

# Fórum Mulher

## Avaliação de Meio-Termo do Fórum Mulher em Agosto de 2008 como parte da Planificação Estratégica 2009-2013

Consultora: Solange Rocha

Consultora Assistente: Luísa Mboana

*“O real não está na saída nem na chegada: Ele se dispõe para a gente é no meio da travessia.”*

- Guimarães Rosa

Maputo, 31 de Agosto de 2008

### ÍNDICE

1. Introdução.....	03
2. Metodologia .....	07
3. O que foi feito - Revisão documental .....	10

**3.1 Resultados - Objectivos institucionais ..... 12**

**4. Onde estamos**

**Resultados de Eficácia, Impacto, Eficiência,  
Aprendizado.....16**

**5. Análises Conceptuais, Conclusões e Recomendações .....  
34**

**6. Bibliografia.....43**

**Anexo 1 - Termos de Referência**

**Anexo 2 - Lista das Organizações-membro**

**Anexo 3 - Organograma e composição dos Órgãos Sociais**

**Anexo 4 - Programação e Lista de Organizações Participantes**

## **1. Introdução**

A reflexão nesta avaliação analítica trilha os caminhos vivenciados e experimentados pelo Fórum Mulher, na sua trajetória histórica, mais especificamente no período dos últimos 3 anos referente ao Plano Estratégico iniciado em 2005, com previsão de término para 2009. Ou seja, é uma avaliação de “meio do caminho” que tem como objectivo tirar as lições aprendidas e orientar a definição da nova estratégia para o período de 2009-2013, assim como definir estratégias para a abordagem do Fundo Comum, que é um dos maiores desafios institucional para o próximo período.

O Resultado Esperado é que esse seja um relatório sintético com recomendações para o próximo período estratégico. Essa avaliação de meio-

termo não tem o objectivo de uma avaliação institucional como a realizada em 2004, mas tem o compromisso de analisar os caminhos percorridos até então, tendo como referência as recomendações do documento da Análise Institucional e Funcional de 2004, assim como o Plano Estratégico decorrente desse processo realizado em 2004, para a vigência no período de 2005-2009.

No entanto, esse relatório se tornou extenso na busca de apreender e analisar os problemas institucionais e os avanços estratégicos por vários ângulos. Durante todo o documento serão apontadas as contradições relacionadas às diferentes percepções sobre processos, resultados e dinâmicas institucionais, optamos por explicitar exaustivamente essas diferentes percepções com o objectivo de explicitar os “nós” históricos e revelar os possíveis caminhos de avanços para o próximo planeamento estratégico.

Nesta revisão do Plano Estratégico e do redesenho de estratégias futuras considera-se que é central para as organizações da sociedade civil o crescente investimento no desenvolvimento institucional. Organizações como o Fórum Mulher, que trabalham cada vez mais articuladas no campo da sociedade civil, e que se identificam com a proposta de consolidação de uma rede de relações entre diferentes sujeitos colectivos, assumem cada vez mais um papel de coordenadora de processos políticos e de mobilização social. Desta forma, é uma necessidade aprimorar a sua capacidade de formação de parcerias e alianças, assim como de avançar na sua capacidade de gestão que assegure sua sustentabilidade e legitimidade.

Assumimos que esse processo não é sem tensão. Dado que o Fórum Mulher é uma instituição bastante complexa – trata-se de uma organização não governamental, que exerce o papel de uma rede em defesa dos direitos das mulheres, composta por 80 organizações locais, nacionais e internacionais; organizações não-governamentais - laicas, religiosas, de acção comunitária, de investigação; organizações governamentais, agências de cooperação, agências bilaterais<sup>1</sup>; e tem um Gabinete coordenador, sendo a definição de papéis entre essas partes é um dos seus “nós” históricos ( Anexo - lista de membros).

Tabela 1 - Composição do Fórum Mulher por tipo de organização 1994, 1999, 2003 e 2008

Ano	ONG's nacionais	ONG's internacionais	Organizações governamentais	Agências de cooperação bilaterais e multilaterais	Total
1994	12	4	12	10	38
1999	20	5	15	8	48
2003	29	7	15	10	61
2008	39	9	15	17	80

Fonte: FÓRUM MULHER/ Relatório Análise Funcional 2004, actualizado em 2008

A dinâmica de trabalho no Gabinete é realizada por uma equipe executiva, formada pela directora executiva e 14 trabalhadoras/os, que desempenham os papéis de coordenação, administração, articulação, contribuição para a capacitação interna e dos seus membros e coordenação de acções junto aos seus membros, ao mesmo tempo executam acções directas na mesma dimensão que alguns de seus membros.

Conforme explicitado no seu documento de planificação, “a gestão do Fórum Mulher continua seguindo seu estatuto vigente, e é formado por três órgãos sociais, nomeadamente a Assembleia Geral, o Conselho de Direcção e o Conselho Fiscal. Estes órgãos são compostos por membros efectivos eleitos em Assembleia Geral com um mandato de três anos”. A última eleição ocorreu em Dezembro de 2006; na 14ª Assembleia Geral, em 2007, foi tomada posse pelos novos órgãos sociais eleitos, seguindo o processo democrático de fortalecimento do Fórum Mulher, a partir da eleição de seus membros dirigentes para o novo período institucional (Anexo - organograma).

O Fórum Mulher define-se como sociedade civil com o papel de mediadora entre sociedade civil e Estado nas relações com as políticas governamentais, tendo órgãos governamentais como seus membros, o que traz questionamentos sobre a autonomia do Fórum como sociedade civil, ao mesmo tempo em que esse mix – ONG/OG, facilita diálogos para implementação de políticas públicas. Na relação com membros não governamentais o Fórum apoia o desenvolvimento institucional de grupos e associações, que são membros constitutivos do Fórum, assim como media relações com agências doadoras. Algumas agências de cooperação e solidariedade são membros, mas também o FM recorre a elas na busca de recursos para manter suas acções em rede. Todas essas relações ocorrem em um contexto nacional e internacional bastante desafiador.

É no período de exercício deste Plano Estratégico que se inicia o mandato do actual Presidente de Moçambique, Armando Emílio Guebuza, eleito em Dezembro de 2004. Nesse contexto, e como reflexo da abertura democrática aumentou a criação de grupos sociais, motivando novas formas de participação e de mobilização social tendo em vista a concentração de esforços para resolver problemas sociais. No actual Governo, a sociedade civil luta por ampliação de direitos com implementação de políticas públicas, o Fórum Mulher, especificamente, luta pela incorporação de género, tanto no Legislativo como na efectivação de políticas públicas pelo Executivo.

Teve como um dos seus principais resultados a elaboração do Plano de Acção em Combate à Pobreza Absoluta - PARPA II (2005) que contou com forte participação de organizações sociais, dentre elas o Fórum Mulher que contribuiu com a incorporação da perspectiva de género. Tal perspectiva relaciona o enfrentamento da pobreza, que é entendida em seus aspectos referentes à falta de poder, isolamento, vulnerabilidade.

Esse é um importante avanço na construção da política pública, tendo em vista a epidemia de Sida, que atinge sobremaneira, mulheres, jovens e crianças, num contexto de fortes tradições culturais patriarcais e de práticas sexuais de risco. Tais vulnerabilidades incidem sobre as mulheres e definem papéis na família e na comunidade, desta forma são mais atingidas pela epidemia de SIDA e sofrem mais fortemente a violência sexual e doméstica. (Lima Vieira, 2006)

Nesse cenário o Fórum Mulher passa a ter participação activa no *Lobby* e Advocacia sobre as políticas públicas, tanto no nível legislativo como no executivo, para enfrentar grandes problemas sociais que se agravam na conjuntura diante do agravamento de condições sociais e económicas em que vivem as mulheres. É, portanto, sobre as políticas de ampliação dos direitos das mulheres, e em particular sobre políticas contra a violência de género que o Fórum Mulher tem dedicado seus maiores esforços e logrado bons resultados no legislativo e na formulação de políticas específicas.

É importante inicialmente também resgatar um breve histórico institucional do Fórum Mulher para que esse actual momento de repensar estrategicamente a instituição não aconteça descolado de seu processo de amadurecimento organizacional. Abaixo tomamos como referência as conceitualizações institucionais que estão nos documentos de avaliações e planeamentos anteriores.

- O Fórum Mulher nasce em 1993, por iniciativa de feministas e activistas dos direitos das mulheres. Era o período de preparação da Conferência de Beijing, do Ciclo de Conferência da ONU, nos anos 90, onde era grande o interesse de mobilizar as organizações de mulheres. O contexto de Moçambique era, conforme os documentos do Fórum, de “grave crise económica, política e social que saía de um longo período de guerra com amplos segmentos sociais, principalmente mulheres e crianças, vivendo abaixo da linha de pobreza”.
- A institucionalização do Fórum Mulher ocorre no final de 1993, com a efectiva aprovação de seu Estatuto.
- No final de 1998, foi feita uma avaliação externa do Fórum Mulher<sup>2</sup> que apontou a falta de clareza com relação ao papel da organização e seu futuro. E colocaram duas alternativas: 1) assumir um perfil de organização facilitadora, estimuladora e capacitadora de seus membros e, através deles, das organizações locais e da opinião pública. 2) actuar como uma organização não-governamental à qual seriam delegadas, por seus membros, actividades e responsabilidades relacionadas à integração da

perspectiva de género nas organizações participantes e na sociedade em geral.

- Em Dezembro de 1999 foi desenvolvido, no âmbito da rede de formadores, um trabalho de reflexão que alimentou a posterior revisão de seu estatuto que define o Fórum Mulher como uma “rede das ONG’s nacionais e estrangeiras, organizações humanitárias e instituições do Governo que desempenham actividades em prol da mulher<sup>3</sup>.
- Em Dezembro de 2003 é realizada outra avaliação institucional<sup>4</sup>, cujo relatório foi divulgado em 2004, onde aprofunda a análise sobre os problemas da gestão, assim como das relações institucionais. Nesse relatório permanece a avaliação de que se espera que o Fórum desempenhe um papel de articulação, aglutinação, coordenação e interlocução em nome das organizações. Contudo, de forma geral, o Fórum Mulher continuava sendo confundido com seu Gabinete, as recomendações apontavam para aprimoramentos de mecanismos de gestão e revisão de estatuto com vista a definir melhor papéis do gabinete e responsabilização de seus membros.
- Durante muitos anos a gestão do Fórum Mulher foi por projectos, e só em 2001 passa a uma gestão baseada em planos estratégicos, presta contas através de relatórios, realiza monitoramento, avaliação e planificação. Entretanto, as avaliações já realizadas apontam a necessidade de avançar nos seus instrumentos. Um dos avanços desse período foi ter um plano estratégico baseado em resultados e processos, reflectindo na melhoria das análises e do aprendizado institucional.

## **2. A Metodologia**

Esta é uma avaliação de meio-termo, qualitativa, realizada em Agosto de 2008 com o objectivo de auscultar o Gabinete, órgãos sociais, membros e parceiros para subsidiar o Plano Estratégico 2009-2013.

Considerando que a matriz do Planeamento Estratégico 2005-2009 está sob a orientação do Marco Lógico, trabalhamos com essa referência – relacionando às análises da avaliação na matriz de eficiência, impacto, eficácia e aprendizado, conforme os termos de referência, cotejando essas informações com as metas

dos objectivos almejados para esse período, assim como com as recomendações da avaliação institucional e funcional realizada anteriormente.

Foram utilizados métodos de avaliação e planeamento tomando como referência o aprendizado feminista de educação popular, para trabalhar Desenvolvimento Institucional, onde seu principal fundamento é favorecer análises críticas, através do diálogo e reflexão colectiva. Desta forma, foi valorizado o trabalho de grupo e a fala dos/as participantes, tendo como referência à história e aos processos de trabalho e da acção política.

Conceptualmente tomamos três campos de análise: 1) Género como uma categoria para entender as bases políticas e filosóficas da autuação do Fórum Mulher diante de sua missão: “O Fórum esforça-se por lutar por uma sociedade mais justa e próspera com uma maior equidade e igualdade de género e defensora dos direitos humanos das mulheres por meio de coordenação das intervenções, integrando as diferentes organizações e instituições que trabalham em prol da mudança por uma maior equidade e igualdade de género e dos direitos humanos das mulheres”. 2) Sustentabilidade das organizações do campo democrático como uma categoria para entender as dinâmicas e desafios de organizações complexas, como o Fórum Mulher. 3) Cultura Institucional, como uma categoria para entender os entraves e problemas para avançar na definição de papéis e responsabilidades. Ter essa chave de compreensão favorece a desburocratizar processos de mudanças, que não se viabilizam apenas por formalidades e acordos nos papéis.

A Avaliação foi executada em duas fases: A primeira parte consistiu de um trabalho de revisão documental feita pela consultora com o objectivo de obter conhecimento de como o Fórum funciona e tem trabalhado ao longo dos anos de implementação do Plano Estratégico, assim como analisar o progresso alcançado em relação aos objectivos estratégicos e as acções estratégicas. Os documentos analisados foram:

- Plano Estratégico FM 2005-2009
- Relatórios de Actividades 2005, 2006, 2007
- Relatórios financeiros 2005, 2006, 2007
- Relatório da Análise Institucional e Funcional 2004

A segunda fase foi presencial, aconteceu entre os dias 04 a 11 de Agosto de 2008, e envolveu Gabinete, Órgãos Sociais e demais membros do Fórum Mulher (ver quadro anexo), sendo o local do encontro no Hotel Girassol, na Cidade de Maputo. O método usado foi o agrupamento de grupos de trabalho por áreas de actividades (ver dinâmicas utilizadas em anexo), sendo a destacar :

Grupo 1: Membros do Gabinete do Fórum Mulher, sendo este o grupo de coordenação do processo de avaliação /planeamento e preparação do processo de trabalho ;

Grupo 2: Membros da área de Educação e Sindicatos:

Grupo 3: Membros da área de Desenvolvimento Comunitário;

Grupo 4: Membros dos Órgãos Sociais;

Grupo 5: Parceiros de Cooperação;

Grupo 6: Outros Parceiros e Rede de Formadores;

Grupo 7: Membros da área de Direitos Humanos, incluindo os da Violência Doméstica Saúde, etc.

Grupo 8: Membros da Agricultura e Desenvolvimento Económico;

Grupo 9: Membros do Gabinete para a coordenação do processo de avaliação/planeamento para apresentar primeiros resultados e apresentação das linhas gerais do documento final.

Os workshops foram nossa principal estratégia de trabalho, constituindo espaços participativos, onde a partir de dinâmicas (linha da vida, exercícios que facilitavam a exposição de falas e críticas) propiciaram que as pessoas contribuíssem com avaliações a respeito do trabalho do FM. Desta forma, permitiram a reflexão e a partilha de experiências e expectativas colectivas. Foram envolvidas individualidade que trabalham nas várias dimensões, desde os níveis de decisão mais elevados, até os níveis das práticas do quotidiano

A concepção adoptada, tendo como referência Tenório (1999), é que planificar é um processo de aprendizagem, “é uma forma de pensar o futuro” e nesse processo avaliar os caminhos percorridos, analisar o contexto interno e externo são elementos para conhecer as experiências institucionais e criar as estratégias para enfrentar os desafios futuros.

Como afirmámos anteriormente, partiremos como estratégia de análise por considerar que o diagnóstico apresentado na Análise Institucional e Funcional em 2004 e no último Plano Estratégico apontaram desafios e recomendações que continuam válidos, desta forma vamos analisar avanços e as potencialidades que o Fórum Mulher tem para superar tais desafios. Queremos saber se existem actualmente as condições para superar tais problemas.

### **3. O Que foi Feito - Revisão Documental**

O Plano Estratégico para o período 2005-2009 foi aprovado na Assembleia de Dezembro de 2004, com o compromisso de “promover o desenvolvimento do Fórum Mulher como uma rede das organizações e instituições que defendem os direitos das mulheres e que trabalham em prol da equidade e igualdade do género”. Actuando também em outras áreas importantes como a “de informação e a de mobilização das mulheres por uma participação mais activa na defesa dos seus direitos”. Os objectivos que reflectem sua missão foram reafirmados:

“O Fórum esforça-se por lutar por uma sociedade mais justa e próspera com uma maior equidade e igualdade de género e defensora dos direitos humanos das mulheres por meio de coordenação das intervenções, integrando as diferentes organizações e instituições que trabalham em prol da mudança por uma maior equidade e igualdade de género e dos direitos humanos das mulheres”.

Esse documento de planificação apresenta o contexto de Moçambique, como um momento que “atravessa um período de desenvolvimento económico e social resultante da implementação de diferentes políticas que visam promover o bem-estar, após um longo período de estagnação resultante de uma prolongada guerra. Os desafios que se colocam hoje têm um enquadramento diferente, pois eles se centram fundamentalmente na defesa dos direitos humanos e de protecção das mulheres dos abusos económicos e sociais cometidos em nome do desenvolvimento económico – tais como a dilapidação de florestas, a expropriação de terras, a contaminação da água, o uso abusivo da imagem da mulher na publicidade, a violência contra as mulheres entre outros”.

O Plano Estratégico 2005-2009<sup>5</sup> foi resultado de um processo de reflexão e análise que definiu acções prioritárias para o desenvolvimento institucional do Fórum Mulher. Apontando desde questões sobre sua forma organizativa, dinâmicas internas, até definição de seu papel, visto a heterogeneidade da composição de seus membros. Investir na resolução de tais problemas é parte das recomendações detectadas em avaliações anteriores, particularmente a última, chamada de Análise Institucional e Funcional realizada pela consultora Iara Marques, em Dezembro de 2003, com relatório divulgado em 2004.

Como afirma o Plano Estratégico, esta avaliação de 2004 levantou questões críticas sobre o funcionamento do Fórum,

De entre estas questões salientam-se a falta de clareza dos papéis da organização e dos seus membros e o conflito daí resultante entre ser um órgão coordenador ou órgão executor; O seu carácter multi-institucional e a dificuldade daí resultante de gerir a diversidade de membros e dos seus diferentes interesses; a desarticulação entre os diferentes doadores e a daí resultante fragmentação das intervenções do Fórum; A informalidade da estrutura de gestão executiva, que não está reflectida nos estatutos do Fórum; O enfoque do

Gabinete na planificação da realização das suas próprias actividades em detrimento de objectivos relacionados com o desenvolvimento das mulheres.

A análise funcional recomendou que o Gabinete tivesse um papel catalisador e facilitador para acções de intervenção para o desenvolvimento das mulheres no país; e um papel executor de acções conduzidas directamente ou em parceria com outras organizações membro.

Tais análises tornaram-se referências para avançar nos desafios assumidos para o Plano deste período, cujas definições estratégicas buscavam “avançar sobre o papel a desempenhar do Fórum, que é de coordenação, entretanto foi percebido como assumindo um papel de executor directo, reflectindo na sua organização interna e, principalmente, na relação com os seus membros”. Por outro lado, também foi diagnosticado que a participação dos membros na gestão do Fórum era significativamente menor quando comparado com a fase inicial da constituição do Fórum. Essa relação foi analisada como um dos motivos centrais para que o Gabinete, “pretendendo assegurar que os objectivos sejam alcançados, assumisse um papel preponderante como executor”.

Em relação aos membros, foi percebido que havia confusão em relação à participação individual dos seus representantes com a participação institucional. Isto resultava na pouca clareza em relação a representações já que quem é membro do Fórum são organizações e não pessoas individuais. Em relação ao Gabinete apontavam que o actual espaço físico precisava ser adequado às necessidades de um órgão coordenador de várias organizações\_ membro.

Para avançar nesses desafios foi reafirmado que o Gabinete “mantém uma relação positiva, profissional e de confiança com os diferentes membros, doadores e financiadores dos programas do Fórum”. Entretanto precisava avançar no seu “modelo de gestão visto que a heterogeneidade e a diversidade dos modelos organizativos e de gestão dos membros por um lado e, de certa maneira, a ausência de modelos de gestão compartilhada que sirvam de referência, tanto para os membros como para o Fórum, afecta e contribui para que prevaleçam o modelo e os processos actuais de gestão vertical e a predominância de execução sobre a coordenação”.

### **3.1 Resultados segundo os objectivos institucionais**

Desta forma o Plano Estratégico de 2005 – 2009 formulou objectivos e acções estratégicas, que se expressam em seus indicadores, que passam a ser executadas e analisadas em seus relatórios anuais deste período. A actual avaliação de meio termo, tendo como referência os relatórios e as reflexões internas do Gabinete, apontou como importantes os seguintes resultados institucionais relativos aos seus objectivos no período de 2005-2007:

#### **Objectivo Estratégico 1 - Organizações e instituições que trabalham pela mudança em prol da equidade e igualdade de género e da defesa dos**

**direitos das mulheres intervindo de uma forma mais coordenada, articulada e integrada no Fórum.**

Aumentou a participação dos membros nas acções do FM, através dos mecanismos de coordenação, nos quais se destaca a acção de fortalecimento institucional através do programa de Mentoria – “é um avanço porque permitiu-nos conhecer melhor as organizações e melhorar seu desempenho [...] conseguimos financiar iniciativas das organizações que estão no âmbito do programa”. Para dar continuidade a essa acção de fortalecimento dos membros do Fórum Mulher, o Gabinete avalia que é necessário um instrumento que oriente e sirva de guia para avaliar o grau de desenvolvimento das organizações.

Outro importante resultado desse período é a avaliação por parte dos membros que a existência do Fórum Mulher incentivou o surgimento de associações de mulheres, aumentando a rede de grupos que defendem os direitos das mulheres. Assim como o Gabinete avalia que o apoio aos grupos existentes torna o Fórum mais fortalecido, como por exemplo, o crescimento, fortalecimento e autonomia do *Nafeza*, como Fórum de Associações Femininas na Zambézia, e este feito é um resultado do Trabalho do FM no nível de capacitação e assistência Técnica. “ Ajudamos a AVIMAS (Associação das Viúvas e Mães Solteiras) a reerguer-se depois da crise que se gerou depois da morte da fundadora”.

Também se ressalta a expansão do Fórum para outras regiões como Niassa e Tete, que é um marco de crescimento. O Gabinete avalia que “os pontos focais do Fórum Mulher nas províncias foram um contributo importante. Em algum momento as pessoas formadas não estão mais ligadas ao FM, mas acreditamos que estas pessoas, onde quer que estejam, fazem uso dos conhecimentos sobre género”.

Também foram realizadas actividades de mobilização das Organizações para fortalecimento de estratégias conjuntas para acesso a recursos do Fundo Global para a Saúde Sexual e Reprodutiva. Embora esta seja uma batalha em processo, espera-se que venha favorecer para que seus membros também tenham capacidades para aceder aos recursos e realizar projectos colectivos.

Muitas organizações afiliadas e parceiras também puderam aceder a recursos de diversos doadores como o Urgent Fund for África, graças ao apoio e capacitação do Gabinete.

**Objectivo Estratégico 2 - Sociedade mais informada, consciente e actuante sobre as questões de equidade e igualdade de género e dos direitos humanos das mulheres.**

Tanto o Gabinete, como os membros do Fórum Mulher consideram que houve uma melhoria no acesso à informação através do Boletim Electrónico. Mas permanece outra dificuldade apontada no relatório de 2006, que é a ausência de meios electrónicos de comunicação por parte de muitos grupos membros, o que dificulta a comunicação e a agilidade de respostas para as demandas que chegam ao Fórum.

Há uma maior tomada de consciência sobre género e direitos humanos sobre a necessidade de envolver os homens no engajamento dos projectos a partir da acção: Homens na Luta contra a Violência – Movimento Homens como Parceiros. O que representa novas estratégias e novas alianças políticas para serem incrementadas para o próximo período.

Outro avanço substantivo deste actual Plano de Acção foi a “simplificação da Lei da Família” sendo publicada como material de divulgação, com linguagem acessível permitindo que mais pessoas tivessem acesso a conhecimentos sobre a Lei. Essa foi uma importante estratégia, mas o Gabinete pressente que alguns “doadores não estão mais interessados nesse tipo de actividade”. O impacto dessa acção passa a ser um argumento para futuras estratégias de captação de recursos e diálogo com os doadores.

O Gabinete também aponta como importante resultado no campo de direitos a “quebra de mitos em relação à questão do Aborto, e sobretudo os malefícios do aborto inseguro, que representa 11% da causa de mortalidade materna . Formamos uma rede de contactos de pessoas e organizações – mídia, parlamentares e agentes governamentais capazes de advogar pelo assunto”. Tal estratégia também deve ter continuidade para o próximo Plano estratégico, alargando para outras temáticas no contexto dos Direitos Sexuais e Reprodutivos das mulheres, à Luz da Declaração de Maputo<sup>6</sup>.

### **Objectivo Estratégico 3 - As políticas e estratégias nacionais de desenvolvimento adoptadas sensíveis às questões de equidade e igualdade de género e dos direitos humanos das mulheres**

O Gabinete reconhece que “as acções de advocacia sobre Violência Doméstica permitiram um maior reconhecimento de que a Violência Doméstica é um crime. A entrega da proposta de Lei ao Parlamento foi marco grande para a sociedade e para o movimento das mulheres, liderado pelo Fórum Mulher”. Esse é um dos maiores resultados desse período, apontados nos relatórios e reafirmados na avaliação de Agosto de 2008.

Também é uma conquista os espaços para a participação da sociedade civil na formulação de políticas e programas governamentais, onde o Fórum Mulher teve a iniciativa de mobilizar outras organizações para participarem em acções de Lobby. Mas o Gabinete aponta que “um desafio continua, o de

assegurar uma participação efectiva nos processos de monitoria da implementação dessas políticas e leis”.

Outro importante resultado estratégico sobre as políticas públicas está relacionado ao “processo de capacitação em orçamento na óptica de género que permitiu consciencializar e criar capacidades dos técnicos dos sectores para as questões de integração de género nos planos e orçamentos. Hoje contamos com técnicos que são aliados e apoiam as iniciativas de integração de género nos Planos e orçamentos Sectoriais”.

Essa acção terá repercussões a longo prazo e incide sobre o núcleo central para efectivação de uma política com enfoque de género, ou seja, actua sobre o orçamento que efectiva uma política de género transversal aos vários sectores. Igualmente, está associada à grande agenda global sobre a eficácia da ajuda, o Gabinete ressalta que “recentemente esse tema foi discutido em Accra, no contexto da revisão da implementação da Declaração de Paris”.

No campo das relações institucionais o Gabinete avalia que “despertamos a consciência do Ministério do Interior sobre a necessidade de institucionalização dos Gabinetes de Atendimento mulher e criança”. Essa é uma acção político-educativa permanente do Gabinete e Membros de Fórum tanto no nível governamental, como no nível de parceiros da sociedade civil.

O Gabinete também destaca o apoio no desenvolvimento de pesquisas sobre o estatuto da mulher. Como exemplo: “Análise de género nos Acordos de Parceria Económica; Análise de Género nos Recursos Humanos da Função Publica e Desenho das Estratégia de Género nos Recursos Humanos da Função Publica (em curso); Desenho do Perfil de Género de Cabo Delgado (em curso); Pesquisa sobre Género, Tradição e Cultura nos Programas de Desenvolvimento (em curso); Género e Violência: O atendimento Psico-social; O custo dos cuidados domiciliários. Direitos de Propriedade e Herança”.

Tais pesquisas fazem com que o Fórum Mulher se constitua como uma referência na produção de conhecimento neste campo, tais informações fundamentam a acção educativa e de inserção política. Sendo assim, a produção de conhecimento é uma estratégia que vem se consolidando nos últimos anos.

#### **Objectivo Estratégico 4 - Mulher moçambicana desempenhando um papel mais activo e consciente na defesa dos seus direitos e na promoção de equidade e igualdade de género e dos direitos humanos das mulheres.**

O Gabinete avalia que a conquista de espaços a nível regional, trouxe maior visibilidade e fortalecimento de redes e parcerias regionais e a nível global. Assim como “a existência de pontos focais do Fórum Mulher em diferentes províncias facilita a visibilidade das intervenções do Fórum a nível nacional”.

Apontam também como estratégico nesse período o fortalecimento do *Cluster* de Género e Direitos Humanos na África Austral. Assim como ressaltam o desenvolvimento da parceria com a IPAS, que tem contribuído para o fortalecimento das entidades governamentais e da sociedade civil na questão do aborto inseguro e suas implicações, bem como o reforço para uma Lei sobre a Livre interrupção da Gravidez, como forma de salvar a vida das mulheres.

#### **4. Onde Estamos – Eficácia, Impacto, Eficiência, Aprendizado**

A iniciativa de realizar um processo de planificação estratégica é em si uma demonstração de desejos de avançar e rever trajectórias, compartilhar e entrelaçar conhecimentos e expectativas. Para tal, neste capítulo o Plano 2005-2009 deverá ser revisto a partir dos avanços de seus objectivos e dos resultados relacionados a: Eficácia, Impacto, Eficiência, Aprendizado.

Assim, seguindo os termos de referência, foi realizado em Agosto de 2008 um processo de auscultação com integrantes do Gabinete, membros, órgãos sociais, parceiros/as, doadores, como subsidio para a planificação estratégica 2009-2013. Essa é mais uma fonte de informação analítica a partir da fala de quem compõe o Fórum Mulher.

**Eficácia – analisar a gestão relacionada a melhorias em seu funcionamento interno e nas relações com seus membros. Apontando também como as actividades contribuíram para a mobilização e consciencialização de mulheres e homens, e para o aumento da liderança ;se mulheres, assim como as actividades de Advocacia contribuíram para um melhor ambiente legal e político adaptável à situação da mulher e a defesa dos seus direitos.**

##### **Sobre a gestão e relacionamento com membros**

Era sabido que um dos grandes desafios deste período estava no nível interno com o começo da operacionalização do Plano Estratégico 2005-2009<sup>7</sup>, que priorizou acções para o desenvolvimento institucional (DI) com enfoque no Gabinete.

Nos relatórios, assim como nas análises dos grupos, há limites e constrangimentos relacionados a dois campos de desafios, um de dimensão organizacional que está relacionado à necessidade de espaço físico e melhorias de condições de trabalho, e um outro está relacionado à necessidade de avançar no fortalecimento institucional de seus membros, desde os aspectos organizacionais até a sustentabilidade política, já que o Fórum Mulher tem como forma de actuação o trabalho em rede, e essa rede é alimentada e sustentada pela acção de seus membros.

Esses três anos foram marcados especialmente por parte da coordenação do gabinete, por mudanças internas nos recursos humanos. Foram renovados

cerca de 50% da equipe, o que significou um esforço extra para superar a sobrecarga de agenda e responder satisfatoriamente a execução das actividades anuais. Tais mudanças acarretaram problemas, por exemplo, com o Sector de Formação e Desenvolvimento Institucional que não mostrou o desempenho esperado, devido à ausência do Responsável. Tais mudanças ocorreram como parte de um processo institucional de renovação, como também por necessidade de resolver desafios apontados nas avaliações anteriores, em um caso, a mudança ocorreu por ocasião da morte de uma de suas trabalhadoras.

Nessas mudanças, que ocorriam desde de 2004, incluiu-se a contratação de nova Directora Executiva, facto este que é um importante passo para alcançar os objectivos de avanços institucionais, mas também imprimiu mudanças de dinâmicas, que visavam responder satisfatoriamente às recomendações das avaliações precedentes, entretanto esses ajustes e renovações são processos lentos em um contexto de muitas outras mudanças institucionais. Os membros afirmam que o “Facto de o FM decidir escolher uma jovem mulher como Directora Executiva, que é muito dinâmica e se faz representar em várias frentes para defender o FM é muito bom”.

Entretanto vale destacar que tais mudanças no Gabinete preservaram uma memória institucional, em pessoas da equipe que estão desde a origem, assim como em membros fundadores, ou mesmo em documentos que asseguram a manutenção de valores internos que são fundamentais para a preservação da história institucional. Contudo, é importante registrar que todo processo de renovação traz conflitos e desejos de mudanças, o desafio do Fórum Mulher é equilibrar uma memória institucional ao mesmo tempo que avança em mudanças na sua cultura interna, transformando dinâmicas e políticas internas que já foram percebidas que não estão mais de acordo com a nova conjuntura em que vive o Fórum Mulher.

A nova formação da equipe do Gabinete, que ainda é considerada uma equipe pequena para o crescimento do Fórum Mulher, tem se desdobrado para a execução das actividades, visto que o orçamento quase que duplicou de 2005 para 2007, cuja projecção orçamentária novamente duplica para 2008. Para o novo Plano estratégico o Gabinete coloca como desafio “gerir e sustentar esse crescimento”.

Quando o Gabinete foi perguntado qual é o maior problema que têm o Fórum e como gostaria de resolver, responderam que além da sobrecarga de trabalho, há problemas internos “falta espírito de equipe, falta partilha e coesão, falta mais capacidade técnica, humana, financeira para o FM funcionar melhor”. Colocam também que “não há hora de saída devido ao fluxo de trabalho e logo a compensação de trabalho é anulada, devendo o FM criar condições para o reajuste, se possível”.

Nesse sentido, é preciso avançar no próximo Plano Estratégico no trabalho sobre a cultura institucional que relaciona o porquê das escolhas das agendas gerar conflitos e desarmonia interna, e enfrentar esse problema é crucial para dar seguimento às recomendações para o avanço da gestão. Procurar responder até que ponto as mulheres trabalhadoras do FM compartilham princípios feministas de solidariedade/igualdade/autonomia? Se forem compartilhados são vivenciados? Quais as dificuldades? Como fazer para que princípios de justiça sejam aplicados nas dinâmicas internas e em relação aos membros?

Em relação às melhorias das condições de trabalho o Fórum conseguiu avançar alguns passos nos procedimentos para aquisição de casa própria, que para o Gabinete é a realização de um “Sonho de longos anos! Mas muito ainda há por fazer para que este sonho se torne realidade”.

Na relação com os membros, o Gabinete analisa que são poucos os membros que se preocupam muito com a execução das actividades, “só querem resultados, mas não ajudam”. Também colocam que “os membros cobram-nos como gabinete, esperam muito mais do staff, sem darem o seu máximo”. Por exemplo, o “FM tem rapidez de circular a informação, mas não há resposta imediata nos membros, assumimos muito e damos aos membros, mas eles não correspondem, e logo, temos que entrar e envolver-nos”; “o diálogo é difícil entre os membros e FM, o nível de formação de grande parte dos membros está aquém do esperado e cria problemas para a coesão”.

Quando essa mesma pergunta foi feita para os membros a resposta foi “O Problema está na coordenação de actividades. O FM deve explorar as potencialidades dos membros, pois às vezes sentem-se que o FM está a afogar-se, mas não descentraliza”. Entretanto consideram que “a coordenação é boa, só que às vezes o FM nos convida, mas nós é que não participamos, por sobreposição de actividades nos nossos grupos”.

O Gabinete é percebido por alguns membros como suporte “quando temos conferência tem nos providenciado materiais de apoio”, assim como realiza capacitação institucional aos grupos, sendo percebido como “activa no seu desenvolvimento”. Desta forma, permanece o desafio de construção de uma rede de membros fortalecida que efective a acção do Fórum Mulher e que compartilhem mais as responsabilidades institucionais.

Muitas vezes grupos dos membros dizem que não colaboram mais com o FM, porque lhes faltam recursos financeiros, entretanto reconhecem que podem ser feitas muitas coisas sem dinheiro, e reconhecem os esforços do Gabinete em apoiá-los no seu desenvolvimento institucional e que não é papel do FM apoiar financeiramente as necessidades de seus membros. Reconhecem também que para ser membro tem que pagar as quotas, isso significa que os grupos deveriam ter o mínimo de condições para colaborar com o Fórum.

Os membros reconhecem também que não existe feedback do que se faz entre os membros. Como exemplo, desrespeitam o acordo de enviar os relatórios anuais para o Gabinete. Por outro lado, os que mandaram reclamam feedback. “Todos recebemos sempre as acções do que o FM faz, simplesmente os membros não participam”. Mas também revelam que recebem informações, mas “não temos segurança de que todas as actividades são anunciadas”; “A comunicação e participação existe quando são eventos, mas a execução das acções não é compartilhada, e isso não traz segurança de que é tudo”. Aqui se percebe um clima de desconfiança, que pode fragilizar as relações, ou mesmo pode ser justificativa para omissões.

Contraditoriamente é reconhecido que as dinâmicas institucionais também avançaram nos processos de desenvolvimento institucional interna aos seus mecanismos de gestão em relação aos seus membros. E já traz respostas positivas à estratégia de fortalecer os membros de sua rede, com formação e apoio directo. Sendo este um lugar de grande investimento nesse período, o resultado é uma melhoria na participação, mesmo que ainda não esteja no grau desejado. As actividades de DI assim como de formação dos membros são reconhecidas como tendo alcançado bons resultados relacionados à maior incorporação da perspectiva de género por parte de seus membros.

Um importante avanço também foi o incremento dos mecanismos de reuniões temáticas com membros, cuja pauta e a condução do debate foram assumidas pelos mesmos, trazendo mais participação e apropriação dos membros em relação ao conjunto do Fórum Mulher. Aqui também vale ressaltar que os relatórios apontam que essa participação ainda é baixa, a frequência das reuniões fica em torno de 20% a 25% de seus membros.

Para a melhoria das relações institucionais um dos principais avanços foi na comunicação institucional que fez aumentar a socialização de informações melhorando as relações entre seus membros e o Gabinete. Contudo, é percebido que essa estratégia apenas iniciou seu trabalho, e o retorno de comunicação de seus membros ao Gabinete ainda é baixo. Alguns membros assumem a dificuldade de responder, ou mesmo de ler todas as comunicações que recebem do Gabinete. Permanece assim a necessidade de desenvolver novas estratégias de desenvolvimento institucional com seus membros para a definição de prioridades em relação ao tempo que os membros dedicam na efectivação do quotidiano e das acções do Fórum Mulher.

Quando foi perguntado como definem o papel dos membros, Gabinete, Direcção, as respostas divergiam, entretanto muitos membros definiam os papéis como o “Gabinete, convoca os membros e coordena os membros , é órgão executivo; a direcção responde pela coordenação e representação do FM junto a sociedade. O Gabinete executa as acções aprovadas pela direcção e implementa o plano das actividades e liga-se aos membros. Existe uma influência de membros para o gabinete e vice-versa, para o desenvolvimento

das acções”. Contudo, a maioria dos grupos principalmente os membros mais novos, parecem não compreender muito os papéis de cada órgão citado acima.

É importante destacar que houve mudanças de pessoas não somente interno ao Gabinete. Também têm uma renovação de grupos integrantes como membros do FM; foram admitidos cerca de 20 novos grupos no decorrer desse Plano Estratégico, considerando também que nos grupos antigos também ocorreram mudanças de pessoal e, conseqüentemente, de representação junto ao FM.

Todas essas mudanças implicam em quebra de fluxo de comunicação e de transmissão de conhecimento dos processos em execução. Por outro lado, verifica-se que a nível interno de muitas das organizações membros a comunicação é frágil. Aqueles que têm a oportunidade de participar nos eventos organizados pelo Gabinete não partilham informação a nível das suas organizações.

Entretanto é importante compreender que essa é a dinâmica, as entradas e saídas não são fatos esporádicos, fazem parte do quotidiano. Um Fórum com tamanha diversidade, precisa construir fluxos permanentes de comunicação e conexão com seus membros tendo em vista a fluidez dessas relações. Isso traz uma dimensão das explicações do porquê é baixo o compromisso dos membros na execução do Plano Estratégico, ou mesmo usando o recente exemplo do baixo conhecimento dos membros que participaram dessa avaliação sobre o planeamento de 2004.

Mas é unânime da parte dos membros reconhecerem que têm muito o que avançar na resolução de problemas. Em geral, os membros se sentem como parceiros na luta pelo direito das mulheres, valorizam o Fórum e se sentem valorizados por estarem no Fórum.

Essa relação histórica de assumir papéis de execução e coordenação, gerando críticas do lado do gabinete e de membros, sobre as responsabilidades de cada qual, acompanha a trajetória do Fórum e é apontada como sendo seu maior desafio. Entretanto, o relatório de Análise Funcional aponta a possibilidade de um papel do Gabinete explicitamente misto entre coordenar e executar acções que não podem ser assumidas por seus membros, mas que são estratégicas para efectivação da sua missão.

Permanece a dificuldade de gestão diante da diversidade de seus membros, ao mesmo tempo em que aumenta a tensão dessa relação, tendo em vista que a democracia em Moçambique avança na abertura para o surgimento de sujeitos colectivos defendendo interesses da sociedade civil. Isso exige maior autonomia do Fórum Mulher em relação às instâncias governamentais e também uma grande capacidade de diálogo sobre os diferentes papéis de seus membros para que não haja rupturas, que não são desejadas, e sim um processo de crescimento de parcerias e colaboração mútua.

Nesta actual avaliação de meio termo percebemos avanços em campos que estavam recomendados como estratatégicos e são eles: apoio as organizações membros e à formação para o desenvolvimento institucional de membros, visando a maior definição de papéis entre as partes. Contudo, três campos precisam avançar, sendo que um está relacionado com acordos e definições nas referências político-teóricos do Fórum, tais definições podem ajudar a clarificar papéis entre seus membros. O segundo está relacionado à necessidade de avançar no posicionamento político do Fórum no âmbito da sociedade civil, definir se é integrante constitutiva dos movimentos sociais que lutam no campo da justiça, da igualdade e dos direitos humanos, em particular, dos direitos das mulheres. O terceiro diz respeito a democracia interna, suas dinâmicas e processos decisórios internos à organização.

### Sobre actividades e orçamento

De acordo com os relatórios anuais, outro factor do contexto interno que gerou tensões e sobrecargas nesses últimos três anos foram as entradas tardias de alguns recursos, de acordo com o Gabinete “decorrentes da mudança de certos procedimentos administrativo-financeiros ao nível das agências de apoio programático facto esse que associado ao começo de novos programas, trouxe a necessidade de adaptações e mudanças de agenda para não produzir impacto negativo nos resultados finais das acções planificadas”.

Os atrasos foram justificados como decorrentes da demora na chegada das parcelas, ou de início de projectos, mas sem comprometimento do conjunto das actividades. As acções de Lobbie e Advocacia crescem nesse período de 57% em 2005 para 77% em 2007, relativas ao conjunto das actividades do Fórum, revelando que o FM está trabalhando diante das recomendações estratégicas e actuando fortemente sobre a conjuntura. Desta forma tem alcançado seus objectivos e resultados previstos exercendo um “papel catalisador e facilitador” onde gabinete e seus membros actuam sobre o desenvolvimento do País.

Entretanto, esse aumento percentual de concentração das acções, e consequentemente dos apoios de projectos em Lobbie e Advocacia, pode ser um risco no equilíbrio entre as linhas programáticas, por exemplo, a linha de formação que é estratégica para a instituição diminuiu sua participação no orçamento geral em 100%, a execução de actividades nessa área passou de 20% para 10%. Como também a área de Desenvolvimento Institucional, diminuiu sua participação de 23% em 2005 para 13% em 2007, sendo o DI o campo de actividades centrais para a sustentabilidade e desenvolvimento estratégico do Fórum Mulher.

Apesar de ter diminuído percentualmente o orçamento no Desenvolvimento Institucional, foi realizado com grande êxito o processo de fortalecimento institucional interno ao Gabinete e com seus membros. Tendo em consideração que foi iniciado um processo, recomendado pelas avaliações anteriores, mas

sob forma de um processo, a planificação do próximo período precisa definir acções directas aos membros que avancem no desenvolvimento institucional do Fórum Mulher na relação de execução de seu plano.

Outro campo estratégico é a Rede de Formadores, que renova a sua actuação em 2006, trazendo grandes avanços para o fortalecimento de membros na incorporação de género e da agenda do Fórum Mulher. Todavia mantém lacunas teóricas e de coordenação de suas acções diante da demanda que chega ao Fórum Mulher. Iniciaram-se nesse período acções formativas de consultorias para a Rede de Formadores do Fórum Mulher como parte da estratégia de fortalecer o Fórum no seu papel de educador e de consolidação de referência nacional na formação de género

Os relatórios do período demonstram a execução das actividades previstas e o alcance dos resultados principais. Destaca-se como resultado geral o lançamento da campanha pela aprovação da Proposta de Lei Contra a Violência Doméstica que, conforme o relatório de 2007, “constituiu um desafio muito grande, porque os acontecimentos a volta do processo têm mostrado que a luta pelos direitos das mulheres não é uma agenda fácil. Ainda se torna necessária a luta por fazer mulheres e homens perceberem, ou seja, tomarem a consciência das desigualdades existentes na nossa sociedade”. Tal acção foi de coordenar a elaboração da proposta de Lei e luta pela revisão de toda a legislação discriminatória, pela implementação dos instrumentos regionais e internacionais assinados e ratificados por Moçambique e a ratificação de outros que versam sobre os direitos humanos em geral e sobre os direitos humanos das mulheres em particular.

Destaca-se também como importantes acções as relacionadas ao sector de Informação, Lobbie e Advocacia do Fórum Mulher, que em coordenação com outras organizações membros e não membros do Fórum Mulher, tem desenvolvido várias actividades com vista à melhoria da condição de vida da mulher e para o alcance do equilíbrio de género na sociedade moçambicana. Como por exemplo o começo da iniciativa “salvando a vida das mulheres”; o lançamento da iniciativa “Mulher e Eleições”, o lançamento da iniciativa “Homens como Parceiros”. Como afirmam os relatórios, estas iniciativas envolveram de forma intensa o gabinete e membros do Fórum Mulher, que procuraram intensificar as acções de Lobbie.

Os membros apontam como importantes resultados a divulgação de leis, as pressões para novas leis como a do aborto inseguro, a pressão para a definição de quotas no parlamento e nos órgãos de decisão, e colocam como muito importante o facto do Fórum Mulher ter exercido nesses últimos 4 anos um papel fundamental para a mudança de atitude nos órgãos decisores.

Seguindo as recomendações dos documentos de avaliação e planificação foi retomada a comunicação institucional através de boletins e informes, tal acção

foi avaliada por seus membros em Agosto de 2008 como um dos avanços importantes do Fórum Mulher nesse período e que proporciona mais transparência e mais informação aos membros, apesar dos membros reconhecerem que não têm cumprido o acordo de alimentar o Gabinete com relatos periódicos de suas actividades.

### Percepção sobre o sentido político do Fórum Mulher

Para o grupo de agências de cooperação e parceiros o FM é percebido como representante, coordenador e visibiliza as actividades de mulheres e da agenda de todas as questões de género, “ele nos dá informação sobre que tipo de grupos trabalham com a temática de género e aonde eles estão a nível Nacional”. Consideram que o FM conseguiu levantar as questões-chaves de mulheres, “é verdade que ainda deve imprimir maior dinâmica, e maior coordenação, sente-se também a falta de pessoal dentro do Gabinete”.

Por parte dos membros o Fórum Mulher é percebido como uma referência nas questões de género e direitos da mulher, e que recebem influências mudando comportamentos individuais e institucionais. Ressaltam que há mudanças mas consideram que não é fácil, “devido às culturas matriacal/patriacal a mudança é muito lenta”. Por conta dessas dificuldades alguns grupos passaram a trabalhar na área da rapariga. Muitos se sentem desanimados/as no caso de violência, “se levas o problema a polícia, ele diz que é problema social e resolvam em casa, então é frustrante ainda”. Mas afirmam que continuam na luta e revelam estratégias “para encorajar a mulher, dá-se prioridade a elas, como exemplo, na formação de 5 pessoas, vão 2 homens e 3 mulheres”.

Sobre as relações institucionais, as agências de cooperação e parceiros esperam do Fórum mais parcerias e dizem que “existem muitas coisas que estão a acontecer e estamos preocupados, pois não temos informação, o FM tem máquina grande, e não queremos ser doadores eternos, mas parceiros”. Compreendem que o FM dinamizou a compreensão da esfera da mulher na sociedade. E afirmam que querem “ser actores activos com FM e não só dar dinheiro, deve ser um actor de saber e ser referência para outros pontos”, nessa dimensão avaliam que o FM deve ser mais “agressivo para se impor perante a sociedade”, assim como colocam que pode ser mais activo como grupo de pressão sobre os vários ministérios que implementam políticas de género.

Percebem que os membros “têm pouca visibilidade em relação ao Gabinete e deve ser vista uma forma de se envolver os membros e não se sobrecarregar apenas o Gabinete”, sendo assim, recomendam que o FM deve transmitir a experiência para os seus membros e isso é percebido como a grande fraqueza do FM, “pois quando um dia as pessoas saírem corre-se o risco de não se continuar com as tarefas”.

Sobre definições das referências politico-teóricas as análises do grupo de agências de cooperação e parceiros coincidem com o grupo de órgãos sociais, com a perspectiva do Gabinete e com a avaliação de muitos membros fundadores, defendem que o Fórum Mulher tem uma perspectiva feminista, mesmo considerando o facto da dificuldade histórico-cultural de adoptar publicamente tal dimensão. E exemplificam com o facto de que a defesa dos direitos humanos da mulher, é uma agenda feminista. “defender à discriminação positiva é importante em África, em particular, para se defender a mulher”. Nesse sentido, percebe-se que é adoptado o conceito dos direitos das mulheres como a emancipação, no sentido feminista, no sentido da busca pela igualdade e liberdade das mulheres, pelo direito de decidir sobre suas vidas.

Para o Gabinete, membros e parceiros é positiva a adopção da perspectiva feminista para defender os direitos das mulheres, entretanto sabem dos limites políticos em relação ao conjunto de membros que não se percebem feministas e se afirmam como adoptando uma perspectiva de género. Nesse sentido seria “perigoso” avançar na definição do fórum pelo Feminismo, pode afastar os homens. Por outro lado, pontuam que a ousadia no sentido positivo, dá espaço para nos impor perante outrem e que “utilizar a palavra feminista às vezes é necessária para que as outras organizações saibam onde se encontram, às vezes existem algumas delas que o são, mas elas não sabem”. Esse é um debate de grande importância para o Fórum e que pode avançar em definições teórico-conceptuais demarcando uma perspectiva do campo de actuação do Fórum Mulher.

Sobre a acção do Fórum é ressaltado que a estratégia de mobilizações e campanhas traz visibilidade e marca outra forma de fazer política. O facto de ir para as ruas com reivindicações de direitos é percebido pelos seus membros como uma importante forma de sensibilizar a sociedade.

**Impacto – analisar até que ponto as actividades contribuíram para combater os problemas identificados no Plano Estratégico e como se relacionou com o contexto. E se houve mudanças ao nível dos membros, e da comunidade e até que ponto essas mudanças podem ser atribuídas ao trabalho do Fórum Mulher.**

O Fórum também actua de acordo com a conjuntura nacional, que desde 2005 estava motivada pela entrada de um novo Governo e pelo processo de elaboração do PARPA II, que desta vez, procurou envolver a sociedade civil, demandando uma forte actuação do Fórum Mulher. Assim como o anúncio da elevação das taxas de prevalência do HIV/SIDA de 14% para 16.4% “levou à concertação de esforços e mentes na tentativa de descobrir formas mais criativas de fazer face ao problema”, tais acções no campo da política pública incidiram directamente nos objectivos estratégicos do período, em particular no que diz respeito ao indicador que espera nesse período ter “Introduzido nas

diferentes políticas em elaboração, no período de vigência do Plano Estratégico, aspectos sensíveis à equidade e igualdade de género”.

No nível internacional/Global as mobilizações e actividades se concentraram no âmbito da agenda da Organização das Nações Unidas (ONU) e avaliação dos Objectivos do Milénio, o que trouxe visibilidade e legitimidade internacional ao Fórum Mulher, quando actuou nesses processos de forma articulada com os movimentos feminista e de mulheres internacionais. Ao mesmo tempo o Fórum intervém no movimento internacional da Marcha Mundial das Mulheres contra a feminização da Pobreza, violência e HIV/SIDA.

Entretanto destaca-se como um importante impacto desse período as acções relacionadas ao sector de Informação, Lobby e Advocacia no desenvolvimento de actividades no âmbito do legislativo e da politica pública, assim como o sector de Formação com a perspectiva de género, que trouxe impactos com vista ao avanço dos direitos das mulheres.

Confirmando o que está posto nos relatórios deste período, o Gabinete percebe que depois de 2005, com a iniciativa de lei sobre a violência doméstica e pelo facto de ter sido submetida ao parlamento, embora não tenha sido aprovada, trouxe reconhecimento ao Fórum a partir das manifestações, “o Fórum Mulher passou a ser mais visível”. Também avaliam que o processo de divulgação da lei de família e a do aborto, assim como a integração de género no PARPA II, favoreceu para visibilizar a importância do lobby para estes trabalhos e esse é um resultado da legitimidade do Fórum. Um indicador foi a abertura de espaços da sociedade civil no processo de elaboração de políticas de Estado, nesse actual Governo, “que incorporou discussões e os documentos elaborados pelo FM”.

Em relação aos impactos sobre a sociedade em geral, o Gabinete, assim como seus membros, percebe que muita gente não sabia o que era a lei de família, e que as estratégias de divulgação, com publicações, *mídia* e mobilizações, como a “Marcha da sociedade para a incorporação da lei de família” fez com que todos os sectores da sociedade de alguma forma comesçassem a tomar consciência sobre esses direitos.

Os membros ressaltam que a estratégia de fazer marchas pelos direitos das mulheres é uma importante acção “porque só assim é que os parlamentares notaram que existe a preocupação para tal, a partir da marcha as organizações começaram a trabalhar no assunto e o Governo é sensível”. Afirmam que “é uma honra ser membro do FM , pois a gente beneficia-se dele em muitos aspectos, a marcha levou para a visibilidade o Fórum para a sociedade. Fortifica as associações na gestão e liderança delas.”

É uma opinião geral que “o FM tem sido um exemplo para o exercício democrático em Moçambique, e o exemplo disso são as leis aprovadas com o

grupo de pressão do Fórum e marchas pacíficas trazem para a sociedade uma vantagem”.

Quando perguntados se acham que o FM está a seguir os objectivos institucionais, foi unânime responder que “sim, está no caminho certo”. E que existe mudança com relação a incorporação da perspectiva de género, “sim existe mudança, a formação e capacitação ajuda a mudar a mentalidade da mulher e do próprio homem para com relação a ela”. Afirmam que “antes a mulher não tinha voz e os homens é que estavam a dirigir, mas hoje nalgumas comunidades temos mulheres a representar as organizações. O FM ajuda a resolver os problemas nacionais, assim como internacionais estamos representados.”

E internamente aos grupos também vêem mudanças, “para dentro dos grupos a questão de quota passa a ter peso na direcção, sobre a violência muda a perspectiva pessoal e passamos a compreender mais a necessidade do respeito das mulheres”. Afirmam que “a influência do FM na equidade do género é notória. Já houve seminários, workshops e é graças ao FM que nos beneficiamos”. Ressaltam que os grupos membros também influenciam nas comunidades “a mentalidade foi mudada, com base na nossa insistência e formação, então sentimos que houve crescimento”.

Apontam como positivo a inserção em “fóruns regionais e internacionais como parcerias e isso engrandeceu bastante o FM”; consideram que “a gestão financeira transparente levou a que os parceiros depositassem a sua confiança ao FM” e que “há discussão sobre género a todos os níveis, apesar de a lei da violência doméstica não ter sido aprovada , já existem gabinetes de mulher e criança nas esquadras , o que é bom e que já existe especialização do Género e o próprio Governo já incorporou Género e Orçamento como linha de enfoque”.

A percepção dos Órgãos Sociais não difere muito do explicitado pelos membros, mas avançam em questões centrais relacionadas aos “nós” históricos como por exemplo, a diversidade entre seus membros. Analisam que “2008 é positivo, o contexto é totalmente diferente do de ontem (da sua fundação), por isso deve mudar a sua estratégia para corresponder às expectativas e à própria conjuntura”, nesse sentido, avançam na reflexão do papel do Fórum como sociedade civil e questionam se podem continuar com indiferenciações de papéis entre organizações não governamentais e governamentais.

Reafirmam que o FM nasce como voz de segmento da Sociedade Civil com ênfase na defesa dos direitos das mulheres, no entanto, no seu processo de construção agregou muitos outros segmentos. Mas, consideram que nesse momento existe a necessidade de democratizar a Sociedade Civil, segundo reza a Constituição da República de 1990. Consideram que o “FM agora está mais abrangente e com um papel de relevância e que deve ter outro papel da renovação”, “o FM tem um papel político real, e deveria ter ainda um papel

maior, mais activo, no sentido de que quando apareça algo na imprensa a desfavor da mulher o FM deveria aparecer imediatamente, mas infelizmente ainda não consegue”.

Sobre a constituição do Fórum em relação a diversidade de seus membros o grupo de Agências de Cooperação e Parceiros acham positivo, colocam que facilita “quando o FM consegue furar caminhos para negociar e alcançar resultados”. Mas ponderam que é complicado “quando o Governo é um entrave para se penetrar a outros fóruns que não vêm o Governo de bons olhos”. “Mas o que é bonito é que quando se quer fazer pressão ao Governo, separa-se as pessoas e negociam com transparência”. Entretanto afirmam que “é preciso conciliar os papéis”.

A Rede de Formadores avalia que a metodologia com a qual trabalham precisa ser revista e reciclada, no sentido de enfrentar modelos culturais patriarcais, visto o exemplo do aumento da epidemia de HIV/SIDA. Entretanto consideram que trabalhar na formação de género mudou suas vidas no seu quotidiano, mas avaliam que ainda é preciso aprofundar conceitos e rever a metodologia. Entende-se que a formação é linha e princípio do Fórum, mudar as relações de género é um objectivo, logo a rede de formadores tem também como objectivo reciclar o Fórum Mulher.

**Eficiência - Até que ponto procedimentos foram implementados para garantir o uso mais eficiente dos recursos (financeiros, materiais, tempo, intelectual)? Ex planificação, processo de monitoria e avaliação, etc. E se o Gabinete se considera eficiente em função dos resultados obtidos, incluindo a relação entre o gabinete e seus membros e outros parceiros... doadores, etc.**

Sobre dinâmicas e metodologia de trabalho os membros apontam como importante o trabalho que o Fórum está fazendo de fortalecer seus membros, na sua capacidade organizacional e de formação nos temas dos direitos das mulheres, se sentem mobilizados para lutar para ampliação desses direitos. Apontam como necessidade de avançar em acções nacionais do FM, articular e coordenar acções em redes junto às redes de seus membros. Reconhecem que “de facto o FM é conhecido por todos tendo em conta que Maputo é capital e todas as organizações, estão na capital”, Mas questionam, “Será que o FM é só Maputo, ou em Lichinga também existe? Não é possível disseminar a nível nacional mesmo com dificuldades financeiras? o objectivo é que em cada província haja representação do FM”.

Os membros valorizam a metodologia de trabalho “é participativa e os tópicos são recebidos antes dos encontros e mesmos depois dos encontros, os encontros são partilhados com outros colegas”. Apesar de alguns membros apontarem dificuldades na comunicação. Possivelmente essas diferentes visões estão relacionadas ao grau de envolvimento e participação dos membros nas dinâmicas do Fórum.

Sobre a possibilidade de assumirem mais as tarefas do FM alguns membros revelam que seus próprios grupos já estão sobrecarregados e que é sempre difícil assumir mais tarefas. Por outro lado, alguns membros colocam que “pensando bem, acham que teriam prazer e não sobrecarga ao receber as tarefas do FM” e que teriam tempo para isso, “faríamos sem problemas”.

Os membros também analisam que “as vezes as agências de cooperação e parceiros querem executar pessoalmente as actividades e não é assim que devia ser, não temos recebido subsídios, querem que sejamos só voluntários e assim não temos nada, etc.”. Os grupos que são menos estruturados se sentem atingidos na sua autonomia e colocam que é “grande esse problema e devia ser vista esta situação”.

Sobre a dinâmica e gestão do Fórum, o grupo de Órgãos Sociais percebem que “o Fórum é um movimento que lidera processos de luta sobre equidade, porque para além de assuntos internos nacionais, também é uma organização, que também tem financiamento e com parceiros. Tem uma autonomia relativa porque tudo depende dos doadores e a escolha dos projectos não é em função da necessidade real e prioridade do Fórum, mas sim do parceiro . Então, com este Planeamento Estratégico está a buscar-se o papel de um Fórum que tenha um fundo comum para todos os problemas, pois o FM implementa projectos de cada doador e isto é uma pressão, sobre outra, sem resolver os problemas de fundo que se prendem com a sustentabilidade da própria organização. E então, se conseguir-se este objectivo do fundo comum vai ser muito importante”.

Sobre a gestão, os Órgãos Sociais avaliam “que pode melhorar ainda mais a evolução do Gabinete, na capacidade e em número, pois da maneira como está não satisfaz as demandas dos membros. Isto é derivado pela redução de recursos financeiros”. Concordam que de 2004 para cá, houve mudança e houve reflexão conjunta dos aspectos que estão a falhar, então está-se neste momento a reformular o FM por forma a caminhar com nossos próprios meios”. Acredita-se que se entrar na questão do Fundo Comum é possível ultrapassar as dificuldades.

Analisam que em relação aos membros, “nem todos acham que temos nossos deveres para com o FM. Alguns pensam que devem ter benefícios sem nenhuns esforços e não cumprem com os seus deveres. Então como o FM não tem essa vocação, então gera-se conflitos, existem conflitos interpessoais, nalguns momentos não temos sido muito solidárias. O FM tem delegado aos seus membros, mas também acumulam as tarefas. Outra preocupação é de que o FM não seja um intermediário para trespasse de recursos para os grupos membros “no momento em que começa a redistribuir o dinheiro pode falhar a sua direcção, é necessário cuidado com isso”.

Avaliam também que a “distribuição de informação é dinâmica e existe sempre tendência de juntar os membros para reuniões bimensais, e de acordo com as

áreas vão sendo convidados os membros para dar o seu contributo”. Entretanto, “os membros não prestam contas internamente”. Um avanço positivo “é o envio de solicitação de temas para serem apresentados nas reuniões bimensais”. Chamam à atenção de que os membros que participam do FM têm um compromisso, eles deviam responder às solicitações do FM, e que os grupos que entram têm que ter a ideia da dimensão e das suas responsabilidades”.

O grupo de agências de cooperação e parceiros consideram o Fórum estratégico para o avanço dos direitos das mulheres e que consolida sua referência para o desenvolvimento e democracia de Moçambique, consideram que sua administração é eficiente, mas reconhecem que precisam aperfeiçoar seus instrumentos de monitoramento e de gestão administrativa, incorporar mais os membros na execução de actividades, assim como, percebem a necessidade de aumentar a equipe, e melhorar o espaço de trabalho.

Em relação a gestão do FM quanto aos recursos, apontam que o Fundo Comum “ajudaria a harmonização de implementação, favorece a flexibilidade, pode executar qualquer actividade chave sem ter que condicionar a tarefa. A outra vantagem é que a agenda será definida pelo FM de acordo com a realidade e ele poderá medir a sua capacidade de implementação”. Consideram que o Fundo Comum vai priorizar a implementação do plano de acção de acordo com as necessidades do FM e não dos parceiros. Pelo que recomendam que o FM não adie o seu programa, no entanto dizem que “Estamos a espera do memorando de entendimento que o FM –Gabinete, no ano passado prometeu e até hoje não deu e que devia demonstrar como é que os fundos deverão ser aplicados, então dificilmente poderemos dizer se sim ou não ao Fundo Comum, sem esse documento”.

Em relação ao FM receber fundos e trespassar a outros grupos, é unânime considerar que não é uma boa estratégia, “podia fragmentar o FM e os seus objectivos e as pessoas não estão preparadas para isso. Até o FM pode desaparecer devido a conflitos. [...]Pela experiência já vivida é negativo. Cada ONG deve negociar os fundos sem ter que passar pelo FM. Não se recomenda que FM receba recursos para trespassar para os membros. [...]A auditoria no FM é difícil e pode minar as relações dos parceiros”.

Quanto ao Gabinete, nesse período aumentou a captação de recursos, através de novos projectos, reafirmando a capacidade de articulador e executor dos compromissos institucionais. O Fundo Comum passa a ser uma estratégia aceita pelo conjunto de seus membros, assim como, pelo conjunto de seus doadores e parceiros, contudo é necessário avançar nos mecanismos para sua efectivação, esse processo é um dos objectivos do Planeamento Estratégico que está sendo realizado em 2008.

Em relação ao orçamento cresceu de US\$ 612.248 em 2005, para US\$ 798.405 fechando o ano de 2007 com a receita de US\$ 1.118.558. É um aumento de

captação de recursos que quase dobra o orçamento de 2005 para 2007, tanto em relação aos projectos, como na captação de fundos próprios (ver tabela anexo). Esse crescimento sinaliza que há reconhecimento por parte de doadores e parceiros sobre o trabalho do Fórum Mulher como uma organização de referência no campo dos direitos das mulheres.

Contudo é necessário avaliar até onde esse crescimento é sustentável. Observando que a duplicação do orçamento não significou duplicação da equipe ou de actividades sendo assumidas e executadas por membros. A ver os relatos da avaliação esse crescimento significa a consolidação do Fórum Mulher em suas áreas de trabalho, mas também trouxe um aumento e sobrecarga de trabalho, que por sua vez aumenta a exigência de respostas às demandas e por sua vez cresce a tensão sobre os “nós” históricos do Fórum: 1) Compartilha de actividades e responsabilidades entre Gabinete e Membros. 2) Agilidade para tomada de definições políticas e estratégicas no contexto de crescimento e diversidade do Fórum. 3) Tamanho da equipe do Gabinete e estruturação de um espaço mais amplo e adequado para o Fórum.

**Aprendizagem - Qual é o valor adicionado (added value) do Fórum Mulher e em que sentido o trabalho do Fórum Mulher poderia ser melhorado e como? Incluindo o papel de coordenação do FM.**

Uma importante avaliação do Gabinete, considerando todo esse processo de mudanças dos recursos humanos, é que a equipe afirma estar motivada e que o Fórum Mulher é um constante espaço de aprendizado, e que o mesmo mudou a vida de cada um/a dos que lá trabalham, especificamente as mudanças estão relacionadas a mudanças pessoais e familiares quanto aos papéis de género, é uma opinião bastante geral que o Fórum fortaleceu as mulheres que trabalham no Gabinete, o trabalho não é uma repetição técnica, burocrática, é um aprendizado de vida e é dinâmico diante das inúmeras agendas.

A equipe reafirma que querem continuar trabalhadoras/es do Fórum, querem aprender mais e crescer. Nesse sentido existe uma avaliação positiva de gestão. O Gabinete também avalia o quanto este Fórum tem um grande objectivo para a sociedade. Entretanto apontam que é preciso conciliar o direito das mulheres para fora do Gabinete e para dentro, “o Gabinete tem poucos técnicos e muitas responsabilidades o que faz com que todo o pessoal fique sobrecarregado”.

Na percepção do Gabinete o Fórum Mulher faz de melhor Lobby e advocacia para a mudança de política e mentalidade de desenvolvimento. Entendem que o FM faz o trabalho e a articulação entre as organizações e busca resolver os problemas junto aos seus membros, que articula também acções no nível local, nacional e internacional. “ O FM é convergência das agendas das organizações em prol de uma agenda comum das mulheres, suas acções principais é de mobilizar, fazer campanhas, e executar o que ele é melhor capacitado que são as formações”. Outro destaque é o trabalho que se faz para o fortalecimento das organizações de base, que é percebido como estratégico para que o Gabinete

possa exercer outras funções, quando as organizações de base assumem actividades de execução directa.

Quanto aos membros a percepção é que o Fórum “fortifica a luta dos direitos das mulheres” e apontam que a “diferença é que traz a perspectiva de igualdade de género das mulheres”. Dizem que “estando todos juntas a luta é mais forte, por isso a ligação destas organizações com o FM, é uma questão de sobrevivência porque congrega todos os esforços para que as mulheres tenham mais direitos”. Analisam que de 2004 a 2008, o FM conseguiu apoiar na formação e sente-se uma grande diferença hoje na qualidade dos seus membros.”

O Fórum é percebido como defensor das associações e que seus membros defendem os interesses das mulheres, para isso, preocupa-se com a formação, com o objectivo de elevar as suas associações para trabalhar no “desenvolvimento da mulher nas comunidades”. Para os membros o “FM está para a divulgação das leis para o bem da mulher e seu emponderamento. É uma coligação das associações que lutam pelos direitos da mulher e crianças. É líder das organizações que trabalham no emponderamento da mulher, na luta pelos seus direitos”. E percebem que quem lidera esse Fórum são as próprias organizações que compõem o FM, “a liderança do FM é participativa, pois não toma nenhuma decisão sem consultar, e é por isso que estamos aqui.”

Os membros compreendem o Fórum Mulher como “uma organização social de lobby e advocacia, que influencia política e socialmente elevando o papel, o nível de formação e educação dos seus membros”, assim como também, “implementa política favorável ao desenvolvimento social e igualdade de género na defesa da mulher e criança”. O “FM faz advocacia junto aos partidos políticos para a aprovação de certas leis, mas não faz política partidária”. O Fórum também “faz divulgação da informação dos direitos humanos, faz formação intensiva dos seus membros na defesa dos direitos da mulher e das crianças vítimas de HIV/SIDA, e dá assistência social” assim como “pressionou para a aprovação da lei de trabalho e influenciou na mudança de algumas cláusulas desfavoráveis ao trabalhador”.

Sobre o que gostariam de ver mudado no FM, os membros apontam a fragilidade de atender as demandas gerais, “ainda é fraca a respostas às demandas do publico geral”. E internamente avaliam que falta capacidade de delegação de tarefas. Um exemplo é de uma estudante de direito que não conseguiu acesso a documentos do FM depois de ter sido recomendada muito bem pelo professor, o que pode desacreditar os esforços .

Os órgãos sociais percebem que o Fórum Mulher deve tentar aumentar a autonomia para poder negociar melhor, então deve ter agenda própria para definir seus programas, definir a agenda para Moçambique e não a dos doadores. O FM como está “não é possível desempenhar seu papel de

desenvolvimento, pois depende dos doadores e de quem dá mais”, logo o FM ainda é muito dependente de uma política do financiamento, “precisa ter uma agenda política. Para isso, deve ser aprofundado os seus conceitos”.

Desta forma o FM se percebe no momento histórico com o outro patamar e percebe que esse é um momento necessário para poder avançar e mudar a sua estratégia. Deve avançar na sua definição política da sua identidade, só que esse avançar político leva a ampliação do espaço dos seus membros e da própria organização interna, e ao querer avançar vai logicamente criar algum choque que deve ser reajustado e vai precisar de muita coesão, de muita força.

Essa tensão que sempre é apontada sobre papéis, responsabilidades, também está relacionada à acumulação de informação e conhecimento que se dá pelo grau de envolvimento e participação, e essa é uma forma que afere poder e referência para quem acumula. O relatório de 2006 aponta a irregularidade de participação de membros, e mesmo de consultores da rede de formadores, o que diminui a coesão e faz com que algumas pessoas e/ou grupos acumulem mais poder institucional. Os relatórios apontam a rotatividade de participantes de processos educativos e políticos, como um problema para a consolidação de processos “cada sessão vem pessoas diferentes”, essa dinâmica faz também com que o Gabinete assuma actividades que não deveria ser de sua execução.

Em relação ao aprendizado, como já colocado anteriormente, para o grupo de agências de cooperação e parceiros o FM hoje tem um importante papel para “o FM tem significado forte que é dar visibilidade aos problemas das mulheres moçambicanas e das organizações que trabalham em prol da mulher. Faz a sua advocacia através do FM quer através dos membros”. O Fórum também é percebido “como órgão de coordenação de todas organizações que trabalham na área do género”, e desta forma, “trabalhando com o FM conseguiremos ter visão global do que cada organização está a fazer na área do género”.

A Rede de Formadores reafirma a percepção do Fórum já descrita e destaca que o FM produz impacto também nas relações internacionais, para além das políticas nacionais, e que o FM “é importante porque na sua articulação com seus constituintes constrói a sua legitimidade e age como rede”.

Todo esse processo está associado a um contexto de crescimento do Fórum e como afirma o relatório de 2007, “aumenta a expectativa das organizações em relação ao Fórum Mulher e a capacidade deste de gerir tais expectativas dentro da missão que lhe foi conferida”. O que levou a necessidade dessa avaliação de meio-termo para averiguar o grau de avanço nos desafios institucionais.

O último relatório (2007) do Fórum Mulher termina suas conclusões com a seguinte reflexão: É importante que se unam esforços para se lutar pela justiça e pela defesa dos direitos humanos das mulheres, sobretudo aquelas que menos

vozes têm perante suas famílias e, por tanto, são subjugadas no seio doméstico e pelo sistema social como um todo.

É perseguindo esse desejo de transformações na sociedade que o Fórum Mulher avança na sua capacidade de gestão para responder os enormes desafios que estão postos na sociedade de Moçambique, onde alguns desses referentes à condição das mulheres são tomados por essa rede como foco de sua acção e contribuição de mudança para uma sociedade mais democrática.

## **5. Análises conceituais, Conclusões e Recomendações**

### **5.1 Perspectiva de Género:**

A perspectiva de género passa a ser adoptada pelas organizações sociais como uma conquista do movimento feminista internacional, que toma relevância com a articulação do género e desenvolvimento no Ciclo de Conferência da ONU dos anos 90<sup>8</sup>. Tal abordagem passa a ser assumida por agências bilaterais, agências internacionais de cooperação e solidariedade, algumas passam a assumir tal perspectiva por pressão dos movimentos de mulheres e feministas, no entanto, o reflexo desse processo é que projectos e programas sociais adoptaram a concepção de género para enfrentar as desigualdades sociais. Entretanto, apesar do enfoque de género passar a ser adoptado por um largo conjunto de organizações doadoras e contrapartes, não significou que na prática fossem adoptadas reflexões e práticas numa dimensão de transformação da realidade em que vivem as mulheres (GOUVEIA, 2007).

De acordo com o que foi exposto nos workshops a perspectiva de género adoptada pelo Fórum Mulher parece não estar muito definida, foi constante perceber abordagens distintas definindo género. A primeira delas aborda género como explicitado por Gouveia (2007) “uma estrutura de dominação, onde “homens e mulheres são subjugados/as na mesma medida, embora em diferentes esferas da vida”. O problema apontado pela autora é que nessa concepção, apesar de caminhos distintos, desaparecem as dinâmicas de poder, “ignorando deliberadamente os privilégios que os homens em sua vida real obtém com tal estrutura. Não negamos que homens e mulheres possam vir a ser aliados/as na busca de uma sociedade igualitária, mas isso não se resolve com uma equivalência teórica e política como oprimidos/as”.

Em outros momentos, os/as participantes da avaliação definiam género como “relações das dimensões estruturante da vida social”. Desta forma, a mesma Gouveia (2007) considera, “o poder como sendo um dos operadores centrais das estruturas e instituições sociais”, sendo assim se afasta “das abordagens teórico-políticas que tomam género numa acepção relacional complementar frequentemente radicada no conceito da diferença, e não de desigualdade”.

A autora analisa que “essas visões tendem a restringir os problemas quase que somente às relações entre homens e mulheres concretos, desconsiderando as dinâmicas e as práticas institucionais. [...] Como resultado, trabalhar a dimensão de género se reduz à busca de uma harmonia entre as partes, com pequenas mudanças comportamentais aqui e ali, deixando intactas as estruturas produtoras e reprodutoras de desigualdades”. (GOUVEIA, 2007)

Por isso definir a concepção na qual orienta politicamente uma organização define sua prática e suas relações, definem seu sentido político. Sendo assim, “Assumir a perspectiva de género implica em dedicar tempo para a luta pela igualdade entre mulheres e homens. Esse é um tempo interno organizacional, mas também é um tempo externo ao tornar tais desigualdades numa questão pública, de interesse da sociedade e da construção da democracia”. (SILVA, 2007)

A despolitização da categoria de género não reconhece as mulheres nas suas relações sociais e de sujeitos colectivos. Género é percebido pela maioria das organizações como sendo uma perspectiva para equidade entre homens e mulheres, e muitas se referem a política de género como promotora de acesso das mulheres a postos de trabalho onde as mulheres são excelentes executoras, não removendo desigualdades estruturais.

O uso crítico da categoria de género evidencia problemas, como pontua Laranjeira (2008):

“nos programas e políticas, ajuda a entender que estes, se construídos a partir de uma ideia homogénea da população não possibilita a universalização de direitos; na acção política, evidencia a luta das mulheres, seu impacto nas demais agendas e o carácter estratégico que representa uma aliança com os movimentos de mulheres; na gestão do trabalho, revela como as relações de género geram formas diferenciadas de lidar com o poder, orientando, também, o funcionamento das instituições”.

A autora sintetiza as diferenças conceituais entre igualdade e equidade de género:

“**Igualdade de género** significa igualdade de direitos entre homens e mulheres. Essa noção traduz um posicionamento político em defesa de direitos como condição fundamental para que haja democracia. Ter a igualdade como horizonte político implica reconhecer e afirmar que as mulheres são sujeitos de direitos; afirmar sua autonomia e admitir que as relações desiguais de poder entre homens e mulheres expressam-se em diferentes dimensões da vida quotidiana, comprometendo a perspectiva de as mulheres viverem livre de opressões e restringindo-lhes o exercício pleno da cidadania. Por outro lado, fortalece a luta por direitos em um contexto no qual a lógica neoliberal faz avançar a privatização do Estado, provocando a retracção de direitos já conquistados, impulsionando uma lógica – à qual nos opomos – de que a cidadania poderia ser alcançada pela via do mercado. Já a noção da **equidade** coloca como perspectiva a construção de um equilíbrio nas diferentes situações experimentadas por homens e mulheres, que lhes permita lidar com situações

de desigualdade, sem que isso signifique, necessariamente, a elaboração de propostas efectivas para o enfrentamento de suas causas. Portanto, as iniciativas voltadas para a equidade (como políticas de cotas, por exemplo) precisam vir acompanhadas de medidas que construam condições reais para atingir a igualdade". (LARANGEIRA, 2008)

Projectos de instituições que visam a promoção de transformações sociais precisam enfrentar esse problema. É preciso aprofundar a análise crítica sobre o campo teórico no qual o FM está inserido para que seja melhor percebido o seu campo de luta e também que propicie um alargamento da capacidade de argumentação e conseqüentemente abrir mais espaços para as vozes das mulheres. Nesse sentido algumas categorias precisam ser melhor definidas: género, feminismo, Direitos Humanos, direitos das mulheres.

## 5.2 Sustentabilidade das organizações do Campo Democrático

A abordagem teórica dos movimentos sociais, expressão que designa a acção de mobilização da sociedade civil, na luta por injustiças sociais, revela que não há um conceito e sim várias visões sobre movimentos sociais, que se alteram de acordo com as perspectivas políticas e históricas. No entanto, é possível demarcar, dois campos de diferenças no centro do debate. Um campo se coloca como movimentos sociais que redefiniram as estratégias de lutas de classe, não abandonando-as, um outro campo explica que essa movimentação está em defesa de direitos e lutas organizadas a partir das identidades de sujeitos que sofrem violações e explorações.

A autora Quartim de Moraes (2001) exemplifica o feminismo, e o movimento de mulheres em geral, como um expressivo movimento social surgido no século passado, em determinadas condições históricas, que põe em confronto pensamentos distintos dentro do próprio movimento. Mas que articulam lutas colectivas e globais em defesa dos direitos e autonomia das mulheres.

Uma noção que está posta para movimentos sociais, como o movimento de mulheres, é a de sujeito colectivo que se relaciona a uma identidade de luta no âmbito dos movimentos de contestação. Sader (1998), demarca que a noção de "sujeito" é um conceito em disputa e que vem entre os anos 1970, 1980, associada com a ideia de projecto e de autonomia. Entretanto ressalta que "a rigor a constituição de um colectivo qualquer, enquanto sujeito não implica sua autonomia". O autor se refere a muitos colectivos constituídos através de identidades atribuídas, que até actuam como actores sociais, ou seja, incidem no cenário político, no entanto, podem representar padrões que expressam subordinação a um projecto que é exterior.

E é nessa perspectiva que o Fórum Mulher está desafiado a avançar em suas definições políticas, conceituais e de papéis na sua acção social. Desta forma poderá avançar na sua sustentabilidade ao definir seu projecto político, ou como

foi posto na avaliação “definir sua agenda própria”. Entendendo que projecto político está relacionado a missão institucional, ao que se quer transformar na sociedade, e em relação com os outros sujeitos. Para tal a instituição precisa constituir as condições para a efectivação desse projecto, e essas construções devem ser realizadas de acordo com a conjuntura, com as condições reais da organização e da experiência produzida diante dos desafios institucionais. Para isso são necessários acordos, coesão, coerência e planificação para definir seu papel de sujeito colectivo, com autonomia, com agenda de luta para se consolidar como constitutivo da sociedade civil que realiza movimentações sociais contra injustiças e por avanços de direitos..

O papel do FM é questionado nos últimos relatórios e avançar na sua definição é o grande desafio das últimas planificações estratégicas. Entretanto, percebemos nesse processo de avaliação que os/as componentes do Fórum Mulher não conseguem definir o Fórum na sua dimensão política de projecto político. Quando perguntados/as sobre o papel político do Fórum é definido como funciona o Fórum, é explicado, por exemplo, que é uma organização que coordena acções para mudanças sociais, em especial para elevar o *status* da mulher.

Explica-se também que é uma organização, actuando como rede para efectivar os direitos das mulheres e na sua composição os seus membros são diversos, com diferentes crenças e posições políticas, mas, se aglutinam na causa comum que é o direito da mulher. O direito da mulher, a luta contra a opressão em que vivem as mulheres se conforma em luta comum, mas não é percebido como projecto político. Contudo essa luta, na prática, toma caminhos distintos e conseqüentemente esse é um campo de conflito e disputa sobre estratégia e visão de mundo.

A diversidade do Fórum, e as contradições internas de visões e formas de actuação, trazem questões relacionadas à sustentabilidade do Fórum, como sujeito de referência no campo das lutas sociais. Questionamos se tal aglutinação ainda é sustentável, diante da demanda de uma agenda comum, ou mais ainda, de um projecto político comum. Ou poderíamos entender o Fórum como a intersecção de vários projectos que lutam por direitos e nesse momento constitui uma unidade de luta.

É necessário criar as condições para enfrentar o problema de indefinição de seu papel: o FM constitui um campo político? É consenso no processo de avaliação que esse Fórum é integrante e constituinte da sociedade civil, como é possível avançar na definição desse campo? Essa definição é premente na actual conjuntura sob o risco de ser questionada a sua legitimidade e representatividade.

Na definição do campo e estratégias de acção recomenda-se um debate mais conceptual sobre sociedade civil – movimento social – sujeito colectivo para que

com essas definições mais acordadas possam superar o que se pontua frequentemente de “indefinição de papéis”.

### 3. Cultura interna

As organizações sociais do campo dos direitos e da justiça social lutam por transformações para um mundo mais justo, convivendo com contradições e disputas por interesses particulares que estão externas às organizações, mas que também estão reflectidas no interior dessas.

Assim, um desafio central é a busca permanente da coerência entre discurso e a prática. É necessário um olhar crítico e atento sobre o quotidiano, sobre os processos de trabalho, sobre o exercício de poder, analisar as estruturas e buscar alargar a democracia em todos os níveis institucionais. Construir as condições para reafirmar valores e princípios que permitam a coerência institucional é fundamental para uma organização que se pretende democrática. (LARANJEIRA, 2008)

Tais problemas quando não são enfrentados se transformam em limites e tensões que dificultam o avanço dos trabalhos. É importante ressaltar que as diferentes formas de exercício do poder individual ou colectivo, independente de cargos, ou funções, precisam ser consideradas e assumidas institucionalmente porque é esse exercício de poder que influi sobre os processos decisórios, afere legitimidade de decisões, actua sobre os conflitos da organização e de suas relações.

Para enfrentar essa delicada e complexa construção da cultura institucional é importante questionar como acontecem as decisões institucionais, como é a relação entre equipas, membros e direcção, como são definidas as micro decisões e estratégias. Muitas vezes os poderes estão legitimados em espaços e em pessoas que não estão em cargos ou posições de decisão. É necessário reconhecer como essa dinâmica acontece para diminuir a tensão e conflitos que minam o andamento dos trabalhos e incidem sobre as relações. (LARANJEIRA, 2008)

Como foi revelado nesse processo de avaliação é preciso fazer um olhar crítico sobre as contradições do Fórum Mulher desde o gabinete, aos espaços de decisões e relações com os membros. É preciso enfrentar os limites impostos pelas relações de poder, de classe, de determinações culturais e aumentar a análise crítica sobre todos os processos. É urgente rever as dinâmicas internas de tomada de decisão e resolução de conflitos: intra\_ gabinete; do gabinete com direcção política; do gabinete com membros; dos membros com gabinete e instâncias colectivas; e recomenda-se iniciar processo de diálogo com seus

grupos discutindo em que medida dinâmicas internas de cada grupo membro do FM viabiliza ou não a efectivação do projecto colectivo.

O FM vive um dilema antigo segundo alguns depoimentos “um problema que tem barba branca” se seu gabinete tem um papel executor ou coordenador. Entretanto, já foi apontado na avaliação anterior que esse papel pode ser misto, mas tal recomendação parece que ainda não foi incorporada pelos que compõem o FM. No actual momento seus membros o definem como tendo um papel coordenador apesar de realizar projectos, actividades de execução que poderiam ser partilhados ou realizados por membros, e que por vezes essa sobreposição gera conflitos de interesses. Por sua vez o gabinete, reconhece esse problema, mas, avalia que muitas vezes tem que executar porque os membros não podem ou não se dispõem a fazê-lo.

As mudanças nesse nível não parecem estar relacionadas a definição de papéis, mas sim de uma redistribuição e de responsabilização sobre esses papéis, o que implica mudanças de atitude das organizações membros; para isso é necessário seguir com o trabalho de fortalecimento desses grupos, para que possam melhor responder as demandas, e por outro lado uma maior responsabilização desses membros.

No nível da política institucional é preciso uma definição de agenda comum, de forma participativa com métodos que permitam uma apropriação das decisões tomadas e das responsabilidades de cada parte. Para isso é necessário um elevado nível de análise crítica e de participação para avaliar problemas e pensar soluções conjuntas. Para isso também é preciso criar mecanismos para racionalizar a agenda quotidiana de trabalho, ao mesmo tempo propiciar o alargamento do campo de acção do Fórum Mulher.

E como instrumento de democratização é reconhecido que o FM avançou na comunicação interna com seus membros, democratizando informação, mas recomenda-se aumentar sua visibilidade, para isso é preciso incrementar as estratégias de comunicação.

## **Recomendações**

### **Definições conceituais e estratégicas para a sustentabilidade:**

- Definir a concepção de género, de direitos das mulheres a serem adoptadas pelo Fórum Mulher, e que reflectam na sua acção pedagógico-política.
- Definir o papel do FM no campo da sociedade civil, desta forma definir as relações internas ao Fórum.

- Enfrentar tensões e conflitos oriundos e formadores da cultura interna, para avançar numa organização mais democrática nas suas relações internas e externas.
- Investir em formação e definições conceptuais para a Rede de Formadores em Género.
- Investir no Desenvolvimento Institucional nas relações do Fórum como também no fortalecimento de seus membros.
- Enfrentar os conflitos oriundos das diferenciações na participação dos membros do Fórum Mulher.
- Definir o campo político de actuação do Fórum, caso reafirme o que está posto na avaliação e nos seus documentos de fundação, que é uma organização identificada politicamente com o campo da sociedade civil, recomenda-se rever e mediar os diferentes níveis de participação de seus membros.
- Investir em processos de educação em duas dimensões: participantes com experiência para aprofundar conhecimentos; e participantes principiantes numa perspectiva de renovação e fortalecimento institucional.

#### Dinâmica de trabalho:

- Discutir a agenda do FM junto com os membros, e que seja incorporada como agenda dos membros e deixar de ser um trabalho extra dos grupos e associações.
- Aperfeiçoar fluxos de trabalho interno e na relação com membros.
- Criar condições mais favoráveis para execução das actividades que não sobrecarreguem o Gabinete e que seja mais compartilhado com os membros, e que por sua vez assumam com mais responsabilidade as actividades e representações atribuídas.

#### Participação e representação:

- Investir em instrumentos de acompanhamento e em um trabalho educativo com os membros para que assumam mais a efectivação do Plano e que incorporem as acções do Fórum nas suas agendas quotidianas.
- Reafirmar os critérios de ingresso ao Fórum e informar melhor sobre os trâmites e processos de aceitação para se ser membro e as responsabilidades de assumir tal participação.
- Melhorar os processos de formação e dos mecanismos de monitoramento das representações.

### Fortalecimento dos membros e das relações institucionais:

- Criar um instrumento que oriente e sirva de guia para avaliar o grau de desenvolvimento das organizações.
- Investir na mobilização para ampliar delegações nas províncias .
- O grupo de agências de cooperação e parceiros recomendam que seja melhor coordenado o apoio aos grupos e associações para evitar duplicações. Isso significa uma coordenação planificada das acções do FM, junto aos doadores, para dar transparência sobre qual é o montante a dar e que se defina um mecanismo de coordenação para avaliação, “só assim é que se chegará a ajudar de facto e suprir as várias dificuldades de género”.
- Fortalecimento do FM como sujeito político no âmbito da sociedade civil.
- Que o FM aumente seu desempenho entre as associações provinciais e as direcções provinciais. Deve se criar o associativismo nas mulheres carenciadas para se integrarem em algum projecto.
- Realizar encontros dentro das áreas temáticas como foi feito agora para a revisão do Plano Estratégico para que não haja sobreposição das funções dos membros.
- Importante que as pessoas e grupos definam a sua pertença e como querem trabalhar junto ao FM.
- Evitar a rotatividade de participantes nos processos educativos e de representação política, para avançar na acumulação de conhecimento e não fragmentar.

### Comunicação:

- Melhorar o site – ser mais informativo sobre o FM, para que novos membros e sociedade em geral tenham mais informações;
- Criar mecanismos de coordenação e articulação de comunicações das representações para manter o fluxo/transmissão da informação;
- Aumentar a actuação do FM na Rádio/Jornal local dentro das comunidades por ser um meio de comunicação que mais atinge toda população.
- Incentivar e apoiar a informatização dos grupos membros.

### Actividades e Financiamento:

- É recomendado que o FM não seja via de trespasse de recursos para seus membros, não actue como doador financeiro.
- É recomendado o Fundo Comum – pede-se com urgência a formulação do documento de padronização.

- Que o FM inclua de forma mais prioritária na Planificação actividades para combater o HIV/SIDA, Tuberculose, incluindo também a perspectiva de orientação sexual. Assim como incluir outros segmentos de mulheres como as portadoras de deficiência.
- Fortalecer as áreas de Lobbie e advocacia; ampliar as áreas de Formação e de Desenvolvimento Institucional.

### **Expectativas para o Plano Estratégico 2009-2013**

Que esse novo Plano reflecta o que se discutiu e que coloque no papel decisões para o desenvolvimento do FM. De forma que as organizações que ainda não estão filiadas se sintam atraídas, as que já são membros se sintam motivadas a fortalecer e trabalhar pelo Fórum Mulher e que o próprio Governo veja o FM de uma forma diferente, perceba-o como um sujeito colectivo que expressa democraticamente desejos por mudanças da condição das mulheres de Moçambique.

“ Que no fim tenhamos um PE realístico que funcione, que não seja um PE de gabinete e que os membros façam o seu uso, que os membros se apropriem dele”.

“ Ver incorporada a vivência dos membros do FM, que os problemas sejam espelhados, é preciso explorar mais “.

“ Que o PE seja assumido, e que não falhe”.

“ Após este momento que os membros estejam envolvidos na implementação das actividades, espírito de equipe, e partilha no grupo entre FM e as restantes Organizações.”

“Aumento de salário de acordo com o fluxo, por exemplo para o caso dos motoristas que não têm horas extras, aventando a possibilidade de crescer algo que possa motivá-los.”

“Que depois deste exercício o grupo de mulheres portadoras de deficiência se faça sentir”.

“Que o FM se faça sentir ao nível das províncias, que capacite e sensibilize mais para que elas consigam negociar também” .

### **Referências Bibliográficas**

DOMINGOS, Armani. Construindo Pontes. Salvador. CESE. 2003.

GOUVEIA, Taciana. PORTELA, Ana Paula. Ideias e Dinâmicas para Trabalhar com Género. Recife. SOS CORPO. 2001.

GOUVEIA, Taciana, SILVA, Carmim. LARANJEIRA, Márcia. Ideia e Dinâmicas Género e Desenvolvimento Institucional. Recife. SOS CORPO. 2007.

GT INDICADORES. Indicadores para Organizações Sociais. Curitiba, 2004.

LARANJEIRA, Márcia Jacome. Género e Mobilização de Recursos: reflexões para um debate. Recife. SOS CORPO e Oxfam GB. 2008

MARQUES, Iara. Análise Institucional e Funcional. Maputo, 2004

MORAES, Maria Lygia Quartim. Pós-modernismo, marxismo e feminismo. In Margem Esquerda. São Paulo. ISBN: 1678-7684. Ed Boitempo, 2003/2004.

Plano Estratégico 2005-2009. Consultores: Zuber Ahmed, Albino Mazembe. Fórum Mulher, 2004

Relatórios: Actividades e Financeiros 2005/ 2006/2007. Fórum Mulher

SADER, Eder. Quando Novos Personagens Entram em Cena. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

TENÓRIO, Francisco. Gestão de ONG's – principais funções gerenciais. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas, 1999.