Sustainable Agriculture for Forest Ecosystems

Acelerador de Igualdade de Gênero e Inclusão Social (GESI)

Guia Prático

Um plano de ação de 18 meses para integrar a igualdade de gênero e a inclusão social nas Equipes de Cooperação Internacional



Global Gateway

Co-funded by the European Union

german cooperation
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Ministry of Foreign Affairs

giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Índice

Glossário 3
Introdução 4
Contexto 5
Parte 1: Guia Prático para um *GESI Sprint* 7
Etapa 0: organizar um *GESI Sprint* 8
Equipes de *GESI Sprint* 8
Lista de Verificação para o Sucesso 9
Etapa 1: Identificar a Barreira de GESI 10
Finalidade e Objetivos 10
Processo 10
Etapa 2: Desenvolver uma Solução 15
Finalidade e Objetivos 15
Processo: Elaboração da Proposta 15
Etapa 3: Apresentar a Solução 18
Finalidade e Objetivos 18
Processo 18
Etapa 4: Implementar a Solução 19
Finalidade e Objetivos 19
Processo 19
Etapa 5: Refletir e Comemorar (e Repensar) 20
Finalidade e Objetivos 20
Processo 20
Parte 2: Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem (MEL) 22
Parte 3: Estratégia de Implementação 25
Incorporando uma Perspectiva Genuína de GESI 25
Princípios Fundamentais de Implementação 26
O Papel da Mentoria 26
Aprendizagem entre Pares 27
Financiamento 28
ANEXO 1: Marcos Conceituais de um *GESI Sprint* 30
ANEXO 2: modelo de proposta 33
ANEXO 3: modelo de apresentação 34
ANEXO 4: Modelo para Histórias de Luta e Mudança 35
ANEXO 5: Recurso 1 de Referências para Indicadores de GESI 36
Referência 38
Recurso 1 39

Glossário

Autonomia	A capacidade de um indivíduo ou de um grupo de exercer o livre arbítrio, a liberdade de escolha e a ação independente.
Livre de desmatamento	Não contribui para o desmatamento nem para a degradação florestal. De acordo com o EUDR, os produtos e as cadeias de abastecimento são considerados livres de desmatamento se não tiverem causado desmatamento ou degradação florestal após 30 de dezembro de 2020.
Rastreabilidade digital	No contexto do EUDR, isso se refere à capacidade, viabilizada pela tecnologia, de rastrear a trajetória de um produto desde sua origem até o ponto de entrada na UE, com dados geoverificados, em conformidade com a legislação e com registro de data e hora — utilizando ferramentas digitais como aplicativos móveis, sobreposições de imagens de satélite e sistemas automatizados de documentos — para gerar uma Declaração de Devida Diligência (DDS) para fins de conformidade com o EUDR.
EUDR	Regulamento da União Europeia sobre Produtos Livres de Desmatamento. Um marco normativo para lidar com os impactos ambientais do desmatamento e mitigá-los. Isso afeta empresas que importam, colocam ou disponibilizam determinadas *commodities* no mercado da UE, ou as exportam da UE, incluindo *commodities* como café, cacau, borracha, gado, madeira, óleo de palma, soja e seus derivados.
FPIC	Consentimento Livre, Prévio e Informado
Abordagem transformadora em termos de gênero	Indivíduos e grupos não são mais limitados com base no gênero e em marcadores de diferença interseccionais; eles podem desenvolver todo o seu potencial e prosperar.
GESI	Igualdade de Gênero e Inclusão Social
Materiais de IEC	Ferramentas e recursos que oferecem informação, educação e comunicação (IEC) para aumentar a conscientização, ampliar o conhecimento e promover as mudanças de comportamento necessárias.
ILUA	Acordo sobre o Uso da Terra pelos Indígenas. Um acordo sobre o uso e a gestão das terras e das águas. Os ILUAs podem ser celebrados entre pessoas que detêm, ou possam vir a deter, o título de propriedade indígena em uma área, e outras pessoas, organizações ou governos.
MEL	Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem
Quadrantes	Quadrantes da Mudança: Individual, Relacionamentos, Cultura e Sistemas
RBET	Marco “Alcance-Benefício-Empoderamento-Transformação”
SAFE	Agricultura Sustentável para Ecossistemas Florestais, um projeto implementado pela GIZ e cofinanciado pelo BMZ, pela UE e pelo Ministério das Relações Exteriores dos Países Baixos
PME	Pequenas e médias empresas
Rastreabilidade	A capacidade de rastrear a trajetória de um produto desde sua origem (como uma fazenda ou uma área florestal) até o mercado. Para exportadores, comerciantes e processadores, a rastreabilidade significa registrar e verificar dados sobre localização, titularidade e legalidade em todas as etapas da cadeia de suprimentos.
Mudança transformadora	A transição de um estado para outro fundamentalmente diferente, na qual a mudança é irreversível.
Categorias de atores da cadeia de valor	O EUDR distingue três categorias de atores da cadeia de valor: 1. Empreendedores *upstream* – Entidades comerciais que introduzem pela primeira vez produtos ou *commodities* relevantes no mercado da UE. 2. Empreendedores *downstream* – Entidades comerciais que exportam produtos e *commodities* relevantes da Europa. 3. Comerciantes – Entidades comerciais que disponibilizam produtos e *commodities* relevantes no mercado europeu, onde já estão presentes.

Introdução

"Se você quer ir rápido, vá sozinho.
Se você quer chegar longe, vá acompanhado."

O Acelerador de Igualdade de Gênero e Inclusão Social (GESI) é uma iniciativa colaborativa e "competitiva" destinada a agências de desenvolvimento, empresas do setor privado, ONGs e órgãos governamentais que desejam promover a igualdade de gênero e a inclusão social em suas atividades. O *Sprint* foi concebido como um mecanismo para a aprendizagem entre pares, a competição amigável e a inovação prática entre equipes de projeto ou parcerias comerciais em um setor, um país ou entre países, no âmbito de um programa global.

Desenvolvido originalmente pelo projeto Agricultura Sustentável para Ecossistemas Florestais (SAFE), com o objetivo de combater as barreiras de gênero interseccionais nas cadeias de valor agrícolas, o modelo *GESI Sprint* está agora disponível para outros projetos e empresas que buscam ampliar seu impacto.

As equipes participantes se envolvem em um processo de 12 a 18 meses de análise, concepção, implementação e reflexão para eliminar obstáculos específicos à igualdade de gênero e à inclusão social em seu contexto.

Um *GESI Sprint* pode ser realizado na fase de planejamento de um projeto ou negócio para incorporar a inclusão desde o início, ou — como foi o caso do projeto SAFE — durante a fase de implementação de iniciativas existentes para redefinir estratégias e lidar com barreiras emergentes. O projeto ou negócio deve estabelecer uma unidade de coordenação para elaborar e gerenciar o *GESI Sprint*.

Este guia fornece etapas claras, ferramentas e modelos para lançar um *GESI Sprint* e apoiar as equipes no avanço da inclusão de grupos marginalizados-chave (por exemplo, mulheres, jovens, povos indígenas e pessoas com deficiência), contribuindo para uma mudança transformadora.

Histórico

O *GESI Sprint* surgiu da necessidade de integrar mais profundamente a igualdade de gênero e a inclusão social ao projeto Agricultura Sustentável para Ecossistemas Florestais (SAFE), implementado pela *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ) e cofinanciado pelo Ministério Federal da Cooperação Econômica e Desenvolvimento da Alemanha (BMZ), pela União Europeia e pelo Ministério das Relações Exteriores dos Países Baixos. O projeto SAFE apoia os países parceiros na transição para cadeias de valor agrícolas livres de desmatamento, sustentáveis e justas para *commodities*-chave como cacau, café, soja, óleo de palma, borracha natural, madeira e pecuária. Embora o programa tivesse priorizado o cumprimento de regulamentações internacionais, como o Regulamento da União Europeia sobre Produtos Livres de Desmatamento (EUDR), normas de sustentabilidade e participação econômica inclusiva, ficou claro que as desigualdades estruturais estavam impedindo o pleno envolvimento dos grupos marginalizados.

Apesar de desempenharem papéis fundamentais na produção agrícola, no conhecimento ecológico e na gestão da biodiversidade, mulheres e povos indígenas enfrentam barreiras persistentes. Entre elas estão a posse limitada da terra, o acesso restrito a finanças e a ferramentas digitais e a exclusão dos processos de tomada de decisão — desafios frequentemente agravados por fatores que se entrecruzam, tais como etnia, idade, ter ou não deficiência ou casta. Essas barreiras são ainda mais intensificadas pelo EUDR, no qual rigorosos requisitos de rastreabilidade e legalidade correm o risco de excluir, das cadeias de valor que abastecem o mercado da UE, justamente os grupos que mais precisam de apoio, caso não sejam adotadas medidas específicas.

Dos dados à realidade: barreiras à GESI identificadas no projeto SAFE

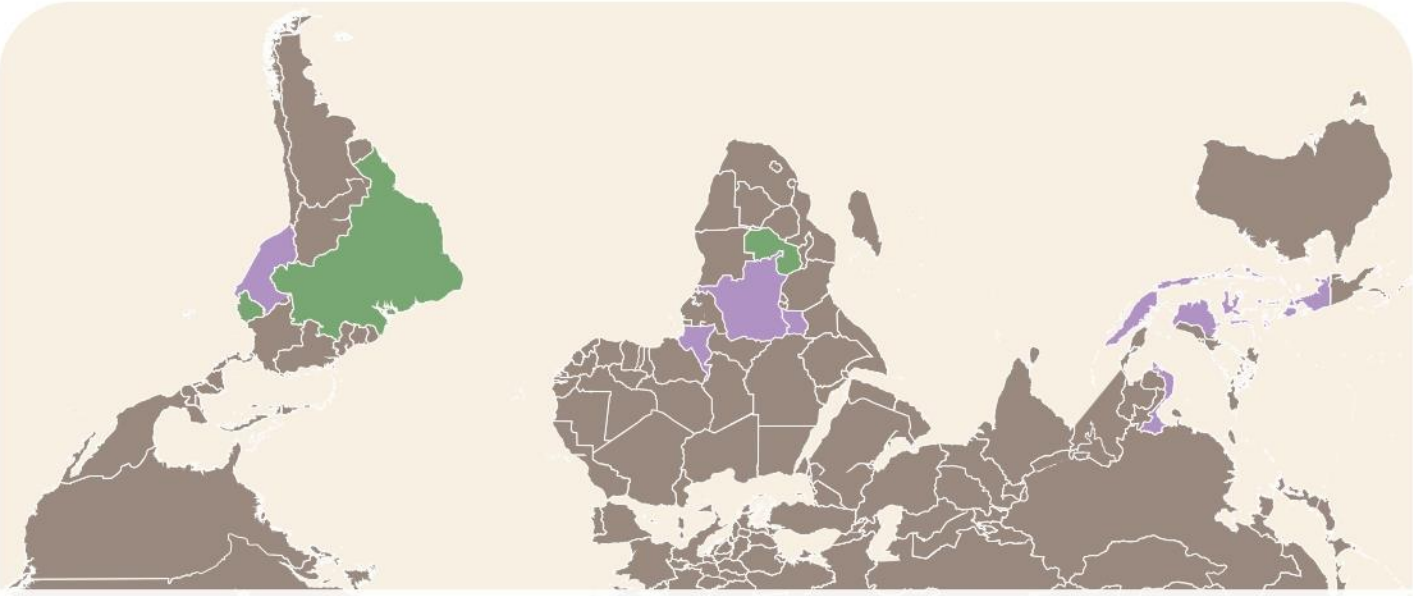
À medida que as equipes SAFE aprofundavam suas descobertas, o conceito abstrato de "barreiras" ganhava rostos humanos e consequências no mundo real. Elas observaram que padrões se repetiam em diferentes contextos:

- *Não há posse formal da terra* por parte das mulheres e dos agricultores indígenas que vêm cultivando esses espaços há gerações. Sem a documentação que comprove os direitos sobre a terra, eles não conseguem ter acesso a crédito e seguro, nem progredir na vida.
- *A não participação em sistemas de rastreabilidade* para fins de conformidade com o EUDR torna os grupos marginalizados invisíveis e faz com que suas práticas sustentáveis não sejam reconhecidas.
- *A participação insegura e desigual em feiras e reuniões de cooperativas* impede que mulheres indígenas e outros grupos marginalizados se representem, fazendo com que permaneçam sem voz e tenham sua liderança reprimida pela cultura ou pelo medo.
- Apesar de seu papel fundamental, as mulheres e os jovens estão ausentes das posições de liderança nas cooperativas e na governança local, deixando as decisões sobre seus próprios futuros nas mãos de terceiros.

A exclusão acarreta um custo real, ao deixar de lado perspectivas, habilidades e conhecimentos que reforçariam o impacto e a sustentabilidade das cadeias de valor agrícolas.

Uma perspectiva de igualdade de gênero e inclusão social (GESI) é, portanto, essencial para assegurar que todas as pessoas possam participar, contribuir e se beneficiar dos esforços de desenvolvimento. Integrada desde a concepção até a avaliação, em vez de ser tratada como algo secundário, essa abordagem está no cerne do *GESI Sprint*.

O *GESI Sprint*, originalmente concebido como um acelerador de 12 meses para concretizar essa visão, acabou se transformando em uma iniciativa de dois anos. Isso possibilitou que nove equipes nacionais na América Latina, na África e no Sudeste Asiático desenvolvessem e implementassem, de forma colaborativa, soluções específicas para cada contexto e transformadoras em termos de GESI, que não apenas fortalecem a inclusão e apoiam a conformidade com o EUDR, mas também promovem cadeias de valor equitativas, lucrativas e livres de desmatamento. Essa experiência proporcionou percepções essenciais sobre como colocar em prática um *GESI Sprint* e acelerar a igualdade de gênero e a inclusão social em todos os projetos e programas.



As posições dos hemisférios sul e norte foram invertidas neste mapa para estimular uma mudança de perspectiva e neutralizar possíveis preconceitos nas visões de mundo.

Figura 1: em agosto de 2026, as Equipes Nacionais SAFE (em verde) já haviam concluído suas atividades do *GESI Sprint*, enquanto as demais (em violeta) ainda estavam em andamento.

Parte 1: Guia Prático para um *GESI Sprint*

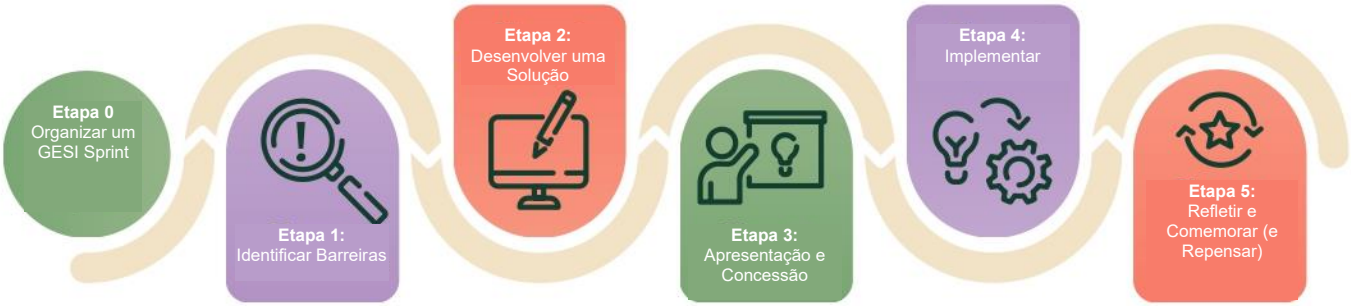


Figura 2: Etapas de um *GESI Sprint*

O *GESI Sprint* utiliza seis etapas para ajudar as equipes a identificar barreiras à inclusão, elaborar soluções concretas e aprender com o processo. Isso garante que os resultados sejam inovadores e se adaptem à vida das pessoas a quem se destinam ajudar. Um roteiro para o guia de referência rápida está disponível no Recurso 1.

Etapa 0: Organizar um *GESI Sprint*. É criada uma Unidade de Coordenação de *Sprint* dedicada, responsável por definir os cronogramas, os orçamentos e as diretrizes do projeto, bem como pelo recrutamento de mentores de GESI e pela identificação de pontos focais.

Etapa 1: Identificar Barreiras. As equipes começam realizando uma análise interseccional minuciosa para identificar os obstáculos estruturais, culturais e sistêmicos específicos que impedem os grupos marginalizados de participar plenamente das cadeias de valor.

Etapa 2: Desenvolver uma Solução Com base nessas contribuições, as equipes criam, em conjunto, intervenções específicas para cada contexto e voltadas para a transformação de gênero, que abordam diretamente as barreiras identificadas. As partes interessadas locais são parceiras no processo de concepção.

Etapa 3: Apresentar e Conceder. As soluções propostas são apresentadas a um painel de análise para uma avaliação rigorosa, na qual os conceitos mais promissores, viáveis e de maior impacto são selecionados para receber financiamento e orientação.

Etapa 4: Implementar. As equipes selecionadas colocam suas soluções em prática, contando com o apoio da mentoria do *Sprint* para superar desafios, adaptar-se à dinâmica local e promover mudanças mensuráveis. O monitoramento e a avaliação são fundamentais nesse contexto para garantir que o impacto possa ser demonstrado.

Etapa 5: Refletir e Comemorar (e Repensar). O processo é concluído com uma avaliação crítica dos resultados e das lições aprendidas, comemorando os sucessos e, ao mesmo tempo, identificando áreas que precisam de aprimoramento para garantir a sustentabilidade e a escalabilidade a longo prazo.

Etapa 0:
organizar um *GESI Sprint*

Resultado esperado: a criação de uma Unidade de Coordenação de Sprints e o anúncio de uma chamada para a inscrição de equipes.

Um planejamento de projeto bem-sucedido começa antes mesmo do envolvimento das equipes nacionais, exigindo um compromisso da liderança de alto nível e a criação de uma Unidade de Coordenação do *Sprint* dedicada para definir cronogramas, orçamentos e diretrizes. As principais etapas preparatórias incluem o recrutamento de mentores de GESI, a identificação dos pontos focais do *Sprint* e a finalização da documentação para assegurar que as equipes tenham acesso imediato a apoio especializado e recursos.

O *Sprint* pode ser considerado um fundo competitivo de GESI, no qual as equipes se candidatam a subsídios ou outros incentivos por meio de uma apresentação ao vivo ou de uma inscrição formal. Esse elemento competitivo estimula o entusiasmo e o ritmo, enquanto a mentoria continua sendo um mecanismo de apoio essencial para garantir que os candidatos permaneçam focados e responsáveis.

Equipes GESI Sprint

O *Sprint* é uma iniciativa que envolve diversos atores e abrange projetos, setores e/ou países. Isso exige foco em planejamento e coordenação, além de uma divisão clara de responsabilidades. As funções, os objetivos e as tarefas de cada ator-chave estão descritos na Tabela 1 e detalhados no Recurso 1. Organização e coordenação cuidadosas são fundamentais para implementação e responsabilização eficazes.

ATOR	OBJETIVO
Unidade de Coordenação de *Sprint*	Fornecer orientação estratégica e administrativa, além de padrões consistentes em matéria de GESI; promover a aprendizagem entre pares; oferecer apoio técnico, em matéria de proteção e fortalecimento de capacidades.
Ponto de contato do *Sprint*	O defensor interno do *GESI Sprint* na equipe participante. Coordena o processo, mantém contato com outros especialistas em GESI, faz ligações com a Unidade de Coordenação de *Sprint* e estabelece redes dentro de cada país e entre países.
Equipe do projeto	Lidera a identificação de problemas, a concepção de soluções inovadoras e sua implementação.
Parceiros de implementação	Fornecem conhecimentos especializados em campo, relacionamentos com a comunidade e implementação
Mentores/Especialistas em questões de gênero (opcional)	Fornecem orientação na identificação de problemas e na implementação adaptativa, promovendo o pensamento colaborativo e esclarecendo as expectativas em relação à liderança e à carga de trabalho.
Painel de revisão	Garante qualidade e transparência. O painel poderá ser composto pela Unidade de Coordenação do *Sprint* e por outros consultores relevantes (por exemplo, mentores, especialistas em questões de gênero).

Tabela 1: termos de referência para os atores de um *GESI Sprint*

Assim que a Unidade de Coordenação de Sprint estiver operando, ela anunciará uma chamada para inscrições para o *GESI Sprint* por meio dos canais de comunicação dos projetos participantes, do setor ou do programa global. Assim que a equipe identificar um problema que impeça a igualdade de gênero e a inclusão social em seu contexto, ela entrará em contato com uma ou mais organizações parceiras relevantes para formar uma equipe de Sprint. O prazo para inscrições e a data da concessão serão definidos.

Requisitos de elegibilidade e inscrição:

- Cada equipe deve ser composta por membros da equipe do projeto e representantes de uma ou mais organizações parceiras.
- Os participantes apenas podem se inscrever em uma equipe.
- As equipes elegerão um líder, que atuará como ponto de contato para questões relacionadas ao GESI junto aos organizadores.

Lista de Verificação para o Sucesso

Para garantir que o *Sprint* traga mudanças reais, as equipes devem assegurar estes cinco elementos fundamentais:

1. Entendimento e Compromisso Compartilhados

- ☐ Compreensão sobre GESI: todos os membros compreendem por que as questões de gênero e inclusão agregam valor e são capazes de analisar as intervenções sob uma perspectiva interseccional.
- ☐ Alocação de recursos: defina claramente o tempo, o esforço e o orçamento destinados a isso. Certifique-se de que o *Sprint* continue sendo uma prioridade em meio às outras tarefas.

2. Integração Estratégica e Escopo

- ☐ Integração: incorpore o *Sprint* ao plano de trabalho e ao orçamento principais, e não como um "complemento" opcional ou limitado a meros indicadores.
- ☐ Metas realistas: defina um objetivo específico e viável que possa ser testado dentro do prazo do *Sprint*.

3. Liderança e Colaboração

- ☐ Apoio visível da liderança: obtenha o apoio ativo da liderança para legitimar o trabalho e proteger os recursos.
- ☐ Divulgação para as partes interessadas: Comunique a iniciativa *GESI Sprint* com antecedência e de forma ampla às partes interessadas internas e externas, bem como seus papéis previstos no *Sprint*.
- ☐ Trabalho em equipe sinérgico: promova uma cultura de participação compartilhada, na qual perspectivas diversas são valorizadas e a colaboração é a regra.

4. Contexto e Adaptabilidade

- ☐ Engajamento de partes interessadas**:** envolva os grupos-alvo desde o início para que as intervenções se baseiem na realidade local. Observação: reserve tempo suficiente para questionar normas sociais profundamente arraigadas.
- ☐ Aprendizagem iterativa: incorpore momentos regulares de reflexão para avaliar o progresso e adaptar as estratégias rapidamente.

5. Eficiência Operacional e Ampliação

- ☐ Parcerias claras: estabeleça modalidades de cooperação eficientes (especialmente com parceiros não tradicionais) para minimizar os atrasos administrativos. Mantenha uma comunicação aberta para resolver os desafios rapidamente.
- ☐ Gestão do conhecimento: documente sistematicamente as lições aprendidas e os padrões observados para possibilitar a ampliação e a adaptação em outros contextos, do local ao global.



Etapa 1:
Identificar a Barreira de GESI

Resultado esperado: uma questão de GESI claramente definida que possa ser abordada de forma realista no prazo de 12 a 18 meses, com base em uma análise contextual específica e em uma análise de referência.

Finalidade e Objetivos

O objetivo desta fase é alinhar todas as equipes participantes quanto à visão, à abordagem e às expectativas do Sprint, ao mesmo tempo em que se promove a compreensão dos princípios do GESI e se estimula a colaboração entre projetos e/ou países desde o início. Isso estabelece as bases para um envolvimento eficaz, autonomia e ação coordenada ao longo do *Sprint*. Nesta etapa, as equipes identificarão as barreiras de GESI que poderiam ser abordadas na fase de projeto subsequente. Isso garante que a concepção da solução subsequente se baseie em uma compreensão clara e fundamentada em evidências dos desafios (estruturais) relacionados ao GESI que elas pretendem transformar. Assim que o painel de revisão aprovar a questão, as equipes passam para a Etapa 2.

Incorporando uma perspectiva de GESI ao projeto SAFE desde o início

A **Equipe** do **Peru** constatou que a integração de uma perspectiva de GESI desde a fase inicial de diagnóstico e concepção foi essencial, tanto para identificar barreiras estruturais que o projeto pudesse superar quanto para garantir que os objetivos atendessem às necessidades dos grupos-alvo. Essa abordagem vai além do cumprimento de cotas simbólicas, agregando valor estrutural e promovendo mudanças propositais que melhoram os resultados do projeto.

Uganda aprendeu que é importante integrar uma perspectiva de GESI na fase de concepção de um projeto para levar em conta o orçamento adicional que isso pode acarretar e definir indicadores significativos de inclusão e equidade. A integração de GESI levará a um acesso mais equitativo à capacitação e aos insumos, a uma tomada de decisão mais inclusiva no âmbito familiar e a uma maior sustentabilidade dos resultados. Isso ajudou a equipe de Uganda a identificar atividades que não aumentam a carga sobre as mulheres e a integrar GESI em todas as suas atividades da SAFE.

Processo

Início: Preparação para a Decolagem

Será realizada uma sessão inicial para informar as equipes do *Sprint* sobre o objetivo e o processo, fornecer informações relevantes e alinhar as expectativas. Se for viável, as equipes contarão com o apoio de mentores com especialização em questões de gênero. Esses mentores ajudarão a promover a autonomia e a adaptabilidade, orientando as equipes em torno de ações concretas. No caso do projeto SAFE, um orientador de GESI (da Korumo) foi designado para cada país, oferecendo sessões individuais de mentoria e fornecendo suporte no desenvolvimento e na implementação de sua atividade do *GESI Sprint*.

Identificar a Barreira de GESI

Cada equipe identificará questões críticas de GESI a partir de documentos importantes sobre gênero e interseccionalidade, discutirá suas ideias para o *GESI Sprint* e selecionará a ideia com maior potencial para promover uma abordagem transformadora em termos de gênero em seu projeto ou negócio. Isso significa que a questão ou o problema deve ser:

- Claro: nada de noções vagas – defina o desafio com clareza.
- Baseado em evidências: baseie-se em dados provenientes de suas próprias avaliações, e não em suposições.
- Transformador: com potencial de mudança nas dinâmicas de poder.
- Com foco na raiz: contribua para combater as causas profundas.
- Aplicável: algo que você possa abordar de forma significativa dentro do prazo de 12 a 18 meses do *Sprint*.
- Reflexão: os momentos de reflexão são importantes ao longo de todo o processo. Se forem designados mentores para apoiar sua equipe, eles atuarão como guias para aprofundar um pouco mais a análise. Nesta etapa, as perguntas importantes são:
    - Será que esse é mesmo o gargalo?
    - Se resolvermos isso, o que mais vai aparecer?

Da barreira à base: aprofundando sua análise

Depois de identificar sua barreira de maior impacto, você já tem uma direção para a solução. O próximo passo é aplicar métodos e ferramentas para aprofundar a compreensão das causas fundamentais, garantindo que você tenha uma base sólida para elaborar uma solução eficaz. Não pense neles como listas de verificação rígidas, mas sim como lentes que ajudam você a enxergar o problema com clareza e traçar o caminho a seguir.

Para escolher sua ferramenta, pergunte à sua equipe: quais ferramentas nos proporcionarão uma visão mais clara da causa fundamental que identificamos?

- Será que é um problema de processo? Experimente realizar um Mapeamento da Cadeia de Valor.
- Será que é um problema de poder? Experimente a Análise Interseccional.
- Será que se trata de uma barreira técnica? Experimente a Avaliação da Preparação das PMEs.

A melhor solução vem da ferramenta que se adapta ao problema, e não o contrário. A seguir, apresentamos algumas ferramentas analíticas, acompanhadas de exemplos reais de como as equipes as aplicaram para promover mudanças.

A. Árvore de Problemas

O que é: um exercício visual no qual você coloca o problema principal no centro (o tronco), lista as causas abaixo (raízes) e os efeitos acima (galhos).

Como utilizar: reúna a sua equipe e as partes interessadas. Escreva a barreira em um cartão. Pergunte: "por que isso acontece?" repetidamente, para chegar às raízes do problema. Em seguida, pergunte: "o que acontece por causa disso?", para identificar os efeitos.

Meta: certifique-se de abordar a causa fundamental (por exemplo, a falta de conhecimento jurídico) em vez de apenas um sintoma (por exemplo, o fato de as mulheres não assinarem contratos).



Figura 3: Indonésia – mapeamento da cadeia de valor do cacau, incluindo dados sobre gênero e inclusão social

B. Mapeamento da Cadeia de Valor

O que é: um diagrama que traça a trajetória de uma *commodity*, desde a produção até o consumo, destacando todos os atores, transações e pontos de agregação de valor.

Como utilizar: defina quem faz o quê, quem recebe qual remuneração e onde as decisões são tomadas. Sobreponha dados sobre gênero e inclusão social: em que áreas as mulheres são excluídas? Em que pontos da cadeia os grupos indígenas deixam de capturar valor?

Meta: identificar exatamente em que ponto da cadeia ocorre a exclusão (por exemplo, no ponto de coleta, durante o processamento ou na fase de exportação).

C. Perspectiva da Interseccionalidade

O que é: um marco conceitual para analisar como as identidades que se sobrepõem (gênero, etnia, idade, deficiência, casta) geram formas específicas de discriminação ou privilégio.

Como utilizar: em vez de considerar "mulheres" como um grupo homogêneo, analise os dados de forma detalhada. Em que a experiência de uma mulher indígena idosa difere da de uma mulher jovem não indígena?

Meta: certifique-se de que sua solução não beneficie acidentalmente os mais privilegiados dentro de um grupo marginalizado, deixando para trás os mais vulneráveis.

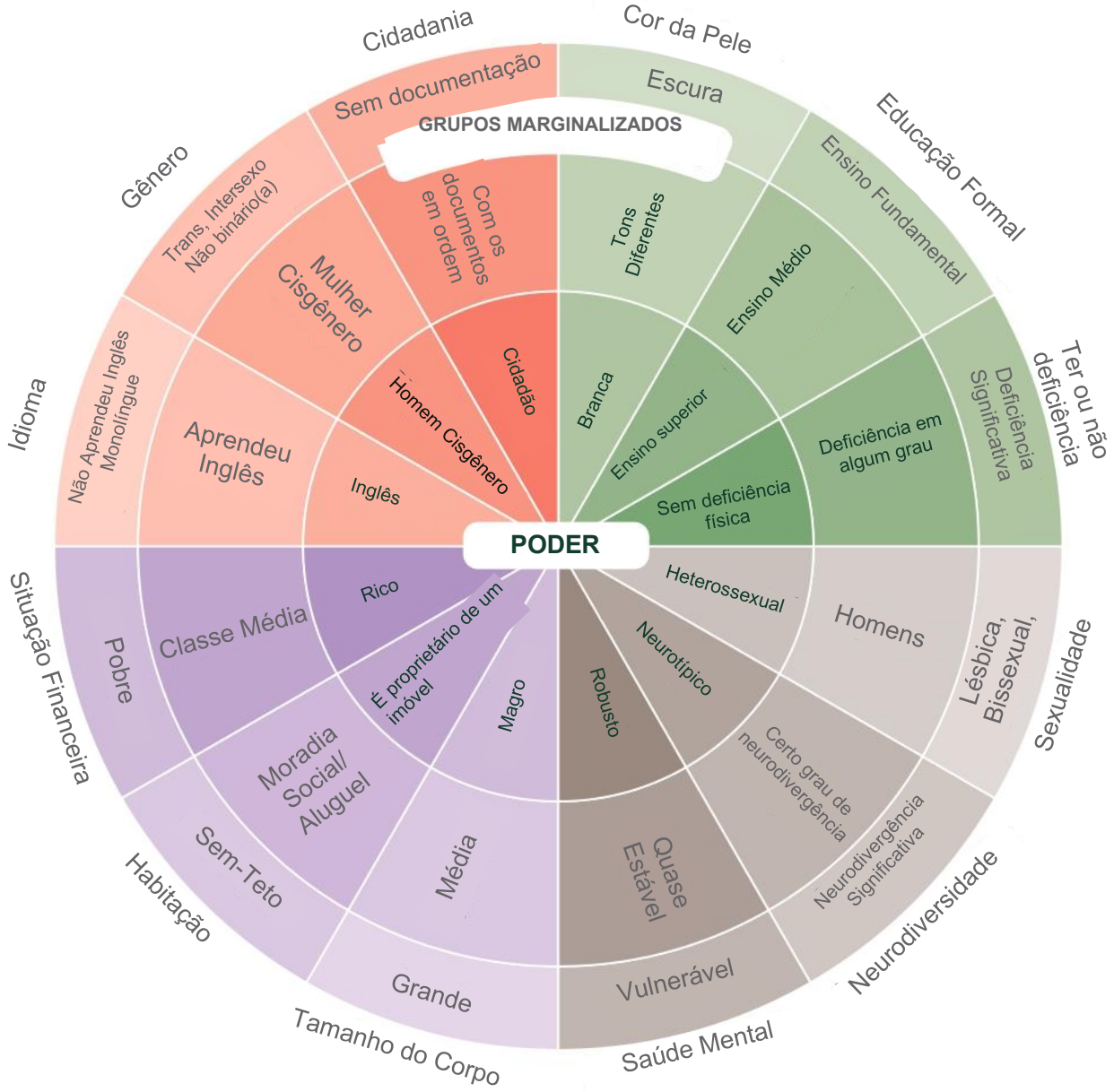


Figura 4: roda da interseccionalidade

D. Avaliação da Preparação de PMEs

O que é: uma ferramenta de diagnóstico concebida para avaliar a capacidade geral de pequenas e médias empresas de se adaptarem às novas demandas do mercado, às mudanças regulatórias ou aos padrões de sustentabilidade, mantendo, ao mesmo tempo, práticas inclusivas.

Como utilizar: as equipes realizam uma auditoria abrangente da infraestrutura técnica, da saúde financeira e dos sistemas de gestão social da empresa para identificar gargalos específicos, como a falta de competências digitais ou capital insuficiente para as atualizações necessárias.

Meta: identificar essas lacunas de capacidade para que possam ser sanadas, assegurando que as empresas locais permaneçam competitivas e capazes de apoiar os produtores marginalizados, em vez de excluí-los devido à incapacidade de atender às exigências em constante evolução.

Aplicações na Vida Real: da Análise ao Impacto

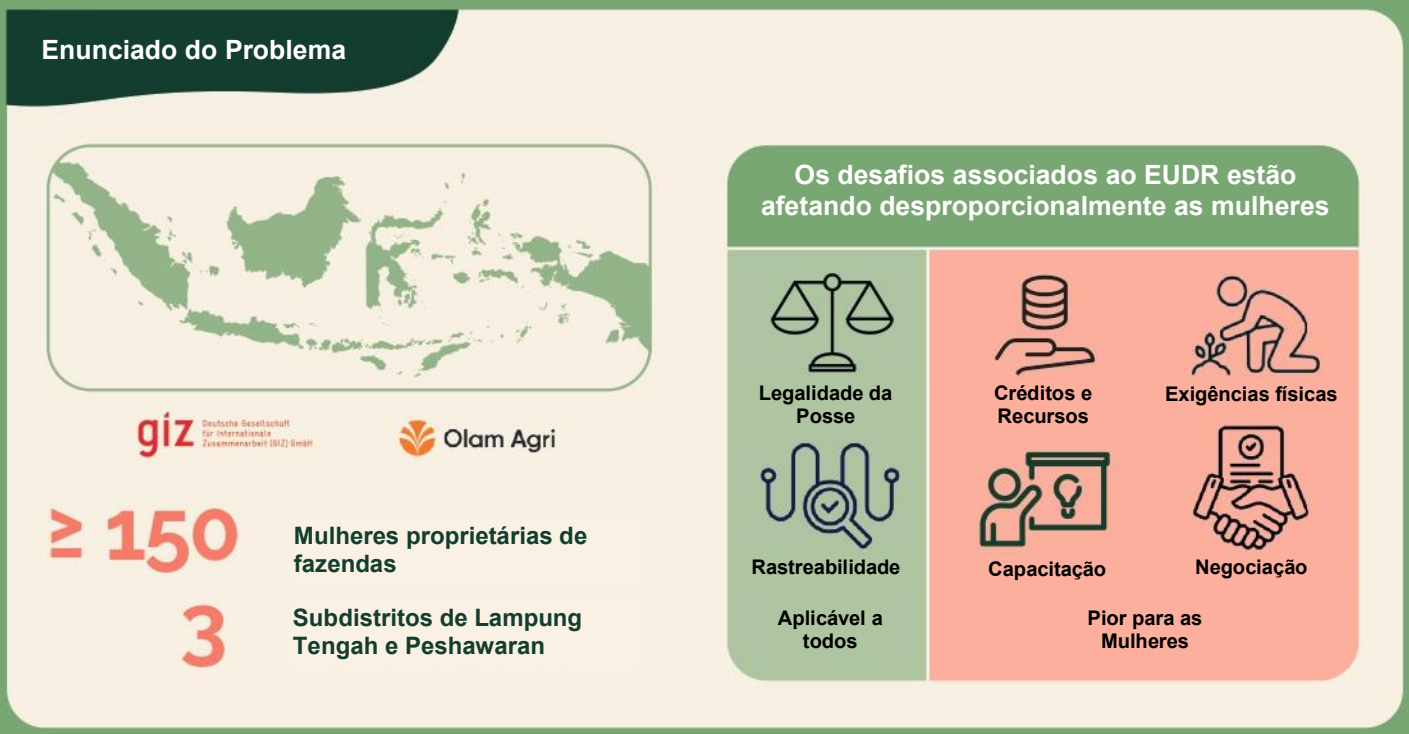


Figura 5: a desigualdade de gênero no setor de borracha em Lampung (Indonésia)

Veja a seguir como as equipes SAFE em diferentes países têm utilizado algumas dessas ferramentas para impulsionar ações específicas e transformadoras:

A desigualdade de gênero no setor de borracha em Lampung (Indonésia)

Na região de Lampung, na Indonésia, a equipe SAFE identificou uma disparidade de gênero grave: apesar de administrarem plantações de borracha, as mulheres enfrentam barreiras sistêmicas, como o conhecimento limitado sobre direitos de posse da terra e normas restritivas que dificultam o cumprimento do EUDR e o empoderamento econômico.

Conforme ilustrado no elemento visual correspondente, os dados revelam que, enquanto homens priorizam o capital e o treinamento, mulheres precisam de ferramentas de apoio e de extensionistas. Embora muitas vezes sejam as mulheres a dar início a negócios de coleta, elas perdem o controle quando as operações crescem, pois os títulos de propriedade da terra e a titularidade dos negócios estão predominantemente nas mãos dos homens. A desigualdade de gênero também é evidente no acesso a empréstimos (23,9% dos homens contra 17,7% das mulheres) e na carga de trabalho mais pesada suportada pelas mulheres, o que prejudica seu poder de negociação tanto no âmbito doméstico quanto no mercado.

Documentando a desigualdade no acesso à posse da terra entre as mulheres da Zâmbia

Antes do Sprint, a equipe SAFE Zâmbia constatou uma realidade gritante: apesar do cultivo de soja em quatro chefias, menos de 10% das mulheres possuíam títulos formais de propriedade da terra, o que as deixava legalmente invisíveis e economicamente vulneráveis. A análise de referência revelou que normas sociais restritivas e limites mal definidos impediam as mulheres de obter a posse definitiva, o que dificulta diretamente o cumprimento das normas do EUDR.

Capacitação de jovens e mulheres da Amazônia em habilidades geoespaciais para o cumprimento do EUDR no Equador

Na região amazônica do Equador, as organizações de produtores enfrentam uma pressão crescente para fornecer dados confiáveis de geolocalização e informações de rastreabilidade, a fim de atender aos requisitos do EUDR. No entanto, o acesso limitado a competências técnicas, ferramentas digitais e apoio especializado pode tornar o cumprimento do regulamento um desafio, especialmente para organizações de pequenos produtores rurais. Ao mesmo tempo, mulheres e jovens costumam estar sub-representados em funções técnicas relacionadas ao mapeamento, à coleta de dados e à gestão da sustentabilidade. Para suprir essas lacunas, a equipe SAFE do Equador apoiou a capacitação específica em ferramentas geoespaciais, permitindo que jovens e mulheres da Amazônia mapeassem lotes agrícolas, coletassem dados geográficos e contribuíssem diretamente para cadeias de valor livres de desmatamento.

Etapa 2:
Desenvolver uma Solução

Resultado esperado: uma proposta concisa de 4 páginas para o GESI Sprint

Finalidade e Objetivos

Nesta fase, as equipes passam da análise à ação por meio da cocriação de uma proposta de *GESI Sprint* concisa, contendo 4 páginas (consulte o modelo de proposta no Anexo 1). Trabalhando em estreita colaboração com os parceiros e, opcionalmente, contando com a participação de mentores e especialistas externos, as equipes devem elaborar uma intervenção de máximo impacto que elimine uma barreira específica a GESI, ao mesmo tempo em que amplie a autonomia das mulheres e dos povos indígenas. A solução deve ser uma ação de alto impacto que se encaixe de forma realista no cronograma do *Sprint*, com foco em resultados alcançáveis no curto prazo que sirvam como trampolim para a transformação de longo prazo. Após a aprovação da proposta, as equipes selecionadas avançam para a Etapa 3.

O poder das soluções práticas

Equador: quando as ferramentas e os treinamentos são concebidos com base na realidade cotidiana das pessoas, eles se tornam mais fáceis de adotar, mais relevantes e têm mais chances de gerar mudanças duradouras. Nesse caso, o fortalecimento das competências geoespaciais entre jovens e mulheres da Amazônia não foi apenas uma resposta técnica aos requisitos do EUDR, mas uma forma prática de promover a autonomia local, reduzir a dependência de apoio externo e tornar a conformidade mais inclusiva e sustentável.

Brasil: quando as soluções práticas se baseiam nas necessidades e nos contextos reais das comunidades locais, elas se tornam mais acessíveis, relevantes e sustentáveis ao longo do tempo. Nesse caso, a capacitação para a liderança das mulheres nas cadeias de valor do cacau e da pecuária, as trocas de aprendizagem entre pares e a integração das perspectivas de gênero nos espaços de governança local não foram apenas abordagens conceituais, mas respostas concretas aos desafios identificados localmente. Ao aproveitar o conhecimento já existente, fortalecer as redes locais e criar espaços de diálogo entre as comunidades e os atores políticos, essas ações contribuíram para um maior senso de autonomia, uma participação mais inclusiva e um potencial maior de impacto duradouro.

Processo: Elaboração da Proposta

Quadrantes da Mudança

A proposta deve ter como base sólida a análise de GESI, vinculando explicitamente o problema às estratégias nacionais e subnacionais e demonstrando como ela se baseia em trabalhos já realizados, a fim de evitar a duplicação de esforços ou a criação de dependência em relação ao líder da equipe do projeto. O cerne da narrativa é a estratégia de implementação, que deve abranger estrategicamente pelo menos dois dos quatro Quadrantes da Mudança: Individual, Relacionamentos, Cultura e Estruturas e Sistemas (consulte o Anexo 1 para conhecer mais estruturas analíticas).

"Eu sabia que GESI era uma parte importante do nosso trabalho no qual devíamos nos concentrar. As ferramentas e os marcos apresentados permitiram envolver-me e definir como trabalhar com as atividades de GESI."

– Consultor de M&E (Monitoramento e Avaliação) e ponto de contato do GESI Sprint (Vietnã)

A Figura 6, na próxima página, ilustra como a equipe da República Democrática do Congo fez seu planejamento utilizando os Quadrantes da Mudança:

Instrumentos e Recursos a serem Utilizados

As equipes devem especificar os instrumentos a serem utilizados (por exemplo, subsídios, contratos de prestação de serviços, subsídios locais, contribuições em espécie) e definir as funções dos parceiros, assegurando que os parceiros se apropriem da iniciativa desde o início, para garantir a sustentabilidade. A proposta conclui com uma estrutura de MEL que delineia os resultados esperados, os indicadores específicos, os métodos para coleta de evidências de mudança e um plano proativo para mitigação de riscos (consulte o modelo de proposta no Anexo 1).



Figura 6: exemplo dos quadrantes elaborado pela Equipe SAFE da RDC

Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem

"O monitoramento e a avaliação do GESI Sprint permitiram uma compreensão mais profunda do acompanhamento do progresso, desde a concepção até a implementação, por meio do conjunto de indicadores de GESI fornecido."

– Consultor de M&E e ponto de contato para GESI (Vietnã)

O monitoramento, a avaliação e a aprendizagem (MEL) devem ser integrados à concepção de uma solução de GESI desde o início, em vez de serem acrescentados posteriormente. Uma vez identificada a barreira, as equipes definem mudanças concretas que possam ser alcançadas em um ano e estabelecem uma referência clara com base em estudos, avaliações e/ou mapeamentos já existentes. Ao selecionar indicadores-chave desde o início, é possível acompanhar o progresso de forma sistemática e documentar o impacto por meio de uma combinação de dados quantitativos, *feedback* qualitativo e evidências visuais, como fotos e depoimentos. Essa abordagem proativa de MEL garante que o sucesso da solução seja visível, mensurável e fundamentado em evidências reais de transformação. As perguntas que podem orientar esse processo, uma vez identificada a questão, são:

- Qual é a mudança que você pode concretizar em um ano por meio da implementação?
- Quais indicadores-chave ajudarão a orientá-lo no acompanhamento do progresso em direção à mudança pretendida?
- Como você vai acompanhar e documentar essas mudanças?

A recomendação da equipe do Equador ressalta esse ponto:

"Torne o impacto visível definindo indicadores e a referência desde o início e, em seguida, coletando evidências ao longo da implementação. Utilize dados, feedback, fotos, depoimentos e exemplos de antes/depois para mostrar o que mudou e por que isso é importante."

Para mais informações, leia a Parte 2 – Estrutura de Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem (MEL)

Critérios de Análise

Os avaliadores analisarão as propostas com base em sete critérios principais:

1. Definição do problema: clareza da barreira e justificativa para a seleção.
2. Enquadramento da solução: validade e originalidade da intervenção proposta.
3. Lógica e estratégia de GESI: profundidade da estratégia nos quatro quadrantes.
4. Viabilidade: execução realista dentro do prazo de 12 a 18 meses.
5. Proposição de valor: um argumento convincente sobre a importância dessa solução.
6. Potencial de impacto: evidências da mudança transformadora.
7. Preparação da equipe: *expertise*, motivação e preparação para apresentar a proposta.

Garantindo a conformidade com o EUDR por meio da proteção da posse da terra pelas mulheres na Zâmbia

A equipe SAFE Zâmbia constatou que as mulheres na cadeia de valor da soja enfrentam graves barreiras à segurança da posse da terra, devido à falta de reconhecimento legal de seus direitos, o que dificulta o cumprimento do EUDR e o empoderamento econômico. A análise da equipe, fundamentada em uma análise de gênero realizada anteriormente, revelou que, embora as mulheres priorizem o acesso à terra, elas são frequentemente excluídas da posse devido a normas sociais restritivas e a limites pouco claros.

Para resolver essa questão, eles propõem uma solução em duas frentes: lançar uma campanha sobre normas sociais em parceria com líderes tradicionais, para mudar atitudes culturais, e implementar um processo técnico de documentação fundiária, utilizando mapeamento SIG, para emitir certificados de terras consuetudinárias a pelo menos 50 mulheres por chefia, garantindo assim sua posse e possibilitando a inclusão no mercado. Devido às normas culturais arraigadas nessas sociedades, a equipe também está priorizando a posse conjunta entre marido e mulher, nos casos em que a posse individual das mulheres não é possível.

Etapa 3:
Apresentar a Solução

Resultado esperado: uma apresentação concisa da solução específica para o país, que articule claramente uma proposta de valor para a transformação das barreiras identificadas em matéria de GESI.

Finalidade e Objetivos

Nesta etapa, as equipes transformam suas propostas escritas em uma apresentação concisa de 5 minutos que expõe um caso de negócios convincente para sua iniciativa de GESI. O objetivo é dar vida ao Sprint, estimulando a reflexão, aprofundando o aprendizado e promovendo o *networking* por meio do convite a partes interessadas e parceiros externos para o evento. Apresentações bem-sucedidas levam à aprovação e à transição para a Etapa 4: implementação.

Processo

Preparando a Apresentação

Uma apresentação vencedora deve contar uma história clara e baseada em evidências, que siga a sequência: Problema -> Solução -> Impacto. Além disso, deve:

- Demonstrar claramente como a solução promove a igualdade de gênero e a inclusão social.
- Colocar em primeiro plano as prioridades e perspectivas de atores marginalizados (por exemplo, mulheres, povos indígenas), em vez de apenas falar *sobre* eles.
- Demonstrar que a equipe possui capacidade, motivação e uma estratégia viável para executar seu plano.

Formato e Entrega da Apresentação

- Limite de tempo: exatamente 5 minutos.
- Elementos visuais: recomenda-se principalmente o uso de slides ou outros recursos visuais envolventes para apoiar a narrativa.
- Palestrantes: pelo menos um membro da equipe deve estar presente, de preferência alguém que consiga transmitir com autenticidade a paixão e a *expertise* da equipe.

Análise e Aprovação

O painel de análise verificará as apresentações com base em:

- Solidez e relevância: a solução está bem formulada e é adequada ao contexto?
- Viabilidade: a estratégia de intervenção é realista e clara?
- Capacidade da Equipe: a equipe demonstra *expertise* e prontidão?
- Potencial Transformador de GESI: a solução promete uma mudança genuína e duradoura?

Aprendizagem e Incentivos: Da Apresentação até o Impacto Duradouro

Para maximizar o impacto do *Sprint*, o evento de apresentação poderia incorporar um processo estruturado de revisão por pares, no qual as equipes oferecem *feedback* construtivo umas às outras, promovendo uma cultura de responsabilização e aprendizado compartilhado em conjunto com a Unidade de Coordenação do *Sprint*.

Etapa 4:
Implementar a Solução

Resultado esperado: um Plano de Implementação do GESI Sprint, com duração de 6 a 9 meses, que traduz a proposta aprovada em um roteiro estruturado de resultados, atividades e cronogramas.

Finalidade e Objetivos

O objetivo desta fase é assegurar uma implementação adequada e um sistema robusto de MEL. As equipes passam do planejamento à ação, executando sua intervenção em um período específico de 6–9 meses. Durante esse período, a Unidade de Coordenação do *GESI Sprint* e, se houver, os mentores de GESI, passam a desempenhar um papel de apoio estratégico, ajudando as equipes a superar obstáculos operacionais, obter orientação especializada e manter o ritmo, ao mesmo tempo em que acompanham rigorosamente o progresso e documentam as evidências da mudança.

Processo

Planos de Trabalho e Orçamento: Plano Operacional

O sucesso depende de um plano operacional elaborado em conjunto, desenvolvido em estreita parceria com os atores locais.
Este documento deve ser detalhado e prático:

- Estrutura: alinhar todas as atividades aos indicadores de produção definidos que contribuem diretamente para as metas do projeto.
- Clareza: atribuir claramente as responsabilidades e definir os itens do orçamento, especificando exatamente quem recebe os fundos e para que finalidade.
- Como lidar com o processo de compras: reconhecer que os processos de licitação nas organizações podem ser demorados. As equipes devem incorporar esse prazo de preparação em seus cronogramas, talvez dando início a atividades preparatórias paralelas (por exemplo, mobilização comunitária, coleta de dados de referência) enquanto aguardam a assinatura dos contratos formais.
- Cronograma: criar um cronograma realista que sincronize as sessões de mentoria, as visitas de apoio de especialistas e as atividades dos parceiros para evitar gargalos.

Implementação sob a perspectiva de GESI

A execução deve respeitar os padrões de inclusão e ética:

- Facilitação inclusiva: assegure que todas as reuniões e treinamentos sejam acessíveis e acolhedores para grupos marginalizados.
- Proteção: coloque em prática, com rigor, as diretrizes do princípio "Não causar danos" para proteger os participantes de consequências negativas indesejadas.
- Engajamento ético: ofereça uma remuneração justa pelo tempo e pela *expertise* da comunidade, especialmente ao trabalhar com populações indígenas e pessoas da comunidade.
- Consentimento Livre, Prévio e Informado (FPIC): ao trabalhar com povos indígenas, o FPIC é um pré-requisito obrigatório para todas as atividades.

Adaptabilidade

O *GESI Sprint* exige adaptabilidade para lidar com crises imprevistas, já que planos rígidos muitas vezes falham quando confrontados com a realidade. Seja diante do conflito armado na RDC, que forçou uma mudança para áreas anfitriãs mais seguras, dos atrasos burocráticos no Vietnã, que foram transformados em tempo de preparação estratégica, ou das mudanças internas no sistema e das lacunas de pessoal no Brasil, a capacidade de se reajustar é fundamental. Ao longo dessas mudanças, é fundamental documentar continuamente o progresso e integrar MEL para extrair lições das próprias interrupções. Resiliência não consiste em evitar interrupções, mas em ajustar com flexibilidade os cronogramas, redirecionar recursos e manter o ritmo mesmo quando o caminho original está bloqueado.

A jornada adaptativa da SAFE: adaptando-se às crises

República Democrática do Congo (DRC)

Os grupos de mulheres foram organizados com sucesso. Infelizmente, o conflito armado no final de 2024 levou ao deslocamento de populações para áreas menos afetadas pela violência. A surpresa encorajadora foi a resiliência da associação de mulheres, que continuou solicitando a continuidade do projeto, apesar do contexto de segurança instável. Levando em conta essa resiliência, o projeto SAFE aprovou uma avaliação rápida do mercado de mudas de café nas áreas anfitriãs. Assim, foram apresentadas duas solicitações de subsídios locais, que estão aguardando o financiamento da GIZ. Na mesma linha, outros projetos da GIZ na RDC demonstraram interesse e já estão se beneficiando do apoio da SAFE por meio da aprendizagem entre pares. Embora a guerra tenha tornado a implementação do *GESI Sprint* na RDC mais lenta, ela aumentou a divulgação do conceito de GESI.

Vietnã

A aprovação do projeto pelo governo vietnamita sofreu um atraso de cerca de um ano. A equipe aproveitou esse período estrategicamente para dar início a estudos preliminares sobre GESI e fortalecer ainda mais o plano operacional do *GESI Sprint* por meio da integração das atividades de GESI aos pacotes de trabalho da SAFE e ao plano de implementação mais amplo. Esse processo preparatório ajudou a estabelecer as bases para a integração sistemática das considerações de GESI na implementação do projeto desde o início.

Brasil

No início do projeto, o consultor desistiu da participação, o que exigiu um novo processo de contratação que atrasou o andamento dos trabalhos e atrapalhou o ritmo inicial. A transição levou à desmobilização, e um intervalo de aproximadamente 10–12 semanas enfraqueceu o ânimo e a coesão da equipe. Como o segundo consultor só pôde participar de forma online, o nível original de conexão e ritmo não foi totalmente restabelecido.

Documentação e Responsabilização

A transparência é fundamental para o aprendizado e a adaptação.
As equipes devem manter registros adequados:

- Acompanhamentos mensais: análises regulares do andamento com os mentores (ou, caso não haja mentor, com a Unidade de Coordenação do *GESI Sprint*) para lidar com os desafios desde o início.
- Anotações sobre a atividade: relatórios detalhados sobre o que aconteceu, quem participou e o que foi aprendido.
- Acompanhamento do orçamento: monitoramento em tempo real das despesas em relação ao planejado, a fim de garantir a integridade financeira.

Dicas para a fase de implementação

- Envolver as organizações de produtores desde o início para garantir a participação, a continuidade e a integração das novas competências em seus processos internos. (Equador)
- Alinhar e integrar as atividades do *GESI Sprint* com as atividades mais amplas e gerais do projeto SAFE, garantindo uma comunicação estreita com outros parceiros que trabalham com os mesmos beneficiários. (Indonésia)
- A implementação deve levar em conta os desafios associados aos líderes tradicionais em questões relacionadas a terras consuetudinárias e o contexto geral das intervenções, a fim de manter prazos realistas. (Zâmbia)
- Aproveitar a liderança das organizações nacionais de coordenação para mobilizar o apoio de diversas partes interessadas. Oferecer aos parceiros locais uma metodologia clara para a formulação coletiva de políticas lhes dá condições de coordenar contribuições técnicas e garantir compromissos de diversas agências de cooperação de maneira eficaz. (Peru)
- Uma abordagem baseada na cadeia de valor e a integração de GESI nos modelos de Parcerias de Negócios Inclusivos são importantes para fortalecer a participação equitativa, o acesso a oportunidades e a repartição de benefícios entre os diferentes grupos da cadeia de suprimentos, ao mesmo tempo em que contribuem para práticas de negócios mais sustentáveis e responsáveis. (Vietnã)

Etapa 5:
Refletir e Comemorar (e Repensar)

Resultado esperado: o compartilhamento de histórias de sucesso e lições aprendidas entre as equipes do GESI Sprint e até mesmo com o público em geral.

Finalidade e Objetivos

A etapa final do *GESI Sprint* é um momento de consolidação e inspiração, para comemorar os sucessos e impulsionar um movimento em prol da integração de GESI em toda a rede. Isso é elaborado a partir da documentação conjunta do processo, das lições aprendidas consolidadas e das percepções essenciais registradas nos relatórios de reflexão dos orientadores (consulte a seção "Relatórios" abaixo).

Processo

Reunião de Encerramento

Durante a reunião de encerramento, os mentores e as equipes se reúnem para fazer uma retrospectiva da jornada, levantando as questões mais difíceis:

- O que mudou e por quê?
- O que ficou aquém?
- O que aprendemos sobre a intersecção entre GESI e nosso projeto?

O objetivo é coletar evidências concretas das mudanças na autonomia, na voz, no acesso, nas normas sociais e nas estruturas, ao mesmo tempo em que se documentam com honestidade os desafios e as lições inesperadas.

Relatórios

Os mentores podem desempenhar um papel fundamental ao elaborar um relatório de reflexão que resume a estratégia de intervenção, as principais conquistas e as barreiras e fatores facilitadores específicos encontrados. Eles apresentam evidências de mudanças transformadoras e oferecem recomendações concretas para ampliar ou replicar o modelo.

Motivos para comemorar na SAFE

No Equador, **a equipe** comemorou a liderança, o comprometimento e a rápida aprendizagem dos jovens e das mulheres da Amazônia que assumiram funções técnicas para apoiar a preparação de suas organizações para o EUDR. Foi especialmente significativo ver os participantes ganhando confiança no uso de ferramentas geoespaciais e percebendo que podem, por conta própria, gerar e gerenciar informações essenciais. Eles também comemoraram o fato de que a conformidade com o regulamento pode se tornar uma oportunidade para fortalecer as capacidades locais, promover a inclusão e dar maior visibilidade às mulheres e aos jovens nas cadeias de valor livres de desmatamento.

No Peru, **a equipe** comemorou a evolução de seu papel na APPCACAO [*Asociación Peruana de Productores de Cacao*], passando de colaboradora em projetos específicos para parceira técnica estratégica. O apoio metodológico prestado pela equipe à política nacional de igualdade de gênero revelou-se fundamental, o que fez com que ela passasse da função de promover uma única oficina regional para a integração da equipe nacional de elaboração e validação.

Essa confiança se consolidou ainda mais em 2026, quando passaram a liderar a realização da concepção metodológica do plano de implementação da política nas cooperativas associadas e a participar da concepção conjunta dos módulos estruturais do Programa Virtual Integrado de Desenvolvimento de Capacidades. De modo geral, comemoraram o reconhecimento como consultores de confiança, capazes de fornecer a estrutura metodológica para que a APPCACAO possa liderar e mobilizar com sucesso recursos de outros parceiros nacionais e internacionais.

Vietnã: embora a implementação de GESI ainda esteja em um estágio inicial no Vietnã, esse processo já promoveu um alinhamento multifuncional mais forte entre as dimensões técnicas e sociais do programa. Isso ajudou a criar um entendimento comum sobre como GESI pode ser colocada em prática no âmbito de linhas de trabalho específicas de cada setor, em vez de ser tratada como um complemento temático à parte. Isso também contribuiu para um planejamento mais deliberado da aprendizagem, da reflexão e da geração de evidências sobre como GESI influencia os processos de implementação e os resultados.

Parte 2: Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem (MEL)

"Dê início a algo tendo o desfecho de tudo em mente."



Figura 7: Estrutura de Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem

Mudanças transformadoras levam tempo. Esse processo se desenrola gradualmente, exigindo que o Monitoramento, a Avaliação e a Aprendizagem (MEL) sejam integrados em todas as iniciativas de GESI, incluindo qualquer *GESI Sprint*. A estrutura de MEL (Figura 7) foi concebida levando isso em consideração. São fornecidas ferramentas e modelos para auxiliar as equipes na documentação de experiências, observações e contratempos, e para que as adaptações necessárias sejam realizadas.

Em cada etapa do processo, as equipes devem buscar indícios de que uma mudança, por menor que seja, está ocorrendo. Além disso, como nosso melhor aprendizado vem dos desafios, e não apenas dos sucessos, as equipes são incentivadas a registrar suas dificuldades, momentos decisivos e conquistas.

Histórias de Luta

Embora as "Histórias de Mudança" frequentemente mostrem casos de sucesso, as "Histórias de Luta" são igualmente importantes. Elas mostram os desafios enfrentados durante a implementação e destacam como os contratempos se transformaram em oportunidades de crescimento. Essas histórias servem para:

- *Destacar a resiliência, para seguir em frente mesmo diante de novos contratempos*
- *Oferecer oportunidades para aprender o que funciona e o que não funciona*
- *Proporcionar uma abertura, bem como promover a transparência e a adaptabilidade*

Estabelecer uma referência.

Antes da implementação, as equipes devem estabelecer uma referência com base em estudos, avaliações ou mapeamentos existentes, para quantificar o ponto de partida da barreira identificada em matéria de GESI. A partir daí, a estrutura orienta as equipes a recorrer a um conjunto abrangente de Indicadores de *Sprint GESI* (Anexo 4) e selecionar um número limitado (no máximo de 4 a 6) de indicadores de alto impacto que *acompanhem o progresso em pelo menos dois domínios de mudança e meçam o empoderamento e a transformação, em vez de apenas o alcance.*

Identificar mudanças transformadoras.

Quando se trata de identificar mudanças transformadoras, é importante encontrar evidências de mudanças tangíveis na autonomia, na voz, no acesso e/ou na tomada de decisões. Pode ser útil documentar marcos como:

- *Autonomia e acesso*: mulheres que recebem documentos oficiais de posse de terras ou produtores marginalizados que conseguem integrar-se aos sistemas apoiados pelo projeto.
- *Voz e representação*: mulheres e minorias *eleitos* para cargos de liderança em cooperativas ou órgãos de tomada de decisão no âmbito do projeto.
- *Normas e sistemas*: mudanças perceptíveis no sentido da tomada de decisão compartilhada no âmbito familiar ou mudanças nas políticas que apoiam os objetivos inclusivos do projeto.
- *Preparação do projeto*: maior capacidade da cadeia de suprimentos ou das estruturas comunitárias para atender aos padrões do projeto por meio de práticas inclusivas.

Abordagem de aprendizagem.

Como a implementação raramente é um processo linear, um *GESI Sprint* adota uma *abordagem de aprendizagem*: monitorando regularmente os desafios e ajustando as atividades ao longo de todo o processo de implementação. O ciclo de fornecer relatos, as reuniões internas da equipe do projeto e os eventos de aprendizagem entre países oferecem oportunidades para refletir, identificar e implementar mudanças relevantes.

Gestão de riscos.

Os riscos são parte integrante das iniciativas que impulsionam mudanças transformadoras. Para identificar e resolver gargalos e riscos emergentes em tempo hábil, é necessário incluir sessões regulares de reflexão nas reuniões da equipe do projeto e nos eventos de aprendizagem. Isso permite que a equipe utilize as contribuições e as lições aprendidas para adaptar o plano, as estratégias e as abordagens do projeto, a fim de realinhá-los com os resultados e o impacto esperados. Para isso, as reuniões devem reservar um tempo para acompanhar o andamento e os resultados do projeto. Algumas perguntas orientadoras podem ser:



1. O que deu certo?

2. O que deveria ser feito de maneira diferente?

3. O que precisa ser interrompido ou requer ação imediata, e por quem?

É uma boa prática monitorar os riscos e considerar possíveis medidas de mitigação ou resposta, especialmente no caso de riscos previsíveis, para que complexidades mais inesperadas possam ser enfrentadas sempre que surgirem. A análise de riscos, sejam eles previstos ou não, deve ser realizada regularmente. Para assegurar que essas iniciativas sejam proveitosas, certifique-se de se comunicar regularmente com as partes interessadas relevantes a fim de identificar obstáculos, facilitar a resolução conjunta de desafios, analisar a aprovação de prorrogações de projetos ou alterações contratuais e garantir prazos ágeis para a aprovação de mudanças.

Quando os planos se encontram com as tradições e a logística

A equipe SAFE da Zâmbia enfrentou dois grandes desafios: primeiro, uma chefe tribal que, inicialmente, concordou em emitir títulos de propriedade para mulheres, retirou seu apoio após enfrentar forte pressão por parte de líderes homens e das tradições comunitárias, que consideram a posse da terra um meio que pode minar a autoridade dos líderes tradicionais, que são homens. Em segundo lugar, as aldeias escolhidas não coincidiam com as áreas nas quais as empresas privadas atuavam, o que dificultava a conexão dos agricultores com os mercados. Para resolver essas questões, a equipe conseguiu prorrogações dos contratos. Isso lhes deu o tempo necessário para ajustar seu plano, se envolver mais profundamente com a comunidade a fim de superar barreiras tradicionais e normas profundamente arraigadas, além de alinhar seu trabalho com os parceiros de mercado certos.

Parte 3: Estratégia de Implementação

O *GESI Sprint* é uma iniciativa aceleradora criada para permitir que equipes de projeto elaborem e testem uma solução transformadora em termos de gênero, liderada localmente, que aborde as desigualdades estruturais em seu contexto de desenvolvimento ou de negócios. Ao aproveitar o conhecimento e a autonomia de mulheres, povos indígenas e outros grupos marginalizados, o Sprint visa eliminar as barreiras à inclusão, à equidade e à sustentabilidade. Ao final de um *Sprint*, espera-se que as equipes apresentem intervenções testadas e escaláveis, acompanhadas de lições aprendidas documentadas, resultados mensuráveis e recomendações práticas de políticas ou programas para promover mudanças sistêmicas.

O sucesso do *Sprint* depende, em grande parte, do nível e da qualidade da aprendizagem entre pares nos projetos, setores ou países. O Sprint deve, portanto, ser planejado de forma a garantir um envolvimento suficiente entre as equipes para que possam compartilhar percepções, desafios, modelos escaláveis, abordagens e indicadores úteis de GESI (ver MEL).

Incorporando uma Perspectiva Genuína de GESI

Adotar uma perspectiva de GESI em um projeto de desenvolvimento significa examinar sistematicamente como diferentes grupos vivenciam, participam e se beneficiam das intervenções, em vez de partir do pressuposto de que todos são afetados da mesma forma. Isso envolve analisar quem detém o poder de decisão nos âmbitos familiar, comunitário e institucional, identificar quais grupos enfrentam barreiras agravadas (por exemplo, mulheres com deficiência pertencentes a minorias étnicas) e compreender como as desigualdades existentes moldam o acesso a recursos, informações e oportunidades.

Na prática, essa perspectiva se aplica a todas as fases do projeto:

- Durante a fase de concepção, as equipes coletam dados de referência desagregados e realizam consultas participativas com grupos marginalizados, ao mesmo tempo em que abordam antecipadamente as barreiras identificadas.
- A implementação inclui ações de divulgação direcionadas, locais e horários acessíveis, oferta de serviços de creche e cotas para mulheres e minorias em cargos de liderança.
- O monitoramento acompanha dados desagregados por gênero, idade e presença ou ausência de deficiência, além das taxas de participação que vão além da mera presença.
- A avaliação analisa se os benefícios alcançaram os grupos-alvo e examina as consequências indesejadas sobre as dinâmicas de poder.

Entre os indicadores concretos da integração de GESI ao longo de todo o ciclo de vida do projeto, temos o seguinte:

- Participação significativa nas decisões,
- Distribuição equitativa de terras, crédito, tecnologia e capacitação,
- Avaliação da renda, dos resultados no âmbito da saúde e da economia de tempo entre os grupos,
- Proteção contra assédio e violência, e
- Organizações locais que adotam práticas inclusivas mesmo após o término do projeto.

Entre os erros mais comuns, temos o seguinte:

- Tratar as mulheres como um grupo homogêneo, sem levar em conta classe social, ter ou não deficiência e etnia;
- Sobrecarregar as mulheres com tarefas adicionais não remuneradas sob o pretexto do empoderamento;
- Ignorar outros grupos marginalizados — incluindo homens como aliados — ao concentrar-se de forma excessivamente restrita nas mulheres;
- Realizar uma consulta meramente simbólica, sem mecanismos de *feedback* nem responsabilização;
- Partir do pressuposto de que o empoderamento econômico reduz automaticamente a violência de gênero; e
- Medir resultados como o número de treinamentos sem avaliar a mudança transformadora.



Uma perspectiva genuína de GESI exige reflexão contínua e disposição para se adaptar quando as evidências indicam que a exclusão persiste. Isso deve estar presente na forma como os problemas são enquadrados, as soluções elaboradas e o sucesso avaliado.

Princípios Fundamentais de Implementação

A implementação de um *GESI Sprint* é orientada por cinco princípios fundamentais, a saber:

1. ***Mudança em vários níveis***. Aborde pelo menos dois dos quatro Quadrantes da Mudança (individual, relacionamentos, cultura e sistemas). Isso assegura que as intervenções gerem um impacto sustentável em níveis interligados, em vez de melhorias isoladas

2. ***Monitoramento e aprendizagem integrados***. Estabeleça um monitoramento contínuo desde o início do projeto, acompanhando de 5 a 6 indicadores-chave por meio de métodos mistos (quantitativos e qualitativos), para coletar evidências relevantes sobre resultados e processos.

3. ***Ferramentas adequadas ao contexto***. Selecione e adapte ferramentas com base no contexto local, por meio de consultas às partes interessadas e de avaliações de viabilidade, assegurando a relevância e a facilidade de uso para os parceiros de implementação.

4. ***Autonomia de Parceiros e Sustentabilidade***. Priorize a autonomia dos parceiros, compartilhando a autoridade na tomada de decisões, o controle dos recursos e as funções de liderança com os atores locais, reduzindo a dependência da unidade de coordenação e fortalecendo a capacidade a longo prazo.

5. ***Aprendizagem Estruturada entre Pares e Responsabilização.***
   Organize grupos de aprendizagem entre pares para promover a reflexão regular, a responsabilização e o acompanhamento do progresso.
   Os grupos se reunirão trimestralmente para compartilhar contribuições, documentar as lições aprendidas e produzir resultados conjuntos de aprendizagem.

O Papel da Mentoria

A mentoria oferece um espaço seguro para reflexão, ação e responsabilização. Se os recursos permitirem, é altamente recomendável contratar mentores externos com *expertise* em questões de gênero interseccionais. Isso traz uma perspectiva externa que ajuda a equipe a identificar crenças e suposições não reconhecidas, selecionar estruturas e ferramentas relevantes e agir com clareza. O mentor também apoia a equipe na condução de conversas difíceis, na identificação de dinâmicas de poder e na reflexão sobre os fracassos. Mentorias regulares geram contribuições, aprofundam o aprendizado, garantem que haja a responsabilização e mantêm o ritmo.

O valor estratégico da mentoria no projeto SAFE

Inicialmente considerado uma prioridade baixa devido a demandas concorrentes e à compreensão limitada de seu valor, o fornecimento de mentoria rapidamente se mostrou um catalisador para o *GESI Sprint*. Assim que as equipes nacionais passaram a participar das conversas de mentoria, elas valorizaram o tempo e o espaço oferecidos para dar um passo atrás e refletir em equipe, além de obter uma nova perspectiva externa sobre as questões e os desafios enfrentados. Estas são algumas das reflexões realizadas ao relembrar o passado:

Na **Indonésia**, o trabalho de mentor ajudou a equipe a reconhecer o progresso alcançado, apesar dos atrasos contratuais. Além disso, o projeto estabeleceu uma parceria com uma organização comunitária sólida, com vasta experiência no trabalho com mulheres no país e na região. As conversas de mentoria ajudaram a equipe "a esclarecer o objetivo do *GESI Sprint* na prática e a direcionar nossas ideias."

Para as equipes de **Uganda**, a mentoria passada levou a uma mudança de rumo fundamental: em vez de arriscar sobrecarregar ainda mais as mulheres com um negócio de briquetes,

a equipe mudou o foco para aprofundar o conhecimento sobre o café e promover diálogos em família, garantindo que a intervenção continuasse sendo verdadeiramente empoderadora.

Os **colegas da Zâmbia** destacaram o papel do mentor na coordenação da complexa interação entre os atores selecionados para o *Sprint*. O trabalho com o mentor proporcionou um espaço seguro para lidar com o desafio de agricultores que, embora organizados, ainda não estavam integrados às cadeias de valor específicas do setor privado que o projeto visava fortalecer. De modo geral, a mentoria foi fundamental para reajustar os cronogramas, superar a resistência dos líderes tradicionais e, por fim, reorientar a estratégia para garantir que os grupos de agricultores fossem integrados com sucesso à solução de GESI.

Por fim, no projeto no **Vietnã**, no qual a integração de GESI ainda se encontra em fase preparatória, a mentoria contínua revelou-se essencial para desenvolver uma compreensão prática, identificar e analisar lacunas em matéria de gênero e inclusão social, identificar barreiras sistêmicas, mas também oportunidades no âmbito das atividades do projeto, e incorporar metodologias inclusivas em todas as etapas do planejamento do projeto, incluindo o monitoramento e a gestão adaptativa.

As equipes podem realizar a mentoria por si sós, caso já contem com defensores internos comprometidos com GESI e/ou tenham experiência prévia.
No entanto, a mentoria por si só exige muita disciplina para evitar o pensamento de grupo (*groupthink*) e pode diminuir a velocidade do processo, caso a equipe não possua a *expertise* técnica específica.
Para equipes que estão começando a trabalhar com GESI e desejam abordar as barreiras de gênero interseccionais em seu trabalho, é recomendada uma

Aprendizagem entre Pares

A aprendizagem entre pares transforma esforços isolados em uma estratégia global coesa, permitindo que as equipes adaptem rapidamente soluções comprovadas, aprimorem projetos por meio de crítica coletiva e superem, em conjunto, barreiras socioculturais complexas.

A importância da aprendizagem entre pares para a integração de GESI e a responsabilização

Acelera a inovação. Evite reinventar a roda; adapte abordagens bem-sucedidas a diferentes contextos. Mesmo quando os contextos locais diferirem significativamente, as equipes frequentemente enfrentarão barreiras estruturais semelhantes (por exemplo, normas de gênero, acesso a recursos). As trocas entre pares permitiram que as equipes identificassem padrões e adaptassem abordagens bem-sucedidas de um contexto para outro, em vez de partirem do zero. Foram organizadas reuniões bilaterais sempre que as equipes nacionais consideraram útil.

Aperfeiçoa o projeto. O uso de "vários pares de olhos" permite que as propostas sejam aprimoradas e que haja a integração de GESI de uma forma mais profunda.

Responsabilização. Acompanhamentos periódicos e apresentações entre pares criaram um senso de responsabilização, à medida que as equipes relatavam o progresso, os desafios e os resultados.

Alinha a estratégia. As equipes se beneficiaram da troca de estratégias eficazes e de abordagens que se mostraram menos bem-sucedidas. Isso ajudou outras pessoas, tanto no presente quanto no futuro, a evitar erros comuns e a aprimorar suas próprias intervenções de maneira mais eficiente.

Alinhamento estratégico e uma linguagem técnica comum. As interações entre pares ajudam as equipes a harmonizar sua compreensão dos conceitos de GESI no contexto de requisitos internacionais, tais como a conformidade com o EUDR, garantindo que as diversas intervenções nos países contribuam para um impacto regional coeso e padronizado.

Cria um espaço colaborativo para explorar a resistência sociocultural . Compartilhar estratégias sobre como lidar com barreiras delicadas, tais como conceitos locais equivocados ou as conotações negativas frequentemente associadas à "ideologia de gênero", permite que as equipes desenvolvam, em conjunto, narrativas mais resilientes e culturalmente sensíveis, com base na experiência coletiva.

No que diz respeito à aprendizagem entre pares, reunir equipes diversificadas (em diferentes tópicos, setores ou regiões geográficas) em grupos compartilhados transforma esforços isolados em motores de aprendizagem comparativa. A união de equipes — como especialistas em posse da terra na Zâmbia e especialistas em geoespacial no Equador, no projeto SAFE — abre espaço para que experiências locais únicas gerem *insights* universais. Isso permite que as lições aprendidas em um contexto sejam rapidamente adaptadas a outros contextos, acelerando o progresso coletivo em relação aos desafios de gênero e inclusão em programas que vão do nível local ao global.

Organização da aprendizagem entre pares intercontinental no projeto SAFE

Os nove países participantes do projeto SAFE foram separados em três grupos. Cada grupo era composto por países de um continente diferente. Houve diversidade e também sobreposição nos tópicos escolhidos pelas equipes. As diferentes trajetórias das equipes geraram contribuições valiosas para a aprendizagem comparativa, que foram compartilhadas em eventos dos grupos realizados a cada 4 a 6 meses, bem como em eventos de aprendizagem entre países que envolveram vários grupos.

Grupo 1 / Países e Atividade

- Brasil: fomentando a liderança e transformando os papéis de gênero nos setores de cacau e pecuária.
- Equador: capacitando jovens e mulheres da Amazônia em habilidades geoespaciais para o cumprimento do EUDR no Equador.
- Zâmbia: garantindo a posse da terra às mulheres e desafiando as normas patriarcais.

Grupo 2 / Países e Atividade

- República Democrática do Congo: integração de mulheres e povos indígenas na recuperação do setor de café do país.
- Indonésia: formalização de grupos de mulheres produtoras de borracha para facilitar o acesso ao mercado.
- Vietnã: utilizando o GALS para empoderar mulheres de minorias étnicas no setor cafeeiro.

Grupo 3 / Países e Atividade

- Camarões: fortalecimento da participação e da liderança das mulheres nas cooperativas de cacau.
- Peru: institucionalização da paridade de gênero e da liderança nas cooperativas de cacau.
- Uganda: promovendo a tomada de decisão conjunta e os direitos à terra nas famílias produtoras de café.

Financiamento

Um financiamento específico pode atuar como um catalisador para inovação e autonomia, mesmo que a motivação intrínseca seja o principal fator impulsionador. Seja por meio de um incentivo financeiro externo "complementar" ou de uma realocação interna, um fundo específico permite que as equipes testem soluções ousadas e adaptadas ao contexto, sem sobrecarregar os orçamentos principais nem comprometer as prioridades existentes. Isso proporciona flexibilidade financeira que alivia a pressão operacional e sinaliza que GESI é uma prioridade formal e protegida. Isso pode fortalecer a motivação da equipe, possibilitar uma cocriação mais profunda com os parceiros e garantir que os objetivos de gênero sejam visivelmente integrados à arquitetura geral do projeto, em vez de serem um complemento opcional.

Os benefícios do financiamento para um *GESI Sprint*

No *GESI Sprint* original da equipe SAFE, havia um incentivo na forma de fundos adicionais para a implementação.
Isso foi complementado com o apoio de mentoria, bem como com contribuições de especialistas da Unidade de Coordenação do *Sprint* e, em alguns casos, de especialistas externos em questões de gênero. Embora o financiamento "complementar" tenha efetivamente incentivado a ação, o apoio adicional estimulou a motivação intrínseca para promover uma mudança sustentável.

- **O financiamento adicional estimulou atividades com foco em questões de gênero** em todo o projeto SAFE.
- **Alivia a pressão sobre os orçamentos básicos já alocados**: em muitos casos, o orçamento original do projeto já havia sido destinado às atividades principais. O financiamento adicional gerou mais recursos para integrar ações voltadas para as questões de gênero e inclusão que, de outra forma, não seriam viáveis, e isso sem comprometer as prioridades existentes.
- **Cria espaço para a inovação**: o financiamento oferece a oportunidade de testar novas ideias e soluções específicas para cada contexto sem sobrecarregar o orçamento principal do projeto.
- **Reforça a motivação e a autonomia da equipe**: O "subsídio competitivo" (orientado pela demanda, com apoio) atuou como um importante facilitador, aumentando a motivação e incentivando as equipes a se envolverem mais profundamente com os objetivos de GESI.
- **Priorização e foco orçamentários internos:** a designação de uma alocação específica para GESI permitiu que o projeto funcionasse sob uma lógica de "subprojeto", garantindo uma implementação direcionada e a proteção dos recursos.
- **Reforço da integração explícita e as sinergias entre os componentes**: tratar GESI como um componente formal torna visíveis os objetivos de gênero interseccionais em todas as esferas, facilitando a articulação com outras áreas técnicas e estimulando uma reflexão contínua sobre como integrar efetivamente os conceitos de GESI em todas as atividades.
- **Oferecimento de espaço para a cocriação**: a flexibilidade para utilizar o fundo no processo do *GESI Sprint* proporciona um espaço para envolver a organização parceira como parte da equipe e desenvolver, em conjunto, atividades que sejam relevantes e eficazes.



Figura 8: fortalecimento das habilidades em mapeamento geoespacial para mulheres e jovens da Amazônia no Equador, demonstrando que um treinamento prático e enraizado na realidade local pode desenvolver rapidamente a autoconfiança, a liderança e a participação.

ANEXO 1: Estruturas Conceituais de um *GESI Sprint (Acelerador de Igualdade de Gênero e Inclusão Social)*

"Eu sabia que GESI era uma parte importante do nosso trabalho no qual devíamos nos concentrar. As ferramentas e os marcos apresentados permitiram envolver-me e definir como trabalhar com as atividades de GESI."

– Consultor de M&E (Monitoramento e Avaliação) e ponto de contato do GESI

O *GESI Sprint* é orientado por três estruturas complementares: *Design Thinking*, Quadrantes da Mudança e Alcance-Benefício-Empoderamento-Transformação (R-B-E-T). O *Design Thinking* ajuda as equipes a explorar, a testar e a aperfeiçoar soluções por meio da aprendizagem iterativa. Os Quadrantes da Mudança garantem uma abordagem sistêmica ao abordar as dimensões individual, relacional, cultural e estrutural. A estrutura "Alcance-Benefício-Empoderamento-Transformação" ajuda a avaliar se um projeto de desenvolvimento é empoderador e transformador, como muitas iniciativas se propõem a ser. Juntas, essas estruturas possibilitam o desenvolvimento de soluções inclusivas, eficazes e duradouras ao longo do *Sprint*.

Marco 1: *Design Thinking*

Com base no *Design Thinking*, um *GESI Sprint* é orientado por uma abordagem iterativa e centrada no ser humano, que vai além do planejamento teórico para oferecer soluções relevantes na prática e específicas para cada contexto. À medida que as equipes avançam pelas etapas de empatia, definição, ideação, prototipagem e testes, o *Sprint* passa de um plano de execução linear para uma jornada dinâmica de aprendizado, garantindo que as soluções resultantes sejam úteis, escaláveis e profundamente enraizadas nas comunidades que buscam transformar.

Ter Empatia e Definir. As equipes começam por compreender profundamente as realidades vividas pelas mulheres, pelos povos indígenas e pelos grupos marginalizados. Isso implica questionar suposições sobre "o que funciona" e definir rigorosamente o problema a partir da perspectiva das pessoas mais afetadas, garantindo que as causas fundamentais, e não apenas os sintomas, sejam tratadas.

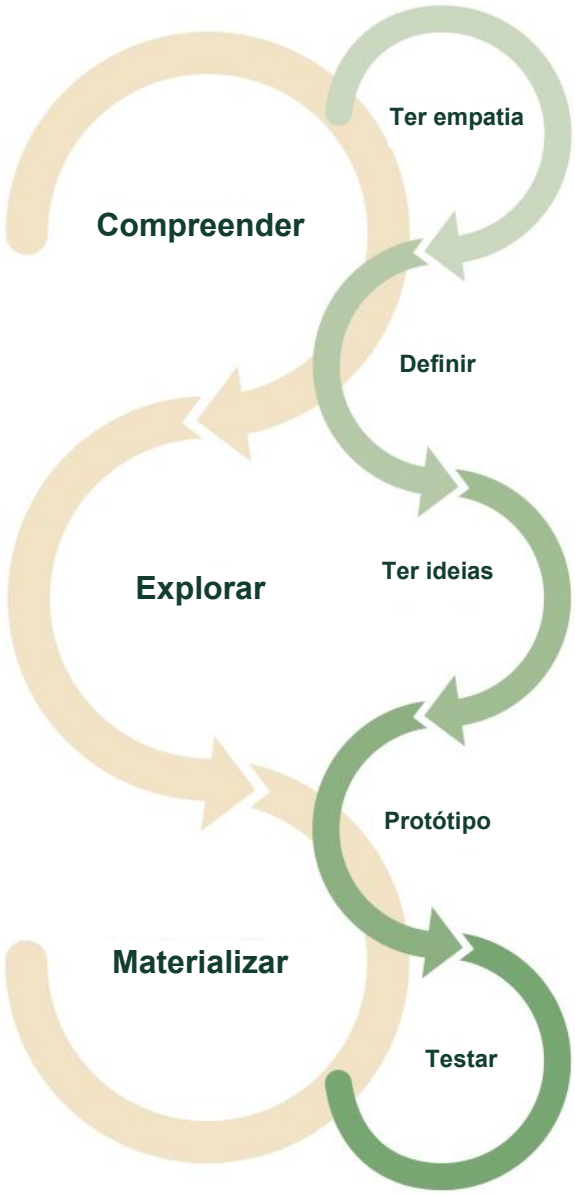


Figura 9: processo de *design thinking*

Concepção e Protótipo. Em vez de buscar uma solução perfeita imediatamente, as equipes são incentivadas a explorar ideias diversas, até mesmo se forem radicais. Em seguida, elas desenvolverão protótipos de baixo custo e de rápida execução, ou "intervenções mínimas viáveis", para testar suas hipóteses no mundo real.

Teste e Iteração. Ao coletar *feedback* desde o início e com frequência, as equipes poderão aprender com os erros e aprimorar sua abordagem continuamente. Esse ciclo de tentativa e erro garante que a intervenção final seja robusta, culturalmente adequada e realmente atenda às necessidades em constante evolução da comunidade.

Marco 2: Quadrantes da Mudança

Uma mudança duradoura exige uma abordagem sistêmica. Os desafios complexos que estão no cerne do *GESI Sprint* não podem ser resolvidos por meio de intervenções isoladas. Focar em apenas uma dimensão, como a capacidade individual, muitas vezes traz resultados de curta duração. Portanto, as intervenções devem atuar em pelo menos dois quadrantes, para moldar o sistema mais amplo no qual as pessoas atuam, desde relacionamentos e normas sociais até sistemas e estruturas.

Ao trabalhar nesses domínios interconectados, as equipes podem abordar as causas fundamentais, minimizar os contratempos e promover mudanças duradouras, inclusivas e escaláveis. Ao longo do *GESI Sprint*, deve-se dar atenção a pelo menos **dois domínios** dos Quadrantes da Mudança.

Os Quadrantes da Mudança (Individual, Relacionamentos, Cultura, Sistemas) apoiam uma concepção transformadora ao abordar mentalidades, comportamentos, normas e estruturas em quatro domínios interconectados:

- O domínio **individual** concentra-se nas habilidades, no conhecimento e na confiança das pessoas.
- As **relações** analisam como as pessoas interagem, colaboram e se apoiam mutuamente.
- A **cultura** se refere a expectativas, valores, normas e práticas cotidianas compartilhadas que influenciam o que é aceito ou esperado e que orientam o comportamento.
- Os **sistemas** incluem as políticas, os processos e as estruturas que definem a forma como as organizações e os setores operam.

Considerar esses domínios em conjunto ajuda as equipes a projetar soluções que sejam práticas, bem fundamentadas e com maior probabilidade de perdurar.

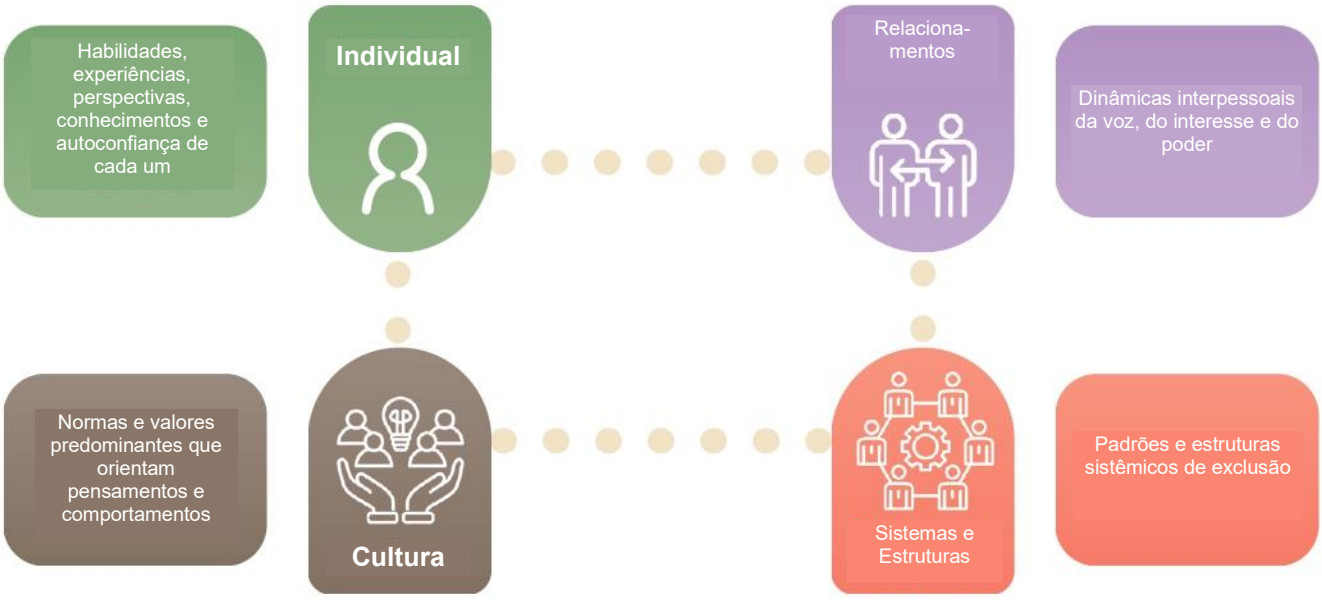


Figura 10: Quadrantes da Mudança

Marco 3: Alcance-Benefício-Empoderamento-Transformação

O empoderamento de mulheres e outros grupos marginalizados é a meta de muitos projetos de desenvolvimento, mas essas intenções nem sempre alcançam os resultados desejados. O marco ""“Alcance-Benefício-Empoderamento-Transformação” pode ser utilizado para avaliar se uma intervenção de desenvolvimento é, de fato, empoderadora e transformadora.

Em um *GESI Sprint*, as equipes são convidadas a se desafiar e ir além de *alcançar* e *beneficiar* os grupos-alvo, com o objetivo de promover o *empoderamento* e *transformar* a questão identificada e o contexto mais amplo ou o ecossistema empresarial.



Figura 11: Marco “Alcance-Benefício-Empoderamento-Transformação”

ANEXO 2: Modelo de proposta

Elabore uma proposta (máx. 4 páginas) respondendo às perguntas abaixo.

1. Análise de GESI da questão, apoiada por estratégias nacionais e subnacionais específicas para cada contexto

- Qual é o problema que você está resolvendo?
- De quem é esse problema?
- Por que esse é o problema que precisa ser resolvido?
- Onde esse problema se situa no contexto de desenvolvimento ou no ecossistema empresarial?
- A iniciativa se baseia em trabalhos ou parcerias já existentes? Nesse caso, descreva resumidamente o trabalho e o que os parceiros estão fazendo.

2. Qual é a solução? (qual é a oportunidade mais fácil de aproveitar, o diferencial de venda ou a ação com maior impacto?)

- Qual é a sua estratégia de implementação? (atue em pelo menos dois dos quatro Quadrantes da Mudança: Individual, Relacionamentos, Cultura e Sistemas para alcançar uma mudança transformadora)
- Quem será beneficiado? Por quê?
- Como isso contribuirá para o sucesso do projeto ou do negócio?

3. Como você implementa sua solução ou estratégia de intervenção? Quais instrumentos serão utilizados (por exemplo, concessões, contratos, subsídios locais)?

- Quem serão seus possíveis parceiros na implementação da sua estratégia de intervenção?
- Quais são o histórico e as capacidades da equipe?

4. Como você saberá se a sua solução está causando impacto?

- Resultados/desfechos esperados, indicadores-chave e métodos: descreva os resultados ou desfechos esperados, bem como os indicadores-chave e os métodos que você utilizará para medir a transformação.

5. Quais são os riscos e como você irá mitigá-los?

- Riscos e medidas de mitigação: descreva os principais riscos para a obtenção de impacto e as medidas de mitigação que você utilizará para lidar com eles.

ANEXO 3: Modelo de *pitch* (apresentação rápida)

Orientações para a elaboração de uma apresentação (máx. 8 slides):

- Seja conciso(a): cada slide deve apresentar apenas os pontos principais.
- Dê prioridade aos elementos visuais em vez do texto: utilize imagens, ícones e o mínimo de texto possível para tornar a apresentação envolvente.
- Ensaie: cronometre o tempo para assegurar que não ultrapasse os 5 minutos.
- Adapte-se ao público: concentre-se nos aspectos da sua apresentação que vão chamar a atenção de quem irá julgá-las e das outras equipes.

1. Slide de abertura
    - Apresentação de <projeto, local ou país>
    - Nomes dos apresentadores
    - Título atraente
2. Enunciado do problema
    - Defina claramente o problema que você está resolvendo.
    - Faça com que o público sinta o impacto do problema e compreenda sua importância.
3. Solução
    - Explique sua solução e como ela resolve o problema.
    - Destaque o que torna sua solução única ou melhor do que as alternativas existentes.
4. Equipe
    - Apresente as organizações participantes e seu compromisso com a iniciativa.
    - Destaque os principais membros da equipe e suas experiências relevantes.
    - Demonstre que a equipe é capaz de colocar a visão em prática.
5. Estratégia de intervenção
    - Demonstrar que seu plano é viável
    - Mostrar quem será beneficiado
    - Ilustrar um impacto positivo mais amplo
6. Projeções financeiras
    - Como você utilizará a concessão/financiamento?
    - Mostre que você tem projeções realistas e uma solicitação clara
    - Convença o público de que seu plano de intervenção é financeiramente viável.
7. Encerramento
    - Reitere sua mensagem principal, sua proposta de valor e o que você está pedindo.
    - Deixe o público com uma forte impressão e um caminho claro a seguir.
8. FALE CONOSCO
    - Nomes, organizações, dados de contato

ANEXO 4: Modelo para Histórias de Luta e Mudança

"Registre a jornada, e não apenas a vitória."

Utilize este modelo regularmente para fazer uma pausa, refletir sobre a jornada do *GESI Sprint* e se preparar para eventos de aprendizagem entre países. É com os reveses e fracassos que mais aprendemos; por isso, é fundamental registrar as dificuldades, os obstáculos administrativos e a dinâmica inicial da equipe, assim como os sucessos. Concentre-se não apenas nos resultados, mas também no processo e na jornada que percorremos juntos, percebendo os pequenos sinais de mudança que, somados, geram um impacto significativo. Para cada mudança observada, esclareça se ela ocorreu no nível individual ou coletivo e inclua reflexões sobre como o próprio pensamento de vocês, como equipe, evoluiu ao longo do processo. Utilize as seguintes perguntas orientadoras:

1. **A Situação**

- Antes: qual era a realidade das mulheres/grupos marginalizados antes dessa atividade?
- Barreiras: que desafios específicos essas pessoas enfrentaram na cadeia de valor?
- Oportunidades: que "oportunidades fáceis" poderiam ser aproveitadas?
- Ação: o que o *GESI Sprint* propôs e quais ações foram efetivamente tomadas?

2. **Níveis da Mudança**

- O que aconteceu: descreva mudanças concretas na vida das pessoas (planejadas/não planejadas, positivas/negativas).
- A lacuna: quais mudanças previstas não ocorreram?
- Escala: as mudanças ocorrem no nível individual ou coletivamente?
- Mentalidade: como mudou a sua maneira de pensar, seja como equipe ou individualmente?

3. **Análise e Contribuições**

- Sinais de mudança: quais pequenos sinais indicam que uma mudança está ocorrendo?
- Surpresas: o que era esperado em comparação com o que foi inesperado?
- Significância: por que isso é importante? Quais são as implicações a longo prazo?
- Sustentabilidade: quais são as chances de essa mudança ser duradoura?

4. **Impulsionadores e Recomendações**

- Causa fundamental: o que fez com que isso acontecesse (*GESI Sprint* vs. outros fatores)?
- Reflexão: O que deu certo? O que poderia ser feito de maneira diferente?
- Lição: qual é a principal lição a ser aprendida para outros projetos de GESI?

5. **Vozes e Recursos Visuais**

- Depoimentos: citações diretas que acrescentam contexto emocional.
- Mídia: fotos das atividades ou vídeos que mostram a mudança.
- Evidências: links para mídias incorporadas.

ANEXO 5: Indicadores de GESI

Os indicadores-chave com base no marco "Alcance-Benefício-Empoderamento-Transformação (Reach-Benefit-Empower-Transform)" e nos indicadores de gênero do projeto SAFE (nos campos de cor laranja).

* Devem ser apresentados como números para resultados de curto prazo ou como porcentagens em relação à análise de referência, para resultados de longo prazo

DOMÍNIO	INDICADORES
ALCANÇAR	
Avalie em que medida as intervenções são acessíveis às mulheres e a outros grupos marginalizados, bem como aos homens	
Implementação da preparação para o EUDR	Mulheres e outras pessoas marginalizadas incluídas em sistemas de rastreabilidade e outras ferramentas destinadas a atender aos requisitos do EUDR
	Participantes mulheres e de grupos minoritários que demonstraram maior conhecimento sobre práticas de produção sustentável
	Participantes do sexo feminino e de grupos minoritários que confirmam ter maior conhecimento sobre os direitos de uso da terra
	Mulheres e homens que participam ativamente das reuniões de consulta e dos eventos de capacitação do *GESI Sprint*
	Mulheres e outros grupos marginalizados que participam de atividades da cadeia de valor
	Mulheres e homens que receberam treinamento sobre questões relacionadas aos direitos à terra e a mecanismos de reparação
	Mulheres e outros agricultores marginalizados que recebem serviços de extensão
	Acesso de mulheres e grupos minoritários a insumos
BENEFÍCIO	
Acompanhar como mulheres, jovens com deficiência e outras pessoas marginalizadas, bem como homens, estão se beneficiando das intervenções	
Acesso aos recursos e aproveitamento dos mesmos	Aumento no número de mulheres e grupos minoritários que participam dos mercados agrícolas e das cadeias de valor, em relação à análise de referência, ao longo do período de intervenção
	Aumento do número de agricultoras e outros agricultores marginalizados que passaram a ter acesso a mercados com preços mais altos ou a oportunidades de agregação de valor, em comparação com a análise de referência, ao longo do período de intervenção
	Aumento da renda ou dos rendimentos das mulheres e das minorias em relação à análise de referência durante o período de intervenção*
	Aumento do acesso de mulheres e minorias a direitos de posse da terra garantidos, ou melhoria na percepção das mulheres quanto à segurança de sua posse da terra
	Mulheres e outros grupos marginalizados que relatam maior acesso ou uso de tecnologia aprimorada
	Maior conhecimento e especialização das mulheres e das minorias na cadeia de valor
	Aumento da produtividade de mulheres e minorias (por exemplo, rendimento por hectare)

DOMÍNIO	INDICADORES
EMPODERAR	
Acompanhamento da capacidade das mulheres de exercer influência, conquistar autonomia e *status*, tomar decisões e controlar as atividades da cadeia de valor	
Representação das mulheres	Mulheres e minorias, na qualidade de tomadores de decisão, exercem um impacto positivo na cadeia de valor
	Mulheres e minorias atuando como formadoras, pontos de contato, especialistas etc., gerando um impacto positivo nos resultados
	Mulheres e minorias se manifestando em reuniões e processos de tomada de decisão
Empoderamento feminino	Mulheres e minorias que tomam decisões sobre o uso da renda proveniente da agricultura
	Mulheres e minorias que negociam preços ou contratos de forma eficaz
	Mulheres e líderes de minorias impulsionam o desempenho das organizações de produtores
	Mulheres e minorias alcançando produtividade efetiva e sustentável por meio do uso da terra
TRANSFORMAR	
Acompanhamento das mudanças estruturais nas atitudes culturais, nas estruturas de poder e nas normas que limitam o empoderamento (por exemplo, no que diz respeito aos direitos e à posse da terra pelas mulheres)	
Mudanças socioculturais e estruturais	Políticas e práticas adotadas em instituições (por exemplo, cooperativas, empresas do agronegócio) com o objetivo de promover a igualdade de gênero e a inclusão social
	Mulheres defensoras que mobilizam aliados homens e, em conjunto, promovem a igualdade de gênero e a inclusão social em seus contextos
	Exemplos de normas ou barreiras tradicionais de gênero interseccionais que foram contestadas com sucesso
	Acordos ou estratégias propostos por mulheres e outros grupos marginalizados e endossados pelas autoridades locais ou pelos líderes comunitários
	Proporção de mulheres e membros de minorias entre os proprietários ou titulares de direitos sobre terras agrícolas, por tipo de posse, em comparação com a análise de referência
Gestão de projetos que abordam a questão de gênero	Disponibilidade de uma estratégia interseccional de gênero prevista no orçamento em organizações parceiras
	Porcentagem de mulheres e minorias na(s) equipe(s) de gerenciamento de projetos
	Porcentagem de mulheres e grupos minoritários retratados em cargos de liderança ou em papéis de empoderamento nas publicações do projeto
	Evidências de interseccionalidade na estratégia de gênero
	Integração prevista no orçamento de mecanismos de M&E que coletem dados qualitativos sobre o empoderamento de mulheres e minorias
	Integração prevista no orçamento de mecanismos de M&E para a análise de referência e o monitoramento interseccionais de gênero em nível local
	Integração prevista no orçamento de mecanismos de M&E que coletem dados interseccionais desagregados por gênero

Referências

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Sustainable Agriculture for Forest Ecosystems (SAFE) Program, 2022

EUDR Regulation, 2023

Fair Trade Foundation. Invisible Women: The Unrewarded Labour Behind Chocolate. 2020

FAO: The State of Food Security and Nutrition in the World 2022. Repurposing food and agricultural policies to make healthy diets more affordable. Rome, FAO. 2022

FAO Gender and Land Rights Database. Regional average is weighted with total holders of each country. https://www.fao.org/3/i4862e/i4862e.pdf

FAO. The Status of Women in Agrifood Systems. Rome, 2023

Feminist Development Policy for Just and Stronger Societies World Wide, 2023

IFPRI, Reach, Benefit, Empower, Transform (RBET) framework, 2016

Maureen Zulu, Gender and Intersectionality Analyses of Timber and Soy Value Chains in Mumbwa and Itezhi-Tezhi Districts, Zambia, for the Sustainable Agriculture for Forest Ecosystems (SAFE) Project, 2024

Nozomi Kawarazuka, Intersectional and Feminist Approaches in Rural Development, 2022

SAFE Gender Equity and Social Inclusion (GESI) Plan, Roadmap in progress, 2024

Sustainable Agriculture for Forest Ecosystems (SAFE), SAFE Annual Progress Report, 2023

Sustainable Agriculture for Forest Ecosystems (SAFE) – Brazil Baseline Study, 2024

Sustainable Agriculture for Forest Ecosystems (SAFE), Ecuador Baseline Report, 2024

Sustainable Agriculture for Forest Ecosystems (SAFE); Gender Strategy for the Project, 2024 Draft

Sustainable Agriculture for Forest Ecosystems (SAFE), Indonesia, SASCHI+ Gender and Social Gap Assessment and Advisory Report, 2022

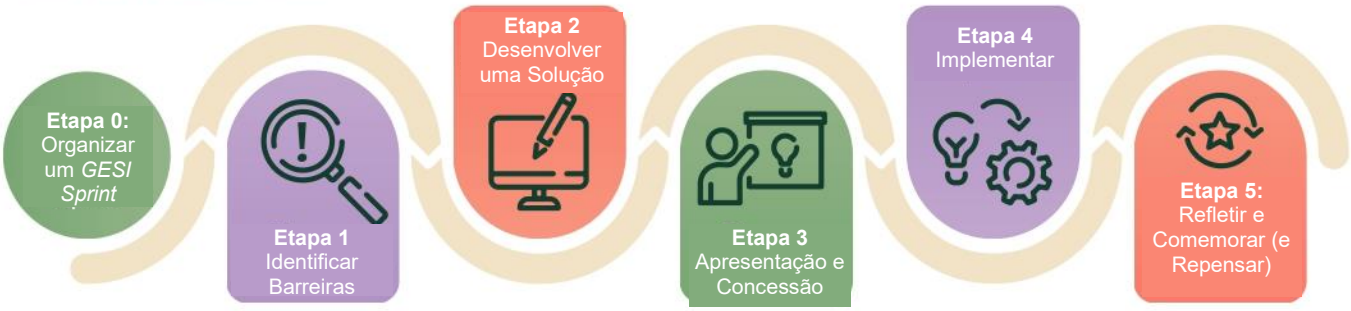
Sustainable Agriculture for Forest Ecosystems (SAFE), Final Baseline Report, Zambia Final Baseline Study Report, 2024

Team EU, Co-Creating Scalable Data-Driven Solutions which leverage EUDR as an Opportunity for Smallholders in the Coffee Sector, 2024

Recurso 1

Guia de Referência Rápida
Roteiro do *GESI-Sprint*

Etapas de um *GESI Sprint*



Este roteiro de referência rápida foi elaborado para ajudar as equipes a passar do planejamento para um impacto mensurável nas iniciativas de GESI e EUDR, de maneira estruturada, porém prática. Ele apresenta um processo claro de cinco etapas, desde a organização e identificação de obstáculos até a implementação de soluções e a reflexão sobre os resultados, mantendo as equipes focadas na transformação, na prestação de contas e no aprendizado.

Utilize esta lista de verificação como um guia simples para manter o foco, evitar erros comuns e garantir que seu projeto esteja pronto para gerar mudanças significativas e escaláveis.

1. O Plano de Ação em 5 Etapas

Mantenha este cronograma à mão. Aja rapidamente, adapte-se com frequência.

ETAPAS	CRONO-GRAMA	MISSÃO PRINCIPAL	PRINCIPAIS RESULTADOS ESPERADOS
0. Organizar	**Pré-lançamento**	Criar uma Unidade de Coordenação de *Sprint* e realizar uma chamada para a inscrição de equipes.	Unidade de Coordenação e chamada para inscrições
1. Identificar	**Meses 1–3**	Identifique a barreira específica que está impedindo a implementação do EUDR/GESI.	Dados de referência e parceiro signatário
2. Projeto	**Meses 4–6**	Desenvolver uma solução que abranja pelo menos ≥2 Quadrantes da Mudança (Individual, Relacionamentos, Cultura, Sistemas).	Proposta de 4 páginas e indicadores
3. Apresentação	**Meses 7–8**	Venda a história: Problema → Solução → Impacto.	Aprovação e liberação de financiamento
4. Implementar	**Meses 9–16**	Execute de forma adaptativa. Acompanhe mensalmente.	"Histórias de mudanças" e registros mensais
5. Refletir	**Meses 17–18**	Compare o resultado final com a análise de referência. Compartilhe as vitórias.	Estudo de caso e plano de ampliação

2. Pré-Lançamento Lista de Verificação "Avançar/Não Avancar"

Não inicie a Etapa 1 até que todas as opções a seguir estejam marcadas. Ignorar essas etapas pode atrasar o seu projeto.

- ☐ **Compreensão**: todos os membros da equipe entendem *por que* o projeto é importante?
- ☐ **Recursos:** tempo/orçamento são alocados explicitamente (e não apenas "incluídos")?
- ☐ **Integração:** o projeto faz parte do plano de trabalho principal e não é um "projeto paralelo"?
- ☐ **Liderança**: algum líder sênior já manifestou publicamente seu apoio ao projeto?
- ☐ **Escopo:** essa meta é realista para um período de 6 a 8 meses?
- ☐ **Parceiros:** os parceiros locais já foram contratados e estão prontos?
- ☐ **Segurança:** existe uma lista de verificação de proteção em vigor?

3. Quem faz o quê?

Consulte os termos de referência detalhados no Anexo 2.

- ☐ **Ponto focal**: cronograma, conexões, aprovações ("O Maestro").
- ☐ **Equipe do projeto**: trabalho de campo, dados, relatórios quinzenais ("Os Construtores").
- ☐ **Mentoria**: ajuda a definir melhor o problema e a evitar esgotamentos ("O Guia").
- ☐ **Painel de revisão**: qualidade, liberação de financiamento ("Os Guardiões").

4. A Apresentação

Consulte o modelo no Anexo 4.

- ☐ **Elabore** uma apresentação concisa de 5 minutos, utilizando recursos visuais para apresentar seu problema, solução, equipe, estratégia e orçamento.
- ☐ **Demonstre** que seu plano funcionará, mostrando exatamente como ele ajudará as pessoas e garantirá a conformidade com o EUDR.
- ☐ **Explique** claramente como você vai utilizar os €30.000 para atingir seus objetivos.

5. A Proposta

Seja conciso. Seja específico. Tenha como foco a transformação e não apenas a atividade. No máximo 4 páginas.
Consulte o Anexo 3.

- ☐ **Explique** o problema mostrando a quem ele afeta, por que é importante e como você dará continuidade aos trabalhos já realizados.
- ☐ **Descreva** sua solução detalhando seu plano, seus parceiros e as ferramentas específicas que você utilizará para implementar as mudanças.
- ☐ **A solução** abrange pelo menos 2 dos quatro Quadrantes da Mudança (Individual, Relacionamentos, Cultura e Sistemas e Estruturas).
- ☐ **Mostre** seus resultados definindo metas claras, avaliando o sucesso, gerenciando riscos e comprovando que sua equipe é capaz de cumprir o prometido.

6. Avaliar o que realmente importa: Indicadores de RBET

Selecione apenas 3 a 5 indicadores. Mostre que você contribuiu ativamente para a transformação.

ALCANCE: número de mulheres/jovens capacitados ou incluídos nos sistemas.

BENEFÍCIO: aumento percentual na renda, no acesso à terra ou na entrada no mercado.

EMPODERAMENTO: impacto das mulheres em cargos de tomada de decisão ou na negociação de preços.

TRANSFORMAÇÃO: impacto das mudanças nas políticas promovidas por mulheres defensoras da causa e por homens aliados.

7. Modelo de história de luta e mudança

Preencha este formulário mensalmente. Concentre-se na jornada e não apenas na vitória. Mais detalhes no Anexo 6.

- ☐ Situação: qual era o problema antes?
- ☐ Ação: o que fizemos (seja sincero sobre suas dificuldades/fracassos!)?
- ☐ Mudança: o que mudou (fique atento a pequenos sinais: por exemplo, mulheres que se manifestam nas reuniões)?
- ☐ Lição: o que faríamos de diferente da próxima vez?

8. Matriz de decisão: aprendendo com a prática

Está com dificuldade? Confira as lições aprendidas com as experiências anteriores do projeto SAFE da GIZ.

SE VOCÊ ENFRENTAR...	FAÇA ISSO	APRENDI EM...
Resistência às normas sociais	Envolva homens e líderes tradicionais desde o início. Não se concentre apenas nas mulheres.	Zâmbia, Uganda
Atrasos burocráticos	Reserve tempo e verba para imprevistos, a fim de lidar com atrasos nas viagens e tarefas repetidas.	Vietnã, Indonésia
Conflito / Instabilidade	Mude o foco imediatamente para "zonas seguras"; aproveite os projetos afins.	República Democrática do Congo
Formação ≠ Renda	Relacione diretamente as competências ao acesso ao mercado e à renda.	Equador

Expediente

Publicado por:

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sede social:
Bonn e Eschborn, Alemanha

Endereço:
Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Alemanha
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15
E info@giz.de

Programa: Agricultura Sustentável para Ecossistemas Florestais (*Sustainable Agriculture for Forest Ecosystems*, SAFE)

Responsável:
Dr. Jorge Espinoza
jorge.espinoza@giz.de

Contato: Laura Rondholz, Anna-Sally Westermann, SAFE

Design/Layout: Laut und Deutlich

Créditos: GIZ

Em nome de:
União Europeia (UE), o Ministério Federal da Cooperação Econômica e Desenvolvimento da Alemanha (BMZ) e o Ministério das Relações Exteriores dos Países Baixos (BZ)

Ano: 2026

Em parceria com:

Equipe de facilitação da KORUMO:

Mo Salomon, PhD, Líder de Equipe e Coach
Karen Engel, PhD, Coach
Wambui Njuguna, Coach
Sinegugu Ngcongo, Guia Virtual
www.korumo.org

Saiba mais sobre a Iniciativa *Team Europe*:

www.zerodeforestationhub.eu/

Saiba mais sobre o SAFE:

www.zerodeforestationhub.eu/projects/safe

Esta publicação foi produzida com o apoio financeiro da União Europeia (UE), do Ministério Federal da Cooperação Econômica e Desenvolvimento da Alemanha (BMZ) e do Ministério das Relações Exteriores dos Países Baixos (BZ). O conteúdo é de responsabilidade exclusiva da GIZ e não reflete necessariamente as opiniões da UE, do BMZ e do BZ.