

O Financiamento Global está Chegando às Mulheres Indígenas, Afrodescendentes e Locais?

Experiências da Aliança das Mulheres do Sul Global (WiGSA)



#ThePledgeWeWant

Agradecimentos

Este relatório da Iniciativa para Direitos e Recursos (RRI) e da Aliança das Mulheres do Sul Global (WiGSA) apresenta os resultados e a análise da segunda fase da pesquisa “Acompanhando o financiamento que chega às mulheres Indígenas, Afrodescendentes e das comunidades locais no Sul Global”.

Líderes da pesquisa do projeto: Omaira Bolaños e Lorene Moran-Valenzuela

Coleta de dados, questionário online, linha de base, rascunho da análise qualitativa e quantitativa: Constanza Argentieri e Natalia Debandi, da [VOZES](#)

Revisão dos dados e análises da pesquisa: Omaira Bolaños e Lorene Moran-Valenzuela

Revisores: Deborah Delgado, Namnyak Sinandei, Sushmita Lama, Devi Anggraini, Loretta Althea Pope Kai e Bryson Odgen

Revisão de texto: Nicole Harris

Design: Amberley Gutscher

As seguintes organizações WiGSA participaram do processo de pesquisa:

Asia Indigenous Peoples Pact (AIPP); La Asociación de Mujeres Afrodescendientes del Norte del Cauca (ASOM); Asociación de Mujeres Artesanas Embera (AMARIE); Coalition des Femmes Leaders pour l’Environnement et le Développement Durable (CFLEDD); Coordinadora de Mujeres Líderes Territoriales de Mesoamérica (CMLTM); Confederación Nacional de Mujeres Indígenas de Bolivia (CNAMIB); Coordenação Nacional de Articulação das Comunidades Negras Rurais Quilombolas (CONAQ); Dynamique des Groupes des Peuples Autochtones (DGPA); Federation of Community Forest Users, Nepal (FECOFUN); Foundation for Community Initiatives (FCI); Fundación Azúcar; National Indigenous Women’s Federation (NIWF); Organización Nacional de Mujeres Indígenas Andinas y Amazónicas del Perú (ONAMIAP); Pastoral Women’s Council (PWC); Women Association of Indigenous Women of the Archipelago (PEREMPUAN AMAN); La Red de Mujeres Afrolatinoamericanas, Afrocaribeñas y de la Diáspora (Red MADD); Le Réseau des Femmes Africaines pour la Gestion Communautaire des Forêts (REFACOF); Social Entrepreneurs for Sustainable Development (SESDev); União das Mulheres Indígenas da Amazônia Brasileira (UMIAB); Rights and Resource Network (WRRN); and Women on Mining and Extractives (WoME).

Este relatório é dedicado e reconhece os papéis e contribuições cruciais que as mulheres Indígenas, Afrodescendentes e das comunidades locais desempenham na transformação das desigualdades de gênero e na preservação da biodiversidade florestal e terrestre do mundo. Ele pretende reunir as vozes das mulheres com força e solidariedade para garantir que o financiamento global para o clima e a conservação inclua as organizações de mulheres como detentoras de direitos fundamentais com acesso a financiamento direto.

Índice

04 Resumo

10 Metodologia

16 Sobre as organizações membros da WiGSA

- 3.1. Agendas prioritárias e estratégias dentro das organizações membros da WiGSA
- 3.2. Capacidades e estruturas organizacionais

23 Organizações da rede

- 4.1. Principais fontes de financiamento
- 4.2. Financiamento básico
- 4.3. Duração do financiamento
- 4.4. Atividades mais difíceis de mobilização de recursos
- 4.5. Eficácia na obtenção de financiamento
- 4.6. Poupanças e reservas

37 Obstáculos e estratégias

- 5.1. Desafios externos
- 5.2. Desafios internos
- 5.3. Boas práticas e experiências de captação de recursos

49 Estudos de caso

- 6.1. PEREMPUAN AMAN
- 6.2. Fundação para Iniciativas Comunitárias
- 6.3. Rede de Mulheres Afro-latino-americanas, Afro-caribenhas e da Diáspora

69 Recomendações

Fotos da capa

topo: Mulheres líderes das comunidades Indígenas Ogiek, Maasai, Batwa, Aweer, Benet, Sengwer e Yaaku se reúnem no Monte Elgon, no Quênia, para a Assembleia da África Oriental de 2022. Foto de TonyWild Photography para a Iniciativa para Direitos e Recursos.

no meio: Membros da WiGSA posam para uma foto no Peru durante o Intercâmbio Bilateral de Aprendizagem Nepal-Peru. Foto de Lorene Moran-Valenzuela para a Iniciativa para Direitos e Recursos, 2025.

parte inferior: Mulher local corta vegetação verde crescida em um arbusto na Floresta Comunitária Shree Bindeshwari, Nepal. Foto de Asha Stuart para a Iniciativa para Direitos e Recursos, 2025.

Resumo

O Compromisso sobre a Posse da Terra Florestal assumido na COP26 da UNFCCC em 2021 foi uma virada histórica no compromisso dos governos e doadores filantrópicos de fornecer financiamento diretamente aos Povos Indígenas e comunidades locais por seus esforços e papéis na prevenção do desmatamento e na liderança dos esforços climáticos e de conservação. O que ainda não está claro no cenário global de financiamento em 2025 é como e em que medida as mulheres Indígenas, Afrodescendentes e das comunidades locais se beneficiaram diretamente do Compromisso. A atual falta de dados desagregados por gênero nas tendências dos doadores internacionais dificulta o acompanhamento do financiamento global que chega às organizações de mulheres.

As organizações de mulheres apelaram para que, se os objetivos do financiamento climático pretendem reparar a lacuna histórica no financiamento direto aos Povos Indígenas e às comunidades locais, os doadores devem responder à lacuna de financiamento de gênero e abordar concretamente os direitos das mulheres e meninas cujo acesso direto ao financiamento tem sido severamente limitado. As mulheres são atoras fundamentais nas ações relacionadas às mudanças climáticas e à conservação, guardiãs e transmissoras do conhecimento tradicional, responsáveis pela segurança e soberania alimentar, e desenvolveram uma incrível resiliência em crises ambientais; no entanto, continuam sub-representadas e subfinanciadas. Garantir o financiamento direto para organizações e grupos de mulheres pode transformar as desigualdades de gênero que historicamente negaram às mulheres seus direitos e as excluíram da tomada de decisões críticas nos níveis territorial, nacional e internacional.¹

Antecipando um novo Compromisso na COP30 da UNFCCC no Brasil, os governos e doadores devem reconhecer urgentemente as mulheres como detentoras de direitos cruciais nas ações climáticas e de conservação. Isso garantirá que esse Compromisso inclua concretamente uma perspectiva sensível ao gênero para evitar que os direitos das mulheres sejam deixados para trás nos compromissos financeiros.

Para reunir evidências e ajudar a preencher a lacuna de dados sobre o estado do financiamento global que chega a mulheres Indígenas, Afrodescendentes e das comunidades locais, a Iniciativa para Direitos e Recursos (RRI),² em colaboração com a Aliança das Mulheres do Sul Global (WiGSA), iniciou uma análise do nível e das características do financiamento ao qual os membros da rede WiGSA têm acesso. Uma análise preliminar lançada na Convenção sobre Diversidade Biológica (CBD) CoP16 em 2024 mostrou que os

1 As mulheres Indígenas e Afrodescendentes lutam há muito tempo pelo reconhecimento de seus direitos individuais e coletivos, incluindo seus direitos de participar plena e efetivamente na tomada de decisões. Ver IFIP 2021; Elevando as vozes das mulheres Indígenas pela igualdade de direitos e autodeterminação; Desafios, barreiras e estratégias para a liderança entre mulheres Indígenas, Afrodescendentes e de comunidades locais; e ONU Mulheres.

2 A RRI é uma coalizão global de mais de 200 organizações detentoras de direitos dedicadas à promoção dos direitos sobre as florestas e os recursos dos Povos Indígenas, Povos Afrodescendentes e comunidades locais, bem como das mulheres desses grupos. O Programa de Justiça de Gênero da RRI promove e possibilita o desenvolvimento de análises baseadas em evidências e a criação de ferramentas para apoiar a defesa nacional e internacional das mulheres e sua participação significativa na tomada de decisões políticas estratégicas, tanto em nível nacional quanto global.

investimentos em igualdade de gênero estão em declínio, e as mulheres Indígenas e Afrodescendentes continuam a receber financiamento muito insuficiente. O relatório [preliminar também](#) indicou que os estereótipos e preconceitos contra as organizações de mulheres persistem na arquitetura global de financiamento, na qual as mulheres enfrentam maior escrutínio e menores expectativas em alcançar resultados, em declínio e que as mulheres Indígenas e Afrodescendentes continuam a receber um financiamento muito insuficiente.

Este relatório apresenta os resultados da segunda fase desta pesquisa colaborativa: “Acompanhando o financiamento global destinado às mulheres: implementação piloto”, que visa identificar e analisar os obstáculos estruturais que as mulheres Indígenas, Afrodescendentes e das comunidades locais enfrentam no acesso ao financiamento. O estudo se baseia nos resultados do relatório preliminar lançado em 2024, que identificou os dados existentes sobre subsídios e mecanismos de financiamento que chegam a organizações de base e de mulheres detentoras de direitos, e identificou oportunidades para expandir os dados disponíveis por meio de um processo de coleta de dados de baixo para cima envolvendo redes representativas dentro da WiGSA.

O presente relatório utiliza a abordagem [“Financiamento com Propósito”](#) desenvolvida no âmbito da iniciativa [Path to Scale](#) (P2S), que avalia se “o financiamento para o clima, a conservação e os direitos é canalizado de forma relevante e adequada para os Povos Indígenas e as comunidades locais, e garante que os compromissos de financiamento sejam liderados por suas organizações”. Nesse contexto, analisamos se as organizações beneficiárias do WiGSA consideram que seu financiamento atual: i) responde às suas necessidades e aspirações; ii) é flexível; iii) é transparente; iv) é inclusivo em termos de gênero; e v) promove a responsabilidade mútua.

A RRI desenvolveu a pesquisa em colaboração com a WiGSA porque a rede oferece uma vantagem comparativa na visualização e avaliação se e como o financiamento global está chegando a diferentes tipos de organizações, grupos, redes e associações de mulheres Indígenas, Afrodescendentes e de comunidades locais que trabalham na interseção entre ações climáticas e de conservação e os direitos de posse e recursos das mulheres. Além disso, a [WiGSA](#) foi catalisada pela RRI em 2022 como resposta ao histórico [compromisso de US\\$ 1,7 bilhão](#) e lançada na COP27 da UNFCCC no Egito, e como um movimento de mulheres que defende o acesso ao financiamento direto.

Principais conclusões

- As duas principais agendas e estratégias prioritárias dentro da rede de organizações WiGSA são os direitos de posse da terra e dos recursos das mulheres e a justiça climática e ambiental; no entanto, as mulheres Indígenas, Afrodescendentes e locais enfrentam barreiras significativas para garantir financiamento direto que se cruza com os direitos humanos e de posse das mulheres e a justiça ambiental e climática.
- As organizações de mulheres dependem fortemente do trabalho voluntário para desenvolver suas atividades, o que aumenta as desigualdades existentes em relação ao “trabalho não remunerado” que as mulheres realizam. Além disso, existem diferenças significativas no nível de trabalho voluntário entre mulheres Afrodescendentes ou

organizações mistas e mulheres Indígenas ou organizações mistas, sendo que as primeiras dependem muito mais do trabalho voluntário.

- Devido ao financiamento limitado, as organizações da rede WiGSA apresentam sérias dificuldades para criar cargos ou reter pessoal dedicado à mobilização de recursos. A falta de pessoal dedicado à captação de recursos exerce pressão adicional sobre os líderes de projetos, que precisam assumir essa tarefa além de suas funções mais amplas.
- O orçamento médio anual das organizações da rede WiGSA em 2023 foi de aproximadamente US\$ 273.000, e aumentou apenas ligeiramente em 2024 para US\$ 338.000.
- Existem diferenças entre o orçamento dedicado ao trabalho das mulheres em organizações mistas (que integram mulheres e homens) e em organizações de mulheres. A proporção do orçamento dedicado às estratégias dos grupos de mulheres em organizações mistas foi de apenas 19% em 2023 e 28% em 2024, refletindo as disparidades existentes em relação à priorização das agendas de direitos das mulheres em organizações mistas.
- As organizações Afrodescendentes de mulheres ou mistas têm orçamentos anuais que, em média, são menos da metade dos orçamentos de outras organizações Indígenas de mulheres ou mistas e da comunidade local de mulheres ou mistas. Em 2023, o orçamento médio das organizações de mulheres Indígenas e da comunidade local ou mistas era de US\$ 273.466, em comparação com US\$ 154.000 para as organizações Afrodescendentes de mulheres ou mistas.
- Os dados sobre o “orçamento aspiracional” das organizações membros da WiGSA (o orçamento proposto que a organização precisa para funcionar de forma adequada e sustentável com base em sua agenda, escopo de trabalho e projeções) em comparação com seu orçamento real revelam uma diferença média de pelo menos 50%.
- A principal fonte de financiamento das organizações membros da WiGSA vem de ONGs internacionais. É notável que o financiamento feminista e as agências da ONU desempenham um papel relativamente menor, e os fundos de direitos humanos e os governos nacionais têm um papel ainda mais limitado como fontes de financiamento para as organizações da rede WiGSA.
- Foi relatado um déficit alarmante de financiamento flexível e básico dentro da rede WiGSA. Cinquenta e três por cento das organizações membros relataram não ter financiamento básico ou que este representa menos de 10% do seu orçamento total, com algumas organizações a relatarem que nunca receberam financiamento básico ou flexível.
- As organizações e grupos da rede WiGSA trabalham principalmente com subsídios de curto prazo. Na verdade, 85% das organizações membros recebem subsídios de dois anos ou menos, e 25% tinham acordos de financiamento com duração inferior a seis meses.
- Quarenta por cento das organizações membros da WiGSA relataram que garantir financiamento para o fortalecimento institucional é a tarefa mais difícil na captação de recursos. Em seguida, vêm o financiamento para a produção de conhecimento e pesquisa (30%) e o trabalho de defesa (25%). Ao combinar esses desafios de captação

de recursos, surge um padrão preocupante em que as áreas-chave do desenvolvimento das organizações de mulheres recebem menos financiamento.

- Trinta e oito por cento das organizações da WiGSA relataram que não tinham poupanças ou reservas, 67% das organizações só podem operar por 0 a 6 meses sem financiamento externo e apenas 9% das organizações poderiam operar por mais de um ano, sugerindo que a maioria das organizações opera em condições de grave precariedade financeira.

Resumo das recomendações

Redesenhar os mecanismos de financiamento: rumo a um financiamento flexível, institucional e de longo prazo

A predominância de subsídios rígidos e de curto prazo para projetos é o principal inibidor da sustentabilidade e da capacidade de resposta de organizações como as que fazem parte da rede WiGSA. Para combater isso, os membros da WiGSA recomendam:

- Estabelecer linhas de financiamento dedicadas a organizações de mulheres, definir percentagens para estratégias de gênero nos seus temas de financiamento e estruturas de concessão de subsídios e garantir que as organizações mistas que recebem os fundos se comprometam a dedicar pelo menos parte do financiamento recebido ao apoio das atividades dos seus grupos de mulheres.
- Priorizar o financiamento de médio e longo prazo: tornar o financiamento de três a cinco anos a norma, e não a exceção. Isso proporciona a estabilidade necessária para o planejamento estratégico, a retenção de talentos e a construção de relações de confiança com as comunidades.

Transformar a relação: do controle à confiança e à parceria estratégica

- A dinâmica de poder atual, em que o doador controla e o parceiro obedece, deve ser substituída por uma parceria verdadeira baseada na confiança, no aprendizado mútuo e na cocriação de soluções.
- Implementar modelos de “chamadas reversas para propostas”: em vez de os doadores predefinirem prioridades, esse modelo convida organizações como os membros da rede WiGSA a apresentarem suas próprias agendas estratégicas e necessidades, mudando a dinâmica de poder e garantindo que o financiamento responda genuinamente às prioridades locais.
- Simplificar os processos de candidatura e apresentação de relatórios: Reduzir a carga burocrática, encurtando os formulários, aceitando propostas e relatórios em formatos mais simples e nas línguas locais, e explorando métodos alternativos, tais como relatórios orais ou visitas de campo conversacionais.

A inclusão de abordagens interseccionais e transformadoras de gênero

A abordagem atual para a integração de gênero na arquitetura de financiamento tem se mostrado insuficiente e muitas vezes superficial. É necessária uma mudança para

investimentos intencionais e transformadores que abordem as causas fundamentais e as barreiras estruturais da desigualdade de gênero.

- Seja intencional e específico no apoio ao trabalho de gênero: os doadores devem evitar propostas generalizadas e em vez disso, criar programas com mecanismos concretos para garantir que as mulheres sejam as verdadeiras beneficiárias, com uma análise profunda de como as desigualdades afetam as mulheres Indígenas, Afrodescendentes e das comunidades locais em contextos específicos.
- É necessária uma conexão entre o financiamento dos direitos humanos, dos direitos das mulheres e do clima e conservação: a discriminação baseada em gênero, raça/etnia e exclusão socioeconômica estão interligadas e afetam o posicionamento das mulheres Indígenas, Afrodescendentes e das comunidades locais na arquitetura de financiamento do clima e da conservação. Alcançar as metas globais de mudança climática e conservação deve andar de mãos dadas com a eliminação de padrões discriminatórios contra as mulheres.

A urgência do financiamento da justiça racial para mulheres Afrodescendentes

- As organizações de mulheres Afrodescendentes na América Latina e no Caribe têm destacado a preocupante falta de financiamento específico para iniciativas que abordam a justiça racial, a discriminação e os direitos dos Povos Afrodescendentes, especialmente das mulheres. Essa ausência limita severamente o impacto e a sustentabilidade de seu trabalho, perpetuando desigualdades históricas e estruturais. É necessária uma mudança urgente para tornar a justiça racial visível e posicioná-la como uma prioridade central nas agendas regionais dos doadores.

Reinventar as medições de impacto: dos relatórios quantitativos à avaliação da mudança sistêmica

- Os doadores devem ajustar os modelos padronizados de relatórios e trabalhar com seus parceiros para co-projetar sistemas que capturem as mudanças substantivas que as próprias organizações valorizam.
- Criem em conjunto sistemas de monitoramento e avaliação, incorporando indicadores qualitativos que meçam as transformações na confiança, na participação política, nas narrativas dominantes e nas relações de poder nos níveis familiar e comunitário.
- Financiar a aprendizagem, não apenas a elaboração de relatórios: as subvenções devem incluir recursos específicos para que as organizações conduzam seus próprios processos de reflexão, aprendizagem e adaptação estratégica. Os “relatórios” aos doadores devem deixar de ser exercícios de conformidade e passar a ser espaços para o diálogo estratégico sobre desafios e aprendizagens.

Invista no fortalecimento do ecossistema local

- O fortalecimento das organizações de mulheres Indígenas, Afrodescendentes e da comunidade local não pode depender exclusivamente de sua capacidade interna de se

adaptar a um sistema rígido. Os doadores devem investir no ecossistema de apoio que permite que essas organizações prosperem.

- Criar fundos específicos para capacitação: esses fundos devem ser administrados pelas próprias organizações e redes e financiar suas prioridades identificadas, como a compra de software de contabilidade, treinamento em comunicação estratégica, contratação de apoio jurídico para formalizar o status legal e pagamento de salários justos para a equipe administrativa e de captação de recursos.

O relatório está dividido em quatro seções

1. A primeira apresenta a metodologia e descreve as estratégias de coleta de informações;
2. A segunda fornece uma visão geral descritiva dos resultados gerais da pesquisa online e do grupo focal, incluindo informações sobre as características das organizações em termos de composição, alcance, estrutura, orçamentos, tipos de financiamento e doadores, obstáculos e estratégias para acessar fundos e boas práticas;
3. A terceira seção apresenta três estudos de caso, detalhando os resultados obtidos e sua conexão com as conclusões da segunda seção; e
4. A última seção oferece recomendações práticas destinadas a doadores e organizações de mulheres.

2. Metodologia

Este estudo foi realizado entre fevereiro e maio de 2025 e baseia-se em uma abordagem sensível aos direitos humanos e às questões de gênero³ para analisar i) o nível de financiamento global que chega às organizações de mulheres Indígenas, Afrodescendentes e de comunidades locais e ii) se os fundos alocados a elas atendem aos critérios de responder às suas prioridades e necessidades e serem liderados por suas organizações. Utilizando a abordagem desenvolvida pela iniciativa P2S em 2022, esta análise não se concentra apenas na quantidade de dinheiro recebido, mas também examina como ele é recebido, em que condições e com quais consequências para a autonomia, sustentabilidade e eficácia das organizações. As cinco dimensões da abordagem forneceram as categorias para analisar as experiências das organizações WiGSA, desde suas estruturas internas até suas relações com os doadores. As cinco dimensões principais desta abordagem são:

- 1. Lideradas por IPs, ADPs e LCs:** O financiamento deve priorizar iniciativas lideradas por essas comunidades, garantindo sua autodeterminação e consentimento livre, prévio e informado (FPIC). Os doadores devem envolvê-las na concepção e governança dos mecanismos de financiamento.
- 2. Responsabilidade mútua:** Os sistemas de transparência e responsabilidade devem ser bidirecionais, exigindo não apenas que as comunidades prestem contas aos doadores, mas também que os doadores sejam transparentes em seus programas e estratégias.
- 3. Flexível e de longo prazo:** Os fundos devem se adaptar às prioridades autodeterminadas das comunidades, permitindo respostas rápidas a oportunidades ou ameaças e sustentando processos de mudança transformadora por meio de compromissos plurianuais.
- 4. Inclusão de gênero:** É necessária uma abordagem interseccional para garantir a participação equitativa das mulheres Indígenas e das comunidades locais na governança territorial, com financiamento específico para seus grupos e a integração de uma perspectiva de gênero em todas as iniciativas.
- 5. Oportuna e acessível:** Os recursos devem ser distribuídos rapidamente e com o mínimo de barreiras administrativas, permitindo que as comunidades ajam rapidamente diante de ameaças ou oportunidades.

A RRI desenvolveu a pesquisa em colaboração com a WiGSA,⁴ uma rede de solidariedade intercontinental de organizações de mulheres Indígenas, Afrodescendentes e de comunidades locais da África, Ásia e América Latina, com atuação e influência em mais de 60 países. Os membros da WiGSA se unem em uma visão comum para inspirar mudanças nas desigualdades estruturais existentes e nas injustiças históricas relacionadas ao reconhecimento

3 Essas abordagens permitem uma avaliação holística e significativa de como uma intervenção ou processo é orientado e podem ajudar a identificar padrões de exclusão, discriminação e lacunas na realização dos direitos. Ver: [OHCHR, 2018](#); [ONU Mulheres, 2017](#); [UNEG, 2014](#).

4 A WiGSA é composta por 27 organizações desde agosto de 2025.

da posse da terra e dos direitos humanos das mulheres, e defendem o acesso direto a financiamentos e recursos globais.

No momento da implementação da pesquisa, a WiGSA era composta por 22 organizações, das quais 21 participaram da coleta e análise de dados e informações qualitativas (Tabela 2.1). Cada membro da WiGSA representa de centenas a milhões de grupos, associações ou mulheres Indígenas, Afrodescendentes e/ou de comunidades locais que trabalham em nível regional, nacional ou local. Os membros regionais da WiGSA, embora contados como membros individuais, são redes que atuam em uma variedade de 6 a 30 países. Da mesma forma, os membros nacionais representam dezenas de organizações ou capítulos de mulheres locais.

Este relatório integra as vozes, os conhecimentos e as perspectivas das organizações e grupos de mulheres que compõem a WiGSA e incorpora suas experiências e necessidades reais no acesso e na obtenção de financiamento.

Utilizamos três ferramentas para coletar dados e informações quantitativas e qualitativas: uma pesquisa online enviada a todas as organizações da rede WiGSA, um grupo focal com seis organizações WiGSA e um estudo aprofundado de três casos de estudo utilizando técnicas qualitativas.

Pesquisa

A pesquisa online continha 30 perguntas, organizadas em três seções: características organizacionais; situação financeira; e estratégias, desafios e aspirações. O questionário estava disponível em inglês, francês, nepalês, bahasa indonésio, português e espanhol.

A pesquisa foi elaborada para estabelecer uma linha de base usando os resultados do período 2023-2024, com a expectativa de que esse mesmo instrumento pudesse ser aplicado periodicamente (a cada dois anos) dentro da rede WiGSA ou da coalizão RRI para monitorar o progresso ou os retrocessos no nível e na qualidade do financiamento global que chega às organizações de mulheres.

A pesquisa online foi realizada utilizando o KoboToolbox, uma plataforma gratuita frequentemente utilizada em pesquisas humanitárias que permite a reutilização de questionários. Vinte e uma organizações membros da WiGSA responderam à pesquisa online.⁵

5 Os membros da WiGSA podiam optar por não responder a qualquer uma das perguntas. Em alguns casos, a amostra da pesquisa é composta por 19 ou 20 organizações, e não 21, dependendo das respostas.

Tabela 2.1. Lista de membros da WiGSA que participaram da pesquisa online

Nome da organização	Âmbito operacional ⁶	Sede
Asia Indigenous Peoples Pact (AIPP) — Indigenous Women's Program	Regional	Tailândia
Coalition des Femmes Leaders pour l'Environnement (CFLEDD)	Nacional	República Democrática do Congo (RDC)
Confederación Nacional de Mujeres Indígenas de Bolivia (CNAMIB)	Nacional	Bolívia
Coordenação Nacional de Articulação das Comunidades Negras Rurais Quilombolas (CONAQ)	Nacional	Brasil
Coordinadora de Mujeres Líderes Territoriales de Mesoamerica (CMLT)	Regional	Panamá
Dynamique des Groupes des Peuples Autochtones (DGPA)	Nacional	República Democrática do Congo (RDC)
Federation of Community Forestry Users, Nepal (FECOFUN)	Nacional	Nepal
Foundation for Community Initiatives (FCI)	Subnacional/Local	Libéria
Fundación Azúcar	Nacional	Equador
La Asociación de Mujeres Afrodescendientes del Norte del Cauca (ASOM)	Subnacional/Local	Colômbia
La Asociación de Mujeres Artesana Embera (AMARIE)	Subnacional/Local	Panamá
Le Réseau des femmes Africaines pour la gestion Communautaire des Forêts (REFACOF)	Regional	Camarões
National Indigenous Women's Federation (NIWF)	Nacional	Nepal
Organización Nacional de Mujeres Indígenas Andinas y Amazonicas (ONAMIAP)	Nacional	Peru
Pastoral Womens Council (PWC)	Subnacional/Local	Tanzânia
PEREMPUAN AMAN	Subnacional/Local	Indonésia

⁶ O escopo organizacional foi categorizado em regional (atuando em vários países), nacional (atuando em um país) e subnacional/local (atuando em condados ou províncias específicos dentro de um país).

Red de Mujeres Afrolatinoamericanas, Afrocaribeñas y de la Diáspora (Red MADD)	Regional	Panamá
Social Entrepreneurs for Sustainable Development (SESDev)	Nacional	Libéria
União das Mulheres Indígenas da Amazônia Brasileira (UMIAB)	Subnacional/Local	Brasil
Women on Mining and Extractives (WoME)	Nacional	Serra Leoa
Women Rights and Resource Network (WRRN)	Subnacional/Local	Nepal

Estudos de caso

A estratégia qualitativa incluiu uma análise mais detalhada das características organizacionais e das percepções, experiências e trajetórias de três organizações membros da WiGSA no acesso a financiamento. Para compreender melhor a dinâmica das experiências regionais únicas, foram selecionadas organizações localizadas em diferentes áreas geográficas, representando diferentes tipos de organizações e/ou diferentes grupos étnicos ou comunitários.

Tabela 2.2. Lista de membros da WiGSA que participaram das entrevistas do estudo de caso

Nome da organização	Sede
Red de Mujeres Afrolatinoamericanas, Afrocaribeñas y de la Diáspora (Red MADD)	Panamá
Foundation for Community Initiatives (FCI)	Libéria
PEREMPUAN AMAN	Indonésia

O objetivo das entrevistas e da visita de campo foi explorar os seguintes tópicos:

- Caracterização dos processos de tomada de decisão, mecanismos de trabalho, sistemas de avaliação e responsabilização
- Detalhes sobre a estrutura, os processos e as decisões relacionadas à captação de recursos
- Informações financeiras dos últimos quatro anos relativas ao orçamento, fontes e tipos de financiamento
- Uma análise detalhada das experiências positivas e negativas na obtenção de financiamento
- Identificação das capacidades e necessidades institucionais para acessar financiamento

- Identificação de estratégias e barreiras ao financiamento
- Identificação de oportunidades para acesso a financiamento
- Determinação se o tipo de organização e/ou grupo(s) étnico(s) representado(s) faz diferença no acesso ao financiamento

Para a análise das entrevistas, foi elaborada uma matriz com quatro dimensões principais:

- Organização e estrutura
- Orçamento
- Obstáculos e estratégias
- Oportunidades

Dentro de cada uma dessas dimensões principais, foram aplicadas subdimensões de análise, tais como tipos de financiamento, principais doadores, agendas financiadas e orçamentos aspiracionais, incorporando análises, incluindo trechos das entrevistas que exemplificavam os resultados ou o tema em discussão. Uma grade de análise conjunta⁷ foi utilizada para sistematizar as entrevistas.

Grupo focal

Um grupo focal seguiu a pesquisa online: entrevistas aprofundadas com as organizações para discutir os principais resultados da pesquisa e trocar experiências, barreiras e o significado dos dados que emergiram da pesquisa.

Tabela 2.3. Organizações WiGSA que participaram do grupo focal

Nome da organização	Sede
Asia Indigenous Peoples Pact (AIPP)—Indigenous Women’s Program	Tailândia
La Asociación de Mujeres Afrodescendientes del Norte del Cauca (ASOM)	Colômbia
Le Réseau des femmes Africaines pour la gestion Communautaire des Forêts (REFACOF)	Camarões
União das Mulheres Indígenas da Amazônia Brasileira (UMIAB)	Brasil
Women on Mining and Extractives (WoME)	Serra Leoa
Women Rights and Resource Network (WRRN)	Nepal

⁷ Esse conceito, também conhecido como triangulação, é um conceito central na pesquisa qualitativa, em que os pesquisadores utilizam vários métodos, fontes de dados ou perspectivas teóricas para estudar o mesmo fenômeno. Ele ajuda a aumentar a validade e a credibilidade dos resultados da pesquisa. Há uma extensa literatura sobre os diferentes tipos de triangulação (triangulação de dados, triangulação metodológica, etc.). Veja, por exemplo, [Patton, Michael Quinn, 2015](#).

O grupo focal foi conduzido virtualmente e incluiu organizações de diversos setores e regiões. O formato envolveu uma segunda pesquisa simples para revisar os resultados previstos pelos participantes, uma apresentação dos dados e uma discussão sobre os resultados esperados versus os resultados reais, utilizando perguntas orientadas.



Membros da WiGSA participando do encontro bilateral Peru-Nepal, de 26 a 30 de maio de 2025. Foto da ONAMIAP.

3. Sobre as organizações da WiGSA

A WiGSA⁸ é uma rede diversificada e robusta de organizações que representam milhares de mulheres Indígenas, Afrodescendentes e locais da África, Ásia e América Latina. É composta por organizações formais e informais, coletivos, grupos de mulheres dentro de organizações mistas e associações que incorporam as vozes e as lutas dos Povos Indígenas, Povos Afrodescendentes e das comunidades locais.

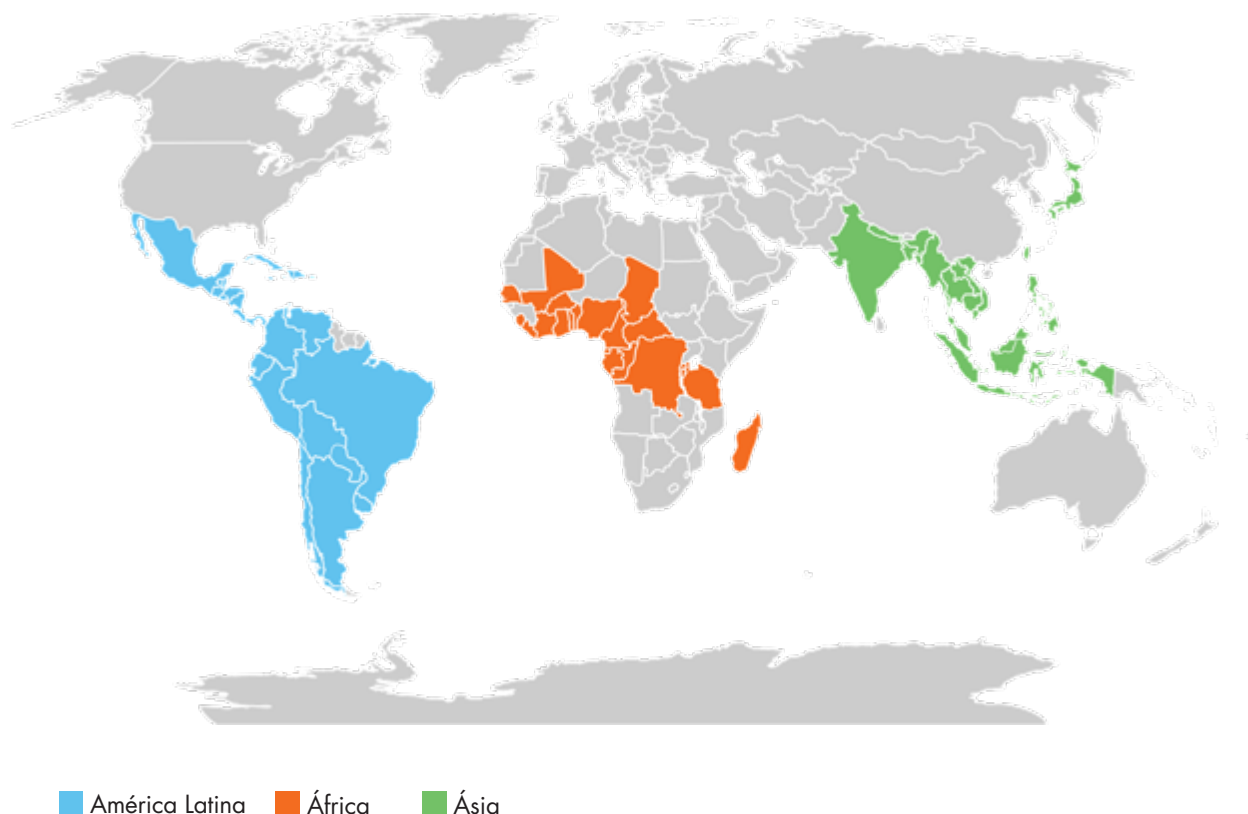
Seus membros trabalham em nível territorial em questões relacionadas aos direitos das mulheres à terra e à defesa das terras comunitárias; restauração de ecossistemas e proteção florestal; impactos da mineração sobre as mulheres e suas comunidades; produção agrícola e segurança e soberania alimentar; e estratégias para prevenir a violência contra as mulheres, entre outras, conferindo à WiGSA legitimidade única e capacidade crucial para influenciar

8 A WiGSA é uma rede intercontinental em rápido crescimento de organizações, grupos e redes de mulheres Indígenas, Afrodescendentes e de comunidades locais. Em agosto de 2025, a WiGSA integrava 27 membros e estendia seu trabalho a mais de 60 países, o que lhe conferia uma ampla capacidade representativa para influenciar diversos contextos geográficos, culturais e políticos. Oito novas organizações foram adicionadas à rede WiGSA no primeiro semestre de 2025 e, no momento da implementação da pesquisa, de fevereiro a maio de 2025, a WiGSA contava com 22 organizações.

os espaços de tomada de decisão em nível nacional e global. No momento da implementação da pesquisa (fevereiro-maio de 2025), a WiGSA era composta por 22 membros, dos quais 21 responderam à pesquisa (Tabela 2.1). A composição da WiGSA é diversificada, integrando diferentes tipos de estruturas organizacionais, escopos de trabalho, representação e status jurídico:

- **Estrutura organizacional:** Seis membros são grupos de mulheres autodefinidos dentro de organizações mistas (organizações mistas neste relatório referem-se àquelas integradas por homens e mulheres) e 15 são organizações de mulheres.
- **Âmbito de atuação:** Dez membros da WiGSA são organizações, grupos ou associações de mulheres de nível nacional; sete atuam em nível subnacional ou local em condados ou províncias específicos; e quatro são redes regionais que atuam em vários países.
- **Representação:** Nove representam mulheres Indígenas; quatro representam mulheres Afrodescendentes; seis representam mulheres da comunidade local; e duas representam mulheres Indígenas e da comunidade local.
- **Status legal:** Quatro organizações não estão atualmente registradas como pessoas jurídicas e, dessas, duas estão em processo de registro legal.

Mapa 3.1. Países de influência da rede WiGSA durante o período de pesquisa

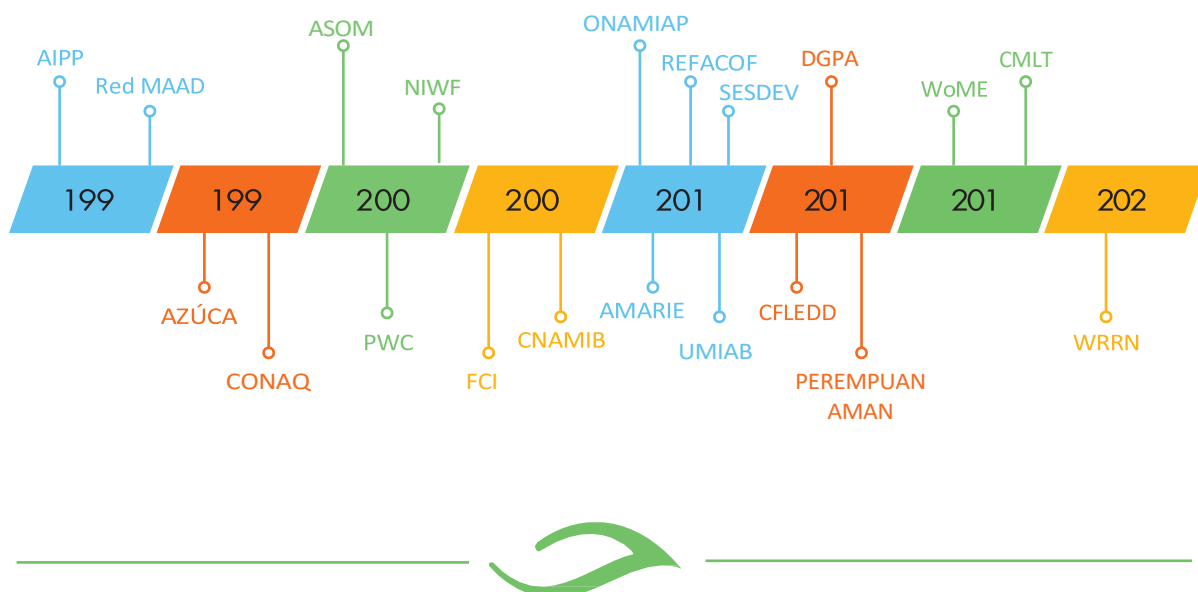


É importante destacar o vasto alcance da rede WiGSA, que abrange um grande número de países em nível regional e inúmeras comunidades e localidades dentro de cada país.

Isso é crucial ao analisar o escopo de trabalho de cada organização em relação aos seus níveis orçamentários, pois, quando divididos pelo número de países, localidades e comunidades com os quais trabalha, seus orçamentos tornam-se inadequados.

As organizações membros da WiGSA têm histórias diversas; muitas têm um longo histórico na área, algumas com quase quatro décadas de experiência. Conforme mostrado no Gráfico 3.1, os membros da WiGSA AIPP, Red MAAD, Fundación Azúcar e CONAQ foram fundados no início e meados da década de 1990, seguidos por um processo contínuo de formação de organizações de mulheres em diferentes níveis e regiões, com agendas específicas baseadas em direitos. A rede WiGSA reúne organizações de longa data e outras recém-criadas, enriquecendo e ampliando as perspectivas coletivas dentro da rede.

Gráfico 3.1. Cronograma dos anos de fundação das 21 organizações membros da WiGSA



Agendas prioritárias e estratégias dentro das organizações membros da WiGSA

Esta seção aborda os resultados da pesquisa online sobre as agendas prioritárias e estratégias dos membros da WiGSA. De acordo com os resultados da pesquisa (Tabela 3.1), as principais agendas prioritárias dos membros da WiGSA são os direitos das mulheres à posse da terra e dos recursos e a justiça climática e ambiental. Outras organizações desenvolvem trabalhos específicos sobre os direitos das mulheres Afrodescendentes ou das mulheres Indígenas.

Tabela 3.1. Agendas prioritárias dos membros da WiGSA

Tópico	%
Justiça climática e ambiental	76
Direitos das mulheres à posse da terra e dos recursos	57
Direitos das mulheres Indígenas	38
Gestão comunitária e feminina dos recursos florestais	33
Acabar com a violência de gênero	29
Conservação baseada em direitos	24
Direitos das mulheres Afrodescendentes	19

No entanto, as organizações que trabalham especificamente com os direitos das mulheres Afrodescendentes enfrentam grandes dificuldades para garantir financiamento para suas agendas centrais e interseccionais. Isso pode se dever, em grande parte, ao fato de que as prioridades dos doadores costumam ser muito genéricas ou não reconhecem as especificidades das desigualdades raciais ou sociais que colocam as mulheres Afrodescendentes em maior desvantagem. Por exemplo, uma questão central destacada foi a *“cegueira do ecossistema de doadores em relação ao racismo estrutural”*.⁹ Isso significa que muito poucos fundos são direcionados para lidar com a discriminação racial e a justiça racial e sua interseção com os direitos de posse da terra e as ações climáticas e de conservação. Como resultado, as organizações são forçadas a constantemente “traduzir e adaptar” suas agendas para se adequarem às estruturas dos doadores, o que pode diluir sua missão transformadora.

Isso reflete desafios sistêmicos mais amplos documentados em [pesquisas filantrópicas e de direitos humanos](#), nas quais o financiamento para a justiça racial continua escasso e muitas vezes genérico, sem reconhecer as necessidades específicas dos grupos de mulheres Afrodescendentes e Indígenas. Consequentemente, *“as organizações Indígenas e Afrodescendentes enfrentam barreiras significativas para garantir financiamento adequado, direto e flexível para promover suas agendas interseccionais e transformadoras”*.

Além disso, muitas das questões centrais com as quais a rede WiGSA trabalha, como direitos à terra, gestão de recursos naturais e a agenda de justiça climática, são tradicionalmente interpretadas como temas de ação dominados pelos homens. As entrevistas e discussões em grupos focais revelaram que os doadores muitas vezes mostram forte resistência em financiar organizações de mulheres que atuam nessas áreas ou não reconhecem o papel crucial das mulheres.

⁹ Todas as citações ao longo deste relatório, incluindo esta, são trechos de entrevistas realizadas como parte dos estudos de caso e/ou discussões em grupos focais.

“As organizações Indígenas e Afrodescendentes enfrentam barreiras significativas para garantir financiamento adequado, direto e flexível para promover suas agendas interseccionais e transformadoras”.

Da mesma forma, as organizações WiGSA relataram que muitos doadores as consideram incapazes e incompetentes para gerenciar fundos relacionados a essas questões.



Capacidades e estruturas organizacionais

As capacidades e estruturas organizacionais individuais dentro da rede WiGSA apresentam uma variabilidade considerável, conforme ilustrado no Gráfico 3.2. Em média, a maioria das organizações conta com uma equipe permanente de aproximadamente 12 pessoas, complementada por uma participação significativa de voluntários, com uma média de 41 voluntários por organização.

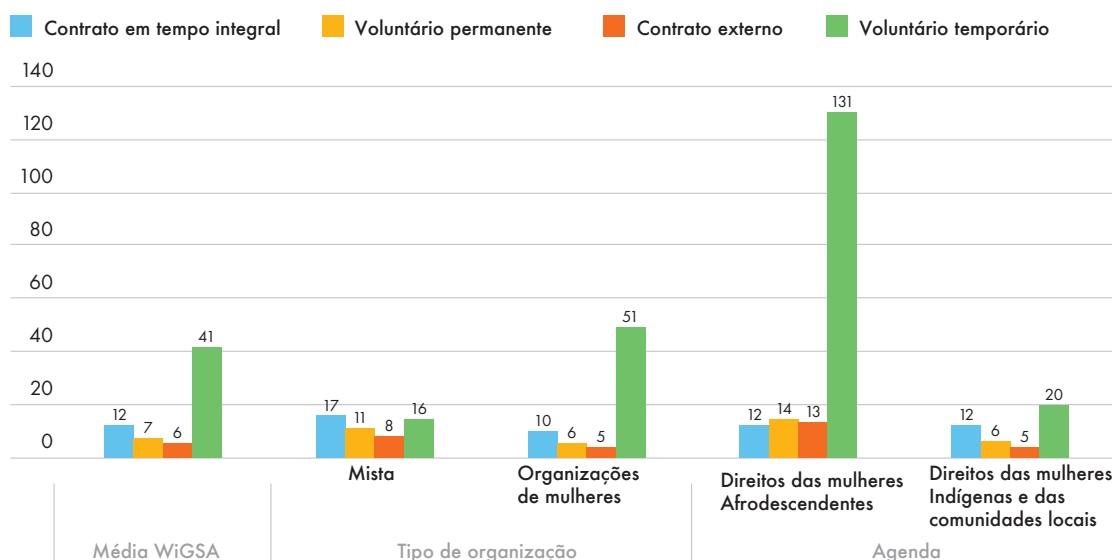
Notavelmente, as organizações mistas tendem a ter um número maior de funcionários permanentes contratados do que as organizações de mulheres, com uma média de 16 contra 10 pessoas, respectivamente.



Ketut Ayu é líder do Grupo de Mulheres Agricultoras e membro da comunidade Indígena Adat Dalem Tamblingan, no centro-norte de Bali, na Indonésia. O grupo planta, cultiva, colhe, embala e vende mais de 700 kg de café por mês em lojas em toda a ilha de Bali. Foto de Santhi Wijaya para BRWA e Iniciativa para Direitos e Recursos, 2023.

Por outro lado, as organizações de mulheres parecem depender muito mais do trabalho voluntário. Além disso, há uma diferença significativa nas contribuições voluntárias entre organizações e grupos de mulheres Afrodescendentes e organizações e grupos de mulheres Indígenas, com as primeiras dependendo de um volume muito maior de trabalho voluntário.

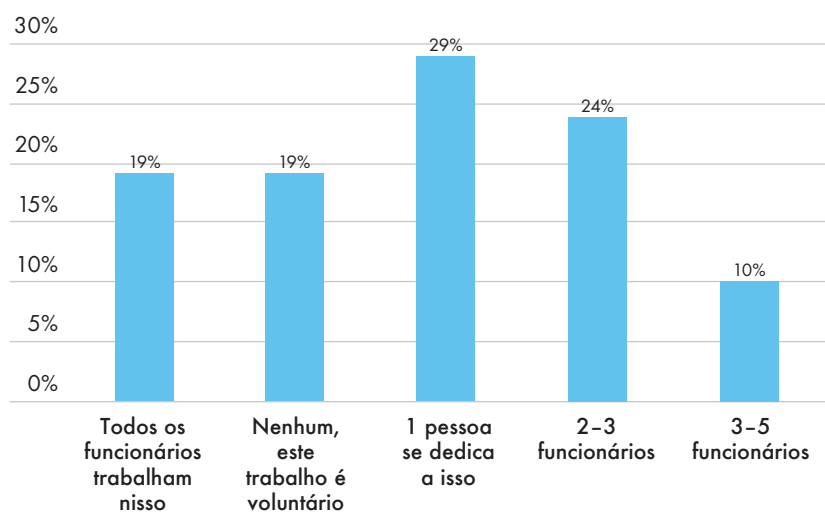
Gráfico 3.2. Estrutura organizacional da rede WiGSA



A grande quantidade de trabalho voluntário em todas as organizações é um motivo de preocupação. Como apontado pelas mulheres dessas organizações, isso reflete práticas patriarcais em que as mulheres continuam a realizar trabalho não remunerado, considerado doméstico e de pouca importância. Essa questão se destaca ao longo do processo de pesquisa e nas interações com as organizações WiGSA, afetando a capacidade das organizações de defender mais e melhores recursos.

As organizações da rede WiGSA apresentam sérias dificuldades em criar cargos ou reter pessoal dedicado à mobilização de recursos. O gráfico 3.3 mostra que 67% dessas organizações têm apenas uma pessoa responsável pela captação de recursos ou ninguém dedicado exclusivamente a essa tarefa. Nesses casos, a responsabilidade por garantir o financiamento geralmente recai sobre os líderes do projeto ou membros da equipe técnica, que assumem esse trabalho como parte de um conjunto mais amplo de funções, sem dedicação exclusiva e sistemática ou treinamento para isso, excedendo suas capacidades de atuar como implementadores do programa e captadores de recursos institucionais.

Gráfico 3.3. Pessoal dedicado à captação de recursos¹⁰



¹⁰ Devido ao arredondamento para o número inteiro mais próximo, os gráficos ao longo deste relatório podem não corresponder sempre a 100%.

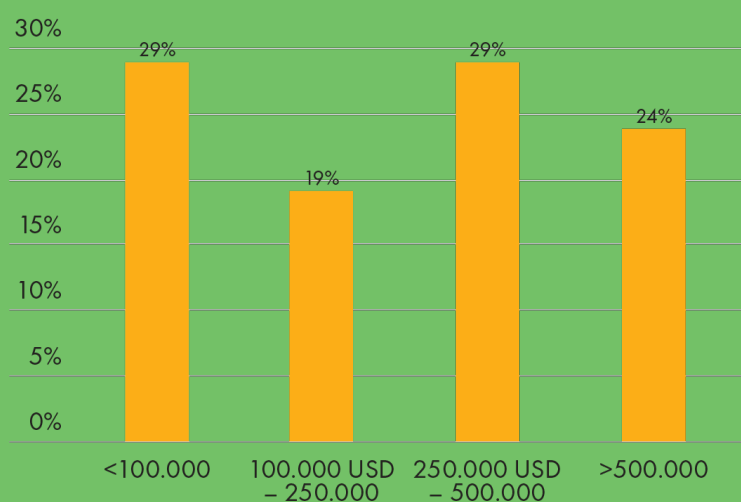


Membros da WiGSA posam para uma foto com membros da comunidade local e líderes do Grupo de Usuários da Floresta Comunitária durante sua segunda reunião estratégica em Katmandu, Nepal. Foto de Sandesh Chaudhary para a Rights and Resources Initiative, 2024.

Organizações da rede

Esta seção analisa orçamentos, tipos e características do financiamento e dos doadores. A análise se concentra no financiamento recebido em 2023 e 2024. O gráfico 4.1 apresenta os orçamentos médios anuais das organizações da rede WiGSA, mostrando uma ampla variação, que vai de US\$ 40.000 a mais de US\$ 1.000.000. É importante notar que 30% têm menos de US\$ 100.000 por ano.

Gráfico 4.1. Porcentagem das organizações da rede WiGSA por orçamento anual (média para 2023-2024 em dólares americanos)



Olhando para a média, o valor anual para 2023 foi de US\$ 497.500, mas dada a grande variedade e amplitude dos orçamentos, esse número não reflete claramente a situação, pois um orçamento grande pode distorcer o conjunto completo de dados. Um indicador mais preciso é a mediana, que representa o valor central que divide o conjunto de dados em duas metades. De acordo com essa medida, o orçamento anual das organizações da rede WiGSA em 2023 foi de aproximadamente US\$ 273.000, aumentando para US\$ 338.000 em 2024, conforme mostrado na Tabela 4.1. No entanto, esse crescimento modesto pode não acompanhar os desafios em tempo real, como inflação, a expansão das necessidades programáticas ou o aumento dos custos operacionais para muitas organizações da WiGSA.

Tabela 4.1. Orçamento anual total, médio e mediano para 2023 e 2024 em dólares americanos

	2023	2024
Total	\$10.447.505	\$12.530.724
Média	\$497.500	\$596.701
Mediana	\$273.466	\$338.066



Imagens captadas por drone da Floresta Amazônica, Equador. Foto da Shutterstock.

A Tabela 4.2 abaixo mostra as diferenças orçamentárias entre organizações de mulheres e grupos femininos dentro de organizações mistas em ambos os anos.¹¹ Como se pode observar, o valor do orçamento — seja considerando a média ou a mediana — é maior nas organizações de mulheres do que o que os grupos femininos administram dentro de organizações mistas. De fato, no caso das organizações mistas, a proporção do orçamento alocado aos grupos femininos e seus projetos foi de apenas 19% em 2023 e 28% em 2024. Isso sugere que, em termos líquidos, as organizações mistas tendem a ter menos recursos dedicados especificamente às mulheres em comparação com organizações cuja missão principal é trabalhar exclusivamente com mulheres. Esta conclusão pode ser indicativa das

¹¹ Das 21 organizações que participaram da pesquisa, seis são grupos de mulheres autodefinidos dentro de organizações mistas (organizações mistas neste relatório são aquelas integradas por homens e mulheres). As organizações mistas responderam com os valores orçamentários alocados apenas aos grupos de mulheres dentro dessas organizações.

desigualdades estruturais persistentes vividas dentro de organizações mistas, onde os direitos das mulheres tendem a não fazer parte da agenda política prioritária e, por isso, são mal financiados. No entanto, essa constatação precisa ser acompanhada em análises futuras e em um contexto em que mais oportunidades de financiamento direto para organizações Indígenas e comunitárias locais sejam abertas, a fim de compreender se o acesso a um financiamento mais direto para organizações mistas tem um impacto positivo na alocação de recursos dedicados ou aumentados para seu trabalho com mulheres.

Tabela 4.2. Orçamento médio e mediano anual para 2023 e 2024 para grupos de mulheres dentro de organizações mistas e organizações de mulheres em dólares americanos

	Organizações mistas		Organizações de mulheres	
	2023	2024	2023	2024
Média	\$108.880	\$174.611	\$652.948	\$765.537
Mediana	\$61.142	\$57.738	\$385.582	\$422.000

A Tabela 4.3 compara os orçamentos das organizações Afrodescendentes em relação ao restante das organizações da rede, ou seja, organizações Indígenas ou comunitárias locais. Observamos que as organizações Afrodescendentes têm, em média, orçamentos inferiores a metade dos de outros tipos de organizações. Em 2023, o orçamento médio das organizações Indígenas e comunitárias locais de mulheres era de US\$ 273.466, em comparação com US\$ 154.000 para as organizações de mulheres Afrodescendentes e grupos de mulheres dentro de organizações mistas. Essa constatação reforçou a tendência identificada na [análise preliminar de 2024](#), que mostra que as lacunas de financiamento não são homogêneas, mesmo dentro das organizações de mulheres. Além disso, de acordo com os novos resultados, tanto as organizações mistas Afrodescendentes quanto as organizações de mulheres Afrodescendentes tendem a enfrentar desafios adicionais no acesso ao financiamento, o que indica uma clara necessidade de compreender melhor e abordar de forma eficaz os diversos fatores que afetam o acesso direto das organizações Afrodescendentes ao financiamento global.

Tabela 4.3. Comparação entre os orçamentos médios e medianos anuais atribuídos a organizações e grupos de mulheres Afrodescendentes ou Indígenas e de comunidades locais, em dólares americanos

	2023		2024	
	Média	Mediana	Média	Mediana
Mulheres Afrodescendentes	\$214.750	\$154.500	\$258.000	\$233.500
Mulheres Indígenas e de comunidades locais	\$564.030	\$273.466	\$676.396	\$338.066

As Tabelas 4.2 e 4.3 mostram que os níveis de financiamento entre grupos de mulheres em organizações mistas e organizações de mulheres Indígenas e Afrodescendentes continuam insuficientes, considerando o escopo de seu trabalho, sendo estas últimas as mais afetadas. Os resultados também revelam um padrão de restrições de financiamento para grupos de mulheres (sejam Indígenas, Afrodescendentes ou mulheres de comunidades locais) em organizações mistas.

A Tabela 4.4 fornece dados médios e medianos sobre o orçamento anual dos membros da WiGSA em comparação com seu orçamento “aspiracional”, no qual eles foram solicitados a fornecer um valor orçamentário para que sua organização funcionasse de maneira adequada e sustentável com base em sua agenda, escopo de trabalho e projeções. A análise revela uma diferença média de pelo menos 50% entre o orçamento anual real atual das organizações da rede WiGSA e o orçamento desejado. Este resultado revela um cenário de financiamento difícil para organizações e grupos de mulheres, em que o não cumprimento do orçamento aspiracional para funcionar adequadamente significa, na prática, cortar ou reduzir os orçamentos para programas, incapacidade de reter funcionários-chave e ação limitada em agendas prioritárias importantes.

Tabela 4.4. Orçamento anual médio e mediano para 2024 vs. orçamento desejado

	Real 2024	Aspirado
Média	\$596.701	\$1.764.441
Mediana	\$338.066	\$717.500



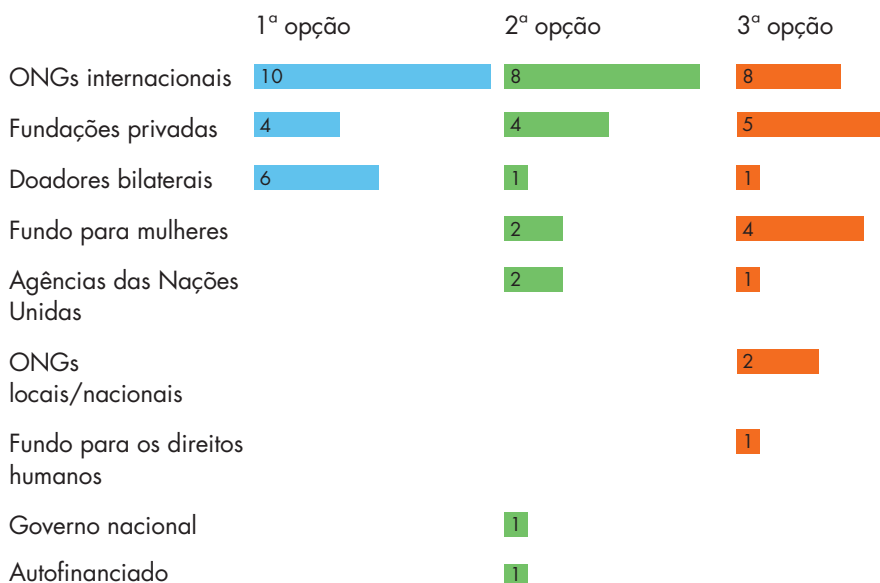
Principais fontes de financiamento

O gráfico 4.2 mostra a classificação dada pelos membros da rede WiGSA às suas principais fontes de financiamento. O inquérito online proporcionou a oportunidade de selecionar até três tipos principais de doadores dos quais as organizações WiGSA dependem para financiamento, selecionando-os de acordo com a sua importância: opção um para a sua principal fonte de financiamento; opção dois para a sua fonte secundária de financiamento; e opção três para a sua terceira fonte de financiamento. Para as organizações da rede WiGSA, a principal fonte de financiamento provém de ONGs internacionais, selecionadas por 10 organizações como sua primeira opção e principal fonte de financiamento. Fundações privadas ou filantrópicas e doadores bilaterais são as fontes secundárias de financiamento, seguidas por outros tipos.

Vale ressaltar que o financiamento feminista e as agências da ONU desempenham um papel relativamente menor, e os fundos de direitos humanos e os governos nacionais têm uma presença ainda mais limitada em termos de financiamento às organizações membros da WiGSA. Considerando que as agendas prioritárias da rede WiGSA (Tabela 3.1) abordam a

interseccionalidade entre os direitos das mulheres à terra e aos recursos e a justiça ambiental, os resultados indicam uma desconexão entre os financiadores de direitos humanos e os doadores de clima e conservação.

Gráfico 4.2. Quais foram as principais fontes de financiamento recebidas em 2023 e 2024?¹²



Financiamento básico

Um elemento central de uma abordagem adequada ao financiamento é avaliar em que medida os recursos financeiros que as organizações recebem estão alinhados com seus objetivos estratégicos e missão institucional. Isso inclui examinar se os fundos oferecem flexibilidade suficiente para que as organizações realizem suas iniciativas, fortaleçam suas capacidades internas e expandam seu alcance.

¹² A pesquisa online ofereceu a oportunidade de selecionar até três tipos principais de doadores dos quais as organizações WiGSA dependem para financiamento, selecionando-os de acordo com sua importância: opção um para sua principal fonte de financiamento; opção dois para sua fonte secundária de financiamento; e opção três para sua terceira fonte de financiamento.

Nessa perspectiva, o acesso a financiamento estrutural ou básico, ou seja, financiamento não vinculado a projetos específicos, é essencial para a sustentabilidade organizacional a longo prazo. A pesquisa incluiu uma pergunta destinada a medir a proporção do financiamento básico no orçamento anual de cada organização.

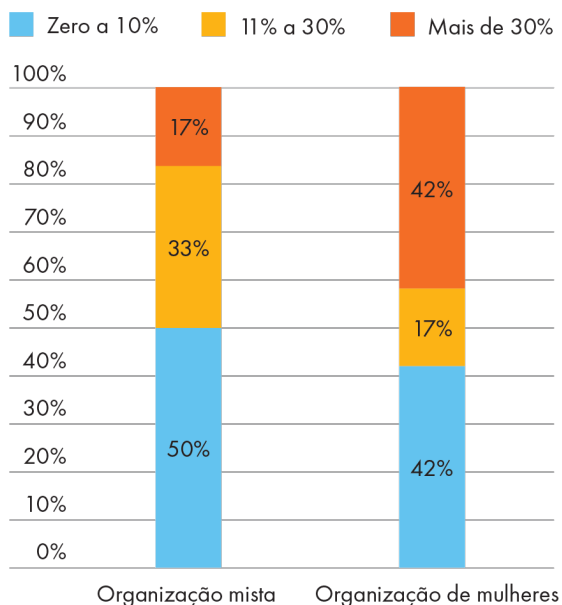
Analizando os dados de 19 organizações¹³ da rede WiGSA, descobrimos que 53% relataram não ter financiamento básico ou que ele representa menos de 10% do orçamento total, conforme mostrado na Tabela 4.5. Esses números são alarmantes e destacam o enorme déficit de financiamento flexível para as organizações da rede. A falta de financiamento básico para organizações e grupos de mulheres pode afetar sua capacidade de responder efetivamente a desafios e oportunidades emergentes, continuar inovando em sua defesa dos direitos das mulheres e das comunidades à terra e manter programas de longo prazo que visam maiores impactos e mudanças sistêmicas.

Tabela 4.5. Proporção do financiamento básico entre as organizações da WiGSA

Financiamento básico, em % do orçamento anual	Número de organizações	%
0 a 10%	10	53
11 a 30%	7	37
>30%	2	11
Total	19	100

Ao comparar os grupos de mulheres dentro de organizações mistas no Gráfico 4.3, os resultados são menos favoráveis para as organizações mistas. Metade (50%) das organizações mistas relatou receber 10% ou menos em financiamento básico, em comparação com 42% das organizações de mulheres.

¹³ Duas organizações optaram por não responder a essa pergunta na pesquisa.

Gráfico 4.3. Porcentagem do financiamento básico para organizações mistas e de mulheres

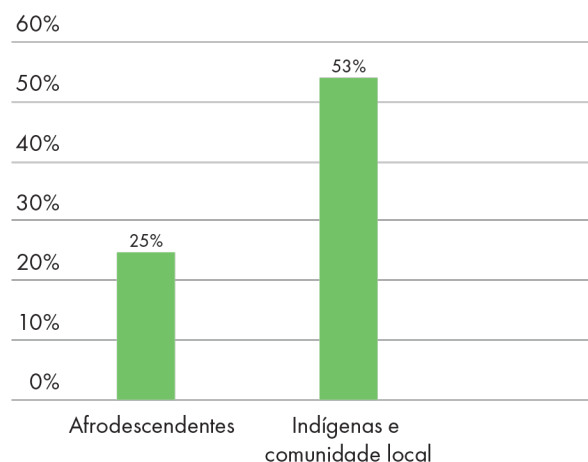
Um aspecto positivo que pode ser destacado é que, ao analisar a proporção do financiamento básico entre diferentes tipos de organizações — Indígenas, Afrodescendentes e comunidades locais —, verifica-se que as organizações Afrodescendentes têm uma porcentagem relativamente maior de financiamento básico em seus orçamentos totais.

Conforme mostrado no Gráfico 4.4, 25% das organizações Afrodescendentes relataram que seu financiamento básico é zero ou inferior a 10%, enquanto 53% das organizações Indígenas e comunitárias locais indicaram que seu financiamento básico é zero ou inferior a 10% de seu orçamento total.

Embora o pequeno tamanho da amostra limite nossa capacidade de tirar conclusões definitivas, essa análise baseada em porcentagens oferece uma aproximação útil e permite a formulação de hipóteses para pesquisas futuras. Nesse sentido, pode-se sugerir que, embora as organizações Afrodescendentes geralmente operem com recursos mais limitados e orçamentos menores, elas podem obter um acesso relativamente maior a financiamentos flexíveis. Isso, por sua vez, poderia fortalecer sua capacidade de fortalecimento institucional ou sustentar suas operações básicas, apesar das restrições financeiras gerais.

“O financiamento baseado em projetos gera uma incerteza considerável e dificulta a sustentabilidade a longo prazo da rede, uma vez que a verdadeira sustentabilidade não é simplesmente uma questão de ter fundos na conta bancária. É, fundamentalmente, uma questão de previsibilidade.”

Gráfico 4.4. Porcentagem de organizações com 0 a 10% de financiamento básico por representação organizacional



As informações coletadas por meio de entrevistas e grupos focais destacam essas conclusões; por exemplo, há organizações dentro da rede que nunca tiveram acesso a financiamento flexível ou institucional (financiamento básico). Essa rigidez, nas suas próprias palavras, “*sufoca a sustentabilidade e o desenvolvimento organizacional*”, impedindo o investimento em pessoal-chave ou equipes de captação de recursos. Outras organizações relataram depender de 80% de financiamento baseado em projetos, com apenas 20% de financiamento

institucional. Essa modalidade gera “*considerável incerteza e dificulta a sustentabilidade da rede a longo prazo, pois a verdadeira sustentabilidade não é simplesmente uma questão de ter fundos na conta bancária. É, fundamentalmente, uma questão de previsibilidade*”.

Em contrapartida, as experiências de acesso e recebimento de financiamento institucional demonstram enorme valor e potencial transformador. As organizações que têm alguma porcentagem de financiamento básico enfatizam que esse tipo de apoio é crucial porque lhes permite cobrir custos operacionais, fortalecer estruturas internas e investir em iniciativas de longo prazo.

Essa clara relação causal entre a disponibilidade de financiamento básico e a capacidade das organizações de planejar estrategicamente e fortalecer sua estrutura interna ressalta uma implicação mais ampla para os doadores: a transição para o financiamento institucional

básico é essencial para o empoderamento genuíno e o impacto transformador de longo prazo, além da mera implementação de projetos.



Duração do financiamento

Ao analisar a duração média das subvenções recebidas pelas organizações da rede, 85% receberam subvenções com duração de dois anos ou menos, e 25% duraram apenas um ano. Apenas 15% dos acordos de financiamento identificados se estendem por mais de dois anos (ver Gráfico 4.5).

Esse padrão revela uma limitação estrutural: o acesso restrito a financiamento de médio e longo prazo é uma das principais barreiras ao fortalecimento institucional. A curta duração dos ciclos de financiamento obriga as organizações a dedicar uma parte significativa de seu tempo e recursos à busca contínua por novas fontes de apoio. Isso, por sua vez, enfraquece sua capacidade de se envolver em planejamento estratégico de longo prazo, manter equipes estáveis e sustentar a defesa de causas e o engajamento territorial ao longo do tempo.

Além disso, a natureza fragmentada e de curto prazo do financiamento desestimula a inovação organizacional e limita a capacidade de ampliar projetos bem-sucedidos ou construir um aprendizado cumulativo. Do ponto de vista da sustentabilidade, a falta de financiamento plurianual e flexível afeta desproporcionalmente as organizações menores ou aquelas com menos conexões institucionais estabelecidas, aprofundando assim as desigualdades entre as mulheres Indígenas, Afrodescendentes e das comunidades locais que trabalham na base e na linha de frente dos esforços coletivos para defender seus direitos e os direitos de posse de suas comunidades.

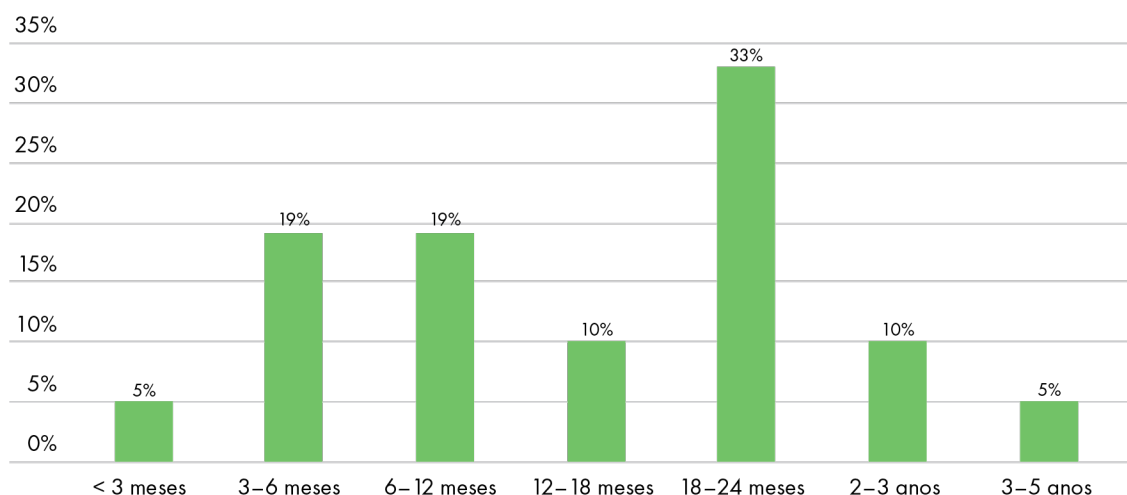


Artesanato criado pela comunidade Indígena Ipeti-Emberá do Panamá.
Foto de Tova Katzman para a Iniciativa para Direitos e Recursos, 2023.

Por esse motivo, avançar para um financiamento mais estável, esquemas flexíveis e orientados para as instituições não são apenas desejáveis, mas essenciais para garantir a sustentabilidade e a transformação impactos sustentáveis e transformadores nos territórios e comunidades onde essas organizações e grupos de mulheres atuam. Isso é ainda mais importante no contexto das mudanças climáticas e das ações de conservação, onde estratégias de gestão sustentável dos recursos terrestres e florestais, restauração florestal e conservação da biodiversidade exigem esforços e financiamento de longo prazo. Além disso, ao trabalhar na transformação de barreiras estruturais baseadas em gênero e práticas

discriminatórias socioeconômicas contra mulheres Indígenas, Afrodescendentes e de comunidades locais, os níveis de financiamento dos doadores e seus processos de concessão de subsídios exigem uma visão e compreensão diferentes das mesmas limitações enfrentadas pelas organizações de mulheres; portanto, é desejável aumentar tanto o prazo dos subsídios quanto o nível de financiamento para as organizações de mulheres que trabalham em esforços de mitigação das mudanças climáticas e conservação da biodiversidade.

Gráfico 4.5. Duração média do financiamento para organizações da rede WiGSA



De acordo com as discussões no grupo focal e nas entrevistas, a curta duração dos ciclos de financiamento obriga as organizações a dedicar uma parte considerável de seu tempo e recursos à busca contínua por novas fontes de apoio. Algumas organizações relataram sentir uma incerteza considerável devido à duração típica de suas subvenções — entre 18 e 24 meses. Conforme afirmado no grupo focal, *“essa dinâmica cria uma espécie de esteira de captação de recursos, na qual as organizações desviam recursos humanos e tempo valiosos de sua missão principal para garantir a continuidade operacional”*. A implicação mais ampla é que, ao priorizar ciclos de financiamento curtos, os doadores inadvertidamente criam um sistema no qual as organizações permanecem em um modo de sobrevivência perpétua, em vez de construir movimentos resilientes e sustentáveis de longo prazo.



Atividades mais difíceis de mobilização de recursos

De acordo com a análise anterior, um dos principais desafios enfrentados pelas organizações WiGSA é garantir financiamento para o fortalecimento institucional. De acordo com os dados apresentados no Gráfico 4.6, 40% das organizações identificaram essa como a atividade

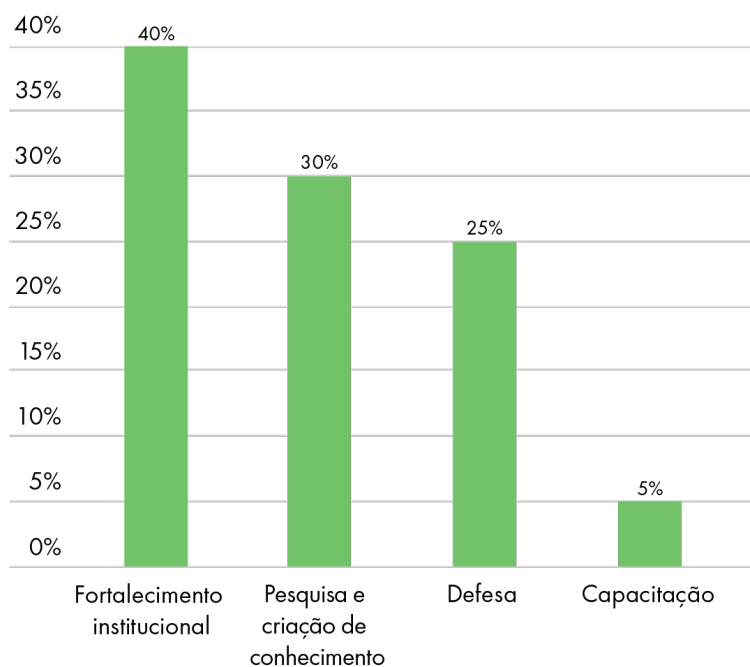
mais difícil para mobilizar recursos. A produção de conhecimento e pesquisa (30%) e os esforços de defesa (25%) vêm logo em seguida.

Essas conclusões revelam um padrão preocupante: as atividades mais essenciais para a sustentabilidade a longo prazo e a transformação estrutural — fortalecimento institucional, geração independente de conhecimento e defesa política — recebem o menor financiamento. De modo geral, os mecanismos de financiamento atuais continuam a favorecer intervenções de curto prazo, baseadas em projetos com resultados facilmente mensuráveis, em detrimento de processos mais profundos, de longo prazo e sistêmicos.

Essa dinâmica reflete uma lógica extrativista frequentemente aplicada às organizações do Sul Global. Essas organizações são constantemente avaliadas com base em sua capacidade de executar projetos, mas raramente recebem apoio para se tornarem atores políticos fortes, produtores de conhecimento ou agentes de transformação. A falta de financiamento para pesquisa e desenvolvimento institucional não só limita o impacto a longo prazo, mas também prejudica a autonomia estratégica dessas organizações, deixando-as frequentemente dependentes de agendas definidas externamente.

Portanto, repensar a arquitetura de financiamento a partir de uma perspectiva de justiça organizacional e justiça de gênero envolve não apenas aumentar o volume de recursos disponíveis, mas também reavaliar fundamentalmente como os fundos são alocados, de acordo com quais critérios e a serviço de quais objetivos.

Gráfico 4.6. Atividades para as quais é mais difícil mobilizar recursos



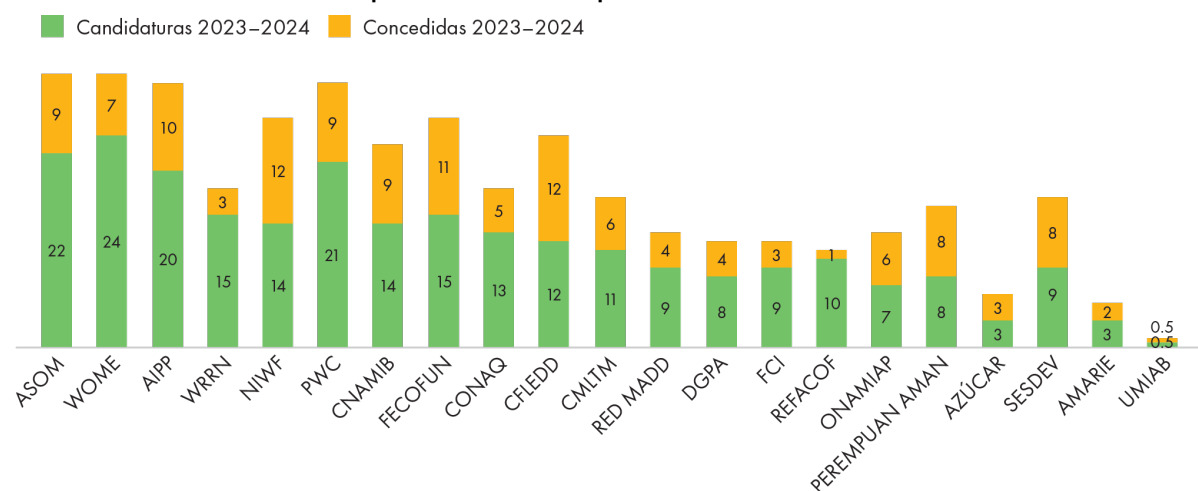


Eficácia na obtenção de financiamento

Para analisar a eficácia das organizações na obtenção de financiamento, analisamos o número de pedidos de financiamento apresentados e sua taxa de sucesso, conforme apresentado no Gráfico 4.7. Embora exista uma disparidade considerável entre as organizações, com uma variação de 1 a 13 pedidos por ano, em média, as organizações WiGSA se candidatam a pelo menos seis editais por ano, com uma taxa de sucesso de 50%.

Considerando a capacidade institucional limitada de muitas organizações em termos de pessoal, especificamente em termos de pessoal dedicado exclusivamente à captação de recursos, podemos avaliar o esforço que cada organização deve fazer para manter seu trabalho de forma contínua, sabendo que, na melhor das hipóteses, sua taxa de sucesso será metade de suas tentativas.

Gráfico 4.7. Candidaturas apresentadas vs. Aprovadas



Poupanças e reservas

Um aspecto central da análise da sustentabilidade financeira das organizações é por quanto tempo cada organização poderia continuar operando com suas economias atuais se o financiamento externo fosse interrompido. Além de fornecer um panorama da saúde financeira imediata, esse indicador também esclarece a capacidade institucional e a

resiliência financeira acumulada, bem como os riscos sistêmicos que as organizações enfrentam devido à volatilidade do financiamento. Essa constatação oferece uma visão importante sobre como a arquitetura financeira atual apoia — ou prejudica — a sustentabilidade de longo prazo dos movimentos de base.

Os dados revelam uma tendência preocupante: 38% das organizações relataram não ter poupanças ou reservas, 67% das organizações só conseguem operar por 0 a 6 meses sem financiamento externo e apenas 10% das organizações poderiam operar por mais de um ano, sugerindo que a maioria das organizações opera em condições de grave precariedade financeira.

Tabela 4.6. Número de meses que as organizações poderiam operar usando apenas poupanças e reservas

Poupanças operacionais	Número de organizações	%
Não temos poupanças ou reservas	8	38
0–3 meses	2	10
3–6 meses	4	19
6–12 meses	5	24
>12 meses	2	10

Esta constatação revela que, em vez de promover a estabilidade institucional e o planejamento de longo prazo, o panorama atual do financiamento parece impor uma lógica de urgência constante e fragilidade financeira crônica. É importante enfatizar que essa falta de reservas financeiras não deve ser interpretada como um sinal de má gestão.

Em vez disso, ela reflete a dinâmica mais ampla de um sistema de financiamento que continua inadequado para os prazos, escalas e modelos organizacionais das organizações de mulheres Indígenas, Afrodescendentes e de comunidades locais.

Isso também reflete a volatilidade da atual situação do financiamento internacional. A capacidade limitada de constituir reservas institucionais aumenta a carga já existente sobre as mulheres que lideram organizações ou programas, que precisam assumir trabalho extra não remunerado e, na prática, absorver individualmente os custos institucionais para garantir que a organização ou o programa continue funcionando.

Essa situação ilustra as tensões entre os ciclos de financiamento de curto prazo, baseados em projetos, e a necessidade de capacitação sustentável e crescimento institucional. Se se espera que as organizações de mulheres realizem um trabalho transformador em defesa dos direitos individuais e coletivos das mulheres à posse da terra, justiça ambiental, governança territorial, mitigação das mudanças climáticas, conservação e restauração de ecossistemas, elas devem ser apoiadas por meio de mecanismos de financiamento que lhes permitam fazê-lo com estabilidade, autonomia e visão de futuro.

Em última análise, esta conclusão reforça a urgência de repensar os sistemas de financiamento, de modo a que estes se alinhem com as missões, estruturas e ritmos das organizações que pretendem apoiar. Reduzir o risco estrutural e permitir a resiliência financeira devem tornar-se objetivos centrais na conceção de futuros modelos de financiamento comprometidos com a justiça e a equidade.



Painelistas compartilham resultados preliminares deste estudo em um evento paralelo na Semana de Ação Climática de Londres, em 24 de junho de 2025, intitulado "Liderança Feminina em Clima e Conservação A Ação Precisa de Maior Apoio Financeiro: Vozes da Aliança de Mulheres no Sul Global (WiGSA)". Foto de Lorene Moran-Valenzuela para a Rights and Resources Initiative, 2025.

5. Obstáculos e estratégias

Desafios externos

Ao analisar os principais desafios externos que as organizações enfrentam ao tentar arrecadar fundos, o Gráfico 5.1 mostra que o problema mais citado (52%) é que os processos de financiamento são complexos, inacessíveis e irrealistas em termos do tempo concedido para preparar uma proposta. Mulheres Indígenas, Afrodescendentes e de comunidades locais fazem parte de coletivos em nível territorial, e a elaboração de uma proposta requer consulta e construção de consenso, o que exige tempo extra, normalmente não considerado pelos prazos dos doadores. Isso sugere uma forte desconexão entre a forma como os mecanismos de financiamento são estruturados e o que as organizações de mulheres no terreno podem realisticamente acessar e gerenciar — uma contradição direta com os modelos de financiamento desejados, que são flexíveis, sensíveis ao contexto e inclusivos em termos de gênero.

Além disso, 38% das pessoas que responderam também relataram:

- Falta de financiamento para apoiar o trabalho de organizações de mulheres Indígenas e/ou Afrodescendentes ou grupos de mulheres dentro de organizações mistas.
- Escassez de fundos disponíveis para as regiões, geografias, ecossistemas ou países onde atuam.

Outros desafios mencionados incluem:

- Informação inadequada sobre fontes de financiamento, uma barreira que reflete a falta de transparência e a fraca comunicação dentro do ecossistema de financiamento.
- Resistência ao financiamento de projetos focados na igualdade de gênero ou nos direitos das mulheres.
- Dificuldade em obter reconhecimento como organização liderada por mulheres.
- Barreiras legais nos países que complicam o acesso e o recebimento de fundos.
- Incapacidade de cumprir os requisitos legais ou administrativos dos doadores.
- Trabalhar em regiões ou em questões criminalizadas por seus governos e enfrentar restrições ou ameaças ao financiamento estrangeiro são desafios particularmente sérios em contextos autoritários ou onde o espaço cívico está diminuindo.

Em conclusão, esses dados mostram que os desafios da captação de recursos não são apenas financeiros, mas sistêmicos. Há um claro descompasso entre as expectativas dos doadores e os contextos operacionais das organizações de base e de direitos das mulheres. Para realmente apoiar esses grupos, os doadores devem adaptar seus mecanismos — simplificando processos, aumentando a transparência e removendo encargos legais desnecessários.

Gráfico 5.1. Principais desafios externos no acesso ao financiamento



Algumas organizações observaram que os obstáculos começam antes mesmo do processo de candidatura, citando plataformas online complexas, prazos insuficientes para a apresentação de candidaturas e canais de informação que não chegam às organizações locais em tempo útil. Além disso, os critérios de elegibilidade são frequentemente excludentes, como a exigência de cinco anos de auditorias para uma organização comunitária de mulheres, o que acaba por favorecer as grandes ONG internacionais.

Para as organizações de mulheres Afrodescendentes, a lacuna mais profunda está ligada à *“cegueira do ecossistema de doadores em relação ao racismo estrutural”*, como mencionado

anteriormente, o que se traduz na falta de fundos específicos destinados a combater a discriminação racial e promover a justiça racial. Nas palavras das mulheres entrevistadas, *“isso não é prioridade para ninguém”*. Essa lacuna obriga as organizações a traduzir e

“Para as mulheres Afrodescendentes, o financiamento é geralmente muito mais escasso... e se somos mulheres que vivem em áreas rurais, ainda mais, porque não nos consideram capazes ou competentes para administrar fundos. Portanto, essa é uma questão que também está profundamente entrelaçada com a discriminação e o racismo.”

adaptar constantemente suas agendas políticas centrais para se adequarem a estruturas que não foram projetadas para acomodá-las, o que pode diluir sua missão.

Da mesma forma, algumas organizações expressaram uma *“falta de compreensão por parte de certos doadores sobre o tipo de organização e o trabalho realizado”*, que difere das ONGs tradicionais, e a exigência de indicadores numéricos que não refletem a natureza qualitativa do seu trabalho.

Além disso, as barreiras da interseccionalidade também são cruciais: mulheres Indígenas ou Afrodescendentes enfrentam preconceitos de gênero dentro de suas comunidades e com doadores, que podem subestimar seu trabalho ao considerá-lo doméstico ou não reconhecer seus papéis nas ações climáticas e de conservação.

Da mesma forma, os participantes do grupo focal reforçaram a falta de confiança dos doadores e a concorrência com organizações lideradas por homens que recebem quantias significativamente maiores de financiamento: *“Eu sempre pergunto se isso se deve à falta de confiança, porque quase todos reconhecem o papel fundamental que essas mulheres desempenham. Mas essas mesmas pessoas que reconhecem esse papel fundamental são as que não estão mobilizando fundos para apoiá-las... e eu sempre pergunto: onde está o problema? Por que observamos uma diferença tão grande? ... Uma organização liderada por homens pode ter 10 vezes ou até mais financiamento do que uma organização liderada por mulheres... Queremos financiamento dedicado às mulheres...”*

Não temos fundos iniciais para fortalecer nossa organização. As mulheres neste mundo estão aqui apenas para trabalhar voluntariamente e morrer trabalhando sem receber nada. Isso é especialmente verdadeiro quando se trata dos direitos das mulheres e da terra para nós, especialmente em nossos países, onde os homens sempre estão ou devem estar no comando das questões relacionadas à terra, e não as mulheres. Isso sempre nos coloca na posição

mais baixa, e não temos muito apoio para promover os direitos das mulheres. ... Em termos de orçamento, acredito precisamos realmente de orçamentos suficientes, porque o que temos agora não é suficiente para fazer o trabalho que devemos fazer e, assim, conseguir os resultados de que precisamos.”

As organizações consultadas destacam a dificuldade de defender os direitos das mulheres em questões tradicionalmente dominadas pelos homens, como a posse da terra, devido à falta de orçamento e ao apoio limitado. Além disso, foi apontado que *“para as mulheres Afrodescendentes, o financiamento é geralmente muito mais escasso e, se somos mulheres que vivem em áreas rurais, ainda mais, porque não consideram que tenhamos capacidade ou competência para administrar fundos. Portanto, essa é uma questão que também está profundamente ligada à discriminação e ao racismo.”*

A contradição entre a abordagem ideal de financiamento e a realidade dos mecanismos dos doadores é evidente. A complexidade sistêmica, a falta de compreensão contextual e os preconceitos inerentes (de gênero e raça) aos mecanismos dos doadores levam diretamente à exclusão e diluição das agendas populares. A implicação mais ampla é que a atual arquitetura de financiamento perpetua inadvertidamente as assimetrias de poder e as desigualdades sistêmicas existentes.



Desafios internos

Ao analisar as barreiras internas que as organizações da rede WiGSA enfrentam em seus esforços para mobilizar recursos financeiros, 62% dos entrevistados citaram a insuficiência de informações sobre oportunidades de financiamento como uma das dificuldades mais frequentemente relatadas. Essa limitação não apenas sugere uma escassez de informações acessíveis, mas também aponta para lacunas estruturais dentro das organizações, como a incapacidade de garantir financiamento para funcionários dedicados à mobilização de recursos ou a falta de conexão com redes de financiamento relevantes.

As barreiras linguísticas, identificadas por 57% das organizações, representam outro obstáculo considerável. Como a maioria das oportunidades de financiamento, diretrizes e processos de inscrição são emitidos em inglês ou em outras línguas dominantes, as organizações que operam principalmente em línguas locais ou Indígenas estão em clara desvantagem. Essa exclusão linguística reforça padrões mais amplos de marginalização e limita a capacidade desses grupos de se envolverem com doadores internacionais em igualdade de condições.

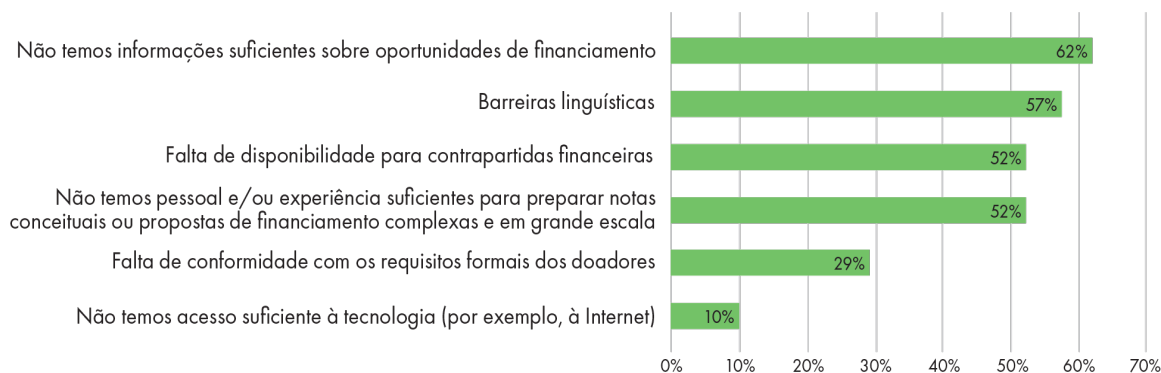
Igualmente urgente é a questão do cofinanciamento. Metade das organizações relatou a falta de disponibilidade para fornecer fundos de contrapartida — um requisito comum em subsídios internacionais que exigem que os candidatos contribuam com uma parte dos custos do projeto. Para organizações com financiamento básico limitado ou inexistente, esse requisito se torna uma barreira significativa à participação, efetivamente desqualificando-as de muitas chamadas antes mesmo de começarem.

Além disso, 52% das organizações indicaram que não dispõem de pessoal com capacidade ou experiência para preparar propostas complexas ou notas conceituais — especialmente aquelas exigidas para financiamentos em grande escala ou plurianuais. Isso aponta tanto para uma lacuna de competências quanto para um desafio institucional: muitas dessas organizações estão profundamente envolvidas no trabalho comunitário, mas carecem de recursos ou treinamento adequado para atender às crescentes exigências técnicas e formais dos sistemas de doadores.

Outras barreiras, como o não cumprimento dos requisitos formais dos doadores (29%) — que podem incluir auditorias financeiras, estruturas de resultados ou protocolos de monitoramento — e a falta de acesso a tecnologias digitais como a Internet (10%), também surgiram a partir dos dados. Embora essas porcentagens sejam comparativamente mais baixas, elas ressaltam as profundas assimetrias entre as expectativas dos financiadores e as realidades operacionais das organizações de base.

Juntos, os dados traçam um quadro em que as limitações internas restringem significativamente a capacidade das organizações de acessar e gerenciar financiamentos. Não se trata apenas de limitações administrativas por parte das organizações de mulheres, mas de reflexos de desigualdades mais amplas na arquitetura global de financiamento, que tornam a funcionalidade dos sistemas de financiamento incapaz de responder às realidades em que as organizações de mulheres Indígenas, Afrodescendentes e de comunidades locais operam. As conclusões exigem investimentos urgentes no fortalecimento institucional de longo prazo, treinamento técnico e acesso multilíngue. De forma mais ampla, elas destacam a importância de projetar sistemas de financiamento que estejam alinhados com as capacidades, necessidades e contextos das comunidades e movimentos que buscam apoiar.

Gráfico 5.2. Principais desafios internos para acessar financiamento



De acordo com o Gráfico 5.2, 60% das organizações indicaram que a capacidade de identificar oportunidades de financiamento é a competência mais importante, superando significativamente áreas técnicas como conformidade orçamentária (28%) ou monitoramento e avaliação (12%).¹⁴

¹⁴ Esses dados correspondem à pergunta: Qual HABILIDADE DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS sua organização mais precisa?

Em muitas organizações, a disponibilidade de pessoal com experiência em financiamento está concentrada em apenas uma pessoa, enquanto o restante da equipe e os voluntários carecem de experiência e confiança para preparar propostas de financiamento.

Observou-se que “as pessoas não podem se dedicar exclusivamente à captação de recursos devido à falta de remuneração, o que leva ao enfraquecimento das organizações”. Além disso, muitas organizações carecem de ferramentas de trabalho e do conhecimento específico que algumas chamadas de propostas exigem para o desenvolvimento de propostas sólidas.

Os dados revelam que as lacunas de capacidade interna são frequentemente um sintoma de desafios de financiamento externo, em vez de do que deficiências inerentes. A falta de financiamento institucional ou flexível (conforme observado na seção anterior) impede as organizações de investir na contratação de pessoal dedicado ou em treinamento de longo prazo. Isso cria uma relação causal e um ciclo vicioso em que as organizações não podem investir nas capacidades necessárias para garantir um melhor financiamento, porque o sistema de financiamento não lhes fornece os recursos para fazê-lo. A implicação mais ampla é que as fraquezas internas resultam de falhas sistêmicas externas, o que exige repensar a forma como a capacitação é abordada e financiada.



Uma mulher observa elefantes à distância no Quênia.
Foto de Anthony Ochieng.

Boas práticas e experiências de captação de recursos

Os dados a seguir (Gráfico 5.3), que detalham as melhores práticas de captação de recursos identificadas pelas organizações membros da WiGSA em 2023 e 2024, revelam insights importantes sobre como esses grupos lidam com um sistema de financiamento que muitas vezes permanece estruturalmente desalinhado com suas realidades. Essas práticas refletem não apenas estratégias adaptativas, mas também a lacuna persistente entre as estruturas dos doadores e as experiências vividas pelas organizações de base, particularmente aquelas lideradas por mulheres Indígenas, Afrodescendentes e da comunidade local.

A prática mais prevalente, relatada por 71% das organizações, é a participação em coalizões e redes internacionais. Isso ressalta o valor estratégico da visibilidade transnacional para superar a exclusão dos canais tradicionais de financiamento. A participação nesses

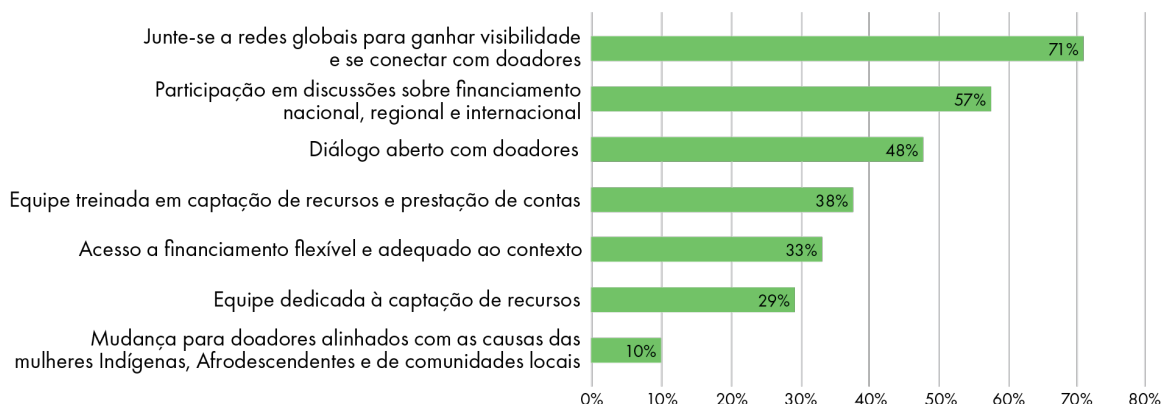
espaços permite o acesso a informações e reconhecimento, muitas vezes compensando a falta de infraestrutura formal de captação de recursos da organização. A segunda prática mais comum — a participação em diálogos políticos nacionais e internacionais sobre prioridades de financiamento — sinaliza um esforço para influenciar a arquitetura da ajuda e a alocação de recursos, posicionando as organizações de mulheres não apenas como beneficiárias, mas como atores políticos com voz na definição das agendas.

Outras práticas, como o envolvimento direto com doadores e o fortalecimento da capacidade interna na elaboração de propostas e sistemas de prestação de contas, refletem a necessidade das organizações se adaptarem a critérios externos rígidos. Em contrapartida, esses mesmos critérios raramente se ajustam ao contexto organizacional, à escala ou à visão de mundo, como observado anteriormente. Notavelmente, apenas 29% das organizações relataram ter uma equipe dedicada à captação de recursos, e apenas 10% buscam ativamente diversificar suas fontes de financiamento. Esses números sugerem limitações estruturais na profissionalização da mobilização de recursos e espaço limitado para exercer autonomia na seleção de parceiros financeiros que se alinhem às prioridades políticas e culturais de uma organização.

Coletivamente, essas descobertas demonstram não apenas os desafios que as organizações WiGSA enfrentam, mas também sua notável resiliência e criatividade estratégica. Apesar de operarem dentro de um sistema de financiamento que muitas vezes não se adapta às suas realidades, essas organizações estão construindo influência, fortalecendo alianças e afirmando sua liderança no cenário global de financiamento, ao mesmo tempo em que contribuem para o avanço dos compromissos globais em relação às mudanças climáticas e à conservação.

Por meio de práticas como a construção de alianças, o envolvimento em políticas e o desenvolvimento de capacidades internas, elas não estão apenas se adaptando a estruturas externas, mas também as transformando a partir de dentro. Essa transformação sinaliza uma mudança promissora, na qual as modalidades de financiamento podem ser cada vez mais informadas pelo conhecimento, pelas prioridades e pelas formas organizacionais que os movimentos de mulheres trazem. Em vez de serem moldadas pelas exigências dos doadores, elas estão definindo os termos de seu envolvimento com base em suas próprias condições, abrindo as portas para sistemas de financiamento mais justos, mais inclusivos em termos de gênero e adequados ao contexto.

Gráfico 5.3. Estratégias e melhores práticas de captação de recursos da Organização da Rede WiGSA



A necessidade urgente de fortalecer redes, melhorar a visibilidade do trabalho das mulheres em áreas como recursos naturais e conservação da biodiversidade, e a importância da formação para a elaboração de propostas e participação em convites conjuntos à apresentação de propostas surgiram com força nas entrevistas e no grupo de discussão.

Nesse sentido, é muito interessante considerar as reflexões das próprias organizações sobre a necessidade de uma mudança de mentalidade, tanto a nível individual como institucional, para alcançar uma verdadeira igualdade de gênero. *“As mulheres frequentemente fazem trabalho voluntário e aceitam pequenos fundos (por exemplo, US\$ 5.000 a US\$ 30.000 ou mesmo US\$ 1.000 a US\$ 10.000) devido à falta de alternativas. Isso não é suficiente para alcançar os objetivos desejados e, ao contrário das organizações lideradas por homens, as organizações de mulheres frequentemente aceitam esses pequenos valores por necessidade.”* Essa prática de aceitar fundos insuficientes e trabalhar voluntariamente contribui para perpetuar um ciclo vicioso de subfinanciamento, e é apontado que, se as mulheres exigissem mais, poderiam obter financiamento mais adequado. A necessidade de se envolver em trabalho voluntário e aceitar uma pequena quantia pelo trabalho das mulheres também é um reflexo das persistentes desigualdades econômicas globais baseadas em gênero, que colocaram as mulheres como sujeitos de trabalho não remunerado. O que é preocupante é que, com o aumento dos impactos das mudanças climáticas e da perda de biodiversidade, os esforços das mulheres para lidar com esses impactos acabam não sendo reconhecidos. Em vez disso, as mulheres indígenas, Afrodescendentes e das comunidades locais continuam subsidiando trabalhos críticos em nível territorial.

Os estudos de caso fornecem exemplos concretos dessas boas práticas, que envolvem consistentemente uma mudança das estruturas de financiamento transacionais e baseadas no controle (ou seja, os doadores definem o que fazer com o financiamento, desde relatórios financeiros até o monitoramento rigoroso de como as despesas são implementadas) para abordagens relacionais, baseadas na confiança e co-projetadas, conforme descrito abaixo:

- **FCI:** O relacionamento de longo prazo com um de seus doadores, embora inicialmente rígido, evoluiu para uma relação de confiança que permitiu a inclusão de atividades cruciais adicionais não planejadas em um projeto de cinco anos, como a criação de um documento que simplifica as leis de direitos fundiários para as mulheres. Essa

experiência demonstra que o financiamento de longo prazo, quando combinado com flexibilidade, permite que os projetos evoluam para serem mais eficazes. A colaboração com esse doador é um exemplo de cocriação, em que o doador trabalhou com a FCI desde a fase inicial para garantir que as considerações de gênero fossem centrais. Além disso, uma visita de campo levou o doador a revisar sua política interna para dar mais atenção aos custos com pessoal — um ato de confiança e adaptação que transcende a lógica contratual.

- **PEREMPUAN AMAN:** As relações com alguns de seus doadores são exemplos emblemáticos de financiamento institucional (básico) flexível e plurianual. O acesso ao financiamento ocorreu por meio de uma conversa informal e de uma relação pessoal, com uma proposta de uma página, desembolso total antecipado e sem relatórios narrativos ou financeiros formais. Os doadores confiam no diálogo contínuo e nos sistemas internos da organização. Nesse caso, esses doadores atuam como aliados estratégicos que oferecem apoio além do dinheiro, como ajuda na navegação por processos administrativos e jurídicos.
- **Red MAAD:** A relação com um de seus doadores é baseada no diálogo e no acompanhamento, em vez de supervisão. Reuniões regulares permitem compartilhar prioridades e expectativas mútuas. A honestidade na comunicação foi crucial para lidar com o cancelamento inesperado de seu status legal no país onde sua sede estava localizada, respondendo com flexibilidade e oferecendo recomendações. Um fator decisivo foi que a funcionária do doador responsável pela supervisão das doações era uma mulher Afrodescendente, cuja familiaridade com os movimentos Afrodescendentes facilitou o diálogo e a integração das perspectivas de gênero e raça. Ajustes orçamentários e transferências de saldo foram permitidos por meio de um processo de consulta simples, demonstrando flexibilidade na gestão.

Essas boas práticas representam uma mudança fundamental de uma lógica de controle e conformidade para uma de confiança, flexibilidade e parceria genuína. Isso revela uma contradição com os modelos rígidos predominantes e sugere que as relações de financiamento mais eficazes são aquelas que refletem a natureza relacional e baseada na confiança da própria organização de base. A implicação é que a mudança sistêmica exige que os doadores reconsiderem fundamentalmente seus paradigmas operacionais, passando de um papel de auditoria para um aliado estratégico. As Tabelas 5.1 e 5.2 mostram a percepção das três organizações em relação aos modelos de financiamento flexíveis versus rígidos.

Tabela 5.1. Comparação de modelos de financiamento: flexível versus rígido

Características do financiamento	Modelos flexíveis e baseados na confiança	Modelos mais rígidos
Tipo de financiamento	Financiamento básico, flexível, plurianual (3–5 anos ou mais)	Financiamento de projetos, restrito, anual ou de curto prazo (18–24 meses)
Acessibilidade	Baseado em relacionamentos, convites e propostas simplificadas (por exemplo, uma página)	Convites abertos, propostas longas e complexas, elevada carga burocrática
Responsabilidade	Conversacional, baseada na confiança, focada na aprendizagem e aceitação dos sistemas internos da organização	Modelos rígidos, foco em indicadores quantitativos e conformidade financeira rigorosa (por exemplo, recibos)
Natureza do relacionamento	Aliança estratégica, parceria, aprendizagem mútua; o doador é um facilitador e parceiro	Transacional, contratual; o doador é um auditor ou supervisor
Impacto na autonomia	Fortalece a autonomia, permite a definição de sua própria agenda e resposta a necessidades emergentes	Limita a autonomia, impõe uma agenda externa e desvia recursos para o cumprimento de exigências administrativas
Impacto na visão	Mudança sistêmica e qualitativa (por exemplo, confiança, poder de decisão, mudança de narrativas, transformação das relações de poder)	Resultados quantitativos e tangíveis (por exemplo, número de formandos, hectares mapeados, políticas influenciadas)

Tabela 5.2. Diferenças no financiamento relacionadas aos requisitos dos doadores e às capacidades organizacionais

Pontos centrais do financiamento	Requisitos típicos dos doadores	Realidade/Capacidade/Necessidade	Consequências
Concepção e flexibilidade da proposta	Projetos com resultados e atividades pré-definidos e rígidos; financiamento estritamente programático	Necessidade de flexibilidade para responder às dinâmicas emergentes da comunidade (por exemplo, cooperativas, casos de violência sexual e de gênero); necessidade de apoio holístico	As oportunidades de impacto são perdidas e a capacidade de resposta e a relevância da intervenção são limitadas; a organização não consegue atender às necessidades de forma abrangente

Pontos centrais do financiamento	Requisitos típicos dos doadores	Realidade/Capacidade/Necessidade	Consequências
Sustentabilidade e capacidade institucional	Relutância em financiar custos básicos (por exemplo, fortalecimento institucional, desenvolvimento de capacidade, salários não vinculados a atividades)	Estrutura de gestão reduzida e necessidade crítica de investir na profissionalização da captação de recursos e na capacidade da equipe para reduzir a vulnerabilidade	Liderança sobrecarregada, alto risco institucional e perpetuação de um ciclo de vulnerabilidade financeira; incapacidade de planejar a longo prazo
Elegibilidade e acesso	Requisitos como vários anos de auditorias financeiras ou chamadas complexas para propostas em plataformas centralizadas com prazos curtos	Capacidade administrativa limitada para cumprir auditorias dispendiosas e dificuldade em aceder atempadamente à informação e navegar em sistemas complexos	Exclusão sistemática de convites à apresentação de propostas importantes; vantagem estrutural para as ONG internacionais de maior dimensão
Monitoramento e avaliação	Relatórios narrativos e financeiros extensos e complexos em inglês, com formatos inflexíveis	Equipe pequena com múltiplas responsabilidades e necessidade de formatos de relatórios simplificados e adaptados aos contextos locais (por exemplo, idiomas locais, relatórios orais)	Desvio de recursos humanos e tempo valioso do trabalho relacionado à missão para o cumprimento de exigências administrativas; aumento da carga de trabalho e do estresse organizacional
Abordagem de gênero	Menção formal e superficial do gênero como um componente a ser integrado ou considerado	Missão centrada na transformação das relações de poder de gênero e na necessidade de financiamento intencional que aborde preconceitos e causas estruturais	O financiamento não apoia uma agenda transformadora e reforça preconceitos que favorecem organizações lideradas por homens; discrepância entre o discurso e o investimento real

As informações apresentadas nesta seção revelam que as organizações da rede WiGSA enfrentam obstáculos externos e internos significativos para garantir financiamento, mas desenvolveram abordagens estratégicas para superar esses desafios.

Apesar desses desafios sistêmicos, as organizações da WiGSA empregam várias estratégias, sendo a participação em coalizões e redes internacionais a mais prevalente. Elas também se envolvem em diálogos políticos nacionais e internacionais para influenciar as prioridades de financiamento e realizar o fortalecimento da capacidade interna na elaboração de propostas e sistemas de prestação de contas. Essas estratégias, juntamente com um impulso para modelos de financiamento flexíveis e baseados na confiança, destacam sua resiliência e compromisso em transformar o panorama do financiamento para melhor se adequar às realidades e necessidades das organizações de mulheres de base.



topo: Membros da WiGSA posam para uma foto em sua segunda reunião estratégica em Katmandu, Nepal. Foto de Sandesh Chaudhary para a Iniciativa para Direitos e Recursos, 2024.

parte inferior: Uma mulher Maasai no Quênia sorri enquanto carrega um jarro de água nas costas. Foto de Bartosz Hadyniak para a iStock.



Membros da WiGSA participam da segunda reunião estratégica da rede em Katmandu, Nepal.
Foto de Sandesh Chaudhary para a Iniciativa para Direitos e Recursos, 2024.

6. Estudos de caso

Os estudos de caso tiveram como objetivo obter uma compreensão mais profunda das barreiras estruturais que as organizações enfrentam no acesso ao financiamento internacional. Essa análise incorporou uma contextualização das estratégias e características que facilitam ou dificultam o acesso aos fundos. Três organizações foram selecionadas, uma por região, representando diferentes tipos de organização: PEREMPUAM AMAN, da Indonésia; Red de Mujeres Afrolatinoamericanas, Afrocaribeñas y de la Diáspora (*Rede de Mulheres Afro-latino-americanas, Afro-caribenhas e da Diáspora*, Red MAAD); e a Fundação para Iniciativas Comunitárias (FCI) da Libéria.

As entrevistas forneceram informações valiosas para compreender as características, a dinâmica, as necessidades e as realidades atuais dessas organizações. Suas situações específicas também refletem as de muitas outras organizações.

Esta seção fornece um relato detalhado dos temas emergentes e dos resultados obtidos em cada um dos estudos de caso.



PEREMPUAN AMAN

PEREMPUAN AMAN é um movimento de mulheres Indígenas na Indonésia que visa promover uma profunda transformação política e social territorial. Sua missão se concentra em mudar narrativas, construir consciência política e, fundamentalmente, alterar as relações de poder de gênero que sustentam a exclusão e a violência, tanto dentro de suas comunidades quanto em suas interações com o Estado e outros atores.

Dado esse objetivo, os mecanismos convencionais de financiamento muitas vezes criam barreiras ao fornecimento do apoio que o próprio movimento valoriza. A arquitetura padrão da cooperação internacional é projetada para ONGs de serviços ou grupos tradicionais de defesa política, que operam com uma lógica baseada em projetos: linear, previsível e com marcos quantificáveis. Esses mecanismos priorizam o controle de riscos, a padronização e a prestação de contas por meio de indicadores numéricos, como o número de políticas influenciadas ou hectares de território mapeados. Essa abordagem não é totalmente compatível com a natureza emergente, orientada para processos e qualitativa da mudança social e sistêmica buscada por um movimento feminista como o PEREMPUAN AMAN. Ao descrever uma experiência com um doador que exigia tais métricas, a entrevistada explicou que a abordagem estava completamente distante de seu trabalho, pois as mudanças que promovem são sociais e culturais e nem sempre perceptíveis ou demonstráveis por meio de números.¹⁵

O problema, portanto, não reside numa suposta falta de capacidade organizacional ou vontade por parte dos doadores. O que o caso PEREMPUAN AMAN revela é um conflito fundamental entre paradigmas operacionais. Por um lado, a lógica da gestão de projetos busca resultados previsíveis e mensuráveis. Por outro lado, a lógica de construção de movimentos opera de forma orgânica e relacional, e seus resultados mais significativos — como confiança, consciência política ou democratização das relações familiares — são frequentemente intangíveis e emergentes. A incompatibilidade não é um simples problema de comunicação ou falta de flexibilidade; é uma incompatibilidade estrutural entre a ferramenta de financiamento (a subvenção do projeto) e a natureza do objetivo que ela visa apoiar.

A essência da PEREMPUAN AMAN: identidade, estrutura e propósito

A identidade da PEREMPUAN AMAN é moldada por sua luta por reconhecimento e autonomia como organização de mulheres Indígenas. Durante 12 anos, de 1999 a 2012, as mulheres Indígenas da Aliança dos Povos Indígenas do Arquipélago (AMAN) lutaram para integrar uma perspectiva de gênero e garantir seu próprio espaço para a tomada de decisões dentro do movimento liderado por homens. A criação da PEREMPUAN AMAN em 2012 como uma organização autônoma, com seus próprios membros, assembleia, prioridades e agenda, é uma prova fundamental de sua identidade política e da necessidade das vozes e do poder de decisão das mulheres.

Sua estrutura organizacional reflete sua natureza como movimento. Não é uma ONG centralizada, mas uma rede composta por um pequeno secretariado nacional de 13 pessoas que apoia um movimento de base de mais de 4.600 mulheres Indígenas, organizadas como

¹⁵ Os trechos, citações e depoimentos nesta seção são provenientes de entrevistas realizadas em 30 de abril e 22 de maio de 2025.

membros individuais em 113 capítulos locais em toda a Indonésia. Sua missão é fortalecer a identidade política das mulheres Indígenas, sua confiança e sua capacidade de se defender e defender seus direitos.

A metodologia de trabalho da organização é um exemplo claro de sua abordagem qualitativa e orientada para processos. Uma de suas principais ferramentas é o mapeamento participativo. Esse método não se destina apenas à coleta de dados sobre o uso da terra. Seu objetivo principal é ser uma ferramenta para a reflexão profunda das mulheres sobre seus papéis, conhecimentos e contribuições para a comunidade. É um processo para construir consciência política e mudar a narrativa sobre o lugar das mulheres Indígenas, transformando o que era considerado um “destino” ou tarefa doméstica em um ato político com uma postura política. Essa abordagem demonstra que, para a PEREMPUAN AMAN, o processo é o resultado.

As principais linhas de trabalho da organização incluem:

- Documentar a realidade das mulheres Indígenas, utilizando metodologias sensíveis ao gênero para mostrar seu papel na gestão de territórios e recursos naturais.
- Construir identidade política e fortalecer a confiança das mulheres Indígenas para participar da tomada de decisões, tanto em nível comunitário quanto governamental.
- Atividades de educação e empoderamento, aumentando sua autonomia por meio da capacitação e da participação ativa na vida comunitária.

Orçamento e tipos de financiamento

A PEREMPUAN AMAN tem apresentado um crescimento consistente em sua capacidade financeira ao longo dos anos, de acordo com dados coletados por meio de pesquisas e corroborados em entrevistas. No entanto, é importante observar que a organização ainda está longe do montante ideal que o movimento necessita para realizar seu trabalho de forma adequada.

Em relação às fontes e tipos de financiamento, a PEREMPUAN AMAN conta com uma gama diversificada de atores, incluindo fundações privadas, fundos para mulheres e ONGs internacionais. Dois doadores filantrópicos são seus principais financiadores.

Quanto ao tipo de financiamento, a organização obtém seus recursos por meio de uma combinação de fundos institucionais e de projetos, com o financiamento institucional (financiamento básico) representando 30% do orçamento total. Conforme será analisado ao longo do documento e foi enfatizado pelos entrevistados, *“esse tipo de financiamento é crucial, pois permite que a organização cubra custos operacionais, fortaleça estruturas internas e invista em iniciativas de longo prazo, como estágios para jovens de seções locais”*.

O financiamento de projetos representa 70% do orçamento total. Isso indica que uma parte significativa dos recursos da organização está vinculada a resultados e atividades específicos.

A duração típica das subvenções que a PEREMPUAN AMAN recebe é entre 18 e 24 meses, o que seus membros consideram um período razoável para planejar e implementar seus projetos.

“O financiamento institucional é crucial porque permite que a organização aloque recursos onde eles são mais necessários, seja para cobrir os custos operacionais do secretariado, fortalecer as capacidades institucionais ou responder às necessidades emergentes de seus membros nos capítulos locais, em vez de ficar vinculado a atividades predefinidas em uma proposta de projeto.”

Apesar dessas situações financeiras, a PEREMPUAN AMAN opera com uma reserva financeira limitada, capaz de cobrir suas operações com economias por um período de três a seis meses. Isso destaca a importância de um financiamento flexível e previsível.

Finalmente, entre 2023 e 2024, a organização apresentou quatro pedidos de financiamento por ano e recebeu aprovação para todos os quatro pedidos em ambos os períodos, demonstrando uma alta taxa de sucesso na obtenção de recursos com uma abordagem direcionada ao que solicitar.

Boas práticas e desafios atuais

Os entrevistados relataram várias experiências com doadores internacionais, fornecendo exemplos práticos de como funcionam as relações, a dinâmica de trabalho, os mecanismos de responsabilização e as avaliações.

As relações com fundações são citadas como exemplos de boas práticas que têm sido fundamentais para fortalecer o movimento. A principal característica desse apoio é que ele envolve financiamento institucional (básico) flexível e plurianual (por exemplo, cinco anos). Conforme mencionado na entrevista, *“esse tipo de financiamento é crucial porque permite que a organização aloque recursos onde eles são mais necessários, seja para cobrir os custos operacionais da secretaria, fortalecer as capacidades institucionais ou responder às necessidades emergentes de seus membros em capítulos locais, em vez de ficar presa a atividades predefinidas em uma proposta de projeto.”*

Além da flexibilidade, essas relações são baseadas na confiança e na parceria estratégica. O acesso ao financiamento não ocorreu por meio de uma chamada competitiva, mas sim como resultado de uma conversa informal e de um relacionamento pessoal construído ao longo do tempo. O relacionamento de alta confiança liberta a organização de uma enorme carga administrativa e permite que ela se concentre em sua missão.

“A proposta solicitada tinha uma página, o (1,8 bilhão de rúpias) foi feito integralmente e antecipadamente e, mais notavelmente, a fundação não exige relatórios narrativos ou financeiros formais. Eles confiam no diálogo contínuo e nos próprios sistemas da organização, que, em qualquer caso, realizam auditorias anuais como um princípio de prestação de contas com dinheiro público.”

Além disso, como afirmaram ambas as entrevistadas, esses doadores atuam como aliados estratégicos que oferecem apoio além do dinheiro. Por exemplo, eles apoiaram ativamente a PEREMPUAN AMAN na navegação pelos complexos processos administrativos e legais para se registrar e receber fundos diretamente dos Estados Unidos, reconhecendo as barreiras linguísticas e a burocracia. Esse tipo de apoio *“demonstra um papel de facilitador e parceiro, não apenas de mero financiador”*.

Por outro lado, exemplos de práticas que apresentaram alguns desafios para a organização foram destacados ao longo das entrevistas. Apesar de uma colaboração de quase sete anos, o relacionamento com um doador terminou, não por falta de resultados, mas por questões administrativas. Esse doador exigia relatórios baseados em indicadores quantitativos — quantos hectares reivindicados, quantas políticas intervieram —, uma abordagem que, segundo a própria organização, não leva em consideração a mudança substantiva que o movimento busca nas relações de poder de gênero e na democratização no âmbito familiar e comunitário.

“Eles nos pediram relatórios com indicadores numéricos, com muitos números. E tentamos explicar a eles que a mudança que queremos promover nem sempre é perceptível ou demonstrável por meio de números. São mudanças sociais e culturais que têm a ver com narrativas, com o lugar das mulheres, com o acesso à autonomia financeira, e que o tipo de relatório que eles pediram não tinha nenhuma relação com o trabalho que fazemos.”

“É fundamental que os doadores se aproximem das comunidades, compreendam suas realidades e adaptem suas exigências para apoiar verdadeiramente essas organizações vitais.”

“Buscamos doadores que valorizem mudanças qualitativas nas relações de poder e a construção de consciência política entre as mulheres Indígenas, além dos números.”

Além disso, foi mencionado que a experiência de receber fundos intermediários também demonstra as limitações dos modelos rígidos. Esse mecanismo exige a apresentação de planos de trabalho e relatórios semestrais que limitam a flexibilidade e a adaptabilidade da organização. Essas práticas, focadas na conformidade e no controle, impõem uma lógica externa que não se alinha com a realidade dinâmica e contextual do trabalho da PEREMPUAN AMAN.

“É fundamental que os doadores se aproximem das comunidades, compreendam suas realidades e adaptem suas exigências para realmente apoiar essas organizações vitais.”



Membros da comunidade Ipeti-Emberá do Panamá preparam o almoço com membros da WiGSA. Foto de Tova Katzman para a Iniciativa para Direitos e Recursos, 2023.

Por fim, a experiência relatada pela equipe da organização demonstra que o acesso ao financiamento dependeu quase exclusivamente da liderança e das conexões pessoais de seu presidente. A organização não possui um departamento formal de captação de recursos; tudo recai sobre os ombros da equipe de liderança, o que cria uma alta dependência de uma única pessoa e coloca em risco a sustentabilidade do movimento.

Isso revela uma falha sistêmica significativa: o atual ecossistema de financiamento recompensa principalmente as organizações não por seu impacto, mas por sua capacidade de navegar em uma rede de relações pessoais.

Esse modelo é inerentemente injusto e coloca uma pressão imensa sobre as mulheres líderes individualmente. Ele também lembra como a falta de financiamento para a capacitação institucional, a fim de garantir uma equipe dedicada à captação de recursos, afeta diretamente os indivíduos em posições de liderança e aumenta o impacto em toda a organização.

Barreiras da interseccionalidade: ser mulher e ser Indígena

Ao longo das entrevistas, houve um tema recorrente sobre a dupla discriminação enfrentada pela PEREMPUAN AMAN como um movimento de mulheres Indígenas.

Por um lado, *“como mulheres, enfrentamos barreiras de gênero profundamente enraizadas em nossas próprias comunidades. Isso inclui a necessidade de pedir permissão às nossas famílias ou líderes comunitários para participar de atividades ou viajar, bem como a exposição a situações de ciúme e violência quando ganhamos alguma visibilidade e autonomia”*. Por outro lado, *“enfrentamos preconceitos de gênero fora de nossas comunidades ao interagir com doadores. Testemunhei a necessidade da presença de um homem para ser levada a sério e como os doadores subestimam nosso trabalho, considerando-o ‘doméstico’ em vez de uma agenda política relevante”*.

Como Povos Indígenas, *“enfrentamos a incompreensão dos doadores em relação aos nossos sistemas de conhecimento, nossas formas de organização comunitária e nossa visão de mundo, com eles esperando, em vez disso, modelos ocidentais de ONGs que não se encaixam em nossa realidade”*.

A interseção dessas duas identidades exacerba as barreiras, criando uma situação em que eles devem lutar pela legitimidade em várias frentes simultaneamente.

Nesse contexto, o financiamento não só é ineficaz, como pode ser ativamente prejudicial. *“Por exemplo, quando um doador, mesmo com boas intenções, mas sem conhecer o contexto, nos pressiona a nos concentrarmos em temas tradicionalmente masculinos, como hectares e controle territorial, sem um trabalho paralelo de conscientização com os homens e mulheres da comunidade, o resultado pode ser um aumento da tensão e da resistência tanto dos líderes e es masculinos quanto das mulheres em posições de poder dentro da comunidade.”* Dessa forma, uma exigência de financiamento pode, na prática, aumentar os riscos para as mulheres em condições sociopolíticas vulneráveis no nível comunitário (ou seja, mulheres de classes mais baixas, mulheres que não ocupam cargos de liderança ou mulheres que não fazem parte de grupos de elite dentro da comunidade) e minar o próprio processo de empoderamento que pretende apoiar.



Fundação para Iniciativas Comunitárias

Características gerais

A Fundação para Iniciativas Comunitárias (FCI) é uma organização nacional emblemática de mulheres profundamente enraizada nas comunidades rurais, com uma missão abrangente que inclui a governança florestal, os direitos das mulheres à terra, a luta contra a violência de gênero e o empoderamento econômico. Sua sede não fica na capital da Libéria, Monróvia, mas no condado rural de Mangibi — uma decisão estratégica que reflete seu compromisso com a proximidade e a relevância para a comunidade.

Identidade, propósito e estrutura

Desde a sua criação, a FCI se propôs a trabalhar diretamente com as comunidades locais, reconhecendo que as mulheres têm sido historicamente marginalizadas dos processos de tomada de decisão e do controle sobre os recursos naturais. A organização identificou que, no contexto liberiano, muitas mulheres dependem da agricultura e das florestas para sua subsistência, mas não têm direitos legais de propriedade ou voz na gestão desses recursos. Essa realidade motivou um grupo de mulheres líderes a formar uma estrutura organizacional que pudesse apoiar, empoderar e dar visibilidade às mulheres rurais, promovendo sua participação ativa na vida comunitária e na defesa política.

Ao longo de sua trajetória, a FCI consolidou sua agenda, focada na defesa dos direitos das mulheres locais à terra e aos recursos naturais, e na prevenção e resposta à violência de gênero. A organização desenvolveu capacidades institucionais para implementar programas de treinamento, mentoria e desenvolvimento de liderança, bem como para documentar e sistematizar as experiências e os desafios da comunidade. Além disso, a FCI se comprometeu a criar redes e alianças comunitárias, entendendo que a transformação social requer trabalho coletivo e o fortalecimento dos laços entre as mulheres e as comunidades.

As principais linhas de trabalho da FCI incluem a formação e orientação de mulheres e líderes comunitários, a documentação de experiências e questões locais e a criação de redes e alianças comunitárias para fortalecer a defesa coletiva. A organização também desenvolve programas de formação em liderança empreendedora e acesso ao crédito e lidera iniciativas para prevenir e combater a violência sexual e de gênero.

A agenda da FCI abrange várias áreas estratégicas:

- **Governança florestal e gestão sustentável dos recursos naturais:** a FCI promove a participação ativa das mulheres nos processos de gestão e tomada de decisão relativos às florestas e outros recursos naturais. Ela trabalha para garantir que as mulheres não apenas tenham acesso, mas também direitos legais de propriedade sobre a terra, o que envolve influenciar os marcos regulatórios e as práticas comunitárias.
- **Direitos à terra e à posse da terra:** A organização promove o reconhecimento e a proteção dos direitos legais das comunidades locais — especialmente das mulheres — à terra e aos recursos. Essa área é crucial em um contexto em que a agricultura e o uso da floresta são vitais para a subsistência das famílias e em que as mulheres frequentemente enfrentam barreiras legais e culturais para exercer controle sobre esses bens.
- **Luta contra a violência sexual e de gênero:** A FCI aborda de forma abrangente a prevenção e a resposta à violência sexual e de gênero nas comunidades rurais. Isso inclui atividades de conscientização, apoio às vítimas e promoção de ambientes seguros e equitativos para mulheres e meninas.
- **Desenvolvimento de capacidades e empoderamento econômico:** A organização desenvolve programas de treinamento em liderança empreendedora, mentoria e acesso a crédito para mulheres rurais. Essas iniciativas visam fortalecer a autonomia econômica das mulheres e sua capacidade de empreender e liderar projetos produtivos, principalmente no setor agrícola, que é a principal fonte de renda nas comunidades onde atuam.

Em termos de estrutura, a FCI evoluiu de um pequeno grupo de mulheres líderes para uma organização com um conselho de administração, uma equipe de gestão profissional (composta por um diretor executivo, um diretor de programas e um gerente financeiro) e uma rede de mobilizadores comunitários contratados localmente.

O conselho administrativo está no topo da estrutura, responsável pela supervisão estratégica, pelas principais tomadas de decisão e por garantir a missão institucional. Esse conselho apoia o trabalho da equipe executiva e garante transparência e responsabilidade.

A equipe administrativa é composta pelo diretor executivo, diretor de programas e gerente financeiro. O diretor executivo é o principal responsável pela direção operacional e estratégica da organização, pela representação institucional e pela captação de recursos. O diretor de programas coordena o planejamento, a implementação e o monitoramento dos projetos, enquanto o gerente financeiro lida com a administração de recursos e relatórios financeiros.

No nível operacional, a FCI conta com coordenadores de programas e líderes de projetos que supervisionam a execução das atividades em diversas áreas temáticas, garantindo a qualidade e o impacto das intervenções. Esses coordenadores trabalham em estreita colaboração com mobilizadores comunitários contratados localmente nas comunidades onde os projetos são implementados. Essa estratégia permite à FCI manter uma presença constante no terreno, fortalecer a apropriação local dos processos e adaptar as ações às realidades específicas de cada contexto.

Para projetos especializados ou que exigem conhecimento técnico, a FCI contrata consultores externos que fornecem expertise em áreas como gestão florestal, defesa política ou resposta à violência de gênero.

Orçamento e tipos de financiamento

O modelo de financiamento da FCI depende fortemente de fundos baseados em projetos. Na verdade, 99% dos fundos que a organização recebe provêm do financiamento de projetos, enquanto apenas 1% corresponde a financiamento flexível ou institucional (básico). Esta situação significa que praticamente todos os fundos estão vinculados a projetos específicos com atividades e resultados rigidamente predefinidos.

A FCI afirmou que a organização nunca teve acesso a financiamento flexível.¹⁶

Embora proponha incluir fundos para fortalecimento institucional ou salários do pessoal, os doadores frequentemente rejeitam essa proposta, insistindo que os custos com pessoal devem ser cobertos pelas linhas de atividade e limitados a uma pequena porcentagem (por exemplo, 25%) do orçamento total, com a maior parte (75%) alocada para atividades diretas. Essa falta de flexibilidade restringe a capacidade da FCI de apoiar adequadamente seu pessoal e responder a necessidades imprevistas nas comunidades locais, tais como apoio financeiro para atividades de subsistência das mulheres ou acompanhamento de casos de violência de gênero.

As principais fontes de financiamento da FCI incluem doadores bilaterais, fundações privadas/filantrópicas e ONGs internacionais.

¹⁶ Os trechos, citações e depoimentos nesta seção são de entrevistas realizadas em 15 de maio de 2025.

Experiência em financiamento

O modelo de financiamento da FCI depende principalmente da obtenção de fundos de doadores internacionais, aliados internacionais e agências de cooperação que apoiam projetos relacionados à governança florestal, direitos fundiários e igualdade de gênero na Libéria.

“A percebida ‘falta de capacidade’ das organizações locais ou lideradas por mulheres não é, portanto, uma falha interna, mas um resultado direto da concepção do sistema de financiamento que nos mantém em um estado de precariedade institucional crônica.”

Atualmente, o diretor executivo atua como ponto focal para a captação e gestão de recursos. No entanto, há a intenção de profissionalizar essa área com a contratação de um oficial de mobilização de recursos que assumiria as responsabilidades de captação de recursos.

Esta decisão responde à necessidade de diversificar as fontes de financiamento e reforçar a sustentabilidade

institucional, uma vez que a dependência de uma única pessoa para a mobilização de recursos pode representar um risco para a continuidade do projeto.

No entanto, a intenção da FCI de profissionalizar a captação de recursos entra em conflito com a rigidez de alguns modelos de financiamento dos doadores. Conforme observado ao longo das entrevistas, *“os doadores muitas vezes se recusam a financiar o fortalecimento institucional ou a contratação de equipe de gestão, como uma equipe de captação de recursos.”*

Isso sugere que a percepção de falta de capacidade de captação de recursos da FCI não é uma deficiência interna de planejamento ou habilidade, mas sim um resultado direto de um sistema de financiamento que não está disposto a investir na capacidade institucional de seus parceiros locais.

Barreiras relacionadas ao gênero

Ao longo dos anos, a FCI enfrentou desafios significativos, especialmente no que diz respeito à falta de compreensão dos doadores sobre a perspectiva de gênero e a importância de

apoiar iniciativas lideradas por mulheres. O principal obstáculo identificado é que as propostas de financiamento tendem a incorporar uma linha genérica sobre gênero, mas carecem de uma análise profunda de como as desigualdades interseccionais afetam as mulheres em contextos específicos ou de mecanismos concretos para garantir que elas realmente se beneficiem dos projetos. A FCI descreve isso como *“uma exigência formal, em que as chamadas são generalizadas e muitas vezes incluem apenas uma frase indicando que o gênero deve ser considerado”*.

Essa superficialidade se traduz em uma lacuna de confiança e reconhecimento com consequências financeiras diretas. Conforme apontado, *“apesar de reconhecerem o papel fundamental das mulheres na governança florestal, os doadores mostram relutância em mobilizar fundos suficientes para o nosso trabalho”*.

Identifica-se uma tensão inerente entre a missão holística e transformadora da FCI e a natureza fragmentada e rígida do financiamento baseado em projetos, que é o modo predominante de apoio que a organização recebe. A missão da FCI, que abrange múltiplas dimensões interligadas da vida das mulheres rurais, requer uma flexibilidade considerável para responder às necessidades emergentes e complexas que surgem do trabalho de campo. No entanto, os modelos de financiamento atuais muitas vezes encaixotam a organização em atividades rígidas e predefinidas, o que limita sua capacidade de alcançar um impacto abrangente. Por exemplo, conforme mencionado, *“encontramos limitações no apoio direto às intervenções relacionadas ao sustento*

das mulheres ou no acompanhamento de casos de violência de gênero, simplesmente porque não foi possível contemplar o projeto original, devido ao formato rígido do doador”.

Enquanto isso, os entrevistados afirmaram que *“as organizações lideradas por homens têm acesso a quantias consideravelmente maiores de financiamento, perpetuando as desigualdades estruturais no acesso aos recursos”*.

Essa dinâmica obriga a FCI a adotar uma postura de sobrevivência sua autonomia. A organização muitas vezes precisa formar ONGs para ter mais chances de acesso do que o líder do projeto.

“A exigência de apresentar ‘cinco anos de auditorias’ para uma organização comunitária é um exemplo de um requisito que favorece sistematicamente as grandes ONGs internacionais em nosso detrimento, como organização local.”

Dessa forma, conforme apontado, *“ao aceitar um papel secundário como parceira responsável pela componente de gênero, a FCI corre o risco de ver sua agenda transformadora diluída e perpetuar a percepção de que as organizações masculinas são as principais e mais confiáveis gestoras de grandes fundos”*. Trata-se de uma solução de sobrevivência que pode solidificar um problema estrutural, prejudicando o objetivo final de fortalecer a liderança feminina autônoma e totalmente financiada.

A importância do financiamento institucional e de longo prazo

O segundo grande obstáculo identificado pela organização é o domínio esmagador do financiamento baseado em projetos. Todos os recursos recebidos pela FCI estão vinculados a projetos específicos, com atividades e resultados rigidamente predefinidos. A organização afirma explicitamente: *“nunca tivemos acesso a financiamento flexível ou institucional (básico)”*.

Essa rigidez tem consequências devastadoras para a saúde institucional e a eficácia programática. Primeiro, ela sufoca a sustentabilidade e o desenvolvimento organizacional. Segundo, em vez de serem vistos como um investimento essencial, os custos com pessoal são tratados como uma despesa a ser minimizada, com limites arbitrários (por exemplo, 25% para pessoal e 75% para atividades) e a exigência de que os salários sejam justificados dentro de linhas de atividade específicas. Essa lógica impede a FCI de investir em sua própria estrutura, como a contratação de uma equipe de captação de recursos.

Assim, cria-se um ciclo vicioso de capacidade e vulnerabilidade. Os doadores exigem alta capacidade administrativa e fiduciária como condição para a concessão de fundos, mas, ao mesmo tempo, recusam-se a financiar o desenvolvimento dessa capacidade.

“A percepção de ‘falta de capacidade’ em organizações locais ou lideradas por mulheres, como a FCI, não é, portanto, uma falha interna, mas um resultado direto do desenho do sistema de financiamento que nos mantém em um estado de precariedade institucional crônica.”

A rigidez do financiamento de projetos se manifesta claramente na experiência da FCI com um projeto financiado de cinco anos focado na governança florestal sustentável. Durante a implementação, o trabalho da FCI nas comunidades trouxe à tona necessidades críticas que, embora diretamente relacionadas ao bem-estar e empoderamento das mulheres, não foram contempladas no projeto original.

Por um lado, surgiram oportunidades para fortalecer a autonomia econômica das mulheres por meio de cooperativas agrícolas. *“Essas mulheres, cuja subsistência depende da terra, precisavam de capital inicial para lançar suas iniciativas. No entanto, o orçamento do projeto não permitia a alocação de fundos para esse fim, limitando a intervenção a treinamento teórico, sem o apoio financeiro necessário para a aplicação prática.”* Por outro lado, o trabalho da FCI também identificou casos de violência sexual e de gênero que exigiam uma resposta e acompanhamento. Mais uma vez, *“a estrutura de financiamento não incluía recursos para lidar com essas situações, e ficamos sem capacidade para oferecer apoio integral às vítimas”*.

Este exemplo é paradigmático porque um projeto que é bem-sucedido em seus próprios termos (governança florestal) pode, ao mesmo tempo, ser inadequado para o desenvolvimento holístico e centrado nas pessoas. A rigidez do financiamento impediu a FCI de capitalizar oportunidades e responder às vulnerabilidades que sua própria intervenção ajudou a identificar, limitando assim seu impacto transformador.

Além disso, o atual modelo de financiamento gera grande fragilidade nos parceiros locais, ao priorizar projetos de curto prazo e negligenciar o investimento em capacidade institucional. A situação descrita para a FCI, em que a função crítica de captação de recursos recai sobre um único diretor executivo, é um claro indicador de risco institucional. Se essa pessoa-chave não puder continuar, toda a organização enfrenta uma ameaça existencial.

“Este ato de confiança e adaptação, que transcende a lógica puramente contratual, é a essência de uma parceria eficaz.”

Ao não fornecer financiamento básico, flexível e de longo prazo, o sistema de cooperação internacional está criando um e vulnerabilidade que objetivo de promover o desenvolvimento local, a posse e a liderança.

Excesso de exigências administrativas

O terceiro obstáculo destacado é a enorme carga administrativa imposta pelos doadores. Conforme mencionado pela equipe de gestão da FCI, *“temos que lidar com várias funções operacionais e estratégicas, e isso cria dificuldades para atender aos exigentes requisitos administrativos e de prestação de contas”*. Esse ônus consome tempo e recursos valiosos que poderiam ser dedicados à missão e atua como uma barreira à entrada no sistema de financiamento.

Os obstáculos começam antes mesmo da candidatura. A FCI relata que o acesso às chamadas para propostas é um desafio em si, citando plataformas online complexas (como o sistema PADOR da União Europeia ou os Portais de Parceiros da ONU), prazos de candidatura insuficientes e canais de informação que não chegam a tempo às organizações locais.

Além disso, os critérios de elegibilidade são frequentemente inadequados e excludentes para as organizações de base. *“A exigência de apresentar ‘cinco anos de auditorias’ para uma organização comunitária é um exemplo de um requisito que favorece sistematicamente as grandes ONGs internacionais em detrimento de nós, como organização local.”*

Os mecanismos de prestação de contas de certos doadores bilaterais são descritos como particularmente inflexíveis, com modelos e processos muito difíceis e rígidos. Essa complexidade burocrática reflete uma concepção de risco focada exclusivamente no doador e seu medo de que os fundos não sejam gastos exatamente como orçados.

No entanto, *“o verdadeiro perigo não é que a FCI utilize os fundos de forma ligeiramente diferente do planejado, mas que o financiamento, devido à sua própria rigidez, não consiga alcançar os resultados de desenvolvimento desejados, enfraqueça os atores locais e se torne irrelevante para o contexto que pretende transformar.”*

Boas práticas

A FCI também experimentou relações de financiamento altamente eficazes. Essas boas práticas são baseadas na confiança, flexibilidade e cocriação.

A relação com alguns aliados internacionais é ilustrativa. Apesar da rigidez inicial, a duração do projeto (cinco anos) e uma relação de confiança permitiram um diálogo construtivo. Na metade do projeto, a FCI conseguiu defender com sucesso a inclusão de atividades adicionais não planejadas, como a criação de um documento que simplifica as leis de direitos fundiários para as mulheres nas comunidades. Conforme observado nas entrevistas, *“esse produto, definido pela necessidade local e não pelo doador, tornou-se uma ferramenta valiosa para todo o consórcio. Essa experiência mostra que o financiamento de longo prazo, combinado com uma abertura à adaptação e flexibilidade, permite que os projetos evoluam para serem mais eficazes”*.

Além disso, uma colaboração com um de seus doadores exemplifica o poder do cocriação. O doador trabalhou com a FCI e outros parceiros desde a fase de desenvolvimento da proposta para garantir que as considerações de gênero fossem um eixo central e não uma questão secundária e geral.

“Foi garantido que as organizações parceiras trabalhassem diretamente com as mulheres nas comunidades, integrando a abordagem de gênero intencionalmente desde o início. Isso contrasta fortemente com a abordagem mais comum de adicionar gênero a um projeto já elaborado.”

Por fim, a experiência com um doador em relação aos custos com pessoal é um caso paradigmático de uma relação baseada na aprendizagem mútua. Após uma visita de campo à Libéria, a equipe do doador compreendeu diretamente os desafios enfrentados pela equipe da FCI, incluindo os riscos pessoais assumidos para chegar a comunidades remotas. Como resultado, o doador revisou sua política interna e informou à FCI que agora poderia prestar mais atenção aos custos com pessoal como forma de motivação e retenção.

“Este ato de confiança e adaptação, que transcende a lógica puramente contratual, é a essência de uma parceria eficaz.”



Rede de Mulheres Afro-latino-americanas, Afro-caribenhas e da Diáspora

Identidade, propósito e agenda

A Rede de Mulheres Afro-latino-americanas, Afro-caribenhas e da Diáspora (Red MAAD) é um movimento social. Seu objetivo central, sintetizado em sua teoria da mudança de 2021, é promover uma liderança forte, posicionada para lutar contra o patriarcado, o racismo, todas as formas de discriminação, múltiplas violências e a vulnerabilidade das mulheres Afrodescendentes. A Red MAAD é uma rede transnacional que articula as vozes de 283

organizações de base e 567 membros individuais em 10 países da América Latina e do Caribe.

A maioria das organizações membros são organizações de mulheres negras, constituindo 69,6% do total, embora também existam algumas organizações mistas formadas por mulheres e homens Afrodescendentes. Um aspecto notável é a antiguidade de muitas dessas organizações, com mais de 60% tendo mais de 10 anos de existência, algumas até mesmo desde a década de 1980. A maioria delas é legalmente constituída e possui contas bancárias. O grande número de organizações e membros individuais, bem como a trajetória e a formalidade de muitas das organizações de base, revelam profundas raízes comunitárias e uma vasta experiência acumulada no movimento Afrodescendente.

A rede se dedica a tornar visível a realidade da discriminação e dos direitos humanos violações enfrentadas pelas mulheres Afrodescendentes nas esferas socioeconômica, política e cultural por meio de ações que vão desde a defesa política até a capacitação e o apoio. A Red MAAD busca influenciar órgãos governamentais e intergovernamentais para a formulação e implementação de políticas públicas que reconheçam e respeitem as identidades étnicas, raciais e de gênero. Também luta pelo cumprimento de convenções e acordos internacionais que afirmam os direitos das mulheres Afro-caribenhas, Afro-latino-americanas e da diáspora.

Entre suas principais agendas está a luta contra a violência de gênero e racial, incluindo desaparecimentos e feminicídios. Como apontam os membros da rede, eles conseguiram mudar a compreensão da violência com uma perspectiva intercultural e interseccional, abrangendo a violência policial, a violência contra defensores dos direitos humanos e o desenvolvimento de protocolos de cuidados e práticas de autocuidado. Curiosamente,



parte inferior: Mulheres se reúnem para preparar comida fora de Tebat Pulau, Sumatra, Indonésia. Foto de Jacob Maentz para a Iniciativa para Direitos e Recursos, 2022.

Um entrevistado observou: *“Este é o tema mais fácil para eles garantirem financiamento. A capacidade da Red MAAD de obter fundos mais facilmente para questões relacionadas à violência é uma adaptação estratégica que fazemos às prioridades dos doadores.”*¹⁷

Por sua vez, a luta contra o racismo estrutural e cotidiano é um pilar central da agenda da Red MAAD. No entanto, este é um tema para o qual, como aponta seu coordenador, *“não há fundos específicos destinados a trabalhar questões de discriminação racial e justiça racial. A principal barreira ao financiamento é a invisibilidade absoluta do racismo estrutural, que os doadores não percebem”*.

A rede também aborda questões relacionadas à pobreza, exclusão social e acesso desigual aos direitos nos territórios. Apesar da importância desses temas, *“é muito difícil garantir financiamento contínuo para questões ambientais e territoriais, o que resulta em iniciativas muito dispersas”*.

A Red MAAD promove a presença e a liderança de mulheres Afrodescendentes nos espaços de tomada de decisão. Isso inclui a participação oportuna na tomada de decisões dentro da própria rede, que tem processos altamente coletivos. Também se concentra na formação política para a defesa de causas em fóruns internacionais.

As principais atividades incluem treinamento e capacitação por meio da [Escola Afro-feminista Almarí Coriolan](#), workshops e eventos. A Red MAAD também se dedica à defesa e observação, destacando seu [Observatório de Mulheres](#) Afrodescendentes para monitorar a violência e o racismo, bem como à defesa política em fóruns nacionais e internacionais. Além disso, oferece apoio e acompanhamento territorial, incluindo programas de resposta à violência e fortalecimento de organizações locais por meio da mobilização de recursos. Complementarmente, a rede desenvolve campanhas digitais para ação coletiva e disputas narrativas e implementa práticas de autocuidado para seus membros, reconhecendo a importância do bem-estar no ativismo.

Estrutura organizacional

A Red MAAD opera com uma estrutura de governança estabelecida em seus estatutos, liderada por um Comitê Coordenador. O comitê, atualmente composto por nove pessoas: duas coordenadoras para os países andinos, duas para o istmo centro-americano, uma para o Caribe, uma para o Cone Sul, uma para a diáspora e duas para o Brasil. Os membros do comitê se reúnem uma vez por mês e sua função é dirigir a organização, operacionalizar o plano estratégico, fornecer orientação política e tomar decisões.

As principais decisões da rede são tomadas em assembleia, o que reflete — conforme observado por todos os entrevistados — um esquema de trabalho *“muito horizontal, muito coletivo e altamente democratizado”*. Na assembleia, todas as organizações têm voz e voto iguais, embora, para as eleições, seja atribuído um voto por país para garantir o equilíbrio entre países com diferentes números de organizações membros.

Essa estrutura confere à rede uma legitimidade e raízes territoriais inestimáveis, embora, às vezes, como observado nas entrevistas, *“ela entre em conflito com a cultura dos doadores,*

17 Os trechos, citações e depoimentos nesta seção são provenientes de entrevistas realizadas em 7 e 8 de maio de 2025.

que muitas vezes esperam interlocutores com hierarquias claras e processos de tomada de decisão ágeis e centralizados”.

A rede está passando por um momento particular em sua estrutura jurídica, administrativa e fiscal. Em 2024, seu status jurídico de operação na Nicarágua foi revogado — um evento descrito como um ato de perseguição política, destacando um risco inerente ao trabalho de defesa dos direitos humanos na região¹⁸ — o que forçou a organização a uma realocação forçada e a operar atualmente sob a égide fiscal de uma organização membro no Panamá.

Nesta situação de grande instabilidade e incerteza, a Red MAAD rapidamente encontrou soluções criativas, que envolveram a mudança para a Cidade do Panamá, o aluguel de um escritório no distrito financeiro e a formação de uma nova equipe administrativa. A decisão de alugar um escritório mobiliado em um prédio do distrito financeiro da cidade é uma medida de precaução, pois eles não podem arriscar investir na compra e no equipamento de um escritório próprio porque *“não sabemos quando o financiamento será cortado e teremos que fazer as malas e voltar a trabalhar em casa”*.

Embora o status legal da rede tenha sido transferido da Nicarágua para o Panamá, a Red MAAD ainda mantém funcionários na Nicarágua.

Como observado, a estrutura de emprego da Red MAAD é mista, combinando trabalho voluntário e pessoal contratado. O trabalho dos membros do Comitê Coordenador, que dirige a organização, é voluntário e não remunerado. Muitos desses ativistas têm outros empregos remunerados e dedicam apenas uma parte do seu tempo ao ativismo.

Orçamento e tipos de financiamento

Os dados mostram uma dependência significativa do financiamento baseado em projetos, que representa 80% da receita da organização, enquanto o financiamento institucional representa apenas 20%. A duração típica das subvenções varia de 18 a 24 meses.

A esse respeito, conforme observado e confirmado durante as entrevistas, *“a rede praticamente carece de fundos de apoio institucional, dependendo exclusivamente de financiamento baseado em projetos. Essa modalidade de financiamento, com duração média de dois anos, gera considerável incerteza e dificulta a sustentabilidade da rede a longo prazo”*.

Assim, uma aparente estabilidade financeira de curto prazo coexiste dentro da rede com um sentimento generalizado de incerteza de médio e longo prazo.

“A verdadeira sustentabilidade não é simplesmente uma questão de ter fundos na conta bancária. É, fundamentalmente, uma questão de previsibilidade. A capacidade de planejar estrategicamente, investir no desenvolvimento de capacidades de longo prazo, reter talentos e assumir riscos calculados depende da certeza de que a organização continuará a existir e terá recursos além do ciclo de 18 ou 24 meses de um projeto”.

Por outro lado, é importante compreender a situação financeira das organizações que compõem a rede. A fragilidade institucional de muitas delas revela a enorme discrepância entre a realidade no terreno e as expectativas dos doadores internacionais. Os dados de uma pesquisa interna realizada pela Red MAAD são reveladores: 61,9% das organizações são

18 Trecho de uma entrevista realizada em 7 de maio de 2025.

principalmente autofinanciadas; 64% administraram um orçamento total inferior a US\$ 5.000 nos últimos dois anos; e 37% não têm sede própria, operando a partir das casas dos membros.

Experiências de financiamento

A Red MAAD obtém financiamento principalmente por meio de contatos pessoais e participação em chamadas compartilhadas por outras organizações e redes. A coordenadora geral é a principal responsável pela captação de recursos, e seu trabalho depende em grande parte de conexões pessoais.

A forte dependência da Red MAAD em relações pessoais e na rede de contatos de sua coordenadora geral para arrecadação de fundos, em vez de mecanismos institucionalizados e diversificados, levanta uma bandeira vermelha porque, apesar de ser eficaz atualmente, esse método não é escalável nem sustentável e gera muita instabilidade e incerteza: *“A maior parte do meu tempo é dedicada à busca por dinheiro, em vez de à administração do projeto”*. Nesse sentido, ela identifica como uma fraqueza fundamental a dificuldade das organizações em “vender seu projeto” nos cinco minutos de atenção que um doador lhes concede, razão pela qual ela enfatiza como uma recomendação muito importante ajudá-las a desenvolver a capacidade de expressar claramente *“quem são, o que fazem, o que querem fazer e o que estão pedindo”*.

A falta de financiamento para a agenda da justiça racial

Ao longo da investigação, ficou muito claro que a incompatibilidade mais profunda e determinante entre o financiamento internacional e o objetivo da Red MAAD não reside em questões de capacidade administrativa ou estrutura de governança. Em vez disso, a lacuna central está ligada ao que a própria rede define como *“a cegueira do ecossistema de doadores em relação ao racismo estrutural, pelo menos na América Latina”*.

Os depoimentos dos líderes da rede são contundentes. O patrocinador fiscal afirma que *“100% do obstáculo tem a ver com a questão do racismo e da discriminação por ser Afrodescendente. O problema não é tanto ser mulher, mas ser mulher negra”*. Essa perspectiva é corroborada por outros membros da organização, que identificam a falta de financiamento para a justiça racial como o *“maior déficit do sistema”*.

O problema se manifesta como uma invisibilidade absoluta do racismo estrutural por parte dos doadores. A maioria desses atores não incorporou o racismo como um tema analítico transversal em suas estratégias de financiamento. Como resultado, não há linhas de financiamento especificamente dedicadas à justiça racial, e *“isso não é uma prioridade para ninguém”*. O financiamento que existe, além de ser escasso, está *“muito distante dos contextos, das realidades, dos territórios e do que o racismo transversal implica na vida das mulheres Afrodescendentes”*.

O objetivo explícito da Red MAAD é lutar pela justiça racial e de gênero e dismantlar sistemas interconectados de opressão. No entanto, o objetivo implícito do financiamento disponível é na melhor das hipóteses, a promoção de uma igualdade de gênero genérica e muitas vezes desracializada. Essa desconexão força a rede a um esforço enorme e a uma tradução e adaptação constantes, em que sua agenda política central deve ser inserida em



Mulher Afrodescendente trabalha no campo, Colômbia. Foto de Darwin Torres para o Proceso de Comunicades Negras (PCN), 2023.

estruturas que não foram projetadas para contê-la. Assim, a maioria dos fundos que a Red MAAD consegue acessar são categorizados sob o rótulo genérico de igualdade de gênero. Embora esse tema seja central para a rede, a generalidade da estrutura obriga a organização a traduzir constantemente a sua agenda.

Temas tão específicos e cruciais como a violência contra as mulheres negras, os direitos sexuais e reprodutivos numa perspectiva Afro-feminista ou a luta contra o racismo nos sistemas judiciais têm de ser adaptados e enquadrados nos objetivos mais amplos e muitas vezes descontextualizados dos doadores. Na prática, não foram criados fundos com o objetivo explícito de abordar a intersecção entre raça e gênero como foco central.

A importância do financiamento institucional e de longo prazo

O financiamento da rede concentra-se

quase em fundos baseados em projetos, com duração notavelmente curta, em média dois anos. Isso significa que a rede carece de fundos institucionais ou flexíveis, que lhe permitiriam cobrir seus custos operacionais, salários, infraestrutura e capacitação de acordo com suas próprias prioridades estratégicas.

A Red MAAD financia sua estrutura central harmonizando pequenas porcentagens de custos indiretos permitidos em diferentes projetos.

Como mostra a experiência da equipe, os salários do pessoal-chave provêm de diferentes doadores. Um doador cobre duas pessoas, outro doador financia outro grupo de funcionários e outro doador financia uma parte dos custos salariais de outros funcionários. Essa fragmentação não só gera uma enorme carga administrativa para a equipe de contabilidade, mas também institucionaliza uma precariedade que afeta negativamente a capacidade de planejamento de longo prazo e os salários pessoais.

Exigências administrativas e barreiras linguísticas

A equipe de contabilidade da rede observou que *“a carga administrativa varia drasticamente entre os doadores”*. Por exemplo, a experiência da Red MAAD com um doador filantrópico é descrita como *“ágil e direta, com processos de prestação de contas amigáveis”*.

Por outro lado, trabalhar com sistemas como os da ONU é descrito como uma *“carga mais tediosa”*. Uma contadora confirmou que os processos com os doadores atuais são gerenciáveis, mas admite que sua equipe é relativamente nova na gestão centralizada do Panamá e ainda não enfrentou os ciclos de relatórios mais complexos de todos os projetos em andamento.

Somado a isso, há a barreira do idioma. Como explicou um contador, *“uma parte significativa da documentação, incluindo os formatos dos relatórios contábeis, chega em inglês, o que exige que a rede faça um esforço adicional e aloque recursos para tradução”*.

Boas práticas

A relação da Red MAAD com seu doador filantrópico de longa data foi identificada como uma experiência positiva baseada em três pilares fundamentais:

1. O valor do diálogo e da confiança: a interação com este doador não é percebida como uma relação de supervisão e controle, mas sim como uma relação de diálogo e acompanhamento. São realizadas reuniões regulares para monitorar o progresso e para que a fundação compartilhe suas prioridades, dando à rede uma visão clara das expectativas mútuas. Essa comunicação honesta e transparente foi o fator-chave que permitiu a ambas as partes navegar pela complexa crise do cancelamento do status legal na Nicarágua. A Red MAAD informou proativamente seus doadores sobre o risco e, em vez de se retirarem, eles responderam com flexibilidade e ofereceram recomendações para encontrar uma solução, como o uso de um patrocinador fiscal.
2. A importância da representatividade: A liderança da rede destacou explicitamente o fator decisivo de ter um membro de ascendência Afro entre os funcionários do doador. Nesse caso, a Red MADD teve a sorte de interagir com uma mulher Afrodescendente. Sua familiaridade com os processos organizacionais dos movimentos Afrodescendentes e sua compreensão da interseção entre gênero e raça facilitaram muito o diálogo. Isso garantiu que o projeto fosse genuinamente inclusivo e sensível ao contexto.
3. Flexibilidade na gestão: Embora o financiamento concedido pelo doador fosse para um projeto específico, sua gestão demonstrou notável flexibilidade. A rede teve permissão para fazer ajustes e transferência de saldos não utilizados de um ano para o outro com um processo simples de consulta e confirmação. Essa prática, que pode parecer insignificante, é um indicador de uma relação baseada na confiança e orientada para a obtenção de resultados, em vez de uma conformidade burocrática rígida.



Participantes dançam durante o jantar de abertura do primeiro Fórum de Mulheres Indígenas e Comunidades Locais em Brazzaville, República do Congo.
Foto de Victoire Douniama para a Iniciativa para Direitos e Recursos, 2023.

7. Recomendações

Considerações finais

Os dados e análises apresentados mostram que, embora o reconhecimento e a visibilidade das mulheres Indígenas, Afrodescendentes e das comunidades locais como atores-chave na luta contra as mudanças climáticas e na conservação estejam aumentando, persistem profundas barreiras estruturais. Essas barreiras são especialmente prevalentes no acesso e na gestão de financiamentos. O déficit significativo de financiamento flexível e de longo prazo, aliado à rigidez dos mecanismos tradicionais de doação, limita a sustentabilidade organizacional e a autonomia dessas mulheres e de seus movimentos. Essa situação perpetua um ciclo em que as mulheres não apenas enfrentam desafios para acessar recursos, mas também lutam para fortalecer as capacidades internas e transformar as dinâmicas de poder. Isso demonstra que a falta de investimento adequado em financiamento não é apenas uma deficiência econômica, mas um obstáculo à justiça de gênero e racial no setor ambiental.

Apesar dessas barreiras sistêmicas, as organizações da Aliança das Mulheres do Sul Global (WiGSA) têm demonstrado uma notável capacidade de gestão e resiliência que o próximo

Compromisso deve destacar e fortalecer. O relatório mostra que essas organizações, com ampla representação em mais de 60 países, operam com estruturas organizacionais sólidas e uma diversidade de agendas que vão desde os direitos à terra até a luta contra a violência de gênero. Sua capacidade de forjar alianças estratégicas e desenvolver estratégias inovadoras de mobilização de recursos, mesmo com orçamentos limitados e equipe mínima dedicada à captação de recursos, é uma prova de sua força e liderança. As evidências dos estudos de caso demonstram que, quando recebem financiamento institucional e flexível, essas organizações não apenas cumprem seus objetivos, mas também podem se adaptar a necessidades emergentes da comunidade e responder de forma mais holística às crises. Portanto, o novo Compromisso deve adotar uma abordagem que celebre e aprimore essas capacidades, comprometendo-se a investir diretamente no fortalecimento institucional das organizações lideradas por mulheres e confiando em sua expertise para mobilizar fundos de forma autônoma e estratégica.

Além disso, os dados ressaltam a urgência de reconfigurar os sistemas de financiamento para responder verdadeiramente às prioridades e agendas baseadas em direitos das mulheres Indígenas, Afrodescendentes e das comunidades locais. Isso significa mudar de uma lógica de controle para uma de confiança, com mecanismos de financiamento flexíveis, de longo prazo e co-projetados que reconheçam as organizações de mulheres como parceiras estratégicas e não apenas como implementadoras de projetos pré-definidos. Nesse contexto, o Compromisso representa uma oportunidade crucial para revolucionar a forma como os fundos são alocados e gerenciados, de modo que respondam às prioridades e métodos das mulheres no terreno. Reconhecer e aprimorar suas capacidades de gestão de recursos, combinado com uma abordagem de financiamento baseada na confiança, flexibilidade e sustentabilidade, garantirá que dados e experiências relevantes não fiquem presos em relatórios burocráticos. Em vez disso, eles fortalecerão os movimentos locais com impacto real e duradouro. Aumentar o financiamento com uma perspectiva comunitária e baseada em direitos não só ajuda a colmatar lacunas históricas, como também promove a autonomia política e a resiliência das mulheres como líderes na ação climática e na conservação.

Para alcançar a verdadeira igualdade de gênero no financiamento global, os doadores precisam mudar as práticas que perpetuam um ciclo vicioso de subfinanciamento das organizações de mulheres. Isso acaba forçando as mulheres a realizar trabalho voluntário e reproduz a ideia de que elas são sujeitos de trabalho não remunerado. Isso é prejudicial aos esforços das mulheres no combate aos efeitos das mudanças climáticas e da perda de biodiversidade.

Recomendações

As experiências e os desafios das organizações de mulheres Indígenas, Afrodescendentes e de comunidades locais no Sul Global destacam a necessidade urgente de uma mudança sistêmica nas práticas de financiamento internacional. As recomendações estratégicas e práticas a seguir, destinadas a doadores, formuladores de políticas e organizações, buscam promover um impacto mais profundo e sustentável, alinhando o financiamento com as realidades e os objetivos dos movimentos de mulheres Indígenas, Afrodescendentes e de comunidades locais.

Redesenhar os mecanismos de financiamento: rumo a um financiamento flexível, institucional e de longo prazo

A predominância de subsídios rígidos e de curto prazo para projetos é o principal inibidor da sustentabilidade e da capacidade de resposta de organizações como as que integram a WiGSA. Para combater isso, os membros da WiGSA recomendam:

- **Estabelecer linhas de financiamento dedicadas a organizações de mulheres e definir porcentagens para estratégias de gênero em temas de financiamento e estruturas de concessão de subsídios:** isso ajudará a diminuir a lacuna no financiamento direto a organizações de mulheres que atuam na base e garantirá que as organizações mistas que recebem fundos se comprometam a dedicar parte do financiamento recebido para apoiar as atividades de seus grupos de mulheres.
- **Estabelecer fundos dedicados ao fortalecimento institucional:** criar linhas de financiamento específicas não vinculadas aos resultados programáticos, mas ao fortalecimento da própria organização. Isso deve cobrir custos operacionais essenciais (salários, aluguel, serviços), desenvolvimento de capacidades (como profissionalização da captação de recursos ou melhoria dos sistemas financeiros) e investimento no bem-estar dos funcionários.
- **Priorizar o financiamento de médio e longo prazo:** tornar o financiamento de três a cinco anos a norma, e não a exceção. Conforme demonstrado pelas experiências de algumas das organizações entrevistadas, isso proporciona a estabilidade necessária para o planejamento estratégico, a retenção de talentos e a construção de relações de confiança com as comunidades.
- **Utilizar e expandir fundos comuns:** esses mecanismos, que reúnem contribuições de vários doadores, podem distribuir recursos de forma mais ágil e com custos de transação mais baixos para os parceiros locais, permitindo que os doadores compartilhem riscos e reduzam os encargos administrativos individuais.

Transformando o relacionamento: do controle à confiança e parceria estratégica

A atual dinâmica de poder, em que o doador controla e o parceiro obedece, deve ser substituída por uma verdadeira parceria baseada na confiança, no aprendizado mútuo e na cocriação de soluções.

- **Simplificar os processos de candidatura e apresentação de relatórios:** Reduzir a carga burocrática, encurtando formulários, aceitando propostas e relatórios em formatos mais simples e idiomas locais, e explorando métodos alternativos, como relatórios orais ou visitas de campo conversacionais. As experiências apresentadas por organizações com propostas de uma única página e prestação de contas conversacional são modelos a serem expandidos.
- **Implementar modelos de “chamadas reversas para propostas”:** em vez de os doadores predefinirem prioridades, esse modelo convida organizações, como os membros da WiGSA, a apresentar suas agendas estratégicas e necessidades, mudando a dinâmica de poder e garantindo que o financiamento responda genuinamente às prioridades locais.

- **Invista na capacidade dos doadores de ouvir e se adaptar:** os funcionários dos doadores devem ter tempo, recursos e incentivos para compreender profundamente o contexto em que trabalham. Isso significa financiar visitas regulares ao campo (como as descritas nos estudos de caso), estabelecer mecanismos de feedback anônimo dos parceiros e treinar os funcionários em análise contextual e escuta ativa.
- **Melhorar a visibilidade e o networking:** aumentar a visibilidade do trabalho das mulheres nas comunidades, especialmente em áreas como recursos naturais, conservação da biodiversidade e mitigação das mudanças climáticas. Isso é crucial para atrair mais recursos e deve fazer parte das alianças colaborativas entre doadores e organizações.
- **Manter conversas abertas e diretas com os doadores:** participar de eventos e fóruns para aumentar a conscientização sobre os problemas e necessidades das organizações, sem medo de ser penalizado e excluído de oportunidades de financiamento.

Inclusão de abordagens interseccionais e transformadoras de gênero

A abordagem atual à integração de gênero é insuficiente e muitas vezes superficial. É necessária uma mudança para um investimento intencional e transformador que aborde as causas profundas e as barreiras estruturais da desigualdade de gênero. É importante reconhecer que as mulheres Indígenas, Afrodescendentes e das comunidades locais em outros lugares sofrem exclusão e discriminação com base em suas identidades étnicas, origem, educação, status socioeconômico etc.

- **Projetos de cocriação com organizações de mulheres desde o início:** A prática dos doadores de garantir que as considerações de gênero sejam um eixo central desde a fase de desenvolvimento da proposta deve se tornar a norma. Envolver as organizações de mulheres desde a concepção da ideia garante que a teoria da mudança e as atividades sejam genuinamente transformadoras e alinhadas com suas prioridades.
- **Seja intencional e específico no apoio ao trabalho de gênero:** Os doadores devem evitar propostas generalizadas e, em vez disso, elaborar programas com mecanismos concretos para garantir que as mulheres sejam as verdadeiras beneficiárias, com uma análise profunda de como as desigualdades afetam as mulheres Indígenas, Afrodescendentes e das comunidades locais em contextos específicos.
- **Estabelecer financiamento direto para organizações de mulheres:** Os doadores devem se comprometer a alocar uma porcentagem específica de seus fundos diretamente para organizações lideradas por mulheres, especialmente aquelas que abordam a interseccionalidade de gênero e raça. Isso ajuda a corrigir a desigualdade estrutural no acesso a recursos, onde organizações lideradas por homens geralmente recebem quantias consideravelmente maiores.
- **Defender uma mudança de mentalidade:** Valorizar o trabalho das mulheres e fornecer financiamento adequado, reconhecendo que elas muitas vezes fazem trabalho voluntário e aceitam pequenos fundos devido à falta de alternativas, bem como reconhecer que elas podem trabalhar em temas tradicionalmente masculinos, como acesso à terra e recursos. Os doadores devem ampliar sua percepção das capacidades das mulheres e do escopo de seu trabalho. Isso inclui reconhecer e financiar ativamente

o envolvimento das mulheres em áreas tradicionalmente dominadas pelos homens, como os direitos à terra. Ao fazer isso, os doadores podem desafiar os preconceitos existentes e empoderar as mulheres em diversos setores.

- **Estabelecer uma conexão entre o financiamento dos direitos humanos, dos direitos das mulheres e do clima e conservação:** Discriminação baseada em gênero e raça e exclusão socioeconômica interligam-se e afetam o posicionamento das mulheres Indígenas, Afrodescendentes e das comunidades locais na arquitetura de financiamento climático e de conservação. Alcançar as metas globais de mudança climática e conservação deve andar de mãos dadas com a eliminação de padrões discriminatórios contra as mulheres. Financiadores de direitos humanos, direitos das mulheres e ações climáticas e de conservação devem se unir para abordar os fatores interseccionais que afetam o acesso das mulheres ao financiamento.

A urgência do financiamento da justiça racial para mulheres Afrodescendentes

Organizações de mulheres Afrodescendentes na América Latina e no Caribe destacaram a alarmante falta de financiamento específico para iniciativas que abordam a justiça racial, a discriminação e os direitos dos Povos Afrodescendentes, especialmente das mulheres Afrodescendentes. Essa ausência limita severamente o impacto e sustentabilidade do seu trabalho, perpetuando desigualdades históricas e estruturais. É essencial uma mudança urgente para tornar a justiça racial visível e posicioná-la como uma prioridade central nas agendas dos doadores na região.

- Reconhecer a justiça racial como uma prioridade explícita e superar a “cegueira” do ecossistema de doadores: a justiça racial deve ser reconhecida e financiada como uma prioridade explícita, não como uma questão acessória ou transversal.
- Co-projetar projetos com organizações de mulheres Afrodescendentes desde o início: é fundamental que os doadores integrem as organizações de mulheres Afrodescendentes desde a fase de concepção do projeto. Isso garante que as propostas respondam às realidades, prioridades e conhecimentos das comunidades.

Reinventando a medição de impacto: de relatórios quantitativos para a avaliação de mudanças sistêmicas

Os doadores devem ajustar os modelos de relatórios padronizados e trabalhar com parceiros para co-projetar sistemas que capturem a mudança substantiva que as próprias organizações valorizam.

- **Co-projetar sistemas de monitoramento e avaliação:** Isso envolve incorporar indicadores qualitativos que medem transformações na confiança, participação política, narrativas dominantes e relações de poder nos níveis familiar e comunitário.
- **Adotar novas metodologias:** Usar e financiar metodologias de avaliação mais adequadas para capturar resultados complexos, não lineares e emergentes, como mapeamento de resultados ou narrativas das mudanças mais significativas.
- **Financiar a aprendizagem, não apenas a apresentação de relatórios:** Os subsídios devem incluir recursos específicos para que as organizações conduzam seus próprios

processos de reflexão, aprendizagem e adaptação estratégica. Os “relatórios” aos doadores devem deixar de ser exercícios de conformidade e se transformar em espaços para o diálogo estratégico sobre desafios e aprendizados.

Investimento necessário no fortalecimento do ecossistema local

O fortalecimento das organizações de mulheres Indígenas, Afrodescendentes e da comunidade local não pode depender exclusivamente de sua capacidade interna de se adaptar a um sistema rígido. Os doadores devem investir no ecossistema de apoio que permite que essas organizações prosperem.

- **Criar fundos específicos para capacitação:** Esses fundos devem ser administrados pelas próprias organizações e redes, financiando suas prioridades identificadas, como aquisição de software de contabilidade, treinamento em comunicação estratégica, apoio jurídico para formalização do status legal e pagamento de salários justos para a equipe administrativa e de captação de recursos.
- **Abordar as barreiras de acesso:** Modificar requisitos excludentes, como a exigência de fundos de contrapartida ou auditorias prévias para organizações de mulheres que operam com recursos mínimos. Facilitar o acesso à informação sobre oportunidades de financiamento, superar as barreiras linguísticas e abordar a assimetria de informação.
- **Fortalecer redes e coalizões internacionais:** Facilitar a participação das mulheres em redes e coalizões internacionais é útil para obter informações, participar de campanhas pelos direitos das mulheres e acessar oportunidades de discussão em nível nacional, regional e global.

