

MOBILIZAÇÃO

SOCIAL E AÇÃO COLETIVA

Aprendizagens para a promoção do
Engajamento Cívico e Comunitário



MOBILIZAÇÃO

 **SOCIAL E**
AÇÃO COLETIVA

Aprendizagens para a promoção do
Engajamento Cívico e Comunitário

Rio de Janeiro | 2019



SOBRE O CIEDS

Fazemos o bem construindo redes para a prosperidade - entendendo prosperidade como boa educação, boa alimentação, saúde e principalmente, confiança no futuro - por meio de parcerias estratégicas com governos, instituições, empresas e sociedade civil.

Criamos e articulamos tecnologias que possibilitam políticas públicas mais efetivas e um investimento social estratégico, abordando temas como fortalecimento da educação pública, democratização da cultura, empreendedorismo juvenil, desenvolvimento comunitário e assessoria na implementação de políticas públicas socioassistenciais.

Com foco em gestão de excelência em 20 anos de história, foram mais de 500 projetos realizados, quase 2 milhões de beneficiários diretos, quase 4 mil comunidades apoiadas, mais de 12 mil funcionários e mais de 470 parceiros.

Somos signatários do Pacto Global da ONU, com status de Consultor Especial do Conselho Econômico e Social das Nações Unidas – ECOSOC, vice-presidentes do Conselho Nacional de Assistência Social – CNAS, membro do Grupo Consultivo da Sociedade Civil do Banco Interamericano de Desenvolvimento – ConSOC Brasil do BID e do Comitê Gestor do Programa Nacional de Voluntariado – Viva Voluntário.

Em 2018, fomos classificados como a 3ª ONG mais relevante do Brasil e a 70ª do mundo pelo prêmio TOP 500 NGOs, do NGO Advisor, estamos entre as 100 no prêmio Melhores ONGs Época Doar e ganhamos o selo Municipal de Direitos Humanos e Diversidade de São Paulo.

#redesparaaprospriedade



CIEDS**Diretor-Presidente**

Vandré Brilhante

Diretor Executivo

Fábio Müller

Diretor de Desenvolvimento Institucional

Victor Ladeira

Diretora Executiva Adjunta

Roselene Souza

Gerente de Articulação e Desenvolvimento Institucional

Rosane Santiago

Gerente de Engajamento Cívico

José Claudio Barros

Gerente de Educação

Ana Muniz

Gerente de Inclusão Social em Bem-Estar

Aldeli Carmo

Gerente de Negócios de Impacto Sustentável

Sâmera Adães

Coordenadora de Comunicação

Isabel Salgado

**Mobilização Social e Ação Coletiva
Aprendizagens para a promoção
do engajamento
cívico e comunitário****Organização e edição**

José Claudio Barros

Textos

José Claudio Barros

Isabel Salgado

Rafael Biazão

Fábio Müller

Gabriel Vasconcellos

Autores dos conhecimentos

Profissionais que trabalham e trabalharam no CIEDS e que produziram diferentes aprendizagens na implementação de projetos de desenvolvimento social e que contribuíram para inúmeras REDES de PROSPERIDADE.

Revisão Técnica

Roselene Souza

Leandro Silva

Vandré Brilhante

Revisão de texto

Márcia Giupatto

Projeto gráfico e diagramação

Ciclo Estúdio / Victor Mayrinck

SUMÁRIO

ENGAJAMENTO CÍVICO: RECONHECENDO E PROPONDO AÇÕES NA ESFERA DE ATUAÇÃO DO CIEDS	11
NAVEGANDO JUNTOS	14
A ARTICULAÇÃO DE DIFERENTES PARA ROMPER COM AS DESIGUALDADES	16
Exclusão e segregação no fortalecimento das desigualdades	16
A estatística da desigualdade: a urgência da mobilização pela equidade	16
A promoção de mudanças a partir da inclusão e articulação de diferentes mãos e saberes	18
Bonecas negras: a mobilização que tira da invisibilidade a arte e a força da mulher negra	19
O ENGAJAMENTO CÍVICO E COMUNITÁRIO EM TORNO DE UMA CAUSA COMUM	21
Relevância, pertinência e sentido de urgência: o que nos engaja em torno de uma causa	21
O que eu tenho a ver com isso?	22
Diagnósticos Rápidos e Participativos (DRP)	22
DICAS PARA UM DIAGNÓSTICO RÁPIDO PARTICIPATIVO	23
A experiência diagnóstica na construção de um território educativo	23
A COMPREENSÃO DO TERRITÓRIO PARA CONSTRUÇÃO DE PARCERIAS	25
As políticas invisíveis do território:	
A educação, assistência e saúde que poucos percebem	26
Organizações de Base Comunitária: Mediação local dando capilaridade para o processo de Mobilização	27
Identidade e cultura local no processo de mobilização	27
Mapeamento e cartografia: Visibilidade para valores e potencialidades locais	28

Dicas para um exercício de mapeamento e cartografia	29
O Bairro Educador: um espaço educativo sem fronteiras	30
A COMUNICAÇÃO QUE ALINHA OLHARES E FORTALECE LAÇOS	31
Planejando a estratégia de comunicação da mobilização social	32
Plano de Comunicação	33
Régua de comunicação	34
Ferramentas gratuitas de comunicação	35
Cuidados no uso das redes sociais	36
GESTÃO DE PROCESSOS PARTICIPATIVOS E COLABORATIVOS	40
Metaplan: A visualização móvel com tarjetas	40
Investigação Apreciativa: Olhar para o copo meio cheio	42
Design Thinking: três posturas essenciais para soluções inovadoras	44
Fomentando a colaboração e participação	46
O ENGAJAMENTO QUE APROXIMA E INTEGRA DIFERENTES ÁREAS E RECURSOS	49
Intersetorialidade e Interdisciplinaridade para uma ação integrada	49
Colocando em prática o Plano de Ação Integrada	50
MOBILIZAÇÃO EM ÁREAS DE CONFLITO	56
Estabelecimento de parcerias e conhecendo as regras e dinâmicas locais	56
Comunicação local e identificação	57
Revitalizando a comunidade via mobilização de jovens com a arte e educação	58
MOBILIZAÇÃO SOCIAL E ENGAJAMENTO CÍVICO: CONSTRUINDO REDES QUE TRANSFORMAM	60
Bibliografia	61



ENGAJAMENTO CÍVICO: RECONHECENDO E PROPONDO AÇÕES NA ESFERA DE ATUAÇÃO DO CIEDS

Um das principais preocupações para os estudiosos das democracias contemporâneas é identificar quais são os fatores e variáveis que promovem e mantêm uma sociedade politicamente ativa e que esteja atenta aos assuntos de interesse público de forma corresponsável.

Para um sistema democrático estável é essencial que as pessoas compreendam, não só, os princípios democráticos da tomada de decisão, mas que participem neste sistema, que estejam conscientes tanto dos seus direitos quanto de seus deveres e responsabilidades nas esferas pública e privada. O fortalecimento da democracia depende de uma participação ativa dos cidadãos que vá muito além do exercício do voto.

Uma sociedade engajada civicamente é aquela em que pessoas e instituições possuem as competências e habilidades para comprometer-se com mudanças positivas na vida social e política, de forma corresponsável e cidadã.

A capacidade de associação autônoma e voluntária dos cidadãos em torno de objetivos coletivos de interesse público e do bem comum é uma das variáveis mais importante nesse processo.

O engajamento cívico se concretiza de diversas formas, muitas delas mais simples do que muitas vezes imaginamos como a participação efetiva de pais e mães nos conselhos de pais e mestres das escolas, a presença em instâncias de deliberação e controle do orçamento público, a atuação em associações de bairro, a integração em grêmios estudantis ou em associações de classe, o acompanhamento da atuação dos candidatos eleitos, a coparticipação no desenho de soluções que enfrentem as mazelas sociais que vivenciamos, dentre muitas outras ações. O engajamento cívico inclui a participação política e partidária, mas não se confunde nem se esgota no mesmo.

Este engajamento individual e voluntário em atividades de interesse público, a construção de redes de confiança recíproca e a construção de virtudes cívicas é o que Putnam chama de capital social e que possibilita o fortalecimento da democracia.

De acordo com a Teoria do Capital Social, a confiança entre atores diversos atua como um incentivo positivo para o engajamento cívico,

reduzindo as incertezas quanto ao comportamento dos outros atores envolvidos nas ações coletivas.

Nós do CIEDS - comprometidos com a criação e articulação de tecnologias que possibilitem políticas públicas mais efetivas e um investimento social estratégico para a construção de uma sociedade mais próspera para todos - temos promovido o engajamento cívico em nossas esferas de atuação por meio de um conjunto de ações e estratégias transversais ao conjunto de nossos projetos, dentre os quais destacamos:

- Promoção de campanhas explicando e incentivando os diversos públicos ao engajamento;
- Ampliação de repertório dos públicos internos e externos para que tenham condições de levar adiante, no contexto de suas atuações nos projetos, a promoção e ampliação do engajamento cívico;
- Fortalecimento de nossa atuação em Conselhos e outras instâncias para contribuir para que esses espaços sejam fortalecidos;
- Engajamento nos territórios de atuação dos projetos, à redes e fóruns visando à promoção da participação;
- Tomada de decisão levando em consideração o impacto que causará na instituição como um todo;
- Disseminação para os parceiros dos valores Institucionais.

A mensuração dos resultados alcançados com os esforços em direção a promoção do engajamento cívico conta com a consolidação de espaços de trocas, rodas de conversa e grupos focais internos com participação tanto de equipes das áreas programáticas quanto de suporte, permitindo mais disponibilidade de tempo para dedicação em ações sobre este tema e mapeamento das ações realizadas na esfera de projeto.

Nossas experiências têm demonstrado que o engajamento cívico é um processo de mobilização que acontece dentro dos territórios, empoderando as comunidades e contribuindo significativamente para a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

É essa capacidade de gerar efeitos nos territórios que vai se alastrando e gerando efeitos sociais no país e no mundo como um todo, promovendo uma sociedade mais justa, mais equitativa e democrática.

O engajamento cívico e comunitário é essencial para um bom funcionamento da sociedade para que se consigam atingir padrões cada vez mais elevados de desenvolvimento social e humano e para que a democracia possa ser consolidada. Todos nós temos direitos e consequentemente deveres. Todos nós temos poder para alterar um pouco o nosso mundo, a nossa comunidade, bairro ou cidade. E esse poder vai também influenciar o nosso estado, o nosso país e o mundo como um todo.

Fábio Müller
Diretor Executivo do CIEDS

Os homens constróem
no tempo o lastro,
laços de esperanças
que amarram e sustentam
o mastro que passa
da vida em vida.
no fundo do calumbé
nossas mãos sempre e sempre
espalmam nossas outras mãos
moldando fortalezas e esperanças,
heranças nossas divididas com você:
malungo, brother, irmão.

Trecho do Poema

“Malungo, brother, irmão”

de Conceição Evaristo



NAVEGANDO JUNTOS



As mãos negras que se unem no poema de Conceição Evaristo podem simbolizar, dentro da licença poética, tanto a força da união e da colaboração quanto a decisão coletiva por um caminho a ser navegado. Este esforço integrado de diferentes mãos e o olhar comum sobre onde chegar representam bem as premissas do que o CIEDS apreendeu em suas experiências do que deve caracterizar um processo de mobilização social que vise ao engajamento cívico e comunitário.

Em sua trajetória de 20 anos promovendo redes e projetos de desenvolvimento comunitário, o CIEDS consolidou a certeza de que as mudanças em contextos de desigualdades ocorrem apenas com esforços coletivos de mobilização social e protagonismo local. Práticas que são alimentadas pelo espírito de engajamento cívico e comunitário, fomentado tanto pelo desejo de atuar em prol de um coletivo quanto de reafirmar a democracia e o direito de cidadania.

Esta publicação reúne estas e outras aprendizagens produzidas junto a diferentes parceiros de processos de mobilização social. Processos que engajaram organizações da sociedade civil e de base comunitária, governos e instituições públicas de diferentes setores de políticas, empresas privadas, fundações e institutos empresariais, coletivos e movimentos sociais, além de jovens, mulheres, microempreendedores e tantos outros que toparam atuar de forma colaborativa em um esforço cidadão para superação de desigualdades.

Pretendemos com esta iniciativa compartilhar esses aprendizados, destacando caminhos que encontramos durante a nossa trajetória e que potencializaram os resultados de nossas ações no campo do engajamento cívico e comunitário. Esperamos inspirar práticas e novas experiências promotoras de justiça social e democracia.

No primeiro capítulo refletimos sobre essas desigualdades e o quanto representam ameaças para a superação da pobreza e para a própria democracia. As desigualdades trazem marcas históricas e culturais que para serem rompidas dependem da mobilização de esforços múltiplos, integrados e de diferentes atores que se comprometem com uma causa comum.

O segundo capítulo apresenta caminhos que contribuem para a construção dessa causa comum, promovendo o engajamento junto a atores de interesses diversos. Já o terceiro capítulo foca na territorialidade das ações de mobilização e na importância do olhar cartográfico para identificar quem são os parceiros da mobilização.

No quarto capítulo tratamos da comunicação, com atenção especial para as novas tecnologias de informação e comunicação que podem

impulsionar e catalisar o processo de mobilização. Também de caráter instrumentalizador o quinto capítulo apresenta diferentes métodos e técnicas para fomentar processos participativos e colaborativos, essenciais em um projeto de mobilização social.

Já o sexto capítulo traz o tema da intersectorialidade e da importância da ação integrada e como traduzir este esforço em um plano de ação. Para concluir, o sétimo capítulo traz considerações sobre como promover mobilização social em territórios com conflitos armados. Uma realidade presente na maior parte das capitais e regiões metropolitanas do Brasil.

Consideramos que compartilhar estas aprendizagens é nosso papel e integra nossa missão de promover redes para a prosperidade. Desejamos que sirvam para inspirar e fortalecer diferentes experiências de mobilização social e engajamento cívico e que muitas mãos surjam para navegarmos para longe do que fomenta as desigualdades. Por mais que as diferenças sejam muitas, não podemos esquecer que estamos no mesmo barco.

Boa leitura e vamos juntar nossas mãos.



A ARTICULAÇÃO DE DIFERENTES PARA ROMPER COM AS DESIGUALDADES



Exclusão e segregação no fortalecimento das desigualdades

Apesar de nos últimos 40 anos termos conquistado melhoras substanciais nos indicadores sociais, o Brasil continua entre os países mais desiguais do mundo. As desigualdades sociais são desagregadoras de esforços e afetam a vida social perpetuando a pobreza, reduzindo o acesso a direitos sociais básicos e aumentando o desemprego e as diferentes situações de violência. A divisão entre os que vivem plenamente seus direitos e os que possuem seus direitos violados, marcada pelas desigualdades econômicas, é intensificada pelo racismo, homofobia, machismo, xenofobia e outras formas de preconceito e discriminação que impedem diálogos e construções conjuntas e colaborativas entre diferentes.

A complexidade da teia de fatores que perpetuam as desigualdades promove movimentos cíclicos de retroalimentação em que desigualdades geram mais desigualdades. Romper com esse ciclo não é somente difícil, é tarefa complexa exigindo esforços múltiplos e integrados de diferentes instituições, segmentos sociais e setores de política. Neste sentido, o processo de mobilização social é pressuposto para garantir o engajamento de diferentes atores, entre indivíduos, organizações da sociedade civil, empresas e governos em torno de causas comuns que foquem na redução das desigualdades e no combate de suas causas.

O Engajamento Cívico de diferentes atores nas causas de cidadania é um dos grandes propósitos da mobilização social.

A estatística da desigualdade: a urgência da mobilização pela equidade

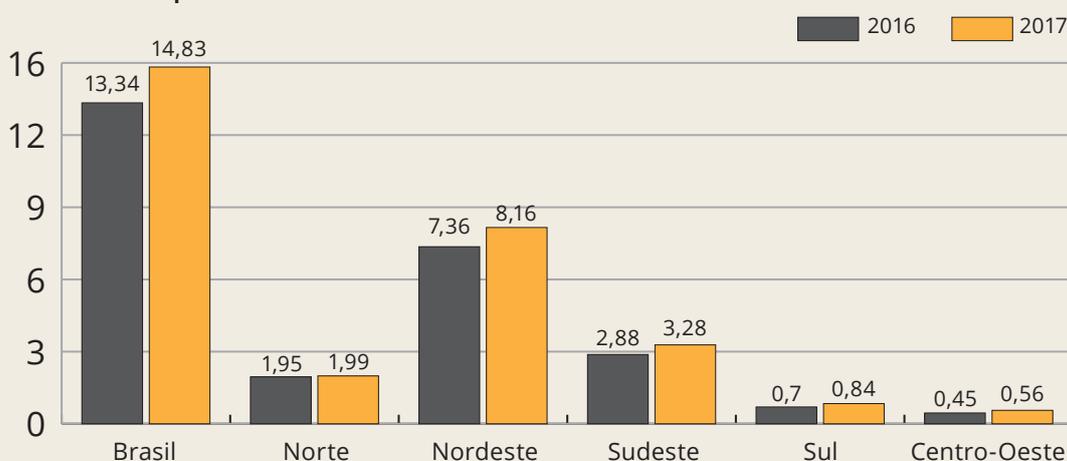
Apesar dos dados da PNAD/IBGE demonstrarem um grande avanço na redução da pobreza, em especial no período de 1995 a 2014, os dados do PNAD revelam uma desaceleração na diminuição das desigualdades

e apontam para um aumento da extrema pobreza após este período. De 2016 a 2017 houve um aumento de 11,2% do número de pessoas em extrema pobreza no país. As regiões Nordeste e Sudeste foram as com os maiores aumentos. Apesar da PNAD apontar ainda que tanto ricos quanto pobres tiveram perdas de renda no período, as grandes perdas recaíram sobre os mais pobres. Enquanto a parcela 1% mais rica da população teve perda de seu rendimento em torno de 2,3%, os 5% mais pobres tiveram perdas de 18% (PNAD/IBGE, 2017).

Extrema pobreza

População vivendo abaixo da linha da pobreza extrema (US\$ 1,90)

Em milhões de pessoas



Fonte: LCA/Pnad Continua

A desigualdade tem impacto em diversas áreas. No campo da educação diferentes estudos sobre desigualdades educacionais^[1] atestam o quanto permanência e acesso de crianças, adolescentes e jovens na escola são influenciados pela sua cor, gênero e nível socioeconômico. O racismo ainda presente na sociedade faz com que homens e mulheres negros tenham menos acesso a oportunidades^[2] e tenham que enfrentar maiores desafios para terem êxitos de qualidade de vida.

¹ Alves, Soares e Xavier (2014) analisando os dados da Prova Brasil de 2005 a 2013 identifica evidências das desigualdades em termos de raça e aponta que alunos pretos possuem desempenho escolar pior do que brancos e pardos e que a diferença não diminuiu ao longo dos anos estudados. De acordo com o estudo, “o aluno preto está em desvantagem equivalente a quase um ano de aprendizado, embora esteja cursando a mesma série que o aluno branco.” Também Ribeiro (2011) no estudo Desigualdades de oportunidades e resultados educacionais no Brasil reitera que as desvantagens de origem social dos alunos impacta diretamente no seu rendimento criando distâncias que são acentuadas quando o Sistema desconsidera estas diferenças sociais.

² Dados da PNAD continua de 2016 demonstram que a taxa de analfabetismo entre negros é de 9,9%. Já a de brancos é quase menos da metade com 4,2%. Da mesma forma o rendimento médio do trabalhador branco, no valor de R\$2.814,00, supera em quase o dobro o de negros no valor de R\$1.570,00 (PNAD/IBGE, 2016).

Combater as desigualdades requer um conjunto integrado de ações públicas e privadas, considerando a complexidade e as diferentes teias que permeiam suas causas estruturais. Esforços que mudem tanto estatísticas quanto formas de pensar garantindo inclusão, equidade e promoção de direitos.

A promoção de mudanças a partir da inclusão e articulação de diferentes mãos e saberes

O processo de inclusão social é transformador, motivador e contagiante. Ao incluir grupos marginalizados socialmente nas políticas públicas, nos processos produtivos, na família, e na vida social e comunitária fica demonstrado que determinados estigmas e estereótipos sociais podem ser rompidos.

Reduzir os casos de trabalho infantil no país exigiu um amplo processo de mobilização social que, entre outras ações, envolvia:

- Engajar meios de comunicação para fortalecer a visão de que lugar de criança é na escola.
- Engajar empresas na mobilização de suas cadeias produtivas e promoção de pactos locais.
- Engajar secretarias de educação e de assistência social para promoção de políticas de prevenção, trabalho social com famílias e ações de contraturno da escola.
- Engajar conselhos, órgãos de fiscalização, sistema judiciário para fortalecer sistemas de controle e investigação
- Engajar organizações sociais no fortalecimento do sistema de proteção e garantia de direitos.
- Engajar famílias para cumprimento da lei e manutenção de suas crianças na escola e longe do trabalho.

Este esforço integrado de enfrentamento aos casos de trabalho infantil em nosso país apenas foi possível por conta de um amplo processo de engajamento que tinha uma causa clara capaz de sensibilizar diferentes

atores. Este processo conseguiu afirmar a urgência da causa e convencer atores de diversas naturezas a trabalharem juntos e integrados.

Como resultado, milhares de crianças foram incluídas na escola e em programas sociais junto com suas famílias para garantir seus direitos fundamentais longe da exploração de sua mão de obra³. Esta medida garantiu futuro e qualidade de vida para muitas famílias e jovens.

“Se o desenvolvimento sustentável for considerado como uma transformação social justa e cidadã, sua promoção parte então da necessidade de se estabelecerem ações no tempo, em que se pese o valor de cada ator e suas comunidades, num constante movimento de solidariedade e coparticipação em torno de objetivos comuns.”

Ranauro, 2005

Experiência CIEDS

Bonecas negras: a mobilização que tira da invisibilidade a arte e a força da mulher negra



Iniciativa da Associação de Guias Turísticos, da Associação de Moradores do Bairro de São José e dos Quilombolas da Rasa, integrantes da Rede Sustentável de Relacionamento na Cidade Inteligente de Búzios, com o apoio do CIEDS, o projeto Batizado de Bonecas

teve a proposta de resgatar a cultura negra local e ampliar as oportunidades de geração de renda para as mulheres do Quilombo da Rasa, bairro da região continental de Búzios.

O projeto surgiu a partir de uma visita ao Quilombo da Rasa em que Dona Uia, líder local, relatou o costume praticado pelas famílias qui-

³ Somente no período entre 2006 e 2015, 63.846 crianças e adolescentes foram retirados do trabalho por ações do Ministério do Trabalho. <http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2017/06/mais-de-63-mil-criancas-e-adolescentes-foram-retirados-do-trabalho-infantil-no-brasil>

lombolas que se encontravam nos terreiros de confeccionar bonecas negras com palha de milho e as batizar em uma grande festa que acontecia até o dia raiar.

Recuperando esta tradição, o projeto contou com oficinas de costura, produção de bonecas e, ao final de 20 encontros e 200 bonecas confeccionadas, celebrou o batizado conforme manda a tradição: com música, comida típica e ciranda de roda.

O evento, que contou com uma bênção especial do pároco local, padre Zito, foi aberto ao público e recebeu turistas, moradores e autoridades da cidade.

O projeto passou a ser reconhecido e a receber diversos convites para exposições, encomendas e outros serviços ligados a corte e costura, resultando uma nova forma de geração de renda e aumentando a autoestima das mulheres da comunidade.

A Rede Sustentável de Relacionamento na Cidade Inteligente de Búzios foi um projeto da Ampla Energia e Serviços S.A. em parceria com o CIEDS que proporcionava espaços de discussão de temas estratégicos, definição de ações e construção dos conceitos de sustentabilidade e inovação que envolvem o projeto da cidade inteligente.

<https://www.cieds.org.br/noticias/detalhe/890.tradi-ccedil-atildeo-e-cultura-batizado-de-bonecas-negras>



O ENGAJAMENTO CÍVICO E COMUNITÁRIO EM TORNO DE UMA CAUSA COMUM

Relevância, pertinência e sentido de urgência: o que nos engaja em torno de uma causa

Engajar diferentes atores em um processo de mobilização social não é tarefa fácil. Lideranças sociais e comunitárias, empresários e gestores públicos já possuem agendas bastante comprometidas. Apenas uma causa clara que dialogue diretamente com uma necessidade comum ou com um forte sentimento de empatia é capaz de fazer com que deixem sua rotina de lado para se engajarem em uma ação coletiva.

Neste sentido, três aspectos são importantes e determinantes para que uma causa seja assumida por um grupo. A relevância, a pertinência e a urgência da causa.

RELEVÂNCIA	PERTINÊNCIA	URGÊNCIA
O problema é real e suas consequências são facilmente identificadas pelo grupo e legitimadas por outros atores.	O problema afeta diretamente os atores, seja porque ocorre no território do grupo ou campo de ação, seja porque refere-se a um tema de interesse direto ou de identidade social.	Há tendências fortes de que não lidar com o problema agora trará consequências sérias ou irreparáveis no curto e médio prazo.

Compete ao grupo mobilizador estabelecer estratégias que promovam os sentidos de relevância, pertinência e urgência da causa junto aos públicos desejados. Entre algumas estão:

Relevância - pressupõe estudos e pesquisas que comprovem a seriedade do problema. Tanto dados estatísticos que demonstrem a dimensão e escala do problema em suas diferentes consequências quanto estudos qualitativos que apresentem a análise de todas as suas causas e relação com os diferentes contextos.

Pertinência – pressupõe demonstrar a relação direta do problema com os atores a serem engajados. Depoimentos espontâneos, diagnósticos rápidos e participativos, grupos focais com públicos locais ou do campo de interesse e levantamentos de estatísticas em instituições do território como postos de saúde, escolas, delegacias e unidades de assistência social (CRAS e CREAS) estão entre possíveis estratégias.

Urgência – pressupõe demonstrar a prioridade com que o problema deve ser tratado e que necessita urgentemente de uma ação. Análise de tendências, análises comparativas e análises temporais contribuem para esta construção de sentido.

O que eu tenho a ver com isso?

Os sentidos de relevância, pertinência e urgência estão diretamente relacionados com a construção de empatia e de identificação com o problema junto aos grupos focos da mobilização. Ninguém se mobiliza em torno de algo que não lhe diz respeito ou que não o sensibilize.

Para isso, é fundamental montar um mapa de correlações e interfaces dos atores em relação ao foco da mobilização. Por exemplo, se o tema é a insegurança na comunidade:

Junto aos comerciantes locais: demonstrar o quanto a falta de segurança na localidade diminui os rendimentos dos negócios e dificulta o surgimento de novas oportunidades. Apresentar estatísticas e estudo de análise de perda de lucros por conta da insegurança;

Junto às escolas: demonstrar o quanto a falta de segurança impacta no cumprimento do ano letivo e ainda fomenta doenças e pedidos de transferência de professores. Apresentar estatísticas de total de aulas perdidas por conta de conflitos armados e de pedidos de transferência de professores;

Junto aos postos de saúde: demonstrar que a falta de segurança aumenta a demanda de trabalho e ainda coloca os profissionais em condição de vulnerabilidade. Apresentar estatísticas de demanda de atendimentos de vítimas de violência;

Junto às associações de moradores, organizações sociais e igrejas: demonstrar que o trânsito livre na comunidade é prejudicado e que os espaços seguros para crianças e adolescentes brincarem ficam restritos. Organizar histórico de conflitos na comunidade que impediram o trânsito livre dos moradores além de estatísticas locais de roubos, assaltos e mortes violentas.

Diagnósticos Rápidos e Participativos (DRP)

Muitas vezes não é fácil encontrar dados da realidade local. Principalmente quando o tema refere-se a uma comunidade ou bairro específico.

co. Neste caso, algumas técnicas de Diagnóstico Rápido e Participativo (DRP) podem ajudar neste levantamento ao mesmo tempo que já engajem e mobilizem os diferentes atores na causa.

O DRP é uma técnica de investigação sobre um determinado problema onde os atores locais participam do processo de levantamento e reflexão dos dados coletados. A vantagem do DRP em um contexto de mobilização social é que os atores, no decorrer do processo investigação, ampliam seu olhar sobre o problema e se sentem mais sensibilizados e motivados para encontrar soluções.

Dicas para um diagnóstico rápido participativo

Algumas dicas interessantes são:

- Usar o celular para percorrer a comunidade e fotografar locais degradados ou com algum tipo de problema que afete a vida da comunidade tais como terrenos baldios cheios de lixo, bueiros de esgoto sem tampa, valas a céu aberto, árvores ameaçando cair, etc. As fotos podem ser utilizadas em uma apresentação na comunidade para discutir os principais problemas e elencar prioridades para ação coletiva;
- Levantar nos postos de saúde que atendem a comunidade, quais os principais problemas que afetam a saúde de crianças e idosos. Apresentar os dados em reuniões de familiares nas escolas, refletir com os participantes as causas dos problemas e propor uma campanha de prevenção na comunidade integrando posto de saúde, escolas, igrejas e associação de moradores;
- Jovens organizarem uma pesquisa de satisfação entre os próprios jovens sobre os espaços públicos de esporte, lazer e cultura da comunidade ou entorno para começarem uma campanha de criação ou revitalização de espaços.

Experiência CIEDS

A experiência diagnóstica na construção de um território educativo



O projeto Redes de Territórios Educativos, implementado pela parceria do CIEDS com o Itaú Social nos municípios de São Luís (MA), Várzea Grande (MT), Cuiabá (MT) e Aquiraz (CE) tem uma experiência importante de mobilização a partir de um diagnóstico local.

Utilizando um formulário do Survey Monkey⁴ enviado para organizações sociais, o projeto realizou um diagnóstico do perfil das organizações sociais que atuam com crianças, adolescentes e jovens em cada município. O processo consistiu dos seguintes passos:

- 1.** Alinhamento e validação das questões do questionário com representantes locais, em especial Conselhos de Direitos da Criança e do Adolescente, Secretarias de Assistência Social, Fóruns DCA⁵ de organizações da sociedade civil e outros atores cujos dados fossem relevantes;
- 2.** Divulgação do link do questionário no Survey Monkey em seminário de apresentação do projeto para as organizações sociais, por meio de envio de convite eletrônico e em reuniões e eventos que reuniam organizações como assembleias do CMD-CA e de Fóruns DCA;
- 3.** Envio de comunicação via whatsapp, facebook e e-mail motivando as organizações a preencherem o questionário eletrônico;
- 4.** Produção de gráficos e tabelas com os principais dados coletados;
- 5.** Realização de encontros em diferentes territórios do município para apresentação e validação dos dados para organizações locais, levantamento de dados qualitativos por meio da percepção das organizações sobre o dado apresentado; e identificação de prioridades de ações para o fortalecimento das organizações do território;
- 6.** Organização de relatório final incluindo as percepções e visões das organizações nos encontros de validação;
- 7.** Envio do relatório para todas as organizações que participaram do processo bem como para todos os atores estratégicos que possam utilizar os dados para ações coletivas, advocacy ou para controle e deliberação de políticas.

Esta experiência diagnóstica e seu processo participativo de reflexão dos dados foi determinante para sensibilização e engajamento das organizações na construção de uma rede de organizações sociais em cada território para fortalecimento coletivo e construção de parcerias em prol das crianças e adolescentes dos territórios.

https://www.cieds.org.br/docs/Tecendo_redes_tecendo_amanhãs.pdf

⁴ O Survey Monkey é uma plataforma de pesquisa que permite a criação de formulários online bem como o seu processamento

⁵ Fóruns de Direitos da Criança e do Adolescente



A COMPREENSÃO DO TERRITÓRIO PARA CONSTRUÇÃO DE PARCERIAS

“O território é esse espaço-lugar potencial do acontecer solitário, das trocas e da formação das sinergias para concretização de um modelo de desenvolvimento que faça sentido para as pessoas.” Muller, 2018

Por mais que um processo de mobilização ocorra em diferentes campos sociais e áreas políticas de atuação é na dimensão territorial que o engajamento comunitário acontece com mais força e presença. Os grandes processos de engajamento internacional e nacionais cumprem com um importante papel na influência de políticas e no fortalecimento de concepções e ideias, mas quando trazem a perspectiva territorial conseguem sensibilizar e engajar governos locais, organizações comunitárias e pessoas garantindo que as novas ideias e conceitos se tornem prática junto às comunidades.

A mobilização com foco no território possui maior poder de engajar e comprometer atores locais em ações concretas possíveis de promover mudanças mais efetivas na comunidade.

É no âmbito territorial que moradores e profissionais conseguem identificar de forma mais objetiva e precisa suas demandas mais imediatas. Por exemplo, cobertura de vagas e efetividade do ensino das escolas da comunidade, qualidade do atendimento nas unidades de saúde, asfaltamento de ruas e saneamento básico, segurança pública, oferta de programas locais de cultura entre tantos outros. Além disso, é no território que a participação em encontros e reuniões é facilitada, garantindo não apenas maior presença mas maior diversidade de participantes. Seja porque os deslocamentos são menos custosos e mais rápidos seja porque a comunicação conseguiu chegar com mais facilidade.

Importante destacar que o território não pode ser limitado apenas a uma demarcação geográfica, mas também como um campo de relações simbólicas, históricas e sociais responsáveis pela construção da identidade do território e que é determinante para o sentimento de pertencimento que se constrói junto aos atores locais. Características que perpassam as relações comunicacionais e que contribuirão para uma maior ou menor aceitação de uma determinada mensagem.

As políticas invisíveis do território: A educação, assistência e saúde que poucos percebem

Escolas, unidades do Centro de Referência em Assistência Social (CRAS) e Postos de Saúde podem cumprir com um papel importante e estratégico no processo de mobilização do território. São equipamentos públicos presentes na maior parte das comunidades e que possuem grande interface com diferentes atores locais.

As escolas, além de dispor de espaços para reuniões e encontros, são centros aglutinadores de jovens e seus familiares sendo um importante ponto de irradiação de mensagens e mobilização. Além disso, o calendário escolar normalmente já disponibiliza momentos específicos para o trabalho de diferentes temas como meio ambiente e dia da cultura negra. Dependendo da causa da mobilização é possível, no diálogo com as escolas, construir uma agenda comum integrando ações educativas já previstas com as ações do plano de mobilização.

Já os Centros de Referência da Assistência Social (CRAS), vinculados às secretarias municipais de assistência social, ou correlatas, estão presentes em diferentes territórios com programas de inclusão e bem estar para crianças, jovens, idosos, pessoas com deficiência e famílias em contexto de vulnerabilidade. Entre os diferentes programas está o Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos que oferece oficinas no contraturno das escolas para crianças, além de uma grande diversidade de oficinas para jovens e idosos. As unidades do CRAS, além de uma ação direta com as famílias beneficiárias do bolsa-família possuem o papel de articular a rede de atendimento socioassistencial do território, de forma que podem ser importantes parceiros do processo de mobilização. Não apenas para identificar organizações e associações, mas para atuar conjuntamente e de forma integrada com o plano da mobilização.

Já os postos de saúde, para além dos serviços de atenção básica, possuem programas específicos de saúde do adolescente e da mulher além de campanhas que podem, dependendo da causa da mobilização, estarem alinhados com o processo de mobilização compondo alguma das estratégias do plano.

Para além da parceria local com estes equipamentos públicos, o processo de mobilização pode ser ainda uma grande oportunidade para

aproximar estes equipamentos e estimular que ações intersetoriais ocorram no território. Apesar de no mesmo território estarem atuando diferentes equipamentos públicos que lidam com os mesmos beneficiários, são poucas as ações e estratégias integradas. De forma geral, a gestão das políticas públicas, ocorre fragmentada e desarticulada. Considerando que os processos de mobilização e engajamento cívico são aglutinadores de esforços, no território eles podem representar uma grande diferença na articulação de políticas e potencialização de estratégias e recursos públicos com um fim comum.

Organizações de Base Comunitária: Mediação local dando capilaridade para o processo de Mobilização

Outro ator importante do território são as organizações de base comunitária. São organizações da sociedade civil que já atuam há anos com foco nos diferentes públicos em contexto de vulnerabilidade no território. Além de terem o reconhecimento local, ainda possuem uma grande capacidade de mobilização de famílias e de outras organizações da comunidade. Um valor importante delas é sua capacidade de engajamento voluntário para questões ligadas ao desenvolvimento local e melhoria da qualidade de vida do território. Grande parte delas já atua em conselhos e fóruns lutando por diferentes tipos de causas.

A parceria com organizações de base comunitária é importante tanto para dar capilaridade ao processo de mobilização no território, atingindo diferentes atores e públicos, quanto para contar com um parceiro estratégico para tomadas de decisão sobre o que é mais efetivo ou não dentro do processo de mobilização no território bem como para implantação destas estratégias.

Identidade e cultura local no processo de mobilização

Outro aspecto importante na mobilização a partir do território é o valor da identidade e da cultura local para fortalecer o sentimento de pertencimento dos atores com a causa da mobilização. Danças e músicas típicas, personagens do folclore e história local, aspectos do clima, do relevo e dos recursos naturais do território entre outros, são elementos que estão no cotidiano e no campo simbólico e cultural das pessoas e das instituições e que conformam os valores que estarão presentes na comunidade.

Trazer estes elementos para encontros, oficinas, reuniões de articulação e peças de comunicação demonstra o quanto o processo está conectado ao território e fortalece o sentimento de grupo e pertencimento na relação da causa com o território. No campo simbólico, trazer a identidade cultural para o processo de mobilização permite ao território

identificar sua especificidade e considerar que não são apenas mais um dentro do processo. Valorizar a identidade cultural do território, significa valorizar as pessoas com seus valores, suas histórias, suas especificidades e suas diferenças.

A cultura ainda é um elemento integrador. Por mais que diferentes setores e atores tenham divergências no campo político e ideológico é possível criar canais de integração e sintonia a partir de elementos da cultura local. A tradição do Siriri e do Cururu no Mato Grosso, por exemplo, está presente na pauta de diferentes grupos políticos e sociais.



Dicas

- Mapear símbolos e valores da identidade e da cultura do território e utilizá-los tanto na ambientação dos espaços de encontros e reuniões quanto na composição de temas da mobilização;
- Convidar pessoas que compõem a memória cultural do território e grupos locais de arte e cultura para exporem seus trabalhos e realizarem apresentações em encontros;
- Planejar em conjunto com organizações de base comunitária que atuem com a preservação da cultura e da memória local ações de mobilização trazendo os elementos da identidade cultural do território para o processo de mobilização.

Mapeamento e cartografia: Visibilidade para valores e potencialidades locais

O engajamento bem sucedido do território depende do quanto os atores locais irão se sentir protagonistas dos processos de mobilização e de desdobramento da mobilização. Para isso, é fundamental mapear quem são os atores estratégicos do território e que possuem capacidade de articulação e mobilização. Este processo de mapeamento pode começar de modo informal com um primeiro encontro cujos participantes sejam mobilizados por um parceiro local que seja reconhecido e legitimado.

Neste encontro, além de uma apresentação da causa da mobilização pode ser feito um exercício colaborativo de identificação de pontos que atestem a pertinência e a relevância da causa para o território. Além disso, podem ser identificados outros atores que teriam poder de mobilização e articulação ou algum tipo de valor para o processo de mobilização.

“Promover o desenvolvimento local e comunitário não depende apenas de implementar projetos

e executar ações com base em metodologias pré-estabelecidas. Promover o desenvolvimento requer ações que fortaleçam as relações sociais entre os atores, ao mesmo tempo em que se valorizem os potenciais criativos existentes.”

Ranauro, 2005



Dicas para um exercício de mapeamento e cartografia

- Um primeiro exercício pode ser feito de forma colaborativa com a presença de um grupo de atores que conheçam o território.
- Em uma grande folha de papel pardo motive o grupo a traçar um mapa do território com as principais referências: ruas principais, grandes praças, escolas, postos de saúde, etc.
- Depois com algum tipo de marcador com cores diferentes, peça ao grupo para localizar e sinalizar no mapa:
 - Instituições com poder de articulação junto a diferentes públicos;
 - Instituições públicas e privadas com espaços para reuniões e encontros: escolas, ONGs, Clubes, Igrejas, etc
 - Instituições sociais e programas públicos que prestam atendimento direto para grupos específicos do território;
 - Lideranças com maior poder de mobilização:
 - Associações, coletivos e grupos organizados por luta de direitos: Movimento de Mulheres, Grêmios Estudantis, associações de moradores, etc
 - Associações, cooperativas e grupos produtivos tais como Associações de Produtores, de Artesãos, etc
 - Empresas que podem se articular com a causa da mobilização;
 - Coletivos e grupos de arte e cultura;

Este mapa pode ser utilizado nos encontros e pode ser sempre atualizado com novos sinalizadores à medida que novos atores venham a participar das ações de mobilização.

Além de permitir que todos tenham uma visão que não possuíam do território, o mapa ainda fornecerá insumos importantes para o plano de mobilização identificando quem pode ser acionado para determinado tipo de ação e estratégia.

Experiência CIEDS

O Bairro Educador: um espaço educativo sem fronteiras



O projeto *Bairro Educador* foi implementado pelo CIEDS em 2011 na parceria com a Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro. O projeto mobilizou mais de 150 escolas para uma integração educativa com o território ampliando, para além dos muros da escola, o processo de

ensino e aprendizagem das crianças.

Aulas em praças, museus, clubes, organizações sociais, empresas e até mesmo em Cemitério ocorreram por conta do *Bairro Educador*. Foram mais de 500 parcerias estabelecidas entre escolas e instituições de seus territórios.

“As escolas, onde o *Bairro Educador* é implementado, testemunham um novo sentimento de pertencimento com o próprio território educativo: é nesse território que se encontram as soluções de seus grandes e pequenos problemas, de sua sustentabilidade para sua continuidade e de sua “conexão oculta” com o desenvolvimento. Essa descoberta é relatada em várias ocasiões por professores, diretores e estudantes. “O território torna-se algo precioso”, comenta uma diretora de escola do Complexo do Alemão, “pois ele oferece tudo àquilo que a escola precisa para se reabilitar de décadas de inércia e de indiferença”.

Ou seja, ali estão as manifestações da multiculturalidade, da diversidade geográfica, da criatividade, dos saberes populares, a presença de lideranças, a capacidade de organização e reorganização, a flexibilidade de soluções, as parcerias, a oportunidade de voluntários e o dia-a-dia da integralidade da educação.” CIEDS, 2011

Um dos casos significativos foi uma das trilhas educativas realizada por escolas situadas no bairro do Caju⁶. A trilha ocorria no Cemitério do Caju que se transformava em uma imensa sala de aula ao ar livre. Lá alunos aprendiam arte e geometria com as esculturas e formas dos túmulos, português e história através dos personagens enterrados no Cemitério, além de um mundo de outros saberes que impactaram na autoestima dos alunos e alunas que antes viam o cemitério como algo “maldito” do bairro e que depois passaram a ter orgulho do valor educativo que ele trouxe para o local.

Boas histórias desta trilha do *Bairro Educador* podem ser encontradas no blog: <http://bairroeducador.blogspot.com/search/label/BE%20Caju>

⁶ Dessa Trilha Educativa ao cemitério do Caju participaram 4 escolas: CIEP Henfil, Escola Municipal Marechal Espiridião Rosas, Escola Municipal Marechal Mascarenhas de Moraes e Escola Municipal Professor Walter Carlos de Magalhães Fraenkel



A COMUNICAÇÃO QUE ALINHA OLHARES E FORTALECE LAÇOS

No contexto atual em que somos bombardeados pelo excesso de informação promovido pelas novas tecnologias de comunicação e informação, um grande desafio para os processos de mobilização é garantir uma comunicação que mantenha os diferentes atores atualizados, alinhados e engajados.

A comunicação é alicerce fundamental no processo de mobilização. Ela deve perpassar todas as ações, equipes e parceiros tendo entre seus principais objetivos:

- Garantir que todos os envolvidos tenham o mesmo entendimento da causa da mobilização, fomentando sensibilização e empatia;
- Fornecer visibilidade para as ações implementadas e permitir a todos reconhecer passos e avanços dados;
- Comunicar os resultados conquistados para parceiros e diferentes públicos diretos e indiretos envolvidos;
- Dar destaque e valorizar as diferentes parcerias presentes no processo de mobilização;

Em um processo de mobilização a comunicação não deve ser reduzida a ações de divulgação e marketing. Ela cumpre o papel estratégico de contribuir para o alinhamento de visão entre os diferentes atores e para a manutenção do espírito de engajamento com a causa.

“Comunicação tem um papel fundamental no aspecto de despertar consciência e mobilizar outras organizações, tornando público o compromisso com o social” (Credidio, 2011).

A comunicação e os valores da mobilização

Um importante papel da comunicação está no engajamento permanente dos atores com a causa assumida. Para isso é fundamental uma

comunicação que reafirme os valores presentes no projeto atestando a relevância da causa e a urgência da mobilização em torno dela. Para além da divulgação das atividades, o olhar da comunicação deve focar nos efeitos promovidos junto aos participantes. É a satisfação das pessoas que é o real sentido de uma ação social e é o que mais sensibiliza e engaja pessoas.

Cabe à comunicação estabelecer mensagens que deixem claro para os diferentes públicos a correlação entre efeitos desejados e valores da causa. São os valores que constroem a identidade do projeto e fornecem a ele o seu diferencial.



Dica

Um primeiro passo para potencializar a comunicação de um processo de mobilização é pensar em uma identidade visual. Uma imagem que possa estar presente em todos os materiais de comunicação como cartazes, folders, cartilhas, informes via whatsapp, facebook, banners entre outros.

O ideal é que esta imagem ajude o leitor a identificar de cara quais são os valores da mobilização e sua causa.

Se não for possível conseguir um Design para produzir esta imagem, uma opção é realizar um concurso local entre beneficiários e parceiros da mobilização para escolher a imagem que melhor representa o projeto e sua causa.

Planejando a estratégia de comunicação da mobilização social

Considerando a diversidade de públicos e atores de um processo de mobilização é fundamental o planejamento da comunicação, de forma que as estratégias adotadas e mensagens veiculadas atendam a esta diversidade e as suas diferentes necessidades de informação.

Para cada público são necessários meios e linguagens específicos. Se o público da mobilização são mães de baixa escolaridade convidadas para participar de encontros de saúde materna, certamente os meios e a linguagem serão diferentes das que serão utilizadas com jovens universitários e profissionais para atuarem como voluntários em ações de prevenção.

O bom planejamento permitirá que as estratégias de comunicação estejam articuladas entre si garantindo que, para além da transmissão de uma mensagem pontual, a comunicação cumpra com a função de alinhar visões e engajar atores para a causa da mobilização.

É ótimo ter um vídeo bem produzido na timeline do facebook do projeto, mas se este vídeo não estiver alinhado a uma estratégia maior de comunicação, definida no planejamento, ele vai representar apenas al-

guns likes e pode não garantir o efeito ou impacto esperado.

Neste sentido, para qualquer comunicação, seja um post, um banner ou um e-mail marketing, é preciso refletir sobre os propósitos de cada estratégia e como eles se alinham com o objetivo maior da mobilização. Em um processo de mobilização as estratégias de comunicação podem ter diferentes propósitos, dentre os quais:

- Conquistar voluntários para implementar ações,
- mobilizar públicos para participar das atividades;
- sensibilizar a opinião pública para a causa;
- valorizar o esforço coletivo da mobilização;
- divulgar resultados do projeto;
- sensibilizar doadores para o projeto.

Importante ter claro que para atingir os propósitos acima, a comunicação deverá estar articulada e integrada com as demais frentes do projeto. Sem informações claras de quem está implementando as ações e lidando diretamente com os diferentes públicos, a comunicação não terá como desenvolver produtos e textos que atendam de forma eficiente ao objetivo traçado.

O processo de planejamento gera dois importantes produtos para a gestão da comunicação. O Plano de Comunicação e a Régua de Comunicação.

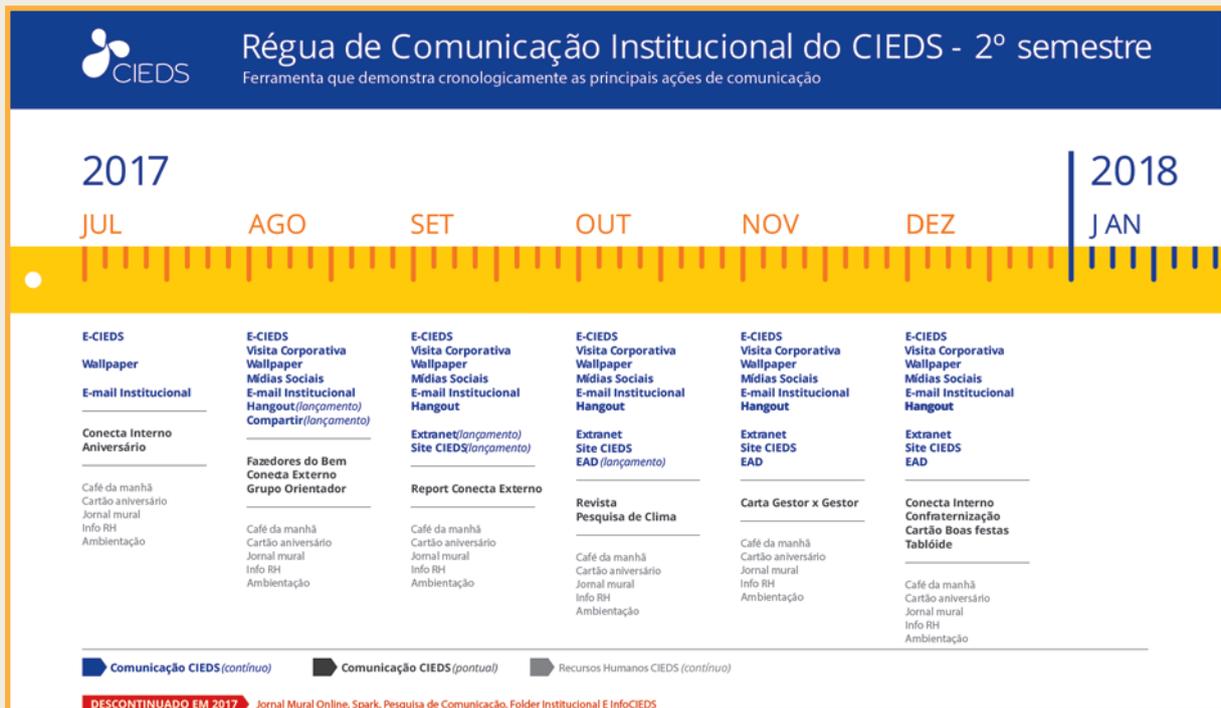
Plano de Comunicação

No plano de comunicação estão detalhados todos os produtos de comunicação, com seus propósitos, formatos, periodicidade, recursos necessários, prazos e responsáveis. Um exemplo segue abaixo:

Plano de Comunicação							
Ação	Material de Comunicação	Objetivo	Público Alvo	Periodicidade/ Quantidade	Formato do material	Prazo	Custo
Gerenciamento de redes sociais (Facebook e youtube)	Post (arte e texto)	Divulgar ações do Programa	Jovens	4 posts por semana	Texto e imagem em PNG	Até dezembro	R\$ 100,00
	Vídeo	Divulgar e registrar ações do Programa	Jovens	1 por mês	AVI	Até dezembro	R\$ 20.000,00
Produção de materiais gráficos	Banner	Fortalecer a identidade visual	Jovens	2	70x90mm, em lona, acabamento em bastão e cordão	30 março	R\$ 100,00
	Camiseta	Identificar os jovens monitores	Jovens	500	Tamanhos P, M, G, GG e XG (fazer levantamento com os jovens)	30 março	R\$ 3.000,00
	Mochila	Fortalecer a identidade visual	Jovens	300		30 março	R\$ 1.800,00
Sistematização da experiência	Caderno de resultados	Disseminar a experiência	Gestores de equipamentos culturais	1000	Formato A5 (fechado), impresso em couche 250, 4 cores, acabamento em grampo.	30 novembro	R\$ 20.000,00

Régua de comunicação

A régua de comunicação auxilia na visualização, de forma ágil, de tudo que deve ser produzido de comunicação no decorrer da mobilização. Ela é elaborada, a partir do plano de comunicação, como uma linha do tempo, seguindo o modelo abaixo:



Com a régua, você visualiza rapidamente o momento em que determinado material precisa ser produzido e disponibilizado, como, por exemplo, o envio mensal de um informativo impresso ou o disparo de e-mails marketing semanais.

Ferramentas gratuitas de comunicação

Quando falamos em comunicação, muitas vezes pensamos em estratégias complexas e caras, como veiculação de matérias em grandes canais televisivos, propagandas, entre outras. Entretanto, nem sempre é possível contar com estes meios para processos de mobilização e, dependendo do foco e abrangência, não são, necessariamente, as estratégias mais eficazes.

A cada dia, surgem diversas oportunidades acessíveis e de baixo custo que podem ser utilizadas para processos de mobilização. Abaixo relacionamos algumas:

Facebook – É a rede social mais conhecida das pessoas. Ótima para fazer uma rápida divulgação das atividades tanto as que estão para acontecer quanto as realizadas. Crie uma página do projeto de mobilização de forma que todos os atores possam postar as diferentes ações e que todos estejam permanentemente atualizados. É um ótimo espaço para fortalecer a integração das equipes e parceiros. Algumas dicas importantes: Utilize boas fotos e textos curtos; atualize constantemente a página; leia e responda aos comentários; utilize a identidade visual do projeto para criar a página e coloque a informação de contato do projeto.

LinkedIn – É uma rede social como o facebook mas com foco em negócios. É a melhor rede para poder atingir empresas e divulgar as ações e causas do projeto,

em especial. É um canal que permite a divulgação de artigos que são bons meios para propagar a causa do projeto. O link do artigo pode ser divulgado no facebook.

Instagram – É uma boa estratégia para atrair voluntários e para chegar rapidamente ao seu parceiro de ação ou financiador a notícia do que está acontecendo no projeto. É ótima para divulgação rápida de atividades que estão sendo implementadas por meio de fotos e frases curtas.

WhatsApp – Para fortalecer a integração e engajamento dos participantes do projeto de mobilização, criar um grupo no WhatsApp é uma boa opção, desde que seja bem definido e combinado, com regras claras de postagem, com o objetivo de evitar publicações e compartilhamentos que causem transtorno aos demais. O WhatsApp, também é uma excelente ferramenta para divulgação de eventos. O compartilhamento de uma imagem bem trabalhada, um texto curto e um link para quem quiser saber mais pode ser a chave para o sucesso do seu evento. Atualmente, o WhatsApp é a principal ferramenta de comunicação da maior parte dos profissionais e moradores de comunidades.

Ferramentas do Google - O Google tem um pacote de ferramentas disponíveis gratuitamente a organizações sem fins lucrativos. A organização pode, por exemplo, criar e gerir todos os e-mails institucionais, com domínio personalizado, pelo google, usufruindo de todas as ferramentas como Google Drive, calendário compartilhado, hangouts para chamadas de vídeo (inclusive para transmissões ao vivo linkadas pelo youtube), Analytics e AdWords, que permite colocar sua organização ou projeto em destaque nas pesquisas pelo Google. Há ainda o Google Formulários que permite ao projeto produzir gratuitamente formulários de pesquisa on-line muito úteis para pesquisa de opinião, avaliação de atividades, satisfação de usuários entre outros.

Cuidados no uso das redes sociais

Apesar de terem o potencial de impulsionar os resultados de comunicação de seu projeto de mobilização, as redes sociais exigem alguns cuidados para que, ao invés de funcionarem como impulsionadores do projeto não resultem no afastamento das pessoas. Alguns cuidados são:

Atualize frequentemente suas páginas nas redes sociais - Não adianta ter uma página no facebook ou no linkedin se não for atualizada. Organizações que não publicam correm o risco de cair no esquecimento ou, pior ainda, permitir que seus seguidores pensem que novas atividades não estão sendo desenvolvidas. Pense em uma frequência mínima de publi-

cação e aproveite ferramentas que permitem o agendamento de posts. O Facebook, por exemplo, já permite que isso seja feito^[7].

Opte por uma linguagem clara, objetiva e sucinta – As redes sociais são ferramentas que agilizam sua comunicação. Textos longos demais, confusos, com muitos termos técnicos e de conhecimento restrito afastam o leitor tanto do texto quanto do seu projeto. Priorize o que deve ser informado. Crie espaços virtuais com outras informações para o caso de algum leitor querer saber mais. Não utilize de frases e parágrafos longos.

Capriche nas fotos – Fotos são sempre recursos ótimos que atraem a atenção do leitor. Mas cuidado com o excesso de fotos que exigirão do leitor dar vários cliques ou não ter uma visualização imediata na imagem. Privilegie fotos bem enquadradas e focadas que deixam claro o tipo de atividade que está sendo implementada e a satisfação das pessoas com a atividade.

Cuidado com a ortografia – Erros de ortografia causam uma péssima impressão. Revise bem o texto antes de publicar conferindo erros de digitação, acentuação, concordância, uso de hífen entre outros. Na dúvida, basta uma consulta ao Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa disponível na internet^[8].

Comunicação e transparência – Mantenha um canal permanente de comunicação com os parceiros da mobilização, mantendo-os informados sobre todos os passos dados, resultados atingidos e sobre como os recursos mobilizados foram utilizados. Esta prática fortalecerá a confiança no trabalho e o desejo de manter a parceria.

Dica

Inove na produção de relatórios para os seus parceiros com a produção de materiais mais objetivos e ricos de recursos visuais tipo infográficos. Lembre que em um processo de mobilização, diferentes pessoas estarão envolvidas, com formações diversas e agendas complicadas e pouco tempo para materiais extensos. Abaixo compartilhamos um report simples, impresso frente e verso, em A4, para entrega aos parceiros do projeto Esporte Para o Desenvolvimento Humano.

⁷ Para outras redes sociais que não permitem o agendamento na própria plataforma, você pode utilizar sites externos como Mlabs, Buffer, Social Pilot, Everypost, Latergram, TweetDeck e Social Oomph são algumas das opções.

⁸ VOLP - vocabulário ortográfico da LP (<http://www.academia.org.br/nossa-lingua/busca-no-vocabulario>)

CURSO Esporte Para o Desenvolvimento Humano

AGOSTO DE 2016

O curso de extensão "Esporte para o Desenvolvimento Humano" teve como objetivo formar multiplicadores de metodologias educacionais inovadoras que utilizem o esporte para o desenvolvimento humano. O curso foi executado pelo CIEDS e desenvolvido no âmbito do Edital Mais Esporte Brasil, uma iniciativa da REMS em parceria com o PNUD Brasil.

Números do projeto

172 inscrições 54% mulheres 46% homens	Mais de 250 pessoas envolvidas no evento esportivo
91 alunos presentes	12 projetos elaborados através da formação de Grupos de Trabalho (GT)
77 alunos certificados como multiplicadores de metodologias educacionais inovadoras	3 projetos premiados por seu alto potencial de impacto: G6 Rugby, Zapão e Ressocialização Corpo e Mente
Inscritos de 18 a 64 anos média de 31 anos	20 horas de capacitação e transferência de tecnologias sociais
96% dos alunos se sentem capazes de colocar em prática o que foi aprendido durante o curso	18 organizações do setor privado, público e do terceiro setor foram mobilizadas e conectadas
100% dos alunos Avaliaram as palestras como excelentes	

Realização:

Apoio:

Parceria:

CURSO Esporte Para o Desenvolvimento Humano

AGOSTO DE 2016

Esporte Para o Desenvolvimento Humano

"O PNUD apoia no Brasil iniciativas com alto potencial de impacto que contribuem com o desenvolvimento humano. E atividade física sempre foi algo que o PNUD acredita."

Juliana Soares
PNUD Brasil

Esporte Para o Desenvolvimento Humano

"As pessoas estão marretando muito conhecimento e estão motivadas para utilizar o esporte para promoção da transformação."

William Boudakian
Rede Esporte Pela Mudança Social

Relatos dos alunos

Foi tudo bem aplicado, com tempo para esclarecimento de dúvidas e assuntos muito interessantes. Sucesso esportivas. Parabéns! O conteúdo apresentado foi de excelente qualidade. Premiu ampliar os conhecimentos, mudar o olhar. Roda-cólio de parabéns! Achei ótimo! Além do conhecimento e informações, conhecemos muita gente que pode nos ajudar (networking).

Muito bom, o curso superou minhas expectativas. A recepção da CIEDS foi excepcional.

O CIEDS conduziu muito bem o curso, permitindo uma horizontalização das pessoas presentes (palestrantes, cursistas, coordenadores), favorecendo a troca de experiências. Parabéns!

Muito bom. Os palestrantes nos envolveram muito em suas propostas, nos deram oportunidade de tirar dúvidas. Esse projeto nos acolheu para aumentar nosso conhecimento.

O curso superou todas as minhas expectativas.

Com certeza tive um enorme salto qualitativo na visão das aulas e temas a serem aplicados aos meus alunos.

O curso foi construtivo sob todos os aspectos nota dez. Excelente.

Agradecimentos

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD Brasil), Rede Esporte pela Mudança Social (REMS), Secretaria de Esportes, Lazer e Juventude do Estado de São Paulo, Secretaria de Educação do Município de Osasco, Universidade de São Paulo (USP), Faculdade Anhanguera Osasco, Fundação Esportiva e Educacional Pro Criança e Adolescente (EPROCAAD), Projeto Vida Corrida, Cidade Escola Aprendiz, Instituto Patrícia Medrado, Instituto Barrichello Kansan, Instituto Passa de Mágica, Instituto Esporte Mais (IEMais), Instituto Alana, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), Aline Pellegrino, Fundação Itaú Social, Centro de Referências em Educação Integral (CREI).

Realização:

Apoio:

Parceria:

Experiência CIEDS

A comunicação que mobiliza crianças para o esporte e a mudança social



Um grande desafio do projeto Craque do Amanhã, implementado pelo CIEDS em comunidades do Rio de Janeiro e São Paulo, era não ser visto como uma escolinha de futebol e passar a errônea ideia de que lá seriam preparados talentos para o futebol. O projeto tinha foco no desenvolvimento integral de crianças e adolescentes com especial atenção para o fortalecimento de atitudes mais colaborativas e solidárias entre as crianças, além de apoiar a permanência delas na escola.

Para consolidar essa visão foi necessário um esforço integrado de comunicação para empresas, organizações parceiras e para as próprias crianças, adolescentes e seus familiares. Para os parceiros, as estratégias via redes sociais era dar destaque para atividades de mobilização desenvolvidas pelo projeto onde a ação solidária e participativa ficava evidente. Um release com foco na metodologia do futebol de três tempos que estimula a cooperação ao invés da competição foi encaminhado para imprensa e várias reportagens foram feitas, além de uma matéria produzida para o website do CIEDS com o caso de um adolescente que, por conta do projeto, voltou para escola, melhorou seu desempenho es-

colar e criou novos laços positivos de comunicação com a família.

Para a sensibilização da comunidade para a turma de São Paulo, a veiculação em uma televisão local, a TV Osasco, foi a estratégia adotada (<https://youtu.be/hvfjRAqfltE>). Para além disso, banners e cartazes foram fixados na comunidade, panfletos distribuídos nos comércios e diálogo com grupos estratégicos locais. Já com intuito de dar visibilidade ampla para a iniciativa, foi possível a exibição em canais da grande mídia, como a Fox Sports (<https://www.youtube.com/watch?v=1j6zABYidwI>).

GESTÃO DE PROCESSOS PARTICIPATIVOS E COLABORATIVOS



O sucesso do engajamento em um bom processo de mobilização depende do quanto os atores envolvidos se sentem coautores do que está sendo construído e implementado, percebendo que suas demandas e potencialidades estão sendo consideradas. Neste sentido, é fundamental estratégias participativas e colaborativas que tanto ampliem os canais de voz e participação quanto de construção de entendimentos e alinhamentos.

As metodologias participativas são aquelas que:

- Facilitam processos de construção coletiva de forma colaborativa;
- Ampliam espaços de voz e escuta para todos e todas;
- Permitem que as diversas opiniões sejam consideradas para a construção de consensos;
- Facilitam a interação e colaboração entre atores diversos;
- Auxiliam para que os participantes de um determinado processo tenham os mesmos entendimentos sobre o que foi produzido;
- Fortalecem os sentimentos de coautoria;
- Facilitam construções de aprendizagens coletivas;

Há diferentes metodologias participativas e vamos aqui destacar algumas que estão presentes nas experiências de mobilização do CIEDS.

Metaplan: A visualização móvel com tarjetas

O Metaplan é uma técnica de moderação de grupos que foi desenvolvida na década de 70, na Alemanha, para facilitar processos de planejamento e construção de ideias. Baseia-se no uso de tarjetas coloridas em que os participantes registram frases curtas que representam ideias, propostas, reflexões, entre outras, que são fixadas em painéis para categorização, construção de consensos e tomada de decisões.

As vantagens do método são:

- Todos os participantes acompanham a linha de raciocínio em que uma determinada proposta ou tipo de conhecimento é construído;

- Facilita a categorização de ideias, percepções e propostas, objetivando tomadas de decisão;
- Permite uma visão ampla, global e lógica permanente do que está sendo construído, à medida que todos os processos de construção permanecem visíveis;
- Os participantes percebem que suas ideias foram consideradas para a construção do produto final, facilitando o comprometimento de todos e todas com o que foi construído;

As tarjetas podem ser feitas em cartolina colorida. Cada tarjeta deve ter o tamanho suficiente para que uma frase de até três linhas possa ser escrita em letra legível e visualizada por quem está na sala. Uma opção é utilizar folhas de papel ofício coloridas ou de papel rascunho cortadas ao meio.

As tarjetas devem ser de cores diferentes, de forma que cada cor caracterize uma categoria do que está sendo construído. As tarjetas devem ser fixadas em painéis ou em paredes com fita crepe. A fita crepe facilita a remoção da tarjeta para uma mudança de posição no painel, caso seja necessário.

Definindo o foco da mobilização com o Metaplan

O Metaplan pode ser utilizado para moderar uma reunião de definição de foco da mobilização. Os passos que podem ser seguidos são:

- 1. Reserve um bom número de tarjetas de 4 cores, um rolo de fita crepe e marcadores de tinta permanente também de cores diferentes.*
- 2. Faça uma breve apresentação do problema a ser enfrentado pelo processo de mobilização (crianças fora da escola, aumento dos casos de violência na comunidade, aumento da população em situação de rua, etc) trazendo, se possível dados da realidade de fontes confiáveis;*
- 3. Inicie a atividade convidando os participantes a colocarem em tarjetas de uma cor específica as principais causas do problema na comunidade e em tarjetas de outra cor as principais consequências. Caso o total de participantes seja maior do que oito pessoas é mais adequado que sejam divididos em grupos;*
- 4. Oriente que em cada tarjeta poderá ser escrita apenas uma única ideia, podendo cada grupo fazer quantas tarjetas desejar. Oriente também, para a objetividade e clareza do texto, que o conteúdo não deverá ultrapassar três linhas dentro da tarjeta;*
- 5. Após o tempo estipulado, o moderador convida o primeiro grupo a apresentar apenas as tarjetas com as causas identificadas.*

A medida que o grupo apresenta, o moderador vai fixando as tarjetas no painel já tentando identificar categorias. Isto é agrupar de um mesmo lado do painel tarjetas que representem um mesmo tipo de causa. Após a apresentação do grupo, o moderador convida o segundo grupo e continua com o exercício de categorização das tarjetas;

6. *Após todos os grupos apresentarem as causas, o moderador convida novamente o primeiro grupo para apresentar as tarjetas com as consequências. Da mesma forma como nas causas, o moderador deve categorizar as consequências agrupando em um mesmo lado do painel as que tiverem o mesmo tipo de natureza;*

7. *Ao final das apresentações, o moderador apresenta para o grupo as categorias que utilizou para que todos as validem. Cada categoria também deverá ser posta em uma tarjeta como títulos dos grupos de causas e consequências.*

8. *A partir do painel de causas e consequências, os participantes são convidados a identificar o que é prioritário para ser assumido como foco do processo de mobilização;*

Investigação Apreciativa: Olhar para o copo meio cheio

Outra técnica importante é a investigação apreciativa. A Investigação Apreciativa (IA) é uma abordagem construcionista desenvolvida por David Cooperrider e tem como foco a gestão da mudança a partir de uma abordagem positiva. Tradicionalmente, nossos planejamentos sempre partem de diagnósticos de problemas cuja análise ocupa um bom tempo do processo. Pela investigação apreciativa o foco é o que há de potencial e de valor dentro do contexto e que pode ser mobilizado e potencializado para a solução do problema.

A IA está organizada em um ciclo de quatro fases: Descoberta, Sonho, Desenho e Destino. Em inglês é o ciclo dos 4s: Discovery, Dream, Design e Destiny.



A principal tarefa da descoberta é revelar a capacidade positiva do grupo e do contexto onde ocorrerá a ação gerando engajamento dos envolvidos ao processo de diálogo, todas as perguntas utilizadas nessa etapa devem ter um foco positivo. No sonho a proposta é envolver todo o grupo num processo coletivo de visão de futuro compartilhada, é um convite à imaginação e à criatividade, possibilitando um diálogo que construa uma aparência que esteja totalmente alinhada aos pontos fortes e aspirações sistematizados na etapa da descoberta. Na etapa do desenho, os participantes são convidados a propor caminhos para a chegada até o sonho mas partindo das descobertas feitas. Isto é, olhando para o potencial existente no território. Já o destino é o momento de concretização do futuro, um convite à ação inspirada pela descoberta, pelo sonho e pelo planejamento, em que são identificadas ações e passos importantes para que os caminhos traçados possam ser percorridos até o sonho almejado.

Uma das principais vantagens deste método é o espírito positivo e motivacional que envolve rapidamente os participantes. Começar um processo olhando para o positivo fortalece o sentimento de esperança

das pessoas e melhora profundamente a colaboração e o engajamento.

Alguns pressupostos importantes na aplicação da Investigação Apreciativa:

- Todo o sistema é envolvido, incluindo a maior diversidade de pessoas que importam para o futuro da questão tratada;
- Os cenários futuros são construídos em uma perspectiva histórica e global;
- Os participantes autogerenciam o processo de cocriação;
- A criação de visão de futuro deve ser compartilhada. Essa é chave para o processo de engajamento e transformação; o processo resulta num compromisso pessoal para a ação, para a implementação da mudança.

Design Thinking: três posturas essenciais para soluções inovadoras

O Design Thinking (DT), livremente traduzido como “pensamento de projeto”, é uma abordagem colaborativa para solução de problemas e criação de produtos ou serviços inovadores. É ideal para auxiliar na identificação de soluções inovadoras para problemas onde já foram tentadas diferentes estratégias, mas com poucos resultados.

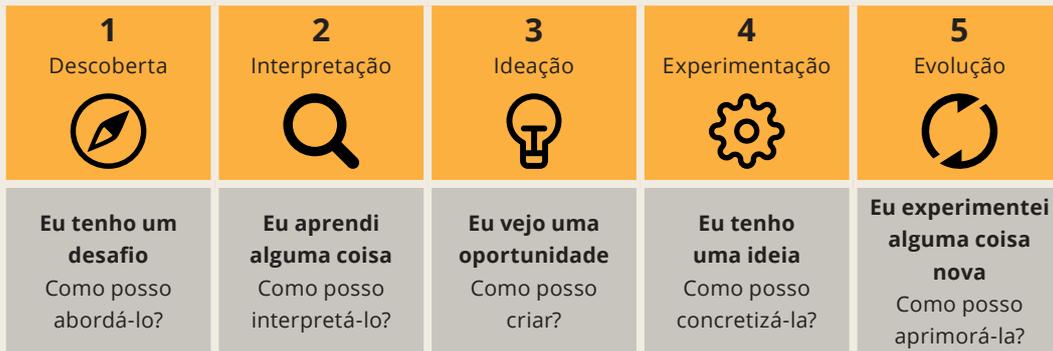
O DT, pode ser utilizado em processos de mobilização para resolução de problemas sociais que afetam a comunidade como, por exemplo, reduzir riscos de deslizamentos por conta do desmatamento e lixo em encostas. No CIEDS, já utilizamos essa abordagem inclusive como parte do processo de planejamento estratégico da organização.

Por outro lado, o DT também pode ser compreendido como uma metodologia, o que significa dizer que se trata de um conjunto de ferramentas colaborativas, participativas, analíticas, interpretativas e de experimentação.

Três são os conceitos que definem uma prática de DT: **empatia, colaboração e experimentação**. As ferramentas escolhidas para uma oficina devem, necessariamente, provocar ou despertar esses três conceitos.

A sua utilização enquanto método envolve 5 fases: As duas primeiras, **DESCOBERTA** e **INTERPRETAÇÃO**, referem-se ao momento em que o grupo inicia uma trajetória de investigação e aprofundamento sobre o problema. A terceira é a **IDEAÇÃO**, quando são geradas e qualificadas as ideias. A quarta **EXPERIMENTAÇÃO** é quando são produzidos os protótipos e testes das soluções encontradas. Ao final ocorre a **EVOLUÇÃO** quando as soluções são aplicadas e constantemente avaliadas para tanto medir resultados quanto aprimorar métodos.

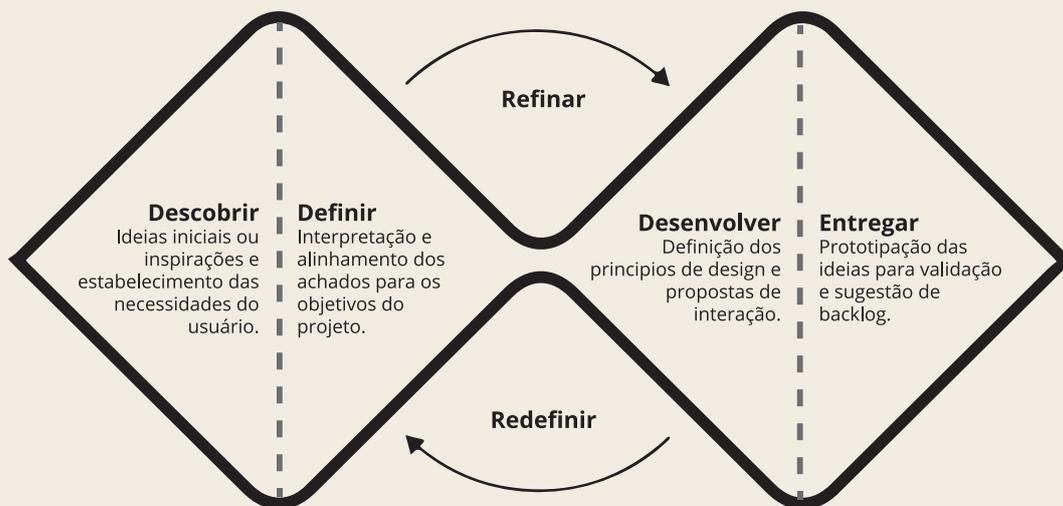
Fases do processo Design Thinking



Fonte: <http://www.dtparaeducadores.org.br/site/o-que-e-design-thinking/>

Ressalta-se que este modelo linear é meramente didático. Na realidade, o processo de DT é cíclico e interativo. É também um percurso que se alterna entre momentos de divergência criativa de pensamentos e convergência resolutiva para soluções. A essa característica dá-se o nome de duplo diamante, como se pode observar na representação a seguir:

O diagrama do duplo diamante



Fonte: <https://medium.com/ux-everywhere/as-metodologias-e-o-processo-no-primeiro-ciclo-do-laborat%C3%B3rio-de-inova%C3%A7%C3%A3o-da-equipe-c-i-f49570ef1b76>

Os resultados de um processo de DT podem ser surpreendentes, tendo em vista o envolvimento das pessoas que vivem o problema por meio de práticas de empatia, de colaboração entre os envolvidos e de experimentação (prototipagem) de soluções antes de serem implementadas em definitivo. Isso representa uma economia de recursos diversos e mais assertividade na solução final.

Além disso, entende-se que há mais oportunidades para soluções inovadoras porque as soluções devem atender a três condições: corresponder ao desejo das pessoas envolvidas, à viabilidade financeira

do negócio ou projeto social e à possibilidade técnica. Acrescidas a essas condições, as posturas de empatia, de colaboração e de experimentação dos participantes, tornam as soluções potencialmente mais inovadoras.

O DT não deve ser utilizado como metodologia fechada. É uma abordagem aberta, capaz de interagir com tantas outras.

Fomentando a colaboração e participação

Para além das metodologias de facilitação e moderação, o processo de colaboração e participação pode ser estimulado por diferentes técnicas e estratégias. Listamos abaixo algumas que foram validadas na trajetória do CIEDS:

A roda que fornece equidade e partilha olhares e saberes – Dispor os participantes em formato de roda faz com que todos se vejam e elimina as posições de destaque. Faz ainda com que aqueles que aparecem menos, sentando mais para trás ou mais afastados, se posicionem no meio de todos sem distinção. Caso o ambiente impeça uma grande roda ou os participantes sejam muitos, outra possibilidade é o formato word café^[9] que dispõe todos os participantes em pequenos círculos em torno de mesas redondas. Este formato auxilia principalmente para os trabalhos em grupos.

A ambientação que acolhe, integra e aconchega – O clima de participação deve ser um clima positivo e prazeroso. Trazer para dentro do espaço símbolos da cultura local e que representem a identidade do território cria um sentimento de identificação e laços de integração entre os presentes por mais que sejam de grupos sociais diferentes. Por exemplo, se é um encontro no Maranhão ter toalhas de chita sobre as mesas, imagens de bumba meu boi espalhadas pelo espaço além de fitas coloridas e artesanato local.

Vitalizadores que integram e dinamizam as reflexões – Vitalizadores são rápidas dinâmicas de grupo que servem para descontrair o grupo em determinados momentos como também para fomentar reflexões relacionadas com os pontos de pauta do encontro. São ótimos para descontrair o grupo após uma intensa reflexão ou palestra ou retorno do almoço. Contribuem ainda para promover a integração do grupo, em especial quando nem todos os participantes se conhecem.

⁹ “O World Café é uma metodologia de conversa em grupo bastante utilizada em todo o mundo. Criada por Juanita Brown e David Isaacs, em 1995 na Califórnia/EUA, a técnica é muito útil para estimular a criatividade, explorar temas relevantes para o grupo e criar espaço para que a inteligência coletiva possa emergir. O nome Café aparece justamente para convidar as pessoas a conversarem de uma forma informal, descontraída, como se estivessem em uma mesa de um café/restaurante” (Scramin, 2017). <https://medium.com/@paulamanzottiscramin/como-facilitar-um-world-cafe%C3%A9-b44a1a2ff336>



Dicas para uma boa moderação de processos participativos

Um ponto comum em qualquer metodologia participativa é a importância da moderação, isto é, a facilitação conduzida por um ou mais profissionais garantindo o bom andamento da atividade na direção dos produtos esperados. Algumas dicas para uma boa moderação são:

- Conhecer bem a técnica que será utilizada, tendo clareza que, em muitos momentos, terá que usar de sua criatividade para fazer adaptações conforme as circunstâncias e perfil de grupo exigirem;
- Se possível, tente ir antes ao local da atividade para verificar se comporta bem o total de participantes e as atividades de grupo, se as cadeiras são fixas ou móveis, se é possível ou não fixar tarjetas e cartazes nas paredes, se há pontos de energia para os equipamentos, e se é possível ou não fazer algum tipo de ambientação, caso seja necessário;
- Escolha sempre a técnica considerando o tamanho do grupo que participará do processo, o tempo que terá e os objetivos e produtos que pretende atingir. Lembre-se que o tempo e tamanho do grupo fazem muita diferença e que metodologias participativas exigem mais tempo de condução;
- Tenha em mãos a pauta do dia discriminando a atividade, o tempo de duração, materiais e equipamentos necessários e responsáveis;
- Importante sempre iniciar validando com o grupo a agenda e seus horários, bem como fazendo um contrato coletivo^[10] com os participantes, de forma que algumas regras de convivência possam ser seguidas para garantir os resultados da atividade;
- Faça uma verificação antes da atividade se todos os materiais e equipamentos que irá utilizar estão separados e de fácil acesso (cheque-list). Importante verificar pontos de energia, extensões e adaptadores;
- Sempre cubra com fita crepe fios e extensões que estejam pelo chão para evitar acidentes. Nas dinâmicas participativas há sempre muita movimentação das pessoas;
- Verifique se entre os participantes há pessoas com dificuldade de mobilização para o caso de utilizar alguma dinâmica que precise de movimento de corpo;
- Fique atento se no grupo há aqueles que falam mais do que outros. Utilize da gentileza para estimular outros a participarem e pedir aos mais falantes para que deem espaço para os mais tímidos;

¹⁰ Contrato Coletivo são um conjunto de regras criadas e validadas pelo próprio grupo para o bom andamento da atividade tais como: deixar celular no silencioso; chamadas urgentes serem atendidas do lado de fora da sala; respeitar o tempo das atividades e horários de saída e retorno do almoço, entre outras. As regras, aprovadas pelo grupo, devem ficar visíveis durante todo o encontro.

- Seja rigoroso com o foco da reflexão. É comum em meio às reflexões coletivas os participantes falarem sobre outros temas prejudicando os tempos e atrasando os produtos das atividades;

Experiência CIEDS

Ponto Certo: a construção participativa e apreciativa de um código de conduta



“Por que tenho que estar aqui? Isso é bobagem e não vai dar em nada.” Esta frase foi muito ouvida pelos facilitadores do CIEDS durante um dos seus maiores desafios. Conduzir um processo participativo com mais de dez mil motoristas e cobradores de ônibus da cidade do Rio de

Janeiro para construção de um código de conduta para a categoria.

A metodologia escolhida foi a Investigação Apreciativa. A justificativa era o fato de que nem todos os motoristas e cobradores estavam convencidos de que o código era importante e necessário e o sentimento entre eles era de angústia com as muitas reclamações e denúncias de desrespeito ao trânsito pelos ônibus. Além disso, há o stress da categoria em ter que trabalhar no movimentado trânsito da cidade do Rio de Janeiro. Por isso, a escolha de uma metodologia que partisse do positivo ao invés do negativo, ajudando-os a identificar o que há de melhor na categoria ao invés de fortalecer os problemas que já eram conhecidos por todos.

A experiência foi marcante e diferenciada para os profissionais considerando que a grande maioria nunca participou de um processo coletivo de construção, em especial, no seu ambiente de trabalho. Para muitos foi um processo de valorização da categoria.

Como resultado, além da criação do código houve o real comprometimento de muitos participantes em adotar posturas mais responsáveis no trânsito, o que foi reconhecido, no período, pelas próprias companhias que relataram mudanças de comportamento.

Dois pontos foram destacados pelos participantes no processo avaliativo. Primeiro o processo participativo que fez com que se sentissem corresponsáveis pelo código, que não chegou pronto de cima para baixo. Suas vozes foram consideradas. Segundo, o clima positivo que a metodologia proporcionou fazendo com que o processo de construção fosse engajador e motivador.



O ENGAJAMENTO QUE APROXIMA E INTEGRA DIFERENTES ÁREAS E RECURSOS

Como já dito, um dos principais valores do processo de mobilização social é o engajamento e a integração de diferentes atores em torno de uma causa comum. Ao mesmo tempo um dos grandes desafios é construir ações articuladas e integradas entre diferentes setores sociais (privado, público e sociedade civil) e diferentes setores de políticas (educação, assistência social, saúde, trabalho e renda, meio ambiente, entre outros).

Romper com uma cultura histórica de trabalho isolado e fragmentado das políticas não é tarefa simples para quem lida diariamente com as burocracias do Estado. Também dentro de uma visão de competitividade de mercado, em que o valor da marca está acima de tudo, ações parceiras e integradas não são tantas, mesmo entre as Fundações Empresariais.

Entretanto, esta perspectiva isolada de ação vem sendo cada vez mais criticada em diferentes frentes e a interinstitucionalidade e a cooperatividade passam a ser apontadas como melhor caminho para superar contextos complexos de exclusão.

“Ação de diferentes que convergem, a cooperação é o colágeno do tecido social. É ela a conectora das partes que compõem o todo das sociedades. Catalisadora do inacabado e inacabável processo de humanização, a cooperação está intimamente associada a ele em seus avanços e recuos, altos e baixos, retas e curvas, em uma trajetória ziguezagueante de resultante ascendente. Quando prevalece tem-se paz e desenvolvimento; quando desfalece, guerra e miséria.” (Monteiro, 2003)

Intersectorialidade e Interdisciplinaridade para uma ação integrada

No campo das políticas públicas, uma das grandes urgências é fortalecer uma rede integrada de políticas nos territórios. Escolas, Unidades de Assistência Social e Unidades de Saúde, que atuam com as mesmas famílias e no mesmo território, podem desenvolver ações que se complementam tais como campanhas de vacinação em que as escolas promovem ações educativas com crianças e jovens sobre as doenças combatidas pela vacinação; em que unidades do CRAS mobilizam famílias

atendidas pelo bolsa família e atendidas pelos programas sociais para a importância da vacinação; e em que postos de saúde, além da vacinação em si, contribuem com oficinas e palestras nas escolas e unidades do CRAS. Ações que podem ser planejadas de forma conjunta e integrada pelas três instituições visando ampliar cobertura de vacinação.

Outro exemplo de ação intersetorial pode envolver escolas, unidades do CRAS e secretarias de trabalho, emprego e renda em que familiares de estudantes e jovens estudantes que já possuem algum tipo de ação empreendedora recebem educação financeira na escola, associada aos conteúdos curriculares; educação empreendedora e de gestão de negócios pela Secretaria de Trabalho, Emprego e Renda; ampliação de oportunidades de comercialização com seus produtos e serviços divulgados por feiras organizadas pelas unidades do CRAS. Empresas do entorno e o Sebrae podem participar com apoio para inscrição dos empreendedores como Microempreendedores Individuais e com palestras com voluntários das empresas sobre qualidade de produto. Uma ação integrada e articulada de diferentes políticas e instituições que qualifica e amplia oportunidades de negócios para microempreendedores das comunidades.

Outro exemplo é um esforço intersetorial no combate a evasão escolar e na busca ativa de crianças fora da escola. Escolas, Conselhos Tutelares, Unidades do CRAS, empresas e organizações sociais do entorno podem se unir com estratégias integradas de identificação de meninos e meninas fora da escola e, a partir do mapeamento e reflexão coletiva dos principais problemas que os afastam da escola, implementarem ações integradas de apoio e acompanhamento para promover a permanência de crianças e adolescentes na escola.

Todos estes esforços podem ser fruto de um processo de mobilização que integra políticas e esforços públicos, privados e sociais. Mas para tal, são fundamentais o diálogo e a construção de um plano comum.

Colocando em prática o Plano de Ação Integrada

Um plano de Ação Integrada é aquele que é construído de forma colaborativa por múltiplos atores em que cada um disponibiliza o recurso que possui para promover as soluções do problema e se une a outros atores no desenho e implementação de alguma ação. Alguns passos essenciais para construção e implementação do Plano são:

Construir coletivamente uma visão comum

De acordo com Bernardo Toro, um primeiro passo para integrar atores diferentes em um processo de mobilização social é o alinhamento sobre qual é o propósito da mobilização. “Este propósito deverá estar expresso sob a forma de um horizonte atrativo, um imaginário convo-

cante que sintetize de uma forma atraente e válida os grandes objetivos que se buscam alcançar. Ele deve expressar o sentido e a finalidade da mobilização. Ele deve tocar a emoção das pessoas. Não deve ser só racional, mas ser capaz de despertar a paixão. A razão controla, a paixão move” (Toro e Werneck, 1996).

Essa visão deve ser construída de forma colaborativa em uma reunião coletiva com os representantes das instituições envolvidas partindo dos dados que atestam a relevância, pertinência e urgência da ação.

Definir Marcos para a caminhada

Para se chegar na visão comum é necessário estabelecer os pontos cruciais de parada, isto é, os marcos da caminhada. Estes marcos representam resultados de processo que demonstram que passos estratégicos foram dados. Por exemplo, se a mobilização é em torno da evasão escolar e a visão é “Todas as crianças e adolescentes em idade escolar matriculadas e frequentando a escola de forma interessada”, podemos ter os seguintes Marcos:

- 1. Famílias com crianças e adolescentes fora da escola mapeadas na comunidade;*
- 2. Vagas disponíveis nas escolas públicas da comunidade mapeadas por localidade, série e turno;*
- 3. Vagas existentes em oficinas e projetos educativos de ONGs e Unidades do CRAS mapeados;*
- 4. Padrinhos e madrinhas cadastrados entre voluntários de empresas locais e membros da comunidade para compra de material escolar, uniforme, livros de literatura infanto juvenil e materiais esportivos para atividades comunitárias, além de oferecimento de palestras e oficinas nas escolas, ONGs, Unidades do CRAS e outros espaços comunitários;*
- 5. Plano de atividades de contraturno elaborado com ONGs, Unidades do CRAS e outras instituições comunitárias, além de voluntários da comunidade e empresas locais;*
- 6. Plano de Acompanhamento Comunitário e Familiar e de Desempenho Escolar de cada criança e adolescente elaborado de forma conjunta entre profissionais das escolas, das Unidades do CRAS e ONGs;*

Construir quadro de ação integrada para cada marco

Para cada marco é necessário um quadro com todas as atividades, recursos necessários, responsáveis por cada atividade e apoios, como no modelo abaixo:

Marco: 1. Mapeamento de crianças e adolescentes fora da escola				
Atividades	Período	Recursos necessários	Responsáveis	Apoio
1.1. Reunião com lideranças religiosas e comunitárias para identificação de residências a serem visitas e de voluntários para realizar as visitas	Outubro	Sala com cadeiras, Datashow e computador	Diretora da Escola Municipal Diretora da ONG da comunidade	Conselho Tutelar Congregações e Associações Religiosas Associação de Moradores Grêmios de escolas do bairro Direções de outras escolas do bairro Coordenações do CRAS e CREAS
1.2. Organização de Banco de Dados	Outubro a Dezembro	Computador com office Base de dados criada no computador	Coordenadora Técnica do CRAS Técnico do Conselho Tutelar	Universidades Públicas e Privadas do Território Estudantes Universitários e de ensino médio para digitação
1.3. Visitas às famílias com crianças e adolescentes fora da escola	Outubro a Dezembro	Prancheta, ficha de visita domiciliar Caneta	Técnicos do CRAS Profissionais de Universidades Locais	Lideranças religiosas Estudantes Universitários Lideranças Comunitárias Educadores de ONGs
1.4. Reunião de Apresentação e encaminhamentos pós mapeamento	Dezembro	Sala com cadeiras, Datashow e computador	Técnicos do CRAS Profissionais de Universidades Locais	Direções de Escolas Direção e equipes técnicas de ONGs locais Profissionais do CRAS e CREAS Lideranças religiosas e comunitárias

Importante perceber que para cada atividade há mais de um responsável. A intenção é que o planejamento e coordenação da atividade possa ocorrer unindo saberes interdisciplinares e integrados. Além dos responsáveis é fundamental o grupo de apoio para operacionalização das ações.

Monitorar e acompanhar implementação do plano

Um ponto crucial para o processo de mobilização é acompanhar a evolução de todos os passos e compartilhar com os diferentes atores os avanços conquistados e onde é necessário fazer correções de rota. Para isso, duas estratégias são fundamentais:

comissão de monitoramento – Esta comissão deve ser composta por dois ou três profissionais das instituições responsáveis por semanal-

mente atualizar o quadro de metas e de atividades realizadas pelo projeto. Também deve ficar responsável por receber imagens das atividades e depoimentos que demonstrem os resultados das atividades. Se possível, contar com a participação de profissionais com experiência em monitoramento e avaliação ou com o apoio voluntário de algum profissional com essa experiência para propor instrumentos que facilitem a coleta de dados e de evidências que atestem que as atividades foram realizadas com a satisfação esperada e demonstrem que os resultados foram atingidos.



Dica

As faculdades de Ciências Sociais possuem professores e alunos que podem se interessar pela causa da mobilização e serem parceiras tanto na organização de diagnósticos quanto processos de monitoramento e avaliação. Neste caso, vale a pena procurar os vice-reitores de extensão ou os coordenadores dos cursos para apresentar o projeto de mobilização e propor a parceria.

reunião regular de monitoramento de passos – Esta reunião é estratégica e deve envolver as principais lideranças de todas as instituições que compõem o processo de mobilização. É o espaço onde a comissão de monitoramento apresentará os dados consolidados do monitoramento com os avanços em relação aos marcos e atividades e onde há necessidade de correção de rota. Nessa reunião os participantes irão tomar decisões estratégicas para a mobilização a partir dos dados apresentados. A regularidade pode ser mensal, bimestral ou trimestral dependendo do volume de ações e disponibilidade das instituições parceiras.

Um ponto importante é que o processo de monitoramento e avaliação não pode ser uma camisa de força ou um antolho (viseira utilizada em cavalos) que impede que o olhar avaliativo seja ampliado. Como o processo de mobilização se caracteriza por múltiplos esforços é sempre provável que resultados não esperados ocorram. Resultados que em um processo rígido de monitoramento e avaliação não serão identificados e ficarão invisíveis apesar de poderem ser relevantes para a causa da mobilização.

Neste sentido, o olhar da comissão e dos participantes do processo de mobilização não pode se limitar às metas e indicadores traçados pelo plano. Tem que estar atento e aberto para qualquer evidência de resultado proporcionado pela mobilização e que pode impactar positivamente na causa escolhida. Para ter este olhar ampliado é importante que o processo de monitoramento e avaliação não se limite a instrumentais quantitativos mas também utilize investigações qualitativas que possibilite diferentes escutas e diferentes olhares, tais como grupos focais e entrevistas com roteiros abertos ou semiestruturados.

Celebrar resultados e manter vivo o engajamento e integração do grupo

Nem sempre o processo de mobilização é ágil e com resultados rápidos. A complexidade dos problemas sociais exige, na maior parte das vezes, esforços de longo prazo. Neste sentido, é fundamental manter o engajamento do grupo com a causa e com a estratégia de mobilização. Para tal, a comunicação, o monitoramento e a avaliação das ações são estratégias fundamentais.

A comunicação deve estar sempre ativa utilizando de todas as mídias existentes para divulgar constantemente as ações que estejam acontecendo, sempre valorizando as parcerias para que a ação ocorra. Deve também dar visibilidade para os resultados alcançados, com imagens e depoimentos que atestem o valor das mudanças e seu impacto positivo na vida dos beneficiários ou das instituições.

Organizar momentos de celebração e comemoração dos resultados e passos dados com as diferentes instituições é importante para que todos tenham a mesma percepção de avanço do projeto além de valorizar o trabalho em parceria e coletivo. O momento de celebração fortalece o sentimento de pertencimento do grupo em relação ao coletivo e a valorização dos diferentes esforços presentes. Este processo de reconhecimento e valorização não pode se limitar aos dirigentes das instituições, deve atingir a todos os envolvidos, incluindo, se possível, os beneficiários diretos e indiretos das ações.

Experiência CIEDS

Quando a força da mobilização une empresas e famílias para disseminar o prazer pela leitura junto a crianças e adolescentes.



“Todo mundo doou. Aqueles que não tinham livros em casa para entregar compraram e doaram. Até quem não é funcionário da Seguradora quis ajudar, a minha mãe, por exemplo, pegou um livrinho dela e fez a doação”, conta a funcionária da Seguradora HSBC, que participou como

voluntária do projeto Jovens Mediadores implementado pelo CIEDS em 2003 na cidade de São Paulo.

Em um grande esforço de mobilização, funcionários e seus familiares se sensibilizaram pela causa da importância da leitura literária e doaram mais de 300 livros que foram utilizados em rodas de leitura promovidas por jovens mediadores voluntários em espaços comunitários.

Além do acervo itinerário que circula com os jovens para os diferentes espaços da cidade, os livros ainda enriqueceram os acervos de

bibliotecas de escritórios de inclusão social de São Paulo para atender ao público de crianças e adolescentes e suas famílias.

Para além dos resultados conquistados junto às milhares de crianças que ampliam sua criatividade e imaginação a partir das histórias compartilhadas pelos jovens mediadores, o projeto promoveu a união e integração de diferentes esforços entre órgãos municipais de assistência social, escolas, empresas privadas, além da ação voluntária de funcionários de empresas e jovens estudantes.

MOBILIZAÇÃO EM ÁREAS DE CONFLITO



Um grande desafio para os centros urbanos, em especial das capitais e regiões metropolitanas brasileiras é atuar em áreas onde os conflitos armados colocam em risco a segurança dos moradores e profissionais que lá atuam. Ao longo dos mais de 20 anos de atuação do CIEDS, grande parte de seus projetos ocorreram nestas áreas, em especial na cidade do Rio de Janeiro onde várias comunidades sofrem com os confrontos armados entre traficantes, milicianos e policiais.

Promover mobilização nessas áreas onde o trânsito pelas ruas é vigiado e onde é necessário tomar cuidado com a exposição de moradores que podem ser reprimidos exige algumas medidas de precaução e prevenção.

Estabelecimento de parcerias e conhecendo as regras e dinâmicas locais

O primeiro passo é identificar na comunidade atores que possam apresentar um panorama sobre como os conflitos se fazem presente, se há regras impostas pelos grupos armados e se há locais e trajetos que devem ser evitados. Estes atores podem ser lideranças da associação de moradores, um diretor de escola pública, um diretor de posto de saúde, um agente comunitário de saúde, um profissional de alguma unidade de assistência social da área, profissionais de organizações sociais que atuam na comunidade, entre outros.

Além de fornecer estas informações que são fundamentais para o planejamento das ações, estes atores podem ser parceiros em ações importantes, em especial:

Apresentar na comunidade as pessoas de fora que estarão atuando no local – Apresentá-las para moradores antigos, comerciantes locais, líderes religiosos entre outros que também possam servir de referência para o trânsito na comunidade. Esta apresentação é importante para que saibam quem é quem e o que pretende no local. Ser visto ao lado de pessoas que possuem reconhecimento na comunidade é importante para legitimar sua presença e ação.

Servir de contato para alertar sobre possíveis conflitos e momentos de tensão – Ter o telefone das pessoas de referência e fornecer o telefone de quem irá atuar permitirá que avisos de situações de risco possam

ser dados antes que ocorra o deslocamento para a comunidade. Isto é um importante protocolo a ser seguido.

Apoiar na identificação de voluntários e profissionais da comunidade – É sempre positivo quando quem atua no processo de mobilização em um determinado território pertence ao lugar. Além de ser conhecida ainda sabe os ritos e códigos locais que devem ser respeitados. E no caso específico do processo de mobilização sabe os melhores meios e linguagens que devem ser utilizadas no local.

Apoiar no mapeamento de parceiros institucionais locais para a mobilização – Para além dos aspectos da segurança, a pessoa de referência pode apoiar na identificação de parceiros estratégicos das ações de mobilização, em especial para cessão de espaços e equipamentos para reuniões, apoio no contato e trabalho com famílias e crianças, mobilização de jovens, oferta de profissionais para palestras, partilha de experiências, etc.

ATENÇÃO

Nunca proponha parcerias ou acordos com grupos armados

Ao estabelecer uma parceria ou acordo com algum grupo armado o projeto terá dificuldades de continuar atuando de forma independente além de colocar em risco todos os profissionais que atuam na mobilização. O melhor acordo é sempre com lideranças reconhecidas e respeitadas da comunidade que se bastam para legitimar sua ação no local, além de serem as melhores mediadoras no território para qualquer evento relacionado aos grupos armados.

Comunicação local e identificação

Sempre que possível utilize identificações - Camisetas com o nome do projeto e dos parceiros envolvidos além de crachá são boas medidas de segurança para quem for transitar nas áreas onde ocorrem conflitos. A criação de um símbolo para o projeto de mobilização também ajuda na fácil visualização.

Apresente o projeto e as pessoas envolvidas para o máximo de coletivos possíveis – Já tendo claro quem irá atuar no território com o projeto, organize com os contatos locais reuniões com diferentes grupos para apresentar toda equipe e quais ações serão implementadas. Podem ser reuniões de pais em escolas, de famílias beneficiadas pelo bolsa família, de grupos religiosos, de pessoas mobilizadas pelas associações de moradores, entre outros.

DICA

Aproveite as reuniões de apresentação do projeto para validar com os presentes as opções de datas para realização das atividades. É um ótimo momento para criar um canal de escuta e de participação e de engajamento das pessoas.

Cuidado com fotos e filmagens – Nunca faça fotos e filmagens em locais abertos da comunidade ou mesmo em reuniões em locais fechados sem o consentimento dos presentes e das lideranças locais. Fotos e filmagens podem ser interpretadas por grupos armados como alguma ação de investigação.

Experiência CIEDS

Revitalizando a comunidade via mobilização de jovens com a arte e educação



De um lado da comunidade, uma geladeira aberta com livros intriga crianças e as convida para o prazer da leitura, do outro alunos e alunas abrem generosos sorrisos com a quadra revitalizada da escola pública. As duas cenas são fruto da ação voluntária de jovens estudantes moradores de áreas marcadas pela violência dos conflitos armados entre traficantes e policiais na Zona Norte da cidade do Rio de Janeiro e que foram mobilizados pelo projeto Jovens Urbanos implementado pelo CIEDS na parceria com a Fundação Itaú Social e CENPEC.

A mobilização envolveu escolas, organizações comunitárias e a ação protagônica de jovens que desenharam e implementaram projetos de empreendedorismo e inovação social em suas escolas e comunidades. A parceria com as escolas e organizações foi fundamental para estabelecer o que poderia e o que não poderia ser feito para garantir tanto a segurança dos jovens quanto dos parceiros envolvidos na ação.

Já no outro extremo da cidade, no Morro do Vidigal, na Zona Sul do Rio de Janeiro, dezenas de crianças brincam e se divertem com as ações de pintura, arte, teatro e música desenvolvidas em um espaço cultural criado onde antes era um depósito abandonado e utilizado para venda e consumo de drogas. A mudança de um clima de insegurança para um clima de alegria e aprendizagem foi executada por jovens artistas da comunidade participantes do projeto Favela Criativa implementado pelo CIEDS na parceria com a Secretaria de Estado de Cultura do Rio.

Tanto o Favela Criativa quanto o Jovens Urbanos foram projetos que conseguiram produzir resultados impactantes nas comunidades por conta do processo de mobilização social implementado nas comunidades. Um processo que engajou jovens, escolas, organizações sociais, centros comunitários, pequenos comerciantes, igrejas entre outros atores em uma causa comum. Para além do impacto junto aos estudantes das escolas e moradores das comunidades as ações ainda permitiram dar visibilidade para o potencial positivo de transformação presente nas comunidades que, geralmente, são reconhecidas apenas pelas páginas policiais dos jornais.

MOBILIZAÇÃO SOCIAL E ENGAJAMENTO CÍVICO: CONSTRUINDO REDES QUE TRANSFORMAM



A década de 80 foi marcada por intensos processos de mobilização social. Processos que culminaram no surgimento de importantes marcos legais como a Constituição Cidadã, o Estatuto da Criança e do Adolescente e a Lei Orgânica da Assistência Social. Conquistas de processos participativos que engajaram diferentes setores da sociedade e segmentos sociais.

Conquistas que foram fundamentais para tornar políticas mais inclusivas e impactantes na qualidade de vida de milhares de pessoas e famílias. Conquistas que impulsionaram outros processos de mobilização como os Fóruns de Erradicação do Trabalho Infantil que engajou empresas, organizações da sociedade civil e governos de todas as esferas por todo o país e que foi responsável pela retirada de milhares de crianças e adolescentes de situações de exploração do trabalho, incluindo as piores formas como carvoarias e canaviais.

Talvez a principal aprendizagem que podemos tirar de todo esse processo é que não há sociedade justa sem a participação e o engajamento cívico dos diferentes setores sociais. A mera eleição de um candidato, por melhor que ele ou ela sejam não é suficiente. A garantia de um estado democrático de direito, onde a justiça social e a equidade se façam presente, depende da mobilização da sociedade e do seu engajamento cívico.

Engajamento que pressupõe resgatar a confiança no outro e na ação coletiva. Resgatar a confiança nas instituições democráticas e nos diferentes atores sociais. Se desarmar para o diálogo, para a construção de consensos e reaprender a caminhar juntos. Caminhar com o diferente. Não uma caminhada cega porque o engajamento cívico não pode ser cego. Também não é uma mera ação voluntária. É um posicionamento efetivo, consciente e crítico sobre uma causa. Por isso o valor do processo dialógico, do debate, da reflexão coletiva. A mobilização social e o engajamento cívico pressupõem o diálogo reflexivo.

São vários e muitos os processos de mobilização e engajamento cívico que conseguiram produzir resultados positivos. A experiência já provou o seu valor. Temos que descortina-los e ampliar as experiências. Sem uma sociedade civil unida no olhar sobre a aplicação de recursos pú-

blicos, participando da decisão sobre o uso desses recursos e disposta a ser parceira dessas políticas, os impactos a serem promovidos não serão os impactos transformadores que tanto necessitamos.

As experiências e aprendizagens que partilhamos nesta publicação refletem este desejo de promover impactos transformadores. Impactos moldados por fortalezas e esperanças, erguidas pelas muitas e diferentes mãos que se espalmam para manter firme o mastro e assumir o rumo da nau.

Bibliografia

Alves, Soares e Xavier. Desigualdades educacionais no ensino fundamental de 2005 a 2013, in: Revista Brasileira de Sociologia, Vol.4, No. 07, Jan/Jun 2016. Sergipe: SBS

BROWN, Tim. Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

CIEDS. Mobilização Comunitária: perspectivas na construção de ações efetivas para o investimento social privado e incidência em políticas públicas. Documento interno de sistematização de experiências. Rio de Janeiro: CIEDS, 2007.

CIEDS. Bairro Educador CIEDS. Sistematização de uma experiência de política pública. Relatório interno de Sistematização. Rio de Janeiro: CIEDS, 2011.

Evaristo, Conceição. Poemas da recordação e outros movimentos. Belo Horizonte: Nandyala, 2008.

COOPERRIDER, David. WHITNEY, Diana. Investigação apreciativa: uma abordagem positiva para a gestão de mudanças. Tradução de Nilza Freire – Rio de Janeiro: Qualimark, 2006.

CORDIOLLI, Sérgio. Enfoque Participativo do Trabalho com grupos. In: Markus Brose (org.) Metodologia Participativa. Uma Introdução a 29 instrumentos. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001.

Costa Ribeiro, Carlos Antonio. Desigualdade de oportunidades e resultados educacionais no Brasil. In: Dados – Revista de Ciências Sociais, vol. 54, núm. 1, 2011, pp. 41-87. UERJ, Rio de Janeiro/RJ. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21819114002>

Credidio, Fernando. Responsabilidade Social - Comunicar com ética. In: Zeppelini, Marcio (org) Comunicação – visibilidade e captação de recursos para projetos sociais. São Paulo: Instituto Filantropia/Sebrae, 2011.

Freire, Alessandro. Engajamento cívico e capital social: um modelo interativo para o efeito da confiança interpessoal. Opinião Publica vol.20 no.2 Campinas: Universidade Estadual de Campinas, Aug. 2014. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-62762014000200273

Gilman, Hollie Russon. For democracy to survive, it requires civic engagement. Disponível em: <https://www.vox.com/polyarchy/2017/1/31/14458966/democracy-requires-civic-engagement> Acesso em 18/10/2018

Monteiro, João de Paula. COOPERAÇÃO Saiba o que é cooperatividade sistêmica para um novo tipo de desenvolvimento. Brasília: Agência de Educação para o Desenvolvimento, 2003.

Muller, Fábio. O Território Como Pilar do Desenvolvimento Integral. In: TECENDO REDES, TECENDO AMANHÃS. Relato de Experiências e Resultados do Projeto Rede de Territórios Educativos. Rio de Janeiro: CIEDS, 2018.

Ranauro, Márcio Lima. Eles falam a nossa língua. A experiência do CIEDS em Desenvolvimento Local e Comunitário. In: Revista CIEDS. Rio de Janeiro: CIEDS, 2005.

Silva, Leandro. Princípios, valores e iniciativas de mobilização comunitária. In: Documento Interno sobre I Colóquio CIEDS de Sistematização de Práticas. CIEDS: Rio de Janeiro, 2016.

Toro, José Bernardo; Werneck, Nísia Duarte. Mobilização Social: Um modo de construir a democracia e a participação. Brasília: UNICEF, 1996.

Zeppelini, Marcio (org) Comunicação – visibilidade e captação de recursos para projetos sociais. São Paulo: Instituto Filantropia/Sebrae, 2011.

