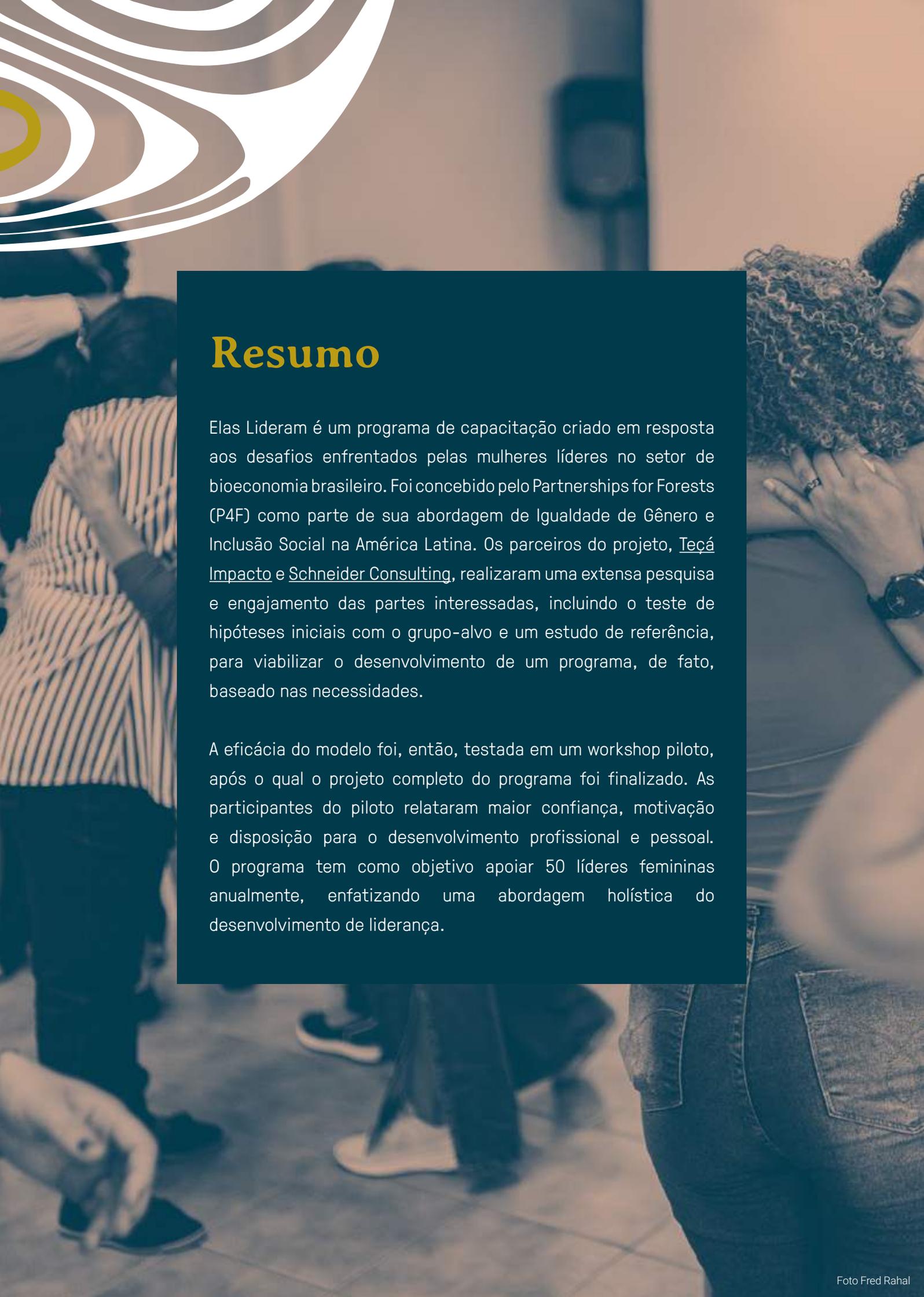


## **Elas Lideram**

**Um programa de  
liderança baseado em  
necessidades com  
e para mulheres no  
setor de bioeconomia**

**Fevereiro 2024**





## Resumo

Elas Lideram é um programa de capacitação criado em resposta aos desafios enfrentados pelas mulheres líderes no setor de bioeconomia brasileiro. Foi concebido pelo Partnerships for Forests (P4F) como parte de sua abordagem de Igualdade de Gênero e Inclusão Social na América Latina. Os parceiros do projeto, [Teçá Impacto](#) e [Schneider Consulting](#), realizaram uma extensa pesquisa e engajamento das partes interessadas, incluindo o teste de hipóteses iniciais com o grupo-alvo e um estudo de referência, para viabilizar o desenvolvimento de um programa, de fato, baseado nas necessidades.

A eficácia do modelo foi, então, testada em um workshop piloto, após o qual o projeto completo do programa foi finalizado. As participantes do piloto relataram maior confiança, motivação e disposição para o desenvolvimento profissional e pessoal. O programa tem como objetivo apoiar 50 líderes femininas anualmente, enfatizando uma abordagem holística do desenvolvimento de liderança.

# Contexto

A bioeconomia é a produção, o processamento e a comercialização de produtos derivados da floresta de forma a aumentar o valor ou a restauração de florestas em pé, conservar a biodiversidade e ampliar o conhecimento de povos indígenas e tradicionais. Destaca a importância das comunidades florestais na promoção do desenvolvimento econômico que se alinha à preservação ambiental. Quando as comunidades locais podem garantir sua subsistência com produtos da floresta, tornam-se participantes fundamentais na preservação dos ecossistemas, em vez de possíveis causadores de desmatamento.

As mulheres, em particular, desempenham um papel fundamental na promoção de práticas sustentáveis em comunidades rurais e indígenas. A dependência das comunidades dos recursos naturais e dos territórios para fornecer alimentos e medicamentos serve como um forte incentivo para preservar e proteger esses recursos. No entanto, mulheres em cargos de liderança no setor de bioeconomia enfrentam diversos desafios, como: preconceito e discriminação de gênero; acesso limitado a recursos, incluindo financiamento, tecnologia e treinamento especializado; direitos limitados à terra; necessidade de equilibrar várias funções; e falta de oportunidades de networking.

Como parte de sua abordagem de Igualdade de Gênero e Inclusão Social (GESI) na América Latina, o Partnerships for Forests (P4F) financiou o lançamento do programa Elas Lideram, que oferece treinamento para mulheres líderes no setor de bioeconomia brasileiro.

Este estudo de caso descreve as necessidades de apoio desse grupo-alvo e compartilha detalhes sobre o desenvolvimento e a implementação do Elas Lideram, um programa de capacitação baseado nas necessidades que visa abordar os principais obstáculos enfrentados pelas mulheres líderes na bioeconomia. Serve como exemplo de desenvolvimento de um programa de capacitação inclusivo que poderia ser adaptado e usado em outros contextos e fornece perspectivas sobre os desafios e as necessidades de lideranças femininas no setor de bioeconomia no Brasil.

**"Superei o medo de enfrentar desafios. Hoje, me sinto confiante; os desafios devem ser superados e aprendidos."**

**Elizeth Marques de Souza - Líder da AMA**



<sup>1</sup> De acordo com o relatório "[New Economy for the Brazilian Amazon](#)", publicado pelo World Resources Institute (WRI) em junho de 2023.

<sup>2</sup> De acordo com o relatório "Mainstreaming gender and empowering women for environmental sustainability", publicado pela OCED em 2020.

# Uma abordagem inclusiva para o desenvolvimento do programa

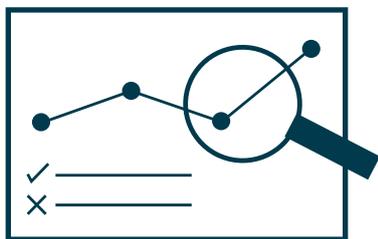
A primeira etapa foi entender melhor as causas e os efeitos dos desafios que as líderes femininas enfrentam e o apoio de que necessitam. Para isso, os parceiros de implementação, Teçá Impacto e Schneider Consulting, com o apoio do P4F, testaram algumas hipóteses iniciais, analisando 104 recursos de capacitação – incluindo cursos, materiais e artigos – e realizaram 71 entrevistas com líderes femininas atuais e aspirantes no setor de bioeconomia brasileiro. Com base nos resultados, a equipe analisou as hipóteses sobre as necessidades reais de apoio das mulheres líderes e desenvolveu o programa de capacitação Elas Lideram como uma resposta direta a tais demandas.

A metodologia do programa foi projetada para envolver as mulheres líderes e fornecer ferramentas que elas pudessem aplicar em suas comunidades. Após o desenvolvimento da estrutura inicial, foi realizado um workshop piloto com 20 participantes de todos os biomas brasileiros. Na ocasião, as participantes receberam treinamento e tiveram a oportunidade de se conectar umas com as outras, identificar desafios e aprender com as experiências de cada uma. O piloto resultou em uma versão refinada do programa e foi criado um ciclo completo de treinamento.

A metodologia é apresentada no Infográfico 1, com cada etapa descrita na seção a seguir.

## Infográfico 1: A metodologia do programa

### Teste de hipóteses e validação



### Estudo de referências

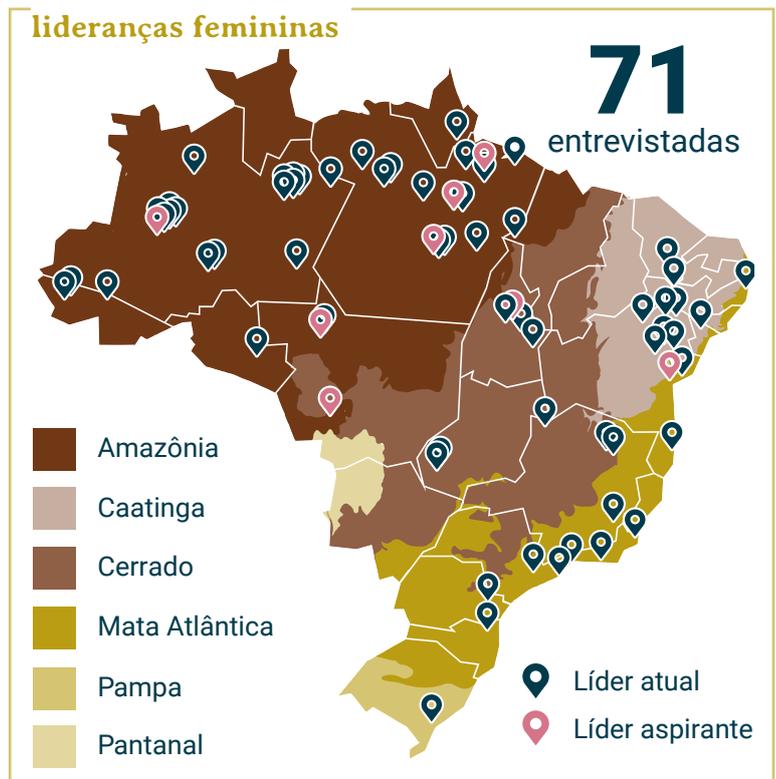
**104**  
Referências



- 28 Programas
- 22 Temas
- 11 Cursos
- 8 Plataformas
- 6 Fóruns
- 2 Publicações



### Entrevistas com lideranças femininas



DESENHO DO  
PROGRAMA



WORKSHOP PILOTO



PROPOSTA COM O  
CICLO COMPLETO DE  
TREINAMENTO

# 1. Teste e validação de hipóteses

A hipótese inicial era de que a causa principal dos desafios enfrentados pelas líderes femininas era a falta de treinamento e preparação de liderança disponíveis para as mulheres. Para testar essa hipótese, os parceiros realizaram entrevistas juntamente com um estudo de referência de materiais de capacitação relevantes e atualmente disponíveis.

O Infográfico 2 mostra as hipóteses validadas, que formaram a base do desenvolvimento do programa.

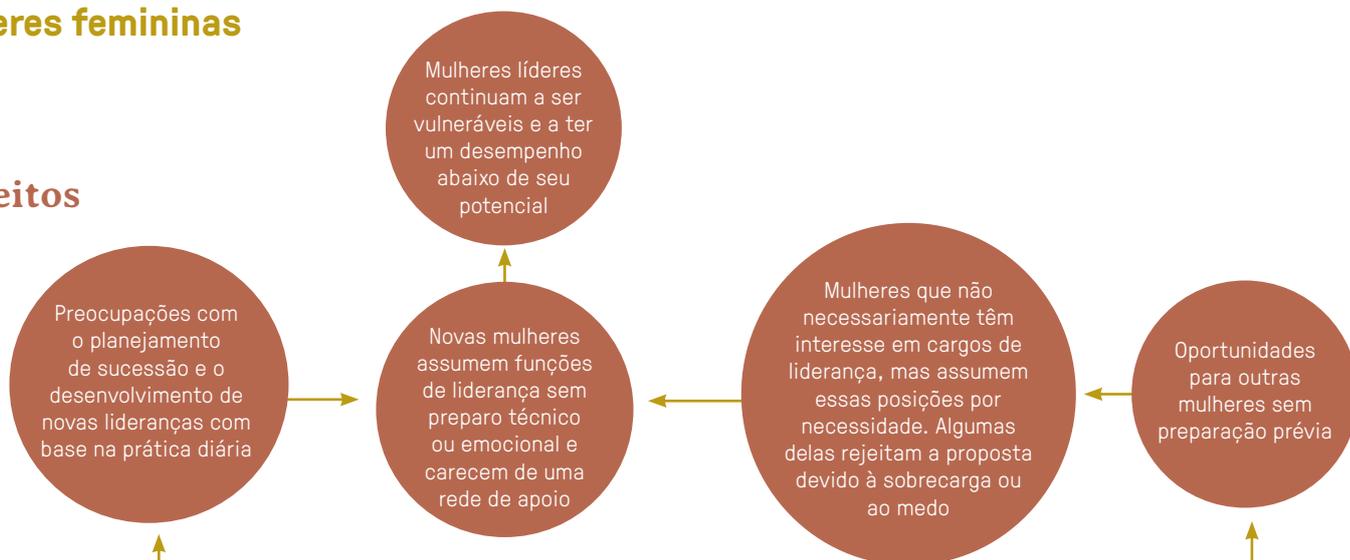


Foto Fred Rahal

## Infográfico 2:

### Hipóteses testadas sobre as causas e os efeitos dos desafios das líderes femininas

#### Efeitos



#### Desafio

**Lideranças femininas da bioeconomia não foram bem preparadas para o exercício da liderança**

#### Causas

##### Contexto complexo

- Acesso limitado a terra
- Acesso limitado a recursos educacionais
- Marginalização de comunidades locais e indígenas
- Sobrecarga: Múltiplos papéis
- Sociedade racista e misógina

##### Consequências de múltiplos fatores estruturais

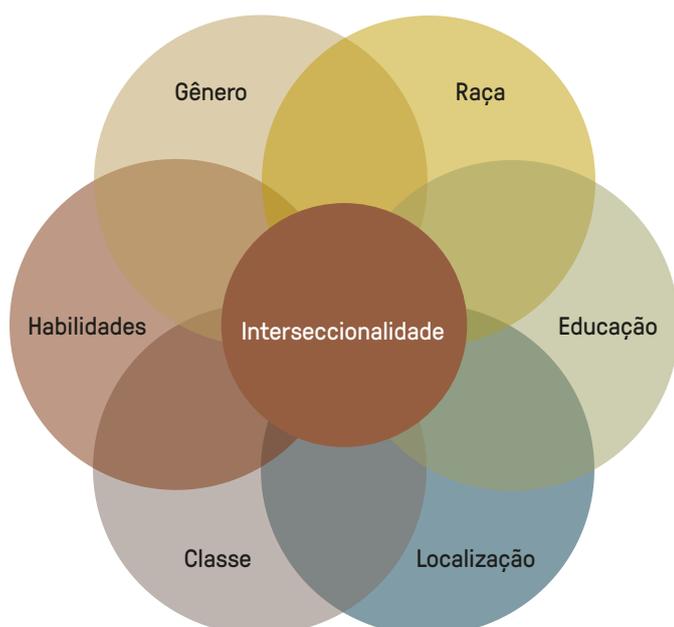
- Conhecimento limitado sobre o que elas precisam desenvolver
- Pouca ou nenhuma exposição a ambientes de negócios, especialmente fora de suas comunidades
- Poucas referências de liderança
- Insegurança
- Exposição limitada a ambientes de discussão e tomada de decisões

## Desafios enfrentados pelas mulheres no setor de bioeconomia no Brasil

Ao explorar os desafios enfrentados pelas mulheres no setor da bioeconomia, é fundamental entender a interseccionalidade. Esse conceito destaca a natureza complexa da desigualdade quando vários tipos de discriminação e opressão – como os baseados em raça, gênero e classe social – ocorrem simultaneamente.

Foto Fred Rahal

### Infográfico 3: Sobreposição de vários aspectos da identidade de uma pessoa



As líderes femininas do setor da bioeconomia precisam enfrentar pelo menos dois tipos de discriminação e preconceito: devido ao seu gênero e à sua localização. A realidade enfrentada por muitas mulheres nas áreas rurais é marcada pela falta de reconhecimento de seu trabalho. Muitas vezes, suas contribuições são vistas como assistência aos maridos ou às famílias, e não como algo de valor independente. Essa invisibilidade social pode ser causada pela falta de acesso ao território, ao trabalho, aos mercados e aos recursos, bem como por crenças culturais sobre o papel da mulher. Tudo isso pode tornar as mulheres mais vulneráveis, dependentes dos homens e subvalorizadas, além de afetar a autoestima. As mulheres negras ou indígenas podem enfrentar preconceitos adicionais resultando em exclusão social, oportunidades limitadas, disparidades econômicas ou problemas de saúde mental. As entrevistas mostraram que 77% das líderes sofreram preconceito ou discriminação, especialmente com base em seu gênero, e 56% se sentiram sobrecarregadas pela quantidade de tarefas e responsabilidades que tinham. O reconhecimento dos desafios diversos e interseccionais que afetam as mulheres é fundamental para a elaboração de estratégias eficazes para enfrentá-los.

<sup>3</sup> CRENSHAW, K. Mapping the margins: intersectionality, identity politics, and violence against women of color. 1989.

<sup>4</sup> Relatório "[Empowering Women in the Rural Economy](#)", publicado pela Organização Internacional do Trabalho em 2019

## A inclusão está nos detalhes

As iniciativas de diversidade e inclusão devem ir além da mera priorização da diversidade para alcançar a inclusão. Quando as instituições trazem grupos sub-representados para suas equipes ou projetos, precisam considerar como essas pessoas se sentem nesses locais. Se esses espaços ou iniciativas não foram projetados para atender a esses grupos e levar em consideração suas circunstâncias específicas, o resultado pode

ser o aumento da diversidade, mas não da inclusão. Para combater esse risco, o workshop piloto do programa adaptou o idioma do material do curso para garantir a compreensão pelas participantes, evitando o uso de expressões estrangeiras e optando por um estilo que se alinhasse aos princípios da educação popular.

Outro esforço de inclusão envolveu a remoção de barreiras à participação de líderes em cadeiras de rodas, incluindo o fornecimento de infraestrutura adequada e profissionais treinados.

## 2. Estudo comparativo

Para o estudo comparativo, os parceiros do projeto analisaram 104 recursos de treinamento de liderança on-line, assuntos, cursos, plataformas e outros, priorizando aqueles com foco em mulheres. O objetivo era mapear os tópicos abordados por cada iniciativa e entender se as opções disponíveis poderiam atender às necessidades do grupo-alvo.

O estudo mostrou que, embora os cursos existentes não consigam abordar totalmente o contexto rural específico e a realidade das líderes femininas no setor da bioeconomia, há alguns entendimentos valiosos:



Programas que promovem o networking observaram um aumento na autoconfiança das participantes;



Os programas de formação devem incluir conhecimentos técnicos e competências de liderança; e



As metodologias de aprendizagem devem ser adaptadas às diferentes necessidades das participantes.

Duas publicações mostraram-se particularmente alinhadas com a proposta do Elas Lideram – [Fostering Gender-Transformative Change in Sustainable Forest Management](#), do Instituto Internacional para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (IIED), e [Rural women's leadership program in grassroots organizations: um estudo de caso no Nepal](#) pelo Fundo Internacional para o Desenvolvimento Agrícola (IFAD).



Foto Fred Rahal

### 3. Entrevistas com lideranças femininas

Além do estudo comparativo, foi desenvolvido um questionário de entrevista semiestruturado para mulheres líderes de associações, cooperativas e empresas de bioeconomia. Foram realizadas 71 entrevistas para testar as hipóteses e informar o programa. Essas entrevistas serviram como uma oportunidade para as líderes expressarem seus pensamentos, serem ouvidas e refletirem sobre aspectos de suas carreiras que não haviam explorado antes.

As entrevistadas representaram uma grande variedade de contextos em termos de acesso à infraestrutura, Internet, educação entre outros. Por exemplo, várias entrevistadas foram convidadas a participar do workshop piloto realizado em Brasília, capital do Brasil. Algumas moravam a apenas um voo de distância. Outras, no entanto, enfrentaram desafios consideráveis, como, por exemplo, embarcar em viagens de barco de vários dias apenas para chegar ao aeroporto mais próximo.

As entrevistas revelaram necessidades importantes: 60% das líderes relataram sentir-se sobrecarregadas e 73% compartilharam experiências de discriminação no local de trabalho. Essas constatações tiveram influência direta na elaboração do programa, no qual foi acrescentado um objetivo de capacitar as líderes com ferramentas essenciais, incluindo gerenciamento de tempo e delegação eficaz, alimentando sua autoestima por meio de iniciativas de compartilhamento de conhecimento e treinamento especializado para falar em público.

As entrevistadas selecionaram seus assuntos de interesse em uma lista de 17 opções para treinamento de liderança. Os resultados estão detalhados no Infográfico 4. As respostas foram analisadas pela equipe de implementação e separadas em habilidades técnicas e sociais. As habilidades socioemocionais (soft skills) são consideradas a base sobre a qual o conhecimento técnico pode ser construído.

#### Infográfico 4:

#### Principais necessidades das lideranças femininas entrevistadas



Número de respostas

## 4. Desenho do programa

Com base no estudo comparativo e nas entrevistas, o programa foi projetado para ser implementado em três fases: pré-reunião, encontro presencial e continuidade. Conforme mostrado abaixo, cada fase envolveu várias etapas, cada uma com ferramentas de apoio:

- Durante a fase de pré-reunião, as participantes realizam entrevistas com perguntas orientadoras que ampliam sua autoconsciência e consciência dos principais desafios que enfrentam.
- Durante a fase presencial, as participantes se reúnem em um workshop de vários dias e recebem treinamento, ferramentas e a oportunidade de fazer contatos e trocas. Trabalham em áreas como autoconhecimento, autoconfiança, liderança, disseminação de conhecimento e criam um plano de desenvolvimento pessoal.
- Por fim, as participantes são incentivadas a levar o que aprenderam de volta às suas comunidades para aplicar em seu dia a dia e compartilhar mais. Também são convidadas a participar de uma rede de ex-alunas para dar prosseguimento às trocas entre elas e receber orientação de outras líderes da rede parceiros do projeto.

### Infográfico 5.

#### Fases do programa Elas Lideram

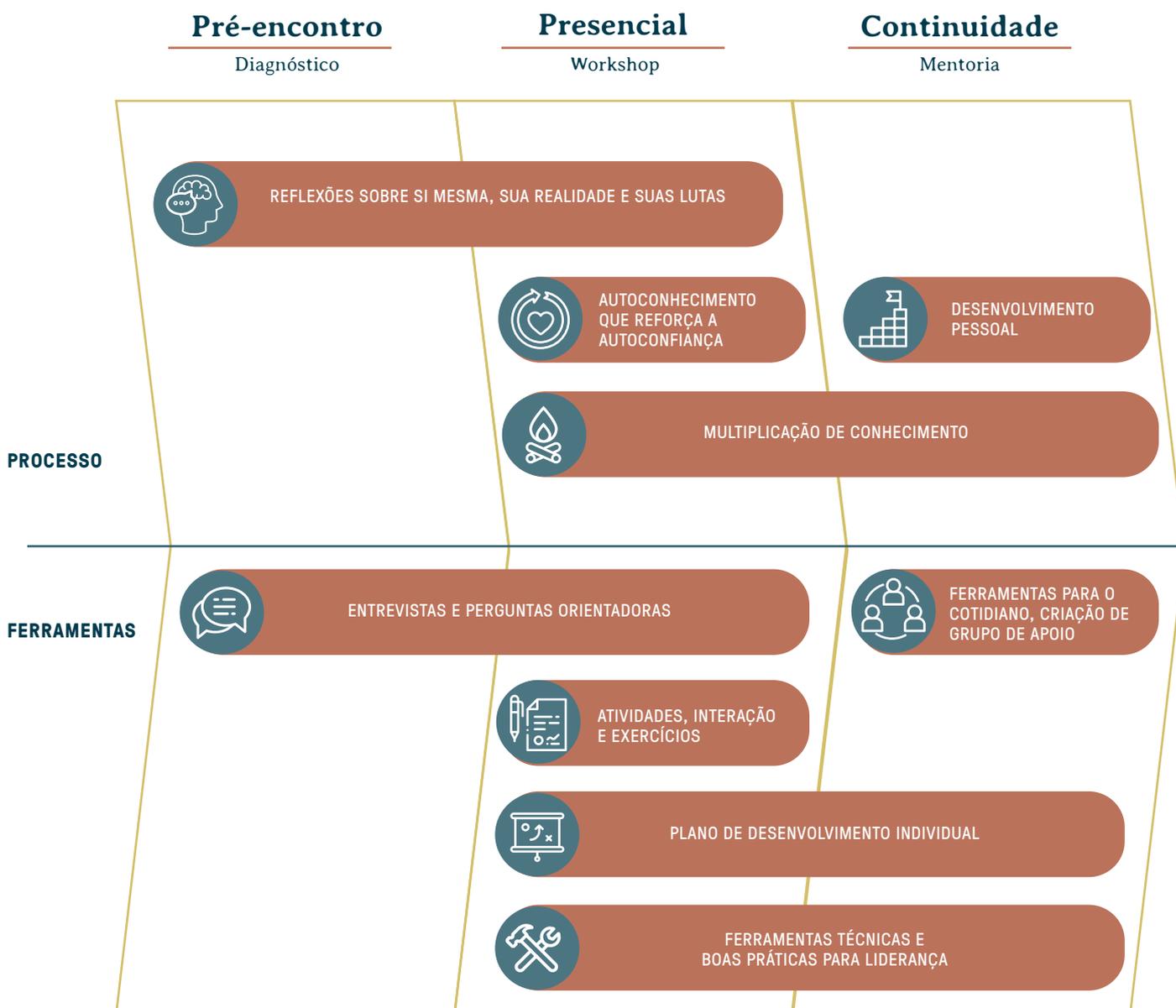




Foto Fred Rahal

## 5. Workshop piloto

O piloto foi um workshop de três dias realizado em Brasília e contou com a presença de 20 participantes, selecionadas entre as entrevistadas. A seleção foi feita para proporcionar um grupo diversificado e representativo e para incluir líderes com potencial de disseminar o conhecimento para as comunidades florestais. O objetivo do piloto era testar a fase presencial do programa e fazer as melhorias necessárias antes de sua implementação mais ampla.

O workshop presencial teve como objetivo fornecer informações, aproveitar a experiência e o conhecimento das participantes e capacitá-las por meio de discussões e solução colaborativa de problemas. Para isso, houve apresentações sobre tópicos e ferramentas técnicas e uma ampla gama de exemplos práticos foi compartilhada, permitindo que as participantes aprendessem com a experiência uns dos outros em uma troca mútua de percepções e reafirmando seus conhecimentos e habilidades existentes.

**"Uma grande surpresa quando cheguei ao workshop foi descobrir que eu já havia inspirado a vida de alguém. Refletindo sobre minha trajetória profissional, descobri que, há muito tempo, faço isso com meus alunos, sendo um espelho para eles. Com muito cuidado, escuta e atenção, consegui mudar o curso do rio para muitos deles. Percebi que, com um pouco de conhecimento ancestral, podemos mudar a história de vida de muitos."**

**Ana Paula Souza dos Santos** - Líder da comunidade indígena Pataxó

## Infográfico 6: Ferramentas e conteúdo do workshop



## Rede de lideranças femininas

O trabalho em rede é um componente essencial da continuidade e da sustentabilidade do programa. Durante a fase piloto, as líderes reconheceram a importância de formalizar essa rede para fornecer uma plataforma para continuar a compartilhar suas experiências e perspectivas por meio de discussões em grupo.

Foi criada uma rede on-line para promover as conexões formadas durante os workshops. As participantes usaram essa plataforma principalmente para compartilhar suas experiências e destacar oportunidades em potencial para que outras se envolvessem, incluindo propostas de

patrocínio, perspectivas de parcerias e eventos futuros. A Teçá Impacto e a Schneider Consulting desempenham um papel ativo no apoio aos membros da rede, especialmente na identificação de oportunidades e no aprimoramento das propostas de projetos.

**"Me sinto confiante por saber que tenho o apoio da rede e por poder desenvolver melhor meu trabalho como líder em projetos de agroecologia, após o treinamento Elas Lideram."**

**Joelma Marcelino dos Santos** - Líder do Mulheres do GAU

## 6. Proposta para o ciclo completo de formação

A etapa final do Elas Lideram foi a finalização da estrutura do programa, composto por dois módulos: o primeiro concentra-se em habilidades interpessoais para formar uma base socioemocional, enquanto o segundo acrescenta a isso o componente "habilidades técnicas". Após a conclusão do ciclo completo, as participantes são convidadas a participar da rede e de suas reuniões anuais.

A Teçá Impacto e a Schneider Consulting conduzirão o programa por dois anos e, depois disso, espera-se que as líderes femininas o assumam. Atualmente, a Teçá Impacto e a Schneider Consulting estão dialogando com possíveis financiadores das atividades. O impacto previsto é apoiar 50 líderes femininas por ano.

### Infográfico 7:

#### Proposta para o ciclo completo de formação



- 25 mulheres por ciclo > grupo de 200 mulheres ao final do 4º ano
- A partir do 3º ano – formação para a gestão autônoma da rede

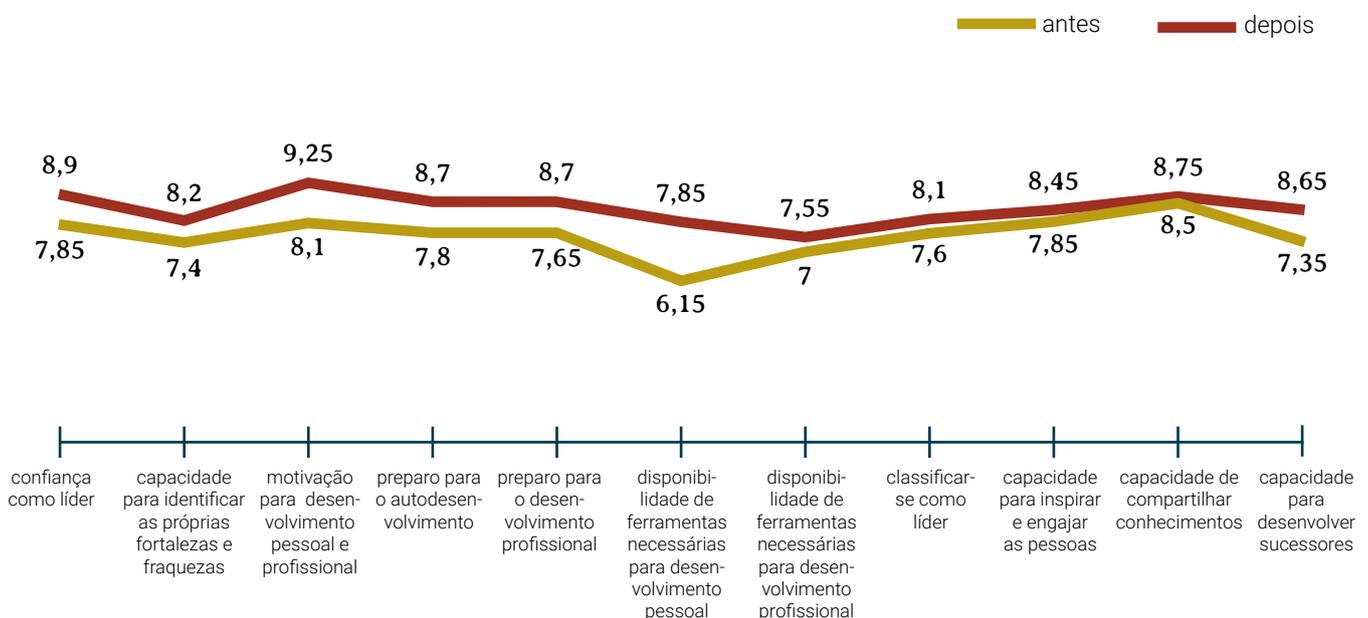
# Fortalecimento da capacidade das lideranças femininas

Ao chegarem ao workshop piloto, as participantes preencheram uma autoavaliação com 11 perguntas quantitativas. Isso incluiu a classificação de suas habilidades em aspectos específicos de liderança. Ao fim do evento, as mulheres foram solicitadas a preencher um questionário de acompanhamento com o mesmo conjunto de perguntas para captar a mudança na percepção de suas habilidades. Usaram uma escala de 1 a 10 para se classificar nos 11 critérios, com espaço para comentários sobre cada um deles.

O gráfico abaixo mostra a nota média das participantes para cada critério avaliado antes (linha amarela) e depois (linha vermelha) do evento. Embora as notas fossem relativamente altas antes do workshop, aumentaram em todos os pontos e se igualaram entre eles, achatando a linha vermelha. Isso mostra que as participantes sentiram que sua capacidade havia aumentado em cada uma das áreas visadas pelo workshop.

Gráfico 1:

## Nota média dada pelas participantes por pergunta antes e depois do workshop



O aspecto com a maior melhoria foi a **disponibilidade das ferramentas necessárias para o desenvolvimento pessoal**, com um aumento de 1,70 ponto em comparação com o momento inicial do workshop. Esse aspecto recebeu a pontuação mais baixa no início do workshop, indicando a falta de confiança inicial das participantes nessa área. O workshop ofereceu estruturas para apoiar o desenvolvimento pessoal, como o Plano de Desenvolvimento Individual e a Roda da Liderança. O programa também criou uma rede de líderes poderosas que se apoiam mutuamente e que serve como ferramenta para o desenvolvimento pessoal, ao facilitar a troca de opiniões e conhecimentos.

O segundo maior aumento foi observado na **motivação para o desenvolvimento pessoal e profissional**, com um aumento de 1,15 ponto. Esse aspecto se tornou o principal ponto forte

das participantes, atingindo 9,25 de um total de 10. Parte disso pode ser explicada pela menção frequente de serem reconhecidas como líderes relevantes para seus negócios e comunidades e de conhecerem outras mulheres como elas fez com que as líderes se sentissem poderosas e ansiosas para levar o aprendizado para suas comunidades, como relatado.

O terceiro maior aumento foi observado na **prontidão para o desenvolvimento profissional**, com um aumento de 1,05 ponto. O workshop envolveu a análise do passado, presente e futuro de suas vidas pessoais e profissionais. Isso permitiu que refletissem sobre o que conquistaram até o momento, identificassem onde estão no momento presente e elaborassem um plano para chegar aonde querem estar no futuro. Essa estrutura capacita as participantes a serem donas de suas histórias e de seus caminhos.

## Disponibilidade de ferramentas necessárias para desenvolvimento pessoal



“Comecei agora a me conhecer melhor.”

**Sílvia Cecília Gouveia da Silva**

## Motivação para desenvolvimento pessoal e profissional



“Agora depois desse curso estou muitíssima motivada só em saber que tenho esse conteúdo valioso já é uma experiência excelente.”

**Maria Elena Araújo Bispo**

## Preparo para desenvolvimento profissional



“Estou com mais preparo, confiança. Visão da ampliação das atitudes para o crescimento da cooperativa e com a missão mais organizada.”

**Fernanda Pires de Araújo**



“A partir do estudo com o grupo percebi o potencial de crescimento pessoal a partir da autoanálise e reconhecimento, logo consigo implementar dentro dos meus projetos pautas coerentes de desenvolvimento pessoal e territorial, busco me desenvolver profissionalmente a partir de mais cursos e formações.”

**Joelma Marcelino dos Santos**



“Ultimamente eu andava meio desmotivada, com pouca perspectiva, cansada. Mas o encontro que a gente teve as histórias das demais participante reavivou em mim o desejo de ir a frente. E o principal pode perceber que eu sou mais capaz do que eu imaginei.”

**Tania Aldenaeide Brandão Shanenawa**



“Vou me organizar melhor profissionalmente e pessoalmente.”

**Maria Aparecida Ribeiro de Souza**

## Conclusão e próximos passos

O programa Elas Lideram oferece uma abordagem inovadora para a bioeconomia brasileira, reconhecendo a importância das mulheres líderes tanto nas empresas florestais quanto nas comunidades. O programa oferece a elas apoio para superar seus principais desafios, incluindo a falta de preparação formal, a alta carga de trabalho, as experiências de preconceito e a baixa autoestima.

A metodologia do programa foi inclusiva e atendeu diretamente às necessidades das participantes, fornecendo ferramentas e permitindo que compartilhassem suas experiências umas com as outras durante o programa e depois, por meio da rede. Ao desenvolver a capacidade de líderes femininas que são vozes centrais em suas comunidades, o programa visa a multiplicar seu impacto, especialmente em comunidades de difícil acesso. O ciclo completo de treinamento inclui módulos sobre o desenvolvimento de habilidades técnicas e pessoais, enfatizando uma abordagem holística da liderança. A rede de apoio serve como uma continuidade do programa.

O Elas Lideram será implementado por mais dois anos pela Teçá Impacto e pela Schneider Consulting, após os quais espera-se que as mulheres líderes assumam a gestão.

Atualmente, a Teçá Impacto e a Schneider Consulting estão buscando financiadores que apoiem o programa para garantir sua continuidade.



# ELAS LIDERAM

Programa de Liderança Feminina  
da Sociobiodiversidade

## Apoie o programa Elas Lideram

Se sua organização almeja liderar mudanças positivas no setor de bioeconomia, nacional ou internacionalmente, e aspira formar parcerias para ampliar os impactos alcançados durante o workshop piloto, sugerimos que entre em contato com a Teçá Impacto

[marcela@tecaimpacto.com.br](mailto:marcela@tecaimpacto.com.br)

Seu envolvimento pode ser crucial na promoção de um futuro sustentável e capacitado.



Este estudo de caso foi desenvolvido pela equipe Partnerships for Forests América Latina em colaboração com a equipe global de Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem

**Marcio Sztutman**

*Diretor Regional*

**Iara Basso**

*Gerente Regional*

**Monica Souza**

*Gerente de*

*Resultados*

**Isabella Granero**

*Monitoramento,*

*Avaliação e*

*Aprendizagem*

**Isabelle Smith**

*Monitoramento,*

*Avaliação e*

*Aprendizagem*

**Martin Belcher**

*Monitoramento,*

*Avaliação e*

*Aprendizagem*

**Design**

*Estúdio Utópika*



Partnerships for  
**Forests**



**UK Government**



**Palladium**  
MAKE IT POSSIBLE

S Y S T E M I Q