



**POR UM MUNDO
COM DIETAS
ADEQUADAS
E SAUDÁVEIS:**



Um Manifesto por Liderança

por **Next Gen(D)eration Leadership Collective**

Reconhecemos que as visões e crenças apresentadas neste Manifesto refletem nossas próprias experiências.

Reconhecemos e valorizamos que as pessoas possuem experiências diversas e muitas vezes se encontram em contextos diferentes dos nossos.



Este Manifesto foi preparado pela equipe operacional da Next Gen(D)eration:

Corinna Hawkes, Shu Wen Ng, Rebecca Namara, Kathryn Backholer, Elaine Borazon, Namukolo Covic, Ana Clara Duran, Purnima Menon, Anne Marie Thow, Carmen Torres Ledezma. Agradecemos Neena Prasad e os participantes do fórum ChangeMakers Connect, que contribuíram para informar sobre as práticas e ideias de liderança refletidas neste documento por meio de conversas que aconteceram entre 2020 e o início de 2022. Também gostaríamos de agradecer a Heidi Fritschel por editar tão habilmente o texto, e Emily Busey por seu compromisso e experiência em design gráfico. Nosso reconhecimento aos Bloomberg Philanthropies por fornecer o financiamento inicial para apoiar os esforços desse Coletivo.

Citação recomendada: Next Gen(D)eration Leadership Collective. 2022. *Por um mundo com dietas adequadas e saudáveis: um manifesto para liderança: Transformar a nutrição e os sistemas alimentares depende da transformação da liderança*. <https://www.nextgenderationleaders.org>

ISBN: 979-8-9857744-1-2

© 2023 Next Gen(D)eration Leadership Collective

Transformar a nutrição e os sistemas alimentares depende de transformar a liderança



Existem soluções para as dietas de baixa qualidade e sistemas alimentares injustos e insustentáveis, o que falta é a liderança necessária para colocar essas soluções em prática.

Acelerar o progresso rumo a um mundo com dietas adequadas e saudáveis exigirá uma liderança corajosa, capaz de enfrentar desafios complexos e sistêmicos. Isso quer dizer que será preciso empoderar as mulheres para redefinir a liderança e reimaginar novos sistemas.

Este é nosso manifesto para transformar *como* nós lideramos e *quem* lidera.

*Embora o crescimento exija que se reforme
nosso sistema alimentar pelo bem da
saúde humana e planetária, as
coisas não estão melhorando.*

*Na verdade, estão
provavelmente
piorando.*



Por que um Manifesto?

Em 2020, nós, um grupo de mulheres trabalhando com saúde pública, política alimentar, sistemas alimentares e nutrição, começamos uma série de conversas a respeito de liderança. Nós compartilhávamos a frustração de que, embora o crescimento exija que se reforme nosso sistema alimentar pelo bem da saúde humana e planetária, as coisas não estão melhorando. Na verdade, elas estão provavelmente ficando piores. Sem um progresso acelerado, as desigualdades e injustiças nas dietas globais continuarão a perpetuar o sofrimento humano e a destruição do planeta. Nós reconhecemos que o status quo não funciona para a maioria e que uma mudança profunda e sistêmica é necessária. Com o surgimento da pandemia de COVID-19, as falhas de nossos sistemas alimentares ficaram ainda mais claras e reforçaram nossa motivação para agir.

Conversando, notamos que compartilhamos uma crença poderosa de que as mudanças que o mundo precisa—sistemas revistos em apoio a dietas adequadas e saudáveis—exigirão uma transformação na liderança.

Apesar dos diferentes contextos, momentos de carreira e personalidades, descobrimos que nossas experiências de liderança eram incrivelmente parecidas. Descobrimos que muitos desafios enraizados nos sistemas econômicos, sociais, culturais e políticos em que vivemos e trabalhamos nos impedem de liderar da maneira que acreditamos que trará uma mudança acelerada.

Conforme nos conectamos com um grupo cada vez maior de mulheres ao redor do mundo por meio dos fóruns no ChangeMaker Connect Forums,¹ nos sentimos mais fortes, mais poderosas e menos solitárias. Nos inspiramos mutuamente pelas histórias de mudanças, de construção de coalizões e de ação coletiva. Enquanto expressamos nossas experiências em discussões abertas e transparentes, descobrimos que compartilhamos um entendimento das práticas de liderança necessárias para uma mudança efetiva. Começamos a perceber que nós, enquanto mulheres, poderíamos nos basear em nossa experiência coletiva para sermos pioneiras. Concordamos que fazer mudanças transformadoras em dietas de má qualidade e sistemas alimentares injustos e insustentáveis em todo o mundo exige transformar a forma como nós – a comunidade de pessoas que trabalha com nutrição e sistemas alimentares – lideramos e quem tem o poder de liderar nessa comunidade. Nós compartilhamos a crença de que, em parceria com aliados, poderemos construir um movimento para conquistar essa transformação em uma escala maior.

Este Manifesto é uma convocação e um compromisso para transformar *como* lideramos e *quem* lidera. Um Manifesto para liderarmos juntos por um mundo com dietas adequadas e saudáveis.

Transformar como nós lideramos

Por meio de nossas discussões, o Next Gen(D)eration Leadership Collective chegou a uma visão compartilhada de como uma liderança precisa ser para enfrentar os desafios complexos de alcançar um mundo com dietas adequadas e saudáveis. (Veja a figura).

Identificamos as práticas de liderança – as coisas que podemos fazer realmente em nossa liderança cotidiana, independente de nosso nível – necessárias para impulsionar mudanças sistêmicas e sustentáveis. Também identificamos as diferenças que acreditamos que elas podem fazer.

As práticas são extraídas das evidências existentes e de nossas próprias experiências de liderança, fundamentadas em nosso trabalho e cotidiano. Elas refletem a compreensão existente da liderança necessária para mudar sistemas complexos.² As oito práticas estão interconectadas e têm igual importância.

As práticas são extraídas das evidências existentes e de nossas próprias experiências de liderança, fundamentadas em nosso trabalho e cotidiano.

Oito práticas corajosas de liderança para um mundo com dietas adequadas e saudáveis

Transformar compromissos em ações

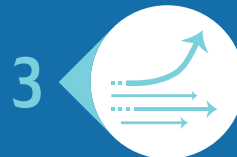


1 Priorizar o objetivo social



2 Persistir por meio do aprendizado e adaptação

Enfrentar as hierarquias de poder para desencadear a inovação

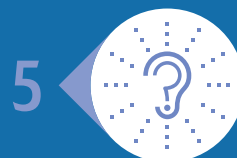


3 Desviar da norma



4 Elevar os demais

Navegar pelos conflitos



5 Ouvir com curiosidade



6 Refletir individualmente e coletivamente

Tratar a governança fragmentada para alinhar soluções



7 Conectar-se com outros para ações coletivas



8 Falar abertamente e de forma autêntica

O que os líderes precisam fazer para acelerar o progresso para um mundo com dietas adequadas e saudáveis

A experiência e as evidências mostram que, para criar mudanças sistêmicas com o intuito de combater dietas de baixa qualidade e sistemas alimentares desiguais e insustentáveis, é necessária uma liderança corajosa em todos os níveis para:

Mudar os imperativos econômicos, políticos e institucionais que impedem que os compromissos sejam colocados em prática.

Muitas pessoas, empresas e instituições afirmam que estão comprometidas em alcançar dietas mais saudáveis para todos e transformar os sistemas alimentares. Entretanto, outras parecem não se importar. Nos dois casos, as demandas organizacionais e os imperativos econômicos e políticos atrapalham a priorização do objetivo de melhorar as dietas e os sistemas que as sustentam, sem mencionar ações que realmente tragam resultados. Mesmo entre pessoas dedicadas a realizar mudanças, as disputas de território, egos, métricas institucionais e argumentos ideológicos podem ser uma distração. **Priorizar os objetivos sociais nas tomadas de decisão e persistir por meio de aprendizado e adaptação** será essencial para enfrentar esse desafio.

Enfrentar as hierarquias de poder e dinâmicas que estão impedindo as ideias e inovações transformadoras.

Novas formas de fazer as coisas e ideias ousadas serão essenciais para transformar a dieta global e a maneira como nossos sistemas alimentares funcionam. Possuir conhecimento diverso, ideias transformadoras e inovações é fundamental. As estruturas de poder profundamente enraizadas e as normas estabelecidas estão atrasando o potencial de explorar e implementar ideias de um coletivo maior. Essas estruturas fazem pouco para elevar as vozes e o poder de decisão de uma ampla diversidade de líderes. **Desviar da norma e elevar os demais** são formas de liderar que podem funcionar para desencadear a inovação necessária.

Navegar entre as diferentes perspectivas e conflitos inerentes em sistemas complexos.

A natureza interconectada das causas e soluções e a diversidade das perspectivas dessas soluções inevitavelmente criam complexidade. É difícil lidar com perspectivas diferentes. Os conflitos são cansativos, mesmo quando construtivos. É tentador recorrer ao que estamos acostumados ou favorecer soluções infalíveis que podem “funcionar” a curto prazo, mas que contribuem pouco para mudar os sistemas. A tentação de elevar nossos próprios pontos de vista acima dos das pessoas que defendem soluções com as quais discordamos – ou de ceder – é forte. Se quisermos trabalhar com o que e como mudar, precisamos abraçar, não evitar, a complexidade envolvida, exigindo lideranças que **ouçam com curiosidade e priorizem a reflexão individual e coletiva.**

Abordar a governança fragmentada e formas de trabalho isoladas que atrapalham o alinhamento de soluções para impacto coletivo.

A experiência nos mostra que o progresso exige ações efetivas de uma ampla gama de setores e entidades. A verdadeira mudança ocorrerá apenas quando todas as partes interessadas estiverem seguindo na mesma direção a caminho do propósito social. Esforços coletivos que se baseiam nas contribuições e criatividade de várias partes interessadas são fundamentais. No momento, o sistema está fragmentado. As pessoas trabalham em isolamento, com suas próprias métricas e objetivos, muitas vezes competindo por recursos escassos ou criando um ambiente competitivo inútilmente. **Conectar-se com os demais para ações coletivas e falar de forma aberta e autêntica** será fundamental para alinhar soluções para um impacto coletivo.



Priorizar o objetivo social

A prática

Como nossas ações e decisões ajudarão a atingir um mundo com dietas adequadas e saudáveis? Esse ponto é central para uma liderança com um objetivo social. Objetivo social significa fazer mudanças que beneficiem a sociedade, não apenas atingir as metas organizacionais, econômicas e de carreiras. Tendo como base a visão e o foco em resultados, uma liderança orientada por um objetivo envolve fazer escolhas difíceis sobre o que fazer e como fazer, alinhar colegas internos e externos na mesma direção e alocar tempo, dinheiro e habilidades para esse objetivo. Isso significa não apenas dizer que nos importamos, mas colocar em primeiro lugar o objetivo social, comunicando-o e trabalhando de forma ambiciosa e coletiva para alcançá-lo.

A liderança guiada por um propósito não quer dizer apenas que nos importamos, significa colocar em primeiro lugar o objetivo social, comunicando-o e trabalhando de forma ambiciosa e coletiva para alcançá-lo.

A diferença que será feita

É difícil manter o compromisso de agir de forma efetiva quando há tanta falta de incentivos e distrações. Também é difícil fazer com que outras pessoas se comprometam quando elas têm outras prioridades. Mas a experiência em nutrição e sistemas alimentares mostra que estabelecer um compromisso político claro para uma mudança política ou resultado específicos, como ter como objetivo reduzir o atraso de crescimento ou obesidade na infância, permite e sustenta a ação.³ Liderar com um objetivo social nos mantém estrategicamente focados, fortalecendo-nos através dos conflitos, desafios, desconfortos e distrações que podemos encontrar. Tomar decisões orientadas por um objetivo social transforma comprometimento em ações significativas, saindo do plano das ideias. A comunicação clara do propósito também inspira e motiva o comprometimento dos demais. Liderar com um objetivo social também cria um senso de identidade para indivíduos e empresas, promovendo a autoconfiança, permitindo que outros nos reconheçam como líderes, e assim potencialmente nos dando mais poder e influência.



Persistir pelo aprendizado e adaptação

A prática

O caminho para colocar o comprometimento em prática é difícil. Precisamos nunca parar de aprender com nossos contratempos, erros e fracassos, bem como com nossos sucessos. É fundamental ter coragem para tentar, mesmo quando falhamos, e também é preciso permitir que outros tenham a liberdade de tentar e falhar. Reflita, se adapte e continue. Talvez tenhamos que dividir aquilo que queremos alcançar – ou que queremos que outros alcancem – em pequenas metas, aceitando que temos que ser pacientes com as estruturas que estamos tentando mudar, com os outros e conosco. Mas nossa visão e ambição de longo prazo precisam se manter. Precisamos adaptar o caminho, não o destino. Se nos segurarem, nos desencorajarem ou se falharmos, nós precisamos nos levantar de novo. Não deixar que outros – ou nós mesmas – nos detenham é fundamental para a prática de persistir de forma paciente. Considerando o quanto isso é desafiador, precisaremos buscar apoio de outras para nos manter e nos responsabilizar por fazer a mudança que queremos ver. A flexibilidade, a criatividade e a persistência ajudarão a nos manter no curso.

Nossa visão e ambição de longo prazo precisam se manter. Precisamos adaptar o caminho, não o destino.

A diferença que será feita

Converter compromisso em ação é uma maratona, não uma corrida rápida. Nós sabemos que a mudança leva tempo, exige persistência e experimentação.⁴ As evidências sobre esforços para combater as diferentes formas de desnutrição são claras: conseguimos resultados quando aprendemos e nos adaptamos conforme avançamos, incorporando essas oportunidades de melhoria diretamente no processo de mudança.⁵ Para começar, adaptar de maneira paciente nossas estratégias e táticas enquanto trabalhamos de forma ambiciosa funciona melhor do que presumir que temos todas as respostas.

Desviar da norma

A prática

Muitas de nós temos noção do que precisa ser mudado com base em um entendimento sólido dos problemas. Muitas dessas ideias vão contra a corrente. Desviar das regras é a prática de recorrer ao poder que temos para expressar essas ideias e identificar quando, onde e como usar esse poder. É preciso coragem para se colocar contra as hierarquias poderosas e as mentalidades inflexíveis que seremos obrigadas a encontrar, tirando muitas de nós de nossa zona de conforto. Poderemos nos sentir vulneráveis, inseguras, defensivas, com raiva, inefetivas e com medo do que poderemos perder. Afinal, podemos nem estar certas. Existe, além de tudo, o risco de que o desvio da norma nos traga custos que não podemos bancar: poderemos perder nossos aliados ou mesmo nossas próprias posições. Precisamos equilibrar esses riscos. Para isso, trabalhar como um coletivo pode ajudar. Ao criar alianças, podemos criar um poder coletivo para desafiar as normas. Ou podemos exercer nosso próprio poder de forma mais quieta, menos controversa. Não importa como, precisamos encontrar forças para desafiar os caminhos comuns de fazer as coisas para alcançar os resultados.

Se nunca falarmos, novas abordagens nunca vão aparecer.

A diferença que será feita

Se nunca falarmos, as novas abordagens nunca vão aparecer. As rédeas vão continuar nas mãos daqueles que já detêm o poder e fazem mais barulho. A história nos diz que desviar da norma é fundamental se quisermos avançar na mudança. Os desafios às formas ortodoxas de pensar e agir sempre impulsionaram a mudança, levando a alterações de paradigmas e abordagens.⁶ Desafiar o *status quo* é a forma como os novos conhecimentos e a ciência foram construídos em sistemas alimentares. Sem isso, será impossível transformá-los.⁷



Elevar os demais

A prática

Como podemos nos empoderar para encontrar formas de fazer as coisas? Elevando umas às outras e liberando os potenciais nos outros. Elevar envolve criar oportunidades para outras pessoas brilharem. Envolve compartilhar e dar crédito em vez de só nos colocarmos na frente e no centro, envolver a todos nas tomadas de decisão e dar suporte para navegar pelas barreiras e conflitos. Dessa forma é particularmente importante para aqueles que estão em posições de poder e privilégio elevar os demais. Não basta apenas elogiar ou dar atenção. É fundamental compartilhar espaços de poder na tomada de decisão. Para aqueles em nível mais alto de liderança, isso pode significar ceder algum poder, sair do caminho e encorajar outros a fazerem o mesmo.

Não basta apenas elogiar ou dar atenção. É fundamental compartilhar espaços de poder na tomada de decisão.

A diferença que será feita

Elevar os outros é essencial se queremos trabalhar juntas e gerar inovação e ideias de líderes em todos os níveis. Elevar os outros para uma jornada coletiva desenvolve a capacidade de liderança criando equipes engajadas e aplicadas. Interrompe dinâmicas de poder desiguais que atendem aos interesses de líderes aparentemente heroicos, poderosos e com bons recursos, mas que não têm todas as respostas — embora possam pensar que têm. Ao dar uma atenção especial a elevar as pessoas que vivenciam a marginalização na tomada de decisões, podemos garantir uma participação mais inclusiva e nos beneficiar de perspectivas que, de outra forma, não seriam ouvidas. Apenas elevando as vozes daqueles que vivenciam a marginalização conseguiremos alcançar sistemas alimentares mais equitativos e que beneficiem a todos.



Ouvir com curiosidade

A prática

Abrir-se a diferentes perspectivas leva tempo. Significa fazer perguntas criativas para colegas dentro e fora dos círculos padrões; ouvir com cuidado a quem oferece soluções diferentes; ter curiosidade sobre as mentalidades, valores, significados e sentimentos que estão por trás de diferentes posições e refletir sobre o que se ouviu. Isso é ouvir com curiosidade. Não é sobre concordar automaticamente com o que é dito, mas considerar e então fazer julgamento sobre quem e o que ouvir. Quer nossa resposta seja adotar o que ouvimos, trabalhar mais para encontrar um ponto comum ou lutar contra, estaremos melhor posicionadas por ter ouvido.

Ouvir gera confiança, um ingrediente essencial para levar o público de interesse em direção à mudança.

A diferença que será feita

Estudos mostram que líderes eficazes em nutrição navegam pela complexidade ouvindo atentamente a outras perspectivas e aprendendo com elas.⁸ As evidências também mostram que as pessoas são mais propensas a serem convencidas pelas mudanças políticas propostas – como impostos sobre bebidas açucaradas – quando os argumentos levam em consideração suas preocupações. De forma crucial, ouvir gera confiança, um ingrediente essencial para levar o público de interesse em direção à mudança.



Refletir individualmente e coletivamente

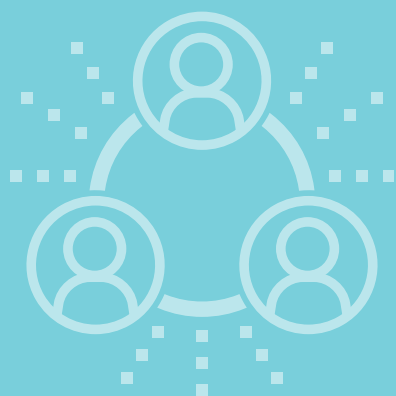
A prática

Recuar e se perguntar por que, contemplando todos os aspectos de um problema, é central para a prática da reflexão. Olhar para dentro, de forma semelhante e entender nossas reações, pensamentos, emoções, inclinações e decisões, seja como instituição, coletivo ou pessoa, também é. A reflexão pode ser feita no momento, durante uma interação. Também pode significar reservar um tempo para considerar as consequências intencionais e não intencionais antes de se tomar uma decisão ou, após agir, examinar o que deu certo e o que poderia ser melhorado. Isso não quer dizer uma ruminação improdutiva, com base em informações parciais, ou uma autocrítica severa, que só leva à perda de confiança e desânimo. Em vez disso, significa fazer, coletivamente, perguntas como “o que podemos aprender com isso?” e, individualmente, como “que papel eu desempenhei na criação dessa situação?” e “que tendências estou trazendo para isso?”

A autorreflexão leva a uma maior autoconsciência, um processo através do qual entendemos nossos pontos fortes e fracos, além de outras perspectivas de quem teve diferentes experiências de vida.

A diferença que será feita

Quer de forma individual, em dupla, ou coletiva, refletir nos permite diagnosticar o que pode estar acontecendo em toda a sua complexidade, ajudando-nos a aprender tanto com o “fracasso” quanto com o sucesso e nos dando uma base mais forte para decidir para onde ir depois. A autorreflexão leva a uma maior autoconsciência, um processo através do qual entendemos nossos pontos fortes e fracos, e também outras perspectivas, de quem teve diferentes experiências de vida. Assim, a reflexão é uma forma importante de superar obstáculos e navegar pela complexidade. É por isso que ela é usada como ferramenta metodológica e de ensino para navegar por questões complexas nos sistemas alimentares e pesquisas e educação em saúde pública.⁹



Conectar-se com os outros para ações coletivas

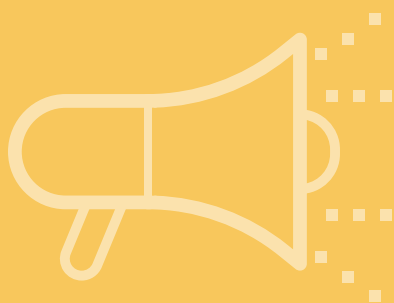
A prática

Criar coletivos com outras pessoas que compartilham ambições levará a nós e a quem nos rodeia mais longe e ajudará a desenvolver um senso mais forte de identidade e propósito compartilhados. Também vai nos permitir engajar com outras pessoas em uma jornada coletiva, domar nossos piores instintos e fortalecer os melhores. Devemos alcançar também aquelas pessoas em outros espaços, que podem não se importar com as coisas que fazemos ou que enxergam o mundo através de outras perspectivas, mas que têm o poder de ajudar a trazer mudanças. Comece as conversas ouvindo com curiosidade e criando confiança. Dessa forma, podemos aprender com as ações coletivas existentes para quebrar culturas desnecessariamente competitivas e fortalecer e construir culturas participativas, onde a diversidade, a colaboração e a tomada de decisões democráticas possam prosperar.

Podemos aprender com as ações coletivas existentes para fortalecer e construir culturas participativas, onde a diversidade, a colaboração e a tomada de decisões democráticas possam prosperar.

A diferença que será feita

As evidências sugerem que coalizões nutricionais são críticas para gerar um compromisso sustentável para a ação.¹⁰ Por exemplo, a construção de coalizões em diferentes partes da América Latina foi fundamental para conectar figuras importantes do meio acadêmico, governo e sociedade civil dentro e entre países e regiões. Elas se mostraram vitais para o desenvolvimento de guias alimentares regionais e nacionais, para a implementação de impostos sobre alimentos e bebidas ultraprocessados e rotulagem nutricional na frente da embalagem.¹¹ Cruzadas heroicas de defensores individuais da nutrição, por mais bem-vindas e impressionantes que sejam, só são sustentadas quando coalizões se formam em torno delas.¹² A conexão com outros significa que podemos compartilhar nossos sucessos e celebrar nossas conquistas. Assim, é possível desenvolver um propósito compartilhado comum, trabalhar de forma coletiva contra a corrente e elaborar estratégias sobre como persistir, aprender e adaptar. Trabalhar em rede também pode nos tornar responsáveis por cumprir aquilo que prometemos.



Falar abertamente e de forma autêntica

A prática

Uma das coisas mais gratificantes que podemos fazer é encontrar nossa voz, aprimorá-la e usá-la. Podemos falar em duas direções: internamente, para nossos colegas, e externamente, para outros. Cada direção tem seu próprio valor. Reservar um tempo para falar de forma regular e aberta com nossas equipes, colegas e líderes mais experientes nos capacita a compartilhar nossas preocupações e dúvidas, bem como nossos planos e paixões. Investir tempo em conversas difíceis quando as coisas não estão bem nos permite orientar os relacionamentos. Falar em público nos permite inspirar e engajar. Sempre que possível, devemos falar de forma aberta e autêntica, sem ter medo de mostrar nossas vulnerabilidades. Mas nem sempre é possível ou prudente falar com abertura total. O que falamos irá variar entre os públicos, portanto, é fundamental pensar com propósito e atenção sobre como articular nossas mensagens em diferentes espaços. Em nossos papéis como líderes, também precisamos criar espaços seguros para outras pessoas que podem enfrentar barreiras para se manifestar.

Se comunicamos nossas próprias vulnerabilidades, estamos criando ambientes onde a resolução de problemas e inovação podem ser bem-sucedidas.

A diferença que será feita

A comunicação regular e aberta é fundamental para conseguir com que as coisas sejam feitas em uma abordagem coletiva para liderança. Se também comunicamos nossas próprias vulnerabilidades, estamos criando ambientes nos quais a resolução de problemas e inovação podem ser bem-sucedidas. Compartilhar nossos medos e esperanças nos ajudará a incutir confiança, inspiração e coragem em um grupo e fornecerá um espaço mais seguro para outros também se manifestarem. Falar em público também nos ajuda a ter destaque e nos autoidentificar como líderes. A experiência em comunidades agrícolas rurais sugere que quando as mulheres falam por um propósito social, elas contribuem para um senso de ação coletiva.¹³

Transformar quem lidera

A transformação em como lideramos exige a transformação em quem lidera.

Nós acreditamos que, se mais mulheres estiverem em espaços de poder e influência, as oito práticas de liderança estarão mais propensas a serem cumpridas. De forma semelhante, se essas práticas forem mais valorizadas e recompensadas em nossos locais de trabalho e em nosso mundo, as mulheres estarão mais aptas a exercer sua liderança em espaços de poder e influência.

Todas sabemos, afinal, que as mulheres são o alicerce dos sistemas nutricionais e alimentares. Elas tipicamente carregam a responsabilidade primária de colocar comida na mesa para suas famílias. Muitas vezes, são elas que trabalham nas fazendas. As mulheres são a base do trabalho nas fábricas e comércio do sistema alimentar e dominam o trabalho informal em pequenas empresas de alimentos em muitos lugares.

Como vimos durante a pandemia de COVID-19, foram as mulheres que lideraram os esforços comunitários para fornecer comida durante a crise. Em grande parte, são elas também que, como nós, dedicam suas vidas profissionais à nutrição e aos sistemas alimentares, mostrando sua paixão e dedicação trabalhando como nutricionistas, pesquisadoras e profissionais da saúde pública, educadoras, cientistas, profissionais de negócios, defensoras, ativistas e funcionárias públicas. Em resumo, as mulheres trazem para a mesa conhecimento íntimo e experiência consolidada sobre os alimentos que consumimos e os diferentes sistemas que os afetam.

Embora as mulheres sejam aquelas mais próximas aos problemas que buscamos solucionar, vivemos em um mundo onde homens dominam a tomada de decisão. Certamente, muitas mulheres estão procurando e descobrindo maneiras de liderar, mas o poder e a influência ainda estão em grande parte nas mãos dos homens. Nesse contexto, é difícil para as mulheres, juntamente com muitas outras que sofrem discriminação e opressão, serem ouvidas e alavancar totalmente nosso poder.

Assim, acreditamos que a igualdade de gênero é vital para desencadear as práticas de liderança necessárias para um mundo com dietas adequadas e saudáveis.¹⁴

Quando mulheres conseguem participar plenamente na liderança da nutrição e do sistema alimentar, os esforços para criar um mundo com dietas adequadas e saudáveis se beneficiarão de...

...uma gama mais diversa de habilidades e atitudes de liderança.

Embora não haja um delineamento claro entre mulheres e homens na maneira como lideram, as evidências indicam que as mulheres trazem habilidades e aptidões para a liderança que, no geral, estão alinhadas com as práticas de liderança que propomos. Práticas como questionar com curiosidade em vez de fazer afirmações confiantes, elevar os outros em vez de concentrar nosso poder, revelar dúvidas em vez de mostrar falsas certezas e incentivar a participação inclusiva em vez de pensar que temos todas as respostas são frequentemente descartadas como “traços femininos” associados à fraqueza. Nós acreditamos que estes são pontos fortes subvalorizados. Eles fornecem um espaço fértil para uma maior reflexão, abertura para diferentes perspectivas e novas formas de agir. Recompensar essas práticas também pode incentivar mulheres e homens que trabalham em ambientes pouco competitivos, onde a autopromoção e o auto-engrandecimento são aspectos recompensados. Nessas circunstâncias desafiadoras, as pessoas podem deixar de apoiar umas às outras e empurrá-las para baixo em vez de levantá-las.

...compreensão fundamentada dos problemas.

As mulheres têm experiências reais de vida no que diz respeito a obter, preparar, comer e muitas vezes cultivar e vender comida. Embora essas experiências sejam diversas, é muito frequente que elas trabalhem em condições difíceis ou de exploração dentro do sistema alimentar ou que encarem condições sociais, políticas e econômicas arraigadas que dificultam a própria alimentação e de suas famílias. Garantir que essas mulheres tenham voz e poder de tomada de decisão é uma das coisas mais importantes que podemos fazer. Se as vozes dessas mulheres não forem apresentadas por meio da liderança, perderemos a oportunidade de aprender quais são realmente os problemas e, por sua vez, como resolvê-los.

...um foco mais forte no objetivo social.

Senso de objetivo social é o motivo principal para tantas mulheres escolherem trabalhar com nutrição e sistemas alimentares. É algo com o que nos importamos. Quando as mulheres trabalham coletivamente para priorizar o propósito social na tomada de decisões sobre nutrição e sistemas alimentares, elas podem liberar um enorme potencial inexplorado para garantir que tal compromisso seja convertido em ação.

*Embora as mulheres sejam aquelas mais próximas
aos problemas que buscamos solucionar, nós
vivemos em um mundo onde homens dominam a
tomada de decisão.*



Avançar com espírito questionador

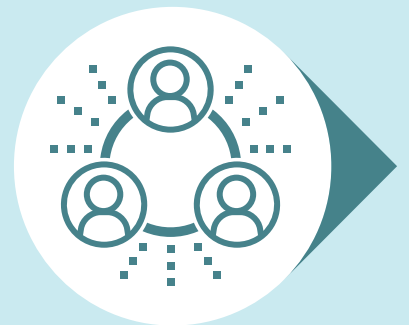
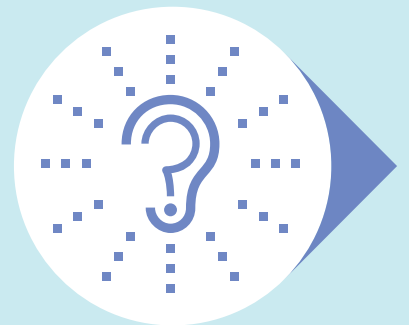
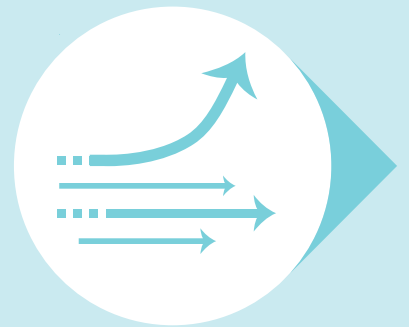
Escrever este manifesto não foi fácil. Enquanto o escrevíamos, nos vimos fazendo diversas perguntas. Qual é o problema real aqui? Será que o problema está nas formas de liderança top-down, hierárquicas e machistas? Como isso se relaciona com as barreiras para mudança sistemática da nutrição e dos sistemas alimentares? Como se conecta com a inclusão das mulheres nos espaços de influência? A solução seria oferecer espaços em que as mulheres possam dar apoio para a liderança umas das outras? Ou estaria relacionado à quebra dos desafios sistêmicos que enfrentamos? Temos evidência de que a presença de mais mulheres em papéis de liderança beneficiaria os sistemas alimentares e a nutrição? Quem são os “nós” aqui? Nós estamos tentando falar apenas para as mulheres? Ou para qualquer um que esteja liderando nesse espaço? Nós estamos falando para os indivíduos? Ou para as estruturas? Como podemos ser realmente inclusivos? Seria a liderança um processo individual ou coletivo? Porque acreditamos que as pessoas podem assumir a liderança quando sabemos que nós, homens e mulheres, enfrentamos estruturas de poder que ativamente atrapalham?

Com a ajuda das mulheres que se juntaram a nós nos fóruns, e refletindo, então refletindo de novo, nós persistimos. Nós navegamos a complexidade da melhor forma possível, reconhecendo que o silêncio não seria uma opção.

Continuamos a lidar com muitas dessas questões, cientes de que ainda temos muito a aprender. Sabemos que precisamos seguir em frente com um espírito questionador, ouvindo, aprendendo e adaptando conforme avançamos. Com esse espírito, vemos este Manifesto como um documento vivo, que revisitaremos enquanto aprendemos.

Nossa esperança é que os pesquisadores construam uma nova base de evidências sobre o tema para que todos possamos aprender com isso. Já sabemos que a liderança nos sistemas de nutrição e alimentação é caracterizada pela desigualdade de gênero.¹⁵ Agora precisamos de mais evidências sobre a diferença que a igualdade de gênero traz, o impacto da aplicação das práticas de liderança e os desafios de fazê-lo.

Nossa jornada para exigir mudanças na forma como lideramos e quem lidera se beneficiará do diálogo inclusivo, da escuta profunda e da adaptação do que fazemos com base no que aprendemos.





Nosso compromisso e nossa vocação

Como coletivo, as mulheres no Next Gen(D)eration Leadership Collective nos comprometemos a proativamente adotar e fortalecer essas oito práticas de liderança para nós mesmas como indivíduos, em nossos ambientes de trabalho e em nossos sistemas alimentares e redes de nutrição mais amplos. Comprometemo-nos a liderar de onde estamos e a compartilhar e apoiar o desenvolvimento dessas práticas de liderança nas demais para criar impulso para o impacto coletivo. Nos comprometemos a chamar a atenção para os desafios estruturais criados pelos sistemas econômicos, sociais, culturais e políticos nos quais trabalhamos conforme os enfrentamos e a trabalhar coletivamente para derrubá-los.

Pedimos a todos que trabalham em nutrição e sistemas de alimentação que integrem as oito práticas corajosas de liderança na maneira como trabalham.

Por sua vez, pedimos a todos que trabalham em nutrição e sistemas de alimentação que integrem as oito práticas corajosas de liderança na maneira como trabalham, da melhor forma possível. De qualquer nível em que você lidere, seja como indivíduo, comunidade, empresa ou instituição, teste-as, experimente-as, estude-as. Provavelmente algumas você já faça; outras serão mais difíceis. Trabalhe em como cada uma se aplica em seu contexto, estágio de carreira e setor. Para quem tiver o poder de fazer isso, possibilite e recompense essas práticas.

Esse precisa ser um esforço coletivo. Adotar essas práticas é um caminho difícil. Enquanto respondemos a esse chamado, encontraremos desafios estruturais enraizados nos sistemas econômicos, sociais, culturais e políticos em que vivemos e trabalhamos. Precisaremos ter coragem coletiva para chamar e endereçar esses desafios estrategicamente. Precisaremos nos aliar uns com os outros enquanto percorremos esse caminho, promovendo ações conjuntas que permitam que essas práticas não sejam ridicularizadas, mas recompensadas.

Junte-se a nós.

Sobre o Next Gen(D)eration Leadership Collective

O Next Gen(D)eration Leadership Collective se estabeleceu porque a alimentação representa uma oportunidade gigantesca para melhorar a saúde das pessoas e do planeta enquanto também apoia a subsistência de milhões. Acreditamos que existem soluções para as dietas de baixa qualidade e sistemas alimentares injustos e insustentáveis - o que falta é a liderança ousada e corajosa necessária para colocar essas soluções em funcionamento. Acreditamos que efetuar uma mudança real em direção a um mundo onde todos comam bem, sustentado por sistemas alimentares que regeneram o planeta e apoiam meios de subsistência equitativos, levará a uma transformação em quem lidera e como lidera. Nosso propósito é, assim, criar um movimento de liderança que nos leve a um mundo com dietas adequadas e saudáveis. Nossa visão são práticas de liderança corajosas em ação em todos os níveis para uma tomada de decisão mais impactante na nutrição e nos sistemas alimentares.

Fundado em 2020, nosso Coletivo é administrado por uma equipe de voluntários e uma gerente de projetos. Começamos nosso trabalho organizando fóruns para fornecer um espaço de apoio mútuo, compartilhar recursos e desencadear um movimento de liderança coletiva. Esse Manifesto define o que o Next Gen(D)eration Leadership Collective prega e em torno de que estamos construindo nosso movimento.

Visite nosso site e se cadastre em nossos fóruns e banco de dados: nextgenerationleaders.org

1. Para mais informações sobre os fóruns Next Gen(D)eration ChangeMaker Connect, acesse <https://www.nextgenerationleaders.org>.
2. Consulte, por exemplo, B. Brown, *Dare to Lead: Brave Work, Tough Conversations, Whole Hearts* (New York: Random House, 2018); E. Brown, *Women, Voice, and Power: How Transformative Feminist Leadership Is Challenging Inequalities and the Root Causes of Extreme Vulnerability* (Oxford, UK: Oxfam, 2021); L. Dreier, D. Nabarro, and J. Nelson, *Systems Leadership for Sustainable Development: Strategies for Achieving Systemic Change* (Cambridge, MA: Harvard Kennedy School, 2019); R. A. Heifetz, A. Grashow, and M. Linsky, *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World* (Cambridge, MA: Harvard Business Press, 2009); World Health Organization (WHO), *Open Mindsets: Participatory Leadership for Health* (Geneva: WHO, 2016).
3. International Food Policy Research Institute (IFPRI), *Global Nutrition Report 2016: From Promise to Impact: Ending Malnutrition by 2030* (Washington, DC: IFPRI, 2016).
4. Por exemplo, C. Corvalán, M. Reyes, M. L. Garmendia, and R. Uauy, "Structural Responses to the Obesity and Non-communicable Diseases Epidemic: Update on the Chilean Law of Food Labelling and Advertising," *Obesity Reviews* 20, no. 3 (2019): 367–374, doi: 10.1111/obr.12802.
5. R. Avula, P. Nguyen, N. Mishra, D. Mitra, N. Kohli, and P. Menon, *Tackling Nutrition in Odisha: Looking Back, Looking Forward*, POSHAN Report no. 11 (New Delhi: International Food Policy Research Institute, 2020); A. Sawyer, K. den Hertog, A. P. Verhoeff, V. Busch, and K. Stronks, "Developing the Logic Framework Underpinning a Whole-Systems Approach to Childhood Overweight and Obesity Prevention: Amsterdam Healthy Weight Approach," *Obesity Science and Practice* 7, no. 5 (2021): 591–605.
6. S. Gillespie, J. Hodge, S. Yosef, and R. Pandya-Lorch, eds., *Nourishing Millions: Stories of Change in Nutrition* (Washington, DC: International Food Policy Research Institute, 2016); E. Ridgway, P. Baker, J. Woods, and M. Lawrence, "Historical Developments and Paradigm Shifts in Public Health Nutrition Science, Guidance and Policy Actions: A Narrative Review," *Nutrients* 11, no. 3 (2019): 531.
7. J. Fanzo, N. Covic, A. Dobermann, S. Henson, M. Herrero, P. Pingali, and S. Staal, "A Research Vision for Food Systems in the 2020s: Defying the Status Quo," *Global Food Security* 26 (September 2020): 100397.
8. N. Nisbett, E. Wach, L. Haddad, and S. El Arifeen, "What Drives and Constrains Effective Leadership in Tackling Child Undernutrition? Findings from Bangladesh, Ethiopia, India and Kenya," *Food Policy* 53 (May 2015): 33–45.
9. Por exemplo, B. Bichler, E. Wach, and S. Ripoll, "Participatory Analysis and Action to Promote Agroecological Food Systems: Methodological Insights from a Three-Country Initiative: Nicaragua, Senegal and England," *Landbauforschung Journal of Sustainable and Organic Agricultural Systems* 70, no. 2 (2020): 157–68; M. Grant, A. K. Gilgen, and N. Buchmann, "The Rich Picture Method: A Simple Tool for Reflective Teaching and Learning about Sustainable Food Systems," *Sustainability* 11, no. 18 (2019): 4815.
10. P. Baker, C. Hawkes, K. Wingrove, A. R. Demaio, J. Parkhurst, A. M. Thow, and H. Walls, "What Drives Political Commitment for Nutrition? A Review and Framework Synthesis to Inform the United Nations Decade of Action on Nutrition," *BMJ Global Health* 3, no. 1 (2018): e000485.
11. Consulte, por exemplo, A. Carriedo, K. Lock, and B. Hawkins, "Policy Process and Non-State Actors' Influence on the 2014 Mexican Soda Tax," *Health Policy and Planning* 35, no. 8 (2020): 941–52; B. M. Popkin, S. Barquera, C. Corvalán, K. J. Hofman, C. Monteiro, S. W. Ng, E. C. Swart, L. Smith Taillie, "Towards unified and impactful policies to reduce ultra-processed food consumption and promote healthier eating," *Lancet Diabetes Endocrinology* 9(7): 462–470.
12. S. Gillespie, M. van den Bold, and J. Hodge, "Nutrition and the Governance of Agri-food Systems in South Asia: A Systematic Review," *Food Policy* 82 (January 2019): 13–27.
13. R. S. Meinzen-Dick, D. Rubin, M. Elias, A. A. Mulema, and E. Myers, *Women's Empowerment in Agriculture: Lessons from Qualitative Research*, IFPRI Discussion Paper 01797 (Washington, DC: International Food Policy Research Institute, 2019).
14. Por exemplo, R. J. Ely and D. L. Rhode, "Women and Leadership: Defining the Challenges," in N. Nohria and R. Khurana, eds., *Handbook of Leadership Theory and Practice* (Cambridge, MA: Harvard Business Press, 2010); W. Shen and D. L. Joseph, "Gender and Leadership: A Criterion-Focused Review and Research Agenda," *Human Resource Management Review* 31, no. 2 (2021): 100765.
15. *Global Health 50/50 and the International Food Policy Research Institute, Global Food 50/50: Inaugural 2021 Report* (2021), <https://ebrary.ifpri.org/utils/getfile/collection/p15738coll2/id/134569/fileName/134780.pdf>.