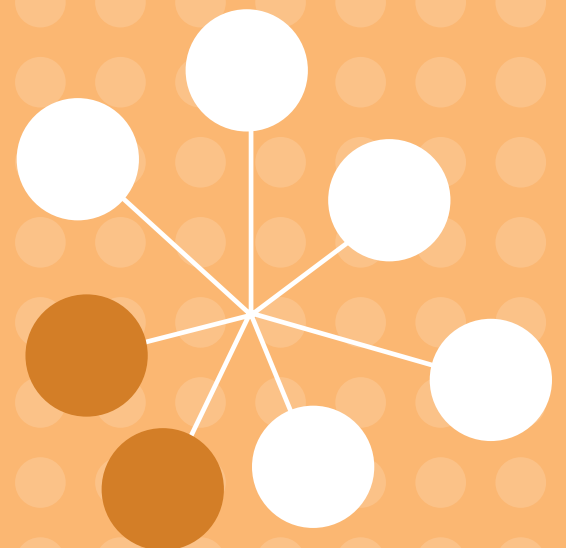


PRACTICAL  
WISDOM  
FOR FUNDERS

**grantcraft**

# INVESTIMENTO A FAVOR DA INCLUSÃO

Equidade para  
mulheres e meninas



# **INVESTIMENTO A FAVOR DA INCLUSÃO**

Equidade para  
mulheres e meninas

O trabalho de tradução e adaptação deste Guia foi desenvolvido em parceria pelo GIFE e Instituto Walmart.

**Supervisão Geral do Projeto**

GIFE – Andre Degenszajn

Instituto Walmart – Paulo Mindlin

**Coordenação do Projeto**

GIFE – Pamela Ribeiro

Instituto Walmart – Adriana Mariano

**Revisão de conteúdo**

Fernando Nogueira

**Elaboração dos casos**

Elisa R. A. Larroudé

**Tradução, revisão e edição**

Edições Jogo de Amarelinha

**Impressão**

Pancrom

**Agradecimentos** (ordem alfabética)

A todas as pessoas que colaboraram para o desenvolvimento deste projeto.

Amália Fischer (Fundo Elas), Ana Letícia Silva (GIFE), Cintia Rinaldi (Instituto Avon), Erica Zanotti (Instituto Consulado da Mulher), Fábio Deboni (Instituto Sabin), Helena Grosbaum (Fundo Brasil de Direitos Humanos), Lírio Cipriani (Instituto Avon), Lydia Alpizar Durán (AWID), Nilcéa Freire (Fundação Ford), Paula Galeano (Fundação Tide Setubal), Rosângela Melatto (Intel) e Rui Mesquita Cordeiro (Fundação Kellogg).

ISBN 978-85-88462-21-2

# **INVESTIMENTO A FAVOR DA INCLUSÃO**

Equidade para  
mulheres e meninas

**São Paulo  
2013**

# Sumário

---

# Investimento a favor da inclusão

## Equidade para mulheres e meninas

### Investimento social privado em gênero: casos brasileiros

**47 FUNDO ELAS DE INVESTIMENTO SOCIAL**

**49 INSTITUTO AVON**

**51 FUNDAÇÃO TIDE SETUBAL**

### **7 Apresentação**

### **9 Introdução**

### **13 Articulando gênero e inclusão: equidade para mulheres e meninas**

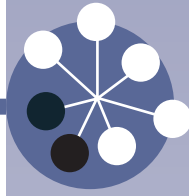
O que inspira fundações europeias a apoiar mulheres e meninas, e a abordar a questão do gênero e outros aspectos da identidade social feminina? Esse capítulo observa com atenção a análise de gênero: o que é, o que faz, e o que não é e o que não faz.

### **16 Investimento a favor da inclusão: como as fundações europeias estão apoiando mulheres e meninas**

Ações diversas realizadas para apoiar mulheres e meninas, abordando questões de gênero e outras diferenças sociais. Em geral, são dois enfoques: promover programas e projetos específicos com mulheres e meninas e priorizar a promoção da equidade de gêneros em algum ou todos os projetos de um investidor social, incluindo o estudo da proporção de gênero em seu conselho, quadro de pessoal, comissões e comitês consultivos.

### **19 Em busca da equidade: pontos de partida e aliados**

As fundações europeias utilizam diversos pontos de partida que desencadeiam conversas e práticas de mudança em relação a diferenças e preconceito de gênero, incluindo a preocupação de um membro do conselho, uma história instigante, pesquisa, artigos da mídia ou uma análise interna. O apoio e o trabalho em conjunto com organizações de mulheres também podem abrir caminhos para financiamentos mais inclusivos, conhecimentos e expertise mais aprofundados, além de novos contatos.



## 25 Tornando-se um investidor social mais inclusivo

Entre os diversos elementos fundamentais para assegurar que um investidor social seja inclusivo em termos de financiamento, com equidade para mulheres e meninas, incluem-se liderança solidária e bem-informada dos gestores e conselheiros, uma abordagem clara e um nível básico de competência e conscientização sobre questões de gênero na organização. O acesso à expertise interna e externa em relação a questões de gênero é outro elemento importante.

## 29 Analisando as práticas de sua organização

O *Investimento a favor da inclusão – equidade para mulheres e meninas* – pode requerer ajustes de como um investidor social se envolve com os grupos interessados e estrutura seus programas. Os processos e os procedimentos de aplicação também podem precisar de mudança. Exemplos revelam como as fundações adaptaram a forma de trabalho com o intuito de refletir princípios de equidade de gênero.

## 35 Como se monitora e avalia?

Exemplos de como os investidores sociais monitoram e avaliam a promoção da equidade de gêneros e os programas específicos para mulheres e meninas.

## DESTAQUES

### 15 O que é análise de gênero?

### 24 Organizações e movimentos de mulheres – o que fazem?

### 37 Aprendendo a partir da experiência de outros investidores sociais – em resumo

### 38 Perguntas e argumentos frequentes

### 39 Contatos e recursos úteis (gerais, temáticos, monitoramento, avaliação e aprendizado)

## Pesquisa sobre os padrões de investimento

de diversas fundações, realizada em 2011, revelou que a comunidade das fundações europeias pode desempenhar um papel muito mais decisivo na melhoria da posição de mulheres e meninas em todo o mundo. Com o objetivo de inspirar e ajudar a mobilizar esse potencial, este guia investiga como os investidores sociais podem aprofundar seu compromisso de alcançar e capacitar mulheres e meninas, proporcionando estratégias práticas de como integrar esse compromisso em seu trabalho.

Este guia é de autoria de Helen O'Connell e é editado por Andrea Lynch. O projeto foi assessorado por Andrea Cornwall e Zsafia Land proporcionou apoio logístico.

Este guia foi coencomendado e coeditado por Mama Cash. O GrantCraft agradece Alejandra Sardá-Chandiramani, Esther Lever e Nicky McIntyre, da Mama Cash, que deram apoio inestimável na realização deste guia. Fundada em 1983, na Holanda, a Mama Cash é o fundo feminino internacional mais antigo do mundo. A Mama Cash mobiliza recursos de indivíduos e instituições, provê financiamento e acompanhamento para grupos de mulheres, meninas e transexuais, e ajuda a construir parcerias e redes para defender e promover mundialmente os direitos humanos de mulheres e meninas. Assim como desempenha papel catalisador no setor filantrópico europeu, promovendo os direitos das mulheres.

O Grantcraft e a Mama Cash também agradecem Barrow Cadbury Trust, que apoiou financeiramente este guia.

Este guia é parte da série GrantCraft. Contudo, os guias não têm a intenção de dar instruções ou prescrever soluções, mas sim, incitar ideias, estimular discussões e sugerir possibilidades.

O GrantCraft é um projeto conjunto do Foundation Center, de Nova York, e do European Foundation Centre. Para obter mais informações e acessar outros materiais, visite a página do GrantCraft: [www.grantcraft.org](http://www.grantcraft.org).

Você pode utilizar excertos, copiar ou citar os materiais do GrantCraft, citando o GrantCraft e incluindo o copyright.

© Copyright 2013 GrantCraft. Todos os direitos reservados. Reimpressão mediante permissão.

## Investimento a favor da inclusão

## Equidade para mulheres e meninas

A primeira eleição organizada no Brasil aconteceu em 1532, na capitania de São Vicente. Contudo, foram necessários 400 anos para que a mulher brasileira tivesse direito ao voto. Era o ano de 1932 e, meio século depois, em 1982, o número de representantes femininas eleitas para o legislativo no Brasil ainda se mantinha inexpressivo. Porém, a queda na desigualdade de gênero começava a ter um ritmo diferente.

Em 1950, o percentual de mulheres no mercado de trabalho era de 14,5% - enquanto a força masculina, com a mesma faixa etária, representava 85,5%. Hoje, elas já representam 46% dos trabalhadores empregados<sup>1</sup>. Dentre os brasileiros economicamente ativos com 15 anos ou mais de estudo, as mulheres são maioria: 57,3%. Resultado do acesso à educação e do direito ao trabalho, a realidade vem transformando as 35% de famílias brasileiras chefiadas por mulheres<sup>2</sup>.

Contudo, ainda é cedo para falar em fim da desigualdade. Segundo o relatório anual do Fórum Econômico Mundial, divulgado em outubro de 2013, o Brasil está na 117ª colocação em igualdade salarial entre homens e mulheres, o que o coloca entre os países mais desiguais do mundo. Além da questão salarial, a racial se mistura com os desafios de gênero. Por isso, não se pode dizer que a discriminação afeta apenas as mulheres, uma vez que homens negros estão sujeitos a condições tão ou mais desiguais.

---

1 Dados do IBGE, referentes a PEA (População Economicamente Ativa).

2 Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad), publicada em 2012 pelo IBGE.

---

Abordar questões de gênero é considerar a complexidade desses desafios e buscar a equidade e a justiça social para todos. Para trazer essa pauta ao círculo do investimento social privado é preciso um esforço de contextualização. É importante estimular esses investidores a tratarem o problema de forma sistêmica e a contribuírem para acelerar queda da desigualdade de gênero. Mas afinal, como é possível promover avanços sociais que beneficiem homens e mulheres em várias frentes, produzindo maior equidade por meio de programas e projetos efetivos?

Foram tais provocações que mobilizaram o Instituto Walmart e o GIFE na iniciativa de apresentar ao público brasileiro esta publicação. Para o Instituto Walmart, a inspiração vem ainda da trajetória de aprendizados no universo da reciclagem e dos negócios sociais inclusivos e dos aprendizados construídos em conjunto com outras empresas que participam no país do Movimento Empresarial pelo Desenvolvimento da Mulher, que tem por objetivo articular e mobilizar o setor produtivo para ações coordenadas e de grande impacto em prol de milhares de brasileiras, dentro e fora das empresas.

O Instituto Walmart e o GIFE acreditam que o olhar sobre o gênero pode trazer impactos significativos em várias causas, não apenas e exclusivamente para quem atua na defesa de direitos da mulher. Ao abrir espaço à troca de experiências, a fim de produzir reflexões e conhecimentos entre os potenciais investidores, esperamos sensibilizar e mobilizar a rede de institutos, fundações e empresas para se envolverem na temática de gênero.

Com as publicações do GrantCraft, elaboradas pelo Foundation Center e pelo European Foundation Centre, encontramos uma oportunidade de trazer ao Brasil abordagens interessantes que podem induzir novas ações. Assim, desejamos que esta publicação traga para todas as lideranças formadoras de opinião, organizações e movimentos sociais muitas ideias e novas práticas inspiradoras. Sobretudo porque dentro da Rede GIFE há um enorme potencial de disseminação na abordagem sobre gênero e na promoção da igualdade, destacando a mulher como público de grande potência para o desenvolvimento social.

**Instituto Walmart**





# Investimento a favor da inclusão

## Equidade para mulheres e meninas

Muitas fundações e muitos institutos gostariam de investir em gênero, mas sentem dificuldades em traçar uma estratégia que possa orientar ações práticas nesse sentido. De que forma mostrar para os conselheiros e a diretoria a importância que o tema tem para a organização? De que maneira introduzir o assunto com a mantenedora ou os financiadores? Até que ponto pode ser interessante adotar o gênero como um tema transversal para os programas já existentes? De que modo avaliar e monitorar os resultados?

Este guia tem o objetivo de apoiar institutos e fundações na introdução ou avanço da inclusão das mulheres e garotas por meio do investimento social. Para tanto, apresentam-se os principais desafios enfrentados por algumas fundações europeias e as soluções práticas encontradas por elas em cada caso. Dessa maneira, esperamos contribuir com o trabalho de envolvimento e conscientização de dirigentes e *stakeholders* sobre a importância de investir na promoção de equidade de gênero. Além do conteúdo desenvolvido pelo Foundation Center e pelo European Foundation Centre e traduzido pelo GIFE em parceria com o Instituto Walmart, este guia apresenta três casos de investidores sociais brasileiros que estão trabalhando com a equidade de gênero de formas diferentes. O objetivo é ilustrar e caracterizar o investimento em gênero no Brasil, a partir de alguns exemplos nacionais.

---

Durante a tradução deste guia, nos deparamos com desafios que derivam das diferenças de estrutura e nomenclatura entre o setor sem fins lucrativos brasileiro, norte-americano e europeu. Os GrantCrafts elaborados pelo Foundation Center e pelo European Foundation Centre estão voltados para *grantmakers* que, por definição, são instituições que doam recursos para outras organizações sem fins lucrativos. No Brasil, apesar do crescente número de organizações que financiam projetos de terceiros, a maior parte dos investidores sociais executa seus próprios projetos. Mesmo que originalmente este guia esteja voltado para doadores de recursos, seu conteúdo se aplica também a organizações que executam seus próprios projetos e que enfrentam desafios bastante semelhantes. Por isso, optou-se por usar o termo investidor social, que garante maior abrangência de público para esse guia.

O guia também usa, com frequência, o termo *foundation* - natureza jurídica de todos os investidores sociais nos Estados Unidos - para mencionar investidores sociais. No Brasil, o termo "fundação" é restrito a apenas parte dos investidores sociais, que também entende-se como uma associação. Para lidar com essa diferença optamos por usar o termo "fundação" apenas quando é exemplificado uma situação concreta, ou seja, para designar uma organização específica. O termo *grantees*, por sua vez, foi traduzido como "organizações apoiadas".

A tradução deste guia contribui para a estratégia do GIFE em promover maior abrangência de temas e públicos, um dos eixos que compõem a Visão ISP 2020. Desenvolvida pelo GIFE e seus associados, a Visão apresenta o que se espera para o setor de investimento social até 2020 e apoia a definição das diretrizes estratégicas de investidores sociais e do próprio GIFE. Portanto, esperamos que este guia ofereça o suporte necessário para avanços concretos na agenda de gênero no Brasil.

Boa leitura!

**GIFE**



# Articulando gênero e inclusão

**A**s fundações europeias trabalham com mulheres e meninas de diversas maneiras e por diversos motivos. Muitos programas e projetos estão fazendo uma diferença real no enfrentamento de desigualdades e desvantagens encaradas por mulheres nas áreas de educação, emprego, saúde, migração, ciência, paz e democracia, tanto na Europa como nos demais continentes. No entanto, diversas fundações europeias afirmam que não tratam de gênero. Somente quando são solicitadas a dar mais detalhes a respeito do que estão fazendo, revelam que seu trabalho aborda questões que muitos considerariam "questões de gênero" - mas que a equipe a liderança da fundação não identificam como tal.

Por esse motivo, para saber como os investidores sociais melhoram a situação de mulheres e meninas – aumentando o acesso feminino a oportunidades, promovendo a justiça de gênero, independentemente da terminologia preferida pela organização, pode ser útil abordar a questão por meio da inclusão social. Na Europa, o trabalho das fundações é condicionado por diversos objetivos e imperativos – a importância deles varia de país para país, e, às vezes, até mesmo de um investidor social para outro. Algumas fundações promovem a inovação, algumas fomentam o pluralismo, outras prestam serviços e abordam necessidades sociais que são tratadas de forma inadequada pelo governo local ou nacional – em colaboração próxima ou com distância premeditada. Outras, ainda, visam explicitamente promover a justiça social ou se inspiram no espírito do altruísmo global. Todas essas questões influenciam como cada investidor social articula e aborda o gênero e as desigualdades entre homens e mulheres em suas políticas, programas e práticas.

Apesar da diversidade de abordagens e prioridades dos investidores sociais, a maior parte do trabalho deles tem um foco comum nas pessoas: mulheres e homens, meninas e meninos, transexuais e intersexuais. Isso torna reconhecível a influência do gênero e as relações de poder que sustentam essa influência, um aspecto importante do trabalho de qualquer fundação ou associação. Na ausência desse enfoque, é difícil determinar se você está alcançando e se envolvendo com as pessoas e as comunidades de maneira efetiva.



Inicialmente, os programas de proteção da família e da criança financiados por uma fundação se concentravam nas crianças, até que, a partir de pesquisa, percebeu-se que para melhorar efetivamente a vida das crianças também era necessário trabalhar com os pais e abordar questões de gênero. Para entrar em contato com os pais e melhorar o cuidado parental, os promotores vão aos cafés onde os homens se encontram.



No decorrer do texto, saiba como algumas fundações ao redor do mundo trabalharam o tema.

Trabalhando diretamente com os pais, a fundação espera inspirar uma distribuição mais igual de tomada de decisões e de funções de atenção e carinho dentro das famílias e dos lares, demonstrando que um aumento da democracia em casa traz benefícios para todos os membros da família.



No Nepal, o apoio ao desenvolvimento de uma rede de defensores dos direitos humanos das mulheres foi a forma que uma fundação encontrou de amplificar as vozes femininas nas discussões e nos debates sobre essas questões. A rede oferece formação em diretrizes de direitos humanos internacionais e construção da paz, e mantém um sistema de apoio para defensores de direitos das mulheres em crise. Também abre espaço para elas falarem sobre a violência que enfrentam e aprenderem como documentar suas experiências. A rede ganhou notoriedade e reconhecimento, e alguns membros foram eleitos para a assembleia constitucional, onde podem defender a melhor inclusão dos direitos das mulheres nas estruturas e na legislação do estado. Lentamente, seu trabalho está melhorando a situação dos defensores dos direitos humanos das mulheres.

**O que queremos dizer por gênero?** Nos países e nas comunidades, a identidade e a expressão de gênero dos indivíduos são moldadas por experiências, crenças, inclinações pessoais, expectativas externas e pressões sociais. Esse guia reconhece o gênero como um espectro, e não algo binário, na identificação das diversas experiências das pessoas e das expressões de gênero, que, frequentemente, situam-se foradas categorias rígidas de “feminino” e “masculino”. Também inclui diversas referências a transexuais e intersexuais: dois grupos que encaram formas tanto abertas quanto sutis de violência e discriminação nas sociedades de todo o mundo, mas que, muitas vezes, permanecem invisíveis nas discussões de gênero e desenvolvimento. A identidade trans inclui pessoas que são transgênero, transexuais e de gênero não conforme, entre outras possibilidades. O guia utiliza o termo “transexuais” como termo genérico para pessoas cuja autoidentidade é uma dessas formas. Utiliza o termo “intersexuais” para descrever pessoas que nasceram com anatomia reprodutiva ou sexual que não se encaixa nas definições típicas de feminino ou masculino.

### **A análise de gênero pode mudar nossa compreensão do que está acontecendo?**

Diversos investidores sociais lutam contra a exclusão social, quer esta se origine de aspectos de classe, etnia, deficiência, idade ou de outros aspectos da identidade ou circunstâncias de vida das pessoas. A realização da análise de gênero pode ajudar esses investidores a se tornarem mais conscientes sobre a importância de garantir que as pessoas que enfrentam discriminação de gênero tenham tratamento igual

*“A menos que as questões de gênero sejam abordadas, uma organização vai abranger apenas os problemas superficiais. A dimensão de gênero torna-se evidente principalmente no trabalho de justiça social: Quem sofre exclusão? As mulheres. Quem sofre a desigualdade financeira? As mulheres.”*

às que não sofrem essa discriminação. A análise de gênero pode ajudar a identificar os fatores que moldam a exclusão de mulheres e meninas, destacando os obstáculos específicos que as impedem de alcançar seu potencial na sociedade: falta de respeito de seus direitos humanos, acesso desigual às oportunidades e distribuição desigual de responsabilidades, para mencionar alguns.

Elucidando as diferenças que podem permanecer invisíveis, a análise de gênero ajuda a gerar informações que os investidores sociais podem utilizar para melhorar sua programação e reorientar seus financiamentos para que estejam mais alinhados com a realização de seus objetivos. Como o executivo principal de uma fundação disse: "O que temos a perder se fizermos uma análise de gênero?".

A prática da análise de gênero não envolve somente a melhoria da eficiência e da eficácia, mas também consiste em assegurar que os projetos e os programas de investidores sociais não acabem reforçando involuntariamente estereótipos, atitudes ou práticas que podem resultar em discriminação contra mulheres, meninas e transexuais. A aplicação da lente do gênero pode mostrar em que medida as áreas programáticas e as questões de foco da organização abordam o gênero de maneira efetiva; mesmo em questões como meio ambiente, democracia, sociedade civil, direitos humanos, segurança e ciência, que podem não estar associadas a gênero para ninguém. Além disso, ajuda os investidores sociais a darem consistência aos portfólios de financiamento, assegurando que seu trabalho seja amplamente inclusivo em relação a mulheres e meninas, mas também levando em conta as necessidades específicas de homens e meninos.

**Qual é a importância de tornar visíveis as diferenças e os preconceitos de gênero?** A utilização da análise de gênero é uma maneira eficaz de assegurar que o trabalho dos investidores sociais não privilegia injustamente um grupo em detrimento de outro, pois torna mais visíveis as experiências dos grupos através do espectro do gênero. A análise também pode expor a diversidade dos interesses e das prioridades

entre homens e mulheres em circunstâncias distintas; por exemplo, mulheres e homens mais velhos lutando contra a demência, mulheres e homens de comunidades de refugiados, ou meninas adolescentes com filhos, que estão batalhando para equilibrar suas responsabilidades como mães com seu próprio desenvolvimento educacional e profissional.

Nas palavras de um diretor de programa: "Visamos o financiamento de grupos que são marginalizados, desamparados e discriminados, e reconhecemos que as mulheres possuem experiências diferentes de pobreza e desigualdade. Reconhecemos que certos grupos possuem problemas adicionais; por exemplo, jovens, pobres, imigrantes, refugiados, pessoas LGBTI e mulheres dentro desses grupos".



Uma fundação compartilhou um programa estimulante que procura abordar as ligações entre deficiência, idade e gênero. Ela oferece oportunidades para jovens, pessoas com deficiências<sup>1</sup> e mulheres marginalizadas, que se reúnem e compartilham experiências, começando, então, a compreender melhor umas às outras. A inclusão do gênero no quadro permite que os participantes se envolvam com diversas dimensões.



Outra fundação que trabalha com comunidades de imigrantes combina expertise em relação a gênero, proteção social, direitos de imigrantes, problemas trabalhistas e outras questões pertinentes durante as visitas. Isso assegura que dimensões múltiplas de desigualdade sejam discutidas com mulheres e homens das comunidades onde a fundação trabalha, resultando em soluções mais holísticas para problemas complexos.

<sup>1</sup> Utilizamos a expressão "pessoas com deficiência", como nomenclatura utilizada pela ONU e pelo European Disability Forum.

---

A análise de gênero eficaz não para na experiência das mulheres; mais do que isso, investiga como normas restritivas oprimem as pessoas no espectro de gênero, incluindo homens, mulheres, transexuais e intersexuais. Em particular, reconhecer as identidades e as experiências de transexuais e intersexuais é parte importante do apoio ao desenvolvimento e à inclusão nas sociedades de todo o mundo, pois as pessoas que não se adaptam às normas sociais de identidade e expressão de gênero enfrentam violações de direitos humanos em praticamente todos os aspectos de sua vida. Frequentemente, transexuais e intersexuais vivem em sociedades que criminalizam suas existências, negam-lhes acesso ao sistema de saúde, aos empregos e à educação, e os submetem à violência nas mãos da polícia.

Muitas vezes, mulheres, meninas, transexuais e intersexuais sofrem discriminação de gênero, juntamente a outras formas de discriminação institucional, como racismo e homofobia. Outras dimensões de identidade – incluindo idade, etnia, raça, sexualidade, condição de cidadania, condição de HIV, capacidade física e religião – interagem com o gênero, estruturando relações de poder, e moldam as experiências e possibilidades dos indivíduos em toda a sociedade.

A identidade é complexa: as mulheres com deficiência podem enfrentar desafios que nem homens com deficiência, nem mulheres fisicamente capazes enfrentam; por exemplo, lutando contra estereótipos de que elas requerem cuidado e proteção constantes, que são incapazes de ser mães, e que são incapazes de realizar trabalhos produtivos.

#### **Por que queremos trazer equidade de gênero?**

As questões de gênero afetam a todos. Lidar com a exclusão e a marginalização de mulheres e meninas é um passo rumo à criação de sociedades que são mais justas para todos. Isso não significa “tirar de um grupo para dar mais a outro”; significa entender o que cada grupo precisa, reconhecendo sob que circunstâncias é necessário dar apoio adicional a certos grupos, e determinando como melhor apoiá-los. Eis como um gerente de projeto explica isso: “Lançamos uma nova solicitação de propostas sobre inclusão social com um alvo mais amplo: vítimas de exploração de qualquer gênero. Evidentemente, as mulheres foram incluídas, mas o objetivo intencional não era excluir possíveis ‘vítimas’ masculinas ou outros grupos desprotegidos”. O trabalho em favor da inclusão envolve trazer equidade, assim como demonstrou o gerente de projeto.

# Análise de gênero

## O que é, e o que faz

**O gênero é social.** O termo “gênero” refere-se a posições sociais de homens, mulheres, transexuais e intersexuais, incluindo as suposições a respeito do que significa sê-los. Os entendimentos e as expressões de identidade de gênero diferem entre sociedades, lugares e épocas. O sentido da análise de gênero é identificar e prever as diferenças, investigar a importância delas, responder a elas, e também obter um entendimento mais profundo de como diversas formas de desigualdade se cruzam e interagem.

**A análise de gênero é uma forma de investigação.** A análise de gênero examina como a identidade e a expressão de gênero determinam as experiências pessoais em relação aos programas, às políticas e até mesmo à cultura organizacional do investidor social. Uma análise de gênero eficaz foca o levantamento de questões.

**A análise de gênero aprimora os programas.** Investidores sociais aprenderam a partir da própria experiência que os programas ou as políticas sem foco em igualdade tendem a ser menos eficazes do que os equitativos. Infelizmente, na ausência de uma análise de gênero, essas injustiças são facilmente negligenciadas. A análise de gênero pode ajudar a identificar e corrigir esses problemas, contribuindo para a eficácia do investidor social.

**A análise de gênero pode promover a justiça social.** As políticas, os programas e as instituições que, consciente ou inconscientemente, discriminam mulheres, homens, transexuais ou intersexuais, ou que deixam de reconhecer o papel que o gênero desempenha em seu trabalho, não só conduzem a casos isolados de discriminação contra indivíduos, como também correm o risco de perpetuar sistemas de injustiça, desigualdade e exclusão mais amplos. Frequentemente, esses equívocos resultam da falta de exame dos aspectos do cotidiano, que requerem algum grau de coleta de informações consciente para serem plenamente entendidos. Quando essas investigações conduzem tanto ao entendimento quanto à ação, o resultado é, muitas vezes, um ambiente de trabalho, uma comunidade ou uma sociedade mais justa.

## O que a análise de gênero não é, e o que não pode fazer

A análise de gênero não é capaz de explicar tudo. A posição social envolve mais do que simplesmente o gênero. A classe, a raça e a etnia também importam, assim como a religião, a casta, o clã, a idade, a sexualidade e a capacidade. No entanto, a análise de gênero é um passo inicial ou adicional importante nas iniciativas de avaliar a eficácia de um programa por meio das lentes de identidade e diferença, pois o gênero desempenha um papel importante nas sociedades de todo o mundo.

A análise de gênero não resulta necessariamente em neutralidade. Manter uma postura neutra em relação ao gênero, não significa, de fato, isonomia, pois ela é naturalmente enviesada em relação ao *status quo*, que se caracteriza por desigualdades e desequilíbrios de poder. Portanto, a decisão real que diversos investidores sociais devem tomar não é “assumir” ou não “assumir” a questão de gênero: é se deve ou não reconhecer e se envolver com a questão de gênero da forma como ela já está moldando seu trabalho.

A análise de gênero não se ocupa somente das mulheres. Como “neutro” na realidade significa “masculino” na maioria das sociedades, a análise de gênero coloca uma ênfase básica no entendimento das implicações de políticas e programas para mulheres. No entanto, a análise de gênero eficaz requer o engajamento e a avaliação dos impactos gerados para as pessoas que se encontram ao longo de todo o espectro de gênero, em circunstâncias diversas e com grande variedade de outras características sociais.

Fonte: Este box se baseia em Grant Making with a Gender Lens (GrantCraft 2004).

# Investimento a favor da inclusão

**O**s investidores sociais apoiam as mulheres e as meninas de diversas maneiras, e seu trabalho contém inúmeros exemplos para inspirar outros investidores a trabalharem em temas similares. Alguns investidores operam ou financiam programas específicos para mulheres, outros asseguram que as necessidades e os interesses delas são representados e abordados em seus programas. Há os que fazem as duas coisas.

**Projetos ou programas que apoiam mulheres e meninas**, por enfrentarem muitas barreiras em relação à participação plena em suas sociedades. Pode ser difícil para as meninas começarem ou completarem sua educação, estudarem certos assuntos, ou se capacitarem para trabalhos considerados tradicionalmente inadequados para as mulheres. Isso pode excluí-las do trabalho, ou mantê-las em cargos subalternos, enquanto seus colegas do sexo masculino continuam a progredir. As mulheres e as meninas que sofrem assédio ou violência sexual podem não ter a quem recorrer, incapazes de acessar a justiça ou serviços de apoio. Na maioria dos países, as mulheres ainda estão sub-representadas de forma significativa na política e nos partidos políticos. Frequentemente, os parlamentos, as assembleias e os conselhos são ambientes dominados por homens, onde é difícil para as mulheres assegurarem que suas opiniões sejam ouvidas, sobretudo quando elas levantam a necessidade de políticas ou leis que desafiam privilégios e prerrogativas desfrutadas exclusivamente pelos homens. Para enfrentar essas barreiras à inclusão, as fundações europeias estabeleceram e apoiaram diversas iniciativas que enfocam especificamente as mulheres e as meninas.

Algumas têm o objetivo de apoiar grupos específicos de mulheres para atacar essas barreiras diretamente; como um programa que apoia a participação de mulheres imigrantes no mercado de trabalho por meio de cursos de criação de habilidades, idiomas e condução de bicicletas, ou do ensino de competências pessoais para jovens mulheres cientistas, como meio de aumentar a diversidade de gênero nos escalões sênior das instituições científicas. Outras fundações abordam causas subjacentes de discriminação e desigualdades, promovendo a liderança de mulheres e meninas e fortalecendo suas organizações e seus movimentos. Outras são mais específicas, ao concentrar ajuda não só para a organização de melhores condições laborais, mas também para lidar com questões mais amplas de estigma e discriminação.

Diversas fundações focam sua atenção na situação de mulheres e meninas em países afetados por conflitos. Por exemplo, apoiando projetos para tratar das necessidades de segurança das mulheres e para aprimorar seus papéis na construção da paz, ou ajudando ex-soldadas a se reintegrarem na sociedade, pois as necessidades específicas das meninas nessa situação são frequentemente negligenciadas pelos esquemas de reintegração de grande escala.



Aumentar a conscientização a respeito das questões que afetam as mulheres como questão de interesse público, com o objetivo de influenciar as políticas públicas e a ação social, é a prioridade de diversas fundações; algumas das quais patrocinam iniciativas que utilizam programas de rádio, campanhas publicitárias e “novelas” ou outros dramas sociais ficcionais para captar a atenção do público sobre problemas como o tráfico de pessoas.



Uma iniciativa apoiada por uma fundação oferece a grupos e organizações de mulheres financiamentos para os projetos que escolheram. A ideia é que esse financiamento possa servir como incentivo para organizações novas, permitindo-lhes ganhar experiência e aprofundar seus esforços para criar a mudança. Dessa maneira, a fundação apoia o fortalecimento de organizações de mulheres e seu envolvimento na vida pública. No fim de cada período de doação de 12 a 18 meses, as organizações trocam experiências e lições aprendidas, compilando suas histórias e estratégias em um livro que pode ser distribuído para outros grupos que enfrentam problemas parecidos em circunstâncias distintas. Ao não impor essas prioridades para as organizações, a fundação oferece às organizações de mulheres a flexibilidade e o apoio para abordar as questões que são mais urgentes para mulheres e meninas nas comunidades em que atuam.

**Abordando o gênero em todo seu portfólio e organização: incorporando a equidade de gênero integralmente.** Iniciativas que enfocam exclusivamente mulheres e meninas desempenham um papel importante no desenvolvimento da equidade de gênero no mundo todo. No entanto, a fim de institucionalizar um compromisso com a causa, os investidores sociais também devem prestar atenção na forma com a qual todas as suas iniciativas envolvem mulheres e meninas, e abordar questões de gênero mais amplas, pois diversas iniciativas supostamente “neutras em termos de gênero” perpetuam involuntariamente a exclusão e a discriminação. Um compromisso relativo à “incorporação da questão de gênero de forma integral” significa simplesmente assegurar que os programas não causam danos ao não prestar atenção suficiente ao tema. Esse compromisso traz benefícios para os programas do investidor social, pois, segundo um gerente de projeto: “A promoção da equidade de gêneros... tem de ser feita para a execução de um bom trabalho, como parte do desafio”.



Uma fundação procura integrar uma abordagem de gênero em diversos programas de um país: meio ambiente, mulheres, habitação, abuso infantil e direitos humanos. Visitas conjuntas de pessoal foram realizadas para entender o contexto dessas perspectivas divergentes; um processo que resultou numa estratégia e num orçamento conjuntos para uma nova iniciativa interprogramas, aplicando a lente do gênero em todas as áreas de interesse do programa. Como exemplo: na área de habitação, os membros da equipe identificaram as principais preocupações e desafios das mulheres, investigaram como criar um movimento de mulheres para abordar problemas de moradia e trabalharam para assegurar que os programas habitacionais patrocinados pelo governo fossem acessíveis para elas. Trabalhando dessa maneira asseguraram que todos os programas da fundação fossem benéficos para as mulheres e as meninas.

---

A formulação de perguntas a respeito de gênero pode expor lacunas e oportunidades, abrir novas direções e possibilidades, tornar o financiamento mais inclusivo e lidar com as necessidades e os interesses distintos das pessoas.

Nem todos os grupos interessados são facilmente convencidos a respeito da utilidade da promoção da equidade de gêneros, mas justificar o motivo pelo qual ela pode servir aos objetivos gerais da organização pode ajudar. Como um executivo de uma fundação tendo como objetivo as necessidades de um grupo de uma minoria étnica constatou: "Inicialmente, a fundação não estava interessada em ter um foco em gênero. Mas então percebemos que, para funcionar com sucesso, também tínhamos de considerar esse aspecto".

**Combinando projetos ou programas específicos com um compromisso relacionado à promoção de gêneros.** Algumas fundações europeias determinaram que, para serem eficazes, deveriam investir tanto em iniciativas autônomas para mulheres e meninas, como em esforços mais amplos para institucionalizar um compromisso de equidade de gênero nos programas, práticas e portfólios da organização.

Começar com um programa específico para mulheres e meninas leva alguns investidores sociais a refletirem sobre o que mais pode ser necessário para viabilizar os tipos de transformação social que estão buscando, e, a partir daí, desenvolver abordagens que se envolvem mais ampla e profundamente com questões de gênero e poder.



Uma fundação começou com o foco em projetos de saúde para mulheres e meninas na África ocidental, e, então, percebeu que não era suficiente – a fundação estava financiando associações locais, que prestavam serviços de apoio para as mulheres, mas não pensavam a respeito de como elas poderiam se capacitar. A fundação modificou o título do programa para Gênero e HIV/AIDS, e o expandiu, para incluir iniciativas de enfrentar a violência, aumentar a consciência dos direitos das mulheres e apoiar a capacitação delas. Em seguida, a fundação constatou que havia outra lacuna no trabalho: 85 a 90% das pessoas que procuram ajuda das associações locais financiadas por ela são mulheres. Assim, os membros da fundação quiseram saber: "Onde estão os homens, e como podemos melhorar o acesso para testá-los e ajudá-los?" Então, a fundação continuou a refinar o programa com base nessas novas percepções.

Começar com um projeto autônomo pode capacitar uma organização a pilotar ideias inovadoras e semear oportunidades de aprendizagem e intercâmbio, gerando lições que podem ser aplicadas em seu próprio trabalho, e também compartilhadas com outros investidores sociais que procuram desenvolver expertise e conhecimento nessa área.

# Em busca da equidade

---

**Q**uer você seja um conselheiro, um CEO, um gestor sênior, um funcionário ou um assessor de um investidor social, sempre haverá no mínimo um ponto de partida que utiliza para influenciar a maneira pela qual a organização se envolve com mulheres e meninas. Você pode começar uma nova iniciativa, modificar um programa já existente, ou simplesmente convocar uma discussão informal com os colegas. Encontrar um ponto de partida adequado é o primeiro passo, e há muitos aliados e recursos aos quais você pode recorrer nesse processo. Na Europa, a experiência das fundações abrange diversas áreas temáticas distintas e oferece insights e ideias que podem ativar sua própria criatividade e inovação.

A integração da análise de gênero em todos os níveis de apoio de um investidor social é um processo de longo prazo, mas é possível começar com pequenos passos e, lentamente, ganhar impulso para mudanças mais significativas. Um entrevistado afirma: "O importante é fazer alguma coisa... e não ter medo." Como outro profissional aponta: "Começar cedo pode ser vantajoso. Desde as primeiras fases, entre os fundadores havia uma forte consciência de que tínhamos de tornar visíveis as questões das mulheres... para tentar mudar a política e a legislação. [...] Alguém disse para mim: 'Construímos a casa primeiro e, depois, podemos mobiliá-la'. A mobília seriam os direitos das mulheres. Mas queríamos deixar isso visível desde o início".

**Como iniciar a conversa?** Frequentemente, a conversa é o primeiro passo para se sensibilizar, sendo uma condição prévia para a ação. Como um analista de uma fundação observa: "A principal barreira é o envolvimento: se um aspirante a aspirante a filantropo (investidor social) não sentir pessoalmente que a vida pode ser diferente para as mulheres e as meninas, seu envolvimento será

improvável". As conversas acerca de gênero podem começar em diversos níveis distintos da organização, em contextos formais e informais. Ter o apoio de cima pode ser especialmente importante: às vezes, os conselheiros ficam empolgados em apoiar uma iniciativa específica, que tem a ver com mulheres e meninas, e o entusiasmo deles pode representar uma oportunidade de desencadear uma conversa mais ampla a respeito de gênero no portfólio e nos programas do investidor. Em outros casos, o compromisso de promover a equidade de gênero a partir dos gerentes e dos funcionários pode estimular o interesse dos líderes e de outros tomadores de decisão.

**Testemunhos e dados podem resultar em grandes histórias.** Contar uma história instigante acerca de mulheres e meninas – idealmente uma que evidencie as relações de gênero – é um ótimo ponto de partida. As histórias são um meio maravilhoso de criar conhecimento entre colegas e membros do conselho, e defender a tese do financiamento de inclusão de gênero. As histórias de mudança podem fazer que as pessoas pensem e ajam de modo diferente. Também podem ser um

ponto de partida para estimular as organizações a experimentarem novas ideias, assumirem riscos e tentarem novas estratégias e abordagens. Outros colegas podem requerer dados quantitativos para se convencerem da importância da análise de gênero e do papel que esta pode desempenhar na melhoria da eficácia do programa.

Alguns podem ficar motivados em documentar as realidades de mulheres e meninas marginalizadas; outros, pelas descrições de suas realizações. Um membro da equipe utilizou histórias e pesquisas acerca do financiamento de organizações de mulheres para convencer o conselho da urgência de intensificar o apoio: “[Mostrar] a situação das organizações de mulheres, o que fizeram, como as mulheres se dedicam, têm poucos recursos e se esgotam emocionalmente”.

Diversos filantropos e investidores – sobretudo aqueles que se identificam explicitamente como feministas, ou que enfocam a equidade de gênero e a inclusão social – reconhecem o papel decisivo desempenhado pelas organizações de mulheres em comunidades e nos países. Embora alguns profissionais sugiram que essas organizações sejam muito bem dotadas de recursos, há grande evidência<sup>1</sup> de que o financiamento disponível para seu trabalho seja, de fato, muito limitado, e que as organizações menores enfrentam um panorama de financiamento especialmente desencorajador. Além disso, uma recente pesquisa<sup>2</sup> demonstrou que o limitado financiamento disponível para essas organizações nem sempre as capacita para desencadear uma mudança mais profunda, sustentando que “Os financiadores internacionais estão perdendo uma importante oportunidade de apoiar as organizações de direitos femininos, de uma maneira que otimizaria a capacidade delas de mobilizar as mulheres para formular e vocalizar suas demandas em favor da justiça de gênero”.

**A pesquisa pode ser um ponto de partida para a ação.** Para diversas fundações, a pesquisa consistente era um ponto de partida importante para o reconhecimento das questões de gênero e para o início de um apoio mais inclusivo. Os resultados das pesquisas sobre o impacto da desigualdade de gênero em certas comunidades, ou relacionadas a certos temas, são um incentivo poderoso para muitos investidores repensarem o grau pelo qual seus trabalhos apoiam efetivamente as mulheres e as meninas. Por exemplo, a pesquisa que revela as desigualdades de renda e outras entre mulheres de comunidades de minorias étnicas pode motivar os investidores sociais a refletirem sobre o impacto variado de seus programas sobre diversos membros da mesma comunidade. Igualmente, a evidência da discriminação enfrentada por lésbicas e gays, e também por bissexuais, transexuais e intersexuais, pode levar à ação o quadro de pessoal e a liderança do investidor. Finalmente, as estatísticas que demonstram a sub-representação das mulheres nas posições de liderança, nos escalões superiores da ciência, na política formal, nos negócios comunitários locais e nas iniciativas de construção da paz, estimularam diversas fundações a iniciar programas visando maior participação das mulheres na governança e na liderança de outros órgãos influentes de tomada de decisão.

1 AWID (2006 e atualizado em 2009). Where is the money for women's rights?

2 Pathways of Women's Empowerment and the Royal Tropical Institute (2011). Rights and Resources: The Effects of External Financing on Organising for Women's Rights.

Diversas fundações consideram útil combinar pesquisas que demonstram a extensão de um fenômeno com a pesquisa que investiga especificamente como aquele fenômeno afeta indivíduos e comunidades, paralelamente ao registro de estratégias eficazes para abordá-lo. Frequentemente, a “evidência” é assumida como sinônimo do tipo de dados quantitativos gerados por pesquisas, mas essa informação muitas vezes relata apenas parte da história e, sem dúvida, não é a única maneira de construir conhecimento legítimo a respeito da natureza e extensão do fenômeno. Como um gestor

*“Gênero não é algo acessório. É uma questão de ser mais eficiente.”*

de fundação explica: “Recorremos à evidência, mas percebemos que há outras áreas e questões não cobertas pela pesquisa e estatística formais. [...] Os dados estatísticos não abrangem tudo; por exemplo, a situação dos imigrantes ilegais<sup>3</sup>”.

**Os artigos da mídia deixam as injustiças visíveis.** Sobretudo aqueles que provocam emoção e consternação, que podem ser ferramentas eficazes para incitar à ação os conselheiros ou funcionários de um investidor social. Um artigo sobre a situação de trabalhadoras domésticas no norte da África levou uma fundação a iniciar sua própria pesquisa a respeito do fenômeno mundial da violência contra as mulheres. A pesquisa revelou que, apesar da evidência significativa a respeito da violência generalizada enfrentada pelas mulheres, havia pouca ação para enfrentar a questão.

O processo ajudou a elucidar quais aspectos do fenômeno seriam mais úteis a fundação enfocar, resultando num programa específico de trabalho referente à violência contra as mulheres; nesse caso, embora a cobertura da mídia servisse como um gatilho, foi a própria pesquisa da organização que convenceu o conselho a respeito da “intensidade e amplitude da violência contra as mulheres”, inspirando-a a se comprometer com um programa de longo prazo.

**Um problema claro, uma solução testada e comprovada.** Nem todas as questões de gênero são simples, e muitas exigem soluções complexas. No entanto, destacar uma questão específica, ao lado de um conjunto de estratégias possíveis e executáveis para enfrentá-la, pode ajudar a chamar a atenção de gestores e conselheiros. Para alcançar esse objetivo, é de grande ajuda procurar organizações que têm experiência em lidar com o problema. Eis como um gerente de programa enxerga isso: “Os membros do conselho se sentem atraídos por algo em que há um problema claro, e estamos dando uma ideia acerca de uma possível solução. [...] Em questões de mulheres, algumas coisas representam vitórias mais fáceis. Com respeito à mutilação genital feminina, é fácil convencer os conselheiros [...] pois é um abuso muito evidente dos direitos de meninas e mulheres”. Partir de uma questão muito visível pode ser uma estratégia eficaz de colocar as vidas e os direitos das mulheres e das meninas no radar de um investidor social.

**A crítica externa pode ser um sinal de alerta.** Se ela for legítima e repercutir, poderá ter um efeito propagador. Por exemplo, em outra fundação, uma funcionária graduada foi criticada pelas mulheres por não ter convidado uma única palestrante mulher para uma conferência científica organizada pela fundação na qual ela trabalhava.

<sup>3</sup> O termo “imigrantes ilegais” refere-se a pessoas que não estão cumprindo com alguns aspectos das leis e normas de imigração.

---

Ela considerou a crítica justa e decidiu agir. Em seu país, na área das ciências, havia um declínio acentuado na quantidade de mulheres com pós-doutorado – uma situação sobre a qual ela tinha certeza de que não era simplesmente resultado do esforço das mulheres de equilibrar suas vidas doméstica e profissional. Para confirmar sua hipótese, ela conversou com pessoas que ocupavam posições de liderança nas instituições científicas, obtendo o apoio delas em relação às suas ideias. Ela desenvolveu a proposta de promover as competências pessoais de cientistas mulheres extraordinariamente brilhantes, e a apresentou para o conselho num momento estratégico: logo depois do discurso de uma personalidade pública a respeito da necessidade de cotas. A proposta dela foi aprovada, levando a outra subsequente relativa ao monitoramento mais cuidadoso da diversidade em conferências, e também a iniciativas de assegurar mais diversidade de gênero nos próprios órgãos de tomada de decisão da fundação.

#### **Avaliação interna do desempenho de programa.**

A inclusão de uma análise de gênero nas avaliações pode ser um gatilho importante para concentrar a atenção na necessidade de aumentar a inclusão de mulheres e meninas. Por exemplo, uma revisão importante do financiamento de uma fundação incluiu uma ordem para investigar questões de gênero. Um funcionário recorda: “Os conselheiros pediram um estudo para os funcionários. [...] O estudo abrangia os fatos e motivos pelos quais as questões das mulheres mereciam atenção, o que a fundação poderia fazer, e como teria de mudar”. Em outro caso, uma fundação de apoio a pessoas com deficiências, por meio de um projeto que promove iniciativas que proporcionam locais de trabalho adaptados, constatou que as mulheres eram significativamente sub-representadas como beneficiárias.

A fundação encomendou um estudo sobre gênero e deficiência, analisando os fatores que impediam a participação de mulheres com deficiências, e apresentou os resultados numa conferência idealizada para colocar a questão de gênero na agenda do setor.

#### **Compromissos obrigatórios e voluntários em favor de uma agenda de igualdade de oportunidades.**

Os requisitos de igualdade de oportunidades podem ser um ponto de partida para que os investidores sociais reflitam sobre a questão de gênero; embora nem sempre seja uma estratégia promissora para convencer a liderança a respeito da necessidade de mudanças estruturais, mais profundas. Como um consultor sustenta: “A administração dirá simplesmente que não discrimina”. Em certos casos, porém, a agenda de igualdade de oportunidades pode inspirar os investidores sociais a examinarem a proporção de mulheres e homens no conselho, na administração e no quadro de pessoal, levando-as a ter em mente as proporções de gênero nas organizações e em seus parceiros ou organizações apoiadas. Um entrevistado destacou que “a fundação sempre verifica a composição do conselho administrativo dos candidatos, e verifica quem é convidado para conferências e seminários. E também sempre formula perguntas e monitora”.

#### **Colocando os direitos das mulheres na agenda dos direitos humanos.**

Os direitos humanos são centrais nas missões dos investidores sociais que trabalham pela justiça e mudança social, mesmo se não são explicitamente articulados desse modo. Um compromisso implícito ou explícito com os direitos humanos pode ser um começo promissor ao refletir a respeito das ligações entre respeito pelos direitos humanos e a importância dos direitos das mulheres. Como a Declaração e o Programa de Ação de Viena,

---

de 2003, afirma<sup>4</sup>: "Os direitos humanos das mulheres e das meninas são parte inalienável, integral e indivisível dos direitos humanos universais. A participação plena e com os mesmos direitos das mulheres na vida política, civil, econômica, social e cultural, em níveis nacional, regional e internacional, e a erradicação de todas as formas de discriminação com base no sexo são objetivos prioritários da comunidade internacional". Da mesma forma, a declaração enfatiza que a violência baseada em gênero e todas as formas de assédio e exploração sexual são incompatíveis com a dignidade e valor da pessoa. Levantar as questões de direitos das mulheres transforma a agenda de direitos humanos e as ideias prevaletentes de direitos e questões "prioritários"; por exemplo, ao se considerar as violações de direitos em áreas afetadas por conflitos, ao se formular processos legais e de reparações, ao se declarar direitos religiosos, e ao se desenvolver e implantar políticas contra o tráfico de pessoas. Os direitos das mulheres são direitos humanos. Assim, quando uma organização está comprometida com os direitos humanos, sempre é possível suscitar legitimamente a questão dos direitos das mulheres.

**As organizações de mulheres podem ser aliadas importantes**, pois desempenham um papel inestimável nas iniciativas de aumentar a inclusão equitativa de mulheres e meninas em todo o mundo. Essas organizações podem ser comandadas por mulheres e possuir só mulheres em seu quadro de pessoal, que são econômica, política, social ou sexualmente marginalizadas, ou por mulheres relativamente privilegiadas, que se organizam para apoiar e promover os direitos de mulheres mais marginalizadas. Ao se envolver com essas organizações, os investidores sociais podem aprender mais a respeito das situações e lutas das diversas comunidades de mulheres que procuram apoiar. As relações entre investidores, organizações e fundos de mulheres podem ser mutuamente benéficas, criando oportunidades de troca de conhecimento, experiência e análise, e construindo alianças que podem ajudar a promover objetivos compartilhados em diversos níveis. Além disso, as organizações de mulheres e os fundos que as apoiam estão numa posição ideal para atuar como aliadas de pessoas que atuam em grandes investidores sociais e procuram desencadear mudanças em suas próprias instituições.

Diversos investidores sociais se concentram em proporcionar apoio direto para organizações e fundos autônomos de mulheres como meio para criar liderança local e apoiar o surgimento e o desenvolvimento de movimentos poderosos de mulheres. Reconhecendo as contribuições fundamentais das organizações de mulheres nas iniciativas de promoção da mudança social, alguns investidores procuram oportunidades de financiá-las. Como um profissional sustenta: "O investidor social enxerga organizações de mulheres como organizações (com a especificidade de gênero) e não como executantes de projetos ou prestadoras de serviços e quer apoiar a existência, a missão e a função delas na construção de uma agenda de mulheres em todo o país".

---

<sup>4</sup> Parágrafo 18, Declaração e Programa de Ação de Viena, Conferência Mundial de Direitos Humanos da ONU, Viena, junho de 1993.

# Organizações de mulheres

## – o que fazem?

As organizações de mulheres são heterogêneas, desempenhando diversos papéis em suas comunidades, países e regiões. A seguir, apresentamos alguns exemplos dos tipos de atividades em que elas se concentram:

- Mobilização e organização para fortalecer as vozes femininas.
- Criação de movimentos feministas e autogeridos de mulheres jovens, mais velhas, com deficiências, com HIV, indígenas, camponesas, operárias, executivas, cientistas, pesquisadoras e outras.
- Desenvolvimento do ativismo e da liderança entre mulheres de todas as idades.
- Aumento da consciência a respeito das necessidades, interesses e direitos de diferentes mulheres, e de questões-chave na equidade de gênero, incluindo reflexão sobre masculinidades.
- Introdução de questões como violência relacionada a gênero na agenda política e pública.
- Defesa de legislação, política e governança sensíveis à questão de gênero, que respondam a necessidades específicas de mulheres e meninas.
- Monitoramento da implementação de leis, políticas, programas e acordos internacionais pertinentes.
- Monitoramento e responsabilização de instituições de governança em relação aos seus compromissos atuando como organizações fiscalizadoras.
- Estímulo e apoio a mulheres políticas em eleições e apoio a mulheres que foram eleitas para cargos públicos em níveis local, nacional e regional.
- Construção de alianças com mulheres parlamentares e vereadoras.
- Fornecimento de aconselhamento e instruções especializadas para parlamentos, ministérios e setores de serviço.
- Envolvimento em redes de contato e de campanhas nacionais e internacionais; por exemplo, defendendo a conformidade com normas internacionais de direitos humanos de mulheres e a implementação da Plataforma de Ação de Pequim e o Protocolo da União Africana sobre Direitos das Mulheres.



# Tornando-se um investidor social mais inclusivo

**H**á diversas maneiras de se trabalhar para se tornar um investidor mais inclusivo: com equidade para mulheres e meninas. Este capítulo destaca experiências e estratégias bem-sucedidas utilizadas por fundações europeias para aprofundar os investimentos em inclusão com uma perspectiva de gênero.

**A liderança leva ao sucesso.** O quadro de pessoal do investidor social disposto a promover a inclusão e a sensibilidade em relação à questão de gênero está fazendo uso ativo de todos os pontos de partida listados anteriormente. No entanto, as mudanças que conseguiram desencadear precisam de apoio da alta administração e do conselho para aprofundá-las e institucionalizá-las. O apoio de cima ajuda a construir um ambiente interno e externo favorável para a promoção da equidade de gênero. “O presidente fala acerca dos programas (mulheres em ciência) como os dois principais programas da fundação. Ele deixa explícito que os programas são altamente estimados... E ajudaram a aumentar a reputação da fundação. O conselho é o maior aliado... Além disso, outros funcionários percebem como o tópico desses programas é altamente valorizado – isso tem um impacto.”

O apoio da alta administração desempenha um papel central, permitindo que os gerentes de doações ou programa aproveitem oportunidades de inovação com novos parceiros ou em relação a novas questões, e sigam além da zona de conforto da organização. Por exemplo, um entrevistado afirmou: “O conselho dá muito apoio em relação a questões de gênero e ao trabalho com organizações de mulheres. Ele enxerga isso como uma questão muito importante para a fundação; enxergam a necessidade de coragem. O conselho quer ver a mudança social. Está disposto a aprovar propostas ‘arriscadas’ e gerenciar os riscos”.

Numa fundação, a contratação de um novo CEO, com um histórico extenso em gênero, foi o catalisador para a criação de um programa mais substan-

cial para mulheres e meninas. Trabalhando junto a um funcionário com expertise e gênero, e com o apoio do conselho, o novo CEO foi capaz de elevar o orçamento para essa área de trabalho, e também promover seu perfil dentro da instituição. Em outra fundação, o gestor apoia abertamente a promoção da equidade de gênero. Como um de seus colegas afirma: “O apoio dele é muito importante. A promoção da equidade de gênero é um plano estratégico aprovado pelo conselho. Ainda é um processo, mas os conselheiros estão bem informados”.

O trabalho num ambiente favorável para o financiamento da inclusão de gênero também pode elevar o moral. Nas palavras de um diretor de programa: “Os conselheiros são muito ativos. É um privilégio trabalhar aqui... Você não tem de brigar para manter os direitos das mulheres e a questão de gênero na agenda”. Em diversos investidores, no entanto, a cultura institucional é desfavorável, e, às vezes, até antagônica em relação à adoção da perspectiva de gênero. Nesses contextos, um ou talvez dois indivíduos têm de trabalhar de forma menos ostensiva e com o mínimo respaldo para apoiar mulheres e meninas e para promover o trabalho com organizações de mulheres.

**Declarando seu compromisso.** O apoio da liderança permite que um investidor social libere as capacidades e criatividade internas, e divulgue seu interesse na questão de gênero e no investimento em mulheres e meninas para os possíveis aliados e parceiros. Alguns investidores declaram explicitamente seu compromisso, sob a forma de uma declaração de políticas, a respeito do Investimento a favor da inclusão – equidade para mulheres e meninas.

Isso pode ser valioso, mesmo onde o financiamento para a inclusão de gênero está bem integrado num investidor social. Essa declaração pública, explícita de compromisso, não precisa ser longa e completa, ela pode ser curta e simples.

#### **Esclarecendo sua estratégia e abordagem.**

Desenvolver e operacionalizar uma estratégia explícita para tornar um financiamento mais inclusivo pode ajudar a esclarecer a natureza e a extensão do compromisso de uma organização com a sensibilidade em relação à questão de gênero. Como um entrevistado relatou: “Quase todos concordam que é necessário haver uma estratégia distinta para um programa direcionado a mulheres. Há um consenso entre os conselheiros e os funcionários que temos de continuar com o que fazemos, mas de maneira mais estruturada e consciente”.

**Como você põe em prática seus valores?** Os investidores sociais são orientados por missões e princípios que se baseiam nas prioridades e nos valores de seu(s) fundador(es) e/ou de seu conselho. Como instituições orientadas por uma missão, elas têm o compromisso de assegurar que seus princípios estejam refletidos em suas estratégias e operações. De acordo com um executivo: “A cultura de um investidor é o ponto de partida e de chegada das questões de gênero e das mulheres”. Assegurar que haja um alinhamento estreito entre os valores implícitos na missão de um investidor – por exemplo, justiça social ou mudança social – e suas abordagens para o cumprimento da missão pode aumentar significativamente a capacidade da organização de alcançar seus objetivos. Por exemplo, o mesmo executivo mencionado acima acredita que os processos de tomada de decisão inclusivos e transparentes podem fortalecer a capacidade de uma organização de financiar o trabalho de maneira inclusiva em relação ao gênero.

O Investimento a favor da inclusão também pode significar a garantia de que as políticas de emprego do investidor social não discriminam com base em gênero ou outros aspectos de identidade social, que respeitam os requisitos legais sobre licença maternidade e paternidade, e que seguem as boas práticas no tratamento de casos de assé-

dio. Na realidade, alguns investidores vão além dos requisitos legais (locais), e promovem ativamente uma cultura de trabalho que concilia a vida e os compromissos privados e profissionais.

#### **Você está considerando sua própria diversidade?**

Prestar atenção no gênero e em outras formas de diversidade no conselho, na alta administração, no quadro de pessoal, nos consultores e nos assessores da organização é um elemento-chave referente ao Investimento a favor da inclusão. O investimento nessa diversidade é uma maneira eficaz de assegurar que inúmeras perspectivas e experiências permeiem o trabalho do investidor.



A fundação funciona há mais de 100 anos. Tem uma longa história e, até recentemente, seu conselho era composto somente por homens. Na década de 1990, o CEO começou a fazer mudanças. Atualmente, o conselho reconhece a importância do equilíbrio de gêneros e faz progressos significativos na obtenção desse equilíbrio. Aceita que as questões de gênero são importantes, e tem um entendimento cada vez maior a respeito da desigualdade de gêneros, da desigualdade de renda, das deficiências físicas e mentais e da paisagem em mudança das cidades de todo o mundo. Para uma fundação com uma história tão longa e tradições enraizadas, são grandes passos.

É possível alinhar valores e investimentos financeiros<sup>1</sup>? Alguns investidores sociais priorizam explicitamente o alinhamento de seus investimentos financeiros com os princípios da justiça social – ou, no mínimo, evitam aplicações que contradizem ou minam explicitamente seus valores. Uma fundação assume a questão da representação de mulheres em conselhos muito seriamente em suas decisões quanto a quais empresas merecem respeito de que empresas merecem investimentos. Utiliza serviços de informa-

<sup>1</sup> Definição de Fundo patrimonial a partir do Código de Conduta para a Gestão de investimento e Fundos Patrimoniais e Organizações sem Fins Lucrativos: “Parte do patrimônio da organização que é contabilmente segregada do patrimônio operacional e das demais reservas, com o objetivo de ser mantido na perpetuidade, de maneira que seu poder aquisitivo seja preservado ou expandido ao longo dos anos. O fundo patrimonial deve ser mantido investido com o intuito de gerar receita periódica e previsível para custear toda ou parte da missão da organização”. (GIFE, 2011:40)

---

ção acerca de ética e também escreve diretamente para a empresa com o intuito de descobrir quantas mulheres estão em seu conselho. Outra fundação aplica 17% de seu portfólio diretamente em investimentos financeiros com foco na questão de gênero no Hemisfério Sul. Quando investe num fundo de investimento ético, que apoia iniciativas social e ambientalmente responsáveis (como cooperativas), a fundação sempre formula perguntas acerca da quantidade de mulheres beneficiárias e de clientes mulheres.

**Expertise associada à questão de gênero: não é difícil aprender os conceitos básicos.** Um bom ponto de partida para adquirir competência básica em questões de gênero é formular algumas perguntas simples: por exemplo, se um fenômeno social, econômico, político ou cultural específico afeta as pessoas de maneira distinta com base em gênero, e, em caso afirmativo, como isso ocorre. Pode ser útil perguntar como as relações de gênero são representadas num contexto de uma comunidade de refugiados ou de uma comunidade particularmente marginalizada. Essas coletas de informações não presumem um nível sofisticado de expertise relativa à questão de gênero, mas pode ajudar os conselheiros e os funcionários a descobrirem hipóteses falsas, que podem orientar o trabalho do investidor.

Onde está a expertise? A falta de expertise interna em relação a questões de gênero pode impor restrições significativas nas iniciativas do investidor social de institucionalizar um compromisso de financiamento com inclusão de gênero. Um gerente de programa disposto a financiar questões de gênero descreveu a seguinte situação difícil: "Podia levantar questões de gênero com outros consultores do projeto, mas teria de estar preparado para fazer sugestões muito práticas, para ser capaz de explicar o que significa, e para dizer o que podiam fazer de maneira diferente e como". Trabalhar junto dos colegas, e também recorrer à expertise e aos recursos externos, pode ajudar a enfrentar essas situações.

Alguns gestores e funcionários de investidores sociais sustentam que a expertise interna em relação a questões de gênero é um ingrediente essencial nas iniciativas de desenvolver práticas de financiamento com mais inclusão de gênero. Como um entrevistado explicou: "As fundações precisam de expertise associada a questões de gênero; uma ou algumas pessoas que sejam especialistas. Não pode simplesmente ser agregada ao cargo de alguém". A expertise interna no quadro de pessoal ou no conselho de um investidor social pode reforçar o apoio a projetos e programas envolvendo mulheres e meninas, e pode ajudar nos esforços da organização de identificar e construir alianças com organizações de mulheres.

Nem todos os investidores têm, querem ou podem arcar com especialistas internos em questões de gênero. Alguns são contra a contratação de um especialista interno em questões de gênero, pois querem estimular os funcionários e os conselheiros existentes a conquistar competência e assumir responsabilidade compartilhada, recorrendo à expertise externa quando necessário.

Os investidores que decidem trazer recursos externos relativos a questões de gênero fazem isso de diversas maneiras: por meio de seminários, cursos intensivos, painéis, júris que concedam prêmios e parceiros que se ligam por meio de solicitações de propostas, para mencionar algumas. Um grupo formal ou assistemático de funcionários e conselheiros interessados em financiamento para inclusão de gênero também pode proporcionar um fórum para aprendizagem, monitoramento e apoio mútuo, e também promover a conscientização da importância das questões de gênero entre os colegas. Uma fundação mencionou a nomeação de embaixadores (ou defensores) para questões de gênero em seu conselho e no quadro de funcionários como estratégia útil para compartilhar responsabilidades com respeito à reflexão interna sobre questões de gênero.

---

**Mostre ao invés de falar.** Muitos indivíduos que se esforçam para institucionalizar um compromisso com mais profundidade em relação a questões de gênero nas fundações onde trabalham consideram ineficaz tentar convencer seus colegas concentrando-se exclusivamente na discussão acerca do que podia ser feito de outro jeito. Alguns procuram uma solução diferente: mostrar fazendo. Como um profissional relata: "Cada vez que você fala sobre gênero, as pessoas podem dizer: 'Tudo bem, essa é a garota que cuida de gênero na fundação'. Não queria que a fundação tivesse essa atitude. Assim, fiz de outro jeito. [...] Meu colega e eu enfocamos nosso programa, [...] e mostraremos o impacto desses projetos, esperando ter um bom caso, em dois ou três anos, para levar aos tomadores de decisão, e diremos: 'Vejam o que fizemos a respeito dessa questão de gênero; achamos que devemos disseminar isso para outros programas'."

**Trabalhar em questões de gênero implica em esforços importantes?** Organizar uma conversa informal na hora do almoço ou do café para relatar a visita a um parceiro, ou para assistir a um vídeo de curta duração, é simples e não custa nada. Frequentemente, especialistas, pesquisadores e acadêmicos locais de questões de gênero são receptivos a convites para falar em sessões informais de aprendizado de funcionários e conselheiros, e trazê-los para uma palestra pode custar somente o deslocamento.

Quando organizações parceiras fazem uma visita, convide-as para falar aos funcionários e conselheiros acerca do papel do gênero no trabalho delas, ou dos desafios específicos enfrentados por mulheres, meninas, transexuais e intersexuais em suas comunidades e em seus países. Além disso, redes como a ARIADNE (rede europeia de financiadores de direitos humanos), fundos de mulheres e grupos de direitos de mulheres orga-

nizam oportunidades frequentes para os financiadores interagirem, discutir problemas e desafios, e procurar aconselhamento. Se os recursos permitirem, trazer um facilitador ou instrutor externo para uma sessão o dia inteiro ou de meio dia também permite que os investidores esclareçam o que a análise de gênero significaria para seus trabalhos.

Também há uma crescente coleção de recursos audiovisuais produzidos para investidores, organizações e fundos de mulheres, ONGs e cineastas independentes, que tratam de questões de gênero. Outros recursos sobre o impacto da desigualdade de gêneros nas comunidades e sociedades de todo o mundo estão disponíveis sob a forma impressa e on-line. A lista de recursos temáticos no final deste guia é idealizada para ajudá-lo a localizar as fontes mais promissoras de apoio.

# Analisando as práticas de sua organização

**N**ão há necessidade de esperar até que você tenha desenvolvido ou alinhado capacidades internas para começar a dar alguns passos que outros investidores sociais já deram, no sentido de reforçar a abrangência do seu investimento e integrar as perspectivas de gênero em seus trabalhos. Você pode empreender as duas coisas simultaneamente, pois elas são capazes de reforçar uma a outra: ao agir, você começará a ganhar um insight mais profundo a respeito de mudanças necessárias. Este capítulo a seguir compartilha estratégias e práticas adotadas pelas fundações europeias como meios de entender o cenário relativo a questões de gênero nos contextos onde as fundações apoiam trabalhos, envolvem-se com grupos interessados em questões de gênero, planejam e formulam estratégias na perspectiva de gênero, e alinham seus processos e procedimentos com o compromisso ligado ao financiamento para inclusão de gênero.

**Você tem clareza de como a questão de gênero afeta seu planejamento?** Os investidores sociais se dedicam a entender o contexto em que eles, seus parceiros ou as organizações que apoiam trabalham. As relações de poder baseadas em gênero – incluindo barreiras, discriminações e desvantagens enfrentadas por mulheres, meninas, transexuais e intersexuais, e, em menor grau, por homens e meninos – são partes-chave desse contexto. A coleta e análise de informações sobre a dinâmica de gênero podem desencadear mudanças e ajudar a canalizar o apoio do investidor de uma maneira que maximiza o impacto.



A equipe de saúde da fundação decidiu refletir mais profundamente a respeito de esportes e jovens. Após realizar uma análise contextual, constataram que, em certas áreas (como nos subúrbios das principais cidades), as meninas e os meninos não tinham o mesmo acesso a oportunidades de prática esportiva, pois a maioria das associações e organizações de esporte é idealizada para meninos, e as meninas adolescentes arcam com uma parte desproporcional das responsabilidades domésticas, deixando-lhes pouco tempo para recreação. Para enfrentar a questão, a fundação abriu um edital especial para propostas de pro-

jetos voltados a melhorar o acesso das meninas aos esportes. Como resultado do trabalho apoiado pela fundação, mais meninas estão praticando esportes, e muitas, como consequência, estão com um desempenho melhor na escola. Outras relatam que, como resultado da prática esportiva, são mais respeitadas pelos meninos das comunidades, e que agora conseguem fazer coisas que nunca teriam feito antes.

### **Você está escutando seus grupos de interesse?**

As organizações apoiadas por um investidor, e as pessoas que vivem nas comunidades onde elas trabalham, são, em geral, as melhores fontes de informação a respeito dos desafios que encaram e das soluções mais adequadas para enfrentá-los. Criar oportunidades para escutar e aprender dos parceiros ou organizações apoiadas é fundamental para a realização de um bom trabalho como investidor social. Nas palavras de um funcionário: "As fundações devem evitar achar que sabem de tudo". A maioria dos investidores trabalha em conjunto com os parceiros locais e dedica tempo significativo para escutá-los e para ouvir as partes interessadas durante as visitas. Por exemplo, uma fundação que apoia organizações de mulheres em áreas afetadas por conflitos revelou que abriu pequenos escritórios nos países onde trabalha para compreender melhor o panorama político, para se aproximar mais das organizações parceiras e para construir alianças e diálogos com os atores locais. A presença local permite que a fundação trabalhe de maneira mais eficaz, e que também fique atualizada a respeito dos direitos das mulheres e dos problemas de segurança.

Em reuniões com organizações diversas, é importante estar atento a quem está participando delas. Se as meninas e as mulheres não estiverem presentes, poderá ser importante encontrar outra maneira de escutar os pontos de vista delas sobre a organização, e obter um maior entendimento de como as questões relevantes as afetam. É necessário planejamento cuidadoso e habilidades de comunicação sólidas para abrir espaço para o diálogo autêntico; sobretudo para mulheres e meninas lutando contra a pobreza, os conflitos, a violência relacionada a

gênero e outras circunstâncias estressantes. Um executivo de uma fundação levanta proativamente a questão de gênero durante reuniões com organizações parceiras: "Se nossos parceiros não têm esse olhar sobre gênero, nós os envolvemos no diálogo".

### **Planejando com a questão de gênero em mente.**

Diversas fundações integram a questão de gênero desde o início dos processos de planejamento estratégico da organização. Por exemplo, a chefe do programa de mulheres de uma fundação – uma especialista em questões de gênero – participa das sessões de planejamento estratégico de todos os programas da organização. Dessa maneira, ela é capaz de "formular perguntas, trazer outra perspectiva, e conseguir integrar a questão de gênero". Algumas fundações estimulam o pessoal de um programa a acompanhar seus colegas nas visitas aos parceiros de outro programa, como meio de desenvolver novas conscientizações e capacidades, e investigar as ligações entre as distintas linhas de trabalho.

Outro elemento do planejamento inclusivo é assegurar que os grupos interessados desempenhem um papel significativo no planejamento, na implantação e na avaliação de projetos que são idealizados para afetar suas vidas. Por exemplo, como os pedidos de financiamento para organizações que representam os direitos de grupos étnicos marginalizados são frequentemente apresentados por homens, é importante entender como as mulheres e as meninas estão envolvidas nos projetos propostos, e como elas se beneficiarão deles. Como um gestor de programa assinala: "Para nós, é comum recusar um projeto para jovens se pessoas jovens não estão envolvidas; assim, a fundação pode formular as mesmas perguntas acerca de projetos que afetam as mulheres".



Escutar os desafios enfrentados por mulheres imigrantes e refugiadas da comunidade permitiu que uma fundação respondesse diretamente às necessidades e prioridades delas; nesse caso, por meio de aconselhamento, treinamento e colocação no mercado de trabalho, suplementados

pelo apoio a um grupo liderado pelas próprias mulheres que presta diversos serviços, incluindo creche, clube de dever de casa, aulas de inglês como segundo idioma e sessões de aconselhamento em saúde.

**Implementação com a questão de gênero em mente.** Nomear o problema de desigualdade de gênero e usar essa análise para aguçar o entendimento do contexto em que os possíveis parceiros trabalham não resulta automaticamente em programas ou projetos de inclusão de gênero. Na realidade, são pontos de partida para um processo muito mais longo. Como um consultor de fundações e ONGs relata: “Os estudos de diagnóstico são realizados com dados adequadamente desagregados, mas assegurar que a perspectiva de gênero vai além dessa fase de diagnóstico é um desafio”. Outro entrevistado afirmou que a fundação inclui a questão de gênero em cada etapa de seu processo de programação – desde o projeto até a avaliação. Uma curta lista de verificação para investidores e parceiros – idealmente baseada em princípios fundamentais de análise de gênero e aplicadas com reflexão e cuidado podem ser úteis como ajuda à memória. No entanto, se essas ferramentas forem utilizadas de forma mecânica e servirem simplesmente para ticar uma “caixa de gênero”, acrescentarão muito pouco.



O Gender Mainstreaming Annex (do Managing for Learning and Impact, um recurso desenvolvido pela King Baudouin Foundation) oferece sugestões passo a passo para o projeto em termos de análise de gênero, planejamento, implantação, disseminação e avaliação de resultados. Orienta-o a coletar informações acerca das possíveis dimensões de gênero relativamente a uma intervenção planejada, e e analisa o trabalho proposto, considerando essas informações e assegurando que a questão de gênero está sendo levada em conta ao se definir seus objetivos estratégicos. Além disso, propõe mapear os grupos interessados, ajustar os objetivos operacionais, monitorar seu trabalho, disseminar os resultados do projeto e avaliar seu impacto.

#### **Ajustando seus processos e procedimentos.**

Alguns investidores olham com atenção o ajuste entre a maneira pela qual trabalham e os tipos de organizações e iniciativas que gostariam de apoiar, e ajustam seus procedimentos e formas de trabalho de maneira adequada.

Eis como uma diretora de programa descreve as mudanças realizadas por um investidor social para apoiar mulheres e meninas: “Constatamos que não podíamos abordar o financiamento da mesma maneira, e precisávamos ser capazes de realizar doações menores. O procedimento genérico de financiamento não servia. Introduzimos novos processos e uma exigência de informações e documentos mais leve para as organizações apoiadas. Mudar a maneira pela qual trabalhamos também é um processo. Estamos tentando quebrar seu molde e criar um novo modelo. A fundação quer utilizar os próprios planos estratégicos e orçamentos anuais das organizações de mulheres, em vez de formulários de doador”.

Alguns investidores estão deixando de lado os procedimentos formais de pedidos de financiamento, solicitando os planos e os orçamentos próprios das possíveis organizações beneficiárias ou dos parceiros de projeto. Alguns solicitam uma carta ou outra declaração de interesse, seguidas de visitas e discussões.



A fundação é capaz de financiar grupos de mulheres com facilidade e sucesso, pois pede somente uma manifestação de interesse. Investiga as iniciativas por meio de visitas e discussões. Dessa maneira, não há a expectativa de os candidatos tentarem adivinhar o que o financiador quer ou terem que se enquadrar no modelo estratégico do financiador.

A mudança de cultura de uma organização requer equilíbrio entre a imposição de mudanças e a concessão de espaço para que as pessoas se adaptem às novas maneiras de trabalho. Como um especialista em questões de gênero afirma: “A perspectiva de gênero não pode ser imposta como uma norma. Assim, faço sugestões, mostro fazendo. Não quero

ser prescritivo". Ao mesmo tempo, essa fundação percebe que, para avançar na promoção da equidade de gênero, não só tem de colocar os processos funcionando, mas também assegurar que os funcionários estejam cumprindo esses processos. Por exemplo: "Todos os funcionários devem preencher um documento dizendo como vão cumprir o processo de promoção da equidade de gênero. Eles devem responder às perguntas durante a gestão do projeto, e isso será monitorado".

O reconhecimento dos desafios e das preocupações comuns nas diversas áreas de trabalho apoiadas por um investidor social – como violência contra mulheres e meninas, tráfico de pessoas e acesso a serviços públicos – facilita a aprendizagem e desenvolve a capacidade das pessoas em promover a inclusão de diversas perspectivas. Uma fundação constatou que ter grupos de discussão de conselheiros e funcionários a respeito de doações para diversos programas endereçados ao mesmo problema e de forma simultânea pode ajudar na construção do entendimento comum e na realização de conexões através dos programas.

A disposição de ser flexível foi fundamental para as iniciativas de uma fundação que apoiou a reintegração de ex-soldadas, muitas das quais também eram mães solteiras, em três países africanos. Como a gerente de programa relata: "A participação foi o cerne do projeto. Dessa maneira, a fundação aceitou o fato de que indicadores claros não eram possíveis. Em geral, a fundação pede esses indicadores. Assim, o gestor teve de explicar para o conselho que aquele era um grande projeto, mas que não era capaz de explicar o que iria acontecer... e não sabia aonde o projeto chegaria. As ex-soldadas escolheram as atividades (por exemplo, algumas abriram uma pensão, outras começaram a criar cabras ou montaram um fundo rotativo de despesas médicas para crianças), e decidiram a respeito dos indicadores. Um grupo definiu a qualidade das roupas das crianças como um indicador".

#### **Você está se comunicando com as organizações que trabalham com mulheres e meninas?**

Orientações on-line e de outros tipos para possíveis parceiros ou organizações apoiadas, incluindo formulários de solicitação de doações ou de informações, podem precisar ser revisados para incluir critérios e perguntas que abordam explicitamente questões de gênero. Um entrevistado relatou a descoberta de um investidor social, que, para se tornar visível para as organizações de mulheres, precisou mudar a linguagem utilizada para descrever seu trabalho. A organização tomou medidas para divulgar em seu site seu desejo de colaborar com as organizações de mulheres, e, dessa maneira, foi capaz de aumentar a quantidade de pedidos de financiamento recebidos das organizações de mulheres. "Temos de considerar as diferenças entre o financiamento associado aos direitos humanos e o financiamento associado aos direitos das mulheres", explica o entrevistado.

"Precisávamos ter um mapa melhor do que queríamos financiar e de como podíamos alcançar os atores. [...] Não foi mencionado explicitamente no site, e isso impediu que as organizações de direitos das mulheres formulassem seus pedidos de financiamento.

*"Assim que ficou explícito que estávamos interessados em apoiar essas organizações (de direitos das mulheres), obtivemos muito mais pedidos de financiamento."*



---

Assim que ficou explícito que estávamos interessados em apoiar essas organizações, obtivemos muito mais pedidos de financiamento.” Nas palavras de outro executivo: “A fundação é muito ativa e obtém as mensagens através de contatos que estão interessados em questões de gênero. Ela também está sempre prestando atenção em organizações boas e fortes de mulheres.”

O imaginário que as fundações utilizam nas comunicações públicas também pode sinalizar abrangência ou não. Um gerente de programa enfatizou quanto informativo é perguntar se o imaginário utilizado reflete as prioridades do investidor e a natureza de seu apoio. Também é importante estar atento à sensibilidade do idioma utilizado no site, nos folhetos e no guia dos candidatos com respeito à questão de gênero. Por exemplo, utilizar as formas feminina e masculina de algumas palavras pode enviar um sinal forte de que sua organização tem consciência das questões de gênero e está disposta a incluir proativamente mulheres e meninas no seu trabalho.

### **Colaborando para integrar questões de gênero.**

Os programas conjuntos com outros investidores ou com programas distintos no âmbito do mesmo investidor podem ser uma estratégia eficaz para combinar recursos, energia e ideias, criando oportunidades de aprendizado sobre como o apoio de uma organização pode se tornar mais inclusivo para mulheres e meninas. Uma fundação descreve sua disposição de investigar e financiar conjuntamente: “Estamos interessados na colaboração com os outros, para testar um modelo, observar como funciona e compartilhar o aprendizado. Todos nós nos beneficiamos do aprendizado, que pode ajudar a vender a ideia para o conselho”.

Essas iniciativas conjuntas podem até funcionar entre investidores de tamanhos muito diferentes. Por exemplo, as grandes fundações, com agendas múltiplas, podem se associar com fundações menores, com agenda única, com vantagem mútua: a fundação maior ganha conhecimento profundo e expertise em relação a uma questão, e a menor ganha a oportunidade de desenvolver apoio filantrópico e aumentar o financiamento global para sua questão prioritária.

Por que é importante o apoio em relação aos custos gerais? Algumas fundações apoiam organizações e movimentos de mulheres sob a forma de ajuda institucional, ocasionalmente combinada com o apoio para os custos diretos de um projeto específico. Em geral, esse apoio se baseia no compromisso de confiar e entender a organização de mulheres, e também de respeitar sua autonomia e seu direito de decidir a respeito de seu próprio trabalho. O apoio essencial e/ou o apoio ao projeto plurianual podem sinalizar a disposição de trabalhar em parceria em longo prazo. O apoio institucional é um ativo inestimável para as organizações de mulheres, que dependem, histórica e notoriamente, de apoio limitado e de curto prazo ao “projeto”. O apoio essencial permite que esses grupos planejem em longo prazo, desenvolvam sua capacidade organizacional, cubram suas necessidades básicas, tirem proveito das oportunidades estratégicas, resistam a crises e aloquem recursos com base em seus próprios planos e prioridades em desenvolvimento.

### **Enfrentando os desafios relativos à capacidade.**

Diversas organizações de mulheres do mundo todo sofrem com a baixa capacidade administrativa e operacional. Os investidores estão enfrentando esse desafio de diversas maneiras: por meio de financiamento para desenvolver a capacidade, é claro, mas também graças à parceria e do acompanhamento; proporcionando um ambiente seguro para conversar, traçar estratégias e planejar; e por meio da ligação de organizações com oportunidades de treinamento e parcerias. O compromisso mais próximo dos investidores pode ajudar os parceiros a fortalecer suas organizações, como um CEO ilustra: “A fundação está tentando ser moderna, e quer apoiar essas novas organizações de mulheres... Dá doações e fornece apoio sob a forma de treinamento, acesso a especialistas externos e aconselhamento sobre estratégias, por exemplo”. As fundações também estão buscando maneiras inovadoras de identificar e promover novas formas de se organizar adotadas por organizações emergentes. De acordo com um entrevistado, muitas organizações de mulheres mais novas possuem “líderes jovens e dinâmicas, e são orientadas para a ação”. Essas organizações “atuam de maneira diferente, e surgem e desaparecem organicamente”. Frequentemente, utilizam a mídia social, e não querem construir organizações grandes, com muito pessoal.

## Se você precisar de uma ponte...

Uma abordagem importante adotada por muitos filantropos e investidores, que não têm capacidade de se envolver diretamente com organizações de mulheres menores ou de tamanho médio, é o trabalho por meio de intermediários. Esse trabalho – e, em particular, com os fundos de mulheres – propicia muitos benefícios: por exemplo, o potencial impacto de desenvolver a capacidade organizacional do intermediário, ou a multiplicação do apoio local para um problema ou questão prioritária. No entanto, é importante confirmar a seriedade da agenda de um intermediário e a profundidade de seu compromisso com a inclusão. Os fundos de mulheres são parceiros especialmente estratégicos para investidores que buscam aumentar seus investimentos na auto-organização de mulheres e meninas, pois fornecem apoio oportuno e contextualmente apropriado para o desenvolvimento de capacidade em relação a iniciativas pequenas e de base de mulheres e meninas, além de fomentarem o desenvolvimento da filantropia local para a inclusão desse público. Como um profissional afirma: “Os fundos de mulheres oferecem muita experiência, acesso extraordinário ao conhecimento e ao dinheiro direcionado a causas feministas, além de boas conexões mundiais”. É importante recordar que diversas organizações de mulheres – tanto as mais recentes quanto as que já se estabeleceram há tempos possuem capacidade política, profissional e técnica de gerenciar e despender grandes doações. A carência de muitas delas refere-se a fundos suficientes para executar os diversos papéis que desempenham com consistência e eficácia.

# Como se monitora e avalia?

---

**D**iversas fundações entrevistadas para este guia enfatizaram a importância de dar atenção ao aprendizado que os processos de monitoramento e avaliação podem gerar e também o papel importante que esses processos desempenham no fomento da prestação de contas e da demonstração de eficácia. Especificamente, mencionaram “a necessidade de analisar mais, de indagar mais profundamente do que o quadrado marcado com x e da única pergunta no formulário de financiamento”. Se os requisitos de monitoramento e avaliação de um investidor social necessitam contar a quantidade de projetos beneficiários, é fundamental a capacidade de decompor e analisar esses dados com base em gênero, faixa etária, etnia, sexualidade e outros aspectos da identidade social (se apropriado).

Embora muitos investidores já colem esses dados, está longe de ser uma prática padrão. No monitoramento e na avaliação da inclusão social e da promoção da equidade de gênero, é importante que os níveis de referência e os indicadores reflitam o fato de que a mudança acontece ao longo do tempo. No entanto, apesar da complexidade das mudanças buscadas, dois ou três indicadores cuidadosamente selecionados são muitas vezes suficientes para proporcionar dados de monitoramento e avaliação úteis.

Os indicadores tanto quantitativos como qualitativos são importantes. O primeiro pode rastrear, por exemplo, o aumento da quantidade de mulheres e homens que procuram testes de HIV, ou da quantidade de casos de violência contra meninas e meninos relatados à polícia, que resultaram na prisão e condenação do criminoso. Já o segundo é útil, sobretudo, nas iniciativas de medir fenômenos sociais complexos, tais como inclusão e discriminação.

Ele pode captar mudanças de atitudes, por exemplo, a respeito de educação ou violência contra as mulheres, ou crescimento da autoestima e do poder de expressão de mulheres e meninas. Também pode proporcionar um quadro mais matizado de como os fenômenos mudam e evoluem ao longo do tempo, e captar os reveses que são parte inevitável dos processos mais profundos de mudança social.

**Levar a questão de gênero para a avaliação inicial.** Para rastrear a mudança, é útil estabelecer um ponto de partida claro. A informação da avaliação inicial básica – coletada em nível individual, e não em nível familiar – pode ser relativamente fácil de coletar, sendo fundamental para que as iniciativas dos parceiros ou das organizações apoiadas monitorem e avaliem com segurança seu trabalho, pois lhes permite rastrear o progresso, as realizações, os atrasos e os reveses. Você nunca será capaz de entender o impacto total de seu trabalho se não desagregar as informações desde o início.

**As organizações apoiadas ou os parceiros podem se autoavaliar.** Quando as organizações apoiadas ou os parceiros do programa se avaliam, podem obter insights valiosos de seu próprio trabalho, e, no processo, gerar dados importantes, que informam e promovem suas estratégias de comunicações e apoio, além de suas iniciativas de arrecadação de recursos. Entrevistas semiestruturadas e/ou grupos focais de discussão podem ser organizados pelas instituições apoiadas ou por parceiros com grupos pequenos de pessoas, que representam a diversidade da população atendida por seus programas. Essas conversas são um meio poderoso de coletar informações sobre se e como a situação de uma pessoa mudou ou está mudando, e também para coletar feedback, aumentar o aprendizado e antecipar novos desafios. Uma maneira dos parceiros ou das organizações apoiadas realizarem essa pesquisa é manter grupos com focos específicos como meninas, jovens mulheres, mulheres casadas, mulheres que vivem maritalmente, mulheres não casadas, mulheres solteiras, mulheres mais velhas, e, é claro, homens de diferentes idades. Como as lésbicas, os gays, os transexuais, os bissexuais e os intersexuais são frequentemente marginalizados ou até tornados invisíveis em suas comunidades, é importante determinar se e como são representados, e, se não são, como suas visões podem ser incluídas nas iniciativas de monitorar e avaliar a eficácia de um programa ou de uma organização.

**Levando o pensamento da questão de gênero para as avaliações.** Uma estratégia simples para avaliar a perspectiva de gênero é inserir algumas perguntas de análise de gênero em seus termos de referência para avaliações. Se possível, você também pode encomendar uma avaliação que investigue especificamente como o investidor está integrando as perspectivas de gênero, e/ou apoiando mulheres e meninas. Uma fundação destacou a importância de prestar muita atenção ao fato de, se os possíveis avaliadores estão bem informados a respeito das questões que estão avaliando, e se seu estilo e abordagem são adequados para a comunidade onde realizarão a pesquisa. Outras fundações destacam que os relatórios de

avaliação são uma ferramenta de aprendizado muito valiosa; desde que o tempo seja usado para discutir os resultados de modo aberto e honesto, e desde que os relatórios evitem culpar os funcionários ou os parceiros por falhas do programa. Os funcionários, em particular, precisam sentir que é seguro admitir falhas e compartilhar desafios ou erros.



A fundação criou uma unidade interna específica dedicada à avaliação. Essa unidade desenvolveu uma ferramenta para coletar informações qualitativas e quantitativas de organizações locais a respeito das realizações dos projetos financiados pela fundação. Será idealizada como uma ferramenta baseada na web – similar a outras ferramentas de avaliação atualmente em uso –, o que deve acabar permitindo que a fundação segmente os dados com base em diversos critérios, incluindo gênero.

**Análises por pares.** As análises por pares, onde os conselheiros ou os funcionários de dois investidores (amigáveis) analisam a abrangência da questão de gênero nos programas de cada um ou suas iniciativas de promover a equidade de gênero nos programas, podem produzir resultados promissores para as duas partes. Outra possibilidade é que os investidores peçam para as organizações apoiadas ou parceiros realizar análises por pares de outras instituições apoiadas ou parceiros.

## ARTICULANDO GÊNERO E INCLUSÃO

- A análise de gênero deixa visível as diferenças e os vieses, projetando a vida e as experiências de grande variedade de grupos. Se quiser promover a equidade, a análise de gênero é uma necessidade.
- Também precisam ser identificadas outras dimensões da identidade social – tais como idade, etnia, condição de cidadania e sexualidade – incluindo como essas se cruzam com a dimensão de gênero, e como estruturam as relações de poder.
- A promoção da equidade de gênero envolve ainda o trabalho com os homens, pois eles também são afetados adversamente por atitudes estereotipadas acerca do gênero. Em essência, a promoção da equidade de gêneros desafia a ideia de que os homens são “neutros” ou “a regra”.

## INVESTIMENTO A FAVOR DA INCLUSÃO

- Os investidores sociais descobriram uma combinação de duas abordagens principais para serem mais eficazes nas iniciativas de promover a inclusão social com equidade para mulheres e meninas: projetos e programas específicos que apoiam mulheres e meninas, e análise de gênero incorporada em todos os programas do investidor, incluindo sua própria cultura organizacional e processos de tomada de decisão. As iniciativas de programas transversais são especialmente proveitosas.

## EM BUSCA DA EQUIDADE: PONTOS DE PARTIDA E ALIADOS

- Existem diversos pontos de partida para desencadear o interesse e o compromisso com a sensibilidade em relação à questão de gênero, e podem ser utilizados para iniciar diálogos a respeito da importância da inclusão de mulheres e meninas e do enfrentamento das relações de gênero.
- O apoio à equidade para mulheres e meninas é um esforço de longo prazo; assim, seja pragmático: comece pequeno, lidando com uma ou duas questões ou áreas em que você tem expertise, e trabalhe passo a passo.

## TORNANDO-SE UM INVESTIDOR SOCIAL MAIS INCLUSIVO

- O apoio da liderança do investidor é elemento fundamental nas iniciativas de utilizar a análise de gênero e de colaborar com as organizações de mulheres eficazmente: capacita o investidor a investigar, inovar, interagir, desenvolver novas parcerias e assumir riscos calculados.
- Uma equipe diversificada de conselheiros e funcionários assegura a inclusão de perspectivas diversas e valiosas.
- As iniciativas de alinhar os valores do investidor com suas práticas, suas prioridades de financiamento, suas comunicações e suas políticas de pessoal e investimentos conduz a um apoio mais coerente e eficaz.
- É útil delinear aspectos distintos de uma questão, e utilizar pesquisas e estudos para esclarecer seu foco e convencer os outros.
- O acesso à expertise e experiência interna ou externa relativa a questões de gênero é decisiva nas iniciativas de analisar diversos fenômenos da perspectiva do gênero e da inclusão.
- Há uma enorme quantidade de expertise associada a questões de gênero no mundo: utilize-a.

## ANALISANDO AS PRÁTICAS DE SUA ORGANIZAÇÃO

- Verifique como você pode ajustar seus materiais de comunicação, seus processos de pedido de financiamento, sua estrutura de tomada de decisão e suas políticas de monitoramento e avaliação, para incorporar a análise de gênero e se tornar mais acessível a uma variedade mais ampla de organizações de mulheres.
- Dedique um tempo para conversar com outras pessoas; colabore, considere programas conjuntos (com organizações grandes ou de mulheres) e interaja com outros investidores e fundos de mulheres.

# Perguntas e argumentos frequentes

Os entrevistados observaram que determinadas perguntas e preocupações apareciam com frequência, sugerindo a inclusão de diversas perguntas e argumentos recorrentes neste guia.

**Não discriminamos: começamos com as necessidades, e não com grupos-alvo, pois não queremos privilegiar um grupo em detrimento de outro.**

Com que necessidades você começa? Você tem certeza de que as necessidades que você enxerga são aquelas de todos os membros daquela comunidade, ou você só está escutando os membros mais poderosos? Uma análise de gênero sólida e o compromisso de se envolver com as mulheres e as meninas da comunidade tornam menos provável que você marginalize ou exclua as mulheres e as meninas – intencional ou involuntariamente.

**A equidade de gênero já não foi alcançada?**

É verdade que grandes avanços foram feitos no reconhecimento da importância da equidade de gênero, mas as mulheres, as meninas e os transexuais ainda enfrentam com regularidade violência potencialmente letal, discriminação e pobreza; mesmo nos países com legislação que protege os direitos das mulheres. Em muitos países, as mulheres, as meninas e os transexuais lutam para receber salários justos, para desfrutar de condições de trabalho seguras, para herdar bens e para possuir terras. Por exemplo, as mulheres são responsáveis pela maior parte da produção mundial de alimentos, mas elas têm um controle extremamente limitado sobre a terra e sobre outros recursos produtivos. Raramente desfrutam de acesso igual com pares masculinos à educação, aos espaços públicos e à mídia. Conseguir o direito de participar na tomada de decisões sociais, políticas e econômicas é uma luta contínua.

**Trabalhamos com questões de forte impacto, e não com questões sociais como gênero.**

As assim chamadas questões de forte impacto, como comércio, energia, ciência, conflitos, armas e relações internacionais também são questões de gênero. Quem define a agenda, quem decide sobre prioridades, quem se beneficia, e quem assume os custos sociais e econômicos?

**Temos mulheres no alto escalão; assim, não precisamos de especialistas em questões de gênero, certo?**

Ser mulher lhe dá a experiência de ser mulher, mas não a torna uma especialista em questões de gênero que é capaz de analisar as dimensões de gêneros de problemas, contextos e relações de poder. Todos tem de ser capazes de formular algumas perguntas básicas a respeito de relações de gênero.

**É difícil encontrar palestrantes do sexo feminino para painéis públicos.**

Examine de novo, e converse com organizações de mulheres, acadêmicas, escritoras e líderes da sociedade civil.

**Por que apoiar organizações de mulheres?**

As organizações de mulheres desempenham um papel muito importante em assegurar que questões que ficariam invisíveis, e que afetam de forma desproporcional as mulheres, sejam colocadas na agenda pública. Elas são uma fonte fundamental de expertise e inspiração a respeito de estratégias para enfrentar desigualdades de gênero e trazer equidade.

**As organizações e os movimentos de mulheres não precisam de muito dinheiro, certo?**

O fato de que as organizações e os movimentos de mulheres alcancem resultados extraordinários com orçamentos mínimos não significa que mais recursos não sejam necessários. Se as organizações de mulheres tivessem mais recursos, poderiam fazer mais.

**E quanto aos homens e aos meninos?**

A beleza da análise de gênero é que ela formula perguntas acerca das situações relativas de pessoas de todos os gêneros, incluindo homens e meninos. Trazer igualdade significa trabalhar com mulheres para abordar as desvantagens e discriminações históricas enfrentadas por elas, e também trabalhar com homens sobre questões de privilégio e poder, a fim de assegurar uma sociedade mais justa e mais igual.

**A questão de gênero é só um modismo...**

Quando as relações de poder baseadas em gêneros forem transformadas, e sociedades, comunidades e unidades familiares inclusivas, equitativas e justas forem a regra, podemos classificar a questão de gênero como um “modismo”.

# Contatos e recursos úteis

Observe que essa lista não tem o objetivo de fornecer uma relação completa, mas representa uma seleção de diversos recursos de todo o mundo. Se você tiver sugestões a respeito de outros recursos que considera especialmente úteis, comunique para a equipe do GrantCraft.

## GERAIS

Association for Women's Rights in Development (AWID):

<http://www.awid.org/>

Rede de pesquisa DAWN: <http://www.dawnnet.org/research-analyses.php>

European Institute for Gender Equality: <http://www.eige.europa.eu/>

European Women's Lobby: <http://www.womenlobby.org/>

International Network of Women's Funds (INWF): <http://www.inwf.org/>

Isis International: <http://www.isiswomen.org/>

UN-Women: <http://www.unwomen.org/>

Women's Resource Centre (Londres, Reino Unido): <http://www.wrc.org.uk/>

## TEMÁTICOS

### Ciência

Association for Women in Science: <http://www.awis.org/>

Women in Industrial Research:

[http://genderprinciples.org/resource\\_files/Women\\_in\\_Industrial\\_Reserach.pdf](http://genderprinciples.org/resource_files/Women_in_Industrial_Reserach.pdf)

### Construção da paz e resolução de conflitos

Accord: <http://www.accord.org.za/our-work/peacebuilding>

International Alert: <http://www.international-alert.org/>

Urgent Action Fund (diversos idiomas): <http://urgentactionfund.org/>

### Deficiências

Disability Rights, Gender and Development – A Resource Tool for Action:

<http://www.un.org/disabilities/documents/Publication/UNWCW%20MANUAL.pdf>

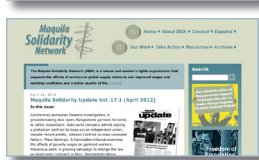
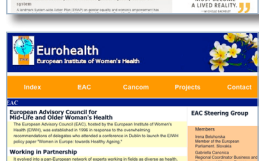
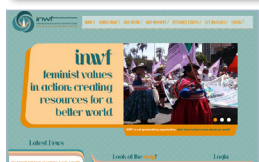
### Desenvolvimento

BRIDGE Development – Gender: <http://www.bridge.ids.ac.uk/>

Pathways of Women's Empowerment:

<http://www.pathwaysofempowerment.org/>

Banco Mundial (2012). Gender equality and development (World Development Report 2012): [http://wdonline.worldbank.org/worldbank/a/c.html/world\\_development\\_report\\_2012/abstract/WB.978-0-8213-8810-5.abstract](http://wdonline.worldbank.org/worldbank/a/c.html/world_development_report_2012/abstract/WB.978-0-8213-8810-5.abstract)





### Emprego e direitos trabalhistas

International Restructuring Education Network Europe:  
<http://www.irene-network.nl/>

Maquila Solidarity Network (inglês e espanhol): <http://en.maquilasolidarity.org>

Women Working Worldwide: <http://www.women-ww.org/>



### Filantropia

Coutts Philanthropy Advisory Services:  
<http://www.coutts.com/news-and-insights/coutts-woman/2012/march/news/women-philanthropy/>

Seema Shah, Lawrence T. McGill e Karen Weisblatt (2011)  
Untapped Potential – European foundation Funding for Women and Girls:  
<http://www.mamacash.org/uploads/File/she%20has%20news/publicaties/Report%20European%20Giving%20Women%20and%20Girls.pdf>



### Imigração

Recursos IOM sobre gênero e imigração: <http://www.iom.int/jahia/about-migration/developing-migration-policy/migration-gender/gender-issues-migration-policy>



Migrant Forum Asia: [www.mfasia.org](http://www.mfasia.org)

Respect Network Europe: [www.respectnetworkeu.org](http://www.respectnetworkeu.org)



### Inclusão social

ALAINet Mujeres (inglês, francês, português e espanhol):  
<http://www.alainet.org/mujeres.php>

Fran Bennett (2009). Gender Works: Gender and social inclusion. Oxfam GB:  
<http://www.oxfam.org.uk/resources/ukpoverty/genderworks/resources.html>



Indigenous Women's Forum (inglês, francês e espanhol):  
<http://www.fimi-iiwf.org>



IPS-Inter Press Service: <http://www.ips.org/mdg3/>

Women Living Under Muslim Laws (WLUML) (diversos idiomas):  
<http://www.wluml.org/>



### Jovens mulheres

AWID young feminist Wire: <http://yfa.awid.org/>

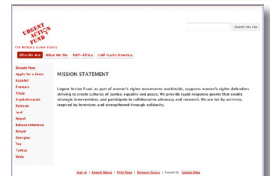
FRIDA, the Young Feminist Fund: <http://youngfeministfund.org/>



### Liderança

Akina Mama wa Afrika (AMwA): <http://www.akinamamawaafrika.org>

JASS (inglês e espanhol): <http://www.justassociates.org/>







## Meio ambiente

Red Mujer y Habitat (inglês, português e espanhol):

<http://www.redmujer.org.ar/index.html>

Mutilação genital feminina (FGM) Forward: <http://www.forwarduk.org.uk/>

TOSTAN: <http://www.tostan.org>



## Política

International IDEA: <http://www.idea.int/gender/>

International Knowledge on Women and Politics:

<http://www.iknowpolitics.org/>



## Profissionais do sexo

Global Network of Sex Worker Projects: <http://www.nswp.org/>

## Sexualidade, saúde e direitos sexuais e reprodutivos

Campaña por una Convención de los Derechos Sexuales y Derechos Reproductivos (inglês, português e espanhol):

<http://www.convencion.org.uy/>



CLADEM (espanhol e inglês): <http://www.cladem.org>

CREA: <http://web.creaworld.org/home.asp>

FORWARD (sobre mutilação genital feminina): <http://www.forwarduk.org.uk/>



Andrea Lynch (2009). Sexuality and the Development Industry Workshop Report. IDS: <http://www.ids.ac.uk/index.cfm?objectid=5DD69A20-D415-4CEF-261DFCFB9B017CCF>

UHA! The East African Sexual Health and Rights Initiative:

<http://www.uhai-eashri.org/>



## Terceira idade

European Advisory Council for Mid-Life and Older Woman's Health:

<http://old.eurohealth.ie/eac.html>

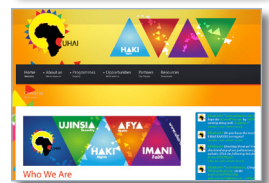
## Tráfico de pessoas

La Strada International: <http://lastradainternational.org/>

UNODC: <http://www.unodc.org/unodc/en/human-trafficking/index.html>

Relatório TIP do Departamento de Estado dos Estados Unidos:

<http://www.state.gov/j/tip/rls/tiprpt/2011/>





## Transexuais

Global Action for Trans\* Equality: <http://transactivists.org>

REDLACTRANS (inglês e espanhol): <http://www.redlactrans.org.ar>

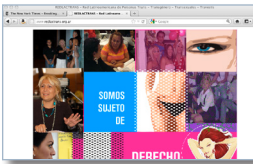


## Violência baseada em gênero

Asia Pacific Forum on Women, Law and Development: <http://www.apwld.org>

The Gender-Based Violence Prevention Network:

<http://www.preventgbvafrica.org/>



A respeito de indicadores para mensurar a violência contra as mulheres:

<http://svriforum2009.svri.org/presentations/workshop3.pdf>

WAVE (Violence Against Women Europe):

<http://www.wave-network.org/start.asp>



## MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO E APRENDIZADO

AWID Monitoring and Evaluation Wiki:

<http://awidme.pbworks.com/w/page/36050854/FrontPage>

European Foundation Centre – Tools and Resources for Assessing Social

Impact: <http://trasi.foundationcenter.org/>

King Baudouin Foundation – Gender Annex to Managing for Learning and

Impact: <http://www.kbs-frb.be/publication.aspx?id=288775&LangType=1033>



# COLABORADORES

**Queremos agradecer aos funcionários e executivos das fundações e também às outras pessoas que generosamente compartilharam sua experiência e seus insights, e cujas contribuições de tempo, talento e perspectiva ajudaram a tornar possível o desenvolvimento deste guia, sobretudo as seguintes pessoas e organizações:**

Filiz Bikmen	Françoise Pissart	Northern Ireland	Foundation for Human Rights
Camille Bonnant	Stephen Pittam	Coutts Philanthropy Advisors	Kvinna till Kvinna
Ise Bosch	Karine Pouchain-Grépinet	Dreilinden GmbH	Oak Foundation
Francis Charhon	Kelly Quinn	Esmee Fairbairn Foundation	Open Society Institute Budapest
Sioned Churchill	Anna Rozicka	Fondation de France	Robert Bosch Stiftung
Irene Davids	Lenka Setkova	Fondation Pro Victimis	Roma Education Fund
Caroline van Dullemen	Marisa Soletto	Fondazione CARIPLO	Rosa - The UK Fund for Women and Girls
Annabel Durling	Anya Stern	Fondazione di Venezia	Sabancı Foundation
Beate Eckhardt	Judit Szira	Fonds 1818	Sigrid Rausing Trust
Reinhardt Fichtl	Florence Tercier	Fundación Mujeres	Stefan Batory Foundation
Patricia Frias	Holst-Roness	Fundación ONCE	SwissFoundations
Corinna Horst	Herta Tóth	The German Marshal Fund Europe	Trust for Civil Society in Central and Eastern Europe
Avila Kilmurray	Kristiina Vainio	Jacobs Foundation	Trust for London
Lidia Kolucka-Zuk	Pier Mario Vello	Joseph Rowntree Charitable Trust	UBS Optimus Foundation
Hilal Kuscul	Ingrid Wüning	King Baudouin Foundation	World Granny
Massimo Lanza	Tschol	KIOS – Finnish	
Laura Lines	Eva Zillen		
Constanze Lullies	Anne Çocuk Egitim Vakfı, Mother-Child Education Foundation		
Bharat Mehta	Community Foundation for		
Ana Peláez			

---

Este guia foi coencomendado e coeditado por Mama Cash. O financiamento da Barrow Cadbury Trust tornou possível o desenvolvimento deste guia.



## **SOBRE O FOUNDATION CENTER**



Criado em 1956, o Foundation Center é a principal fonte de informação sobre filantropia mundial. Por meio de dados, análises e treinamentos, conecta pessoas que querem mudar o mundo com os recursos que elas precisam para ter sucesso. O Foundation Center mantém o banco de dados mais abrangente dos Estados Unidos, que agrega cada vez mais informações sobre financiadores globais e suas doações; um banco de conhecimento robusto e acessível para o setor. Também mantém programas de pesquisa, educação e treinamento idealizados para promover o conhecimento da filantropia em todos os níveis.

## **SOBRE O EUROPEAN FOUNDATION CENTRE**



O European Foundation Centre, criado em 1989, é uma associação internacional que representa fundações de benefício público e financiadores empresariais ativos em filantropia na Europa, e em outros continentes. O European Foundation Centre desenvolve e busca atividade de acordo com seus quatro principais objetivos: criação de um ambiente legal e fiscal favorável; documentação do panorama do setor fundacional; desenvolvimento da capacidade dos profissionais de fundações; e a promoção da colaboração tanto entre fundações, assim como entre fundações e outros atores.

© Copyright 2013 GrantCraft. Todos os direitos reservados. Reimpressão mediante permissão.

---

47	FUNDO ELAS DE INVESTIMENTO SOCIAL
49	INSTITUTO AVON
51	FUNDAÇÃO TIDE SETUBAL

# Investimento social privado em gênero

## Casos brasileiros

---

Ao longo deste guia, alguns casos são descritos para exemplificar a forma com que fundações europeias lidam com as questões abordadas. O objetivo desse capítulo é mostrar ao leitor diferentes estratégias às quais os investidores sociais têm recorrido para promover a equidade de gênero e os direitos das mulheres no Brasil.

Em primeiro momento, daremos conhecimento ao trabalho do Fundo Elas – instituição que capta recursos de investidores sociais e, depois, financia organizações da sociedade civil que trabalham com mulheres – tendo em mente fortalecer o campo. Com esta experiência, procuramos saber como funciona a cadeia de financiamento de gênero.

Em seguida, apresentaremos a atuação do Instituto Avon, cujo investimento social, alinhado ao negócio da empresa mantenedora, foi constituído com foco em gênero. Com isso, esperamos aprofundar o entendimento sobre os desafios de se trabalhar com a questão das mulheres enquanto principal missão da organização.

Por fim, introduziremos o modo pelo qual a Fundação Tide Setubal lidou com o tema, utilizando-o como uma lente para obter um melhor desempenho nos projetos já existentes. O intuito deste exemplo é entender o plano de interpor o gênero de forma transversal a projetos que têm outro fim.

# Fundo ELAS de investimento social

## Mulheres fortalecendo mulheres

**E**ssa é uma das maneiras de descrever o Fundo Elas de Investimento Social (Fundo Elas): mulheres que buscam o avanço dos direitos das mulheres.

Quando o Fundo começou, ainda na virada do século, o investimento social nos direitos das mulheres no Brasil era raro e pouco discutido – os primeiros eventos a abordar o tema, sob a égide da diversidade, foram realizados em 2002, em parceria com o GIFE. Após 12 anos de conscientização do Fundo Elas, além de apoio a 256 grupos e organizações de mulheres no país, a importância de investir no empoderamento de mulheres felizmente já aparece nas discussões e práticas empresariais. O Fundo Elas nasceu do movimento de direitos das mulheres justamente para assegurar recursos a mulheres e o desenvolvimento de seu protagonismo. Em face da condição vulnerável da mulher no Brasil, arcando com cada vez mais trabalho, e da saída da cooperação internacional do país, os recursos existentes estavam longe de ser suficientes. Disso surge a atuação do Fundo: captar recursos para doá-los a iniciativas e organizações que fortaleçam mulheres.

Desde sua fundação, o Fundo Elas apoia organizações e grupos de mulheres na informalidade, investindo tanto em saúde (prevenção de doenças) quanto em autonomia financeira (geração de renda). As beneficiárias são mulheres que fazem muito com poucos recursos. Com os projetos, muitas se conscientizam de seus direitos e passam a lutar por eles; outras consolidam o propósito que já tinham. Algumas acabam se tornando empreendedoras, já com um plano de negócios e uma meta de alcançar sua independência econômica.

Outra frente de atuação deste fundo de mulheres envolve organizações feministas, com 20 ou 30 anos de experiência e maior sofisticação de trabalho. Essas instituições estão sendo capacitadas para melhorar a comunicação da causa ao público em geral, enfrentando falta de informação e preconceito. O objetivo é que as pessoas – especialmente as mulheres – conheçam a causa feminista, compreendam que o trabalho passado do movimento proporciona os direitos do presente e se tornem doadoras.

Os projetos apoiados pelo Fundo Elas têm objetivos de transformação social e inovação. A transformação pode ocorrer tanto na ampliação de políticas públicas destinadas a mulheres (ou seu controle social) quanto em seus relacionamentos na comunidade e na recuperação de sua autoestima. A inovação pode corresponder ao envolvimento de novos atores ou parceiros em uma iniciativa, ou ao uso de novas abordagens ou papéis. Por exemplo, um grupo carioca de mulheres palhaças – papel usualmente desempenhado por homens – usa a comédia para conscientizar pessoas sobre a Lei Maria da Penha, que, a partir de 2006, fez avançar substancialmente a proteção legal das mulheres contra a violência doméstica e a discriminação.

O Fundo Elas seleciona suas donatárias por meio de concursos, realizados uma ou mais vezes por ano, cada um com uma abordagem diferente. Em 2011, por exemplo, o foco foi o desenvolvimento institucional de organizações de jovens e mulheres negras do Nordeste. Em 2012, o tema era a comunicação como ferramenta estratégica de sustentabilidade e fortalecimento do movimento feminista, além de ações de gestão e mobilização de recursos. Em 2013, houve três concursos: um voltado a sindicatos de trabalhadoras domésticas, outro envolvendo HIV/Aids e o terceiro, em parceria com o Instituto Avon e a ONU Mulheres, destinado a combater violência doméstica, incidindo especialmente sobre as suas origens.

A avaliação do mérito de cada projeto é feita às cegas, para evitar favorecimentos (esta metodologia foi inclusive observada por outros fundos independentes que desejavam aprendê-la). Adicionalmente, todo financiamento é acompanhado por capacitações, conforme a necessidade das beneficiárias: direitos das mulheres, plano de negócios, estudos de viabilidade, resolução de conflitos, comunicação e gestão financeira, entre outras.

Na captação de recursos, o Fundo Elas sempre teve um forte relacionamento com organizações financiadoras da cooperação internacional: seus financiamentos iniciais vieram do Global Fund for Women e da Fundação Ford, que estão envolvidos com a organização até hoje. Por alguns dos anos seguintes, também contribuíram Ashoka, Levi Strauss Foundation, Mama Cash e Hivos. Mais recentemente, estão presentes Fundação Kellogg, Oak Foundation, Sigrid Rausing Trust e ONU Mulheres. Além disso, o Fundo tem recebido contribuições de doadores individuais e começou a se aproximar de empresas – já fez parcerias com a MAC e a Avon e também presta serviços e troca conhecimento com a Chevron. A partir de 2014, o Fundo também espera obter recursos da Inter American Foundation, da União Europeia, da Gerdau e do Ministério da Cultura.

Em alguns casos, são as organizações que procuram o Fundo Elas, buscando seu conhecimento e experiência. A Fundação Ford, por exemplo, quando decidiu fechar seu programa de direitos sexuais e reprodutivos no Brasil, pediu para o Fundo assumir o legado dessa área.

A Fundação Kellogg também envolveu o Fundo Elas em sua estratégia de saída do país (que ocorrerá até 2016) e desenvolveu um relacionamento muito além do financiamento. O legado que a Fundação deixará no país é o fortalecimento do setor de financiamento independente, especialmente com a criação de outro fundo brasileiro, também nascido da sociedade civil: o Fundo Baobá para equidade racial. Como estratégia paralela, são apoiados outros fundos, entre os quais o de mulheres – cuja coordenadora executiva é conselheira do Baobá. Graças a esse vínculo, o Fundo Elas conecta o tema de gênero ao de raça, traz sua experiência de manter um fundo independente para redução de inequidades e, com a liderança que exerce no setor, mobiliza outros fundos independentes para participarem da Rede Independente de Fundos e Fundações Comunitárias (também financiada pela Fundação Kellogg). O apoio específico ao fundo de mulheres foi destinado a diversos projetos envolvendo gênero e raça no Nordeste brasileiro, e a Fundação tem realizado abordagens similares nas demais regiões latino-americanas em que atua – novamente solicitando o conhecimento do Fundo Elas.

As metas do Fundo Elas são ambiciosas: nos próximos dez anos, pretende-se conseguir um fundo patrimonial (endowment) de pelo menos US\$ 10 milhões, e idealmente de US\$ 70 milhões. Outras metas incluem ter sede própria e contratar mais pessoal, inclusive para criar uma área de avaliação e sistematização. Para a causa feminista, o cenário futuro de atuação do Fundo envolve não apenas apoio a políticas públicas dirigidas a mulheres e ao controle social das políticas, mas também apoio financeiro e técnico a organizações (inclusive para que sejam autossustentáveis).

Além disso, o Fundo Elas apoia (e continuará a apoiar) redes de movimentos feministas e de fundos independentes, especialmente a Rede Independente de Fundos e Fundações Comunitárias. O fortalecimento de cada fundo ou fundação acaba beneficiando os demais: pouco a pouco, estão mudando a cultura de doações do país. A coordenadora executiva do Fundo, Amália E. Fischer P., enxerga qualidade na atual filantropia brasileira, mas alerta que é preciso acompanhar as transformações sociais do país, sob risco de permanecer na lógica da caridade. “A filantropia será de transformação e justiça social quando compreender a importância de investir nos direitos dos outros, na diversidade”, afirma.

Seja captando, doando ou capacitando (ou indiretamente ampliando políticas públicas e conscientizando empresas), o Fundo Elas busca sempre contribuir para o avanço dos direitos das mulheres no Brasil. É difícil imaginar que a causa teria alcançado os mesmos avanços sem sua atuação.





# Instituto Avon

## Investimento social alinhado ao negócio

---

**D**esde seu início, o negócio de cosméticos e fragrâncias da Avon valoriza mulheres. Além de consumidoras, elas têm oportunidades de geração de renda como revendedoras – e são, naturalmente, o foco do trabalho do Instituto Avon, criado em 2003 no Brasil.

As causas que o Instituto apoia são as mesmas em que atua a Avon Foundation – fundação internacional, que orienta o investimento social da Avon ao redor do mundo. Por meio de suas habituais pesquisas mundiais sobre as necessidades das mulheres, a Avon descobriu não apenas que o câncer de mama era uma das principais preocupações, mas também que os casos da doença estavam aumentando, em parte devido a hábitos de vida menos saudáveis, como sedentarismo. Diante desse cenário, a Avon Foundation decidiu, no início dos anos 1980, enfrentar o câncer de mama e salvar o maior número de vidas possível.

No Brasil, até 2003, a Avon já contribuía para diversas causas através do financiamento, mas com baixo envolvimento. Ao criar o Instituto Avon (com assessoria do IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social), a empresa também concentrou seu investimento social brasileiro no combate ao câncer de mama. A doença leva à morte de quase 12 mil mulheres todos os anos no país, porque é detectada em estágio avançado em mais da metade dos casos. Uma das principais dificuldades no enfrentamento ao câncer de mama é o acesso aos serviços de diagnóstico, por meio de consultas médicas, mamografias, exames clínicos e biópias, e tratamento.

Sabendo que 90-95% dos casos são curáveis se detectados em estágio inicial, o Instituto Avon focou na promoção da detecção precoce. Desde então, já investiu R\$ 38,5 milhões de reais: apoiou centros de detecção, doou equipamentos e financiou 1,5 milhões de mamografias e ultrassonografias. Sua visão de futuro é diminuir expressivamente o índice de mortalidade por câncer de mama.

As despesas operacionais do Instituto são custeadas pela Avon, mas os recursos aplicados em projetos vêm inteiramente da venda de produtos: o Instituto arrecada 7% do valor de alguns cosméticos e fragrâncias que variam a cada catálogo. Também estão à venda, pelo catálogo, produtos que comunicam a causa, como pulseiras e camisetas, que são definidos em conjunto com a área de marketing da empresa.

Para financiar projetos, o Instituto Avon realizou alguns editais direcionados à detecção precoce do câncer de mama; depois passou a considerar os projetos conforme eram apresentados e hoje apoia mais de 80 projetos de pequeno a grande porte. Atualmente, porém, a organização tem buscado focar em grandes centros com alta complexidade no atendimento público para o câncer de mama (que oferecem o diagnóstico e o tratamento do começo ao fim). Com aportes maiores, o Instituto apoia dois ou três centros por ano – como já ocorreu em Salvador (BA), Goiânia (GO), Recife (PE), Barretos, Poá e Jundiá (SP).

Em 2008, o Instituto Avon decidiu ampliar sua atuação para incluir a segunda causa apoiada pela Avon Foundation: combate à violência doméstica. A organização internacional já atuava nisto desde 2004, quando um movimento de organizações ligadas ao governo americano convidou empresas a se unirem à batalha contra a violência doméstica e a Avon optou por participar. Na visão do diretor executivo do Instituto, Lírio Cipriani, essa causa talvez seja mais grave do que o câncer de mama, pois a violência ainda é muito escondida pelas famílias – muitas pessoas veem desigualdade de gênero como algo natural, o que gera violência.

O trabalho do Instituto Avon com a prevenção da violência doméstica ainda está em fase de amadurecimento. Desde 2008, a organização financia projetos de menor porte, com instituições de referência, procurando se alinhar com políticas públicas. Uma das atuações do Instituto foi publicar fotonovelas dirigidas a jovens, retratando as origens e repercussões da violência doméstica. Em 2014, planeja realizar um edital sobre a causa, a fim de direcionar melhor o apoio. Futuramente, tal como ocorreu na causa do câncer de mama, será definido um foco específico para a causa da violência doméstica e também haverá investimentos de maior porte.

Até 2013, o Instituto Avon investiu R\$ 4,9 milhões no combate à violência doméstica (apenas 15% do que já aplicou na prevenção do câncer de mama), mas pretende que as causas tenham peso equilibrado em sua atuação. Em ambas, seu trabalho consiste principalmente em disseminar informações e apoiar projetos que proporcionem atendimento mediante financiamento de operações e de capacitações.

A Avon, além de fornecer recursos ao Instituto, também emprega sua estrutura e suas capacidades a serviço das causas. Os catálogos de produtos levam informações sobre câncer de mama e violência doméstica. Outras publicações (tais como o informativo do disque-denúncia – 180) são enviadas com o material de vendas e muitas revendedoras (que já somam um milhão e meio) pedem mais exemplares para distribuir em suas vastas redes de relacionamento, sabendo que estão contribuindo com as causas que divulgam.

Dentro da empresa, as causas são disseminadas aos funcionários desde sua integração e muitos pedem materiais para distribuir em suas comunidades. Também são organizadas visitas aos centros de atendimento apoiados pelo Instituto.

A Avon também defende a causa internamente e é cuidadosa com as mulheres ligadas a empresa: já ampliou a licença maternidade para seis meses, oferece berçário, inclui o exame de mamas nas avaliações médicas admissionais e anuais e assegura convênio que cobre os exames diagnósticos

(e tratamento, se necessário). Internacionalmente, as mulheres ocupam os principais cargos e 50% do comitê executivo da empresa.

Pode-se dizer que o trabalho de combate ao câncer de mama e à violência doméstica não ocorre apenas no Instituto Avon, mas na empresa como um todo. Lírio Cipriani acredita que o investimento social alinhado aos negócios da empresa gera resultados melhores, com mais facilidade e menores custos. De fato: tanto a empresa Avon quanto o Instituto Avon, por diferentes ações, compartilham o valor da promoção da qualidade de vida da mulher brasileira.



*"A Avon também defende a causa internamente e é cuidadosa com as mulheres ligadas a empresa: já ampliou a licença maternidade para seis meses, oferece berçário, inclui o exame de mamas nas avaliações médicas admissionais e anuais e assegura convênio que cobre os exames diagnósticos."*

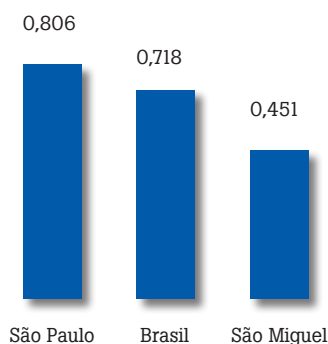
# Fundação Tide Setubal

## Gênero como tema transversal

---

**S**ão Miguel Paulista é um distrito da região leste do município de São Paulo com quase 100 mil habitantes e Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,451, de acordo com o relatório do desenvolvimento humano do PNUD (2011). É lá que a Fundação Tide Setubal trabalha desde 2005 para melhorar a qualidade de vida da população daquela região.. Foram as necessidades desta comunidade que levaram a instituição a incluir questões de gênero em seus programas.

*“As reuniões do Ação Família são muito carinhosas e acolhedoras. Você sente que tem família e amigos de verdade, em quem pode confiar. Eu aprendi muito, e descobri que tinha tudo nas mãos. O que mais cresceu foi minha autoestima. Eu também consegui mudar para minha própria casa, prestar vestibular e ganhar uma bolsa de estudos para cursar pedagogia. Daqui a um ano eu saio do Ação Família. Fico triste, mas é para dar lugar a uma nova família.” (Roberta Oliveira Ferreira)*



O IDH da cidade de São Paulo é 0,805 (PNUD: Ranking IDHM Municípios 2010) e o do Brasil é 0,718 (PNUD: Relatório do Desenvolvimento Humano 2011).

A inspiração da Fundação Tide Setubal começou 30 anos antes, com Mathilde (Tide) de Azevedo Setubal. Como primeira dama da cidade de São Paulo, ela promoveu ações de desenvolvimento inovadoras para a época: em lugar de assistencialismo, Tide salientava a importância de integrar recursos e parceiros. Em sua visão, isso permitia a conscientização a respeito de cada cidadão ser responsável por sua comunidade.

Em 2005, os filhos de Tide instituíram a Fundação que a homenageia. Na história da Fundação e da família de Tide, cada geração traz uma única mulher, sempre dedicada ao desenvolvimento humano: a própria Tide teve apenas um irmão; sua filha Maria Alice, primeira idealizadora da Fundação, foi a única menina de sete filhos; esta, por sua vez, teve dois meninos e apenas uma menina – a quem deu o nome de Tide, em homenagem à mãe. A neta já atuou na Fundação: foi quem criou o programa Menina Mulher (que depois se tornou o programa Mundo Jovem).

As ações da Fundação Tide Setubal são orientadas por três objetivos estratégicos: (i) conferir maior proteção a jovens; (ii) ampliar o alcance de ações de desenvolvimento; e (iii) valorizar o vínculo com a cidade e seus patrimônios tangíveis e intangíveis. A organização aplica a visão de Tide: parte da atuação consiste em mobilizar redes e agentes do território e fortalecer instituições locais por meio da capacitação de professores e educadores.

Além disso, as ações da Fundação Tide Setubal incluem cogestão de espaços públicos e atendimento a jovens e famílias, aos quais proporciona, entre outros benefícios, esporte, cultura, comunicação, lazer e espaços de reflexão (sobre cidadania, violência, drogas, sexualidade etc.). Dessa forma, a organização promove o desenvolvimento sustentável e o empoderamento social da população de São Miguel Paulista.

O trabalho da Fundação Tide Setubal começou em torno de um dos espaços públicos que levavam o nome da antiga primeira dama: o Clube da Comunidade Tide Setubal, que oferecia principalmente futebol para meninos. A primeira tarefa foi mapear, com auxílio do IBOPE, as demandas do terri-

tório. Esta pesquisa revelou questões de gênero especialmente para jovens. Havia grande desigualdade no acesso às oportunidades de desenvolvimento: os meninos podiam sair, praticavam esporte ou trabalhavam desde muito cedo (em subempregos); já as meninas só podiam ir à escola e o restante de seu tempo era dedicado a cuidar da casa e dos irmãos.

Foi nesse cenário que a Fundação Tide Setubal criou o programa Menina Mulher, para atrair as meninas para o Clube. Eram realizados passeios culturais e oficinas participativas, lúdicas e reflexivas, abordando temas como família, sexualidade, saúde e alimentação. Essas atividades serviam para fortalecer o projeto de vida das meninas e oferecer a elas mais oportunidades de lazer e cultura, especialmente aproximando-as dos equipamentos públicos da região. Além disso, os treinos de esporte abriram espaço para discussões sobre cidadania: foram contratadas também instrutoras mulheres para futebol; e outros esportes, como vôlei e basquete, também atraíram meninas.

Com o tempo, o Menina Mulher ganhou reconhecimento e a Fundação Tide Setubal passou a atuar nas escolas e outros equipamentos públicos nesse contexto, de maneira mais integrada com os meninos. Considerou-se então que o objetivo inicial de atrair meninas para o Clube tinha sido alcançado. Daí em diante, sob o nome Espaço Jovem, as oficinas reflexivas começaram a ter aumento na participação de meninos, e o trabalho passou a envolver ambos os gêneros simultaneamente, dinamizando e enriquecendo os debates.

Em 2008, a metodologia do trabalho com adolescentes foi sistematizada em duas publicações<sup>1</sup> e o programa passou a se chamar Mundo Jovem, focado em adolescentes de 12 a 18 anos. Atualmente, o Clube atende 1.200 jovens por ano, e oferece também formações culturais. As atividades do Mundo Jovem também ocorrem em outro

1 Uma das publicações é dirigida a educadores (<http://www.ftas.org.br/conhecimento/publicacoes/265>) e a outra é destinada a jovens (<http://www.ftas.org.br/conhecimento/publicacoes/282>).

---

*“O programa Ação Família me ajudou até na cidadania: aprendi a ajudar vizinhos e amigos, e também a pedir ajuda quando preciso. Passei a reciclar. Conheci mais o meu bairro e as oportunidades que existem nele. Terminei um curso técnico de administração. Minha renda aumentou, como manicure e como revendedora [de produtos cosméticos]. Fazer mais amizades foi a principal diferença na minha vida. Estou no final do programa agora mas fico triste de sair. É para abrir vaga para outra pessoa, mas eu quero continuar a ir nas reuniões se puder.” (Maria de Fátima Rosa Pereira)*

espaço cogerido pela Fundação Tide Setubal: o Galpão de Cultura e Cidadania. Além disso, a atuação se ampliou para abranger formação para educadores da rede pública e da sociedade, assessoria metodológica e temática para organizações locais e participação em fóruns comunitários e de juventude do território. As questões de gênero, de todo modo, permaneceram no centro da pauta, pois aparecem nos sete temas específicos com os quais o Mundo Jovem trabalha: identidade e diversidade, corpo, sexualidade, família, drogas, profissão e trabalho, e cidadania. Esta transversalidade se evidencia nas discussões realizadas pelos jovens, nas capacitações e nas publicações do programa.

O mesmo ocorre no programa Ação Família, criado pela Fundação Tide Setubal em 2006, com inspiração e capacitação do programa homônimo da Secretaria Municipal de Assistência Social. O programa busca aproximar famílias entre si e facilitar o acesso à oferta de recursos da comunidade (especialmente a escola), além de estimular a demanda por tais recursos.

O Ação Família aborda cinco eixos: educação, saúde, habitabilidade, trabalho e renda, e solidariedade vicinal.

O trabalho é inicialmente realizado por meio de visitas domiciliares, cadastramentos e reuniões socio-educativas com parceiros da região. Estes serviços permitem o estabelecimento de metas familiares nos eixos citados, as quais passam a ser cultivadas no acompanhamento das famílias e em outras atividades de desenvolvimento, como oficinas. Um exemplo é a Oficina Escola de Culinária Jardim Lapenna, criada em 2008, que atende 500 mulheres por ano e oferece capacitações para inserção da mulher no mercado de trabalho, educação e formação profissional, empreendedorismo econômico e geração de renda. As atividades são conduzidas principalmente nas escolas e organizações locais, além dos espaços públicos em que a Fundação atua (como o Galpão de Cultura e Cidadania).

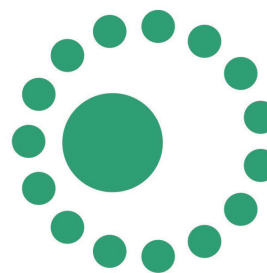
Este programa apoia o desenvolvimento de 151 famílias da região e o principal agente de avanço desses núcleos familiares, encontra-se no gênero feminino: são as mães (ou avós ou irmãs ou tias) que participam das atividades e estimulam o desenvolvimento dos demais membros da família.

Tanto no Mundo Jovem quanto no Ação Família, a importância do tema de gênero emerge mais por condição da comunidade do que por desígnio da Fundação Tide Setubal – mesmo a criação do programa Menina Mulher já era uma resposta ao mapeamento do território. Em ambos os casos, o empoderamento de meninas e mulheres tem um forte aspecto psicossocial<sup>2</sup>: conseguir que elas passem a se enxergar como cidadãs – isto é, com o direito de usufruir das oportunidades e recursos da comunidade e de participar da definição das ações públicas.

<sup>2</sup> As reuniões socioeducativas e discussões de grupos de jovens são conduzidas por psicólogos.

A Fundação Tide Setubal pode ter começado a atuar com questões de gênero porque ouviu a comunidade, mas a partir daí passou a abordá-las estrategicamente. Com isso, fortalece não apenas pessoas mais vulneráveis devido a questões de gênero, mas que também aquelas que, ao mesmo tempo, são as principais agentes de desenvolvimento de São Miguel Paulista.

**Fundação  
Tide  
Setubal**



*“As reuniões eram como uma terapia. Perdi o medo de falar e aprendi a escutar o que o outro tem a dizer. Hoje dialogo melhor, dentro e fora de casa. Fiz muitas amizades e aprendi a pedir ajuda. Ganhei mais autoestima e agora valorizo minha comunidade. O Ação Família também me ensinou a organizar melhor uma casa pequena; tenho até hoje a planta. Já saí do programa e infelizmente não posso ir de novo senão tiro lugar de quem precisa. Mas ainda participo das oportunidades de formação. Hoje trabalho no ponto de leitura do Galpão. Gosto do que faço e me sinto muito realizada, todos os dias.” (Antonia Marlucia Martins Gomes)*

# Associados GIFE

---

Aldeias Infantis SOS Brasil

Bahia Mineração

Banco Bradesco

Banco J. P. Morgan

BASF S. A

BG Brasil

Brazil Foundation

Carrefour

Chevron

CCR

ChildFund – Fundo para Crianças

Childhood Brasil

Editora FTD

Fundação Abrinq

Fundação Alphaville

Fundação Amazonas Sustentável

Fundação André Maggi

Fundação Aperam Acesita

Fundação ArcelorMittal Brasil

Fundação Avina

Fundação Banco do Brasil

Fundação Bradesco

Fundação Bunge

Fundação Cargill

Fundação Carlos Chagas

Fundação CSN

Fundação Educar DPaschoal

Fundação FEAC

Fundação Ford

Fundação Grupo Boticário

Fundação Iochpe

Fundação Itaú Social

Fundação Jaime Câmara

Fundação Jari

Fundação John Deere

Fundação José Carvalho

Fundação José Silveira

Fundação Lemann

Fundação Maria Cecília Souto Vidigal

Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho

Fundação Nestlé Brasil

Fundação Odebrecht

Fundação Otacílio Coser

Fundação Ponto Frio

Fundação Projeto Pescar

Fundação Roberto Marinho

Fundação Romi

Fundação Semear

Fundação Telefônica

Fundação Tide Setubal

Fundação Vale

Fundação Victor Civita

Fundação Volkswagen

Gerdau

Grupo RBS

IAMAR

IBM Brasil

IMPAES

Inspirare

Instituto 3M

Instituto ABCD

Instituto Abramundo

Instituto Alana

Instituto Alcoa

Instituto Algar

Instituto Arcor Brasil

Instituto Asas

Instituto Avon

Instituto Ayrtton Senna

<b>Instituto Azzi</b>	<b>Instituto Itaú Cultural</b>	<b>Instituto Vonpar</b>
<b>Instituto BM&amp;FBovespa</b>	<b>Instituto Jama</b>	<b>Instituto Votorantim</b>
<b>Instituto BRF</b>	<b>Instituto Julio Simões</b>	<b>Instituto Wal-Mart</b>
<b>Instituto C &amp; A</b>	<b>Instituto Jatobás</b>	<b>Intel</b>
<b>Instituto Camargo Corrêa</b>	<b>Instituto Lina Galvani</b>	<b>Ismart</b>
<b>Instituto Claro</b>	<b>Instituto Lojas Renner</b>	<b>Microsoft</b>
<b>Instituto Ceagro</b>	<b>Instituto Marquês de Salamanca</b>	<b>Monsanto</b>
<b>Instituto Coca Cola Brasil</b>	<b>Instituto Natura</b>	<b>NET</b>
<b>Instituto Credit Suisse Hedging-Griffo</b>	<b>Instituto Nextel</b>	<b>Núcleo Oikos</b>
<b>Instituto Criança é Vida</b>	<b>Instituto O Boticário</b>	<b>Oi Futuro</b>
<b>Instituto Cyrela</b>	<b>Instituto Paulo Montenegro</b>	<b>Parceiros da Educação</b>
<b>Instituto de Cidadania Empresarial</b>	<b>Instituto Pepsico</b>	<b>Petrobras</b>
<b>Instituto Desiderata</b>	<b>Instituto Positivo</b>	<b>Pinheiro Neto Advogados</b>
<b>Instituto Ecofuturo</b>	<b>Instituto Razão Social</b>	<b>Promon</b>
<b>Instituto EDP</b>	<b>Instituto Renault</b>	<b>ProUnim – Unimed Cuiabá</b>
<b>Instituto Elisabetha Randon</b>	<b>Instituto Robert Bosch</b>	<b>Santander</b>
<b>Instituto Embraer</b>	<b>Instituto Rogério Steinberg</b>	<b>SAP Brasil</b>
<b>Instituto Estre</b>	<b>Instituto Ronald McDonald</b>	<b>Serasa Experian</b>
<b>Instituto Eurofarma</b>	<b>Instituto Sabin</b>	<b>TIM Brasil</b>
<b>Instituto Grupo Pão de Açúcar</b>	<b>Instituto Social Sotreq</b>	<b>TNT</b>
<b>Instituto Holcim</b>	<b>Instituto Souza Cruz</b>	<b>TV Globo</b>
<b>Instituto HSBC Solidariedade</b>	<b>Instituto Synthesis</b>	<b>Tecnisa</b>
<b>Instituto Invepar</b>	<b>Instituto Unibanco</b>	<b>United Way Brasil</b>







Para guias adicionais e outros materiais da série

GrantCraft, consulte [www.grantcraft.org](http://www.grantcraft.org)



[www.grantcraft.org](http://www.grantcraft.org)

