um forte parceiro de aprendizagem, e em continuar a reforçar a sua capacidade pessoal interna, liderança e cultura organizacional para fazer avançar os direitos das mulheres. De modo a “fazerem o que dizem”, a Oxfam vai trabalhar para melhorar a sua própria prática de LDTM em conjunto com os seus parceiros. Através da sua programação ao longo dos anos para fortalecer as organizações de género, LDTM e a liderança política das mulheres, a Oxfam reconheceu a importância de melhorar os seus próprios sistemas e concentrar os recursos para uma aprendizagem mais metodológica e relevante. Através dessa aprendizagem, a Oxfam visa contribuir para a base de conhecimento global na justiça entre géneros e o que é preciso para alcançar e sustentar os direitos das mulheres.

Várias hipóteses essenciais subjacentes a este quadro do programa global ao nível do apoio organizacional do escritórios da Oxfam para a criação de uma liderança transformadora para os direitos das mulheres. Assumimos que:

- A Oxfam realiza cada vez mais esforços para se tornar autónoma e integrar os géneros apoiados por sistemas, pessoal e capacidades organizacionais.
- O pessoal e os parceiros do escritório nacional foram suficientemente envolvidos na conceitualização e programas de planeamento que visam à LDTM.
- Os funcionários irão continuar a desenvolver as competências práticas e estratégicas necessárias para fazer avançar a agenda de LDTM internamente e parceiros de suporte de forma externa.
- Os funcionários irão trabalhar em colaboração com os parceiros de modo a adotarem áreas para aprendizagem e reflexão conjunta sobre o processo e os resultados de LDTM.

Também assumimos que a mudança vai ser provocada por:

- Relações de poder entre géneros desiguais desafiadoras como a raiz da discriminação e exclusão das mulheres na tomada de decisões que afetam as suas vidas.
- Liderança que reforça: consciência feminista e capacidades, regras e políticas, normas e práticas sociais e recursos para melhorar os direitos das mulheres.
- Organizações feministas e de direitos das mulheres mais fortes e sustentáveis, trabalhando em coligações amplas e diversas.

- Organizações tradicionais que criam ambientes propícios para a LDTM ter sucesso.
- Integração estratégias que fortalecem a LDTM em diferentes setores nos quais a Oxfam trabalha.

Riscos:

- O pessoal e os parceiros podem não sentir-se confiantes para alinhar com os valores feministas e praticar os mesmos durante o trabalho
- Os funcionários e parceiros podem não sentir-se confortáveis para modelar os valores feministas e em praticar os mesmos junto dos seus homólogos comunitários.
- As organizações tradicionais não estão interessadas em formas patriarcais desafiadoras de liderança, relações de poder e cultura organizacional.
- Consequências por parte de organizações ou governos locais contra as mulheres e os homens devido à defesa dos direitos das mulheres (resultando, por exemplo, em mais violência contra as mulheres).
- Segurança das mulheres ativistas, líderes e dos defensores dos direitos humanos que se encontra ainda mais ameaçada devido à participação nestes programas.
- O financiamento a curto prazo e planeamento do projeto impede a possibilidade de uma mudança transformacional.
- A documentação organizacional escassa e as práticas de gestão do conhecimento são obstáculos para a aprendizagem de forma eficaz e nas consequências do impacto do nosso trabalho de LDTM.
- Alguns elementos, mas nem todas as ambições em relação ao nosso programa de LDTM, são financiados (a nível nacional, regional e global), o que significa que o tempo para a aprendizagem e troca torna-se mais curto e deve ser orçamentado em programas.

Definições de diferentes fontes da Oxfam

Análise do poder

Na advocacia, a “análise do poder” examina os diferentes tipos e níveis de poder que desempenham uma função numa dada situação. (A análise do poder também é utilizada como um termo técnico na estatísticas, com um significado diferente).

Abordagem baseada nos direitos

Uma abordagem baseada nos direitos é uma forma de trabalhar que se baseia na ideia de que todos os seres humanos são de igual valor e têm direitos que devem ser defendidos em todos os momentos. O objetivo é garantir que as pessoas podem reclamar os seus direitos com os detentores de obrigações. Os portadores de deveres são intervenientes que são responsáveis pela proteção dos direitos dos outros, por exemplo, governos.

Capacidade de intersecção

A capacidade de intersecção é uma metodologia para estudar as relações entre as várias dimensões das relações sociais e de identidade das pessoas. A capacidade de intersecção sustenta que diferentes tipos de opressão - como racismo, sexismo e homofobia - não agem independentemente um do outro, mas se inter-relacionam, para criar a “intersecção” de múltiplas formas de discriminação.

Capacitação

A capacitação é o processo de controlar-se a si mesmo, a ideologia e os recursos que determinam o poder.

Discriminação de género

A discriminação de género é a discriminação com base em diferenças de género. Exemplos:

As mulheres tendem a receber menos do que os homens; alguns exércitos excluem homens homossexuais do serviço.

Equidade de género

A equidade de género é a equidade de tratamento entre mulheres e homens, de acordo com as respetivas necessidades.

Género

O género refere-se às características e funções que as sociedades atribuem às mulheres e homens, respetivamente. O género não é “natural” – é construído pelas sociedades.

Igualdade de género

A igualdade de género é a situação em que mulheres e homens desfrutam da mesma situação; têm condições, responsabilidades e oportunidades iguais para a realização dos seus direitos e potenciais humanos totais; e podem beneficiar igualmente dos resultados.

Integração do género

A integração do género é uma estratégia que visa a igualdade de género nos programas e organizações cuja finalidade principal não é necessariamente a justiça de género.

Justiça de género

A justiça de género é a plena igualdade e equidade entre homens e mulheres em todas as esferas da vida.

Justiça social

A justiça social é a relação equilibrada e justa entre

o indivíduo e a sociedade. Isso é medido pelos termos explícitos e implícitos para a distribuição da riqueza, oportunidades para atividades pessoais e privilégios sociais. Liderazgo transformador feminista.

Liderança feminista transformadora

A liderança feminista transformadora refere-se a pessoas com uma perspetiva feminista e visão da justiça social que estão individual e coletivamente a transformarem-se para utilizar o seu poder, recursos e habilidades em processos e estruturas não-opressivos e inclusivos. Os líderes feministas transformadores procuram mobilizar os outros - especialmente outras mulheres - em torno de uma agenda comum de transformação social, cultural, económica e política para a igualdade e a realização dos direitos humanos para todos (Batliwala 2010, p.14).

MEAL: Monitorização, avaliação, prestação de contas e aprendizagem. Normas de género

Normas de género

As normas de género referem-se aos comportamentos, funções e capacidades que as sociedades esperam de homens e mulheres com base nas suas respetivas identidades de género.

Objetivo de mudança

Um objetivo de mudança consiste numa área de trabalho prioritária para a Oxfam. Há seis objetivos de mudança no Plano Estratégico da Oxfam entre 2013-2019:

1. O direito de ser ouvido
2. Avanço da justiça entre géneros



3. Salvar vidas agora e no futuro
4. Alimentação sustentável
5. Partilha equitativa dos recursos naturais
6. Financiamento do desenvolvimento e serviços essenciais universais.

ONGI: Organización No Gubernamental Internacional

Organizações de direitos das mulheres (WROs)

Uma organização de direitos das mulheres é a que reconhece ativamente e trabalha para abordar a desigualdade de géneros para a realização da justiça de género e de direitos das mulheres. Uma organização de direitos das mulheres não trabalha “apenas” em questões das mulheres.

Orientação sexual

A orientação sexual refere-se à atração de alguém por um género ou géneros específicos. Por exemplo, alguém que é atraído exclusivamente a pessoas do sexo oposto é heterossexual. As mulheres que são atraídas exclusivamente por mulheres são lésbicas. As pessoas bissexuais podem se sentir atraídas por alguém do mesmo sexo ou por alguém de um género diferente; as pessoas assexuadas não são sexualmente atraídas por outras pessoas em geral. Orientación sexual.

Papéis de género

Os papéis de género são os papéis que uma sociedade espera de homens e mulheres, respetivamente. Estas funções variam dependendo de muitos fatores (“capacidade de intersecção”), mesmo dentro de uma sociedade.

Patriarcado

O patriarcado refere-se a estruturas e práticas sociais que institucionalizam o poder masculino sobre as mulheres e crianças.

Poder

O poder pode ser definido como a habilidade ou capacidade de realizar um ato eficazmente; uma

capacidade específica (como nos “seus poderes de persuasão”); força; autoridade; poder; contundência.

Poder posicional

O poder deriva de ter um título ou posição dando uma autoridade formal individual sobre pessoas ou dinheiro, por exemplo, em cargos públicos ou numa posição de liderança dentro de uma organização.

Prática tradicional prejudicial

A prática tradicional prejudicial é uma prática que está enraizada de uma maneira de pensar ou agir que é herdado do passado, e que é suscetível de prejudicar a saúde e o bem-estar das pessoas. Por exemplo, FGM/C e o casamento forçado de raparigas adolescentes são tradições prejudiciais.

Relações de género

As relações de género são as formas pelas quais uma cultura ou sociedade prescreve direitos, papéis, responsabilidades e identidades de mulheres em homens, em relação um ao outro.

Relações de poder

O conceito de “relações de poder” lida com a forma como os diferentes grupos são capazes de interagir com e controlar outros grupos.

Responsabilização social

A responsabilidade social pode ser definida como uma abordagem para a construção de responsabilização que se baseia no envolvimento cívico, em que é o cidadão comum e/ou as organizações da sociedade civil que participam direta ou indiretamente na responsabilidade exigente para exercer pressão sobre o setor estatal ou privado para cumprir com as suas obrigações de fornecer serviços de qualidade. No contexto da LTDM, a responsabilidade social é aplicável a todos os níveis - desde do nível individual (autorreflexão, espaços seguros para o conflito e desafio, para aprender e desaprender), a sociedade e os níveis institucionais.

Sexo

O sexo refere-se às diferenças biológicas entre homens, mulheres e pessoas intersexuais, ou seja, a composição biológica, física e genética com a qual nascemos.

Teoria da mudança

A teoria da mudança é uma explicação visual ou escrita de como está previsto ocorrer qualquer contexto particular (ou seja, a comunidade ou estado) e em relação a uma determinada intervenção (projeto ou programa). A teoria da mudança articula os pressupostos que fundamentam as nossas ideias sobre a forma como a mudança irá ocorrer.

Transformação/mudança transformacional

A transformação é fundamental, uma mudança duradoura. A transformação no trabalho de justiça de género da Oxfam refere-se a uma mudança fundamental nas estruturas e culturas das sociedades - é uma mudança sistemática e sustentável, que desafia estruturas, culturas e instituições que preservam a desigualdade e injustiça no *status quo*.

Violência

A violência é a utilização intencional da força ou poder - real ou ameaça - contra si mesmo, outra pessoa ou contra um grupo ou comunidade. A violência resulta em, ou tem possibilidade de resultar em, lesão, morte, danos psicológicos, mau desenvolvimento ou privação.

Violência baseada no género (GBV)

A violência baseada no género é a utilização do poder para fazer cumprir as normas de género.

Violência contra mulheres e meninas (VAWG)

A violência contra as mulheres é a violência baseada no género que tem como alvo as mulheres e meninas.



Violência doméstica

A violência doméstica é a violência que acontece nas famílias e nas relações íntimas. Isto inclui ferimentos às crianças que assistem a violência doméstica.

Algumas definições também abrangem qualquer tipo de violência que acontece dentro da família, por exemplo, “castigo” violento de crianças e abuso de membros mais velhos da família.



NOTAS

- 1 A desigualdade entre géneros é a forma mais grave e generalizada de discriminação no mundo, sendo quase universal entre culturas e países. Trata-se de um motor importante de pobreza para mulheres e meninas a nível global e representa uma negação fundamental dos direitos das mulheres. Mas a desigualdade entre géneros também se expressa nas normas sociais que formam e limitam as oportunidades para os homens e que, no pior dos casos, está a impulsionar e a agravar os conflitos. Relativamente às desigualdades entre géneros, todas as pessoas ficam a perder. Assim, a Oxfam encontra-se profundamente comprometido a trabalhar na justiça entre géneros em tudo que fazemos como uma parte central da nossa abordagem para acabar com a pobreza, sabendo que precisamos de trabalhar igualmente com as mulheres e com os homens, de modo a fazê-lo. No entanto, o nosso trabalho na LDTM reconhece a necessidade de progressos especificamente para a realização dos direitos das mulheres. Isto deve-se ao facto de sabermos que o reequilíbrio histórico das desigualdades entre géneros profundamente enraizadas requerem intervenções focalizadas, apoio e recursos para atingir os seus objetivos.
- 2 <http://www.gendertatwork.org>
- 3 <https://sumus.oxfam.org/node/42280>
- 4 Guia de LTDM da Oxfam: https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/transformative-leadership-womens-rights-oxfam-guide.pdf
- 5 Smyth, Ines (Novembro de 2015) *"Liderança Transformadora dos Direitos da Mulher: Lições e recomendações das experiências da Oxfam"* e Wakefield, S. (2017) *"Liderança transformadora e feminista para os direitos das mulheres"*, para Oxfam America <https://sumus.oxfam.org/transformative-leadership-womens-rights-group/documents/tlwr-oxfams-lessons-ines-smyth>, e https://www.oxfamamerica.org/static/media/files/Transformative_and_Feminist_Leadership_for_Womens_Rights_1.24.17.pdf
- 6 <https://www.oxfam.ca/our-work/publications/power-of-gender-just-organizations>
- 7 Wakefield, S. (2017) *"Transformative and Feminist Leadership for Women's Rights"*, para Oxfam America https://www.oxfamamerica.org/static/media/files/Transformative_and_Feminist_Leadership_for_Womens_Rights_1.24.17.pdf
- 8 <https://sumus.oxfam.org/transformative-leadership-womens-rights-group/documents/tlwr-oxfams-lessons-ines-smyth>
- 9 <http://raisingheroice.ning.com>
- 10 Batliwala, Srilatha (2011) *"Changing Their World: Concepts and Practices of Women's Movements"*, AWID
- 11 Coomaraswamy, Radhika (2015) *"Prevenção de conflitos. Transformação de justiça. Proteção da paz."* Estudo global sobre a implementação da Resolução 1325 do Conselho de Segurança da ONU
- 12 Tripp, Aili Mari (2013) *"Women and Politics in Africa Today"* em Democracia em África
- 13 The White House Project (2013) *"Benchmarking Women's Leadership"*
- 14 Christopher F. Karpowitz, Tali Mendelberg e Lauren Mattioli (Janeiro de 2015) *"Por que é que os números de mulheres elevam a influência das mulheres e quando não: regras, normas e autoridade na discussão política em Grupos e identidades políticas"*
- 15 ONU Mulheres. (Julho de 2015) *"Plano de ação em Addis Ababa no financiamento transformador para igualdade de géneros e empoderamento das mulheres"*
- 16 Jean Lau Chin, Bernice Lott, Joy Rice. *"Mulheres e liderança: transformação de visões e diversas vozes"*
- 17 Oxfam Canada (2012). *"É assim que são as organizações de justiça de géneros"*
- 18 Conforme resumido e analisado em Smyth, Ines (Novembro de 2015) *"Liderança transformadora para os direitos das mulheres: Lições e recomendações das experiências da Oxfam"* e Wakefield, S. (previdente) *"Liderança transformadora e feminista para os direitos das mulheres"* para a Oxfam America
- 19 Keystone (2014). Inquérito relativo a parcerias da Oxfam
- 20 Inquérito relativo a parcerias Keystone (2014)
- 21 A natureza interligada de categorizações sociais, tais como raça, classe e género que se aplicam a um determinado indivíduo ou grupo, considerado como a criação de sistemas sobrepostos e interdependentes de discriminação ou desvantagem.
- 22 Plano Estratégico da Oxfam Internacional (2014-2019)
- 23 Wakefield, S e D. Koerppen. *"Feminist Principles Applied to Program Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning"* (2016), Livro de prática Oxfam; *"OI Feminist Principles agreed in Gender and Feminist MEAL Learning Event"* (Junho 2013) em Boston
- 24 As perguntas da amostra de MEAL são retiradas de Oxfam Australia *"Gender Justice Result 2.1 LTDM MEL Framework, FINAL."*
- 25 Isto deve ser sempre definido pelas próprias mulheres, mas pode incluir o conhecimento, as habilidades, a confiança, o acesso e os níveis de influência.
- 26 Plano Estratégico da Oxfam (2014-2019)
- 27 Estas perguntas da amostra de MEAL são retiradas de Oxfam Australia *"Gender Justice Result 2.1 LTDM MEL Framework, FINAL."*
- 28 Por vezes, tal como nos líderes tradicionais e religiosos ou em contextos onde os grupos armados/militantes são parte integrante, parte integrante dos processos de tomada de decisão formais, os agentes não estatais desempenham um papel legítimo e importante na forma como as políticas são formuladas, a segurança é fornecida, os impostos



são recolhidos e os serviços são prestados. A nossa análise de poder da LTDM precisa então de encontrar formas apropriadas ao contexto para reconhecer e envolver de forma segura e eficaz esses intervenientes importantes, enquanto trabalha numa visão a longo prazo sobre como esta relação vai mudar ao longo do tempo, de acordo com o trabalho paralelo para reforçar as capacidades do Estado. WASH: *Water, Sanitation and Hygiene* (Água, saneamento e higiene)

- 29 Wakefield, S. (previdente) *“Liderança transformadora e feminista para os direitos das mulheres”* para a Oxfam America
- 30 As perguntas MEAL de exemplo são realizadas a partir de *“Resultado da justiça entre géneros 2.1 Quadro MEL LTDM, FINAL.”*
- 31 WASH: Water, Sanitation and Hygiene (Água, Sanitização e Higiene)
- 32 Prevenção de conflitos, Transformação de justiça, Proteção da paz. Análise da resolução 1325 de alto nível do Conselho de Segurança da ONU
- 33 As perguntas MEAL de exemplo são realizadas a partir de *“Resultado da justiça entre géneros 2.1 Quadro MEL LTDM, FINAL.”*
- 34 Consulte o quadro “Direito de ser Ouvida” da Oxfam; Diretrizes nacionais de influência; Responsabilidade de género e social: Garantir a inclusão das mulheres em programas liderados pelos cidadãos relacionados com indústrias extrativas e aumentar a influência das mulheres na tomada de decisões nos orçamentos sensíveis às questões de género (em desenvolvimento, OGB 2016)
- 35 As perguntas MEAL de exemplo são realizadas a partir de *“Resultado da justiça entre géneros 2.1 Quadro MEL LTDM, FINAL.”*
- 36 Os principais programas de resiliência climática multinacionais de OGB “My Rights, My Voice”, “Within and Without the State” e ACCRA investiram todos nas análises de género (cerca de GBP£ 5.000 cada). No Corno de África, África Central e Oriental, isto está a assumir a forma de uma “análise de género superficial” internacional da Oxfam do programa de administração da região como parte de uma iniciativa de aprendizagem mais alargada em termos de género e administração (2016).

FOTO DE CAPA

26 de setembro: Dia da descriminalização do aborto na América Latina e no Caribe, o direito ao aborto de mulheres nicaragüenses. Alguns dos destinatários estão participando Amifanic.

Tineke D'haese/Oxfam



OXFAM