



SISTEMA ESTRATEGICO DE MEL DE FRIDA

FORMAS DE ENTENDER O IMPACTO E DIRECIONAR A APRENDIZAGEM

SUMÁRIO



Um Convite	3
Nossas Considerações	7
Histórico	8
O que é o Sistema Estratégico de MEL da Frida?	9
Por que a FRIDA criou um Sistema Estratégico de MEL?	10
Como a FRIDA desenvolveu seu Sistema Estratégico de MEL?	12
Processo de planejamento participativo da FRIDA	13
Como a FRIDA está implementando MEL de um jeito diferente?	14
Reestruturando a Linguagem de MEL	16
Compromissos da FRIDA	17
Uma Abordagem Flexível e Interconectada	18
A Galáxia do Sistema Estratégico de MEL da FRIDA	19
A Constelação Construindo Pontes	20 - 21
A Constelação Florescer	22 - 25
A Constelação Queering	26 - 28
A Constelação Cocriar.....	29 - 31
A Constelação Mover	32 - 34
O Caminho a Seguir	35
Gratidão	36 - 37
Anexo	38 - 39

UM CONVITE

Este é um convite aberto a todes para que conheçam a abordagem adotada pela FRIDA para entender o impacto coletivo e direcionar a aprendizagem, com o novo Sistema Estratégico de Monitoria, Avaliação e Aprendizagem (MEL).



A FRIDA queria criar uma abordagem feminista e inclusiva na mensuração de impacto e pensá-la de uma forma mais acessível e participativa. Assim, foi criado o Plano Estratégico (2020-2025) da FRIDA, que delinea os compromissos organizacionais quinquenais da FRIDA. Nesse documento, o sistema de MEL mostra como a FRIDA vai honrar os compromissos descritos no Plano Estratégico.

Com esse sistema, a FRIDA também visa a uma reapropriação das ferramentas, da linguagem e dos princípios convencionais de MEL, tanto por nossa comunidade como pelos movimentos de jovens feministas que apoiamos. Acreditamos que a linguagem é política e que, para começar a pensar em MEL de um jeito diferente, é necessário interrogar (desafiar + mudar) o jargão relativo a dados, resultados, entradas e saídas, metas e indicadores.

Por fim, embora a FRIDA esteja semeando aqui, pela primeira vez, sua visão de um novo Sistema Estratégico de MEL, ele sem dúvida vai se expandir nos próximos anos. Mas acreditamos que o modo como mensuramos, rastreamos e conseguimos avaliar as contribuições tanto individuais quanto coletivas para a mudança é algo potente e mágico: nossa concepção de MEL é profundamente política, e este material pretende estabelecer as bases para nossos compromissos em MEL.

FRIDA é um fundo liderado por jovens feministas que se dedica a apoiar movimentos feministas. Assim, somos comprometidas com a transformação da sociedade, local e globalmente. Convidamos você a nos acompanhar na jornada de desconstrução sistemática das abordagens tradicionais de monitoria + avaliação e compartilhamento dos impactos e mudanças gerados pelas abordagens da FRIDA.

“Quando você trabalha pelos interesses das mulheres, são dois passos para a frente - se for realmente esperta e tiver muita sorte! - e um passo para trás. Na verdade, frequentemente são dois ou três passos para trás! E esses retrocessos muitas vezes são, ironicamente, uma prova de sua eficiência, pois mostram a ameaça que você representa para a estrutura de poder e a tentativa dela de te fazer recuar. Às vezes, mesmo suas ‘histórias de sucesso’ não passam de maneiras com que a estrutura de poder tenta acomodar e conter a ameaça de mudanças mais profundas por meio de pequenas concessões.”

-Srilatha Batliwala and Alex Pittman



REAPROPRIACÃO

DO PODER E DA MÁGICA DE



monitoria

avaliação

E

aprendizagem

NOSSAS CONSIDERAÇÕES

1

MEL é uma área normalmente associada a conhecimentos técnicos, o que pode acabar excluindo ativistas e organizadores.



Com isso, a falta de mecanismos para formular processos de monitoria, aprendizagem e avaliação pode levar a uma pauta conduzida pelos doadores, por não ter havido uma oportunidade de realmente levantar questões e criar fundamentos em relação à visão de mudança da organização e a como avaliar suas contribuições para essa visão.

2

Conceitos e ferramentas de MEL podem perpetuar uma visão linear da mudança, com relações de causa e efeito simplistas que não necessariamente levam em conta alterações no contexto.



Como resultado, recursos como quadros lógicos e indicadores dominam, gerando o risco de simplificar ou caricaturar o que de fato está acontecendo. A FRIDA reconhece que esse jeito linear de pensar está arraigado nas tradições ocidentais colonizadas. Ele não necessariamente dá conta de outras maneiras de conceituar e compreender a complexidade das mudanças.

Abordagens tradicionais de MEL exigem “comprovação” das contribuições à mudança e fornecimento contínuo de evidências tangíveis.



3

Por sua vez, isso onera tanto nossa equipe quanto nossa comunidade. Como fundo apoiador, é nosso dever evitarmos desviar ativistas de suas atividades principais, nos mantermos alertas sobre o que lhes é solicitado e pensarmos em como podem se apropriar desses processos e narrativas de MEL.

4

Alguns processos de MEL podem fazer com que esqueçamos o mais importante.



Com isso, os recursos do movimento feminista alavancados pela FRIDA podem não ser usados da melhor forma possível. Isso significa que organizações jovens feministas podem ser impedidas de assumir riscos calculados e de experimentar práticas inovadoras, bem como de se desenvolver e aprender em prol da comunidade global.

HISTÓRICO

JARDIM DA MUDANÇA DA FRIDA

O Sistema Estratégico de MEL da Frida não foi desenvolvido em um silo. Ele se baseia na **Teoria da Mudança** estabelecida no Plano **Estratégico 2020-2025 da FRIDA** e é o próximo passo para o desenvolvimento mais amplo de como a FRIDA mensura essa mudança.

SISTEMA ESTRATÉGICO DE MEL DA FRIDA

O QUE É O SISTEMA ESTRATÉGICO DE MEL DA FRIDA?

Em poucas palavras, o Sistema Estratégico de MEL da FRIDA é nossa tentativa de interrogar (desafiar + mudar) a **linguagem, as estruturas e as ferramentas** normalmente usadas para programar a monitoria e a avaliação, os resultados esperados do desenvolvimento e a prestação de contas em relação aos recursos. Nossa decisão de questionar as abordagens de MEL é uma atitude política. A FRIDA acredita que transformar a prática de MEL vá tornar a compreensão de metas, resultados e indicadores mais **acessível, fácil e intuitiva** para a comunidade FRIDA, coletivamente.

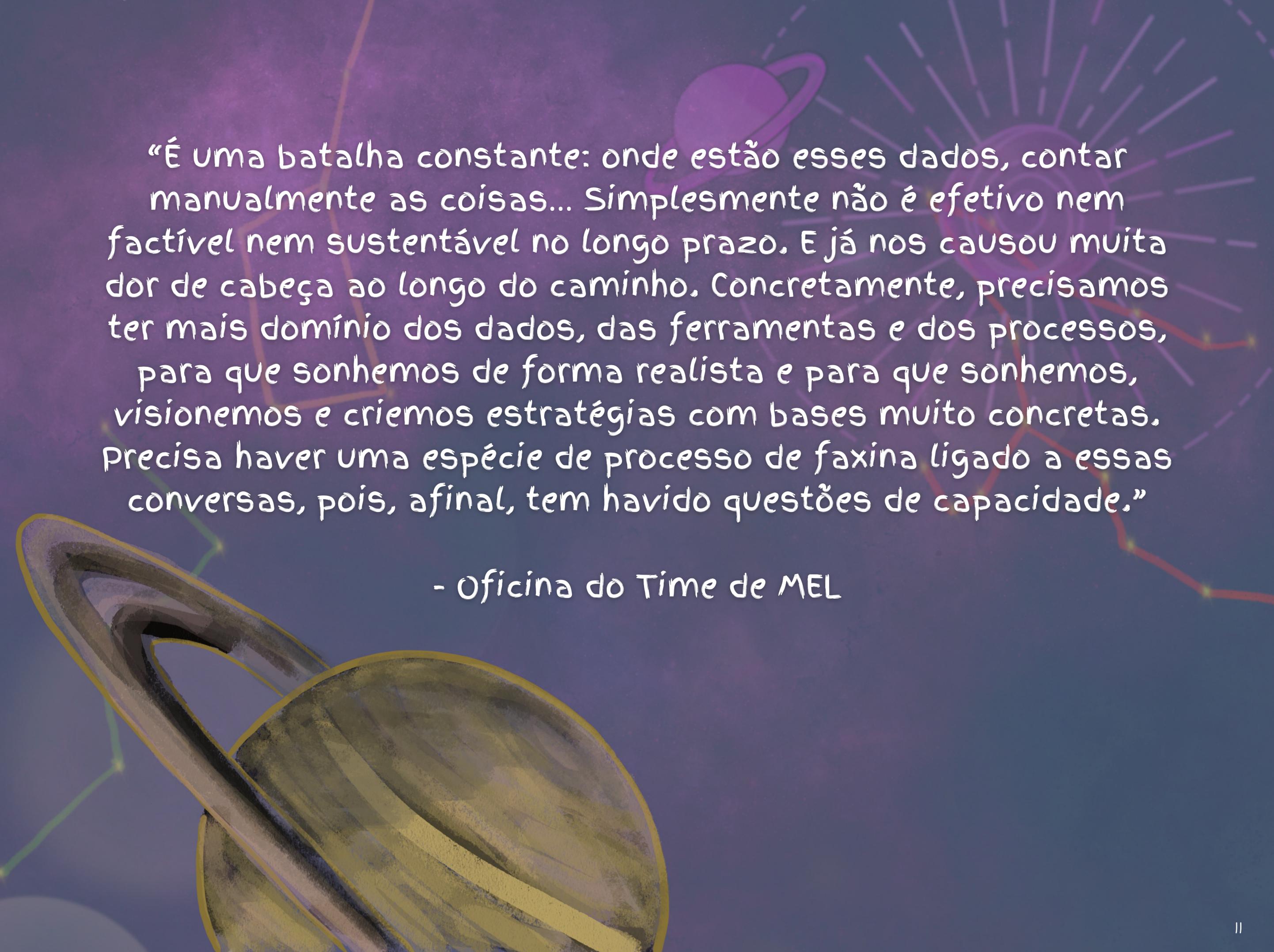


POR QUE A FRIDA CRIOU UM SISTEMA ESTRATEGICO DE APRENDIZAGEM + IMPACTO?



A FRIDA criou uma nova abordagem ao sistema tradicional de MEL por **três motivos:**

1. Para **desafiar** o jeito tradicional de pensar em monitoria, avaliação e aprendizagem
2. Para **focar** a narrativa das organizadoras feministas jovens
3. Para tornar o sistema de MEL mais **acessível, participativo e focado** na mudança



“É uma batalha constante: onde estão esses dados, contar manualmente as coisas... Simplesmente não é efetivo nem factível nem sustentável no longo prazo. E já nos causou muita dor de cabeça ao longo do caminho. Concretamente, precisamos ter mais domínio dos dados, das ferramentas e dos processos, para que sonhemos de forma realista e para que sonhemos, visionemos e criemos estratégias com bases muito concretas. Precisa haver uma espécie de processo de faxina ligado a essas conversas, pois, afinal, tem havido questões de capacidade.”

- Oficina do Time de MEL



COMO A FRIDA DESENVOLVEU O SISTEMA ESTRATEGICO DE MEL?

Ao criar nosso sistema e desenhar nossa metodologia, a FRIDA foi guiada por **três valores organizacionais centrais**:

Colaboração Participativa

A FRIDA realizou oficinas on-line para estimular a ampla participação do FRIDAverso, incluindo grupos parceiros, assessores e colaboradores. A participação foi voluntária, a fim de não sobrecarregar a equipe e parceiros, seguindo o [compromisso da FRIDA com o cuidado](#).

Linguagem & Entendimento Acessíveis

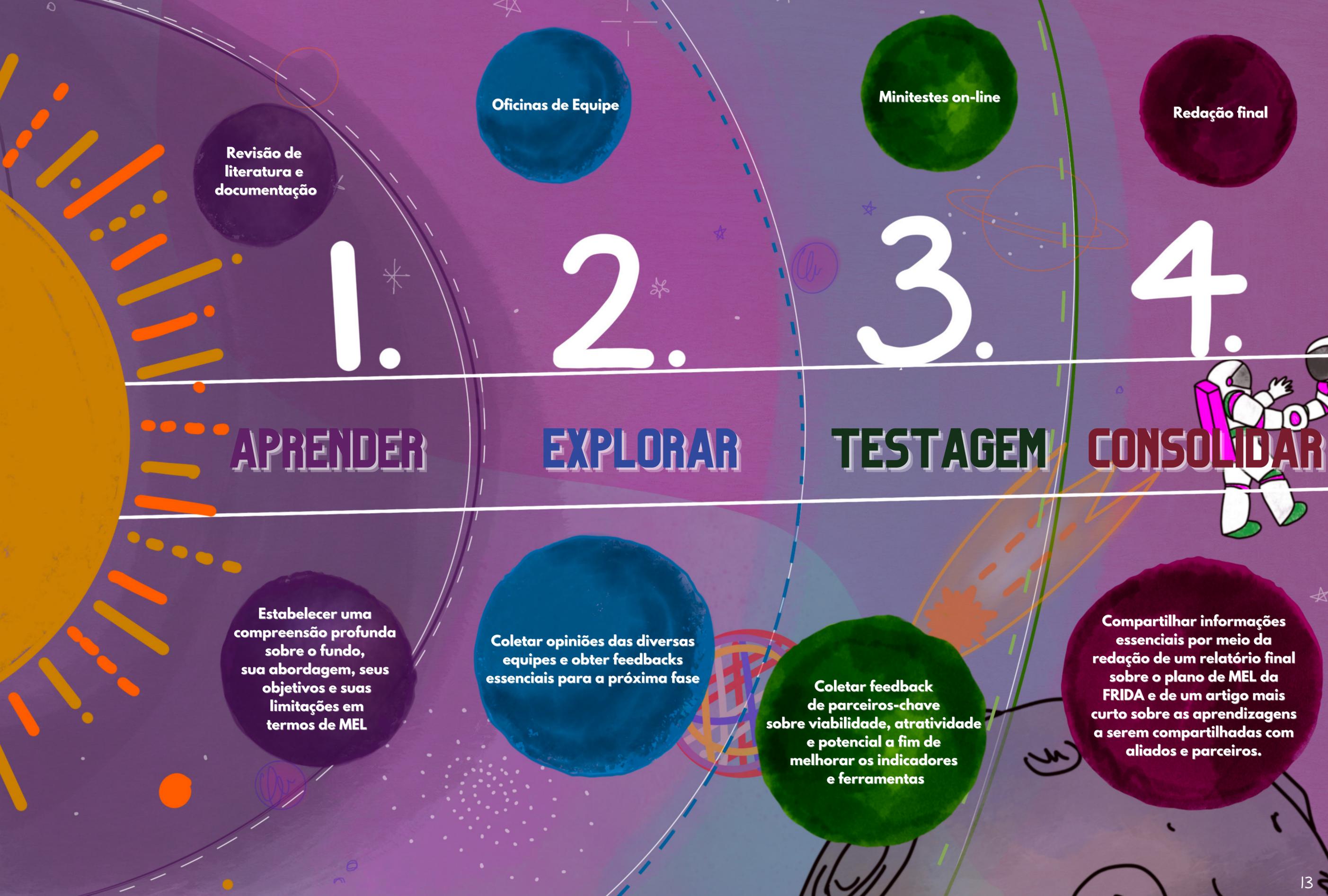
A FRIDA organizou uma sessão de atualização sobre MEL para assegurar um certo nível de compreensão da linguagem de MEL entre as equipes, de forma **que todes se sentissem à vontade para contribuir**. Também realizamos sessões com grupos parceiros e assessores, em inglês, francês e espanhol.

Feedback Coletivo

A FRIDA promoveu duas sessões conjuntas intermediárias, em que colaboradores da FRIDA foram convidadas para ajudar a rascunhar o conteúdo do novo sistema, integrar os feedbacks da comunidade e entender como esses **feedbacks seriam incluídos**. As equipes puderam contribuir em **TODAS** as áreas do sistema de MEL, a fim de **evitar silos de equipes**.



PROCESSO DE PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO DA FRIDA



COMO A FRIDA ESTÁ FAZENDO MONITORIA, APRENDIZAGEM E AVALIAÇÃO DE UM JEITO DIFERENTE?



O sistema da FRIDA é:

Flexível

Responsável

Guiado pelos valores da FRIDA

Inovador

Focado na aprendizagem

Fácil de usar

ADOTANDO UMA NOVA LINGUAGEM

Libertação

Interconexão

“Tudo em que você mexe Você Muda. Tudo o que você Muda, Muda Você. A única verdade que permanece é a Mudança. Deus É Mudança.”

-Octavia Butler

Interdependência

Adaptatividade

Ecossistema

De baixo para cima

REESTRUTURANDO A LINGUAGEM DE MEL

Para transformar as práticas de MEL e alinhá-las melhor aos valores da FRIDA, decidimos revisar a linguagem de MEL em si, pois a linguagem é política. Interrogamos termos tradicionais da área. A FRIDA acredita que essa corajosa mudança vá resultar em uma reformulação, muito necessária, de como normalmente pensamos em monitoria, avaliação e aprendizagem.



CONSTELAÇÕES

Nossos compromissos centrais são o que chamamos de constelações e representam a visão mais ampla que temos do horizonte.



SONHOS

As metas são feitas de sonhos. Os sonhos são a nossa bússola para a mudança e para os nossos projetos de futuro.



planetas

Antes chamados de resultados, os planetas são o que esperamos atingir com as frentes de trabalho da FRIDA. Precisamos de nossos planetas para transformar nossas metas (sonhos) em realidade.



sinais de mudança

Os sinais de mudança, antigos indicadores, rastreiam o que está mudando. Eles nos permitem descobrir se nossas estratégias de fato geram os resultados esperados.

'QUEERING'

Reconhecemos que não queremos nos apropriar de lutas. Esse termo surgiu durante nosso processo de planejamento e reflete o que a FRIDA quer fazer: enfatizar a diversidade e desafiar normas.

COMPROMISSOS

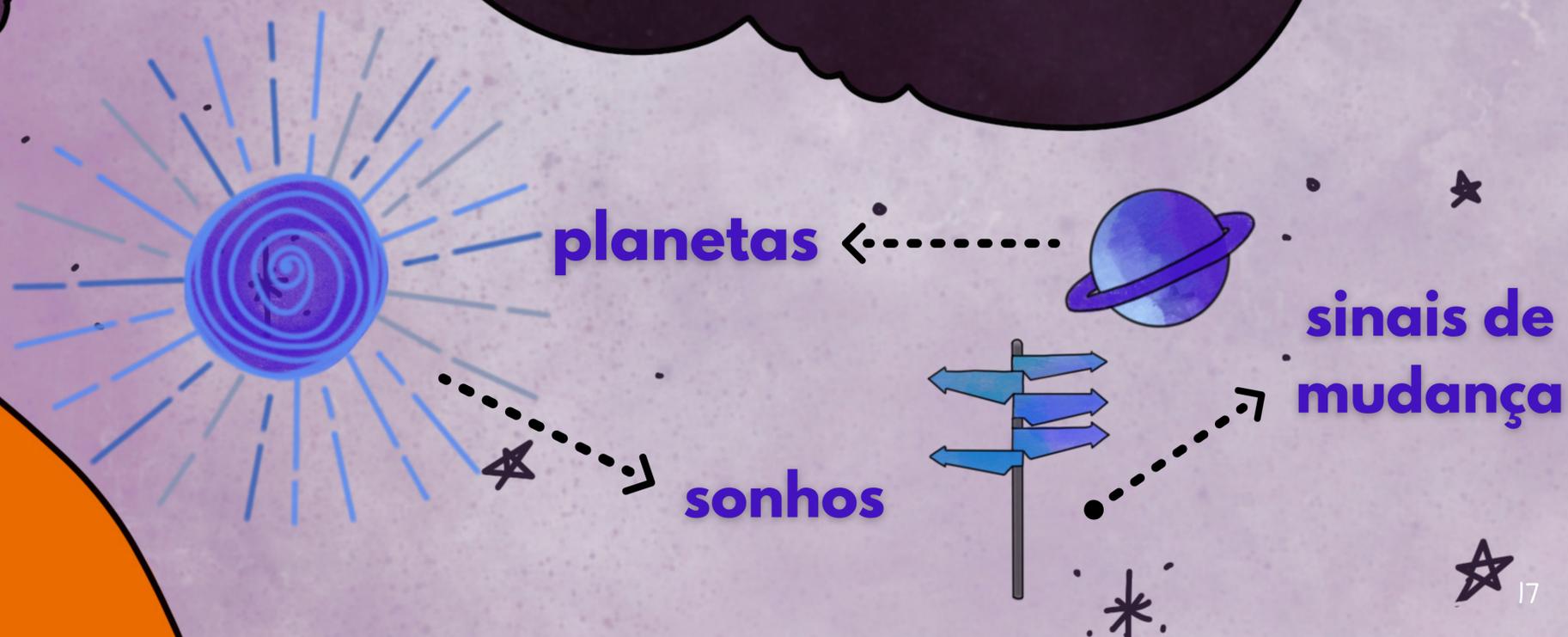
METAS

resultados

indicadores



O sistema de MEL da FRIDA é ancorado por cinco compromissos, que podemos chamar de nossas constelações ascendentes. A página a seguir ilustra nosso sistema e representa sonhos, planetas e sinais de mudança em ícones.



UMA ABORDAGEM FLEXIVEL E INTERCONNECTADA



O Sistema Estratégico de MEL da FRIDA estimula a autonomia e a flexibilidade de cada equipe para se conectar a diferentes processos de monitoria e avaliação. Embora a FRIDA encoraje a interconectividade, cada equipe tem os meios e o controle para rastrear sinais de mudança específicos.

SISTEMA ESTRATÉGICO DE MEL DA FRIDA

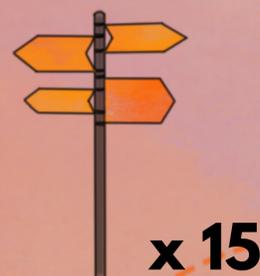
CONSTRUIR PONTES

conexões, responsabilidade compartilhada e acessibilidade.



'QUEERING'

disrupção criativa e fortalecimento de movimentos feministas diversos

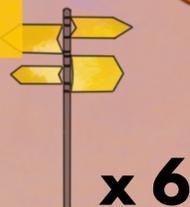


FLORESCER

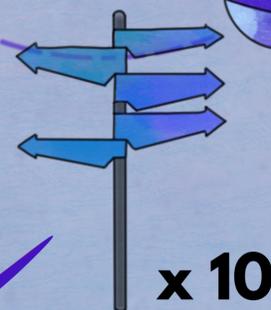
cuidado extremo e bem-estar planetário

co-criar

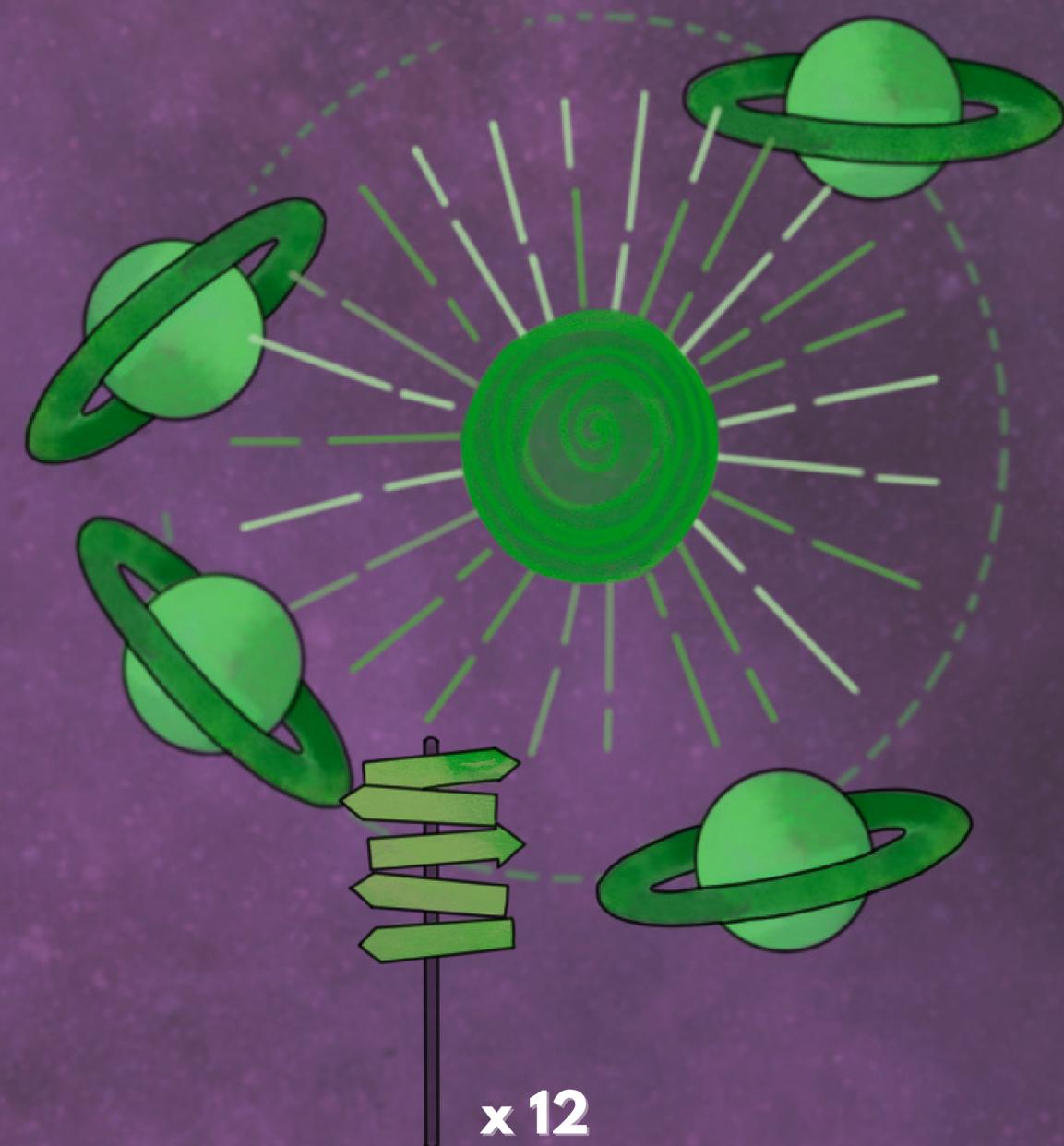
cultura de colaboração



mover



agilidade, flexibilidade e adaptabilidade



A CONSTELAÇÃO

CONSTRUIR PONTES

**1 Sonho, 4 Planetas e 12 Sinais de
Mudança que **Facilitam**
Conexões, Responsabilidade
Compartilhada e Acessibilidade**



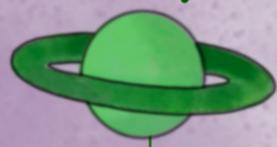
Sonho n° 1

A FRIDA direciona mais e melhores recursos a jovens organizadoras feministas, fortalecendo seu ativismo de forma sustentável e mais segura e desenvolvendo sistemas participativos que atendam às necessidades de suas comunidades.



Planeta n° 1

Jovens organizadoras feministas contam com mais e melhores recursos e conexões, sua liderança é promovida coletivamente, estrategicamente e com sucesso.



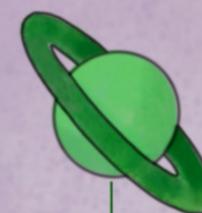
Planeta n° 2

O apoio a Grupos Parceiros é amplificado e aprofundado a fim de gerar recursos significativos para o aumento de sua capacidade de organização feminista.



Planeta n° 3

O apoio a Assessores é amplificado visando a um engajamento significativo, de forma que se desenvolvam com capacidade fortalecida, tendo seu tempo e esforço recompensado e suas vozes e visões, consideradas.



Planeta n° 4

Promoção da autonomia de organizadoras feministas jovens, abraçando linguagens plurais e melhorando nosso trabalho, em contextos locais e regionais, em relação a todas as estratégias e práticas coletivas da FRIDA.

A CONSTELAÇÃO

FLORESCER

3 Sonhos, 5 Planetas e 15 Sinais de
Mudança **com Foco no Cuidado
Extremo e no Bem-Estar Planetário**

x 15

Os sinais de mudança serão divididos por ano e por grupo membro da comunidade FRIDA.



Sonho n° 2

A FRIDA abarca felicidade, bem-estar, cautela tecnológica e uso de dados por meio do cuidado extremo e de estratégias de segurança.



Planeta n° 5

Princípios de felicidade, políticas e práticas relativas ao bem-estar e ao cuidado são vibrantes no trabalho diário. Pausas compartilhadas são incentivadas com o propósito de reconhecer e comemorar os marcos atingidos.



Planeta n° 6

Tecnologia simplificada, política de dados e práticas priorizam a segurança, a responsabilidade compartilhada e a acessibilidade holísticas para fortalecer “a experiência FRIDA” no trabalho de rotina.



Sonho n° 3

O trabalho da FRIDA desabrocha e se torna mais profundo, permitindo que a organização faça seu trabalho e cumpra sua missão de forma mais estratégica e sustentável.



Planeta n° 7

A governança feminista e o fortalecimento organizacional, com consultas à comunidade nos processos de tomada de decisão, se aprofundam, se consolidam e geram coesão e equilíbrio com os planos de trabalho.



Planeta n° 8

A FRIDA tem recursos adequados para propiciar criatividade, cuidado e inovação, ao mesmo tempo garantindo sustentabilidade e resiliência institucional.



Sonho n° 4

A FRIDA representa bem-estar planetário para jovens organizadoras feministas, ativistas e colaboradores.



Planeta n° 9

Existe uma política de gestão ambiental, com as práticas da FRIDA sendo ambientalmente sustentáveis.



A CONSTELAÇÃO "QUEERING"



x 9



**2 Sonhos, 4 Planetas e 9 Sinais de Mudança
para Fomentar a Disrupção Criativa e
Fortalecer Movimentos Feministas Diversos**



Sonho n° 5

A FRIDA celebra e é exemplo de diversidade e inclusão para jovens organizadoras feministas e para sua própria organização.



Planeta n° 10

Uma cultura organizacional feminista floresce com o RH feminista, e toda a diversidade da comunidade FRIDA é central e celebrada.



Planeta n° 11

Estratégias participativas sob medida para apoiar melhor a juventude trans, a juventude indígena, meninas adolescentes e jovens imigrantes, e para chegar a trabalhadores do sexo.



Sonho n° 6

A FRIDA atua em defesa de mais espaços seguros para a disrupção criativa e o engajamento comunitário significativo voltados a jovens organizadoras feministas.



Planeta n° 12

Ativismo filantrópico para substituir o discurso dominante e as práticas convencionais em prol do engajamento de jovens organizadoras feministas.



Planeta n° 13

Apoiar engajamento significativo e intencional de jovens organizadoras feministas em espaços de defesa e investimento de recursos.

A CONSTELAÇÃO *co-criar*

2 Sonhos, 4 Planetas e 6 Sinais de
Mudança para **Cultivar uma Cultura
de Colaboração**

x 6



A FRIDA adota um éthos feminista sustentado pela solidariedade intercomunitária e por vínculos de confiança para fortalecer um ecossistema participativo.



Planeta n° 14



Planeta n° 15



Planeta n° 16

Colaborações e conexões ativas em toda a comunidade FRIDA, focando a solidariedade, desenvolvendo a liderança coletiva e atuando colaborativamente para mudar.

Espaços e momentos de trabalho interequipes são celebrados com papéis e responsabilidades bem-definidos em cada fluxo de trabalho compartilhado e com processos claros de tomada de decisão.

A cultura participativa baseada em responsabilização e tomada de decisão transparente assegura o aprendizado constante e a capacidade de passar rapidamente pelos processos.



Sonho n° 8

A FRIDA se cerca de alianças feitas com propósito e de um ecossistema mais amplo, formado por organizações semelhantes.



Planeta n° 17

Parcerias mais abrangentes e fortes entre setores, com aliadas que se alinham à missão e aos valores da FRIDA.



A CONSTELAÇÃO

mover

2 Sonhos, 3 Planetas e 10 Sinais de Mudança Cultivando Agilidade, Flexibilidade e Adaptabilidade





Sonho nº 9

A FRIDA fomenta tanto a aprendizagem organizacional como uma comunidade aberta e centrada na responsabilização.



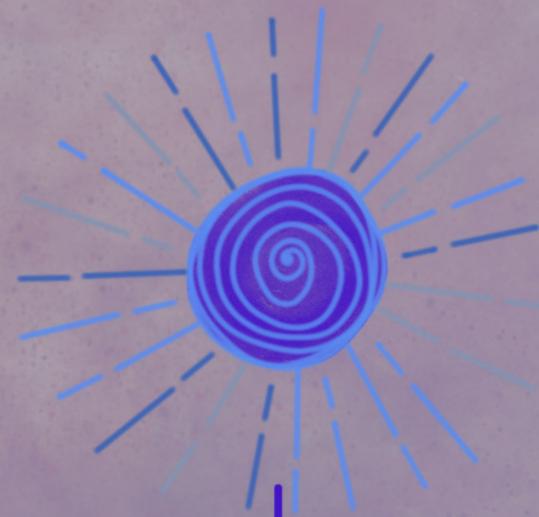
Planeta nº 18

Uma cultura organizacional de aprendizagem é alimentada por meio de compromissos coletivos e sistemas ágeis, que disponibilizam regularmente dados mais robustos e facilitam o fluxo contínuo de conhecimento na comunidade FRIDA.



Planeta nº 19

As mudanças, aprendizagens e dificuldades mais relevantes tanto para o ativismo feminista jovem como para a estratégia participativa da FRIDA são compartilhadas e visibilizadas para elucidar e continuar combatendo a violência patriarcal.



Sonho n° 10

A FRIDA responde a crises e contextos restritivos e voláteis no tempo certo e com empatia.



Planeta n° 20

Respostas empáticas e processos de resiliência fazem parte da Estratégia de Assistência e Solidariedade em Emergências da FRIDA para melhor apoio em tempos de crise e ambientes restritivos.

O CAMINHO A SEGUIR



Nossos próximos passos com o Sistema Estratégico de MEL envolvem **evolução, aprendizagem, operacionalização e abertura à mudança**. Grande parte do trabalho interno da FRIDA está sendo ajustado para aderir a esse sistema. A FRIDA também pretende **discutir como vai compartilhar** esta nova abordagem com outras organizações feministas e jovens organizadoras feministas.



GRATIDÃO

A FRIDA sente profundo **amor, gratidão, solidariedade e sororidade** por todas as pessoas que contribuíram para a criação do Sistema Estratégico de MEL da FRIDA. Agradecemos imensamente toda a comunidade FRIDA – incluindo Grupos Parceiros, Colaboradores, Consultores, Assessores, Membros do Conselho e pessoas que contribuíram neste documento. Por fim, somos **muito grates** a doadores e aliadas da FRIDA, que sempre apoiam nossa visão de mudança.

Agradecimentos especiais a:

1

Equipe de Mudança FRIDA, que embarcou em uma jornada de vários anos para identificar uma estratégia que pudesse atender as necessidades mais prementes da FRIDA no futuro próximo.

2

Boikanyo Modungwa, a primeira coordenadora da FRIDA e assessora que esteve próxima da FRIDA e do crescimento da equipe de MEL ao longo de todos esses anos.

3

Clara Desalvo e **Zazi Dlamini**, fazedores de magia MEL na FRIDA, pela sua visão e trabalho para repensar as abordagens MEL tradicionais, e pelo seu papel fundamental no desenvolvimento deste Sistema Estratégico de MEL.

4

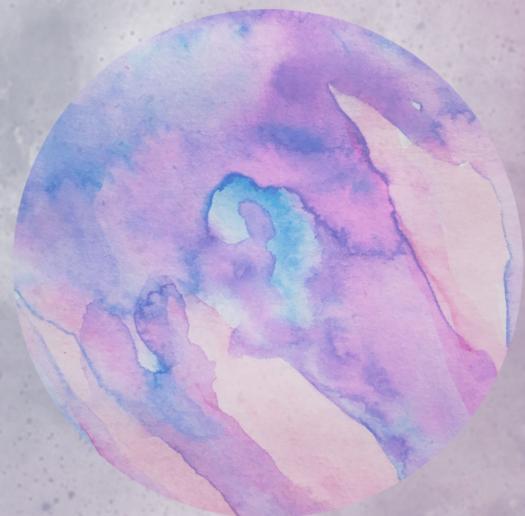
Eva Didier, consultora externa da FRIDA que coliderou o desenvolvimento do sistema de MEL ao lado da equipe de MEL. O compromisso de Eva e sua abertura a um processo verdadeiramente coletivo tornou tudo isso possível.

5

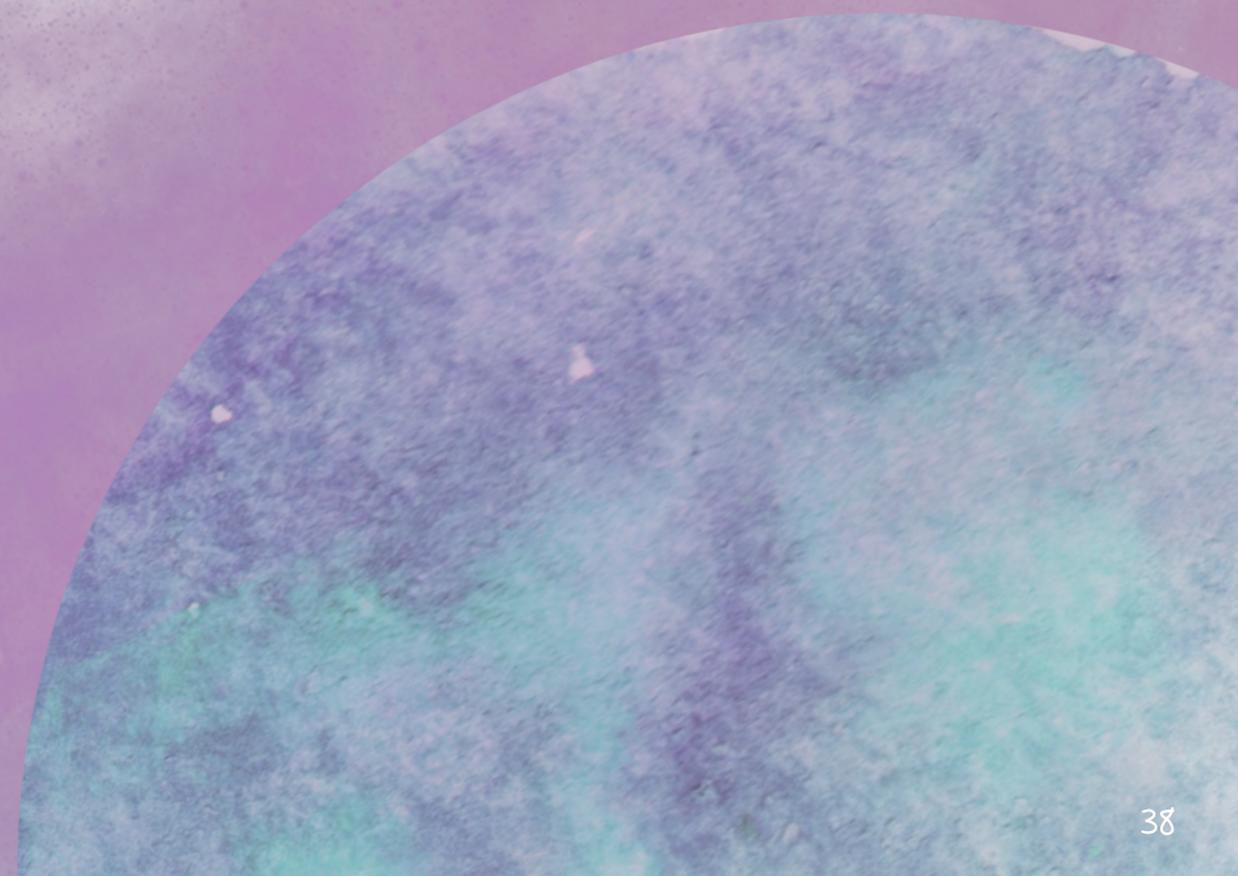
Ré Phillips, consultora externa da FRIDA que apoiou a equipe de MEL para a criação deste documento.

6

A totalidade de **grupos parceiros, assessores e aliados** que participaram das oficinas para cocriar o Sistema Estratégico de MEL da FRIDA.



ANEXO



MINITESTES ON-LINE COM GPS & ASSESSORES

Lista de participantes

Oficina 1 (ING) - Combinação de GPs & Assessores

Rachael Mwikali (GP) | Aminah Abedelhack | Razan Othman | Maimuna Jeng
Niki Roosta | Zulaikha Shihab

Oficina 2 (ING) - Apenas Assessores

Sally AlHaq | Myra Elmir | Yasmin Che | Selamawit Tezera Chaka | Ololade Faniyi

Oficina 3 (FR) - GPs

Lami Tchedre (LADIES' VOICE - TOGO) | Peggy Ngague & Emma Celeste (ELLES CAMEROUN)

Oficina 4 (ESP) - GPs, Assessores e Fundo Parceiro

Camila Corvalán (A) | Brigada migrante, Irene (GP) | Luciérnagas Sobre Ruedas (GP) | Belén Leguizamón Servián (A) | Colectivo Morivivi, Sharon y Raiza (GP) | Marilyn Cabezas (GP) | Chola Contravisual (GP) | Anaid Alcázar (PF)