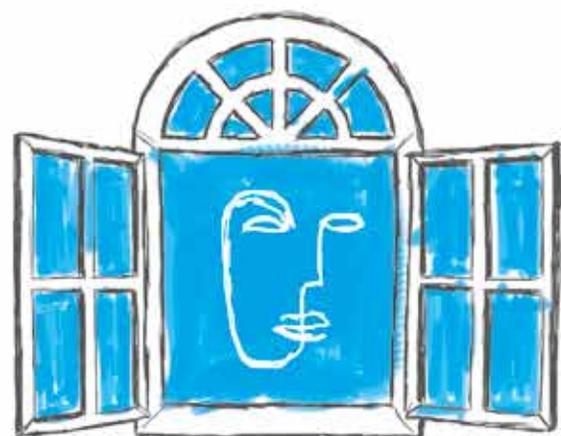




Eles falam  
a nossa  
Lingua





Eles falam  
a nossa  
Língua

A experiência do CIEDS em  
Desenvolvimento Local e Comunitário



Diretor-Presidente  
**Vandré Brilhante**

Diretor Executivo  
**Fábio Müller**

Diretor de Desenvolvimento Institucional  
**Victor Ladeira**

Gerência de Governança  
**Roselene Souza**

Gerência de Educação e Cidadania  
**José Claudio Barros**

Gerência de Inclusão Social em Bem-Estar  
**Aldeli Carmo**

Gerência de Empreendedorismo e Inovação Social  
**Victor Ladeira**

Texto  
**Marcio Lima Ranauro**

Projeto gráfico e diagramação  
**Fábio Léda**



# Sumário

## **“Eles Falam a Nossa Língua” .....6**

A experiência do CIEDS em Desenvolvimento Local e Comunitário.....	6
A Pesquisa.....	8
Sintetizando a Idéia de Desenvolvimento Local.....	9
A visão do CIEDS sobre DL: “Nós acreditamos no desenvolvimento”.....	12
A Metodologia:.....	15
“Eixos Estruturantes que são fortalecidos enquanto resultados”.....	15

## **Resultados e Desdobramentos .....28**

## **Conclusão e Sugestões .....34**



# “Eles Falam a Nossa Língua”

## A experiência do CIEDS em Desenvolvimento Local e Comunitário<sup>1</sup>

Em novembro de 2000, quando convidado para ministrar um curso no CIEDS, no projeto CENAFOCO – Centro Nacional de Formação Comunitária, tive a primeira impressão sobre o CIEDS como organização não-governamental atuante no Desenvolvimento Local: aquele era o espaço em que lideranças de diferentes comunidades do Rio de Janeiro e Grande Rio encontravam-se para capacitar-se e trocar experiências sobre o trabalho e a gestão comunitária.

O CIEDS, em minhas primeiras percepções, era sintetizado por um misto de instituição promotora de capacitação comunitária e ambiente que funcionava como um fórum sobre gestão do Desenvolvimento Local. Lideranças de diferentes regiões, com diferentes percepções socioeconômicas e culturais, convivendo numa mesma atmosfera que inspirava a participação e a transformação social. A dinâmica criada em torno do projeto CENAFOCO proporcionou às diversas lideranças a formação necessária para qualificarem suas atividades locais, abrindo-lhes importantes portas de relação com outras diferentes instituições, sejam estas dos setores públicos, privados ou mesmo da sociedade civil. Ao mesmo tempo, o CIEDS tornava-se para essas lideranças referência entre muitas instituições no apoio e fomento ao Desenvolvimento Local e Comunitário.

<sup>1</sup> | Pesquisa realizada por Marcio Lima Ranauro, mestrando em *Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social* pela UFRJ, no período de Novembro de 2003 a Abril de 2005.



Pelo que pude acompanhar, alguns projetos do CIEDS tornaram-se marcos referenciais para o trabalho comunitário de diversos agentes que atualmente são reconhecidos como promotores do Desenvolvimento Local em suas comunidades e que, conseqüentemente, acabaram por criar uma rede de relações entre entidades de base, numa constante troca de informações e experiências na prática da gestão comunitária.

Essa primeira impressão sobre o perfil do CIEDS em relação ao Desenvolvimento Local sugeriu curiosidades: o que ocorre no CIEDS que o faz integrar diferentes lideranças e agentes comunitários, fomentando suas atuações locais? Qual a postura do CIEDS em relação ao Desenvolvimento Local que induz esse tipo de resultado? Que metodologia, ou mesmo referencial teórico, tem o CIEDS, que o faz ocupar um determinado lugar entre ONG's que apóiam o Desenvolvimento Local? Essas e outras perguntas me atraíram para entender os projetos do CIEDS, em uma busca por estratégias e metodologias que fomentassem a participação comunitária diante da proposta do Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável.

Entretanto, a interrogação mais presente era como, na prática, projetos de Desenvolvimento Local realizados com entidades de base produziam resultados positivos em relação ao desenvolvimento de fato e ao bom aproveitamento de investimentos aplicados. O CIEDS apresentava-se como uma instituição que buscava resultados e que almejava o maior proveito não só dos investimentos empregados, mas também das relações sociais que mantinha. A questão que se colocava era enfim: quais são as posturas e estratégias metodológicas do CIEDS que promovem esse movimento entre entidades de base, e que tipo de resultado no Desenvolvimento esse perfil metodológico tem proporcionado.

## A Pesquisa

A proposta deste artigo é compreender a estratégia de intervenção e a abordagem metodológica utilizada pelo CIEDS em projetos de desenvolvimento comunitário, avaliando os desdobramentos locais e os resultados alcançados.

Para tanto, será feita uma avaliação dos resultados advindos dessa postura metodológica. A expectativa é também divulgar essas experiências na busca por uma contribuição no processo de Desenvolvimento Local que tem se espalhado por todo território nacional, através da revisão dos pontos positivos e dos aprendizados obtidos na execução de projetos e dos efeitos desses localmente.

Para a pesquisa, foram entrevistados funcionários internos do CIEDS, principalmente gestores de projetos, além de representantes de parceiros e de instituições de base local beneficiárias de programas do CIEDS, procurando sempre o entendimento da prática desses projetos, bem como da base metodológica de referência. Com as entrevistas, também se procurou conhecer a “identidade/personalidade” da instituição, a partir de seu contato com os beneficiários, já que fator relacionamento - entre CIEDS e beneficiários - revelou-se como um dos matizes definidores dos resultados alcançados nas atividades promovidas.

O CIEDS tem se mostrado com uma ONG parceira do Desenvolvimento Local endógeno (“de baixo pra cima”), e não promotora de um desenvolvimento exógeno (“de fora pra dentro”), o que tem fomentado seus resultados e aumentado sua credibilidade diante de entidades de base local. Sobre esse ponto, ressalta-se sua linguagem, sua proposta de atuação e o tipo de relação personalizada obtida no contato direto com atores sociais, o que vem caracterizando sua “identidade/personalidade” e influenciando diretamente nos resultados. Durante as conversas, buscou-se identificar como se formou essa identidade, qual postura é adotada pela diversidade de técnicos e agentes de projetos e o que os faz se posicionar dessa ou daquela maneira.

Importante dizer que o presente levantamento privilegiou a análise de projetos que se voltaram a apoiar grupos de base e lideranças comunitárias e não a projetos que se direcionaram ao desenvolvimento de habilidades pessoais e individuais.



## Sintetizando a Idéia de Desenvolvimento Local

Pensar o Desenvolvimento Local em comunidades do Rio de Janeiro e Grande Rio é pensar em desenvolvimento econômico, humano, urbano, ambiental, social, econômico, enfim, é pensar o *Desenvolvimento* em todas as suas vertentes. Uma breve revisão acerca das propostas do conceito de Desenvolvimento Local nos remete a algumas reflexões que nos farão entender melhor a postura do CIEDS em relação ao trabalho comunitário e sugerir ponderações por parte de instituições também promotoras do Desenvolvimento Local.

O Desenvolvimento Local é um conceito que busca promover o desenvolvimento a partir de comunidades mais sustentáveis, o que se entende por comunidades que sejam capazes de: “suprir suas necessidades imediatas; descobrir ou despertar suas vocações locais e desenvolver suas potencialidades específicas, assim como fomentar o intercâmbio externo, aproveitando-se de suas vantagens locais”<sup>2</sup>.

2 | “Proder-Especial: um vetor de sustentabilidade econômica em processos de desenvolvimento local integrado e sustentável” de Augusto de Franco (coord.) et alii, editado pelo SEBRAE Nacional, Brasília, 1999.

A idéia do *Desenvolvimento Local* induz a uma visão promotora de qualidade de vida em comunidades, atentando para sua realidade mais imediata em relação à dinâmica do mundo externo e às suas vocações internas. Ou seja, o desenvolvimento deve ser promovido a partir daquilo que as comunidades têm de mais característico, que é sua cultura e sua dinâmica própria em relação ao mundo, e não a partir de uma reprodução ou adequação do que está em sua volta, o que não garantiria o fomento de suas potencialidades. O Desenvolvimento Local é um processo de transformação social implementado a partir de ações locais relacionadas às expectativas e realidades das próprias comunidades.

O *Local* aqui citado pode estar referenciado em uma comunidade, um bairro, uma região, ou mesmo um município. O importante é que ele seja reconhecido como *Local* internamente, e não definido assim por atores externos. O *Local* é reconhecido por laços de solidariedade e por características sócio-espaciais próprias que o distingue de outras localidades, características essas relacionadas aos seus problemas específicos, às suas vocações e à sua *Cultura*.

Em geral, a proposta do Desenvolvimento Local parte de dois pontos de vista distintos: um que se preocupa com uma visão predominantemente economicista, não questionadora do atual padrão de desenvolvimento mundial, atribuindo ao desenvolvimento econômico a única via de desenvolvimento; e outro, mais desconfiado do atual modelo de desenvolvimento mundial, que acredita numa transformação mais sistêmica - integrando diferentes pontos da vida cotidiana – e na necessidade de repensar o padrão de desenvolvimento, tendo por base o local como centro da transformação social.

Enquanto a primeira visão preocupa-se predominantemente com o desenvolvimento econômico competitivo, reconhecendo que o desenvolvimento deve ocorrer em paralelo com o atual processo de globalização, a segunda preocupa-se mais com a formação de uma ação cidadã, que valorize as diversidades culturais, sociais e ambientais, e promova um desenvolvimento sustentável a partir das realidades e características locais. Esta segunda visão favorece uma ação integradora e participativa, que gere um tipo de desenvolvimento cuja base consista na própria dinâmica de mundo local, e não na reprodução de uma visão de mundo globalizadora.

Nesse sentido, a segunda visão acerca do Desenvolvimento Local tem por objetivo buscar todas as formas de desenvolvimento, seja ele humano, social, ambiental ou econômico, tendo como eixo a realidade sócio-cultural e ambiental de cada localidade, partindo do fomento de suas forças e oportunidades características.

Essas e outras idéias sobre Desenvolvimento orientam instituições e governos em busca de transformações sociais. Cada uma delas proporciona formas diferentes de se colocar diante da ação promotora do desenvolvimento. Por isso, pode-se observar posturas distintas entre instituições, voltadas à temas específicos, geralmente relacionados àqueles pontos que lhes pareçam mais emergentes, como por exemplo, pobreza e geração de renda, juventude, meio ambiente, terceira idade, educação, saúde, participação política, ou qualquer outro argumento que induza uma intervenção positiva.



## A visão do CIEDS sobre DL: “Nós acreditamos no desenvolvimento”

A pergunta que se faz, partindo da análise feita anteriormente é: como o CIEDS tem se colocado diante do Desenvolvimento Local e quais os resultados que vem alcançando com essa postura?

Através da revisão dos projetos elaborados e executados<sup>3</sup> pelo CIEDS e da análise de entrevistas realizadas com integrantes de equipes de projetos, pode-se dizer que, como instituição, o CIEDS apresenta uma visão sistêmica de desenvolvimento, focado no apoio às diversidades locais e suas potencialidades em torno do fomento a uma Ação Cidadã mais participativa, integradora e transformadora.

O conceito de *Cultura e Diversidade* é colocado como um conceito-chave na elaboração e execução de projetos, estando relacionado diretamente aos comportamentos observáveis em cada localidade. Conforme diz um entrevistado, “o Brasil reúne elementos culturais que são necessários o suficiente para dar o salto e suplantará *uma* sociedade vigente” (fala de técnico do CIEDS). Para isso, assegura: esses elementos culturais “devem ser trabalhados adequadamente”. De fato, tratar os dados culturais de forma “adequada” é fundamental para que ocorra um salto em direção à formação de uma civilização autônoma, o que não significa se igualar ao primeiro mundo, mas sim criar e estabelecer seu modo de ser no atual mundo globalizado.

A Diversidade Cultural Brasileira é vista por técnicos do CIEDS como um grande potencial de transformação social, cujo poder criativo deve ser fomentado “de forma adequada”, em prol de um desenvolvimento justo e sustentável. Nesse sentido, “o CIEDS nasceu para tentar ajudar a sociedade a se auto-organizar.

Ele nasceu pra atuar em cima de lideranças comunitárias, constituídas ou não, para que elas conseguissem se estruturar ao seu nível local (...); dar subsídio pra essas pessoas para que elas se organizem (...) pra criar o capital social em suas comunidades” (fala de técnico do CIEDS).

A visão sistêmica quanto ao Desenvolvimento Local, encontrada no CIEDS, refere-se à predisposição de se relacionar com todas as vertentes necessárias ao processo de transformação. A *Diversidade Cultural* mostra-se como um caminho para o entendimento/relacionamento de todo o sistema que compõem as realidades locais e, por isso, o CIEDS acredita no desenvolvimento, mas sabe que nem sempre os projetos compreendem todo o conjunto de procedimentos e atores responsáveis pelo Desenvolvimento Local, atingindo, em geral, apenas uma parte desses atores. Assim, raramente tem-se a oportunidade de trabalhar o processo de desenvolvimento por completo, ou porque os projetos acabam, ou porque o CIEDS não teve oportunidade de abraçar todas as vertentes necessárias de serem fomentadas.

Para suprir essa carência evidente, a capacitação e o apoio à instituições de base colocam-se como fundamentais para haver a eclosão do potencial criativo contido nas comunidades e para a formação de um ambiente propício ao desenvolvimento, pois partindo das lideranças e dos agentes comunitários, todo o processo de transformação social passa a ser acionado.

A idéia de *Desenvolvimento* relacionada com *Diversidade Cultural* influencia diretamente a postura prática do CIEDS nos trabalhos de campo. “O Cieds não faz o desenvolvimento (...), a gente fortalece grupos, a gente estimula grupos, a gente sensibiliza grupos (...), a gente oferece esse suporte (...). O desenvolvimento vem a partir do momento em que esses grupos conseguem levar pra dentro de suas comunidades, pra dentro de suas casas, alguns conceitos que a gente trabalha, daí conseguem mudar o lugar que moram, que ocupam (...); o CIEDS contribui com isso, mas quem faz o desenvolvimento são os grupos locais” (fala de técnico do CIEDS).

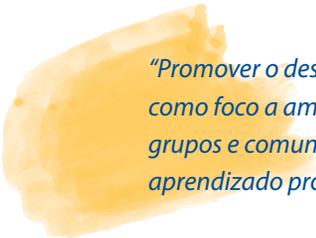
A valorização das diversidades e das capacidades criativas contidas em cada comunidade, conclui-se rapidamente, é o que faz o CIEDS acreditar no Desenvolvimento Local e Comunitário. Tal crença influencia diretamente sua postura metodológica e sua forma de atuar em projetos sociais. Conforme já foi dito, o Desenvolvimento é visto aqui não sob a necessidade de um crescimento econômico competidor, mas sob a confiança de que a troca de experiências e conhecimentos, aliada a criação de Redes Comunitárias, pode vir a valorizar as práticas locais e, como consequência, gerar Capital Social suficiente para haver uma transformação social baseada numa melhoria da qualidade de vida, ponto gerador de uma sociedade mais justa e sustentável.

A proposta de *Desenvolvimento* do CIEDS está, portanto, intimamente relacionada com a idéia de *Desenvolvimento Humano*. É fomentando as potencialidades humanas contidas em comunidades e sua igualdade perante a idéia de uma Cidadania Ativa, que poderemos assistir a contribuição de gêneros, etnias, e gerações, numa perspectiva solidária capaz de proporcionar uma mudança no atual quadro de exclusão social tão característico do país. Por isso, o CIEDS prioriza seu apoio, a comunidades com baixo IDH – Índice de Desenvolvimento Humano, da Cidade do Rio de Janeiro e Grande Rio.

Com base nas experiências que vem obtendo em torno de suas práticas, o CIEDS, atualmente, tem prestado assessoria a instituições dos diferentes setores (Governos, Empresas e Sociedade Civil), como forma de produzir conhecimento prático, na implementação de políticas públicas na área social. É através da democratização do conhecimento que os profissionais do CIEDS acreditam na possibilidade de Desenvolvimento Local e Sustentável e, para tanto, crêem que a Responsabilidade Social de ações dos diferentes atores sociais deve estar aliada a uma ética mais humana, que possa conferir uma transformação social condizente com a realidade Brasileira.

## A Metodologia:

### “Eixos Estruturantes que são fortalecidos enquanto resultados”



*“Promover o desenvolvimento humano e comunitário, tendo como foco a ampliação da capacidade organizacional de grupos e comunidades por meio da gestão comunitária e do aprendizado produtivo”<sup>4</sup> – Missão do CIEDS*

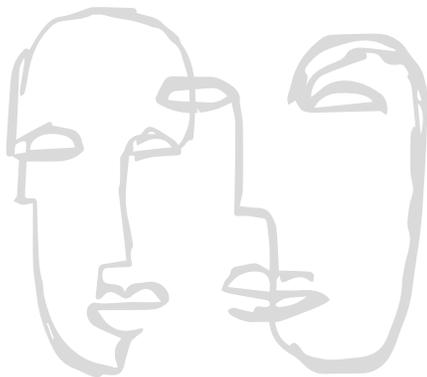
Uma avaliação da história dos projetos desenvolvidos e executados pelo CIEDS, realizada a partir de relatos de técnicos e beneficiários, demonstra o quanto esta instituição está empenhada em sua missão. Esse empenho, ao mesmo tempo que encontra-se expresso em seu perfil metodológico, está registrado na imagem que o CIEDS construiu na relação com entidades de base promotoras do Desenvolvimento Local.

4 | Site [www.cieds.org.br](http://www.cieds.org.br), 2005

Num breve passeio pelo site do CIEDS - [www.cieds.org.br](http://www.cieds.org.br) - pode-se encontrar a relação dos projetos já desenvolvidos e em desenvolvimento e, a partir deles, notar os caminhos percorridos nos seis anos de existência dessa instituição em relação à promoção do Desenvolvimento Local e Sustentável.

São projetos que atuam em diferentes áreas, como: assessoria institucional a órgãos de governo, fomento ao protagonismo juvenil, combate à fome, formação comunitária e empreendedora, cultura, responsabilidade social de empresas, formação de cooperativas populares, apoio e capacitação à geração de renda e a gestão de negócios, promoção da saúde, capacitação para o desenvolvimento, direitos humanos, meio ambiente, políticas públicas sociais e produção do conhecimento. Essas áreas são consideradas pelo CIEDS linhas importantes de serem trabalhadas para a formação de um ambiente favorável à transformação social, até porque são vertentes historicamente pouco trabalhadas quando se trata de Desenvolvimento Humano em nosso país.

Seus projetos têm sido desenvolvidos em parceria com diferentes atores, entre eles lideranças comunitárias (constituídas ou não), grupos de base local, juventude empreendedora, mulheres de comunidades, grupos étnicos, empresas e órgãos de governos, em que cada um desses atores representam segmentos importantes para a formação de redes promotoras de desenvolvimento, capazes de integrar um quadro cada vez mais abrangente e gerador de situações favoráveis ao diálogo e às transformações sociais.



Nota-se que há uma distinção entre os beneficiários nos projetos desenvolvidos. Alguns projetos estão focados no apoio e fomento aos trabalhos de lideranças e agentes comunitários, instituições de base e na gestão comunitária. Outros, mais voltados a indivíduos, são promotores de capacitação para o desenvolvimento econômico e a formação pessoal. Ambos são considerados importantes para a promoção do desenvolvimento, mas uma atenção maior é dada às instituições locais e às lideranças comunitárias. Esses interlocutores têm se demonstrado atores multiplicadores e promotores de um alicerce local para o desenvolvimento endógeno, capaz de criar um ciclo de informações e ações que venham a envolver cada vez mais a participação comunitária como um todo.

Esses perfis de projetos e de beneficiários não são trabalhados apenas porque o quadro de técnicos do CIEDS é especializado neles, mas porque, ao longo dos anos, técnicos do CIEDS têm identificado que esses caminhos são eficazes de serem adotados porque é a partir deles que uma transformação social se faz necessária e possível. Existe, nos atores focados pelo CIEDS, um potencial cultural e de ação pouco valorizado, e também pouco apoiado. Estão nesses segmentos da sociedade a maior necessidade de transformação social, e sua participação no processo de desenvolvimento tem se apresentado como promotor de uma inclusão social justa e cidadã, em que os próprios atores são responsáveis pelo destino de suas vidas e do local onde residem.

Algumas experiências são apontadas por técnicos do CIEDS a fim de exemplificar o “como” fazer o Desenvolvimento Local e Sustentável. Nelas, podemos enumerar uma série de itens identificados como a estratégia de intervenção, isto é, a abordagem metodológica utilizada pelo CIEDS em projetos de desenvolvimento comunitário:

## **1) Aprendizado Produtivo**

O “*Aprendizado Produtivo*” é um conceito chave do “modus operandi” do CIEDS. Ele consiste na idéia de que as organizações devem aprender com os resultados de seus trabalhos, aproveitando cada experiência obtida para gerar novas reflexões e formas de ação mais eficazes. O “*Aprendizado Produtivo*” deve ser

perseguido em cada ação nova, como forma de se obter as melhores avaliações dos desdobramentos dessas ações, encurtando, assim, o caminho para o Desenvolvimento Local. Para tanto, o CIEDS não só aplica esse conceito em seu cotidiano, mas influencia diretamente as instituições de base que apóia em sua constante revisão sobre o que estão fazendo.

## 2) Timer dos Projetos

Um bom exemplo disso é a noção do “*Timer dos Projetos*”. Como os projetos são desenvolvidos com diferentes atores em diferentes ambientes, conseqüentemente os resultados ocorrem a partir de condições diversas, demonstrando que o tempo eficaz para apresentação dos resultados almejados não é o tempo de execução dos projetos, mas sim o tempo das localidades, de seus atores e da sua cultura local. Cada projeto tem um objetivo, e cada objetivo tem um “timer”. Ou seja, cada projeto tem um tempo necessário para que uma transformação social aconteça, posto que tal mudança somente ocorrerá a partir do amadurecimento local das condições propícias. O tempo de amadurecimento de idéias é necessário para que as comunidades se reorganizem para promover de forma autônoma sua transformação social.





“Quando você tem uma idéia, vou fazer uma determinada coisa”, a sua mente começa a trabalhar com aquilo já antes. Tudo que você vê na televisão, já em casa, já vai absorvendo. Então, quando você chega a botar a idéia em prática, você já sabe mais ou menos pra onde você vai, é diferente de quando você senta numa sala de aula e todo mundo faz assim: vamos escolher aqui o que agente vai fazer”. Aí a maioria do grupo vota, alguns querem que seja pizza, mas a maioria vota pra cachorro-quente, aí vai todo mundo se inserir na situação do cachorro-quente, aí quando chega lá na frente, depois de tudo feito, vai ver que não era nada daquilo, não era cachorro-quente, ele tinha que ter persistido na pizza.(...) Então quer dizer, esse tempo de carência que as pessoas têm pra amadurecer as idéias, entendeu, é necessário.” (Fala de representante da Costurarte).

### 3) Diversidade e Interdisciplinaridade

Outro fato observado sobre o “como” o CIEDS executa seus projetos está relacionado com a formação de seu quadro técnico. Percebe-se uma *Diversidade* e uma *Interdisciplinaridade*<sup>5</sup> entre a formação profissional do quadro de funcionários, assim como uma relativa heterogeneidade do perfil pessoal de cada técnico. Há uma *Diversidade* de gêneros, etnias, formação, idade, enfim, são muitos profissionais diferentes atuando em parceria e contribuindo com suas especificidades em cada projeto e na relação direta com cada parceiro. O mesmo ocorre quanto à formação profissional. Atualmente, encontram-se no CIEDS profissionais das mais diferentes áreas do conhecimento, como assistentes sociais, sociólogos, economistas, antropólogos, profissionais da saúde, administração, comunicação social, marketing, pedagogia, psicologia, letras, enfermagem, enfim, profissionais que contribuem em cada projeto com um conhecimento específico sobre as realidades sociais e sobre as formas possíveis de atuação. Essa *Diversidade* e essa *Interdisciplinaridade* facilitam a execução dos objetivos a partir do momento que cada projeto lida com uma vertente da realidade local das comunidades.

5 | A *Interdisciplinaridade* ocorre quando diferentes profissionais de áreas diferentes se unem para atuarem sobre um mesmo projeto.

#### 4) Referência em Índice de Desenvolvimento Humano - IDH e Entidades Locais

Ao longo dos anos, o CIEDS tem dedicado maior atenção a projetos e assessorias voltadas ao desenvolvimento de comunidades empobrecidas e de baixo IDH - Índice de Desenvolvimento Humano, procurando fomentar atividades promotoras do *Desenvolvimento Endógeno*<sup>6</sup>, que sejam proporcionadas a partir do apoio e instrumentalização de entidades de base. Acredita-se que não há desenvolvimento do País se não houver o desenvolvimento em suas esferas mais empobrecidas.



*“O CIEDS é uma rede de transformação, de fortalecimento. Eu tive o prazer de participar dois meses lá e senti como é que era a instituição, mas antes de participar lá eu já senti como é que é o trabalho, através do próprio OIE – Projeto de Orientação para Integração Econômica. São projetos que, ao invés de colocar o desenvolvimento de cima pra baixo, de fora da comunidade, mas que sem dúvida são baseados em estudos e nas realidades dessas comunidades. O Morro dos Macacos tem suas realidades, suas especificidades (...). O CIEDS, as ONG’s estão mais engajadas (no nosso trabalho) porque conhecem, sabem da dificuldade. Quando você pega uma empresa eles não tem o mesmo movimento, o mesmo engajamento, a mesma disponibilidade de acesso a eles, não nos orientam enquanto nos acompanhar, nos fortalecer, isso é muito de acordo com a sua disponibilidade naquele momento”.*  
(Fala de representante da Dinamicoop)

6 | Desenvolvimento realizado a partir de ações implementadas pelos atores de dentro das comunidades, seguindo as potencialidades e a cultura local.

## 5) Capacitações

As *Capacitações* são, provavelmente uma das principais estratégias do CIEDS para a promoção do desenvolvimento a partir da atuação direta de atores de dentro das comunidades. *“Capacitação é um dos aspectos do DL, não é o único, é importante mas não é o único(...) A grande experiência do Cieds está na capacitação de pessoas”* (Fala de representante do CIEDS). Nesse sentido, a capacitação proporciona um processo participativo em que *“o pressuposto é: as pessoas que estão em processo de capacitação, elas não são tabulas rasas, elas têm contribuições a dar e essas contribuições são significativas pra construção de novos conceitos, de novas aprendizagens, que a gente está responsável por transmitir”*. A *Capacitação* é colocada como a *“possibilidade de construção de conhecimento”* tão necessário ao desenvolvimento como qualquer outro aspecto, seja ele de infra-estrutura ou mesmo econômico. *Capacitar* é trocar conhecimento, é tornar capaz e autônomo.

*“O forte do Cieds é a capacitação de pessoas. Ele acredita que por meio da capacitação, aumentando o poder de reflexão das pessoas, que é uma outra coisa que os processos participativos ajudam, no poder da análise crítica, o sujeito não engole aquele conteúdo porque alguém chegou lá e disse que é aquilo... as coisas são discutidas”. Daí a possibilidade de se “questionar o conhecimento”, e promovê-lo.* (Fala de representante do CIEDS)

*“O Cieds, no meu modo de ver, trouxe muito conhecimento, conhecimento desse mundo, dessa parte de projetos, de gestão comunitária, conhecimento que nós não tínhamos, nós fazíamos tudo assim (gesticula) (...). A partir do Cieds veio outras coisas, veio outras pessoas que a gente vai conhecendo, vai trocando figurinha... a questão da gestão comunitária, entendeu, entendimento também do que a comunidade precisa... tem que estar com essa sensibilidade, saber o que está acontecendo. Então, do Cieds eu acho que o que mais me interessou, o que eu acho que trouxe foi o conhecimento de saber o que vai fazer, de ser objetivo”.* (Fala de representante da Costurarte)

*“O ponto crucial do Cieds foi me colocar com entendimento e capacitando no relacionamento entre o meu trabalho e a comunidade: como você atuar, como*

“você estar se relacionando com a comunidade... me comunicando... como você elaborar projeto. Eu comecei a aprender lá... como eu não tinha conhecimento você custa a pegar, agora eu estou preparada... quando eu junto com o pessoal tem as palavras-chave que você precisa conhecer, isso o Cieds me proporcionou também”. (Fala de representante da Ser Alzira de Aleluia)

## 6) Trabalho de Campo

O *Trabalho de Campo* é bastante valorizado nos projetos e apoios promovidos pelo CIEDS. É através das visitas às comunidades e a seus atores que é possível estabelecer uma relação não hierarquizada, a ponto de se criar um ambiente fértil para fomento do Desenvolvimento Local. A questão colocada é: se o desenvolvimento deve ocorrer nas comunidades, é neste espaço que os projetos devem atuar e buscar resultados. Ir até as comunidades é valorizar seus atores e sua realidade. É identificando e valorizando o potencial existente localmente que se poderá encontrar os caminhos possíveis para o desenvolvimento. O *Trabalho de Campo* tem-se demonstrado como um diferencial no fomento e apoio a grupos locais. Ou seja, quando ele ocorre, há uma diferenciação no resultado dos projetos desenvolvidos localmente.



*“A forma deles trabalharem é uma forma inovadora, pra mim pelo menos do que eu já conhecia, porque eu já venho de trabalho comunitário há muito tempo, já fiz trabalho com associação, já fui até conselheira tutelar, entendeu, então, a gestão de ONG que eu vi no Cieds era a gestão que eu achava que realmente deveria ter dentro das outras ONG’s, entendeu, a diferença é o seguinte, é muito mais a valorização do seu pensamento, daquilo que você faz, eles trabalham em cima disso... foi uma grande sacada deles né, quando criaram uma ONG, pra criar ela assim... primeiro eles vão até as comunidades, a maioria das ONG’s estão centralizadas, elas tem uma sede, elas tem cursinhos, mas estão centralizadas ali, ela não vai até*

*as comunidades, então, acho que a descentralização do Cieds é uma forma inovadora, mandam técnicos, mandam grupos, fazem cursos mais próximos às comunidades, lidam com vários grupos... têm grupos em tudo o que é lugar. Então essa situação de sair da ONG e ir até a comunidade é um tipo de gestão que a gente gostaria de fazer... isso fez com que a gente crescesse, isso ajudou com que a gente crescesse entendeu”.*

*(Fala de representante da Costurarte)*



*“Quando eu conheci o CIEDS ele estava na metade de seu tempo de surgimento, e ele foi acolhedor, e o acolhimento é o princípio do desenvolvimento, é o princípio do despertar, e as outras ONG’s, que eu também não tenho um conhecimento de vivência, eu vivi e o primeiro amor foi o CIEDS, mas pelo que eu ouço as pessoas falarem, o CIEDS foi mais acolhedor. Por exemplo, um dia uma técnica do CIEDS me abordou, eu indo pro elevador, ela falou: eu quero falar com você. Quer dizer, a pessoa olhou o outro. Outro técnico foi lá, olhou, se ele foi em outro lugar eu não sei, mas sei que foi no meu”.*

*(Fala de representante da Ser Alzira de Aleluia)*

## **7) Apoio a Idéias e Potenciais Locais**

Um das principais diretrizes do CIEDS para o fomento ao Desenvolvimento é o Apoio a *Idéias e Potenciais Locais*. O CIEDS acredita que em cada comunidade existem potencialidades e oportunidades que devam ser trabalhadas para que os próprios atores locais sejam os agentes do desenvolvimento, em que a cultura, as potencialidades, as oportunidades e a linguagem local sejam contempladas de forma a envolver toda a comunidade no processo de transformação social. Nesse sentido, não basta apoiar, faz diferença quando esse apoio direciona-se às vocações locais, às vontades locais, e não à implementação de ações de fora para dentro.



*“Por que a nossa cooperativa é uma iniciativa social, mas que está dando certo? Porque na verdade ela é uma idéia que nasceu do próprio grupo, não foi colocada. Porque geralmente o governo faz assim: eu tenho esse e esse curso, eu tenho esse e esse recurso pra essa, essa área. Ele não chega pra você e faz assim, como no caso o próprio Cieds fez, porque que deu certo, porque o Cieds pegou a idéia que a gente tinha... então quer dizer ele (o governo) não chega até você e pergunta: qual a idéia que eu vou financiar?”*

*(Fala de representante da Costurarte)*



*“O Cieds pra mim foi minha alavanca, o meu ponta-pé, porque eu não tinha nenhum conhecimento de trabalho social. Eu tinha, sim, um desejo, uma vontade, uma vivência de freqüentar a casa (ONG no Vidigal)... mas eu não tinha nenhum embasamento”.*

*(Fala de representante da Ser Alzira de Aleluia)*



*“A gente viu que o Cieds era uma organização que tinha o conhecimento das realidades das comunidades, sabia qual era as suas demandas, e o quê e como poderia estar auxiliando essas comunidades... acredito que está na visão do Cieds o Desenvolvimento Sustentável, fazer com que aquela comunidade tenha o seu desenvolvimento e possa estar sustentando os seus trabalhos, suas ações”. “O Cieds nos auxiliou a estar nos organizando enquanto cooperativa”.*

*(Fala de representante da Dinamicoop)*



*“O que é que eu digo da linguagem do Cieds é que ela é uma linguagem direta, ela é uma coisa que, por exemplo: nós tínhamos dificuldade numa situação, imediatamente o Cieds traduzia nossas dificuldades e fazia com que a coisa se tornasse realidade. O Cieds não criava obstáculo ou quando tinha obstáculo a parceria entre nós, o dialogo entre a gente, era muito bom.”*

*(Fala de representante da Associação de Mulheres de Cavalcanti)*

## 8) Formação de Redes

Uma base para haver a sustentabilidade está diretamente relacionada com a idéia do diálogo, das parcerias. É através das parcerias que movimentos sociais importantes ocorrem, e um número maior de atores participa dos processos de tomada de decisão e de transformação social. Por isso, o CIEDS acredita que participar e fomentar a criação de Redes entre ONG's é importante para o Desenvolvimento Local.

As Redes são consideradas lugares privilegiados de troca de experiências e informações, ao mesmo tempo em que se tornam locais de diálogo e valorização de saberes. São também os espaços onde acontecem as parcerias entre atores com objetivos em comum, fator importante para o fortalecimento de ações e seus resultados.





*“Juntar o pessoal de várias comunidades e capacitá-las, porque ali têm pessoas do primário, pessoas com o segundo grau e pessoas do terceiro grau, e junta todo mundo num bolo só, aí há uma troca. Mas eu acho que não só essa troca é muito boa, há momentos que venha separar, você estar injetando mais naquele e naquilo que ele tem mais defasagem, porque há necessidade, e você depois juntar todo mundo pra cada um estar suprindo o outro naquela área que ele precise, daí você vai pra sua comunidade e vai fazer. Isso pra mim foi enriquecedor... isso aí é importante... fazer curso com 20, 30, e aqueles 20, 30 vão ser multiplicadores dentro de suas comunidades que vão gerar mil... eu acho que isso, eu não acho, eu creio que isso seja a mola de fazer crescer, despontar, caracterizar a formação vinda via Cieds, esse interagir... é fundamental.”*

*(Fala de representante da Ser Alzira de Aleluia)*



*“O Cieds tem um grande know-hall como instituição, então, a partir do momento que a gente tinha o Cieds como parceiro, a gente conseguiu começar a agregar outros”.*

*(Fala de representante da Costurarte)*

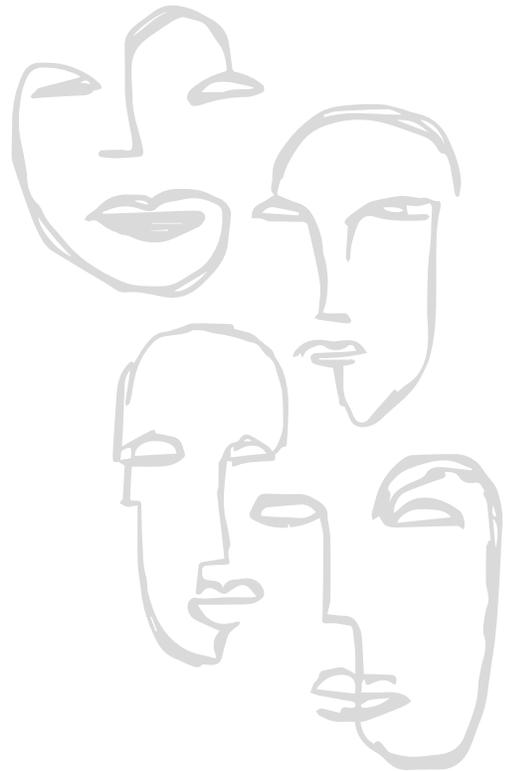
## **9) Assessoria**

É através das assessorias que o CIEDS promove a troca de conhecimento e fortalece redes e parcerias. As assessorias proporcionadas pelo CIEDS estão voltadas a diferentes atores que atuam em atividades sociais, sejam instituições de base, empresas ou órgão de governo. A implementação de políticas públicas sociais tem gerado muita experiência para o CIEDS, que tem sido repassada por meio de assessorias técnicas em diagnóstico, elaboração e execução de projetos sociais.

## **10) Relacionamento Personalizado - “Acolhedor”**

Ao longo dos anos, o CIEDS implementou em seu quadro técnico uma forma de trabalhar. A certeza de que o desenvolvimento é possível, aliada à busca de

resultados, à metodologia apresentada e ao perfil dos profissionais, tem registrado uma “forma de fazer” que vem influenciando não só sua equipe<sup>7</sup>, mas também todos os parceiros com quem vem trabalhando. Acreditar que o desenvolvimento é possível a partir da boa atuação dos beneficiários faz com que o empenho das equipes na relação direta com esses atores ocorra de uma maneira mais pessoalizada, mais direta.



**7** Alguns fatores têm demonstrado como a influência de novos membros tem ocorrido - em especial, a atuação em conjunto com as equipes mais experientes e que já consolidaram um “jeito de fazer”. No entanto, outras deliberações têm proporcionado, tanto uma interação maior entre as equipes dos projetos, quanto a reprodução desses “jeitos de fazer”, entre elas: 1. o processo seletivo, que tem se direcionado na identificação de profissionais que tem o mesmo perfil de atuação do CIEDS; 2. o acolhimento às causas sociais; 3. a própria história dos projetos do CIEDS, que tem sido absorvida por novos membros; 4.a busca por resultados, expressa na elaboração e execução dos projetos; 5. o ambiente interno nas sedes do CIEDS; 6. a relação já consolidada entre diversas instituições que buscam no CIEDS e em seus profissionais uma linguagem já consolidada e 7. a influência direta com um corpo técnico mais antigo do CIEDS que implementou essa personalidade à instituição e colabora regularmente com a manutenção deste “jeito de fazer”. Nota-se, entretanto, que nem todos os profissionais “reproduzem” esse “jeito de fazer”, ficando entre aqueles mais envolvidos com equipes mais antigas uma marca mais forte dessa tendência de atuação. Para isso, o trabalho em conjunto com os gerentes de projetos mais antigos se mostra com definidor desse “Relacionamento Pessoalizado e Acolhedor”.



*“A estrutura que foi montada no Cieds tem tudo a ver conosco, e a cabeça também de vocês, a mentalidade, e mente de vocês fala muito a nossa linguagem... Vocês fazem sim, vocês montam uma estrutura pra serem inseridas dentro das políticas públicas, então pra nós é muito mais fácil termos uma linguagem que nós temos dentro da associação de mulheres”. (Fala de representante da Associação de Mulheres de Cavalcanti)*

## Resultados e Desdobramentos

A postura metodológica apresentada pelo CIEDS é uma estratégia de intervenção que tem como objetivo promover o Desenvolvimento Local e Sustentável, mas o que essa postura tem conseguido realizar efetivamente? O que se pode observar além da coerência entre conceitos e modos de fazer? Quais são os resultados obtidos dessa postura metodológica e quais os desdobramentos obtidos localmente?

Pela análise realizada por esta pesquisa, pode-se dizer que houve dois movimentos resultantes das ações promovidas pelo CIEDS ao longo de seus projetos. O primeiro diz respeito a um movimento interno de qualificação e aprendizado, resultante de experiências que tem sido absorvidas por seus técnicos, e, o segundo refere-se a movimentos externos, realizados pelos beneficiários dos projetos em relação ao desenvolvimento de suas ações em prol de suas comunidades.

Esses resultados apresentaram-se de forma cíclica. Ao mesmo tempo em que os resultados internos, desdobram-se em ações externas, aqueles que ocorrem externamente, nas comunidades, são absorvidos dentro da ONG, num constante ciclo de aprendizado e troca de experiências.



Entre os resultados observados, pode-se apresentar:

### **1) Valorização do Local**

O apoio voltado às entidades de base no fomento a suas idéias e potencialidades tem criado nessas instituições, e, conseqüentemente, em toda a comunidade, uma valorização da região onde estão inseridos, aumentando sua predisposição de atuar no Desenvolvimento Local. O fato de uma instituição externa fomentar as potencialidades e oportunidades locais renova a forma de olhar a comunidade, até então estigmatizada pela mídia, pela opinião pública e pelos próprios moradores. Um processo de valorização que faz “favelas” virarem “comunidades”, e que faz “favelados” virarem cidadãos. Essa valorização do local impulsiona as lideranças a não buscarem fora de suas comunidades referências do que é melhor, criando um movimento de busca interna de potencialidades e oportunidades.

### **2) Auto-Estima**

Segundo lideranças e agentes comunitários, os processos de capacitação e de apoio a projetos em comunidades reforçam a auto-estima de lideranças comunitárias e da população local, fato gerado também pela “valorização do local”. Esse movimento ocorre a partir do momento em que o desenvolvimento mostra-se possível nessas comunidades, abrindo leques de oportunidades locais. Essa auto-estima não deve ser vista apenas como resultado de projetos, mas

como um meio de potencializar esforços locais na implementação de ações pelos próprios atores de comunidades, que a partir daí se vêem mais autônomos e confiantes em suas ações. Tal auto-estima é resultante dessa autonomia que lideranças e agentes comunitários têm em relação às ações advindas de organismos externos à comunidade.

### **3) Criação, Fortalecimento e Crédito a Entidades de Base**

Os trabalhos do CIEDS voltados a projetos de formação e apoio a lideranças e agentes comunitários têm favorecido diversos grupos de diferentes comunidades a criarem e fortalecerem suas instituições locais. Os apoios oferecidos pelo CIEDS, não apenas amparam no processo de criação de instituições, mas principalmente estruturam seu processo de legalização e gestão. Entidades que até então trabalhavam informalmente diante da gestão comunitária, hoje se encontram preparados tanto para o diagnóstico local, quanto para a elaboração, execução e avaliação de seus projetos.

Ao mesmo tempo, o CIEDS tem sido reconhecido por lideranças comunitárias como uma instituição que abre portas para as entidades de base atuarem com mais credibilidade em relação com outras parcerias. O CIEDS tem promovido o intercâmbio entre entidades dos diferentes setores, e o fato de as comunidades terem sido beneficiadas por projetos do CIEDS tem sido apontado como uma “carta de crédito” social para as lideranças comunitárias e suas entidades.

### **4) Participação Comunitária**

A valorização local, aliada à auto-estima e à capacitação de lideranças e agentes comunitários, tem proporcionado, em diferentes comunidades, processos de participação comunitária em instituições locais.. Essa participação tem reforçado a implementação de projetos próprios por parte de lideranças locais, aumentando a representatividade de comunidades diante de outros parceiros e projetos.

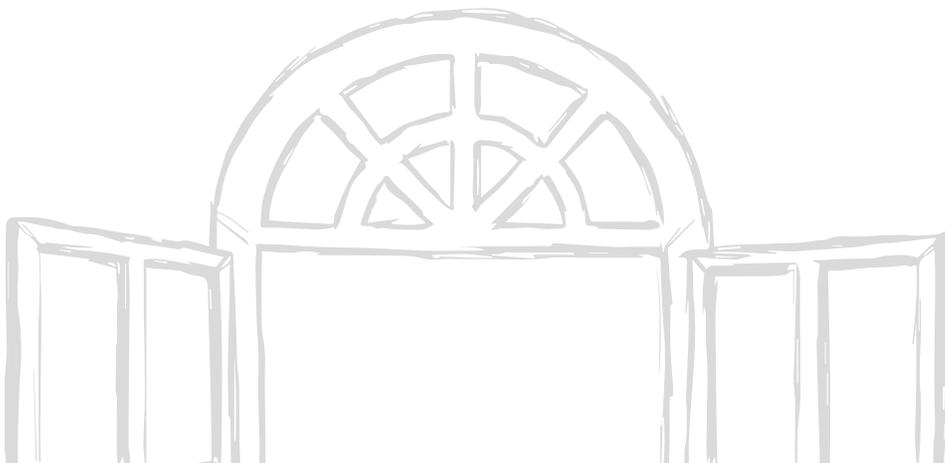
## 5) Formação de Redes

O CIEDS tem estimulado a troca de experiências entre lideranças e entidades de base ao longo dos projetos que tem implementado. Esse movimento tem sido apontado como importante, pois, a partir dele, diversas redes informais entre entidades de base tem sido criadas em torno de trocas de experiências e informações quanto à gestão comunitária, à elaboração e implementação de projetos, a contatos governamentais, a fontes de financiamento, a cursos de capacitação, entre outros.

Ao mesmo tempo, a qualificação técnica de lideranças e entidades de base tem permitido a muitas dessas instituições participarem de conselhos municipais, além de outros fóruns de debates e de tomadas de decisão.

## 6) Personalidade Institucional

O CIEDS tem desenvolvido uma “identidade” diante de sua postura metodológica. Essa identidade tem sido fundamental na influência da ação de suas equipes, como também na credibilidade apresentada na relação com entidades de base. O tipo de envolvimento que o CIEDS tem mantido com comunidades tem atribuído a ele uma identificação de entidade parceira. Essa identidade não tem sido positiva apenas para o CIEDS, mas para todas as lideranças e entidades que passaram por projetos executados pela ONG e que agora passam a ser reconhecidas como instituições “privilegiadas” e profissionalizadas pelo fato de terem participado de projetos do CIEDS.



## 7) Aprendizado Produtivo

As capacitações elaboradas pelo CIEDS e suas contribuições às entidades de base têm proporcionado a diferentes lideranças comunitárias experiências importantes para suas atuações sociais. Destaca-se o apoio na identificação de problemas e potencialidades locais, como os diagnósticos socioeconômicos, e as trocas de informações que ocorrem entre instituições e lideranças. Ao mesmo tempo, o processo de desenvolvimento institucional de entidades de base tem qualificado lideranças a atuarem mais pró-ativamente em suas regiões, num constante ciclo de experimentações e qualificações em torno da elaboração e execução de projetos de gestão comunitária. Isso tem se refletido no processo de governança local advinda da qualificação das ações dos diferentes atores de comunidades.

## 8) Desdobramentos

Muitos dos resultados apontados têm sido desdobrados em outras ações reconhecidas como promotoras do Desenvolvimento Local. Entre elas:

- a) Geração de Renda: muitos projetos executados pelo CIEDS e pelas instituições apoiadas por ele têm apresentado resultados significativos em relação à geração de renda e à gestão de negócios em comunidades;
- b) Pequenas Mudanças Locais: diferentes entidades locais têm apresentado resultados positivos em relação aos projetos elaborados e executados a partir dos projetos e do apoio realizado pelo CIEDS, o que se observa em diferentes áreas como saúde, educação, meio ambiente, juventude, geração de renda, qualificação, entre outras;
- c) Gestão Institucional e Comunitária: grupos apoiados e formados a partir do apoio e assessoria do CIEDS têm apresentado rendimentos significativos na gestão institucional e de projetos comunitários;
- d) Formação e Criação de Entidades de Base: com a capacitação e apoio à formação de lideranças locais e agentes comunitários, muitas instituições

e grupos locais têm sido formados e, como resultado, esses grupos têm agregado diferentes segmentos de moradores de comunidades com objetivos comuns de desenvolvimento local, tais como mulheres, jovens, etnias, meio ambiente, capacitações locais, entre outras;

e) Transferência de Conhecimento: lideranças, agentes e entidades de base têm sido importantes multiplicadores de conhecimento e capacitações para a promoção do Desenvolvimento Local em suas comunidades;

f) Qualificação da Equipe Interna: as experiências obtidas na execução de projetos e na troca de informações com entidades de base tem se desdobrado em maior qualificação por parte dos técnicos do CIEDS em relação à execução de projetos comunitários;

g) Mais Parcerias: ao longo dos projetos, mais parcerias institucionais tem sido conseguidas, o que tem alargado o campo de atuação dos projetos realizados pelo CIEDS e pelas instituições que apóia.



# Conclusão e Sugestões

A principal conclusão a que se chega a partir da observação das estratégias metodológicas do CIEDS é a de que é possível fazer o Desenvolvimento Local desde que se respeite e valorize o potencial criativo e pró-ativo existente nos atores comunitários, porque são eles os principais promotores desse Desenvolvimento.

A abordagem metodológica apresentada pelo CIEDS vai ao encontro desse caminho e os resultados têm apontado sucessos importantes no que diz respeito ao fomento do processo de governança local. Isso deve-se ao fato de haver nessa conduta metodológica uma forte tendência à valorização das diversidades culturais, sociais, econômicas e ambientais dessas comunidades, fatos estes que colaboram com um processo sustentável de Transformações Sociais condizentes com as necessidades e expectativas de cada *Local*.

Aproveitando a idéia de *Aprendizado Produtivo* do CIEDS, algumas sugestões são possíveis de serem feitas, pois surgiram de demandas e expectativas comunitárias, e também das experiências de técnicos do CIEDS. São sugestões que colaboram com o fortalecimento desse perfil metodológico e que podem ser entendidas como pequenas críticas construtivas vindas dos diferentes entrevistados nessa pesquisa.

As sugestões surgem como propostas de inclusão de encaminhamentos e continuidades das ações já iniciadas, e visam fortalecer o perfil metodológico adotado, bem como seus resultados.

São elas:

**1) Continuidade de Projetos:** muitos projetos comunitários geram demandas locais, como a continuidade de apoio a lideranças e instituições. A implementação de um programa de continuidade, e/ou de acompanhamento dos desdobramentos das ações implementadas, pode conferir maiores e melhores resultados em médio e longo prazo, além de serem importantes meios de impedir que ações iniciadas localmente não sejam interrompidas, o que sustenta a permanência dos resultados alcançados. A continuidade é importante também pelo fato de as comunidades terem seu timer para apresentarem resultados, o que se desdobra em mais experiências e maior eficácia da ação realizada;

**2) Apoio a Entidades de Base:** a continuidade da assessoria às organizações e grupos locais é uma forma de fortalecimento da ação dos diferentes atores comunitários. Sendo as entidades de base os principais atores do Desenvolvimento Local, faz-se necessário um acompanhamento de suas ações numa constante troca de experiência e capacitação, visto que lideranças e entidades muitas vezes se encontram num processo de formação e maturação, necessitando ainda de apoio no que diz respeito à gestão da entidade e da elaboração, implementação e gestão de projetos sociais;

**3) Maior Parceria Entre ONG's:** muitas localidades recebem o apoio de diferentes instituições do Terceiro Setor, que muitas vezes não publicam as informações que são geradas. A criação de uma Rede entre ONG's que atuam em projetos comunitários pode vir a fortalecer diferentes projetos, a partir do momento em que informações e conhecimentos importantes sobre essas localidades são gerados nos trabalhos realizados por diferentes ONGs. Para isso, muitas ações podem ser realizadas em conjunto, diminuindo os esforços de pessoal e de recursos investidos e dando maior garantia de sucesso a objetivos almejados;

**4) Sintetizar o Conhecimento:** Faz-se necessário a implementação de um processo sistemático de avaliação de projetos e seus desdobramentos como forma de gerar conhecimento que agilize e fortaleça ações futuras em Desenvolvimento Local, ao mesmo tempo em que se crie um banco de dados de experiências bem sucedidas, o que pode ser utilizado na capacitação de quadro técnico e de lideranças comunitárias, reforçando, assim, laços de solidariedade entre os diferentes atores do Desenvolvimento Local;

**5) Capacitação Interna e Troca de Experiência entre Projetos:** partindo de um processo de avaliação continuada de projetos e metodologias aplicadas, a continuidade de capacitações internas pode conferir uma dinâmica de troca de experiências importante para o enriquecimento do conhecimento técnico de funcionários, bem como fortalecimento do processo de interdisciplinaridade entre os projetos em andamento.







