



**UFBA – UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
EA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PDGS – PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL**

TANIA MOTTA DE SOUSA

**CINCO FRENTES PARA A MOBILIZAÇÃO SOCIAL: uso de ferramenta
para apoiar e dar visibilidade às ações de *Policy Advocacy***

Salvador - BA
2014

TANIA MOTTA DE SOUSA

**CINCO FRENTES PARA A MOBILIZAÇÃO SOCIAL: uso de ferramenta
para apoiar e dar visibilidade às ações de *Policy Advocacy***

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social.

Orientador(a): Prof. Dr. Horácio Nelson Hastenreiter Filho (Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia)

Salvador - BA
2014

Escola de Administração - UFBA

S725 Sousa, Tania Motta de.

Cinco frentes para a mobilização social: uso de ferramenta para apoiar e dar visibilidade às ações de *Policy Advocacy* / Tania Motta de Sousa. – 2014.

158 f.

Orientador: Prof. Dr. Horácio Nelson Hastenreiter Filho.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2014.

1. Mobilidade social. 2. Políticas públicas. 3. Espaços públicos. 4. Políticas sociais. 4. Participação social. 5. Agenda de execução (Administração). 6. Executivos públicos - Formação. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

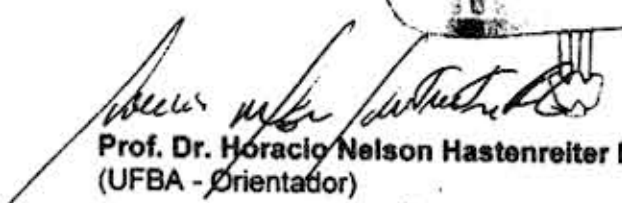
CDD – 305.513

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE TÂNIA
MOTTA DE SOUSA DO CURSO DE Mestrado
INTERDISCIPLINAR E PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO
E GESTÃO SOCIAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA.


Aos três dias do mês de novembro de dois mil e catorze a Comissão Julgadora, eleita pelo Colegiado deste Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia, composta pelo Prof. Dr. ~~Horácio Nelson Hastenreiter Filho~~ (UFBA), orientador da aluna, pelos membros titulares ~~Profa. Dra. Claudiani Walandt~~ (UFBA) e pelo Prof. Dr. Edgilson Tavares de Araújo (UFRB), se reuniu para julgar o trabalho de dissertação intitulado: "CINCO FRENTES PARA A MOBILIZAÇÃO SOCIAL: USO DE FERRAMENTA PARA APOIAR E DAR VISIBILIDADE ÀS AÇÕES DE POLICY ADVOCACY", de autoria de Tânia Motta de Sousa. Após a apresentação da dissertação, a mestranda foi submetida à arguição pela comissão julgadora e ao debate. Em seguida, a comissão julgadora reuniu-se para analisar e avaliar o referido trabalho, chegando à conclusão que este merece ser aprovado.

Nada mais havendo a ser tratado, esta Comissão Julgadora encerrou a reunião da qual lavrei a presente ata, que após lida e aprovada, vai assinada por mim, Orientador, pelos demais membros da comissão e pela mestranda.

Salvador, 03 de novembro de 2014.


Prof. Dr. Horácio Nelson Hastenreiter Filho
(UFBA - Orientador)


Profa. Dra. Claudiani Walandt
(UFBA)


Prof. Dr. Edgilson Tavares de Araújo
(UFRB)


Sra. Tânia Motta de Sousa
(Mestranda)

TANIA MOTTA DE SOUSA

**CINCO FRENTES PARA A MOBILIZAÇÃO SOCIAL: uso de ferramenta
para apoiar e dar visibilidade às ações de *Policy Advocacy***

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Desenvolvimento e Gestão Social, Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca
examinadora:

Banca Examinadora

Prof. ^a Dr.^a Claudiani Waiandt
Doutora em Administração (BAHIA)
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Prof. ^o Dr.^o Edgilson Tavares de Araújo
Doutor em Serviço Social (SÃO PAULO/LISBOA)
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)

Prof. ^o Dr.^o Horácio Nelson Hastenreiter Filho
Doutor em Administração (BAHIA)
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Salvador, BA, 03 de novembro de 2014.

À minha família por ter me ensinado que tudo é possível quando se tem fé, dedicação e amor.

AGRADECIMENTOS

Encerrar mais esta etapa da minha vida não foi uma tarefa fácil, pois tive que dividir este momento com o maior desafio da minha vida até hoje: ser mãe. E assim, sendo tanto uma pesquisadora, quanto uma mãe de primeira viagem colecionei, ao longo desta trajetória, muitos acertos e muitos erros. Na bagagem, apenas uma grande certeza: toda experiência valeu, e tem valido, muito à pena por toda a grandiosidade de aprendizados que posso, todos os dias, experimentar. Assim, agradeço:

Ao meu marido, Cláudio, por ser a minha força, o meu equilíbrio e a minha metade mais cheia de amor; a minha pequena filha Bruna - gerada, nascida e criada no seu primeiro ano de vida durante esta experiência -, que me permitiu conhecer o incondicional e incontestável amor materno.

Aos meus demais familiares, em especial a minha irmã Telma, por ter sido, também, uma mãe para Bruna em todos os tantos momentos em que precisei me dedicar e me isolar para cumprir as atividades do Mestrado; e a minha mãe, Marília, por ser o meu maior exemplo de generosidade, dedicação e amor ao próximo.

Aos meus amigos Marcílio Rocha Ramos e Patrícia Nascimento, por sempre terem uma palavra de força, incentivo e conforto, e por me mostrarem que amizade é para todo um sempre, em quaisquer circunstância, tempo e situação (mesmo quando distante).

Aos meus colegas de turma do mestrado, em especial Cissa, por compartilharem tantos momentos de doação, cansaço, aprendizado e, acima de tudo, comprometimento. Muito aprendi com todos vocês sobre a importância do respeito, da diversidade e da dedicação.

Aos estudantes de Gestão Pública e Gestão Social da Graduação Tecnológica da UFBA pela disponibilidade e boa vontade em ajudar, assim como as demais pessoas que contribuíram para a realização desta pesquisa, sem os quais não seria possível realizar o estudo.

Ao Prof. Dr. Horácio Nelson Hastenreiter Filho, por aceitar o desafio de me orientar, por toda dedicação, generosidade e atenção com que conduziu o meu aprendizado, possibilitando o estímulo fundamental para a conclusão deste trabalho e mostrando como um verdadeiro mestre deve guiar seus discípulos.

E, por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram com a realização de mais uma etapa da minha vida.

Muito obrigada!

"O rio corre sozinho, vai seguindo seu caminho.
Não necessita ser empurrado.
Para um pouquinho no remanso.
Apressa-se nas cachoeiras.
Desliza de mansinho nas baixadas.
Precipita-se nas cascatas.
Mas, no meio de tudo isso vai seguindo seu caminho.
Sabe que há um ponto de chegada.
Sabe que seu destino é para a frente.
O rio não sabe recuar.
Seu caminho é seguir em frente.
É vitorioso, abraçando outros rios, vai chegando no mar.
O mar é sua realização.
É chegar ao ponto final.
É ter feito a caminhada.
É ter realizado totalmente seu destino.
A vida da gente deve ser levada do jeito do rio.
Deixar que corra como deve correr.
Sem apressar e sem represar.
Sem ter medo da calmaria e sem evitar as cachoeiras.
Correr do jeito do rio, na liberdade do leito da vida, sabendo que há um ponto de chegada.
[...] Tudo tem seu ritmo.
Tudo tem seu tempo.
Importante é dizer "cheguei".
E porque cheguei, estou realizado.
A gente deveria dizer: não apresse o rio, ele anda sozinho.
Assim deve-se dizer a si mesmo e aos outros: não apresse a vida, ela anda sozinha
Deixe-a seguir seu caminho normal.
Interessa saber que há um ponto de chegada e saber que se vai chegar lá ".

(Barry Stevens)

SOUSA, T. M. **Cinco Frentes para a Mobilização Social: uso de ferramenta para apoiar e dar visibilidade às ações de *Policy Advocacy***. (Dissertação) Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia. 156 f. Salvador, BA, 2014.

RESUMO

Por ser atual e emergente, o termo “*Policy Advocacy*” desperta a atenção das universidades, da sociedade civil e de esferas do poder público. Definida como um conjunto de estratégias de intervenção e mobilização para as demandas sociais preteridas, encobertas ou que contrariam interesses econômicos, a *policy advocacy* deve ser pensada como uma atuação de modo planejado e estratégico para alcançar os resultados e para fortalecer o processo de busca de mudanças e soluções para um problema público, para uma demanda ou para uma causa social. O presente estudo buscou investigar o uso de ferramentas para gerir uma mobilização social. A partir de metodologia com abordagem qualitativa, realizou um Estudo de Caso no curso de Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social da UFBA, a partir da experiência pedagógica “Um Dia de Civilidade no Trânsito”. Como resultado, apresenta-se cinco demandas necessárias para o desenvolvimento da ação/mobilização social como uma ferramenta de aprendizagem, com vistas a fortalecer e qualificar a participação nos espaços públicos de decisão e a consolidação da democracia participativa, além de um roteiro de boa prática para gerir ações de mobilizações sociais, com a descrição da estrutura inicialmente necessária e a organização das cinco frentes de trabalho.

Palavras-chave: gestor social; mobilização social; *policy advocacy*; formação de agenda.

SOUSA, T. M. **Five fronts to the social mobilization: tool use to support and give visibility to the actions of Policy Advocacy.** (Dissertation) Multidisciplinary and Professional master's degree in Development and Social Management from the Federal University of Bahia. 156 f. Salvador, BA, 2014.

ABSTRACT

Being current and emerging, the term "Policy Advocacy" awakens attention from universities, civil society and spheres of power public. Defined as a set of intervention strategies and mobilization for the rejected or covert social demands or that are counter to economic interests, policy advocacy should be thought acting as a planned and strategic manner to achieve the results and to strengthen the search process of change and solutions to a public problem, or a demand for a social cause. This study investigates the use of tools to manage a social mobilization. From a qualitative methodology approach, it held a Case Study on Undergraduate course Technology in Public Management and Social Management Federal University of Bahia, from the pedagogical experience "A Day of Civility in Traffic ". As result, we present five demands required for development of action / social mobilization as a tool learning, in order to strengthen and qualify the participation in public spaces of decision and the consolidation of democracy participatory, and a roadmap of best practice for managing actions of social mobilization, with the description of the structure initially necessary and the organization of the five topics.

Keywords: social manager; social mobilization; policy advocacy; training agenda.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Categoria de atores	36
Figura 02 – Demandas para o desenvolvimento de mobilização social	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Atores fundamentais num processo de mobilização social.....	29
Quadro 02 – Relação metodológica.....	80
Quadro 03 – Técnicas para trabalho em grupo	109
Quadro 04 – Instrumentos de apoio para trabalho em grupo.....	110
Quadro 05 – Instrumentos para coleta de informações	114
Quadro 06 – Modelo de Projeto	115
Quadro 07 – Ferramentas para divulgação em veículos de comunicação.....	120
Quadro 08 – Instrumentos para divulgação em veículos de comunicação.....	121
Quadro 09 – Produtos para divulgação em veículos de comunicação	127
Quadro 10 – Instrumentos de avaliação das ações de comunicação.....	128
Quadro 11 – Check list para a execução da mobilização social	129
Quadro 12 – Roteiro para ações de mobilização de recursos	132
Quadro 13 – Tipos de Benefícios Fiscais para custeio de ações sociais	133
Quadro 14 – Informações que um Plano de Ação deve conter	135
Quadro 15 – Atitudes para uma boa gestão	137

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APLB	Sindicato dos Profissionais em Educação do Estado da Bahia
AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
CNPQ	Conselho Nacional de Pesquisa
Ciags	Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social
DETRAN	Departamento Estadual de Trânsito
ENANPAD	Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
ENAPEGS	Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social
EAUFBA	Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia
FAPESB	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia
FOFA	Análise <i>SWOT</i> – em português, Força/Fraquezas/Oportunidades/Ameaças
GETS	Grupo de Estudos do Terceiro Setor
GPGS	Gestão Pública e Gestão Social
CNPQ	Conselho Nacional de Pesquisa
NEA	Núcleo de Extensão em Administração
ONG	Organização não governamental
OMC	Organização Mundial do Comércio
PA	Plano de Ação
PMBOOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
TI	Tecnologia da Informação
FEA	Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas
FGV	Fundação Getulio Vargas
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSC	Universidade de Santa Catarina
UnB	Universidade de Brasília
USP	Universidade de São Paulo
UWC-CC	United Way Canada - Centraide Canada

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	GESTÃO SOCIAL E O PERFIL DO GESTOR SOCIAL	15
2.1	Competências e Formação do Gestor Social	18
3	PARA ENTENDER OS PROCESSOS DE FORMAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS	23
3.1	Atores, demandas e problemas públicos	25
3.1.1	Ciclo de políticas públicas	25
3.1.2	Policy Advocacy	28
3.1.3	Os atores – de protagonistas a coadjuvantes	30
3.1.4	Processos de formação da Agenda	37
4	MOBILIZAÇÃO SOCIAL COMO PROCESSO DE APRENDIZAGEM	41
4.1	Rede de Governança	45
4.2	Conteúdo Técnico	50
4.3	Estrutura de Comunicação	53
4.4	Captação de Recursos	59
4.5	Coordenação	65
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	69
5.1	Campo da Pesquisa	72
5.2	Técnicas para Coleta de Dados	73
	Fonte: elaborado pela autora	81
6	RESULTADO DA PESQUISA	82
6.1	Significações, competências e desafios para a formação do Gestor Social	82
6.2	Ação/Intervenção Social: Um Dia de Civilidade no Trânsito	88
6.2.1	Construção do Conhecimento	88
6.2.2	Planejamento do Projeto	92
6.2.3	Participação na Mobilização	96
6.3	Cobertura jornalística e <i>Policy Advocacy</i>	99
6.4	Gestão de Intervenções Sociais	103
7	PROPOSTA DE ROTEIRO PARA INSTRUMENTALIZAR PRÁTICAS DE MOBILIZAÇÃO SOCIAL	109
7.1	Roteiro para Gestão de Mobilização Social	110
7.1.1	DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA	110
7.1.2	PREPARAÇÃO	111
7.2	CINCO FRENTES PARA GESTÃO DA MOBILIZAÇÃO SOCIAL	116
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	141
	APÊNDICES	155

1 INTRODUÇÃO

Nunca esteve tão atual a frase atribuída ao filósofo, matemático e físico francês René Decartes, que, em pleno século XVII, afirmou “Quem não é visto, não é lembrado”. Centenas de anos depois, a frase dita pelo considerado fundador da filosofia moderna já foi reproduzida em propagandas, poesias, letras de músicas, artigos, filmes e muitos outros produtos da indústria cultural. Passou, também, a ser pregada em treinamentos empresariais, capacitações funcionais, palestras de autoajuda e é justificativa para intermináveis planos de comunicação nos setores público, privado e social.

Com maior ou menor impacto, a necessidade de ocupar espaços públicos e se fazer presente faz com que instituições de todos os setores e de todos os portes sigam pelos caminhos que promovam a imagem perante a sociedade. A visibilidade propicia estar presente na cena pública, mobilizar outros indivíduos, exercer pressão coletiva. Este movimento é associado à *Policy Advocacy*, um conjunto de estratégias de intervenção e mobilização para as demandas sociais preteridas, encobertas ou que contrariam interesses econômicos.

Nas organizações sociais, é muito comum que iniciativas que promovam visibilidade pública sejam realizadas a partir da orquestração de mobilizações sociais, com amplo apelo para a participação e o engajamento popular. Por esse mesmo motivo, um bom resultado para as intervenções sociais toma suma importância para a sociedade civil.

Este cenário vem sendo acompanhado pela pesquisadora na sua trajetória profissional. Por cinco anos realizou consultoria a empresas que optam por desenvolver Responsabilidade Social Empresarial para serem “lembradas” de forma positiva. Antes de realizar este desafio, desenvolveu, durante quatro anos, na organização não governamental Cipó Comunicação Interativa, a formação de jovens e adolescentes para o uso estratégico da comunicação no desenvolvimento territorial. Completa a experiência profissional a atuação na área de Comunicação - em veículos de grande massa e em desenvolvimento de Assessoria de Comunicação para instituições pública, privada e terceiro setor – assim como a docência no

ensino superior, também na área de Comunicação Social, para cursos de graduação e pós-graduação em Jornalismo e Relações Públicas.

Partindo da vivência profissional e de reflexões teóricas sobre o uso de metodologias para processos participativos percebeu que elaborar, planejar, refletir, avaliar – enfim, gerir - uma mobilização social, requer a utilização de ferramentas ou algum tipo de instrumental, que assegure a sua eficácia e eficiência. E este foi o ponto de partida da pesquisa, que apresenta como questão: “Como gerir uma mobilização social, desenvolvida como ferramenta essencial para a formação de um gestor social?”

Seguindo os mesmos passos, o objetivo geral busca propor um modelo de gestão para a ação social quando utilizada como ferramenta para a formação de um gestor. Já os objetivos específicos tratam de:

- Identificar as principais demandas da gestão de uma ação social, desenvolvida como ferramenta essencial para a formação de um gestor social.;
- Avaliar, a partir de uma experiência específica, como a participação em uma ação social contribui para a formação de um gestor social;
- Avaliar o nível de atendimento das demandas da gestão de uma ação social na experiência estudada;
- Desenvolver ferramenta para gestão de uma ação social.

A metodologia empregada apresenta abordagem qualitativa, com uso de Estudo de Caso como método de pesquisa. Para desenvolver a pesquisa, utilizou-se como instrumentos de coleta o levantamento e análise bibliográfica e documental, arquivos digitais e entrevistas com atores diretamente envolvidos com o objeto de estudo. O universo pesquisado é formado por professor, coordenador e estudantes do curso de Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia, a partir da experiência pedagógica “Um dia de Civilidade no Trânsito”. Nesta atividade, realizada na disciplina “Ciência, Tecnologia e Sociedade”, durante o período de outubro de 2013 a fevereiro de 2014, foi realizada uma ação social com o propósito de discutir e promover uma maior consciência crítica da civilidade no trânsito e uma discussão sobre a mobilidade urbana em Salvador. Para isso, estudantes, professor e parceiros criaram, planejaram e desenvolveram uma campanha de alerta e conscientização, ocorrida no dia 24 de janeiro de 2013. A vivência relatada, o referencial teórico e a experiência profissional da pesquisadora serviram, assim, de instrumentos para a construção do trabalho.

A pesquisa segue a estrutura:

Os três primeiros capítulos fornecem o referencial necessário ao desenvolvimento

da pesquisa, apresentando os conceitos, estudos e referências que possibilitam ao pesquisador criar o arcabouço teórico.

No capítulo 2 (dois), são abordados o perfil do gestor social, assim como habilidades e competências necessárias pelas atuais demandas da sociedade, que se abre através de espaços no mercado profissional em busca de pessoas que possam exercer o papel de agentes de transformação social. No capítulo 3 (três), busca-se a compreensão dos processos de formação das políticas públicas, mostrando o entendimento sobre o ciclo de políticas públicas e seus atores, a *Policy Advocacy* e os processos de formação das agendas (pública e de mídia). Finalizando o referencial teórico, o capítulo 4 (quatro) mostra a mobilização social como processo de aprendizagem para as organizações sociais e, conseqüentemente, para o gestor social. Nele, são apresentadas cinco demandas necessárias para o desenvolvimento da ação/mobilização social como uma ferramenta de aprendizagem, com vistas a fortalecer e qualificar a participação nos espaços públicos de decisão e a consolidação da democracia participativa: 1. Constituir uma rede de governança; 2. Dominar o conteúdo técnico relativo à ação; 3. Desenvolver estrutura de comunicação; 4. Mobilizar recursos e 5. Coordenar a ação/intervenção.

Os procedimentos metodológicos, passos da pesquisadora, estratégias de coleta e universo estudado fazem parte do conteúdo do capítulo 5 (cinco). No capítulo 6 (seis), apresentam-se os resultados, a partir da técnica da análise de conteúdo. O capítulo 7 (sete) traz um roteiro de boa prática para gerir ações de mobilizações sociais, com a descrição da estrutura inicialmente necessária e a organização das cinco frentes de trabalho, mostradas no referencial teórico e na análise dos resultados. As considerações finais sintetizam os resultados finais, assim como as impressões e vivência da pesquisadora.

2 GESTÃO SOCIAL E O PERFIL DO GESTOR SOCIAL

O desenvolvimento das chamadas tecnologias da informação e da comunicação nas esferas pública, política e social – que configura o que Castells (1999) definiu como uma sociedade em rede –, com o apoio da mídia, que tem um papel singular no acompanhamento e denúncia de irregularidades, fortalece o surgimento de movimentos da sociedade por mais ética, transparência, participação, políticas de responsabilidade social, programas sociais efetivos, respeito aos direitos dos cidadãos. Tudo isso num quadro dinâmico e de mudança permanente, que se fundamenta na criação de suportes para enfrentar os desafios e a crescente demanda da sociedade pela capacidade imediata de resposta às suas reivindicações. Diariamente, instituições públicas e privadas são cobradas por suas ações e por seus impactos. Assim, capacitar o indivíduo para compreender e superar os problemas que os aflige, assim como para o atingimento de resultados que atendam às exigências da sociedade, minimizando as desigualdades sociais e disseminando valores de cidadania e respeito ao próximo, desponta como fundamental alternativa para uma gestão de mundo moderna e eficaz, sustentáculo para uma boa governança. No mundo contemporâneo, as organizações, aos poucos, também vão convergindo suas atenções e esforços para uma atuação mais responsável e criadora, capaz de dar respostas às demandas da sociedade e do mercado.

Diante do cenário exposto, cabe a alguns atores sociais o papel de agente socializador, capaz de dar “liga”, principalmente, ao processo de desenvolvimento de política voltada para a coletividade (ou pública), costurando os nós que compõe o tecido formado pelos diversos outros atores que participam deste processo de transformação social. O gestor social é um desses atores a quem cabe, atualmente, esta perspectiva de atuação, pois é um profissional que participa do ciclo de políticas públicas e atua no engajamento dos diversos atores por meio de suas funções e instrumentos de construção coletiva das soluções para resolução de problemas públicos, que afetam a vida das pessoas na sociedade. A necessidade de institucionalização das ações sociais também faz com que exista, como afirmação desta

situação, uma progressiva inclusão de gestores sociais nos programas e projetos que se propõem a atender demandas públicas. Boullosa, Moura e Santos (2012, p.2) destacam que a formação em gestão social vem conquistando cada vez mais espaços no país, consolidando algumas experiências em nível de pós-graduação e abrindo novas oportunidades no campo da graduação plena e tecnológica. A abertura deste novo mercado profissional se dá devido a, cada vez mais intensa, difusão do termo gestão social. Seja em pesquisas acadêmicas, meios de comunicação, esferas públicas e meios governamentais ou nos ambientes organizacionais, a função do gestor social adquire permanentemente visibilidade, espaço e interesse.

De acordo com Boullosa e Schommer (2008), a gestão social vem ganhando reconhecimento como expressão de um campo de práticas, conhecimentos e interações entre pesquisadores e gestores, no interior das fronteiras acadêmicas e para além delas, incorporada em disciplinas, pesquisas, publicações, eventos, discursos gerenciais e agendas de governos. Apesar disto, o conceito e a definição de gestão social ainda se encontra em construção, sendo alvo de diversas interpretações. O termo já foi utilizado para relacionar variadas práticas sociais em organizações governamentais, da sociedade civil, dos movimentos sociais ou na esfera empresarial, relacionado às noções de cidadania corporativa ou de responsabilidade social empresarial, e, mais recentemente, passou a representar um modo especial de problematizar e gerir os contrastes da realidade socioambiental. França Filho (2008) também menciona que o termo “gestão social” vem sofrendo um esvaziamento ao conquistar maior visibilidade, tanto do ponto de vista acadêmico, quanto em termos midiáticos. O autor adverte que esta ocorrência traz alguns problemas, tais como sua banalização, pois "tudo que não é gestão tradicional passa então a ser visto como gestão social" (FRANÇA FILHO, 2008, p. 27).

Para França Filho (2008, p.30), a gestão social pode ser pensada também como modo de orientação para uma ação organizacional. Ela diz respeito, portanto, a uma forma de gestão organizacional que, do ponto de vista da sua racionalidade, pretende subordinar as lógicas instrumentais a outras lógicas mais sociais, políticas, culturais ou ecológicas. No entanto, a gestão social atua num circuito que não é originariamente aquele do mercado e do Estado, muito embora estas organizações entretendam, em grande parte dos casos, relações com instituições privadas e públicas, através de variadas formas de parcerias para implementação de projetos. “Este é o espaço próprio da chamada sociedade civil, portanto uma esfera pública de ação que não é estatal” (FRANÇA FILHO, 2008, p. 32).

Esta abordagem se aproxima da definição adotada por Tenório (1998, p.7), em que gestão social é o conjunto de processos sociais no qual a ação gerencial se desenvolve por

meio de uma ação negociada entre seus atores, perdendo o caráter burocrático em função da relação direta entre o processo administrativo e a múltipla participação social e política. O que se busca, desta forma, é o atendimento das atuais necessidades e desafios da administração quanto à democracia participativa e à cidadania, aplicando-se técnicas de gestão que consideram o intercâmbio dos vários atores envolvidos nos processos administrativos, estimulando o convívio e o respeito às diferenças. Por outro lado, Tenório e Saravia (2006) também trazem uma visão bem particular sobre a temática ao afirmarem que a gestão social é uma adjetivação de gestão pública – na verdade, funciona como um processo de qualificação democrática da gestão pública. Mas, alertam que “a gestão social não deve ser apenas a prática de uma gestão pública voltada para a solução de problemas sociais, e sim uma prática gerencial que incorpore a participação da sociedade no processo de planejamento e implementação de políticas públicas. Não basta agir para o social, mas agir com o social. Gestão pública é o fim e gestão social, o meio”. (TENÓRIO; SARAIVA, 2006, p.129). Para esses autores, independentemente da organização, a gestão pública deve estar orientada para o público, para o coletivo e para benefício da comunidade. Talvez por isso, avaliam, o tema ainda seja confundido com a gestão de políticas e/ou programas sociais.

A gestão social é a substituição da gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais. É uma ação dialógica desenvolve-se buscando o entendimento negociado, é uma ação comunicativa e não uma ação visando o sucesso, realizada em um espaço privado, como é o caso do agir estratégico. A gestão social é uma gestão pública (vale a redundância) voltada ao interesse público, onde todos têm direito à fala. (TENÓRIO; SARAIVA, 2006, p.128).

Já Fischer (2002, p. 29) apresenta a gestão social como "gestão do desenvolvimento social", definido pela autora como um espaço-reflexivo das práticas e do conhecimento constituído por múltiplas disciplinas. A gestão social seria ainda uma "proposta pré-paradigmática" que vem recebendo a atenção de muitos centros de pesquisa no Brasil e no exterior. Assim, a gestão social pode ser definida como aquela “orientada para o social (enquanto finalidade) pelo social (enquanto processo), norteada pelos princípios da ética e da solidariedade”. (FISCHER; MELO, 2006, p. 17).

A autora faz, ainda, cinco proposições acerca da caracterização do campo da gestão social e de seus paradoxos: (1) a articulação de múltiplos níveis de poder, que traz em seu bojo uma carga potencial de conflito de interesses entre atores envolvidos e entre escalas de poder; (2) a gestão do desenvolvimento social como um campo com práticas híbridas e

contraditórias, pois a cooperação não exclui a competição, e a competitividade pressupõe articulações, alianças e pactos; (3) como o campo é marcado pela ética e pela responsabilidade, deve atender aos imperativos da eficácia e eficiência, em que prestar contas à sociedade, avaliar processos e resultados e regular ações são tarefas essenciais do gestor eficaz para conquistar a legitimidade; (4) a gestão do desenvolvimento social é, também, a gestão de redes e de relações pessoais, que são afetadas por muitos fatores, dentre eles a história do gestor; e, por fim, (5) a quinta proposição mostra a importância do contexto cultural, pois o gestor social é um gestor do simbólico e do valorativo, especialmente quando se trata de culturas locais e da construção de identidades (FISCHER, 2002).

2.1 Competências e Formação do Gestor Social

Paralelo à construção do campo de pesquisa e estudo da gestão social, encontram-se os debates sobre que formação estas pessoas deveriam ter, quais metodologias seriam mais assertivas, que conteúdos e práticas contribuiriam para uma melhor aprendizagem e uma melhor construção do conhecimento. Quais os possíveis caminhos para responder às demandas? Considerando o atual contexto da educação e do percurso formativo de pessoas, em que a sociedade demanda perfis cada vez mais dinâmicos, pragmáticos, participativos, colaborativos, críticos e criativos, enfim, pessoas capazes de realizar um pensar autônomo e trabalhar com resolução de problemas, é preciso entender que o distanciamento entre a teoria científica e a prática serve de alerta, pois cria distorções e afeta o auto-desenvolvimento e o estímulo à aprendizagem. É através da educação que o homem desenvolve-se e emancipa-se, pois esta representa o principal vetor da inclusão social, sendo reconhecida como um dos direitos universais da humanidade.

Continuamente, na dinâmica da vida coletiva, adquire-se conhecimento através da leitura, da observação de mundo e da troca de experiências com ou outros (GOLDSTEIN, 2000) – movimento que propicia fortemente o desenvolvimento de competências e estimula o constante aprimoramento do indivíduo. A competência se institui como uma palavra-chave que norteia os princípios e valores do percurso formativo. Para Barbalho (2002), “o processo de gestão nas organizações, sejam públicas ou privadas, vem sofrendo mudanças em função da necessidade de adequação às exigências da sociedade do conhecimento, onde o capital humano é valorado a partir de sua capacidade de explorar suas qualidades intelectuais”. Com isso, há hoje uma forte exigência global de aprendizagem e inovação dos processos, que garante um certo nível de mobilidade na organização, uma vez que busca adaptar-se para ser

criativa e flexível. As pressões por mudanças e adequações no mundo do trabalho e na vida social, acaba por obrigar o desenvolvimento de competências diferenciadas para atender a estas demandas. A competência costuma ser entendida como a capacidade de realizar algo, de fazer alguma coisa; já no âmbito das organizações considera-se, além desta visão, o modo como este resultado é obtido. Magalhães (1997, p. 14) a define como conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer uma determinada função. Prahalad e Hamel (1998) foram dois pensadores que realizaram um estudo a respeito de competências, em que a definiram como o conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram diferencial competitivo para a organização. Por fim, o conceito proposto por Fleury (2000), em que “competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Assim sendo, não é por acaso que o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que se articulam para gerar o percurso formativo do gestor social é uma fonte de atenção que vem sendo maturada e constantemente refletida. Boullosa, Moura e Santos (2012, p.12) dizem que as atitudes, habilidades e conhecimentos desejados podem ser desenvolvidos, sendo, portanto, passíveis de assumirem uma condição de determinante no processo de elaboração de uma proposta formativa. De acordo com os autores, tanto o gestor público, quanto o gestor social devem dispor de competências relacionadas à esfera pública, contudo não podem se manter incógnitos nos debates das questões sociais. No perfil idealizado a partir dos estudos realizados pelo *Observatório da Formação em Gestão Social*¹ cabe o equilíbrio das possíveis áreas de atuação pública, social, terceiro setor e privadas.

A ação esperada do gestor é uma direção e de regulação dos processos, sendo que dirigir refere-se ao ato de guiar e regular. A ideia de guiar dentro de regras. Quando agregamos ao conceito de gestão o “público e social” carregamos de interpretações de público e privado, suas interfaces e fronteiras e suas ambiguidades e ambivalências. Para que o Gestor seja capaz de dirigir e regular os processos que envolvem as questões públicas e sociais, imagina-se que seja necessário que tenha desenvolvido competências que não são apenas instrumentais, mas também relacionais e estratégicas. (BOULLOSA; MOURA; SANTOS, 2012, p.13).

¹ O Observatório FGS é um projeto de pesquisa tecnológica, desenvolvido no âmbito da Rede de Pesquisadores em Gestão Social (RGS), desenhado e implementado por cinco Universidades parceiras, em sistema de cogestão: Universidade Federal da Bahia (UFBA); Universidade Federal do Ceará/Campus Cariri (UFC/Cariri); Pontifícia Universidade Católica (PUC-SP); Universidade Estadual de Santa Catarina (Udesc) e Universidade Federal do Recôncavo Baiano (UFRB). O objetivo é contribuir para a discussão, consolidação e expansão da gestão social e das suas propostas de formação desenvolvendo pesquisa de base e pesquisa aplicada.

Para estas autoras, a educação profissional e tecnológica possui atualmente um valor estratégico para a busca do desenvolvimento nacional, pois, com a rearticulação e redefinição de papéis entre organizações do Estado, do mercado e da sociedade percebe-se a necessidade de formação de um profissional que contribua na “ampliação da consciência de que os desafios somente podem ser enfrentados com a criação de uma agenda de discussão capaz de atender as demandas que vão surgir”. (BOULLOSA; MOURA; SANTOS, 2012, p.7).

Algumas mudanças, como a rearticulação das organizações da sociedade civil com uma retomada das funções clássicas do Estado, devido principalmente ao momento econômico brasileiro e à escassez de recursos da comunidade internacional destinados às organizações não governamentais do Brasil, já estão em curso, o que fará com que gradativamente o capital social seja desenvolvido e possa ao longo do tempo se forjar e ser legitimado pela sociedade, pelo Estado e pelo setor privado. Isto parece indicar, porém, a insuficiência da e na formação dos profissionais existentes, na maioria das carreiras dedicados ao campo técnico ou burocrata, ou então ligadas somente à área social sem a vinculação das duas áreas de abrangência que tem uma ligação muito forte para o campo social e político. (BOULLOSA, MOURA; SANTOS, 2012, p.9).

A partir do estudo do Observatório da Formação em Gestão Social, as autoras definiram cinco momentos que devem compor o percurso formativo dos gestores sociais: (1) perspectivas de atuação a partir da busca pela compreensão da realidade vivida em sociedade (com estímulo à busca pela inovação presente nas abordagens, que contemplem, por exemplo, a análise dos impactos do global sobre o indivíduo, as diferentes formas de comunicação entre os grupos, a intersecção entre o público e o privado, a relação entre o Estado e a sociedade, democracia e liberdade, os atores plurais e as coletividades, os esquemas, as teorias e os modelos cognitivos organizacionais; (2) a articulação das redes presentes no Estado, na sociedade e no mercado, as estruturas de governança, as estratégias de desenvolvimento econômico, as escalas de poder na formulação das políticas públicas, o cenário das tecnologias sociais e a gestão dos espaços locais na atualidade; (3) as questões sobre os marcos regulatórios da gestão pública e da gestão social, com ênfase na responsabilidade moral que envolve a ação pública e social, as possibilidades de comércio justo, a economia solidária e a reciprocidade, o papel do governo na economia, a responsabilidade social e a delimitação do problema de pesquisa; (4) possibilidades de desenvolvimento e qualidade de vida no plano local, regional e global e como são feitos os projetos públicos e sociais, com realização de imersões pontuais em órgãos do Estado e organizações do terceiro setor com atuação local e continental. Este momento destaca, também a cultura como instrumento catalisador de desenvolvimento local aproveitando as possibilidades de indústrias criativas e o

potencial inovador do território; e, por fim, (5) conhecimento de metodologias, limites e possibilidades das incubadoras universitárias, a diversidade empírica dos movimentos sociais, os temas presentes na agenda internacional como a relação local versus global e o sistema de cooperação, a mobilização da riqueza humana na esfera pública para análise, interpretação e solução das situações-problema com o lúdico e as diversas formas alternativas de tecnologias sociais e, ainda, a oportunidade de apresentar uma contribuição analítica e propositiva voltada ao campo de interesse pessoal.

O desafio de unir teoria e prática, aproximar academia e a sociedade, articular os saberes do senso comum e os saberes científicos estão entre as justificativas para a realização de estudos como o acima citado (o Observatório da Formação em Gestão Social), que ajudam a constituir currículos voltados à nova realidade para abordar o mundo do trabalho. O modelo educacional que desapropria os aprendizes da sua produção está em crise, em profunda crise, e requer alternativas contextualizadas com os novos valores da sociedade. A cena onde a única voz ouvida é a do professor, pois o aluno é o que ouve e o professor é o que fala, está com os dias contados. Os processos são cada vez mais interativos e levam a outras lógicas de comunicação. É preciso criar espaços para refletir sobre essa nova sociedade que ora se apresenta, cheia de possibilidades, conectada com o mundo - e não passiva diante do conhecimento, pois todos poderão ser produtores de informação, cultura e conhecimento. Essa nova situação demanda a constituição de currículos voltados para uma nova realidade que está a exigir inovações metodológicas para abordar o mundo. O modelo educacional que conduz o ensino nas formas de repetição, através de transmissão de informações de valores preestabelecidos requer alternativas contextualizadas com os valores da sociedade da informação, que considerem, como afirmam Calson e Apple (2000), a realidade social como construções dentro de um contexto situacional emergente, histórico e cultural, onde há espaços para uma “pedagogia crítica”, que intervenha no encontro educativo e na construção da identidade.

O currículo, como define Apple (1999), é uma tradição seletiva, que organiza e desorganiza conteúdos. É um produto de tensões, conflitos e concessões culturais, políticas e econômicas, que se concebe, preferencialmente, como a visão de um grupo que prevalece sobre todas as outras. Essas questões, trazidas pelo autor, se refletem nas discussões sobre a gestão do conhecimento, numa sociedade que exige dos seus cidadãos níveis de competência profissional cada vez mais elevados. Assim como o desenvolvimento de competências que valorizem capacidades, atitudes e experiências é um elemento estruturante para a formação do gestor social, o reconhecimento das transformações e mudanças em uma sociedade permite

identificar as tensões entre os diferentes grupos de interesses, além de possibilitar a leitura dos complexos mecanismos de desenvolvimento. Ao gestor social, cabe fazer esta leitura, que irá revelar as áreas de carência estrutural, os focos de insatisfação, os desejos coletivos - permitindo o conhecimento do modelo de sociedade dentro da qual se articulam e se constituem problemas e soluções que afetam a coletividade e, conseqüentemente, a vida pública. Assim, dentro desta visão, a gestão social pressupõe uma ação política entre pessoas, organizações e interorganizações, voltada ao social, ou aos problemas sociais, que leva em consideração as tensões e conflitos locais, além de promover a integração dos recursos disponíveis em favor do coletivo, além de compreender e influenciar os processos de formação das políticas públicas de forma ativa e articulada.

3 PARA ENTENDER OS PROCESSOS DE FORMAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

*“Se você está procurando uma grande oportunidade,
descubra um grande problema.”*

Martinho Lutero

Ao interpretar a frase acima transcrita, cuja autoria é atribuída ao sacerdote alemão Martinho Lutero, precursor da Reforma Protestante na Europa, no século XVI, deve-se compreender “problema” como um caminho para uma ação, que espera-se levar a um resultado. Abordado, de um lado, por poetas, romancistas, prosadores, novelistas e, de outro, pelas mais variadas áreas da ciência, o sentido e o significado da palavra “problema” é um entendimento que passa por formulações teóricas distintas – vários são os seus significados. Conforme citado pelo Dicionário Aurélio, pode ser: (1) conflito afetivo que impede ou afeta o equilíbrio psicológico do indivíduo; (2) questão não resolvida e que é desejo de discussão, em qualquer domínio do conhecimento; (3) questão proposta para que se dê a solução, ou mesmo, (4) proposta duvidosa, que pode ter diversas soluções.

Etimologicamente, significa “lançar-se à frente”, pois surgiu do prefixo grego *pró* - “diante, à frente” - mais *bállein* - “pôr, colocar, lançar”. Por isso, o sentido de algo que precisa ser transposto. No latim, gerou *propositum* (pro, com o mesmo significado do grego, e positum, “posto, colocado”). Bunge (2002), no Dicionário de Filosofia, entende problema como uma “lacuna no conhecimento que vale a pena, segundo se julga, ser preenchida”. Já para a pesquisa acadêmica, o problema é uma realidade com a qual o pesquisador se defronta e que pretende resolver. Popper (1977) diz que a ciência começa e termina com problemas. Na verdade, “problemas” podem ser encontrados em todas as áreas do saber e de toda a atividade humana: existem problemas filosóficos, problemas econômicos, problemas biológicos, problemas familiares ou existenciais - cada um dos quais com as suas

especificidades. Mas, por mais distintos que sejam, todos eles apresentam uma característica comum: o fato de representarem uma ou mais dificuldades que precisam ser ultrapassadas.

Para esta pesquisa, iremos considerar o entendimento de problema adotado pela área das políticas públicas, que o define como um construto interpretativo e se dedica ao estudo da sua evolução à medida que são considerados socialmente. Esta é a visão que também melhor se adequa às inquietações em relação ao desenvolvimento da formação de um gestor social, apresentadas anteriormente. Sjöblom (1984) *apud* Secchi (2012, p.7) dá uma definição prática para problema, que é “a diferença entre a situação atual e uma situação ideal possível”. Ou seja, “um problema existe quando o *status quo* é considerado inadequado e quando existe a expectativa do alcance de uma situação melhor” (SECCHI, 2012, p.7). Assim, uma política é pública porque é voltada a tratar problemas coletivamente percebidos em um determinado contexto e espaço-temporal.

Secchi (2012) defende que uma política pública é uma orientação à atividade ou à passividade de alguém. Da mesma forma, as atividades ou passividades decorrentes dessa orientação também fazem parte da política pública – que, por sua vez, possui dois elementos essenciais: intencionalidade pública e resposta a um problema público. Ou seja, a essência conceitual de políticas públicas é o problema público. É público aquilo que é reconhecido como relevante – é a própria sociedade quem determina se o problema é público, mas o entendimento, o reconhecimento e a definição vão depender do grau de cidadania, compreensão e informação. Por isso, existem problemas que conseguem mobilizar grandes públicos e ações e, outros, não – fator que é influenciado diretamente pelo processo de formação da agenda pública e do ciclo de políticas públicas. Assim, é de suma importância para o estudo das políticas públicas entender o que levou um problema público a ganhar visibilidade e relevância social e política, tanto quanto quais soluções e alternativas podem existir para mitigar ou extinguir esses problemas. Como define Secchi (2012), a razão para que uma política pública se estabeleça é o tratamento ou a resolução de um problema entendido coletivamente como relevante. Para melhor compreensão, este capítulo se estrutura no desdobramento, através de subcapítulos, dos principais atores que conduzem e participam do ciclo de políticas públicas em busca de encaminhamentos para as demandas e problemas sociais; no entendimento de *Policy Advocacy* como elemento estruturante das intervenções sociais; e na compreensão de como ocorrem os processos de formação da agenda pública.

3.1 Atores, demandas e problemas públicos

No campo de estudo das políticas públicas existem diversos modelos que buscam explicar as diferentes definições e visões. A fim de compreender melhor, serão citadas duas dessas visões, que se contrapõem ante o objeto da pesquisa - a abordagem estatista e a abordagem multicêntrica. Estudiosos e pesquisadores da abordagem estatista defendem que as políticas públicas são, obrigatoriamente, vinculadas e monopolizadas pelos atores estatais e consideram que os demais atores, apesar de possuírem certa influência, não estabelecem, definem ou lideram este processo. Já a visão multicêntrica considera, além dos atores estatais, organizações privadas, organizações não governamentais, organismos multilaterais e as redes de políticas públicas, participantes ativos e protagonistas no processo em que o problema é público. Esta última abordagem é a adotada neste estudo como entendimento conceitual pelo fato de a pesquisadora acreditar que é a que melhor explica e se adequa ao desenvolvimento do trabalho.

Essa noção implica em deslocar a análise exposta dos instrumentos de políticas públicas – que podem tomar a forma de programas, projetos, leis, campanhas publicitárias, esclarecimentos públicos, inovações tecnológicas e organizacionais, subsídios governamentais, rotinas administrativas, decisões judiciais, entre outros – para o problema público e a conseqüente ação, intervenção e articulação que irá provocar em todos os atores envolvidos. Para Habermas (1997), a sociedade civil é parte da esfera pública e tem um papel importante num processo democrático legítimo - membros da sociedade civil podem fazer argumentos, ouvir, e dialogar com o governo, influenciando na criação das leis. A constituição desta esfera (pública), através de direitos básicos, intervém na formação da opinião pública e age como “defensores” para assuntos negligenciados e grupos sub-representados, grupos que são difíceis de organizar ou que têm objetivos culturais, religiosos ou humanitários.

3.1.1 Ciclo de políticas públicas

Como já observado, a incorporação de problemas é o ponto de partida para a ação de diversos atores e para a elaboração de propostas de políticas públicas. A este movimento, convencionou-se chamar de “ciclo de políticas públicas” – vários modelos foram desenhados para ajudar a compreender as diversas fases que compõem este processo. Esta pesquisa se reporta à teoria do ciclo de políticas públicas (*policy cycle*), que organiza sete etapas para caracterizar esta dinâmica: (1) identificação do problema; (2) formação da agenda; (3)

formulação de alternativas; (4) tomada de decisão; (5) implementação; (6) avaliação e (7) extinção (SECCHI, 2012, p.33). A primeira representa a percepção pública de um problema – que, por sua vez, se materializa no atendimento de uma demanda social e coletiva e no julgamento de uma situação considerada insatisfatória. Para isso, é preciso vislumbrar possibilidades de solução, melhora ou mitigação desta realidade inicial.

A delimitação do problema envolve definir quais são seus elementos, e sintetizar em uma frase a essência do mesmo. No momento de delimitação de um problema também são criados os norteadores para as definições do conjunto de causas, soluções, culpados, obstáculos, avaliações. Exatamente por isso a delimitação de um problema público é politicamente crucial no processo de elaboração de uma política pública. Há de se destacar, no entanto, que qualquer definição oficial do problema é temporária. Nas fases sucessivas de formulação das alternativas e, principalmente, na implementação, os problemas públicos são redefinidos e adaptados por políticos, burocratas, e os próprios destinatários da política pública. (SECCHI, 2012, p. 35).

A segunda fase, que iremos melhor detalhar no próximo item do capítulo, corresponde ao momento em que um conjunto de problemas ou temas definidos como demandas relevantes passam a compor a agenda (ou as agendas) pública, influenciando a lista de prioridades de atores essenciais para o desenvolvimento da política pública (como agentes políticos, meios de comunicação, governantes). Só quando os problemas conseguem compor esta agenda pública é que percebe-se as formulações de alternativas, etapa três do ciclo. Nesta, ficam evidentes os esforços de construção de soluções para as demandas visibilizadas. Aqui, estabelecem-se estudos, objetivos e estratégias que visam encontrar as soluções mais adequadas para os problemas públicos. Essa formulação pode ser mais ou menos participativa, a depender da arena e dos atores envolvidos, e carregada de valores, alimentados por uma interpretação social. É neste momento que são elaborados instrumentos, métodos, programas, estratégias ou ações para se alcançar os resultados esperados.

Para explicar estes dispositivos, Lascoumes e Le Gales (2007, p.3) propõem alguns esclarecimentos: instrumento é um tipo de instituição social (por exemplo, censo, mapeamento, regulação do estatuto, taxação); já técnica é um dispositivo concreto que operacionaliza o instrumento (por exemplo, nomenclatura estatística, um modelo gráfico de representação, um modelo de lei ou decreto) e, por fim, ferramenta é um micro dispositivo dentro de uma técnica (por exemplo, categoria estatística, a escala de definição de um mapa, o modelo de obrigação previsto pelo texto legal, presença/ausência de sanção). Estes dispositivos são cruciais para a quarta fase, que representa o momento em que os interesses dos atores são equacionados e as intenções (objetivos e métodos) de enfrentamento de um

problema público são explicitados (SECCHI, 2012, p.40). O grau de participação e/ou pressão dos atores envolvidos acaba por influenciar, também, a forma como esta será desenvolvida. Nesta etapa, existem inúmeras formas de entender a dinâmica de escolha das alternativas de solução.

A etapa cinco, que corresponde à implementação, agrega os resultados concretos da política pública – é o momento da ação propriamente dita. Sebatier (1986) *apud* Secchi (2012) cita dois modelos de implementação: o modelo *top-down* (de cima para baixo), que separa a tomada de decisão da implementação, como etapas distintas e consecutivas, numa visão funcionalista e tecnicista; e o modelo *bottom-up* (de baixo para cima), que apresenta maior liberdade e participação dos atores, que podem contribuir com proposições durante a implementação – o formato não é definitivo e pode ser modificado no processo. A avaliação, etapa seis, é aquela em que a implementação e o desempenho da política pública são verificados com o objetivo de perceber o grau e a qualidade da resposta ao problema inicialmente demandado – que pode validar, ou não, as etapas anteriores. Para isso, é fundamental a utilização de critérios para compreensão e julgamento de valor.

Secchi apresenta cinco critérios fundamentais para a avaliação: (1) economicidade (nível de utilização de recursos – *inputs*); (2) eficácia econômica (relação entre *inputs*, que são recursos utilizados, com *outputs*, que é a produtividade); (3) eficiência administrativa (nível de conformação da execução a métodos preestabelecidos); (4) eficácia (nível de alcance de metas ou objetivos preestabelecidos); e, por último, (5) equidade (trata da homogeneidade de distribuição de benefícios ou punições entre os destinatários de uma política pública). Subirats (1989) *apud* Secchi (2012) ressalta que os esforços de avaliação podem receber uma conotação jurídica ou legal, uma conotação técnica ou gerencial ou política. Em relação a esta fase, Frey (2007) elabora uma crítica à prática comum de abordagem, levando em consideração que a grande maioria das análises feitas limita-se em estudar campos específicos, de natureza descritiva, e propõe uma ampliação do estudo sobre políticas públicas ao avaliar essas políticas através de uma macroabordagem onde instituições, processo e conteúdo políticos se inter-relacionam na tentativa de melhor adaptar a dinâmica real de aproveitamento e ir além da análise sobre planos, programas e projetos desenvolvidos e implantados pelas políticas públicas.

Por fim, a sétima fase, que completa o ciclo, é a extinção da política pública, que se processa no momento em que estas “morrem” ou são substituídas por outras. Isso pode ocorrer porque o problema que a originou é dado como resolvido, quando os programas, leis e ações se tornam ineficazes ou, ainda, quando o problema, apesar de não resolvido, perde

gradativamente importância até sair das agendas (públicas, políticas, formais) (CAPANO; GIULIANI, 2001).

Similarmente ao nascimento, a extinção de políticas públicas também depende de **janelas de oportunidade**². Momentos como reformas ministeriais mudanças de mandato executivo e legislativo e aprovação de orçamentos são ocasiões raras, passageiras e pontuais, em que políticas públicas aparentemente inócuas podem ser extintas ou substituídas por outras. (SECCHI, 2012, p. 54, grifo nosso).

Contrariamente a este fluxo, Kingdon (2003) afirma que os eventos de políticas públicas nem sempre acontecem de maneira tão organizada, estruturada e ordenada. Assim, atores nem sempre identificam problemas primeiro e depois tentam solucioná-los. Muitas vezes, a defesa de soluções é que buscam os problemas a elas atrelados. Ou seja, as agendas não são formadas para depois gerar alternativas, e sim, já existem grupos que defendem uma ou outra solução e aguardam uma oportunidade de vinculá-los a um problema socialmente reconhecido.

3.1.2 Policy Advocacy

A atuação da chamada *Policy Advocacy* está diretamente ligada à criação de estratégias de intervenção e mobilização para as demandas sociais preteridas, encobertas ou que contrariam interesses econômicos. O conceito de *Policy Advocacy*, ou apenas *Advocacy*, como é mais comumente referenciado pelas organizações brasileiras da sociedade civil que, cada vez mais, adotam a nomenclatura em suas estratégias de ação, pode ser entendido, de forma superficial, tanto como um engajamento que visa influenciar/mobilizar opinião pública, agendas da mídia e políticas públicas a favor de problemas públicos, causas, questões públicas ou propostas de intervenção, quanto como uma ação coletiva, pública e política, em defesa de direitos sociais, que tem por finalidade democratizar a esfera pública e conquistar mais justiça e equidade. De acordo com Brelàz (2007, p.2), este conceito é bem mais amplo e permite diversas interpretações. A autora explica que a maior parte dos estudos científicos nesta área

² Kingdon (2003) explica que uma janela de oportunidade de políticas públicas é uma ocasião em que os defensores podem apresentar soluções ou atrair atenção para seus problemas essenciais – eles, na verdade, mantém suas propostas e problemas à mão, aguardando essas oportunidades. As janelas são abertas durante o fluxo de construção do problema ou do surgimento das soluções. O autor identifica janelas políticas (*political window*) e janelas de problemas (*problem window*). Quando um novo problema aparece, por exemplo, cria-se oportunidades de propor uma solução para ele. Às vezes, as janelas se abrem previsivelmente, como a troca de personagens de uma administração pública, outras, de forma inesperada, como catástrofes naturais. Oportunidades surgem, mas, também, passam. Por isso, os atores devem aproveitá-las para terem êxito.

são realizados nos Estados Unidos, país onde as organizações da sociedade civil possuem grande tradição em *advocacy* e *lobbying*. *Advocacy* pode ser para indivíduos, para populações específicas ou causas, para o próprio interesse de uma organização ou setor ou para amplos benefícios de interesse público. Mesmo sendo, muitas vezes, empregados como sinônimos, os termos possuem diferenças significativas.

Por *advocacy*, entendemos o ato de identificar, adotar e promover uma causa. É um esforço para moldar a percepção pública ou conseguir alguma mudança seja através de mudanças na lei, mas não necessariamente. *Lobbying* é uma forma específica de fazer *advocacy* e é focada em influenciar a legislação. Sendo assim, *lobbying* pode ser entendido como parte da atividade de *advocacy*. No Brasil o significado destes conceitos está em fase de construção e possui diferenças em relação ao significado norte americano. Considerando que os termos *advocacy* e *lobbying* são de origem anglo-saxã, os significados destas palavras nos Estados Unidos serviram como referência para a conceitualização do significado no Brasil. *Advocacy* é um termo que envolve um conjunto de significados, que advém da experiência de democracia norte americana, não possuindo tradução exata em português. É importante ressaltar que não há um consenso teórico na construção de um significado para *advocacy*. [...]No Brasil, país que importou os conceitos e que, apesar de não terem significado claro e preciso, já trazem alguns “pré-conceitos” estabelecidos, como por exemplo, *advocacy* ser o *lobbying* do bem e *lobbying* ser do mal (interesses corporativos). Já nos Estados Unidos, *advocacy* é utilizado de forma mais ampla, no sentido de identificar, adotar e promover uma causa, buscando mudar a opinião pública e *lobbying* é uma das suas ferramentas “técnicas”. (BRELÁZ, 2007, p.5).

Lodi (1986) *apud* Rodrigues (2000) esclarece que, em meados de 1980, o *lobby* não-econômico era incipiente e amadorístico no Brasil, já que a falta de organização política de grupos da sociedade civil aliado ao sucesso do *lobby* econômico levavam a um clima de mal-entendido, de ilegitimidade e de falta de respaldo da sociedade para com a prática da atividade do *lobby*. O autor argumenta que o *lobby* é usado para influenciar o tomador de decisão na esfera do poder público. Rodrigues (2000, p.6) diz que o *lobby* atualmente envolve, além da mobilização de cidadãos e bases eleitorais para persuadir legisladores quanto ao custo ou benefício político de suas decisões, campanhas de relações públicas e publicidade, realização de pesquisas de opinião, contribuições em campanhas eleitorais e participações em audiências públicas parlamentares.

A existência de tantas atividades na prática do *lobby* torna difícil definir o termo com precisão. Para se ter uma ideia desta dificuldade basta observar que a Lei de Transparência do *Lobby*, dos Estados Unidos, a qual Wright considera a tentativa mais abrangente jamais feita para definir o *lobby*, usa mais de mil palavras para definir termos como lobista, contatos de *lobby* e atividade de *lobby*. Em outras palavras, não há definição simples para o *lobby*. (RODRIGUES, 2000, p.6).

Voltando à relação entre estas duas terminologias, Avner (2002) *apud* Brelàz (2007) também diferencia *Advocacy* de *Lobbying*. O esforço para moldar a percepção pública ou conseguir alguma mudança - seja esta através de lei ou não - é como a autora define *advocacy*, que também envolve identificar, adotar e promover uma causa. Já *Lobbying* é uma forma específica de *Advocacy* com o intuito de influenciar políticas públicas. Para Jenkins (1987) *apud* Brelàz (2007), *Advocacy* em políticas públicas é uma forma de influenciar a decisão de qualquer elite institucional a favor de um interesse coletivo.

Entende-se nesta pesquisa a *Policy Advocacy* como uma estratégia de intervenção social e formação de agenda de políticas públicas. Assim, formar agenda significa influenciar a lista de prioridades de algum ato político. Definida como uma ferramenta de intervenção na realidade social, a *Policy Advocacy* permite o gerenciamento estratégico da informação e do conhecimento com o objetivo de mudar políticas e práticas de atitudes comportamentais e crenças que determinam as chamadas demandas sociais preteridas. Entre os aspectos que caracterizam a *Policy Advocacy*, estão: (1) contrariar os poderes econômicos; (2) abordar demandas sociais encobertas e que requerem ação social; e (3) construir bases para intervenções. Já desenvolver ações de *Policy Advocacy* em políticas públicas pode significar fortalecer o relacionamento com órgãos governamentais (influência direta na criação ou mudança de políticas públicas), acompanhar as atividades do governo, mobilizar a sociedade civil, realizar participação em conselhos, audiências públicas, reuniões com lideranças parlamentares, reuniões de secretarias municipais, participar de redes de articulação, participar e/ou organizar eventos e manifestações, entre outras ações que possam influenciar a formulação e execução de políticas públicas equitativas e democráticas.

3.1.3 Os atores – de protagonistas a coadjuvantes

No processo de busca pelo engajamento, influência e mobilização de pessoas, acaba-se por penetrar no campo da identidade cultural – ou seja, é necessário observar e compreender o sentimento de identidade de um grupo ou cultura, ou de um indivíduo, na medida em que ele é influenciado pela sua pertença a um grupo ou cultura. Os atores envolvidos, seus papéis e articulações no desenvolvimento de ações de *Policy Advocacy* são, portanto, influenciados por aspectos como lugar, gênero, raça, história, nacionalidade, orientação sexual, crença religiosa e etnia, estabelecendo-se, assim, padrões de conduta e comportamento. A identidade cultural também se apresenta em dimensões espacial e temporal, cujo estudo e aprofundamento irá

contribuir significativamente para a observação das peculiaridades e idiossincrasias relacionadas às causas sociais atendidas por ações de *Policy Advocacy*. Pois, certamente, estas apresentam características únicas ou similares, a depender do bairro, cidade, região, país, ou mesmo, período histórico em que se observe.

Estes atores, geralmente, estão representados através de organizações e/ou grupos, que influenciam na identidade dessas organizações e na maneira como elas funcionam. A sociedade civil organizada do novo milênio tende a ser uma sociedade de redes organizacionais, de redes interorganizacionais, de redes de movimentos e de formação de parcerias entre as esferas públicas privadas e estatais, criando novos espaços de governança com o crescimento da participação cidadã. Assim, percebem cada vez mais a necessidade de se articularem com outros grupos com a mesma identidade social ou política, a fim de ganhar visibilidade, produzir impacto na esfera pública e obter conquistas para a cidadania. Nesse processo articulatório, atribuem, portanto, legitimidade às esferas de mediação (fóruns e redes) entre os movimentos localizados e o Estado, por um lado, e buscam construir redes com relativa autonomia, por outro. Nas sociedades globalizadas, multiculturais e complexas, as identidades tendem a ser cada vez mais plurais e as lutas pela cidadania incluem, frequentemente, múltiplas dimensões: de gênero, de étnica, de classe, de região, mas também, dimensões de afinidades ou de opções políticas e de valores: pela igualdade, pela liberdade, pela paz, pelo ecologicamente correto, pela sustentabilidade social e ambiental, pelo respeito à diversidade e às diferenças culturais – que podem ser representadas através dos artefatos (padrões de comportamento), dos valores compartilhados (crenças) e dos pressupostos (valores, verdades), que dão aos seus membros a sensação de identidade, o sentimento de pertença que os faz se comprometer com interesses coletivos. Fatores essenciais quando se busca entender os aspectos que compõem a construção e o desenvolvimento das ações sociais.

Na trajetória de uma política pública, entende-se que esta sofre influências de diversos atores ao longo do seu ciclo – mesmo que um ou outro seja o protagonista em determinado momento. De acordo com Secchi (2012, p.76), “a literatura das ciências políticas entende que atores são todos aqueles indivíduos, grupos ou organizações que desempenham um papel na arena política. Importante destacar que este papel é marcado por um dinamismo constante de comportamentos, interesses, relações e interações, assim como uma configuração peculiar, já que, a depender da arena política, há a prevalência de alguns atores e a ausência de outros”. Ou seja, determinados atores conseguem fazer valer suas vontades sobre a vontade dos demais atores em um processo de política pública.

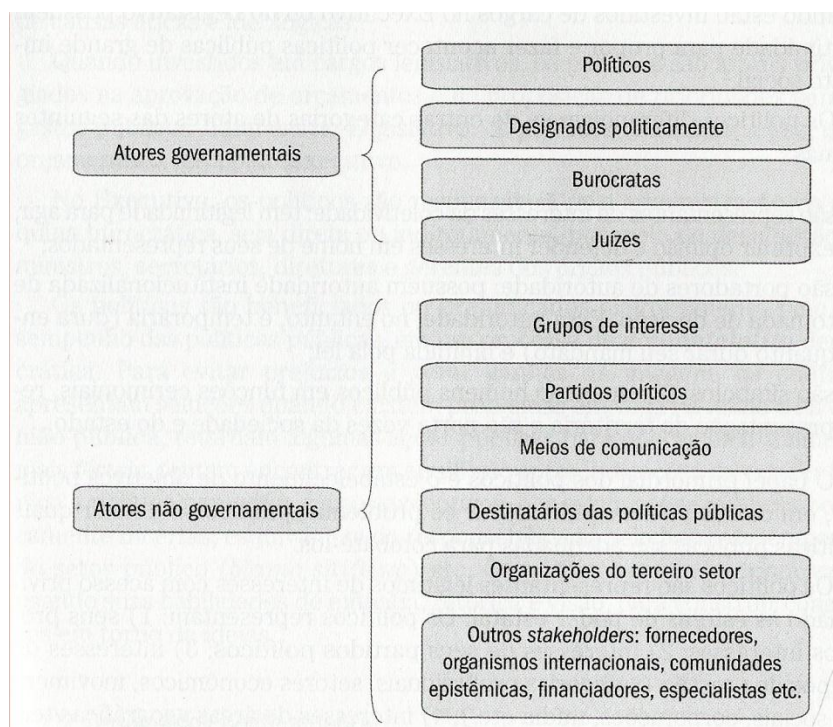
Os atores relevantes em um processo de política pública são aqueles que têm capacidade de influenciar, direta ou indiretamente, o conteúdo e os resultados da política pública. São os atores que conseguem sensibilizar a opinião pública sobre problemas de relevância coletiva. São os atores que têm influência na decisão do que entra ou não na agenda. São eles que estudam e elaboram propostas, tomam decisões e fazem que intenções sejam convertidas em ações. (SECCHI, 2012, p.76).

Kingdon (2003) propõe para o cenário das políticas públicas uma divisão entre atores visíveis e atores ocultos. O grupo dos visíveis representa aqueles que recebem visibilidade pública e dos meios de comunicação, aqui incluídos presidentes, ministros de estado, representantes do alto escalão de governos, membros do congresso, responsáveis por partidos políticos, entre outros. Já o grupo dos atores ocultos é formado, por exemplo, por acadêmicos especializados, burocratas de carreira e congressistas padrão. O autor conclui que o grupo dos visíveis afeta a agenda, enquanto o dos ocultos influencia as alternativas – o que significa dizer que um tema possui maior probabilidade de emergir na agenda governamental se for do interesse dos atores do grupo visível.

Secchi (2012) apresenta uma categorização de atores que identifica características comuns e distinções entre os diversos grupos que compõem o ciclo da política pública. Estes podem ser divididos por individuais – pessoas que agem intencionalmente³ em uma arena, como políticos, magistrados, formadores de opinião - e coletivos – os grupos ou as organizações que agem intencionalmente, como os partidos políticos, os grupos de interesse, as organizações da sociedade civil e os movimentos sociais.

Outra forma de categorização apresentada por Secchi (2012,p.78) foi criada por Moon e Ingraham (1998). Nela, “os atores são classificados a partir de um esquema analítico chamado *Political Nexus Triad*, em que existem três categorias principais para os atores: políticos (eleitos e seus designados politicamente), burocratas (selecionados por concurso) e sociedade civil (externos à administração pública)”. Por fim, Secchi (2012) apresenta a figura 1, transcrita abaixo, em que aparece a divisão de atores governamentais e atores não governamentais.

³ Secchi utiliza a expressão “agir intencionalmente” para distinguir atores de grupos não coordenados de atores. Por exemplo, os banhistas de uma praia não são atores (coletivamente), mas a Associação dos Moradores e Amigos da Praia de Itapuã, sim. A opinião pública não é um ator, mas o Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística é um ator. Da mesma forma, a comunidade internacional não se configura como um ator, enquanto a Organização das Nações Unidas, sim.

Figura 01: Categoria de atores

Fonte: Secchi, 2012

Face o objeto do presente estudo, considera-se de forma mais detalhada apenas os atores definidos como grupos de interesse, meios de comunicação e organizações do terceiro setor. Os grupos de interesse, também conhecidos como grupos de pressão, são definidos por Della Porta e Morlino (2001) *apud* Secchi (2012) como grupos de pessoas organizadas voluntariamente que utilizam recursos para influenciar decisões e políticas públicas. Rodrigues (2000) explica que estes são grupos organizados da sociedade civil que atuam no processo de influência na formulação e na implementação de política de governo, chamado pelos norte-americanos por “*Grass-roots lobbying*” ou pressão feita de baixo para cima, do cidadão para o governante, em prol de uma causa comum ou bem público.

De acordo com Secchi (2012), os grupos de interesse ou pressão podem ser formalmente constituídos, como sindicatos, colegiados profissionais, associações comerciais, ou serem informais, como nos casos de movimentos feministas, movimentos dos sem-teto, de grupos ambientalistas. Seja utilizando canais privilegiados aos meios de comunicação ou instâncias de poder governamental, apresentando metodologias de controle, pressionando os tomadores de decisão ou influenciando os agentes implementadores das políticas públicas, estes grupos influenciam: a) o reconhecimento ou encobrimento de problemas públicos; b) a prospecção de soluções; c) a tomada de decisões; d) a implementação das políticas públicas; e

por fim, e) a avaliação das políticas públicas.

Os grupos de interesse utilizam vários meios para fazer com que seus interesses sejam ouvidos e respeitados no processo de elaboração de políticas públicas: campanhas publicitárias, lobby, financiamento de campanhas eleitorais, marchas ou paradas, greves e também corrupção ativa. Em alguns casos, a simples existência de um grupo de pressão consegue influenciar o desenho da política pública. Nesses casos, os *policymakers* moldam suas decisões, seus comportamentos prevendo potenciais reações a um programa ou regulação que venha a prejudicar ou beneficiar interesses de um grupo de pressão relevante. (SECCHI, 2012, p.88).

Em sua análise, Rodrigues (2000, p.7) diz que, no caso brasileiro, a formação e a manutenção de grupos de pressão reflete o cenário político: “em períodos autoritários, os grupos empresariais e corporativistas é quem dominam a cena, enquanto em períodos de liberdade política, crescem e/ou renascem os grupos da sociedade civil”. Para o autor, o atual momento democrático do país justifica e propicia o aparecimento de grupos da sociedade civil em ação no processo de política pública, com bandeiras de diversos temas: meio ambiente, transparência política, reforma agrária, idosos, mulher, fome, entre outros. Muitos desses temas e áreas são as bases de atuação das várias organizações que compõem o terceiro setor.

As organizações do terceiro setor representam outra categoria de atores identificadas por Secchi (2012), definida como organizações privadas sem fins lucrativos, que lutam por algum interesse coletivo e atuam em áreas sociais onde a ação estatal é insuficiente ou inexistente, como saúde, educação, meio ambiente, proteção de minorias, entre outras. O autor distingue esta categoria dos grupos de pressão devido à articulação na busca de interesses: no primeiro caso se dá em prol da coletividade, de algo externo e além do grupo. Já para os grupos de pressão, são vinculados (os interesses) aos seus próprios membros. As organizações do terceiro setor têm em comum o caráter privado aliado à orientação não econômica, ou seja, a ausência do lucro como finalidade central e o intuito de propiciar benefícios para toda a comunidade ou para grupos específicos da população. Para Brelàz (2007) estas organizações são também importantes como forma de manifestação do pluralismo da sociedade, funcionando assim como organizações de “expressão” da diversidade existente, que contribui para a construção do conceito de comunidade. Outra função destacada pela autora é a de *advocacy* no processo de deliberação e de discussão de políticas públicas de interesse dos cidadãos.

No Brasil, o Terceiro Setor tem sido referência no desenvolvimento de iniciativas, principalmente voltadas à advocacia de causas e políticas sociais. Com profissionalismo e autonomia, na gestão da informação e da comunicação, as ONGs

ocupam importantes brechas comunicacionais na abordagem de problemas sociais. Além das ONGs, os sites de internet, os blogs, televisões públicas, rádios comunitárias também têm contribuído para ampliação do debate público com maior participação da comunidade. (ROSA, 2011, p. 132)

Como destacado por Rosa, os meios de comunicação ou mídia também são citados por Secchi (2012) como uma categoria de atores fundamentais a ser trabalhada no processo de promoção e defesa de quaisquer políticas públicas, pois acaba por se transformar em mola propulsora do processo: os atores sociais necessitam adquirir a informação necessária para trabalhar com seu público alvo e a sociedade. E, como num ciclo virtuoso, necessitam pressionar seus representantes para que se interessem por determinada temática. Os meios de comunicação possuem este papel de difusor de informações, assim como também acabam por exercer papel de controle sobre a esfera política e a atuação da administração pública. Secchi (2012) vê o cumprimento deste papel como um alargamento de *accountability*⁴ democrática, ou seja, a possibilidade de os cidadãos responsabilizarem seus representantes por boas e más ações.

Se Sartori (1994, p.133) defende que, nas democracias de hoje, “são os meios de comunicação de massa que desempenham o papel mais amplo e mais central na formação da opinião pública”, Habermas (1984) destaca com mais veemência este papel de relevância do setor nos debates e ações da sociedade. Para ele, é na própria construção do espaço público, que se dá a concepção dos formadores da opinião pública (entre eles, os *policy makers*⁵) e, portanto, da própria opinião pública, o que está intrinsecamente ligado ao comportamento da mídia. É nesta arena que se inicia, esconde, valoriza, deturpa, atira na gaveta do esquecimento ou se traz à tona os debates. Nesse sentido, a mensagem dos meios de comunicação contribui para a construção de uma realidade e para a definição da agenda pública.

Outra categorização de atores é proposta por Toro (1997, p. 39), que passou progressivamente a influir na agenda das políticas públicas dos anos de 1990 e no planejamento estratégico de centenas de organizações não-governamentais até os dias de hoje, em que apresenta como o centro de um plano estratégico de atuação na realidade social

⁴ Rocha (2011) define *accountability* como processos de avaliação e responsabilização permanente dos agentes públicos que permitam ao cidadão controlar o exercício do poder concedido aos seus representantes. Segundo ele, a democracia, conforme se entende hoje, assenta-se no exercício do poder pelo povo e na extensão dos direitos de cidadania a todos os indivíduos. Numa democracia, o voto dado a um representante político concede a obrigação de exercer o poder em nome e em benefício do povo. Isso trouxe novas responsabilidades para a sociedade, que se viu instada a responder por uma dupla obrigação: dos cidadãos, de manter uma estreita vigilância sobre o uso do poder concedido àqueles que foram escolhidos para governá-los; e dos governantes de prestar contas das suas ações aos cidadãos que os escolheram.

⁵ Responsáveis pelas diretrizes políticas públicas e/ou formuladores de políticas públicas.

visando a provocar mudanças de comportamento a atuação ativa de três atores fundamentais: o produtor social, o editor e o reeditor social, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1: Atores fundamentais num processo de mobilização social

ATOR	O QUE FAZ	EXEMPLOS
Produtor social	Pessoa ou instituição que tem a capacidade de criar condições econômicas, institucionais, técnicas e profissionais para que um processo de mobilização ocorra. É responsável por viabilizar o movimento, por conduzir as negociações que vão lhe dar legitimidade política e social. Tem a intenção de transformar a realidade, tem certos propósitos de mudança e se dispõe a apresentar e compartilhar esses propósitos. É essencial que seja visto não como dono, mas como precursor de um movimento que reflete uma preocupação e um desejo de mudança compartilhado. Ou seja, este ator dispõe de formas para a obtenção de recursos e providencia as condições e a infraestrutura para que a meta seja atingida. O termo é uma analogia ao produtor de cinema.	Poder público (Prefeito, Secretaria de Governo, Ministério)
Re-editores	Designa uma pessoa que, por seu papel social, ocupação ou trabalho tem a capacidade de readequar mensagens, segundo circunstâncias e propósitos, com credibilidade e legitimidade. Dito de outra forma, é uma pessoa que tem público próprio, um formador de opinião, que é reconhecido socialmente, que tem a capacidade de negar, transformar, introduzir e criar sentidos frente a seu público, contribuindo para modificar suas formas de pensar, sentir e atuar. O reeditor é diferente dos chamados “multiplicadores”. Ele não reproduz um conteúdo o mais próximo possível da forma como o recebeu, mas o interpreta e amplia para adequando-o naturalmente ao seu público. A qualidade de seu trabalho não é medida pela fidelidade ao conteúdo original, mas pelo enriquecimento da mensagem, pela sua adequação, através do uso de códigos, valores e experiências próprios daquele grupo, pelo correto entendimento dos propósitos e sentidos e pela participação que gerou. O reeditor reforça o conceito de democracia e de cidadania, de uma sociedade que constrói sua própria ordem. Ou seja, formam uma rede de influência que assume o imaginário e trabalha na divulgação e no engajamento de outras pessoas.	Educador, pároco, gerente, líder comunitário
Editor	É a pessoa ou instituição que convertem as mensagens em formas, objetos, símbolos e signos. O êxito da mobilização depende da forma como se introduza a mensagem. Como estruturar as mensagens, que códigos são necessários para que a mensagem seja compreendida e absorvida e para que	Gestor ou representante institucional, pessoa ou grupo responsável pela mobilização

	<p>ele possa convertê-la em uma forma de sentir, de atuar e de decidir em função do imaginário? Essas são as perguntas às quais o Editor deve dar respostas. É evidente que quanto melhor o seu conhecimento sobre o campo de atuação do reeditor, maiores as possibilidades de êxito no seu trabalho. Ou seja, formata o imaginário para que ele se torne palpável e todos tenham clareza das ações, forma uma rede de colaboradores (re-editores) e distribui as tarefas.</p>	<p>social.</p>
--	---	----------------

Fonte: Toro, 1997.

Para o autor, um processo de mobilização social tem início quando uma pessoa, um grupo ou uma instituição decide iniciar um movimento no sentido de compartilhar um imaginário e o esforço para alcançá-lo. Por isso, os papéis apresentando não são necessariamente desempenhados por uma pessoa. Algumas pessoas ou instituições podem estar juntas desempenhando um destes papéis, outras vezes uma mesma pessoa ou instituição desempenha mais de um ao mesmo tempo. Toro enfatiza que o importante é que alguém esteja desempenhando essas ações, com as preocupações, os critérios e os valores definidos.

3.1.4 Processos de formação da Agenda

No primeiro semestre de 2013, a sociedade brasileira vivenciou um contexto de intensos debates nas mídias sociais, organizações políticas e ocupações dos espaços públicos, com manifestações que mobilizaram centenas de milhares de pessoas nas principais capitais e em muitas cidades do interior dos estados. Movidas, inicialmente, pela reivindicação da redução das tarifas do transporte público, as manifestações populares ampliaram-se num processo viral, passando a abranger uma grande variedade de temas – como gastos públicos em grandes eventos esportivos internacionais, má qualidade dos serviços públicos, indignação com a corrupção política, violência policial – ganhando cada vez mais repressão policial e repercussão nas ruas e nos meios de comunicação. Além disso, em resposta, o governo brasileiro anunciou várias medidas para tentar atender algumas das reivindicações, o Congresso Nacional votou uma série de concessões (como a agenda positiva, que, por exemplo, torna a corrupção um crime hediondo), os aumentos das tarifas nos transportes coletivos foram revogados em várias cidades pelas administrações públicas. Estas manifestações, que ficaram conhecidas como “jornadas de junho”, seguiram o mesmo processo de propagação viral de protestos em outros países, como a Primavera Árabe, no Oriente Médio e na Ásia, a *Occupy Wall Street*, nos Estados Unidos, e o *Los indignados*, na

Espanha. O cenário acima descrito apresenta uma das questões cruciais no processo de desenvolvimento de políticas públicas: o que leva um determinado tema, problema ou evento ganhar destaque na agenda pública, enquanto outros são negligenciados? Quem influencia agendas? Quem propõe as soluções?

Segundo Cobb e Elder (1993) *apud* Secchi (2012), existem dois tipos de agenda: a agenda política (conjunto de problemas ou temas que a comunidade política percebe como merecedor de intervenção pública) e a agenda formal (também conhecida como agenda institucional, é a que elenca os problemas ou temas que o poder público já decidiu enfrentar). Secchi (2012) também aponta, além dessas, a agenda da mídia, que é a representação da lista de problemas que recebe atenção especial dos meios de comunicação, contribuindo decisivamente para a formação da opinião pública e, muitas vezes, para a própria definição das agendas políticas e institucionais.

Os problemas entram e saem das agendas. Eles ganham notoriedade e relevância, e depois desinflam. Como destaca Subirats (1989), a limitação de recursos humanos, financeiros, materiais, a falta de tempo, a falta de vontade política ou a falta de pressão popular podem fazer que alguns problemas não permaneçam por muito tempo, ou nem consigam entrar nas agendas. As agendas listam prioridades de atuação, e como já dizia um ex-candidato à Presidência da República do Brasil: “a maior dificuldade para o político não é estabelecer quais serão as prioridades. A maior dificuldade é ordenar as prioridades”. (SECCHI, 2012, p. 36).

Ainda citando Cobb e Elder (1993), Secchi diz que existem três condições para que um problema entre na agenda política: (1) atenção: diferentes atores (cidadãos, grupos de interesse, mídia) devem entender a situação como merecedora de intervenção; (2) resolubilidade: as possíveis ações devem ser consideradas necessárias e factíveis; e (3) competência: o problema deve tocar responsabilidades públicas. Já Kingdon (2003) apresenta como parte do processo de construção a agenda governamental – uma lista de assuntos que os membros do governo dedicam atenção – e aponta que vão existir agendas dentro de agendas: uma redução gradativa dos temas até se chegar aos prioritários (para um ou outro grupo). O autor destaca a importância do papel dos atores, que podem agir como impulsionadores ou como restritores. No primeiro caso, os atores elevam a importância do tema ou atraem mais atenção para determinada alternativa. Já como restritores, podem minimizar a importância do tema, do problema ou da solução, ou até mesmo excluí-los da lista/agenda.

No campo de estudo das Teorias da Comunicação, para que um tema adquira visibilidade midiática e passe a integrar o discurso jornalístico, é necessário o desenvolvimento de um processo produtivo - chamado de *newsmaking* – que o processa de

simples acontecimento para um assunto de discussão pública. Nesta perspectiva, ajusta-se na presente pesquisa as referências à luz da teoria do *Agenda-Setting*, campo que defende que a mídia detém o monopólio de pautar, de acordo com seus interesses e conveniências, as várias agendas governamentais, políticas ou sociais. Elaborada por Maxwell, McCombs e Donald Shaw, os pressupostos desta teoria buscam explicar por que alguns temas ou fatos são alçados ao topo da visibilidade nos meios de comunicação e passam a integrar a agenda pública, sendo exaustivamente discutidos e promovidos. Ou seja, estuda a capacidade da mídia de influenciar a projeção dos acontecimentos na opinião pública, elegendo determinados temas como prioritários e repassando essa concepção de prioridade também para o público.

As pessoas têm a tendência para incluir ou excluir de seus próprios conhecimentos aquilo que o *mass media* inclui ou exclui do seu próprio conteúdo. Além disso, o público tende a atribuir àquilo que esse conteúdo inclui uma importância que reflete de perto a ênfase atribuída pelos *mass media* aos acontecimentos, problemas, às pessoas. (SHAW apud WOLF, 2001, p. 144).

Como um contraponto a esta teoria, alguns estudiosos defendem a existência de um agendamento produzido a partir da sociedade para a mídia, negando, assim, a relação verticalizada e de mão única para uma relação horizontal e de mão dupla. Silva (2006) denomina esta posição como o contra-agendamento ou agendamento institucional, que seria a hipótese de que a sociedade também tem suas pautas para serem atendidas pela mídia. Basicamente, são as organizações do terceiro setor os atores que desenvolvem ações para incluir essas pautas no espaço público, representado pela mídia, buscando, assim, o apoio da sociedade, dos *policy makers* e dos tomadores de decisão.

O contra-agendamento compreende um conjunto de atuações que passam estrategicamente pela publicação de conteúdos na mídia e depende, para seu êxito, da forma como o tema objeto de advocacia foi tratado pela mídia, tanto em termos de espaço, quanto em termos de sentido produzido. Pode-se então afirmar que o contra-agendamento de um tema pode ser parte de uma mobilização social ou parte de um plano de enfrentamento de um problema corporativo ou coletivo. (SILVA, 2005, p.84-85).

Rossy (2007) relaciona diretamente o desenvolvimento da *policy advocacy* com a perspectiva do contra-agendamento, principalmente pelo objetivo de pressionar o poder público na elaboração e implementação de políticas públicas nas diversas áreas, além de ser utilizado também na defesa dos direitos de segmentos públicos específicos. Um tema que seja trabalhado estrategicamente pela *policy advocacy* abre mais oportunidades de alcançar seus

objetivos se adquirir a visibilidade dos meios de comunicação, e, conseqüentemente, alcance o debate público. E conclui:

A modernidade associou de forma indelével as ocorrências, os fatos que se sucedem cotidianamente, ao lastro midiático. Se um evento não tiver ampla repercussão nos meios de comunicação, se não figurar nos principais jornais, certamente não terá notoriedade pública, bem como o conhecimento de sua realização ficará restrito a um número reduzido de pessoas. (ROSSY, 2007, p.81).

Assim, a mídia desempenha um papel de construção de consensos em torno da continuação, correção ou extinção de uma política pública. É “um importante articulador de ações individuais em prol de um benefício coletivo”, (SECCHI, 2012, p.91). Cabe ao gestor social conhecer, reconhecer e saber gerir este instrumento de forma planejada e estratégica para alcançar os resultados e as mudanças necessárias à resolução de um problema ou situação política, ou mesmo para ampliar a sua capacidade de mobilizar e influenciar a formulação, transformação e implementação de políticas e decisões – temática indispensável na formação do Gestor Social.

4 MOBILIZAÇÃO SOCIAL COMO PROCESSO DE APRENDIZAGEM

Grande parte das notícias veiculadas atualmente pelos meios de comunicação de massa expõe sucessivos episódios de insegurança e conflitos - sintomas que indicam o surgimento de movimentos de transformação e mudança em uma sociedade que, só então, se apercebe e reconhece a reivindicação por conquistas, na efetivação de demandas e direitos sociais. Indicadores mais que expressivos dão mostras do funcionamento das sociedades e traduzem o permanente movimento das forças sociais, permitindo identificar as tensões entre os diferentes grupos de interesses, além de possibilitar a leitura dos complexos mecanismos de desenvolvimento das sociedades. A perspectiva que norteia este capítulo não tem a intenção de se aprofundar nos processos históricos da construção dos movimentos e mobilizações sociais, mas busca compreender, sob o foco da Gestão Social, como estas ocorrências influenciam a formação do gestor social, ajudando a criar estruturas e processos de tomada de decisões mais justos e transparentes.

Na maioria das vezes, são os movimentos sociais que revelam as áreas de carência estrutural, os focos de insatisfação, os desejos coletivos que permitem o conhecimento do modelo de sociedade dentro da qual se articulam e se constituem. Até o início do século XX, o conceito de movimentos sociais contemplava a organização e a ação dos trabalhadores. A perspectiva do trabalho como fator de inserção social dos indivíduos é trazida, principalmente, por Weber e Marx, como explicita Gohn (2003), ao expor a vertente que privilegia a classificação do indivíduo por acesso a bens materiais e imateriais, do primeiro, e a vertente que privilegia a inserção dos indivíduos na produção, presente no segundo. É somente a partir da década de 60 que os movimentos sociais passam a ser analisados sob nova ótica.

No decorrer dos anos 70 e 80, quando se verifica o *boom* da produção acadêmica sobre os movimentos sociais, fenômeno então emergente nas sociedades, quase sempre a eles eram atribuídas duas qualidades: sua espontaneidade e seu senso de justiça, na medida em que suas demandas eram decididas entre pares iguais, e sua independência com relação às elites. Nessa mesma época, Alain Touraine (1983),

por exemplo, atribuía aos movimentos sociais a condição de serem fatos “portadores de futuro”. Note-se, no entanto, que a discussão em torno do surgimento desses “novos sujeitos sociais” é regida, fundamentalmente, por duas ordens de preocupação: de um lado, pela dimensão do controle público da gestão do Estado e, de outro, pela dimensão das transformações na manifestação dos conflitos sociais e seu impacto sobre o sistema político. (...) O fio condutor dos debates sobre os movimentos sociais reside no argumento de que nas sociedades pós-industriais a gestão e o controle público tendem a se aproximar porque os conflitos sociais tendem a se generalizar por toda rede societal, verificando-se uma reaproximação entre a base social das ações coletivas e suas formas de ação. (GOHN, 2003, p.12)

Para Gohn (1997), os Movimentos Sociais são ações sociopolíticas construídas por atores coletivos de diferentes classes sociais, numa conjuntura específica de relações de força na sociedade civil. Essas ações desenvolvem um processo de criação de identidade em espaços coletivos não institucionalizados, gerando transformações na sociedade. Já Mellucci (1989) questiona o conceito de movimento social por considerá-lo reducionista, optando por utilizar o termo “ações coletivas”. Por outro lado, Touraine (1998) define que não é qualquer tipo de ação coletiva, ou mesmo de grupos de interesse ou de instrumentos de pressão política, que podem ser consideradas como movimento social. Para que possa assim ser nomeada, é necessário que, além do processo de construção da própria identidade implicada na capacidade de se reconhecer e de ser reconhecido pelo outro, exista o “chamamento do sujeito”.

O chamamento do sujeito é uma de resistência de dominação social contra a qual se invocam valores, orientações gerais da sociedade. Nesse sentido, os Movimentos Sociais contemporâneos não estão a serviço de nenhum modelo de sociedade, mas lutam pela democratização das relações sociais. (TOURAINÉ, 1998, p.6)

Segundo o mesmo autor, os movimentos sociais se transformam e assumem novas demandas, incorporando áreas, como produção cultural, educacional, de saúde e informação de massa – reivindicam a garantia dos direitos sociais modernos, de igualdade, liberdade e democratização das relações. A esse poder de transformação e constante adaptação aos anseios e demandas sociais temporais, se alia o potencial histórico destas ações, de registrar, legitimar e, também, influenciar o rumo dos desdobramentos de políticas públicas e ações governamentais.

Os movimentos sociais realizam, de fato, um papel histórico maior do que simplesmente revelar as tensões e contradições sociais de cada momento histórico. Eles são acima de tudo uma bússola para a ação social, impulsionando o campo social para formas superiores de organização e buscando a institucionalização jurídico-legal das conquistas. Neste sentido, os movimentos sociais produzem efeitos que extrapolam o limite das demandas localizadas, ampliando e universalizando o campo formal do direito para todo o conjunto da sociedade. Mudanças institucionais devem à existência dos movimentos sociais a sua qualidade, estando intimamente atreladas à força transformadora destes. A

ausência ou a pequena força dos movimentos sociais refletir-se-ão, inevitavelmente, na estrutura jurídico-legal das sociedades, limitando o alcance da pluralização e da democratização políticas e, conseqüentemente, do espaço de desenvolvimento e de atuação das identidades sociais e individuais. (SOARES, 2006, p.1138-1139)

É pela via da mobilização de pessoas em torno de temas de interesse coletivo que, atualmente, os interesses dos mais variados grupos de movimentos sociais aparecem no espaço público. A mobilização é uma etapa presente em todo o processo de se inserir, de participar, de se engajar. Para o gestor social, tal mobilização determina novas experiências de engajamento em ações que atendem aos diversos apelos da sociedade tornando o seu papel, desta forma, atuante e visível, seja demandando ações de políticas públicas, seja sob a forma de iniciativas autônomas. Assim, pode-se ampliar habilidades, competências e recursos necessários ao enfrentamento dos desafios encontrados na formação do gestor social. Para ajudar na compreensão do conceito de mobilização recorre-se a Bernardo Toro (1996), para quem mobilizar é convocar vontades para atuar na busca de um propósito, sob uma interpretação e um sentido compartilhados. Não deve, portanto, ser confundida com manifestações públicas, concentração popular, reunião. A mobilização que torna, como define Enzensberger (2003), as pessoas *mais móveis do que são*, de fato, ocorre quando um grupo de pessoas, uma comunidade ou uma sociedade decide e age com um objetivo comum e em busca de resultados decididos e desejados por todos. A participação que se estabelece como um ato de escolha reúne, em sua grande maioria, uma colaboração gratuita e voluntária, motivada por uma recompensa que é um país mais justo, com melhores condições de vida e de bem estar para todos.

Assim, “participar de um processo de mobilização social é uma escolha, porque a participação é um ato de liberdade. As pessoas são chamadas, convocadas, mas participar ou não é uma decisão de cada um. E esta decisão depende, essencialmente, das pessoas se verem ou não como responsáveis e como capazes de provocar e construir mudanças”. Convocar vontades significa convocar discursos, decisões e ações em prol de um objetivo em comum. Ou seja, toda mobilização é para alguma coisa, para alcançar um objetivo pré-definido, um propósito comum. Este é também ato de razão (TORO, 1996, p. 14).

Para que ela [a mobilização] seja útil a uma sociedade tem que estar orientada para um projeto de futuro. Se o seu propósito é passageiro, converte-se em um evento, uma campanha e não em um projeto de mobilização. A mobilização requer uma dedicação contínua e produz resultados quotidianamente. (TORO, 1996, p.14)

Mas, no processo de ampliar e/ou tornar visíveis pautas em torno de um problema, causa ou demanda, é preciso, além do fortalecimento da participação, qualificar tanto a formação, quanto a atuação do gestor social. Por isso, o aprendizado esperado passa pelo desenvolvimento de metodologias que estabeleçam caminhos, ações, estratégias e ferramentas ou mesmo relatos de experiências, que possam contribuir com o desenvolvimento e a sistematização de boas práticas. Ao se elaborar um processo de mobilização, alguns fatores devem ser levados em consideração.

Num primeiro momento, a participação numa mobilização social é significativa quando estimula a formação de redes, assim como define os atores que dela participam e trarão impacto para a ação (pessoas ou grupos mais importantes), estabelecendo fluxos constantes e horizontais, bem como o estímulo ao engajamento efetivo dos envolvidos no processo. Ou seja, a qualidade e a efetividade da participação social estão diretamente relacionadas à capacidade do gestor social de articular e consolidar uma rede de cooperação. A esta (rede), por sua vez, cabe uma apropriação segura e abrangente da temática, que apoie a definição de estratégias e instrumentos, facilitando a implementação de projetos e a consolidação de ações. Conhecer profundamente o universo a que o tema da mobilização está atrelado ajuda na apropriação do conteúdo e no estímulo para que rede de atores sociais estratégicos assuma compromissos e responsabilidades.

Na sequência das ações citadas, criar uma estrutura para dar visibilidade à temática trabalhada é fundamental e indispensável. Para isso, adotar um direcionamento voltado para o desenvolvimento da comunicação aumentam as chances de se contribuir para a qualificação da cobertura dos meios de comunicação, numa perspectiva de se promover a mobilização, ampliando o seu alcance em busca de mais participação, envolvimento e, conseqüentemente, poder para estimular mudanças de comportamentos e provocar transformações. Todo este conjunto deve ser pensado, também, a partir de uma sustentabilidade própria – que garanta estrutura e recursos mínimos para a execução das ações, assim como um acompanhamento de todo o trabalho, que garanta um ambiente estrategicamente planejado e um processo efetivamente participativo.

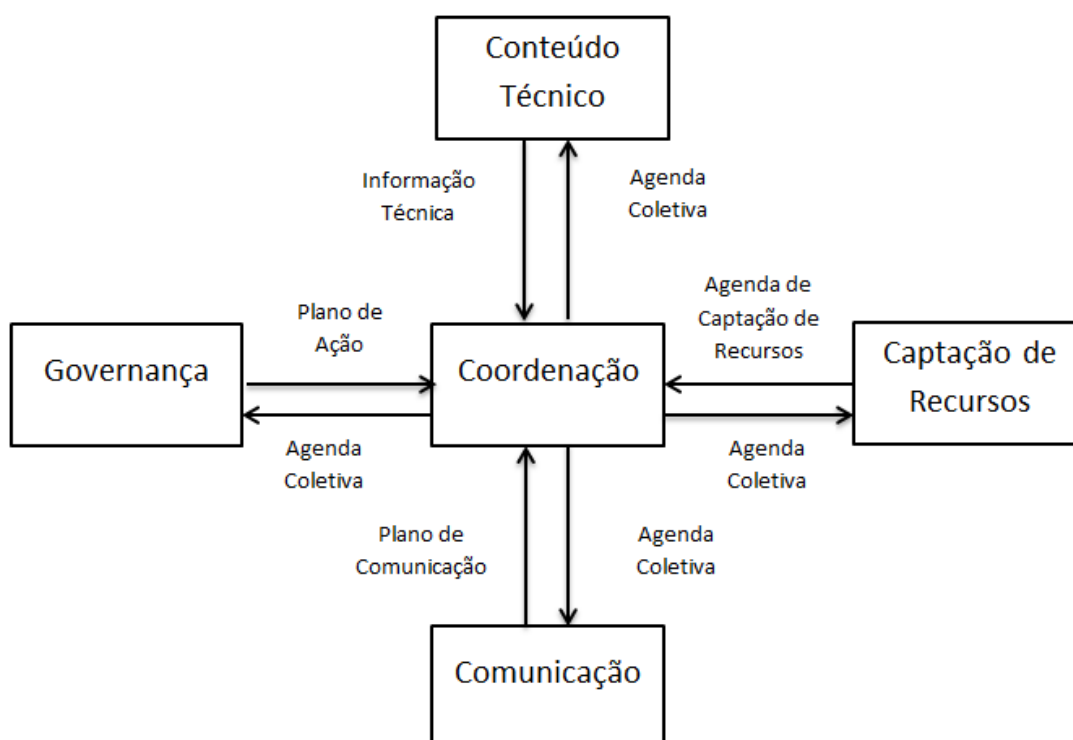
Nesta perspectiva, entendendo a mobilização como um exercício de cidadania, apresenta-se neste capítulo cinco demandas necessárias para o desenvolvimento da ação/mobilização social como uma ferramenta de aprendizagem, com vistas a fortalecer e qualificar a participação nos espaços públicos de decisão e a consolidação da democracia participativa:

1. Constituir uma rede de governança;

2. Dominar o conteúdo técnico relativo à ação;
3. Desenvolver estrutura de comunicação;
4. Captar recursos;
5. Coordenar a ação/intervenção

Estas etapas, que são interdependentes e interrelacionais, produzem uma ação estruturada de mobilização social, podendo contribuir para uma maior participação e visibilidade. Com base em estudo preliminar, detalha-se a seguir cada uma das etapas anteriormente citadas, como cinco passos importantes no processo de planejamento, tomada de decisão, racionalização dos recursos disponíveis, concretização dos objetivos e alcance dos resultados esperados.

Figura 02: Demandas para o desenvolvimento de mobilização social



Fonte: Hastenreiter Filho (2013) – Slides da Disciplina Ciência, Tecnologia e Sociedade

4.1 Rede de Governança

Aprender sobre como a governança é uma parte essencial da implantação bem-sucedida de uma ação/mobilização social é uma das primeiras lições a ser incorporada no processo de formação do gestor social. No entanto, apesar de ter se tornado um

conceito-chave no debate atual sobre Gestão Pública e Gestão Social, a governança é mais um termo que muitos utilizam sem saber exatamente do que se trata. Contribuição significativa para a definição de governança é trazida por Gonçalves (2006, p.13), quando afirma que esta “diz respeito aos meios e processos que são utilizados para produzir resultados eficazes preocupando-se, além das decisões, com as conseqüências”. Para o autor, a governança não é ação isolada da sociedade civil na busca por maiores espaços de participação e influência, pois, ao contrário disto, o conceito faz crêr uma ação conjunta entre Estado e sociedade na busca por soluções e resultados para os problemas comuns. Ele destaca, neste processo, a importância dos atores não-estatais no desenvolvimento da idéia e da prática da governança, assim como o envolvimento da dimensão estatal – o que remete ao que chama de “totalidade das diversas maneiras” para administrar problemas, com a participação e ação do Estado e dos setores privados.

É evidente, porém, que a dimensão não-estatal é o traço proeminente e de certa forma inédito trazido pela governança ao debate e à formulação de políticas e de ações nos planos nacional e internacional. Daí porque, quando se examina o tema da governança, surge com destaque o papel das organizações não governamentais. (GONÇALVES, 2005, p.6)

Em conjunto, atores da política, sociedade civil, empresas e sindicatos vêm testando novas formas de criar parcerias, através de redes sociais (*networks*) e alianças, nas esferas local e regional, servindo como subsídio para o surgimento da governança pública. A maneira como o gestor de um movimento público e/ou social se estrutura e sua articulação com outros atores que compõem as redes nas diversas ações de defesa da causa explicitada é essencial para uma gestão eficiente e eficaz das políticas públicas – na prática, a governança deve ser observada como a maneira como se articulam e coordenam ações, em cooperação com os diversos atores sociais e políticos e sua forma de organização institucional. De acordo com Araújo (2010, p. 5), uma boa governança “traz em sua raiz a capacidade de conduzir os processos de formulação, execução e avaliação de políticas públicas”. E, assim, integra instrumentos e mecanismos de gestão que possam viabilizar a harmonia entre as relações econômicas e sociais, privilegiando a cooperação de diferentes atores, possibilitando a eficácia e a efetividade dos resultados esperados e da transparência dos processos voltados ao bem estar da sociedade.

Esta integração de elementos estruturantes desdobra na dimensão de relacionar à governança o entendimento de rede, campo de estudo que vem interessando um número cada vez maior de pesquisadores na investigação dos processos de formação de parcerias entre a iniciativa privada, o governo e a sociedade civil organizada, que acaba por criar um novo

modelo de gestão social. De acordo com Rossetti (2005, p. 19) a formação de redes sociais é um meio cada vez mais frequente de fazer frente às necessidades sociais, um tipo novo de organização - diferente das entidades e dos movimentos sociais - criadas para mobilizar e desencadear ações conjuntas com o objetivo de provocar transformações na sociedade. Ou seja, as redes sociais podem ser vistas como a síntese de um processo dialético: o salto qualitativo indicador de expressiva mudança no cenário social. Rossetti (2005) diz que, para formar rede, é preciso, em primeiro lugar, que os interesses em comum se transformem em interesses comuns a todos – fortalecidos e interiorizados o suficiente para que todos os elos se reconheçam como grupo. Depois, é necessário que a comunicação seja multilateral, direta, interativa e com mecanismos constantes de *feedback*. Por fim, a terceira condição diz respeito à necessidade de uma ação comum – luta em nome de crenças e necessidades. As redes são orgânicas, reúnem num coletivo diversas competências, habilidades e conhecimentos. É preciso lembrar, também, que cada rede tem uma cultura, princípios e valores.

Lopes e Baldi (2009) apresentam o conceito de redes em duas perspectivas: como análise e como estrutura de governança. Como perspectiva de análise de redes, os autores destacam a ênfase dada aos estudos da área para os aspectos estruturais e não processuais, que não se aprofundam em questões como a rede é constituída, como ela se altera ou de que maneira os diversos relacionamentos entre os seus atores levam a diferentes tipos de troca e resultados. Como estrutura de governança, os autores buscaram mostrar a necessidade de se compreender os fundamentos que informam os diferentes estudos sobre redes e alianças, atentando para as bases epistemológicas que norteiam as diferentes correntes teóricas – busca compreender os mecanismos pelos quais os relacionamentos interorganizacionais são iniciados, negociados, desenhados, coordenados, monitorados, adaptados e encerrados. Os autores destacam correntes que salientam confiança, reciprocidade e reputação como mecanismos centrais empregados nas redes, em que os resultados são fruto de uma ação coletiva em que atores autônomos negociam e constroem coletivamente a realidade. O conceito de redes ou compreensão das redes como estruturas de governança em organizações de mercado, organizações públicas e organizações do terceiro setor deve estar ancorado em discussões também dos contextos social, político e econômico em que o fenômeno se desenvolve, assim como deve considerar atores envolvidos na ação, suas motivações, posições que ocupam, recursos disponíveis e objetivos que buscam alcançar.

Para compreender os efeitos que a adoção de uma estrutura em redes pode produzir, é necessário empregar uma perspectiva de análise de redes, que pode focar apenas na sua funcionalidade como também nos seus efeitos políticos e na capacidade diferencial dos atores da rede (como estrutura de governança) se

beneficiarem, ou não, dela. Assim, quem o faz adota uma ideologia, podendo dar destaque aos ganhos de eficiência, à melhoria na posição estratégica das organizações envolvidas, à compreensão de como se deu a formação dessa estrutura, ao impacto sobre o desenvolvimento local, às transformações no espaço em que ela opera, às acumulações de poder ou perdas de poder por determinados atores no espaço de abrangência dessa rede e mesmo sobre as pessoas que serão direta ou indiretamente afetadas por tal rede. (...) A teoria de redes permite compreender relações entre atores coletivos e individuais em um espaço amplo de atuação, mapeando seus movimentos, suas ações, o poder que cada ator exerce e os efeitos que produzem sobre os demais e sobre o território onde acontecem as relações em rede. (LOPES; BALDI, 2009, p.1009)

Assim como Lopes e Baldi (2009) lembram que as relações de uma rede se constituem em permanentes trocas e estão em constante construção, Rossetti (2005) também destaca que, por ser ascendente e, conforme se agregam, forme novos conteúdos e experiências, a articulação da rede favorece a transformação social. No entanto, por serem formadas para provocar mudança, as redes também podem gerar conflitos ou disputas de poder. Rossetti (2005, p.51) cita o vínculo como “condição fundamental entre as pessoas para o compromisso e o comprometimento com os objetivos e cooperação nas ações definidas no planejamento”. Ao citarem Tichy, Tuschman e Fombrum (1979), Lopes e Baldi (2009) falam que os atores vinculados a uma rede não necessariamente possuem as mesmas expectativas e compartilham da mesma intensidade na relação. Os autores, no entanto, concordam num mesmo ponto: as relações entre atores numa rede social devem ser pautadas em confiança e solidariedade. Outro ponto em comum é o entendimento de que a rede é uma construção coletiva, que necessita de negociações constantes para harmonizar os diversos interesses de atores individuais e coletivos, construir identidade coletiva e respeitar as diferenças, sem deixar de lado o debate e preservando, ao mesmo tempo, a autonomia, a gupalização e a estrutura democrática-participativa.

Outro conceito que amplia o entendimento de rede é tratado por Inojosa (1999, p.20) ao utilizar o termo “Rede de Compromisso Social” para falar das redes em que parcerias são mobilizadas a partir da percepção compartilhada de situações ou problemas que rompem ou colocam em risco o equilíbrio da sociedade ou as perspectivas de seu desenvolvimento e para cujo equacionamento não é suficiente a ação isolada de organizações públicas e/ou privadas. Assim sendo, nessas redes, determinados problemas sociais motivam sua constituição, condição que pode não existir em algumas redes sociais. Para a autora, a interação horizontal entre setores distintos, a construção de projetos de forma coletiva e a implementação de ações conjuntas, favorecem a utilização eficaz de recursos destinados a fins públicos, fator imprescindível para o desenvolvimento social. A formação de uma rede possibilita olhar não apenas para os problemas, mas revelar os ativos: talentos e recursos que

afloram e são potencializados. As redes rompem o isolamento das pessoas e organizações, evitam a duplicação de ações e viabilizam a realização de atividades integradas, porque atuam de maneira sistêmica e sinérgica.

Para Junqueira (2006, p. 206), nas redes, os objetivos devem ser definidos coletivamente para articular pessoas e instituições como forma de comprometimento para superar, de maneira integrada, os problemas sociais. Ao focar em redes como uma estrutura de governança para conduzir a construção de políticas intersetoriais, o autor destaca que as redes permitem integrar e articular práticas sociais, saberes e organizações, além de integrar atores públicos e atores privados em prol de interesses coletivos. Junqueira também reconhece que as redes otimizam recursos e solução conjunta de problemas, integram experiências e saberes e representam uma oportunidade de reflexão sobre o social e as práticas cotidianas. Ou seja, são uma prática de construção coletiva.

Adesão voluntária, interesses comuns, admissão da independência, intenção de agir coletivamente e disposição para tentar algo novo são os pré-requisitos para a formação de uma rede, listados por Rossetti (2005, p. 25). O autor explica que, para facilitar o seu processo de formação, pode-se desenvolver atividades de integração e capacitação, criação de canais de comunicação, promoção de eventos de mobilização, entre outras ações. Rossetti (2005) prevê que são necessários sete princípios para a formação de redes sociais: (1) construir confiança; (2) compartilhar valores; (3) dar e receber; (4) criar produtos e eventos; (5) investir em lideranças; (6) sistematizar conhecimentos; e (7) aprender fazendo. Esta última ação, que faz referência a uma abordagem de aprendizagem, também foi destacada por Hamel (1990), como cita Lopes e Baldi (2009). Segundo conta estes autores, Hamel explica que a razão central para formar uma aliança é a oportunidade que ela traz de uma organização aprender. É esta troca de experiências entre pessoas que possuam “elos” e “afinidades” de trabalhos, que se redefine o partilhamento de conhecimentos, habilidades e atitudes (PETERS, 1973). Desta forma, vão sendo formados os nós dos relacionamentos e se descobrindo essas afinidades que, ao longo do processo, se transformam em grupos. Estes, se fortalecidos e fomentados, resultam em redes. Neste contexto, de definições de fronteiras por interesses comuns e participação, é que a formação de redes passa a ser apreciada como uma estratégia de construção de saberes, que compartilham e transformam os conhecimentos construídos.

Neste estudo, observa-se uma rede formada por atores que têm um propósito comum em relação a uma temática social e que se articula numa estrutura de governança para desenvolver ações que possam intervir positivamente na sensibilização, conscientização ou mudança de comportamento do universo de pessoas que se que atingir – no caso em questão,

a população da cidade de Salvador. Esse tipo de rede se assemelha ao que Tomaé (2008) define como “redes de conhecimento”, em que atores cooperam com sua bagagem intelectual, cultural e organizacional - por meio dela o conhecimento individual pode ser o mote para parcerias que tragam benefícios recíprocos. A autora diz que a principal ação para mobilizar uma rede de conhecimento está relacionada ao movimento da informação. Já o seu crescimento e fortalecimento estão vinculados à sensação que os atores experimentam de serem recompensados e estarem contribuindo e recebendo informações e conhecimentos que antes não tinham ou não estavam solidificadas (aditivos importantes para suas práticas e crescimento profissional). Ou seja, esse tipo de rede, como a estudada, acentua capacidades individuais e desenvolvem capacidades coletivas, se organizam em torno de uma temática, busca a interação entre os atores, que, por sua vez, desenvolvem práticas e habilidades que contribuem para a troca da informação e para a disseminação do conhecimento.

4.2 Conteúdo Técnico

Para que as articulações e relações das redes sociais se perpetuem, além da participação, da troca de experiências e da construção/reconstrução de significados, é preciso que, cada vez mais, o indivíduo aprenda a construir uma estratégia de aprendizagem colaborativa através da interação com os pares, da pesquisa e do levantamento de dados e informações – passos que ajudam a formular soluções para o problema e a definir objetivos de *policy advocacy*, sendo elemento importante na persuasão de tomadores de decisão. Na Era do Conhecimento, no qual o que é valorizado é a capacidade do homem em aprender a aprender e aprender a fazer, habilidade técnica só faz sentido quando pode ser associada e complementada com o desenvolvimento da criatividade, da imaginação, da inovação. Assim, adquirir domínio é um termo equivalente a "aprender". Além de dominar a técnica, é preciso saber relacionar, sintetizar, analisar e, principalmente, saber utilizar esse conteúdo a serviço do desenvolvimento pessoal e coletivo. Trata-se de organizar a assimilação produtiva para transformar, promover mudanças e assegurar fontes permanentes de oportunidades. Na Teoria do Desenvolvimento Social, Vygostski (1998) mostra que o aprendizado cognitivo acontece primeiro no social e depois em nível individual, ou seja, um resultado de atividade em colaboração é superior ao produzido individualmente. Já Lave (1988) *apud* Boullosa (2011), na Teoria do Aprendizado Situacional, defende que o aprendizado sempre ocorre em função da atividade, contexto e cultura. A aprendizagem pressupõe uma atitude de abertura – ser

capaz de buscar novos conhecimentos, de indagar, pesquisar, procurar alternativas, experimentar, analisar, dialogar, compreender. Um conhecimento sempre deve ser aproveitado para que novos sejam gerados. Por isso, o processo de aprendizagem se transforma e se potencializa quando se pensado em ambientes colaborativos e em rede. O conhecimento só é completo se a aprendizagem se torna significativa para a vida das pessoas. Todas as informações, todos os dados da experiência devem ser trabalhados, de maneira consciente e crítica, por quem os recebe.

Dado o exposto, deve-se entender o domínio do conteúdo técnico relativo à ação, como uma etapa em que se possibilita uma produção contínua de conhecimento e um intenso intercâmbio de informações acerca dos temas/assuntos/questões relacionados à causa trabalhada. É o processo através do qual indivíduos adquirem domínio e compreensão de certos conteúdos considerados valiosos. O sucesso da ação, muitas vezes, depende da capacidade de se produzir conhecimento profundo e informação atualizada (dados da realidade) relacionada à questão que se quer intervir, bem como sobre direitos garantidos em lei, sobre as políticas vigentes e sobre os limites e possibilidades da ação da sociedade civil no âmbito destas políticas. Ou seja, um “dever de casa” que precede a ação e qualifica o seu planejamento, possibilitando maior eficiência nos resultados.

Henriques (2005, p. 9) entende este processo como um “ganho epistêmico”, já que acaba por se configurar na formação de redes de aprendizagem que, ao assimilar novos conhecimentos, ampliam a velocidade das transformações e a dinâmica das lutas sociais. Para o autor, além da produção de informação qualificada – aquela que informa e orienta de modo prático - um projeto mobilizador deve fazer esforços para que os conhecimentos acumulados circulem entre os diversos atores, de forma a orientar a ação. Ou seja, deve apoiar-se em informações atuais, claras, consistentes, traduzidas em linguagem acessível às pessoas que não sejam especialistas do tema, resultando numa convocação para a ação.

Ao contrário do que se possa pensar, a informação qualificada não é a informação de caráter técnico *tout court*. Na verdade, a informação gerada pelos especialistas nem sempre é ela mesma uma informação qualificada, pois, muitas vezes, carece de uma tradução que permita a qualquer sujeito que não possua o mesmo domínio técnico e do jargão do especialista compreender a problematização referida àquela causa social e a metodologia de ação proposta. Encontra-se aí, sem dúvida, uma das principais barreiras à coletivização de inúmeras causas que, com frequência, escapam à compreensão dos não especialistas. (HENRIQUES, 2005, p.10)

Para que um processo seja caracterizado como participativo e mobilizador não basta que, através dele, indivíduos venham a dominar certos conteúdos: é necessário que esse

domínio envolva uma compreensão dos conteúdos em questão, um entendimento da sua razão de ser, uma aceitação, após investigação criteriosa, que abranja não só as normas e os valores, mas também possíveis alternativas. O domínio, mesmo com compreensão, de certos conteúdos, não é parte integrante de um processo educacional se esses conteúdos são considerados perniciosos ou sem valor algum. Há, portanto, uma importante restrição que diz respeito ao valor que se atribui aos conteúdos, em determinados contextos. O domínio do conteúdo permite “compreender melhor a problemática sob os seus diversos aspectos, favorece o despertar da curiosidade intelectual, estimula o sentido crítico e permite compreender o real, mediante a aquisição de autonomia na capacidade de discernir” (ROSSETTI, 2005). Convergingo com esta visão, Henriques e Neto (2001) dizem que é necessário um esforço permanente para colocar as questões principais no campo dos valores, dos elementos simbólicos que orientam a vida das comunidades. De acordo com os autores, a informação qualificada, que permita aos atores ver a realidade de forma mais abrangente, contextualizada e não fragmentada, possui um potencial mobilizador e transformador. Para isso, reveste-se de caráter pedagógico, já que o seu processamento se traduz numa produção de novos conhecimentos, que, por sua vez, podem resultar na transformação da prática cotidiana. Essa produção, que deve ser estimulada pelas lideranças, deve ser coletiva, permanente e estratégica, para dar a maior visibilidade possível à causa e às ações.

Para manter vivos os pontos de contato entre os atores, incumbe às lideranças propor sempre novos desafios, registrar a memória da causa, manter os conhecimentos atualizados sobre o tema, escolher e propor as pautas para a agenda do projeto mobilizador. Isso equivale a dizer que ao estabelecimento de tal fluxo multidirecional deve corresponder também uma função organizadora. (HENRIQUES; NETO, 2001, p.11)

Assim, “a partir de uma cuidadosa análise da situação particular das demandas colocadas e de definições gerais da equipe de produção, segue a uma busca de instrumentos e técnicas que sejam capazes de fornecer uma base de compromisso, uma orientação geral e um embasamento para posterior debate ao longo da produção coletiva”, como explicita Fortes (2005, p.157). O autor defende que, no processo de produção coletiva de conhecimento para projetos mobilizadores, é preciso existir uma dosagem equilibrada entre os aspectos de aprendizagem do grupo: de um lado, a produção de informações e subsídios sobre os conceitos, temas e ferramentas, e, de outro, o desenvolvimento do trabalho de elaboração coletiva. “Como processo, constrói-se ou se reforça o compromisso coletivo. Como produto,

ganha-se com a perspectiva múltipla da confrontação entre diversos pontos de vista” (FORTES, 2005, p.157)

A partir de um amplo universo composto por conceitos, levantamento de dados e informações, ideias, opiniões e experiências individuais e coletivas, chega-se ao que Silva (2005, p.169) chama de “nó crítico” – a causa principal, que, se trabalhada, poderá resolver ou diminuir o problema/causa em questão. Para chegar ao nó crítico, Silva (2005) mostra que deve-se olhar as causas e delimitar aquelas que estão na governabilidade do grupo – ou seja, sobre as quais se pode atuar. Findada esta etapa, deve-se ter elementos suficientes para definir o projeto da ação, que deve ser o fruto do desejo de mudança em relação a uma situação indesejada. Brose (2005, p.180) também contribui para o entendimento acerca do domínio de conteúdo para o processo de construção de um projeto de mobilização ao afirmar que “o grupo deve construir uma visão conjunta de futuro, que possibilite o comprometimento para a implementação conjunta de ações (o projeto). E que essa visão conjunta não se baseie em utopias, ideias irrealistas ou opiniões pessoais, mas que esteja embasada firmemente em um entendimento comum acerca da realidade como ela se apresenta hoje”. Toro (2005, p 68) afirma que, além de saber produzir e acumular o conhecimento, também é preciso saber difundir-lo: “uma sociedade só transforma a sua experiência útil socialmente, se conseguir fazer o seguinte: transformar a experiência em conhecimento, transformar o conhecimento em método e transformar o método em informação”. O autor defende que não basta a existência do conhecimento, pois este só é verdadeiramente transformador se transformado em conhecimento social.

Para finalizar este tópico, remete-se à construção do conhecimento estudada nesta pesquisa, cujo objetivo maior se atrela ao domínio do conteúdo como condição básica para se conduzir uma ação social. Este pressupõe um nivelamento de percepção em relação à temática trabalhada por aqueles que compõem a rede de governança, bem como o aumento do conhecimento de todos, permitindo um maior conhecimento do problema, das suas causas e, conseqüentemente, das suas possíveis soluções.

4.3 Estrutura de Comunicação

Nada melhor que a utilização de técnicas de comunicação para promover a disseminação de ideias, conceitos e defesas de causas: o posicionamento deve se basear em identidade clara, persuasiva e verdadeira. Sob o ponto de vista da comunicação, é possível ir além das informações básicas constituintes da rede para a oferta de novas oportunidades e de

estratégias que promovam visões mais amplas e contextualizadas, além da visibilidade pública, que, por sua vez, garante maior atenção, identificação e adesão. Mas, para isso, não basta pautar-se por ações isoladas e sem conexão de comunicação. É preciso planejar, administrar e pensar estrategicamente. Henriques (2005, p.9) diz que “posicionar-se em relação à causa defendida e, assim, buscar a legitimação institucional é uma necessidade nos projetos de mobilização social. É, também, quando se identifica o papel da mídia, que torna pública as causas e ações de determinados grupos, agregando reforço, novas interlocuções e simpatia”. Ou seja, o autor garante que trabalhar os elementos simbólicos e a imagem assume posição central para os processos de mobilização, principalmente porque a pluralidade de interesses na sociedade contemporânea faz com que o espaço de publicização de problemas e demandas sociais, através da mídia, tenha que ser todo o tempo reivindicado e conquistado. Entram em jogo, assim, os elementos de identificação com a causa em si e com o projeto mobilizador.

Num primeiro plano, a causa deve referir-se aos valores plenamente aceitos e considerados como bons e positivos, sendo a comunicação estrategicamente estabelecida através de associações simbólicas fortes, no discurso e nas imagens que projeta; num segundo plano, o próprio projeto, como sendo a causa institucionalizada, apresenta-se através da projeção de diversas imagens; as estratégias comunicativas buscam explorar o nome, a logomarca e outros elementos visuais, gráficos, sonoros (hinos), orais/escritos (palavras de ordem, *slogans*), que expressem as associações simbólicas evocadas pela causa e pelas circunstâncias de articulação do projeto. (HENRIQUES, 2001, p.10)

Os elementos citados por Henriques indicam uma tendência na atualidade. Cada vez mais, as organizações sociais e os grupos organizados da sociedade civil vêm utilizando as ferramentas de mídia social para dialogar com públicos de interesse e ampliar o alcance de sua comunicação com a expressão de idéias fortes e símbolos vivos. O desafio de comunicar é, portanto, conferir verdade a essa causa e compartilhá-la com os públicos de interesse e a sociedade. Se a vivência coletiva da experiência cotidiana em um determinado espaço social é o ponto de partida para a construção da forma como as pessoas vêem, entendem e agem no mundo, então, a produção de comunicação crítica pode potencializar a constituição de novos sentidos e sujeitos, de novas formas de ser, estar e intervir. Nesses espaços, se compartilham valores, sentidos e identidades.

Detectados os problemas e interesses comuns e as questões que podem ser mais facilmente compartilhadas, a proposição do tema mobilizador (a bandeira) é o ponto de partida para a formação da rede comunicativa. Num nível primário, a função comunicativa se estabelece por meio da divulgação (difusão) do tema mobilizador, dando visibilidade da iniciativa aos diversos atores que, por algum motivo, tenham sido eleitos como público potencial. Deve caracterizar-se por uma intensiva utilização dos meios difusores de informação disponíveis para a comunidade, de modo que o maior número de pessoas possível possa ter

conhecimento da causa e da sua institucionalização. É importante manter a presença na mídia e, para isso, é preciso gerar fatos que possam ser notícia. No planejamento das ações deve-se levar em conta essa dimensão estratégica. (HENRIQUES, 2001, p.9)

Ao problematizar os processos de comunicação, Cardoso (2006, p.1133) defende que estes contribuem para desenvolver formas de interrelação mais participativas e, portanto, mais comprometidas, dando maior flexibilidade às organizações como base de sua permanente transformação e facilitando sua interação social de modo responsável para conjugar seus interesses com as condições culturais, econômicas e políticas. Para o autor, o papel que se espera da comunicação hoje vai mais além. Ela deve, efetivamente, servir de suporte para um modelo de gestão bem estruturado e com capacidade de levar a organização a enfrentar os desafios cada vez mais competitivos de uma sociedade que se torna mais exigente em qualidade e em direitos. Da comunicação, espera-se que cumpra o seu verdadeiro papel social: o de envolver emissor e receptor em um diálogo aberto e democrático, em que a estratégia de gestão seja construída com base em princípios sociais e éticos. O autor garante que, sem o compromisso estratégico, a comunicação dificilmente conseguirá legitimar-se, correndo sério risco de se manter irrelevante e trazer pouco ou nenhum valor para a estratégia global da organização.

Para Kunsch (2006, p.2), “o estilo de vida na sociedade contemporânea está provocando novas formas de sociabilidade e novas posturas dos agentes responsáveis pelas comunicações, dos setores públicos e privados e de segmentos da sociedade civil, com fortes conseqüências sobre todas as organizações em geral. Atualmente, as organizações terão que se valer de serviços integrados na área da comunicação, pautando-se por políticas que privilegiem o estabelecimento de canais efetivos de diálogos com os segmentos a elas vinculados e, principalmente, a abertura das fontes e à transparência de suas ações - ser transparente passou a ser um imperativo para as organizações contemporâneas”.

Trata-se de disponibilizar “a acessibilidade, para os stakeholders, às informações institucionais referentes a assuntos que afetem seus interesses”. A transparência, portanto, vai muito além da obrigação de fornecer informações financeiras em balanços contábeis. Tudo isto implicará a necessidade de se planejar, pensar e administrar estrategicamente a comunicação organizacional com todos os públicos e a opinião pública. Se observarmos os acontecimentos que ocorrem em nível global, como as reuniões da OMC (Organização Mundial do Comércio) dos últimos anos e do Fórum Econômico Mundial (Davos, Suíça), veremos, por outro lado, que há um contraponto, por meio das manifestações da sociedade civil organizada contrárias à globalização autoritária defendida pelos grupos hegemônicos. Um exemplo ilustrativo, como ponto de partida da atuação desses movimentos sociais, foi o que sucedeu na reunião da OMC em Seattle (1999), nos Estados Unidos. O Fórum Mundial Social, que teve as suas primeiras realizações, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil, é um exemplo do esforço social para se buscarem novas alternativas frente ao poder da

globalização econômica. Esses encontros organizados denotam novas formas de cidadania em construção – a cidadania planetária, preconizada pelos movimentos da sociedade civil global. São novas manifestações no espaço público, que ganham destaque na mídia. Defendem interesses específicos, como agentes atuantes de uma sociedade civil mais organizada, e agem como sujeitos numa perspectiva global. Todas essas novas configurações do ambiente social global vão exigir das organizações novas posturas, necessitando elas de um planejamento mais apurado da sua comunicação para se relacionar com os públicos, a opinião pública e a sociedade em geral. (...) Quais seriam as saídas? Quais os caminhos mais viáveis a utilizar para se buscar a excelência da comunicação organizacional na contemporaneidade? Acreditamos que um dos caminhos possíveis é, justamente, valer-se dos ensinamentos dos conceitos e das aplicações de planejamento, gestão e pensamento estratégicos. (KUNSCH, 2006, p.03-04)

As ferramentas de comunicação podem ser utilizadas com diversas finalidades, como buscar novos parceiros e financiadores, recrutar voluntários, informar conselheiros e outros parceiros sobre o andamento das atividades, aumentar o envolvimento dos beneficiários e de suas famílias, prestar contas à sociedade sobre como estão sendo investidos os recursos que recebem, ou, ainda, ter o intuito de modificar a opinião das pessoas e encorajá-las a um comportamento diferenciado. Kotler (1993) afirma que as decisões envolvidas no tema comunicação são muitas, como: o que, a quem, quando, com que frequência, de que forma, por que meio de comunicação dizer, entre outras. O autor mostra ainda que o processo de comunicação apresenta variáveis como: o emissor e o receptor, a codificação e a decodificação, a mensagem e o veículo utilizado. De acordo com Kotler (1993), para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz são necessárias a identificação do público-alvo, a determinação dos objetivos da comunicação, a elaboração da mensagem, a seleção dos meios de comunicação e a medição dos resultados do sistema de comunicação.

Cardoso (2006) citando Genelot (2001), explica que o receptor analisa uma mensagem de acordo com três componentes: literal, situacional e interpretativo. O componente literal é a propriedade das palavras em evocar uma significação. A comunicação supõe a esse nível o uso de um mesmo sistema de codificação. Já o componente situacional, recupera os lugares, o tempo e as pessoas que estão envolvidas na situação. Não há correspondência automática entre as palavras e a sensação. As condições nas quais as palavras são expressas ou nas quais são ouvidas condicionam a sua sensação. O componente interpretativo, por sua vez, requer uma confrontação com as estruturas de representações de intenções, de esquemas cognitivos para poder liberar uma significação. Constatase, por meio dessa análise, que a elaboração do sentido em processo de comunicação não é, ao contrário do que se supõe, algo simples e direto. “É um processo complexo, cheio de imprevistos, sutilezas e recursividade entre o emissor e o receptor” (CARDOSO, 2006, p.9).

Para acontecer, a comunicação utiliza-se de um veículo, uma forma de conduzir uma determinada informação que pode, por sua vez, dar diferentes formatos ao que está sendo transmitido. Segundo Kotler (1993), a comunicação é formada por sete elementos básicos, são eles: (1) a fonte, (2) a codificação, (3) a mensagem, (4) a mídia ou veículo, (5) a decodificação, (6) o receptor e (7) o feedback. Tudo que deliberadamente transmite ou conduz comunicações é considerado um veículo de comunicação. Eles são de diferentes formas e se subdividem em dois grandes grupos: veículos de massa (jornais, revistas, rádio, televisão e cinema) e os veículos dirigidos (discursos, palestras, reuniões, correspondências, malas diretas, inserções e relatórios). Entender como esses elementos funcionam e como se interrelacionam é o melhor ponto de partida para o planejamento estratégico com vistas à eficácia da comunicação nas organizações. Com o planejamento estratégico é possível fazer uma análise ambiental externa, setorial ou de tarefa e interna, chegando-se a um diagnóstico capaz de indicar as ameaças e as oportunidades, os pontos fracos e os pontos fortes, ou seja, traçar o perfil no contexto econômico, político e social. Faz, também, com que todos sejam envolvidos em todo o processo, pensando estrategicamente e gerindo as ações necessárias. Há um comprometimento comum com as decisões tomadas e uma busca permanente para superar as fraquezas do ambiente interno e agir frente às ameaças e às oportunidades do ambiente externo. Kunsch (2001) explica que o planejamento estratégico deve encontrar as melhores estratégias comunicacionais para prever e enfrentar as reações dos públicos e da opinião pública em relação às organizações, dentro da dinâmica social. Lidam com comportamentos, atitudes e conflitos, valendo-se de técnicas e instrumentos de comunicação adequados para promover relacionamentos efetivos e trabalhando com as questões que dizem respeito à visibilidade interna e externa, ou seja, à identidade corporativa das organizações.

Com uma visão menos instrumental, Henriques (2001, p.7) se afasta um pouco da abordagem da comunicação organizacional e diz que, em projetos de mobilização social, nada é mais estratégico que o esforço da comunicação para criar e manter vínculos entre as pessoas. Ele considera que é necessário atingir um nível de co-responsabilidade dos atores como sendo o vínculo de maior força que possibilita alcançar “em plenitude e de forma sólida e duradoura os objetivos pretendidos”. O autor coloca como ideal que um projeto de mobilização deva permitir o desencadeamento de ações concretas de cooperação e colaboração, em que a sociedade se sinta envolvida no problema que se quer resolver e compartilhe, juntamente com os atores, a responsabilidade pela sua solução – de forma progressiva e não eventual.

Mais do que informar, a ação comunicativa em projetos de mobilização orientados para a geração de co-responsabilidade, tem a função de criar e manter vínculos, uma interação própria *com* e *entre* os seus públicos, através do compartilhamento de sentidos e de valores, assumindo portanto um caráter pedagógico. De certa forma, as estratégias de mobilização, ao almejarem a geração de vínculos de co-responsabilidade, buscam transcender as meras ações pontuais, circunstanciais, para o que a **coesão** e a **continuidade** das ações são condições *sine qua non*. (HENRIQUES, 2001, p.8)

Mas, Henriques (2001) também reconhece que, mais do que em qualquer época, há uma preocupação com a eficácia da comunicação da organização/movimento com seus diversos públicos, na medida em que estes públicos estão sujeitos a todo tipo de comunicação estrategicamente planejada para captar seu interesse através da intervenção de uma visibilidade midiática, característica da sociedade contemporânea. Assim, chama a atenção para a necessidade de uma formulação estratégica que possa aliar o potencial mobilizador em torno de uma causa ao uso de instrumentos de comunicação dirigida e com a mídia, capaz de projetá-los de forma competente no espaço público: para não apenas produzir uma identificação, mas também dar materialidade simbólica à luta pela causa, fazendo-a ser reconhecida, tais como a construção de uma programação visual aplicada às mais diversas peças (como logomarca), a produção e disseminação de informações qualificadas (folhetos, panfletos, folderes, cartilhas, manuais), a programação de eventos (atos públicos, passeatas). Esses produtos de comunicação podem garantir e ampliar a visibilidade. Assim, são reduzidos ao seu valor instrumental, como ferramentas preparadas com o objetivo de servir coerentemente às estratégias que a própria organização se encarrega de definir em seu processo. É necessário que se estabeleça um fluxo livre e produtivo e se entenda a dinâmica como uma coordenação de ações e não como um instrumento de controle de ações. O autor defende que o planejamento da ação comunicativa deve existir no sentido de permitir a tomada de posições a respeito de questões críticas e estratégicas e de motivar, associar e integrar diversos públicos através da criação, da manutenção e do fortalecimento dos vínculos de cada público com a causa defendida.

Portanto, para superar os limites da comunicação tradicional e dos enfoques instrumentais da comunicação organizacional, é necessário que se entenda a “comunicação como um processo estratégico para a ação em uma realidade plural, dinâmica e complexa, que visa à provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico” (CARDOSO, 2006, p.5). Deve, também, funcionar, de maneira democrática, como disseminadora dos objetivos e dos valores culturais e como fomentadora de públicos críticos, capazes de intervir nas discussões dos assuntos publicamente relevantes.

Além da perspectiva mostrada, que apresenta elementos bastante voltados para o campo da comunicação organizacional, é preciso trazer em discussão a comunicação como uma das dimensões necessária e estruturante da ação social, em que a participação da sociedade será amplamente influenciada pela visibilidade dada à causa a partir das estratégias e instrumentos adequados, que garantam o estabelecimento de fluxos de comunicação e a circulação das informações da agenda programática da ação. Para assegurar a visibilidade de uma ação social e, conseqüentemente, integrar a sua temática numa pauta de referência social, é fundamental planejar e definir estratégias de comunicação que apoiem um cronograma de intervenção e mobilização com vistas a influenciar a mudança de políticas e práticas (*policy advocacy*). Os esforços de comunicação, além de dar visibilidade às causas de interesse público, devem “saber planejar a comunicação, estabelecendo fluxos que tendam à criação de co-responsabilidade e que sejam capazes tanto de sustentar uma legitimidade pública, como sustentar o debate e os laços de identificação e de pertencimento dos sujeitos mobilizados” (HENRIQUES, 2005, p.8). Este pode ser o caminho mais viável para gerar a participação, a mobilização e o efetivo êxito nas ações de mobilização/intervenção social.

4.4 **Captação de Recursos**

Tema de cursos, palestras, oficinas e seminários, além de ser uma atividade considerada essencial e uma competência perseguida por profissionais que atuam em organizações sociais, a captação de recursos – ou mobilização de recursos, como também é nomeada – é considerado um dos maiores desafios na gestão social, pois vincula-se diretamente à sustentabilidade das organizações e a sua capacidade de melhor captar recursos para sua causa. Afinal, esta é uma questão que acaba por limitar a atuação da organização, quando se depara com a falta de recursos, sejam eles, financeiros, materiais e/ou humanos. Perônico (2003) *apud* Araújo, Melo e Shommer (2005) diz que a sustentabilidade de uma organização sem fins lucrativos possui três dimensões interligadas e interdependentes: (1) a técnica, que se refere às metodologias de trabalho, qualificação de aprendizado e o seu desenvolvimento institucional; (2) a política, que é a inserção em espaços políticos que aumentem a capacidade da sociedade civil exercer um controle social sobre políticas públicas e sobre as ações do Estado; e (3) a financeira, que significa ter recursos financeiros (e humanos) necessários para continuar desenvolvendo sua missão. Apesar dos autores acima citados referirem-se a sustentabilidade de uma organização, o propósito deste estudo é

relacionar também a mobilização de recursos associada a grupos não tão institucionalizados, como, por exemplo, a rede de governança pesquisada.

De acordo com o Manual de Captação de Recursos⁶ produzido pelo Grupo de Estudos do Terceiro Setor em parceria com o *United Way of Canada - Centraide Canada*, a captação ou mobilização de recursos se constitui em um leque de atividades de geração de recursos realizadas por organizações sem fins lucrativos (ou redes de governança) em apoio à sua finalidade principal. No Brasil, os recursos governamentais, a renda gerada por venda de serviços (como, por exemplo, consultoria) ou produtos (como, por exemplo, camisetas, chaveiros, agendas) e recursos captados através de doações (pessoas físicas e/ou jurídicas) representam as principais fontes de renda identificadas pela maioria das organizações da sociedade civil.

Um sem número de fatores influencia quais destas fontes se sobressaem. Entre estes fatores estão a natureza do apoio governamental para com o Terceiro Setor; a vontade política dos governos de verem as organizações como parceiras para a execução de determinados programas; se a organização presta serviços ou produtos que podem ser comercializados; o espírito empreendedor existente dentro da organização; a sofisticação dos programas de captação de recursos da mesma e, principalmente, a natureza dos programas oferecidos pela organização. (PROJETO GETS/UWC-CC, 2002 p.12)

Ao mobilizar os recursos possíveis – num sentido mais amplo por pensar, também, na otimização (como fazer melhor uso) dos recursos existentes – se consegue “tornar ainda mais público o trabalho desenvolvido”, como é definido no Manual. Como resultado, amplia-se a base social, promove a ação, consolida parceiros e conquista novas e/ou alternativas fontes de recursos. Alvarez (2008) acredita que, ao tratar a atividade de mobilização de recursos, um gestor social que trabalha em prol da causa passa a atrair, conquistar, movimentar possibilidades, estabelecendo com o interlocutor um processo de parceria e uma relação horizontal, à base de envolvimento e responsabilidade, cujo objetivo maior é o desenvolvimento institucional. Enfoque também abordado no PROJETO GETS/UWC-CC, através do Manual de Captação de Recursos (2002).

A natureza do(s) programa(s) oferecido(s) pela organização também determina o tipo e o modo de atuação em relação à captação de recursos. Por exemplo, no caso de uma organização cuja receita vem da prestação de serviços (por exemplo, assessoria ou treinamento) torna-se crucial estabelecer metas de receita para cada serviço a ser oferecido. Já para as entidades que atuam na assistência social (por

⁶ Publicação baseada nas apostilas escritas por Ann Speak, Boyd McBride e Ken Shipley, em cinco oficinas e vinte consultorias sobre vários aspectos da captação de recursos, realizados ao longo de dois anos pelo Projeto GETS/UWC-CC. O objetivo é ajudar profissionais a ampliar sua visão de sustentabilidade e aumentar a quantidade e diversidade de recursos financeiros de suas organizações. O manual, publicado em 2002, trata de todo o processo de captação de recursos – desde a concepção prévia até sua execução.

exemplo, a doentes, idosos, crianças órfãs etc.), são extremamente variadas as formas como se captam recursos. (PROJETO GETS/UWC-CC, 2002, p.13)

Assim como uma rede fortalecida, uma produção coletiva, o compartilhamento e socialização de conhecimento e o planejamento de comunicação se tornam mais eficazes quando geram a criação de vínculos, também na mobilização de recursos este é um valor a ser cultivado, pois, à medida que mais pessoas e potenciais parceiros passam a ter mais compromisso com a causa defendida pela ação social, podem aumentar o seu grau de interesse e identificação e, conseqüentemente, permitirem o fortalecimento de vínculos. A visibilidade da causa é, portanto, uma estratégia de “sobrevivência”, que também deve ser empreendida. O Manual de Captação de Recursos do PROJETO GETS/UWC-CC (2002) diz que, ao possuir uma atitude empreendedora, uma organização sem fins lucrativos garante grande vantagem, pois esta abordagem mais assertiva e pró-ativa faz com que amplie os contatos com a sociedade em geral através de ações de divulgação, conquista de apoio e sensibilização. Ou seja, uma abordagem mais empreendedora pode fazer com que a entidade passe a ser conhecida fora do seu círculo imediato e seu público beneficiado – o que também amplia a capacidade de agregar novos apoiadores, de formar uma base de possíveis parceiros e de captar mais recursos a favor da causa que defende. O mesmo raciocínio pode ser aplicado para uma rede de governança constituída para a realização de uma ação específica. Assim, elaborar um plano de sustentabilidade e mobilização de recursos que atenda às necessidades de governança, técnicas, políticas, de comunicação e financeiras é um caminho para uma ação/projeto exitoso. Neste sentido, como é mostrado no Manual de Capacitação de Recursos, o ponto de partida é a elaboração de um planejamento de mobilização de recursos, em que se coloca à mesa debates e posicionamentos sobre a missão, a visão de futuro e os princípios e valores, assim como se realiza a análise das atuais fontes de financiamento e o impacto de cada uma delas sobre a autonomia financeira e política da instituição.

Procura-se, então, definir a política a ser adotada em relação à mobilização de recursos, os pressupostos necessários para efetivação e manutenção das parcerias (novas e já existentes), como a relação com estes parceiros será gerida e o tipo de prestação de contas a ser adotado. Também deve ser avaliado o risco da influência e dependência em relação a interesses externos, vinculados a possíveis parceiros e apoiadores que podem estar em dissonância com o trabalho e causa defendida e/ou causar comprometimento a sua credibilidade e imagem perante a sociedade.

Perônico (2003) *apud* Araújo, Melo e Shommer (2005) identifica a necessidade de ampliar o número de parceiros para aumentar as receitas como uma das prioridades a ser considerada. Para isso, discrimina quatro possíveis fontes de recursos:

1. **Cooperação Internacional:** a relação que se estabelece entre dois ou mais países, organismos ou organizações da sociedade civil com o objetivo de alcançar determinados objetivos previamente acordados. Trata-se da junção de esforços para resolução de determinada problemática de interesse social através do aporte de recursos humanos e/ou financeiros e da transferência de capacidade técnica, administrativa e tecnológica para a execução de determinado projeto. Normalmente, os princípios que regem a cooperação são a equidade, a solidariedade internacional, o interesse mútuo e a sustentabilidade das iniciativas.

2. **Recursos Públicos:** inclui-se aqui todos os organismos que dependem da União, os Estados e os Municípios e fontes públicas internacionais. Esta modalidade possibilita que uma parte dos fundos chegue à sociedade civil através das organizações sociais, por meio de um sistema denominado de co-gestão. Esses recursos são provenientes de doações, subvenções, transferências e parcerias, tendo por origem as diversas esferas de governo (União, Estado, Município) e de Poder (Legislativo, Executivo e Judiciário).

3. **Responsabilidade Social Empresarial:** as relações entre o setor empresarial e as organizações da sociedade civil que, na atual conjuntura, crescem e se qualificam progressivamente, com número crescente de diálogos e iniciativas de caráter mais estratégico. Nesta relação de parceria, cada setor vem buscando identificar o que pode aprender com o outro: as empresas, por exemplo, passaram a perceber que as organizações da sociedade civil têm um capital humano e de mobilização em torno de causas a um ponto que alcançam bons resultados com muito poucos recursos. Já as organizações sociais perceberam que as empresas podem ser centros de excelência em gestão organizacional e administração formal. Assim, vêm avançando esta percepção e se concretizando uma maior aproximação, viabilizando um processo efetivo de colaboração em torno das causas sociais e de interesse público. Atualmente, cada vez mais as empresas assumem causas, desejam se beneficiar das transformações geradas naquele nicho de proteção; rastreiam especialidades e institucionalidades naquele campo, aprendem e consolidam experiências e formam redes satélites de prestadores de serviços, cooperadores da causa e outros entes financiadores, parceiros nos objetivos. Identifica-se, porém, importantes desafios como o do apoio ao desenvolvimento institucional das organizações (e não somente a projetos), e o da articulação de estratégias intersetoriais.

4. Mobilização de recursos próprios através de campanhas, doações individuais, venda de materiais e serviços: refere-se à capacidade de gerar recursos próprios, com autonomia político-institucional. Esses recursos têm aplicação livre, pois a relação política estabelecida tende a ser de maior autonomia do que em projetos e convênios. Os recursos próprios propiciam autonomia para se desenvolver atividades que não são facilmente apoiadas por financiadores convencionais, especialmente as de cunho político e/ou sobre temáticas socialmente sensíveis. A disponibilidade de recursos próprios também possibilita o desenvolvimento de ações inovadoras com significativo grau de risco, as quais necessitam de um período de experimentação. Recursos próprios, por fim, contribuem para cobrir custos fixos das organizações, que não são levados em conta em muitas relações de parceria e apoio, especialmente no caso de fundos públicos e de recursos empresariais.

A partir da identificação de onde captar, com a visualização das possíveis fontes, é também essencial buscar entender como se chegar a estas parcerias. De acordo com o Manual de Captação de Recursos, são três os principais fatores que contribuem para a efetivação de um programa de captação, ou que se ampliam dentro dele: justificativa, liderança e pesquisa de doadores potenciais. A justificativa se refere ao porquê se está arrecadando o recurso. É determinada pela natureza da necessidade que a organização atende, a meta da campanha resultante, além da história, visibilidade e credibilidade que o movimento e sua campanha têm na sociedade. Já a liderança se refere ao poder e ao compromisso das lideranças e a sua capacidade de conseguir recursos dos vários setores da sociedade. Por fim, a pesquisa de doadores potenciais é o processo de identificação das pessoas e das instituições que se considera ter o potencial de tornarem-se apoiadores do trabalho. Além desses três, o Manual também identifica outros fatores variáveis, entre eles, a natureza da base de voluntariado, a experiência e as habilidades de funcionários envolvidos na captação de recursos e o histórico de captação de recursos.

O plano de captação de recursos deve levar todos esses fatores em consideração, junto com os resultados da análise anual FOFA – Fortalezas e Fragilidades internas – e Oportunidades e Ameaças, para determinar como os recursos vão ser captados dos vários doadores, de doadores em potencial e de áreas de doação em potencial identificados nas etapas anteriores do processo. Por exemplo, o plano poderia determinar como as três fundações locais que têm interesse no trabalho de uma organização poderão ser atraídas com sucesso, para depois pedir seu apoio. O plano também identificará como se vai pedir para o conselho, os funcionários e os voluntários da organização que se envolvam como doadores financeiros. (PROJETO GETS/UWC-CC, 2002, p.20)

O Manual de Captação de Recursos situa as várias atividades de captação de recursos a partir da constituição de uma “pirâmide de captação de recursos”. O documento diz

que um programa de captação está amadurecido quando há atividades em cada nível da pirâmide, oferecendo oportunidades para doadores novos e para doadores antigos fazerem doações (pequenas, grandes, eventuais ou planejadas). Utilizando a identificação de pessoas e instituições que podem responder favoravelmente ao pedido de contribuição, os promotores da ação devem planejar suas ações para a construção de relacionamentos visando a inclusão dos parceiros nos níveis da pirâmide: (1) primeiro contato (buscar um envolvimento preliminar, que pode ou não resultar em contribuição. Exemplo: mala direta); (2) primeira doação (O doador começa a estabelecer vínculo, é incluído na sua lista de contatos e destina recursos para o movimento); (3) doações programadas (doações regulares, em que o parceiro já tem um vínculo com a causa. As ações de cultivo e educação devem buscar a ampliação dos valores doados.); (4) doações grandes (as ações envolvem o estabelecimento de relações pessoais entre o doador e os promotores da ação, sendo os pedidos de contribuição feitos em reuniões e encontros); (5) doações planejadas (quando o doador chega no ápice da pirâmide o vínculo é muito forte e existe a preocupação com a continuidade dos trabalhos).

A pirâmide citada pelo Manual faz parte das ações de planejamento, que começa com a visão daquilo que, uma vez captados, os recursos possibilitarão (até mesmo em ações mais pontuais, como as mobilizações e intervenções em defesa de alguma causa). O planejamento, uma atividade relevante de acordo com o guia produzido pelo projeto GETS/UWC-CC, segue algumas etapas: (1) pesquisa de parceiros (identificando grau de vínculo/interesse e melhor forma de abordagem); (2) mobilização de parceiros (desenvolvendo o interesse através de encontros, reuniões, informativos, panfletos, cartas ao editor do jornal local, discursos em público, estandes em eventos comunitários); (3) convocação (convidando para participações em encontros de planejamento da ação/intervenção e formação de redes e visitando individualmente parceiros já identificados, com o objetivo de captar os recursos necessários para o desenvolvimento da ação/intervenção); (4) agradecimentos e avaliação (possibilitando a valorização dos parceiros, assim como o compartilhamento dos resultados alcançados de forma a fortalecer vínculos e garantir novas parcerias em ações/intervenções futuras). A construção de um projeto, que especifique com clareza e objetividade os objetivos e os propósitos para a realização da ação/intervenção social ajuda a dar mais credibilidade, além de demonstrar organização e seriedade junto aos parceiros. Este projeto, que tanto pode ser escrito, como em formato de apresentação, deve conter, no mínimo: Apresentação, Descrição da situação-problema, Metas e objetivos, Metodologia/Atividades e Recursos (Materiais e Humanos). É muito importante deixar claro o problema que se pretende amenizar através da ação/intervenção e os ganhos

que os parceiros terão ao aderir ao projeto – estes deverão ser mensurados a partir da proposta de Avaliação, em que deve-se analisar a sua efetividade (avaliação de resultado). É essencial incluir na proposta a maneira como a avaliação será desenvolvida. Como define Henriques (2005, p.13), “um ambiente de cooperação deve estar em permanente construção, sendo, por isso mesmo, necessário que os que dele participem o avaliem segundo valores e critérios que traduzam o perfil da própria mobilização”.

Assim, a mobilização de recursos está ligada a diferentes atividades planejadas e coordenadas, realizadas para a geração de valores financeiros, humanos, materiais e técnicos necessários à viabilização da ação. Mobilizar recursos também é chamar pessoas, empresas e organizações para uma causa, fortalecendo o trabalho e promovendo o engajamento social.

4.5 Coordenação

Tornar o ser humano sujeito do processo de mudança social é um dos grandes desafios no desenvolvimento de projetos de mobilização social, já que exige uma conjugação de princípios que favoreçam a autogestão, propicie a tomada de decisão e empregue metodologias adequadas de ação – com potencial de modificar valores e instituir novas posturas. A participação ativa, horizontal e democrática é um valor que contribui para o nascimento da co-responsabilidade e se traduz no interesse coletivo e no sentimento de pertença. Para Henriques (2001), levar a agir de forma responsável exige mudança de atitudes e valores, pois este é um processo complexo de julgamento e de reelaboração contínua das informações acerca dos problemas que se quer resolver. O autor diz que, para uma ação ser realmente transformadora, é preciso que o processo seja educativo, de mudança cultural qualitativa e que o vínculo co-responsável se materialize em um lento e contínuo aprendizado (e este leve a uma transformação gradual de hábitos e atitudes).

Num processo de busca pela ampliação dos direitos e soluções de problemas, como são os casos das intervenções sociais, todas as atividades desenvolvidas – tais como a governança e a formação de redes, a produção de conhecimento técnico, o desenvolvimento da comunicação e a captação de recursos – devem estar interligadas por um pólo, ao mesmo tempo, motivador, aglutinador e facilitador de todas as etapas. Assim, possuir uma equipe que atue na coordenação das atividades é um ganho de tempo e esforço por agilizar processos, reduzir custos e aprimorar a qualidade. Para tanto, é necessário “vencer obstáculos e estabelecer uma parceria constante, formando uma equipe eclética e versátil, que busca alcançar e superar resultados” (MACEDO e outros, 2007). Cada vez mais, coordenar o

desenvolvimento de um projeto de mobilização social é uma tarefa que aponta para a necessidade de saber elaborar uma construção participativa, que leve os indivíduos a querer “fazer parte”, “ser incluído”. Faundez (1993, p.69) diz que, na atualidade, a participação surge como um indicativo ético importante e também como metodologia de legitimação das decisões, seja no ambiente empresarial, na sociedade civil organizada ou nas instituições governamentais.

Sem uma participação coletiva, criadora, crítica e permanente não é possível [...] descobrir as questões essenciais, nem as respostas adequadas que permitirão construir uma sociedade mais justa, mais livre, mais solidária. (FAUNDEZ, 1993 p.69)

Uma visão interessante de participação é apresentada por Toro e Werneck (1996, p.15), que a definem, ao mesmo tempo, como meta e meio em um processo de mobilização social, que cresce em abrangência e profundidade até alcançar um resultado desejado e esperado - por isso, a participação é uma aprendizagem. O crescimento do nível de participação no contexto de discussão e reflexão que antecede a tomada de decisão contribui diretamente para um maior engajamento dos indivíduos envolvidos na atividade, ampliando o senso de responsabilidade coletiva.

Se conseguirmos hoje nos entender, decidir e agir para alcançar alguma coisa (como a melhoria da escola do bairro), depois seremos capazes de construir e viabilizar soluções para outros problemas (como a preservação de um área verde ou a melhoria do trânsito). Podemos ainda nos articular com outros grupos para desafios maiores, como o fim da violência, o combate ao desemprego, etc. Aprendemos a conversar, a decidir e agir coletivamente, ganhamos confiança na nossa capacidade de gerar e viabilizar soluções para nossos problemas, fundamentos para a construção de uma sociedade. (TORO; WERNECK, 1996, p.16)

Além da participação, soma-se à arte de coordenar a capacidade de educar, orientar e estimular pessoas a persistirem na busca de melhores resultados. Macedo e outros (2007) dizem que estas habilidades estão intimamente relacionadas com a capacidade de liderar, que vai além de saber controlar a situação, mas, principalmente, mobilizar recursos para a defesa da causa possa sobreviver. Para exemplificar algumas premissas importantes para a atividade de coordenação recorre-se a Schmitz e outros (2013) que, corroborando a orientação de diversos autores pesquisados da área de gerenciamento de projetos, definem como habilidades essenciais o gerenciamento: (1) uma compreensão dos contextos políticos, sociais e institucionais; (2) o desenvolvimento de habilidades como a capacidade negociação; (3) atitudes como saber definir, delegar e cobrar responsabilidades; (4) saber motivar pessoas;

(5) administrar conflitos e frustrações; (6) saber organizar o fluxo de informações; (7) facilitar a comunicação; e (8) possuir agilidade para avaliar e para propor mudanças.

Os pré-requisitos acima citados pelos autores podem ser comprovados na prática. Numa rápida pesquisa em sites de busca da Internet identifica-se, nos anúncios de oportunidades na área de coordenação em gestão de projetos sociais, como atribuições para o cargo: (a) elaborar, revisar e implementar plano de gestão de projetos sociais; (b) implementar ações para o estabelecimento de alianças e parcerias intersetoriais (governo, organizações da sociedade civil, setor privado e organismos internacionais); (c) identificar oportunidades de articulação de apoio institucional e/ou financeiros; (d) identificar e participar de espaços estratégicos para a visibilidade e reconhecimento da organização (ou grupo de promoção de uma causa) e dos projetos por ela operados; (e) relacionar-se permanentemente com lideranças comunitárias e formadores de opinião; (f) orientar atividades da equipe do projeto; (g) acompanhar o desenvolvimento geral dos projetos, incluindo supervisão e orientação da equipe de trabalho; (h) acompanhar, orientar e garantir a execução das atividades de monitoramento e controle do projeto; contribuir com o processo de avaliação do projeto, identificando pontos fracos, fortes, oportunidades e restrições e sugerindo melhorias no processo operacional; (i) elaborar e/ou revisar o plano e a implementação de monitoramento e acompanhamento dos projetos; (j) estruturar projetos para captação de recursos; (l) elaborar e monitorar Plano de Ação; e (m) elaborar Relatórios de Acompanhamento e Final. Ou seja, a coordenação executa a capacidade de gestão, através dos processos de planejamento, execução e controle, por meio de práticas, técnicas e ferramentas.

Numa analogia, pode-se comparar a coordenação e/ou gerenciamento de um projeto à atividade de uma orquestra, como fez Drucker (1988) *apud* Altman (2007)⁷, quando publicou um artigo na Harvard Business Review, em que comparava empresas a orquestras, devido à necessidade do conhecimento e da informação de especialistas (os músicos), da divisão de trabalho (as seções de uma orquestra) e da capacidade de colaboração em grupo (a própria orquestra). Ao mesmo tempo em que utilizou a metáfora da orquestra, Drucker imaginou um outro conceito, o do "trabalhador do conhecimento". Ele descreve uma nova classe de profissionais cujos meios de produção já não são o capital, a terra ou o trabalho, e sim, o uso produtivo do conhecimento - como a dos solistas de uma orquestra. Nas organizações do século 21, pautadas na abertura de fronteiras promovida pela internet, a inovação surge da troca de conhecimento e de um processo constante de colaboração. Os

⁷ A reportagem "Sua empresa é uma orquestra?", publicada pela revista Época Negócios em julho de 2007, mostra que Peter Drucker fez a previsão de que as corporações do século 21 seriam como sinfônicas.

novos líderes precisam se adaptar a esse cenário transformador, pois o que determina a posição de cada membro em um grupo é sua contribuição para a tarefa comum: quando músicos e maestro estão em profunda sintonia, a execução flui. Como defendeu Drucker, a orquestra ajuda a entender que apenas a excelência individual não basta, é preciso a articulação do conjunto. Também com foco no coletivo, Toro e Werneck (1996) propõem uma solução interessante para o exercício da coordenação: a realização de uma ação coletiva, uma campanha, com finalidade específica e clareza no desenvolvimento da ação e da expectativa de cada um em relação aos outros. Segundo os autores, esta atividade contribuirá para explicitar os objetivos, dar visibilidade aos primeiros resultados, posicionando a mobilização como um movimento de ação e não, exclusivamente, de reivindicação ou denúncia.

É muito difícil que uma pessoa saia de uma reunião, de uma conversa ou de uma leitura disposta a sair fazendo alguma coisa por iniciativa própria. Depois de participar de uma primeira atividade em conjunto, ela estará mais disposta e segura para desenvolver outras ações, liderar um grupo, criar alternativas, assumir publicamente seu compromisso com uma idéia. (TORO E WERNECK, 1996, p.44)

A tarefa de coordenar ações, intervenções, iniciativas e/ou projetos sociais é, pois, uma forma de congregar pessoas que se dispõem a, juntas, contribuir para a construção de um sonho de cidadania e realidade mais justa, que passa a ser de todos. O reconhecimento deste trabalho, de sua importância e da legitimidade dos que o executam é um dos fatores de sucesso de uma mobilização. Por isso, um dos papéis de quem está articulando e promovendo a coordenação é prover quem está entrando no processo de um repertório de possíveis ações e decisões, que transformem a inquietação que as informações despertaram em contribuição efetiva para os objetivos propostos.

Conclui-se que, os cinco componentes apresentados neste capítulo – (1) constituir uma rede de governança; (2) dominar o conteúdo técnico relativo à ação; (3) desenvolver estrutura de comunicação; (4) captar Recursos; e (5) coordenar a ação/intervenção – são ciclos que, cumpridos, ajudam a mostrar o problema, compartilhá-lo, distribuí-lo com co-responsabilidades, na busca de soluções para resolvê-lo, impulsionando e construindo, de fato, uma democracia participativa.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Aventurar-se na arte da pesquisa em busca do conhecimento é ter a coragem de abrir uma porta fechada sem saber, ao certo, a que caminhos ela levará. É como navegar num oceano de dados e informações com a incerteza de que o plano de bordo garantirá um desembarque seguro, mas com a certeza de que a viagem foi promissora, pois agregou muito valor na bagagem. Goldenberg (2004) diz que fazer uma pesquisa significa aprender a pôr ordem nas próprias ideias, pois, esta deve ser entendida como uma ocasião única para fazer exercícios que servirão por toda a vida. Para a autora, o verdadeiro pesquisador é aquele que consegue enxergar o que os outros não conseguem ver, se permitindo viver diversos estágios enquanto se depara com o objeto estudado.

A pesquisa apresenta diferentes fases. A fase inicial, que pode ser chamada de exploratória, lembra uma "paquera" de dois adolescentes. É o momento em que se tenta descobrir algo sobre o objeto de desejo, quem mais escreveu (ou se interessou) sobre ele, como poderia haver uma aproximação, qual a melhor abordagem dentre todas as possíveis para conquistar este objeto. Em seguida, vem a fase que equivale ao "namoro", uma fase de maior compromisso que exige um conhecimento mais profundo, uma dedicação quase que exclusiva ao objeto de paixão. É a fase de elaboração do projeto de pesquisa em que o estudioso mergulha profundamente no tema estudado. A terceira fase é o "casamento", em que a pesquisa exige fidelidade, dedicação, atenção ao seu cotidiano, que é feito de altos e baixos. O pesquisador deve resolver todos os problemas que vão aparecendo, desde os mais simples (como se vestir para realizar as entrevistas) até os mais cruciais (como garantir a verba para a execução da pesquisa). Por último, a fase de "separação", em que o pesquisador precisa se distanciar do seu objeto para escrever o relatório final da pesquisa. É o momento em que é necessário olhar o mais criticamente possível o objeto estudado, em que é preciso fazer rupturas, sugerir novas pesquisas. É o momento de ver os defeitos e qualidades do objeto amado. (GOLDENBERG, 2004, p.72-73)

As etapas, conseqüentemente, também irão depender do caminho escolhido pelo pesquisador. A metodologia é a ciência que conduz esses possíveis caminhos, como define Thiollent (2004, p.25) ao afirmar que a metodologia pode ser vista como o conhecimento geral e a habilidade que são necessários ao pesquisar para se orientar no processo de

investigação, tomar decisões apropriadas, selecionar conceitos, técnicas e dados adequados. A pesquisa com abordagem qualitativa foi um dos passos que delineou os procedimentos metodológicos adotados neste estudo para compreender os fenômenos que se apresentavam, ainda na questão norteadora da pesquisa. A escolha foi motivada pelo interesse da pesquisadora em desvendar opiniões e diferentes interpretações dos sujeitos acerca do tema estudado. Segundo Demo (2000), as pesquisas na perspectiva qualitativa buscam apresentar os aspectos mais relevantes e as considerações centrais do objeto de estudo. Como explica Roesch (2005, p.125), o pesquisador vai a campo para captar as perspectivas e interpretações das pessoas para, então, realizar a reflexão teórica durante o processo ou ao final da coleta de dados. No processo da pesquisa qualitativa, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas, não necessitando, para sua análise, do uso de métodos e técnicas estatísticas. Tem um caráter mais descritivo e o processo e seu significado são os focos principais de abordagem. Vergara (2010) diz que, na análise qualitativa, a compreensão dos dados e informações não são quantificáveis e dependem da interpretação do pesquisador. A compreensão exige a leitura de contexto, dentre os quais figuram os relatos centrados no cotidiano, estudos de caso e observação - dados estes que serão fontes para o pesquisador.

O método selecionado nesta pesquisa foi o Estudo de Caso que, de acordo com Yin (2010), é a estratégia preferida dos pesquisadores quando estes possuem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida cotidiana, como é o caso do presente trabalho. O método, ainda segundo o autor, possibilita identificar e descrever variáveis consideradas importantes e suas interações, de forma global, encontrando respostas para questões “como” e “por que” de acordo com a dinâmica do fenômeno estudado. Goldemberg (2004) explica que este método supõe que se pode adquirir conhecimento do fenômeno estudado a partir da exploração de um único caso. Ela conta que o estudo de caso, adaptado da tradição médica, tornou-se uma das principais modalidades de pesquisa qualitativa em ciências sociais e destaca que o mesmo reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto. Yin (2010, p.51) diz que o caso estudado pode ser algum evento ou entidade ou mesmo um único indivíduo. Os estudos de caso têm sido realizados sobre decisões, programas, processos de implementação e mudança organizacional. Em sua definição, o caso estudado deve ser concreto e real, e não uma abstração, como um tópico, um argumento ou mesmo uma hipótese.

O estudo de caso não é uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um todo, seja um indivíduo, uma família, uma instituição ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos (...) Através de um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida pela análise estatística (GOLDENBERG, 2004, p.33)

Yin (2010) ressalta que os estudos de caso têm um papel de destaque nas pesquisas avaliativas, pois podem explicar os vínculos causais em intervenções que são complexas demais para estratégias experimentais ou de levantamentos; descrever uma intervenção e o contexto em que ocorre; ilustrar certos tópicos dentro de uma avaliação; explorar situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados; além de servir ao estudo de avaliação (meta-avaliação).

Nesta pesquisa, realizou-se o estudo de caso relativo ao desenvolvimento de metodologia para o conhecimento, uso e aprendizado de ferramentas de gestão para a realização de ações de intervenção e mobilização social (campo da *Policy Advocacy*), resultando numa tecnologia social que pode se tornar um elemento referencial para gestores sociais que pretendam ampliar e dar mais visibilidade às suas ações/demandas/causas. A proposta se afina com o que Yin (2010) diz ao indicar que o uso do estudo de Caso pode ser feito para determinar se as proposições da teoria são corretas ou se algum conjunto alternativo de explicações pode ser mais relevante. O caso destacado para esta compreensão é a experiência realizada no curso de Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia (UFBA), através da disciplina Ciência, Tecnologia e Sociedade. Focou-se na identificação das principais demandas para a gestão de uma ação social, desenvolvida como ferramenta complementar à formação de um gestor social. Para colocar em prática a triangulação de técnicas necessárias ao cruzamento de informações para o estudo de caso, Yin aponta seis fontes diferentes de evidências, comumente usadas neste tipo de estudo: (1) documentos, (2) registros em arquivos, (3) entrevistas, (4) observação direta, (5) observação participante e (6) artefatos físicos. Para esta pesquisa, utilizou-se pesquisa bibliográfica/documental, registros em arquivo digital e entrevista semiestruturada.

A pesquisa de fonte bibliográfica descreveu e esclareceu alguns conceitos relacionados à temática, visando à melhoria do desempenho do gestor público e social. Já a pesquisa de campo – representada por análise de documentos e por entrevistas - proporcionou a compreensão da visão dos estudantes e professores de gestão pública e gestão social quanto às atividades complementares ao curso ofertado pela Escola de Administração da UFBA (EAUFBA), assim como permitiu a obtenção de esclarecimentos da coordenação sobre a

realidade e os desafios por eles vivenciados. Dessa forma, os resultados apresentados foram deduzidos a partir da análise dos conteúdos coletados na pesquisa de campo e na pesquisa por fontes bibliográficas e documentais, propiciando a interpretação do fenômeno enfocado, conforme descrição detalhada a seguir:

5.1 Campo da Pesquisa

O uso de ferramentas de gestão para a realização de ações de intervenção e mobilização social (aqui também identificadas como fazendo parte do segmento de *Policy Advocacy*) pode possibilitar um aprofundamento para o gestor social no estudo da capacidade de influenciar a formulação, transformação e interpretação de políticas e decisões. A partir deste ponto de partida, foram definidos os critérios para selecionar o campo da pesquisa: (1) desenvolvimento de uma atividade prática, com foco na mobilização e na intervenção social (*Policy Advocacy*); (2) que esta atividade estivesse ligada a um processo de formação do gestor social; (3) que esta experiência fosse realizada durante o período de realização desta pesquisa. Desta forma, foi selecionado como estudo de caso a ação “Um dia de Civilidade no Trânsito”, desenvolvida na disciplina Ciência, Tecnologia e Sociedade, que faz parte da grade curricular do curso de Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social da UFBA, ministrada pelo professor Horácio Nelson Hastenreiter Filho, durante o período de outubro de 2013 a fevereiro de 2014.

Ciência, Tecnologia e Sociedade é uma disciplina que se propõe a analisar as implicações sociais e políticas do desenvolvimento tecnológico nas sociedades contemporâneas, além de apresentar a relação entre o conteúdo com temáticas como ética, cidadania, participação e construção social, possibilitando a construção de um pensamento crítico e favorecendo o entendimento do papel do gestor público e do gestor social no desenvolvimento de suas ações frente à sociedade contemporânea. Com carga horária de 68 horas, a disciplina é ofertada para os estudantes do 2º Semestre do curso de Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social. Além dos alunos da Graduação Tecnológica, a disciplina também matriculou, no semestre em pauta, alunos do curso de Administração, totalizando 54 estudantes matriculados. Destes, no entanto, 37 concluíram o curso. Para a coleta e análise de dados, foram considerados apenas os estudantes de Gestão Pública e Gestão Social.

Criado há cinco anos, o Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS) é um espaço de articulação entre saberes teóricos e práticos que promove a

aproximação entre discentes, professores e pesquisadores de gestão social com o Estado, a sociedade civil e empresas, que utiliza tecnologias da informação e comunicação (TICs) adequadas à prática da gestão social, conjugando ensino, pesquisa e extensão em prol do desenvolvimento. É o primeiro curso de graduação em Salvador que possui o enfoque na gestão social com disciplinas relacionadas à administração pública. Como competências, o curso se propõe a desenvolver: (a) a compreensão do contexto social, econômico, histórico, político e cultural do Brasil e da Bahia; (b) a compreensão das relações entre Estado, mercado e sociedade civil; (c) a elaboração de diagnósticos e cenários; e, (d) o conhecimento do funcionamento, dos métodos e das técnicas adotadas na gestão pública. A Graduação Tecnológica possui duração de três anos e, de acordo com Regulamentação específica da Escola de Administração da UFBA, os alunos deverão completar 117 horas da carga horária de Atividades Complementares (disciplina, atividade ou estágio)⁸.

5.2 Técnicas para Coleta de Dados

a) Pesquisa Bibliográfica/Documental

Para estudos de caso, segundo Yin (2010) é essencial o desenvolvimento da teoria, que fortalece e amplia a capacidade do pesquisador para interpretar os dados eventuais. É também um poderoso auxílio para a interpretação dos resultados. Na pesquisa bibliográfica foi realizada: (a) o aprofundamento dos conceitos desenvolvidos pela literatura dos eixos temáticos sobre gestão social, políticas públicas e mobilização social; (b) apanhado de ferramentas e técnicas necessárias para uma boa visibilidade de intervenções/ações sociais na sociedade; e, por fim, (c) sistematização destas técnicas, já mencionadas por outros autores. Foram consultados livros, dissertações, teses, revistas especializadas e artigos publicados em periódicos e congressos nacionais. Estes materiais pesquisados possibilitaram o aporte teórico para um entendimento e uma compreensão mais lastreada, assim como o reconhecimento de práticas mais abrangentes. A revisão de literatura é fundamental, porque, através dela, o pesquisador irá traçar um quadro teórico e fará a estruturação conceitual que dará sustentação ao desenvolvimento da pesquisa (LUNA, 1997). Esta etapa contribui para a obtenção de informações sobre a situação atual do tema ou problema pesquisado, para o conhecimento de publicações existentes sobre o tema e os aspectos que já foram abordados e para a verificação de opiniões similares e diferentes a respeito do tema.

⁸ Informação registrada no portal Gestão Social, do CIAGS.

Além da pesquisa bibliográfica pertinente, foram analisados documentos internos relevantes, como os relatórios de processo e de avaliação produzidos pelos atores envolvidos e materiais jornalísticos, como notas, matérias e reportagens, produzidas por veículos de comunicação de massa, por sites institucionais, por blogs e sites de notícias. Nos relatórios, pode-se verificar demandas fundamentais à execução da intervenção, enquanto que os produtos jornalísticos que cobriram e/ou divulgaram o evento possibilitaram uma análise da repercussão que o evento conseguiu nos diversos veículos de comunicação locais.

De acordo com Gil (2008, p.76), “ a consulta a fontes documentais é imprescindível em qualquer estudo de caso, pois permite compreender determinado contexto histórico, econômico e social”. O autor diz que estes documentos podem ser a base para a construção de roteiros de entrevista ou planos de observação. Já a definição, segundo o mesmo autor, do que são documentos pode ser muito ampla – sendo entendida, de forma geral, como qualquer fonte de documentação existente (atual ou passada). Nesta pesquisa, a técnica foi utilizada para ampliar o número de informações e aprofundar a compreensão acerca da ação social “Um dia de Civilidade no Trânsito”, experiência desenvolvida na disciplina Ciência, Tecnologia e Sociedade, ministrada na turma de Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social, por meio da análise da bibliografia, publicações, documentos disponibilizados pela internet (tais como as matérias jornalísticas publicadas). Este processo foi de grande relevância, pois completou a base de dados que contribuiu nas análises e conclusões sobre a tecnologia social proposta. Yin (2010) entende que o uso dos documentos, para o estudo de caso, é importante para corroborar e aumentar as evidências de outras fontes (nomes, referências, detalhes exatos), assim como para proporcionar outros detalhes, pois tem a possibilidade de serem revistos repetidas vezes. Além disso, com esta evidência, o pesquisador tem menos probabilidade de se “desorientar” e mais chances de realizar uma interpretação mais crítica e assertiva.

Devido ao seu valor global, os documentos desempenham um papel explícito em qualquer coleta de dados na realização dos estudos de caso. As buscas sistemáticas de documentos relevantes são importantes em qualquer plano de coleta de dados. Antes de uma visita de campo, por exemplo, uma busca na Internet pode produzir informações valiosas. Durante a visita de campo, você deve dispor de tempo para usar as bibliotecas locais e outros centros de referência cujos documentos, como os números antigos de periódicos, podem não estar disponíveis eletronicamente. Você também deve providenciar acesso para examinar os arquivos de qualquer organização sendo estudada, inclusive para revisão de documentos que podem ter sido colocados no arquivo morto. A programação desta atividade de recuperação é geralmente uma matéria flexível, independentemente das outras atividades de coleta de dados, e a busca pode ser conduzida, em geral, segundo a sua conveniência. Por essa razão, não existe motivo para a omissão de uma revisão minuciosa da evidência documental. (YIN, 2010, p.130)

b) Registros em Arquivo Digital

Nesta pesquisa, foram analisados como registro de arquivo digital o portal Gestão Social, site institucional do CIAGS, a comunidade “Civildade no Trânsito” criada no site e serviço de rede social *Facebook* e o espaço disponibilizado para a atividade “Um dia de Civildade no Trânsito” no *moodle* – um programa colaborativo de software aberto que é utilizado como apoio à aprendizagem on-line da UFBA. Internamente, como explica Nícia Riccio em sua tese de Doutorado sobre os ambientes virtuais de aprendizagem na UFBA (2010), estes espaços são denominados de “cursos” e podem hospedar pastas digitais de arquivos, disponibilizando recursos de comunicação (como fórum, chat, mensagem) e de conteúdos (como glossário, wiki, arquivos e páginas web para compartilhamento e produção de conteúdos digitais).

Esta tendência, de arquivos que assumem o formato de arquivo e registros computadorizados ou digitais, já havia sido tratada por Yin (2010). O autor indica, como exemplos deste tipo de registros os arquivos de uso público (como censos e outros dados estatísticos disponibilizados pelos governos federal, estadual e local), os registros de serviços (como os que mostram o número de clientes atendidos durante um determinado período de tempo), os registros organizacionais (como os disponibilizados no site do CIAGS), os mapas e gráficos das características geográficas locais e, por fim, os dados de levantamentos sobre determinadas categorias ou funções profissionais. Acrescentamos a estes, os arquivos construídos em Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA), como o *moodle*.

O conteúdo do portal Gestão Social é permanente, podendo ser consultado a qualquer momento e quantas vezes forem necessárias. No caso da pesquisa, o período de análise e leitura do material ocorreu em dezembro de 2013, com algumas revisões no primeiro trimestre de 2014. O mesmo ocorre com a comunidade mantida no *Facebook* e com o material do curso disponível no Ambiente Virtual de Aprendizagem (*moodle*) que continuam com as informações disponibilizadas virtualmente, mas, sem atualizações desde o mês de fevereiro, em função do término do semestre e, conseqüentemente, da atividade. Nos três instrumentos adotados para a coleta de dados, a facilidade de acesso e consulta possibilitou maior acessibilidade, economia de tempo na coleta de dados e maior abrangência das informações levantadas.

c) Entrevista

Visando obter as impressões e considerações dos atores envolvidos, foram realizadas entrevistas semi estruturadas, com a utilização de um roteiro com perguntas principais e com a flexibilidade para a inserção de outras questões complementares que pudessem surgir circunstancialmente durante a coleta. Para Yin (2010, p.133), por estar baseada em conversas guiadas e fluídas, a entrevista é uma das fontes de informação mais importantes para o estudo de caso. O autor considera que um “informante-chave” é fundamental para o sucesso de um estudo de caso por proporcionar ao pesquisador verdadeiros *insights* sobre o assunto ou mesmo na sugestão de novos entrevistados ou novas fontes de evidências.

Os entrevistados foram divididos em três grupos: estudantes, docente e coordenação do curso. Assim, para esta etapa da pesquisa foram selecionados estudantes que cursaram a disciplina Ciência, Tecnologia e Sociedade e realizaram a intervenção social, o docente que a ministrou e a coordenadora do curso de Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social. Dos 15 (quinze) estudantes contatados, 5 (cinco) não quiseram responder à entrevista por terem abandonado a disciplina ou por terem avaliado sua participação pouco ativa, 2 (dois) não conseguiram conciliar suas agendas com a da pesquisadora e 1 (um) não respondeu ao contato inicial – totalizando, ao final, sete estudantes entrevistados. As entrevistas ocorreram de forma presencial, com horários previamente agendados, tendo sido gravadas e, posteriormente, transcritas. O período de realização desta coleta foi de março a junho de 2014. Para realizar as entrevistas, o pesquisador desenvolveu o protocolo, que consiste em procedimentos e regras gerais a serem seguidas. Segundo Yin (2010), o protocolo aumenta a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e se destina a orientar o pesquisador na coleta de dados de um caso único. Basicamente, o protocolo estabeleceu a triagem dos entrevistados, visão geral do projeto, estrutura teórica do instrumento, definição das questões relevantes para as entrevistas, preparação e procedimentos de campo. Este último, contendo contato inicial/convite, adesão/convencimento da importância da contribuição para o estudo e ambientação do entrevistado sobre os objetivos da coleta, passos essenciais para garantir um bom material para análise.

Os entrevistados foram selecionados por estarem diretamente ligados ao propósito da pesquisa. Com o docente da disciplina foi realizada uma entrevista preliminar com o intuito de levantar informações iniciais acerca da experiência pedagógica. A entrevista buscou ouvir os estudantes, principalmente no testemunho de como a experiência pôde contribuir para a formação profissional, como gestor social. Para cada grupo de entrevistados foi

elaborado um roteiro de perguntas diferenciado. No grupo dos estudantes, priorizou-se questões que: (a) abordavam a percepção dos discentes quanto ao aprendizado de ferramentas de gestão para a realização de ações de intervenção e mobilização social; (b) o enriquecimento da prática e da formação com iniciativas pedagógicas como a estudada; e (c) a auto-avaliação quanto ao desempenho pessoal, do grupo de trabalho e do resultado, de forma geral.

Para o docente, foram direcionadas questões: (a) sobre o perfil, as competências e as habilidades esperadas para o gestor social formado pelo curso da UFBA; (b) como, enquanto docente do curso, busca e/ou incentiva o desenvolvimento do trabalho em campo, complementar à formação e ao conteúdo curricular; (c) a descrição da proposta do trabalho pesquisado; assim como, (d) análise dos resultados alcançados; e (e) percepção dos principais aprendizados para os estudantes decorrentes desta experiência.

Por fim, ao grupo que representa a coordenação do curso coube responder sobre: (a) os desafios do curso para fortalecer o perfil e as competências do estudante de gestão social com as demandas de ação e mobilização da sociedade; (b) as orientações que norteiam hoje os professores e suas respectivas disciplinas, em relação à realização de atividades práticas que estimulem, apoiem e/ou incentivem o desenvolvimento do trabalho em campo, complementar à formação e ao conteúdo curricular; (c) como a experiência em questão; e (d) quais os critérios adotados pelo curso para estabelecer eventos de aprendizagem (como as ações de intervenção e mobilização “Um dia de Civilidade no Trânsito”) prioritários para o curso. Na análise dos dados foram considerados os conteúdos específicos abordados para cada grupo, assim como as questões em comum para se identificar a convergência – ou não – entre as fontes diversas e estabelecer os resultados da pesquisa.

Apenas o professor Horácio Nelson Hastenreiter Filho e a coordenadora Denise Ribeiro foram identificados. Os nomes dos demais entrevistados foram mantidos no anonimato para que pudessem realizar uma análise mais confortável, não gerando constrangimentos. Assim, foram identificados por Estudante 1, Estudante 2, Estudante 3 e, assim, sucessivamente. Por este mesmo motivo e, também, por não fazer parte da unidade de análise desta pesquisa, informações pessoais, como idade, gênero, raça, ocupação, característica físicas, dentre outras, não serão mencionadas – apenas a ocupação do professor e da coordenadora foi reportada.

Através das entrevistas foi possível melhor compreender os processos de gestão de uma ação/intervenção social e, principalmente, conhecer experiências e percepções dos entrevistados – atores direta e indiretamente envolvidos. Goldenberg (2004) aponta algumas

vantagens da entrevista como técnica de pesquisa: (1) as pessoas têm maior paciência e motivação para falar do que para escrever; (2) maior flexibilidade para garantir a resposta desejada; (3) pode-se observar o que diz o entrevistado e como diz, verificando as possíveis contradições; (4) é o instrumento mais adequado para a revelação de informação sobre assuntos complexos, como as emoções; (5) permite uma maior profundidade; (6) estabelece uma relação de confiança e amizade entre pesquisador-pesquisado, o que propicia o surgimento de outros dados.

Da mesma forma, a autora também lista as suas desvantagens: (1) o entrevistador afeta o entrevistado; (2) pode-se perder a objetividade, pois é difícil se estabelecer uma relação adequada; (3) exige mais tempo, atenção e disponibilidade do pesquisador; (4) é mais difícil comparar as respostas; (5) o pesquisador fica na dependência do pesquisado. E orienta que, ao construir a entrevista, o pesquisador deve decidir a informação a ser procurada, o conteúdo e a utilidade da pergunta, a redação que dará maior clareza à pergunta, a melhor sequência e encadeamento, assim como que tipo deverá ser usado. Pode ser necessário, ainda, preparar um rascunho e/ou aplicar um pré-teste. Tudo isso sem esquecer a capacidade de articular teoria e dados empíricos, considerada pela autora como uma das maiores riquezas do cientista.

Em geral, as entrevistas são uma fonte essencial de evidência do estudo de caso porque a maioria delas é sobre assuntos humanos ou eventos comportamentais. Os entrevistados bem-informados podem proporcionar *insights* importantes sobre esses assuntos ou eventos. Eles também podem fornecer atalhos para a história prévia dessas situações, ajudando-o a identificar outras fontes relevantes de evidência. (...) Ao mesmo tempo, mesmo que suas entrevistas foquem os eventos comportamentais, porque são os ingredientes principais de seu estudo de caso, elas devem ser sempre consideradas apenas *relatos verbais*. Como tal, mesmo ao relatarmos esses eventos ou explicarmos como ocorreram, as respostas dos entrevistados estão sujeitas aos problemas comuns de parcialidade, má lembrança e articulação pobre ou inexata. Novamente, uma abordagem razoável é corroborar os dados da entrevista com informações de outras fontes. (Yin, 2010, p.135)

No tratamento dos dados, que Vergara (2011) define como o momento em que o pesquisador explicita como se tratou os dados coletados, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto, as informações obtidas com a pesquisa foram analisadas, utilizando-se o método de análise de conteúdo da pesquisa bibliográfica/documental, dos registros digitais e das entrevistas, possibilitando o conhecimento aprofundado da experiência estudada, assim como de outras práticas relacionadas ao objeto. Para a interpretação dos dados foi utilizada a análise de conteúdo que, segundo Vergara (2011), é considerada uma

técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. A autora conta que a técnica, no início aplicada, principalmente, no tratamento de materiais jornalísticos, hoje abrange, também, transcrições de entrevistas, documentos institucionais, entre outros. Neste estudo foi utilizada a grade aberta para análise, pois as categorias de análise foram surgindo conforme o andamento da pesquisa e conforme a pesquisadora ia realizando a leitura do material selecionado durante a etapa de coleta de dados.

A análise de conteúdo é caracterizada por uma série de etapas, que envolvem a classificação dos dados, assim como a codificação e categorização. Vergara (2011, p.18) apresenta três etapas básicas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados e interpretação. Na pré-análise, o material é selecionado e os procedimentos a serem seguidos definidos - os documentos incluídos devem ser representativos e pertinentes aos objetivos da análise. A exploração do material trata da execução destes procedimentos, enquanto que o tratamento e interpretação referem-se à geração de inferências e dos resultados da pesquisa. Nesta perspectiva, após confrontação dos resultados obtidos com as teorias que embasaram o estudo e deram suporte à investigação, as unidades de análise foram assim definidas e organizadas pelas seguintes categorias:

1. **Significações, competências e desafios para a formação do Gestor Social:** apresenta os desafios de propostas curriculares complementares à formação, significações do engajamento com a sociedade como aprendizagem e as representações do papel do gestor no exercício da mobilização social no olhar dos sujeitos pesquisados;
2. **Ação/Intervenção: “Um Dia de Civilidade no Trânsito”:** este eixo subdivide-se em três sub-eixos – construção do conhecimento, planejamento e participação na mobilização – e trata da análise do desenvolvimento e execução do caso em si pesquisado;
3. **Cobertura jornalística e Policy Advocacy:** apresenta a análise dos resultados do engajamento dos atores na influência da opinião pública e das agendas da mídia quanto ao problema público tratado, a partir da repercussão da intervenção social nos veículos de comunicação e no engajamento de parceiros;
4. **Gestão de ações/intervenções sociais:** avalia como ocorreu o atendimento das demandas decorrentes da gestão de uma ação social, assim como se deu o desenvolvimento de uma proposta de ferramenta de gestão.

Ao falar sobre a categorização, Vergara (2011) explica que este é o procedimento de agrupar dados considerando a parte comum existente entre eles. Classifica-se por semelhança ou analogia, segundo critérios previamente estabelecidos ou definidos. As categorias representam o resultado de um esforço de síntese de uma comunicação, destacando neste processo seus aspectos mais importantes, que facilita a análise da informação. No entanto, é preciso compreender que os dados não falam por si - é necessário extrair deles o significado.

Categorizar implica isolar elementos para, em seguida, agrupá-los. As categorias devem ser: (a) exaustivas, isto é, devem permitir a inclusão de praticamente todos os elementos, embora nem sempre isso seja possível; (b) mutuamente exclusivas, ou seja, cada elemento só poderá ser incluído em uma única categoria; (c) objetivas, isto é, definidas de maneira precisa, a fim de evitar dúvidas na distribuição dos elementos. (d) pertinentes, ou seja, adequadas ao objeto da pesquisa. (VERGARA, 2011, p.18)

Uma vez organizados, todos os materiais selecionados foram submetidos a uma análise de conteúdo detalhada. A análise foi iniciada a partir de uma leitura da bibliografia utilizada para o referencial teórico. Ao longo desse processo de leitura, foram selecionados alguns temas considerados mais relevantes para investigação. Esses temas serviram de base para a análise individual de material coletado. Em seguida, estes dados foram submetidos à análise de conteúdo, como já mencionado anteriormente. Yin (2010, p.188) entende por uma análise de alta qualidade aquela em que o pesquisador garante, ao menos, a ocorrência de quatro princípios dos elencados a seguir: (1) a análise deve mostrar que o pesquisador se baseou em todas as evidências; (2) as estratégias analíticas devem cobrir exaustivamente as questões-chave da pesquisa; (3) a análise deve demonstrar como o pesquisador procurou usar todas as evidências disponíveis; (4) as interpretações devem dar conta de todas essas evidências, sem deixar “pontas soltas”; (5) a análise deve abordar o aspecto mais significativo do estudo de caso; e (6) o pesquisador deve usar seu próprio conhecimento prévio, demonstrando conhecer o raciocínio e o discurso sobre o tópico do estudo de caso. O quadro 02 apresenta como foram relacionados, nesta pesquisa, questão norteadora, objetivos (geral e específicos), procedimentos metodológicos e análise das evidências coletadas.

Quadro 02: Relação Metodológica

Objetivo Geral: Identificar as principais demandas para a gestão de uma ação social, desenvolvida como ferramenta complementar à formação de um gestor social				
Questão: Como gerir uma ação social desenvolvida como ferramenta complementar à formação de um gestor social	CATEGORIAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE)	INSTRUMENTOS	Pesquisa Bibliográfica
	Significações, competências e desafios para a formação do Gestor Social	OE 1 OE 2	Relatórios Portal Gestão Social Entrevistas	
	Ação/Intervenção: “Um Dia de Civilidade no Trânsito”	OE 1	Relatórios Curso Moodle Fanpage <i>Facebook</i> Entrevistas	
	Cobertura jornalística e <i>Policy Advocacy</i>	OE 3	Materiais jornalísticos Fanpage <i>Facebook</i> Relatórios	
	Gestão de ações/intervenções sociais	OE 1 OE 3 OE 4	Relatórios Curso Moodle Entrevistas	
OE 1- Identificar as principais demandas da gestão de uma ação social OE 2- Verificar a partir de uma experiência específica como a participação em uma ação social contribui para a formação de um gestor social; OE 3- Avaliar o nível de atendimento das demandas da gestão de uma ação social na experiência estudada; OE 4 – Propor um modelo de gestão para a ação social quando utilizada como ferramenta para a formação de um gestor social.				

Fonte: elaborado pela autora

Estes dados estarão descritos no próximo capítulo, que trata da apresentação/análise dos resultados.

6 RESULTADO DA PESQUISA

Este capítulo tem por objetivo retratar a interpretação dos dados da pesquisa, coletados através da pesquisa bibliográfica e documental, dos arquivos digitais e das entrevistas. Para isso, foram definidas quatro categorias de análise:

6.1 Significações, competências e desafios para a formação do Gestor Social

“[...] Há escolas que são gaiolas e há escolas que são asas. Escolas que são gaiolas existem para que os pássaros desaprendam a arte do vôo. Pássaros engaiolados são pássaros sob controle. Engaiolados, o seu dono pode levá-las para onde quiser. Pássaros engaiolados sempre têm um dono. Deixaram de ser pássaros. Porque a essência dos pássaros é o vôo. Escolas que são asas não amam pássaros engaiolados. O que elas amam são os pássaros em vôo. Existem para dar aos pássaros coragem para voar. Ensinar o vôo, isso elas não podem fazer, porque o vôo já nasce dentro dos pássaros. O vôo não pode ser ensinado. Só pode ser encorajado[...]”. O trecho citado é parte do texto “Gaiolas e asas”, escrito por Rubem Alves⁹. A passagem leva à reflexão de que a educação pode acontecer em diferentes lugares e de diferentes formas. Tanto pode aprisionar o aluno em linguagens, metodologias e conteúdos padronizados do saber, como pode fazer com que aprendam a aprender, que tenha uma vivência mais próxima da prática, a partir do contato com coisas que fazem parte do seu próprio cotidiano. A forma do que se está ensinando é tão importante quanto o que está sendo ensinado. Assim, caráter multidisciplinar, orientação à resolução de problemas e estratégias para reforçar a relação teoria e prática são experiências bem recebidas no processo formativo

⁹ O artigo “Gaiola e Asas” foi publicado na página Opinião do jornal Folha de São Paulo, no dia 5 de dezembro de 2001.

de estudantes em graduação, como pode-se perceber nas respostas dos entrevistados, representada na fala de três dos estudantes:

Buscar práticas efetivas na área da gestão social é de extrema importância. É importante sair das quatro paredes da sala de aula e realizar atividades práticas, em grupo, para que se aprenda a entrosar com o outro e veja como é bom praticar a gestão deste tipo de iniciativa (Um Dia de Civilidade no Transito). Desenvolver conceitos na nossa mente para que possamos enfrentar a sociedade e poder influenciá-la de acordo com a capacidade que a gente vai passar a adquirir – que já estamos adquirindo, na verdade. A gente não pode sair da faculdade e encontrar um desafio para ser desenvolvido e não saber como iniciá-lo e nem como desenvolvê-lo. (ESTUDANTE 2).

Conseguimos realizar na prática as informações obtidas durante as aulas. É uma forma de aplicarmos nossos conhecimentos de maneira prática e responsável. (ESTUDANTE 5).

É extremamente importante a ação social na prática, durante o processo de formação do gestor social. Não se aprende a desenvolver [uma ação social] apenas lendo livros e artigos, por mais que os textos sejam frutos das experiências de outras pessoas. Naturalmente nenhuma ação é igual a outra. (ESTUDANTE 7).

Assim como o Estudante 2, o Estudante 5 e o Estudante 7, os demais alunos entrevistados concordam que participar de experiências práticas dá outra dimensão no seu percurso formativo. No entanto, uma proposta pedagógica em que o aluno aprende a aprender, pode debater, representar, inferir, interpretar é uma questão muito presente no universo de desafios enfrentados pelos docentes em seu dia-a-dia nas salas de aula. Para vencê-los, é preciso lançar mão de estratégias, a fim de possibilitar aos alunos o pleno desenvolvimento de suas potencialidades, mesmo com as dificuldades comuns a este tipo de iniciativa. Conciliar o tempo do estudo com o tempo do trabalho foi uma das situações mais mencionada por todos os três grupos de entrevistados – estudantes, docência e coordenação – como grande empecilho para boas práticas de aprendizagem além dos muros da universidade.

As aulas do curso de Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social da UFBA ocorrem no turno noturno. Nos demais turnos, os estudantes – em sua grande maioria – cumprem 40 horas semanais de jornada de trabalho (que, se amplia ainda mais para aqueles que exercem atividades profissionais em setores como o comércio). Assim, o cumprimento de tarefas que exigem tempo, negociação e articulação com outras instituições e/ou entidades acaba por competir com as demandas de trabalho dos estudantes. Participar de reuniões, fazer contatos telefônicos, agendar e realizar visitas são atividades que se tornam difíceis de serem cumpridas fora do horário considerado formalmente “comercial” ou de “atendimento”, à noite, horário em que estes alunos possuem para estudar - até porque é neste turno que eles, também, têm que estar em sala de aula, como observa em suas falas, abaixo

transcritas, a coordenadora do curso de Graduação Tecnológica (Denise Ribeiro), e dois estudantes do curso:

O horário do curso (noturno) atrapalha, pois as atividades acabam tendo que ser feitas nos fins de semana. E, ainda assim, nos fins de semana temos dificuldades, pois há alunos que trabalham no sábado. O aluno da UFBA hoje é um estudante que trabalha - trabalha durante o dia. Mudou muito o perfil. (DENISE RIBEIRO).

A falta de experiência em desenvolvimento de projeto social dos discentes, o ineditismo da ação no âmbito da universidade, aliada à continuidade das aulas (a carga horária para o conteúdo – aulas normais – não foi alterada) e a indisponibilidade para reuniões extraclasses foram as principais dificuldades encontradas por todos. (ESTUDANTE 8)

Não tinha tempo e nem agenda para uma melhor participação pois necessitava estar envolvido com atividades referentes às outras disciplinas e ao meu trabalho. (ESTUDANTE 6)

São situações que dificultam o alcance de equilíbrio. Mas, mesmo com estas dificuldades, que podem ou não ser superadas, os resultados são positivos, do ponto de vista da aprendizagem dos conteúdos, quando há o engajamento estudantil em atividades fora dos limites da sala de aula. Definindo a escola como “lugar de aprender” e a valorização do professor como “educador e pesquisador do ensino”, Hernández (1998) propõe transgredir a visão de educação escolar baseada nos conteúdos apresentados como objetos estáveis e universais. Para ele, a organização dos conteúdos através de projetos de trabalho transforma o conhecimento em “realidades socialmente construídas”.

No entendimento geral dos entrevistados, assim como na análise dos relatórios de avaliação produzidos pelos discentes no encerramento da disciplina Ciência, Tecnologia e Sociedade, para um gestor social em formação, iniciativas que priorizam uma maior diversificação de atividades práticas enriquece não apenas no nível das informações, saberes e aptidões adquiridas, mas, sobretudo, nas habilidades atitudinais demandadas atualmente pelo mercado de trabalho. Nesse processo, que também é transformador, a educação é a principal ferramenta para construir ações concretas de cidadania e lutar por uma sociedade mais justa, cujo ponto de partida é a própria sociedade – papel que pode caber, e é esperado pelos estudantes entrevistados, para um gestor social.

Um dos aspectos que mais me motivou (na ação “Um Dia de Civilidade no Trânsito”) foi o fato de ser algo prático e necessário. Colocar na vida das pessoas algo que pudesse trazer, de fato, modificações. (ESTUDANTE 5)

A atividade foi capaz de nos colocar em sintonia com o processo de gestão, desde a elaboração e diagnóstico da necessidade até a realização (implementação) da ação. Pudemos identificar problemas, realizar parcerias, sensibilizar a comunidade e conseguir a adesão, ou seja, todo o processo de gestão ficou claro e de forma prática, incluindo as dificuldades e os problemas enfrentados. (ESTUDANTE 6)

Ao ser criado, o curso de graduação tecnológica se propunha a buscar maior engajamento entre academia e sociedade, como demonstra a fala da coordenadora Denise Ribeiro.

Esse curso nasce a partir da experiência do Mestrado. Ele tem muito o peso na questão do social. Em linhas gerais, o curso tem a preocupação em incorporar ações com viés social para além da sala de aula. Por duas características: (1) por emergir de um Mestrado na área de gestão social e (2) por ser um curso tecnológico, de curta duração – dois anos e meio – cuja proposta final é formar alguém que tenha uma habilitação, uma habilidade profissional muito forte – mais que formar alguém com viés acadêmico. Então no projeto pedagógico está, sim, contemplado. (DENISE RIBEIRO)

Mas, mesmo sendo definido na proposta pedagógica como um curso que forma profissionais com perfil de forte atuação social, na prática da sua realidade educacional, os entrevistados avaliam que isso não ocorre de fato. Atualmente, existem lacunas e fragilidades na organização do currículo, do tempo das aulas, nos meios de aprendizagem, entre outros, que fazem com que haja uma desarticulação institucional na ação coletiva em prol de um projeto mais interventivo e, conseqüentemente, uma limitação no desenvolvimento de atividades que exercitem a capacidade de relacionar diferentes contextos. Na verdade, as experiências existem – mapeamento com a participação da comunidade, geração de relatórios técnicos, contrapartidas para a comunidade, visitas técnicas e outras atividades práticas -, mas são ações isoladas de alguns docentes, pois, na avaliação dos atores ouvidos pela pesquisadora, tem-se uma dificuldade de agregar maior abrangência nas ações, aglutinar interesses, compartilhar - situação que afeta um campo de práticas muito rico para os alunos.

Na prática, entendo que deixa muito a desejar. A prática das intervenções em contextos concretos, em contextos reais, acaba sendo muito mais direcionada por interesses e mobilizações individuais dos professores do que algo efetivamente coordenado. São iniciativas pessoais de cada docente. Não conseguimos criar ações que sejam mais coletivas e perdemos demais com isso, pois dispersam os esforços e os alunos acabam se sobrecarregando. As ações concorrem entre si. Alguns alunos têm uma overdose num semestre, enquanto em outros não existem nenhuma ação. (DENISE RIBEIRO)

Existem ações específicas, que acabam sendo realizadas mais por iniciativa individual de professor – é uma “vontade” de um ou outro professor. (ESTUDANTE 8)

Outra questão tratada como desafio pelo grupo dos estudantes entrevistado diz respeito à diversidade na sala de aula, no caso em questão, representada pela formação de uma turma mista, que compõe a disciplina Ciência, Tecnologia e Sociedade no semestre pesquisado – com alunos do curso de Administração e do curso de Graduação Tecnológica da UFBA. Na turma, pelo menos 10% são estudantes de Gestão Pública e Gestão Social

provenientes das vagas residuais, cerca de 20% são estudantes de Administração e os demais são estudantes de Gestão Pública e Gestão Social ingressos no primeiro semestre de 2013 (em decorrência de uma greve dos professores federais, em 2012, o ano letivo de 2013 na Universidade Federal da Bahia sofreu alterações, com o início do segundo semestre em 07.10.2013. No entanto, alguns estudantes oriundos do processo seletivo de vagas residuais só começaram o semestre em 30.10.13, portanto, vinte e três dias depois do início oficial do calendário acadêmico). Se, por um lado, a mescla de cursos deve ser vista pelo professor e pelos alunos como fonte de enriquecimento da ação pedagógica pela constante possibilidade de troca de experiências, também é verdade que pode ser mais um elemento gerador de conflitos, como chama a atenção, em suas falas, alguns estudantes:

O fato de ser uma turma mesclada com Administração complicou o andamento das atividades. Faltou uma maior integração, uma articulação, uma atitude mais coesa de grupo. (ESTUDANTE 1)

A falta de envolvimento dos alunos de administração de empresas que, de maneira peculiar e segregadora, colocaram-se num patamar de exclusividade, não atendendo ao chamamento social do movimento. (ESTUDANTE 4)

Como existiam estudantes de Administração e de Gestão Pública a equipe de Coordenação era exclusiva de estudantes de Administração, escolha feita pelo professor. Mas na prática não funcionou. Chegou um momento em que as competências individuais falaram mais alto e os grupos foram recriados informalmente e assim, de fato, o trabalho aconteceu. (ESTUDANTE 7)

O pesquisador francês Bernard Charlot¹⁰ defende que a tensão faz parte do ato pedagógico, ou seja, sempre houve conflito entre quem ensina e quem aprende. Compartilhando desta visão, Vilma Agatti Zandonai desenvolveu um trabalho de conclusão de curso do programa de pós-graduação em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) sobre os diferentes olhares em relação aos conflitos no processo de ensino e de aprendiz. Citando Battaglia (2004), a autora salienta que redefinir a noção de conflito implica no reconhecimento do mesmo como uma parte da vida que pode ser utilizada como oportunidade de aprendizagem e crescimento pessoal. Ela destaca que, na educação, quando se trata de situações de formação humana, existe uma negociação constante, mais ou menos explícita, entre os diversos sujeitos envolvidos: professores, alunos, instituição organizadora, que propõem objetivos e modelos por vezes diferentes, que aspiram a finalidades contraditórias. Os conflitos podem ser gerados a partir de diferentes situações: no processo de avaliação, nas relações de grupo, nas relações entre professor e aluno.

De modo geral, na faculdade, temos um problema que eu considero muito sério e que o corpo docente deveria agir para minimizar ou corrigir. O problema se

¹⁰ Entrevista concedida à Revista Nova Escola.

chama: trabalho em equipe. Geralmente num trabalho com uma equipe grande (6 pessoas ou mais) a maioria não colabora. O trabalho é feito por um, no máximo dois, e os nomes dos demais são incluídos. Não acho justo. Para mim é falta de ética, mas na concepção do estudante (de modo geral) incluir o nome daquele que não participou é uma forma de demonstrar solidariedade e evitar conflitos. Isso vira um círculo vicioso e o aluno chega ao mercado de trabalho ‘contaminado’ por esse tipo de postura. Há, ainda, aquele que tem liderança natural, mas não tem o devido talento para a ação e acaba, de certa maneira, prejudicando o conjunto, porque se nega a aceitar outra liderança. Nesse caso podemos observar boicotes que prejudicam a ação. É preciso paciência para lidar com esses fatos que vão se sucedendo e consumindo energia. (ESTUDANTE 7)

Para Freire (1992), o conflito, em geral, é fundamental para o exercício do diálogo, para a construção do conhecimento decorrente da criação, recriação dos homens e mulheres, para a reflexão da educação libertadora, para a conscientização do processo dialético das ações políticas e pedagógicas. Para um gestor social, encarar os conflitos com naturalidade, estimulando os valores, a tolerância, a igualdade e um juízo crítico é também um aprendizado. Por isso, a experiência vivenciada pode ajudar a desenvolver a capacidade para inovar com a procura de novas soluções e habilidades como a cooperação, a coresponsabilidade e o respeito, além da habilidade na resolução de conflitos – esta última, essencial a atuação de um gestor social. Hernández (1998) recomenda a proposta de organização dos conteúdos por projetos de trabalho como uma estratégia para a construção do conhecimento considerando fatores reais, como os conflitos. Para o autor, esta condição de aprendizado desenvolve capacidades que são demandas atuais das relações na sociedade e no trabalho: (1) autonomia: iniciativa de pesquisa; (2) criatividade: utilização original de recursos para a compreensão e construção; (3) capacidade analítica: diagnóstico de situações; (4) capacidade de síntese: experiência em lidar com a integração de diferentes disciplinas; (5) poder de decisão: pela possibilidade de exercício de escolhas.

Para os estudantes entrevistados, de um modo geral, a iniciativa enriqueceu a sua prática e a sua formação em Gestão Social, possibilitando explorar o exercício da mobilização social, além da diversidade de aprendizagens e de vivências, como pode-se verificar nos relatos transcritos:

Importante o fato do gestor social ou de quem está se preparando para ser gestor social vivenciar as práticas de gestão em atividades que envolvem o público. (ESTUDANTE 2)

Pude ver como é difícil executar um projeto. Não é só querer fazer. Não é algo simples, é complexo, desde a escolha do tema até a receptividade do público. (ESTUDANTE 1)

Aprendi que um projeto social não pode ser cartesiano, segmentado, e sim colaborativo, sistêmico. Algumas técnicas, como brainstorming são úteis, quando bem utilizadas, para captar ideias da inteligência coletiva. O objetivo do projeto deve ser claro para todos, principalmente para os patrocinadores. Também

aprendi que o resultado da ação deve ser mensurado e devidamente informado aos patrocinadores que precisam ter um retorno. A falta desse *feedback* pode, inclusive, trazer consequências negativas. O fechamento de uma ação social, na qual os resultados são devidamente expostos, é muito importante. (ESTUDANTE 7)

A atividade foi capaz de nos colocar em sintonia com o processo de gestão, desde a elaboração e diagnóstico da necessidade até a realização (implementação) da ação. Pudemos identificar problemas, realizar parcerias, sensibilizar a comunidade e conseguimos adesão, ou seja todo o processo de gestão ficou claro e de forma prática, incluindo as dificuldades e os problemas enfrentados. (ESTUDANTE 5)

6.2 Ação/Intervenção Social: Um Dia de Cidadade no Trânsito

Ciência, Tecnologia e Sociedade é uma disciplina do segundo semestre da Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social (GPGS) que não possui pré-requisito e oferece cinquenta vagas por turma. Com o objetivo de criar estratégias para reforçar a relação teoria e prática na disciplina, o professor Horácio Hastenreiter Filho propôs, como plano de trabalho, o engajamento dos estudantes na defesa de alguma solução ou problema público real, possibilitando a construção coletiva do conhecimento e a problematização de contextos ligados à vida do aluno. Logo no início do semestre, foi definida como temática a questão do trânsito e da mobilidade em Salvador, assim como a natureza e os objetivos do trabalho, a divisão dos grupos, o planejamento das atividades, as tarefas principais a serem desempenhadas coletivamente, as tarefas principais a serem desempenhadas em cada grupo, o cronograma e os critérios de avaliação. Para um melhor entendimento deste tópico, definiu-se por criar três subcategorias para análise:

6.2.1 Construção do Conhecimento

A problematização, a pesquisa, a troca, o registro do processo - característicos das atividades de um projeto - ajudam a promover a autonomia e as tomadas de decisões por parte do aluno. Hernández (1998) acredita que, participando de um projeto de trabalho, os estudantes vivenciam um processo de pesquisa que tem sentido para eles, porque podem participar ativamente do processo de produção do conhecimento, que vai além do currículo básico. Para Hernández, a vivência de atividades que propiciem a cooperação e o trabalho em equipe, que aceitem e valorizem a heterogeneidade, deve ser buscada no trabalho com projetos. Mas, garante o autor, é importante que todo projeto culmine em alguma

intervenção do estudante em sua realidade. Na atividade “Um dia de Civilidade no Trânsito” este desdobramento foi previsto já na construção do projeto.

Desde o primeiro dia de aula, nos foi apresentado um novo desafio que vai além do conteúdo que estudaríamos em sala de aula. O grande desafio desse semestre era pôr em prática um projeto de ação social. Escolher um dia ao qual seria dedicado a práticas de maior civilidade no trânsito. E o desafio seria grande, afinal, o objetivo seria mobilizar a terceira maior capital do país a ter um dia na qual a civilidade no trânsito fosse prioridade em face a individualidade presente nas nossas vias. Assim, o objetivo geral do projeto Civilidade no Trânsito foi abordar a temática mobilidade no trânsito de uma perspectiva diferente, ou seja, mostrar que através da civilidade no trânsito se pode chegar à mobilidade. Desta forma, mais que uma mudança de hábitos, o que se buscou foram novos parâmetros para a mobilidade urbana. (RELATÓRIO DO GRUPO DE CONHECIMENTO TÉCNICO)

Retomando Hernández (1998), para enquadrar uma atividade no campo educacional como projeto deve-se observar a ocorrência de alguns fatores, que ele determina como “um mapeamento de estratégias”. Seriam os seguintes pontos: (a) vão além dos limites escolares; (b) implicam a realização de atividades práticas; (c) os temas selecionados são apropriados aos interesses e ao estado de desenvolvimento dos alunos; (d) são realizadas experiências de primeira mão como visitas, presença de convidados na sala de aula; (e) deve ser feita algum tipo de pesquisa; (f) necessita-se trabalhar com estratégias de busca, ordenação e estudo de diferentes fontes de informação; e, por fim, (g) implicam atividades individuais, grupais e de classe em relação às diferentes habilidades e conceitos que são aprendidos. O projeto “Um dia de Civilidade no Trânsito” cumpriu todos esses pré-requisitos, o que pode ser depreendido da sua descrição resumida.

Sobre a ação social - O projeto “Um Dia de Civilidade no Trânsito” é uma iniciativa da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia para a realização de uma ação social que objetiva discutir e promover uma maior consciência crítica da civilidade no trânsito, compreendendo-a como um bem público que precisa ser preservado por todos nós. A discussão de mobilidade urbana vem atraindo cada vez mais cidadãos, políticos e mídia local e, uma das questões importantes que faz parte de uma mobilidade com qualidade diz respeito à boa convivência entre os usuários dos diferentes modais que compõe o ir e vir em nossa cidade. Em particular, notamos a pouca compreensão da dinâmica de mobilidade entre todos nós, além de uma dificuldade de ver os problemas de trânsito para além do modal que mais utilizamos. Este projeto de ação social busca ajudar a preencher esta lacuna de percepção, ajudando a melhorar as nossas práticas de boa convivência no trânsito. (RESUMO DO PROJETO)

A iniciativa, que contou com a participação de docentes e discentes dos cursos de Gestão Pública e Gestão Social e de Administração, previa um conjunto de ações de mobilização, articulação e coordenação. Esta estrutura leva a menção de outro ponto significativo apontado por Hernández (1998) para o desenvolvimento de atividades como a relatada: a mudança no papel do professor, que se desvencilha da função de centralizador do

conhecimento e das diretrizes do aprendizado para a função de facilitador, que responde pela problematização do conhecimento, indicando pistas de pesquisa e não respostas sistemáticas. Desta forma, a organização desta experiência se deu com a divisão de cinco grupos de trabalho, com funções específicas e determinadas: (1) desenvolvimento de conhecimento técnico específico para a ação (pesquisas e informações relacionadas ao trânsito, à mobilidade e à civildade); (2) estruturação de governança; (3) comunicação; (4) captação de recursos e (5) coordenação.

Para operacionalizá-la, foi criado um pseudo-curso para a atividade “Um dia de Civildade no Trânsito” no *moodle*. Nele, que é um canal aberto para a socialização de conteúdo, foram postados arquivos sobre a construção de conceitos, tópicos de discussão e estratégias pedagógicas. Foram disponibilizadas pelos discentes e pelo docente materiais como: recurso para a construção colaborativa, produções e arquivos com material sobre as diversas competências trabalhadas na ação, que permitiram a criação de uma base de dados virtual. Além de postar e anexar arquivos, os estudantes matriculados na disciplina puderam contribuir e/ou compartilhar com materiais em diversos formatos: texto, imagem, vídeo, apresentação, planilha, entre outros. As “pastas virtuais” foram agrupadas dentro do ambiente por conteúdo: Geral (Apresentação do Projeto, Questões de pesquisa, Relato de Ação Social, Plano de Ação, Ações Pendentes e Projeto); Fórum de notícias; Comunicação; Governança; Captação de Recursos; Conhecimento Técnico Específico sobre Civildade e Mobilidade no Trânsito; Coordenação; Links e Vídeos. Entre outros arquivos, estas pastas disponibilizaram textos de apoio, produções, pesquisa e atividades desenvolvidas ao longo da atividade. A observação da estrutura criada permite verificar que é possível, ainda hoje, acessar o perfil dos participantes, dos administradores do espaço (geralmente, destinado aos professores responsáveis pela disciplina), além de funções como calendário, próximos eventos e atividades. Todo o conteúdo ficou disponível para leitura ou para download, inclusive para o caso de outros usos no futuro.

Além de ser uma quebra de paradigma - onde se observa a mudança do foco cooperativo, centrado no professor, para o foco colaborativo, centrado no aluno - a prática pedagógica dos ambientes virtuais de aprendizagens promovem a construção social do conhecimento e pressupõem estruturas de tarefas cooperativas, baseadas na participação ativa e na interação dos participantes para o atingimento de bem comum, como defende Harasin (1989) *apud* Souza (2000, p. 18). Além dos já citados, correspondem a outros exemplos de ambientes colaborativos: o e-mail, a lista de discussão, o chat, a wiki, a teleconferência, o blog, os sinalizadores de presença (icq, msn), os portais da web e os servidores de

compartilhamento de arquivos (linux). Tanto quanto o ambiente *moodle*, o uso da tecnologia da informação e da comunicação também apoiou atividades dos grupos, conforme alguns relatos presentes nas entrevistas. Esta foi a forma encontrada para tentar solucionar problemas como falta de tempo para reuniões fora da sala de aula e constituição de turma com alunos de cursos diversificados.

Em nenhum momento conseguimos nos reunir fora da sala de aula para compilar as ideias e produzir um documento único. Trabalhamos praticamente por e-mail, skype e outros recursos virtuais. Assim, foi sendo construído o conteúdo. Esses conhecimentos individuais se juntaram, desta forma, para formar o conteúdo final. (ESTUDANTE 2)

A construção do projeto foi o ponto de partida para orientar as demais ações de grupo e seus desdobramentos. Nele, que funciona como um roteiro com descrições e instruções gerais e detalhadas sobre o trabalho, consta: apresentação, resumo, objetivos (geral e específicos), detalhamento da ação - este último tópico apresentava os subtópicos, estruturação do núcleo de governança, divulgação da ação social, produção de conhecimento técnico específico, captação de recursos, realização da ação e avaliação da ação. Também constou anexos com os principais locais de execução da ação (no dia marcado para o evento).

No desenvolvimento do projeto estão sendo realizadas ações que garantam o cumprimento do ciclo completo de gestão, envolvendo planejamento, controle e avaliação. Para tal, estão sendo construídos indicadores específicos para avaliar não somente a abrangência da ação, mas também o seu impacto. A premissa do projeto é a de que a qualidade da mobilidade urbana pode ser mensurada partir de dados quantitativos, como o tempo de deslocamento, mas também pode ser compreendida a partir de dados qualitativos, tais como percepção dos usuários e grau de conforto na locomoção. (PROJETO)

A ideia, a princípio, como relatado pelo professor da disciplina, era obter indicadores de mobilidade, mensurando-os em dias comuns e comparando-os com os objetos no dia da realização da ação social:

A princípio havia a intenção de realizar uma ação realmente capaz de interferir positivamente no trânsito de Salvador. Depois, caiu a ficha que a ação deveria ter fundamentalmente um caráter educativo e que a própria mobilização causada pela ação traria algum impacto na mobilidade durante o Dia de Civilidade no Trânsito (HORACIO HASTENREITER).

Para Paulo Freire (1992), a construção do conhecimento pelo sujeito tem por base as dimensões políticas, econômicas, sociais e culturais do lugar onde ele vive. Para o autor, a construção do conhecimento deve se basear num diálogo permanente e acontece a todo o momento, envolvendo uma série de variáveis. O sujeito, a comunidade e o "mundo" têm um papel fundamental na construção do conhecimento individual e coletivo. Por isso, Freire

considerava fundamentais os processos de construção do conhecimento que partem sempre de temas relacionados ao contexto do educando e da compreensão inicial que este tem do problema, para, através de um processo dialógico, da relação entre educandos e educadores, ir ampliando a compreensão dos alunos, construindo e reconstruindo novos conhecimentos. É a partir dela, do conhecimento do nível de percepção dos alunos, de sua visão do mundo, que Freire (1992) considera possível organizar um conteúdo libertador. No caso da experiência estudada, a construção do conhecimento revelou ao aluno que foi possível construir coletivamente aprendizados sobre o desenvolvimento de ações que visam influenciar a opinião pública e as agendas da mídia, política e governamental de algum problema público ou proposta de intervenção, a operacionalização de um projeto, articulações e parcerias, assim como, pesquisa sobre o tema específico escolhido para ser o foco da ação. A escolha do tema é crucial, visto que esta irá acarretar na maior ou menor motivação dos estudantes. Pode-se observar que, de forma geral, o tema definido para a realização da ação conseguiu ser considerado de relevância pela maioria e conquistar adeptos:

Nota-se a pouca compreensão da dinâmica de mobilidade entre as pessoas, além de uma dificuldade de ver os problemas de trânsito para além do modal que cada um mais utiliza. O Dia de Civilidade no Trânsito foi uma ação social que se propôs ajudar a preencher esta lacuna de percepção, contribuindo para melhorar as práticas de boa convivência no trânsito. (RELATÓRIO DO GRUPO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS).

Contudo, a causa deve seguir em frente, alcançar novas fronteiras e espaços para uma maior interação e conscientização populacional. A mobilidade e o trânsito estão cada vez mais caóticos, e a vinda da problematização e aplicação do tema traz novas reflexões. (DEPOIMENTO DE ESTUDANTE NO RELATÓRIO DO GRUPO DE CONHECIMENTO TÉCNICO).

O projeto “Um Dia de Civilidade no Trânsito” como Ação Social é uma iniciativa muito positiva visto que os índices de violência e acidente de trânsito têm sido uma das principais causas de morte no país conforme evidenciam as reportagens exibidas na mídia. (DEPOIMENTO DE ESTUDANTE NO RELATÓRIO DO GRUPO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS).

6.2.2 Planejamento do Projeto

Considerando a definição dada pelo Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK), publicado pelo PMI, uma das abordagens de gerenciamento de projetos dominante no Brasil, assim como em boa parte dos países no mundo, de acordo com Schmitz e outros (2013), planejar um projeto significa desenvolver o plano de gerenciamento, ou seja, os processos que identificam, definem e amadurecem o escopo, o custo e que agendam as atividades. No PMBOK, o planejamento está ligado a vinte processos para definir

o escopo do projeto, refinar os objetivos e desenvolver os cursos de ação necessários para alcançar os objetivos para os quais foi criado (XAVIER e outros, 2009). Ou seja, os processos de planejamento definem como a execução deve ocorrer, com seu escopo, tempo, custo, além de outros itens definidos conforme o plano. No projeto “Um dia de Civilidade no Trânsito”, o planejamento foi realizado através de cinco grupos, divididos por tarefas especializadas, cada um responsável pelo desenvolvimento de uma determinada função: (1) Conhecimento Específico: produzir conhecimento e pesquisas mais aprofundadas sobre o tema defendido, reunir informações sobre condutas e ações de motoristas e pedestres que pudessem gerar maior civilidade e mobilidade no trânsito e outras ações para subsidiar o projeto; (2) Governança: articular parcerias com outros atores e instituições potencialmente apoiadoras para participar dos processos de construção e realização da ação social; (3) Comunicação: buscar divulgação da ação junto aos veículos de comunicação de massa, além do planejamento e execução de outras ações de comunicação; (4) Captação de Recursos: mobilizar recursos e contrapartidas através de apoiadores e parceiros; e (5) Coordenação: orquestrar as atividades de todos os outros grupos, assim como o planejamentos e o compartilhamento de informações.

Segundo Secchi (2012), a formação de grupos de trabalho é uma das tarefas mais importantes quando se realiza uma proposta pedagógica como esta. Para ele, o tamanho dos grupos é ideal quando formado por quatro a cinco estudantes. Grupos menores que quatro encontram dificuldades na execução das tarefas, com perda de potencial criativo, sinergia e força de trabalho, e grupos maiores de cinco estudantes sofrem com o fenômeno de *free riding*, ou seja, alguns alunos eximem-se de colaborar esperando que seus próprios colegas tomem a responsabilidade com o trabalho. No caso estudado, o tamanho de componentes nos grupos foi bastante variável. Inicialmente, a turma matriculada continha 54 inscritos. Destes, apenas 37 concluíram a disciplina. Considerando, portanto, pelos alunos que finalizaram a disciplina, os grupos continham entre cinco e nove participantes, cada. Para manter uma sistemática de engajamento e socialização das atividades que estavam sendo realizadas, cada grupo contou com um líder, que responderia pelas ações desenvolvidas pela equipe, assim como ficaria responsável por acompanhar, de forma geral, as ações dos demais grupos. Na prática, segundo depoimentos presentes nos relatórios, isso não aconteceu.

Nesta etapa do trabalho, o estudante pôde aprender, a partir da vivência, a importância de fazer um planejamento e de como planejar um projeto, além de conhecer ferramentas que apoiam o seu desenvolvimento. Nos grupos, além das atividades relacionadas à expertise de cada função, os discentes desenvolveram outras atividades de planejamento e execução, como: refinar o projeto, engajar-se na produção, desenvolver Plano de Ação,

realizar as ações previstas (sobretudo a própria Ação Social) e a avaliação de todo o processo. Como produtos: material descritivo do projeto, material de divulgação e identidade visual da Ação (composta por logomarca, camisas, bonés, folder, banner, adesivos, cartilhas), uma fanpage no *Facebook*, planilhas de controle, um glossário de “Civildade no Trânsito”, questionário de pesquisa relativo ao trânsito e à mobilidade em Salvador. Também ocorreram reuniões, realizadas na Escola de Administração da UFBA, para formação e articulação da rede, composta com possíveis parceiros e apoiadores, tais como representantes da Transalvador, do DETRAN, do Esquadrão Águia, do Mobicidade, entre outros. Para dar suporte a algumas dessas ações, o Núcleo de Extensão em Administração (NEA) foi colocado à disposição para apoiar a elaboração de vídeos e áudios, dar suporte de Tecnologia da Informação (TI) para as equipes e apoiar o trabalho de formação de agenda com meios de comunicação. Na opinião do coordenador do projeto, entretanto, os recursos não foram satisfatoriamente utilizados pelos alunos:

Apesar da disponibilidade de recursos para a gravação de imagens e/ou registro de ações não civilizadas que auxiliassem o processo de comunicação da ação, a estrutura não foi requisitada ou utilizada pelas equipes (HORACIO HASTENREITER)

Outra parceria adotada para apoiar o processo de planejamento dos estudantes foi disponibilizar, para cada grupo, um professor orientador, que pudesse dar diretrizes sobre a expertise a ser desenvolvida. Todas essas medidas serviram para mostrar aos estudantes que o planejamento é um recurso fundamental a um gestor social, pois auxilia na orientação, organização e concretização daquilo que se deseja alcançar. Braga, Henriques e Mafra (2002) ponderam que a expansão dos movimentos sociais e a necessidade de implementar cada vez mais a mobilização na sociedade civil para a solução dos mais variados problemas e sob as mais diversas formas trazem o desafio de investigar os modelos de planejamento que melhor se apliquem às ações democráticas e inclusivas, onde se permita alcançar uma co-responsabilidade entre os públicos envolvidos. Esse aprendizado foi destacado, seja nas entrevistas dos estudantes, seja nos depoimentos presentes nos relatórios:

O Projeto ratificou ainda mais na minha formação de como realizar um trabalho com equipes exige muito planejamento e dedicação, ainda mais quando envolve uma ação na cidade e de que apesar dos percalços, a trajetória é de um intenso aprendizado, e que é legal ver o dia se realizando, e ver que conseguimos fazer acontecer no dia 29/01/14. De alguma forma contribuímos para a sociedade, mesmo que de forma indireta. (DEPOIMENTO INTEGRANTE DO RELATÓRIO GRUPO CONHECIMENTO ESPECÍFICO)

Implementar um projeto é uma atividade muito complexa, que envolve muitas variáveis – isso eu aprendi. O planejamento é uma das etapas mais importantes, pois é o que vai dar toda a sustentação e os caminhos para que as ações se

concretizem. Mas este desafio, só aprendemos mesmo é na prática.
(ESTUDANTE 3)

Mas, assim como ocorre no setor público, nas empresas privadas, nas associações, nas organizações sociais e outros segmentos da sociedade civil, criar condições para manter a participação e o engajamento dos atores sociais não é uma tarefa fácil. Por isso, se por um lado este foi um processo que possibilitou agregar conhecimento e experiência, a vivência também foi marcada por profundos conflitos dentro e fora dos grupos, dispersão de alunos e “desorientação” quanto às tarefas que deveriam realizar. Da mesma forma, alguns grupos foram mais eficazes e eficientes que outros no cumprimento das suas demandas. Como o trabalho de uma equipe tem profunda interdependência com o trabalho das outras equipes, pois, apesar de divididos em grupo, os alunos desenvolveram uma ação única, existiu uma desarticulação em cadeia, desestruturando os grupos de trabalho e afetando a sinergia do projeto como um todo.

Era preciso um envolvimento maior das equipes, num trabalho em rede, com articulações precisas ou ao menos embrionárias. Na prática, entretanto, foi difícil esse entendimento, não era clara essa definição. Ao final de cada aula, os grupos se reuniam em sala com pouco tempo para discutir as ações e com poucas pessoas envolvidas. Não houve, nesse espaço de tempo, integração efetiva entre as equipes. Foi muito claro o comportamento individualista dos grupos, até que se desfizessem. Um grupo não sabia do andamento do trabalho do outro. Apesar de estar disponibilizado fóruns específicos para todas as equipes no moodle “Civildade no Trânsito”, não houve muita utilização desse recurso no transcórre do projeto. (RELATÓRIO DO GRUPO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS)

Durante o processo, houve um descrédito na ação, inclusive do proponente da mesma, o professor Horácio Hastenreiter, fato que me desestimulou e me fez ficar recolhido no processo, acompanhando-o sem me envolver muito. (DEPOIMENTO ESTUDANTE NO RELATÓRIO DO GRUPO DE COMUNICAÇÃO).

Não me considero participante ativa, porque em determinado período não acreditei que houvesse tempo hábil para a execução deste projeto já que foi algo criado dentro de sala e não um projeto pronto onde já teria direções determinadas, mas dei opiniões quando solicitada. Também houve falta de entrosamento entre alunos de graduações diferentes, o que gerou um ponto de conflito e fui a duas reuniões do grupo, quando já não havia mais formação ou divisão de setores. (DEPOIMENTO ESTUDANTE NO RELATÓRIO DO GRUPO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS).

No momento em que o nível de conflito e a desorganização pareciam inviabilizar a realização da ação, coube ao professor da disciplina eleger alternativas e formular novas estratégias. Assim, a seis semanas da data de realização da Ação Social, a estrutura foi reorganizada e formou-se um grupo único, no qual as pessoas – mais engajadas na disciplina – foram assumindo novas funções e/ou finalizando as atividades pendentes. Segundo Freire (2000), “Não existe docência sem discência. Quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende

ensina ao aprender”. Um planejamento, para ter significado e validade, precisa de uma ação participativa por parte do aluno. Assim, o plano de ensino/trabalho deve ser construído, analisado e aprovado em conjunto por professores e alunos. O aluno precisa ser sujeito do plano de trabalho para que assuma a responsabilidade do trabalho junto com o professor. Assim, a partir de novo método, novos processos e novas práticas os estudantes se sentiram mais engajados e agregados para desenvolver a Ação, como pode-se ver no relato abaixo:

A forma de separação para elaboração do trabalho foi proveitosa, teria dado certo se não fosse pela falta de interação de alguns colegas no projeto. A visão de grupo tem que ser organizada e ter a colaboração de todos para que funcione, porém o não crédito de alguns no tema proposto fez com que a turma como um todo tomasse um novo rumo para dar continuidade ao dia de Civilidade no Trânsito. (DEPOIMENTO DE ESTUDANTE NO RELATÓRIO DO GRUPO DE COMUNICAÇÃO).

Schmitz e outros (2013) dizem que iniciativas que privilegiam a experiência dos alunos na abordagem pedagógica, geralmente se contrapõem ao formato tradicional de ensino e aprendizagem. Esta é uma problemática bem mais ampla, que atinge grande parte das disciplinas e abordagens utilizadas rotineiramente no ensino superior. Segundo os autores, muitas vezes o problema é entendido como um excesso de utilização de métodos tradicionais de ensino e aprendizagem. Mas, como defendem, esta problemática não se resume à adoção de um ou outro método de ensino e aprendizagem, mas à adoção de um método contextualizado, adequado às necessidades de cada conteúdo específico. Ou seja, que seja possível desenvolver um conhecimento comum sobre a situação, que integre não só os saberes dos especialistas, mas também os das pessoas comuns.

6.2.3 Participação na Mobilização

Ao romperem temporariamente com a rotina e realizarem performances de identidades e papéis sociais não-hegemônicos, as mobilizações da sociedade civil organizada, como as manifestações, marchas, paradas, ocupações, são definidas por Jesus (2010, p. 64) como “ritos sociais” - uma forma de comunicação simbólica, com mensagens metafóricas que servem como indícios sobre os pensamentos e sentimentos dos atores. Jesus diz que a performance ritual dá distintividade a seus realizadores, tornando público quem são eles. As identidades são explicitadas de forma ritualizada, e a repetição do ritual tem, ainda, um papel pedagógico, transmitindo as ideias, crenças e representações do grupo que o realiza para a comunidade. A autora explica, ainda, que numa perspectiva psicossocial, considera-se que as pessoas que se organizam em grupos e protestam em nome de uma causa comum, podem

estar fundamentadas em diferentes fatores, entre eles: sentimento de injustiça, eficácia de grupo, identidade social e afetividade. Toma-se, aqui, como referência, a eficácia de grupo, a identidade social e a afetividade para analisar a participação e a mobilização dos atores envolvidos, sobretudo dos estudantes da disciplina Ciência, Tecnologia e Sociedade.

Como já observado no tópico anterior, a turma passou, durante o planejamento, por um processo de desarticulações internas, dispersão de estudantes, esvaziamento dos grupos e desmotivação. No entanto, com a reestruturação da organização de grupos, assim como a proximidade de realização do evento, de acordo com relatos presentes nas entrevistas e nos relatórios, houve uma retomada da participação e da mobilização para que, no dia 29 de janeiro de 2014, a ação/intervenção “Um dia de Civilidade no Trânsito” fosse realizada (a data chegou a ser remarcada uma vez). Jesus (2010), ao falar sobre o fator “eficácia de grupo” diz que acreditar na capacidade do grupo em realizar seus projetos é o princípio fundamental da eficácia do grupo. De acordo com essa linha de pensamento, as pessoas se mobilizam socialmente porque têm a expectativa de que problemas relacionados a características grupais podem ser resolvidos com maior eficácia por meio da ação coletiva de um movimento social considerado eficiente.

Em relação à identidade social, a autora fala que as pessoas se percebem e são percebidas como integrantes de um grupo social - identificação essa relacionada às crenças dos indivíduos, seus sentimentos e comprometimento com o grupo. Assim, a participação é explicada pela formação de uma identidade coletiva, que estimula as pessoas a protestar em nome dos grupos sociais com os quais se identificam. Ou seja, as pessoas começam a participar mais quando passam a sentir, pensar e agir como membros efetivos de seu grupo, o que, por solidariedade, estimula-os a desenvolverem uma identidade politizada. Por fim, Jesus traz o fator afetivo, defendendo que a identificação com um grupo não é apenas cognitiva, mas também envolve aspectos afetivo-atitudeis com relação a esse grupo, seja se percebendo como membro dele ou como um “outro”, cuja identidade social é definida pela relação com o grupo.

Conforme relatos a seguir, percebe-se que estes fatores se mostraram presentes nas falas e registros documentais:

Adorei participar desse dia! Confesso que foi um processo bem desgastante, mas, ao ver a ação acontecendo sente-se uma plenitude muito grande!
(DEPOIMENTO DE ESTUDANTE NO RELATÓRIO DO GRUPO CAPTAÇÃO RECURSOS).

Fiquei responsável pela distribuição de panfletos e adesivos, além de aplicação de questionários junto aos motoristas, motociclistas, ciclistas e pedestres. Neste dia, presenciei vários momentos marcantes, tanto de civilidade quanto de incivilidade.

Dentre os quais o que mais me marcou foi um discurso de um gari, ele disse: “Tomara que vocês consigam mudar a cabeça desse pessoal, semana passada meu amigo perdeu a perna enquanto varria a rua, a pessoa que atropelou ele está livre, ela disse que não parou no sinal porque não tinha faixa pintada. Você acha isso certo?” (DEPOIMENTO DE ESTUDANTE NO RELATÓRIO DO GRUPO DE CONHECIMENTO TÉCNICO).

Percebi durante o projeto a importância de o grupo estar unido e que era necessário o envolvimento de todos para de fato acontecer a ação. Particpei no dia da ação, e fiz panfletagem, segurei faixa, distribui água para os colegas e me envolvi bastante. Não é tão difícil fazer uma ação social na qual podemos melhorar certa situação da nossa sociedade. Confesso que foi difícil, mas gratificante e que esta experiência seja a primeira de muitas outras que vamos desenvolver em nossas vidas. (DEPOIMENTO DE ESTUDANTE NO RELATÓRIO DO GRUPO DE COMUNICAÇÃO).

Neste dia especificamente em que aconteceu a ação, pude perceber a interação entre todos os alunos envolvidos, algo que não acontecia em aula. Foi um aprendizado gratificante sobre gerir, mobilizar e fazer acontecer, mesmo quando não havia um direcionamento pré feito. A determinação, a união e o comprometimento fizeram a diferença entre todos os alunos. (DEPOIMENTO DE ESTUDANTE NO RELATÓRIO DO GRUPO DE COMUNICAÇÃO).

A ação em si consistiu em realizar mobilizações com faixas e cartazes em semáforos de três pontos considerados críticos no trânsito de Salvador: na Avenida Antônio Carlos Magalhães (no semáforo em frente ao Shopping Iguatemi), na rua Reitor Miguel Calmon (em frente à Escola de Administração da UFBA) e na Praça da Piedade. Nesses locais, os participantes, devidamente identificados pelas camisas da campanha, se concentraram, interagindo com motoristas através da distribuição de materiais educativos como folder, panfletos, adesivos e algumas camisas. Esquetes teatrais, apresentadas pelo grupo Cereja Criativa, buscaram chamar a atenção e conscientizar motoristas e pedestres. Também foi realizada uma pesquisa com motoristas, a partir do questionário elaborado no processo de planejamento do evento. Além dos estudantes e professores da Escola de Administração, foram mobilizados parceiros e voluntários, que também constituíram as equipes no dia da intervenção, tais como o Esquadrão Águia da Polícia Militar, alunos do curso de Trânsito e Transporte da Escola Politécnica da UFBA, prepostos da Transalvador e do DETRAN – este último, disponibilizou a sua Unidade Móvel para visita no local.

O dia da realização do projeto foi bem proveitoso, a separação das turmas para abrangerem certas localidades obteve uma resposta positiva. A reação das pessoas ao verem a mobilidade foi bem surpreendente, a grande maioria apoiou totalmente a causa, principalmente os pedestres e ciclistas. Os principais atores a serem impactados, no caso os motoristas, reagiram de acordo como esperávamos, alguns estavam causando infrações e deram desculpas para suas causas, outros nos parabenizaram pela mobilidade, e alguns reagiram negativamente, como já era de se esperar. (DEPOIMENTO DE ESTUDANTE NO RELATÓRIO DO GRUPO COMUNICAÇÃO).

Schmitz e outros (2013) citam Beard e Wilson (2010) para destacar que o aprendizado oriundo da experiência é uma das formas mais fundamentais e naturais de aprendizado disponível a todas as pessoas. Por esse motivo, os conceitos de experiência e aprendizado parecem entrelaçados e inseparáveis – a experiência “impregna” todas as formas de aprendizado. Para esses autores, o engajamento ativo é um dos princípios básicos da aprendizagem experiencial, que envolve a pessoa como um todo, seus pensamentos, sentimentos e atividades físicas. A ocorrência da ação/intervenção foi uma experimentação real de quais desafios e situações, ao longo de um processo de erros e acertos, podem-se colocar à frente de uma mobilização social numa cidade como Salvador.

6.3 Cobertura jornalística e *Policy Advocacy*

Um dos principais objetivos desenvolvidos pelo projeto “Um dia de Civilidade no Trânsito” foi o de envolver os alunos em atividades de *policy advocacy*, ou seja, engajamento na influência da opinião pública e das agendas da mídia na proposta de intervenção adotada pelo grupo. O trabalho de influência junto aos meios de comunicação foi designado para a equipe de Comunicação, que realizou um Plano de Ação com atividades previstas para estágios anteriores à ação e para o dia do evento. Parceiros como DETRAN e a Transalvador, através de suas assessorias de comunicação, também funcionaram como catalisadores da divulgação junto à imprensa.

A análise dos materiais jornalísticos gerados por esta movimentação – matérias jornalísticas nos jornais Tribuna da Bahia e Correio da Bahia, reportagem no telejornal BA TV, da TV Bahia, do telejornal da TV Record e no telejornal TV Revista, da TV Educativa - indicam que os veículos que fizeram a cobertura da ação priorizaram a abordagem informativa, de noticiar o evento, com registros da sua finalidade, público, local e atores envolvidos. Este processo de homogeneização das notícias, segundo Genro Filho (1987), faz parte do chamado “mito da objetividade”, que transforma o jornalismo opinativo em jornalismo informativo. O método é bastante adotado hoje, no Brasil, como “jornalismo por excelência”. Ou seja, um jornalismo não adota uma postura crítica ou política em determinados fatos para não afastar leitores e anunciantes. Genro Filho (1987) defende que a inclusão de acontecimentos banais e a ausência de posicionamento político atendem às necessidades capitalistas das indústrias de comunicação – “é preciso vender mais jornal, ter mais telespectadores e ouvintes para garantir maior renda publicitária” (GENRO FILHO, 1987, p.34). Em relação aos materiais jornalísticos gerados a partir da ação “Um dia de

Civilidade no Trânsito”, chega-se à constatação de que nenhum dos produtos fugiu do formato padrão do jornalismo informativo, como pode-se observar nos trechos a seguir:

Para estimular o respeito, a interação e integração civilizada no trânsito entre os usuários das vias, a Polícia Militar da Bahia, através do Esquadrão de Motociclistas Águia, participa na manhã desta quarta-feira (29), do projeto da Universidade Federal da Bahia (Ufba) “Um dia de Civilidade no Trânsito”. A ação acontece em três pontos da cidade: No semáforo em frente ao Shopping Iguatemi; na rua Reitor Miguel Calmon (em frente à Escola de Administração da Ufba) e na Praça da Piedade. No local, motociclistas do Esquadrão Águia, alunos do curso de Trânsito e Transporte da Escola Politécnica da Ufba, prepostos do DETRAN e da Transalvador estarão unidos para promover entre os motoristas e pedestres uma maior consciência crítica da civilidade no trânsito. Serão distribuídos materiais educativos, apresentação de peças teatrais, dicas para um trânsito mais harmônico e seguro, além da presença da Unidade Móvel do Detran que estará disponível para visitação. (TRIBUNA DA BAHIA)

Os textos e vídeos (reportagem televisiva) produzidos pelos veículos de comunica o, na m dia, são comuns, e as pautas seguem o que se chama de “compartilhadas”, ou seja, sem sair do senso comum da divulga o de uma a o social e/ou de um projeto de estudantes universitários. Barbosa (2005) em sua disserta o cita Bourdieu (1997) para falar de “circula o circular da informa o” e Ciro Marcondes Filho (1986) para falar de “autorefer ncia”. O pesquisador quer dizer, com isso, que os jornais passam boa parte do tempo se pautando mutuamente. Ou seja, nenhum veículo quer deixar seu noticiário sem conter determinada pauta – por mais banal que ela seja – não pela preocupa o de informa o, mas, pelo receio de perder audiência, o que acarreta diminui o da verba publicitária. Na defini o de Bourdieu (1997), uma informa o que circula em círculos   mais fácil de ser digerida pelo público e alcança maior  ndice de audiência. A informa o que chega ao receptor   homogeneizada, pois todos os veículos de comunica o sofrem as mesmas restri oes, são orientados pelas mesmas pesquisas de opinião e audiência e têm os mesmos anunciantes. Os jornalistas se informam com outros jornalistas. O que   notícia na TV deve, quase obrigatoriamente, ser notícia no rádio, no jornal, na revista, na Internet, pois um veículo não pode deixar de noticiar o que outro noticiou. No exemplo de Barbosa (2005), a manchete do Jornal Nacional será a manchete dos veículos diários no dia seguinte, pauta da reportagem nas rádios, assunto da entrevista do meio-dia em todos os veículos e, se nada de espetacular acontecer, a capa das revistas semanais. A estratégia, portanto, do envio de sugestões de pauta e releases para os veículos de comunica o e, principalmente, de solicitar que parceiros engajados na a o social – como DETRAN, Polícia Militar, Transalvador, entre outros – também o fizessem através de suas assessorias de comunica o ou imprensa junto

aos veículos ampliou as possibilidades de cobertura. O fato de ser noticiado por um veículo traz mais chances para que o evento seja, também, pautado pelos demais.

A visibilidade da ação foi também reforçada por um artigo do professor Horácio, publicado no jornal Correio da Bahia, uma semana antes da intervenção, e por entrevistas, também com o docente, na Rádio Metrópole, na Rádio Educadora e na Rádio Sociedade – nesta, a visita do professor aos estúdios também foi noticiada no site da emissora. Além dos veículos de comunicação de massa, sites institucionais, como o da Escola de Administração da UFBA, da APLB, da imobiliária NNova, da Polícia Militar, do DETRAN, dentre outros, também divulgaram a ação social.

Coordenador do projeto esteve nos estúdios da Rádio Sociedade. Esteve nos estúdios da Rádio Sociedade da Bahia, o professor da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (Ufba), Horacio Nelson Hastenreiter Filho, também coordenador do projeto “Um Dia de Civilidade no Trânsito”, cujas ações visam promover uma maior consciência da civilidade no trânsito, partindo da premissa de que a qualidade da mobilidade urbana pode ser mensurada a partir de dados quantitativos, como tempo de deslocamento e grau de conforto na locomoção. Participam do projeto docentes e discentes dos cursos de Gestão Pública e Gestão Social e Administração, que prevê um conjunto de ações de mobilização, articulação e coordenação que está sendo desenvolvido em cinco frentes de trabalho: desenvolvimento de conhecimento técnico para a ação, estrutura de governança, comunicação, captação de recursos e coordenação. A ação ocorrerá amanhã, 29, em três pontos da cidade: Vale do Canela, Piedade e Iguatemi. Rádio Sociedade. (RÁDIO SOCIEDADE DA BAHIA)

O projeto “Um Dia de Civilidade no Trânsito” é uma iniciativa dos cursos de Gestão Pública e Gestão Social e de Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (EAUFBA) para a realização de uma ação social que objetiva discutir e promover uma maior consciência crítica da sociedade em relação à civilidade no trânsito, compreendendo-a como um bem público que precisa ser preservado por todos nós. A discussão de mobilidade urbana vem atraindo cada vez mais cidadãos, políticos e mídia local e uma das questões importantes que faz parte de uma mobilidade com qualidade diz respeito à boa convivência entre os usuários dos diferentes modais que compõem o ir e vir em nossa cidade. Em particular, notamos a pouca compreensão da dinâmica de mobilidade entre todos nós, além de uma dificuldade de ver os problemas de trânsito para além do modal que mais utilizamos. Este projeto de ação social busca ajudar a preencher esta lacuna de percepção, ajudando a melhorar as nossas práticas de boa convivência no trânsito. (EAUFBA)

A inserção nos veículos de comunicação amplia e qualifica na esfera pública o debate de temas sociais, como a questão da educação no trânsito. Daí, ser hoje uma estratégia comum das organizações sociais para alcançar visibilidade das causas defendidas. Fatores como a temática e as instituições envolvidas direcionaram os critérios de noticiabilidade e os valores-notícia para uma maior probabilidade de cobertura. Para Traquina (2000) e Bourdieu (1997), valor-notícia é o critério adotado por jornalistas para operar a seleção e a construção do que é selecionado para ser divulgado nos noticiários. No caso de “Um Dia de Civilidade no

Trânsito” percebe-se que, dentro desta classificação, os valores-notícia considerados foram: (1) impacto (número de pessoas afetadas pelo problema da falta de educação no trânsito); (2) curiosidade (grupo de pessoas uniformizadas em pontos de grande circulação, com a quebra da rotina no cenário cotidiano); (3) proximidade (localização geográfica da ação despertou interesse nos veículos de comunicação local, no caso, Salvador, não se constituindo tema de interesse para noticiários nacionais, regionais ou de outros municípios, mesmo que da Bahia); (4) drama (as performances do grupo de Teatro Cereja Criativa, que também participou da ação, apresentou pessoas em cadeiras de rodas e fez simulações de situações de gravidade que podem ocorrer no trânsito devido à falta de civilidade); (5) conhecimento (por se tratar de uma turma de estudantes da UFBA, ligados a uma iniciativa acadêmica, de construção de conhecimento); (6) surpresa (por motivos similares ao fator curiosidade, de trazer o inesperado para um cenário cotidiano, de fluxo contínuo, como são os semáforos de uma grande cidade) e, por fim, (7) proeminência (presença de instituições com notoriedade e/ou proeminência e/ou que representa uma elite participantes na mobilização). Outros fatores, que tanto podem ser classificados como valor-notícia ou como critérios de noticiabilidade, também podem ser elencados para o favorecimento da cobertura da ação: relevância do tema, notabilidade (acontecimentos visíveis ou tangíveis têm mais valor-notícia), disponibilidade (facilidade para fazer a cobertura do acontecimento) e visualidade (ações que possibilitem boa cobertura fotorjornalística e boas imagens televisivas, ou seja, elementos visuais associados à informação dão maior valor-notícia).

Secchi (2012) explica que a escolha do tema é um dos determinantes do sucesso ou insucesso para trabalhos como este, que visam o desenvolvimento de ações de *Policy Advocacy* com propósitos de cobertura jornalística. Segundo o autor, temas de políticas públicas que mais se adaptam são os inéditos ou que ainda recebem pouca atenção pública. Este critério é importante para que a própria avaliação de resultados obtidos não seja enviesada. Na visão de Secchi (2012), temas gerais como desigualdade social, desemprego, saúde pública, qualidade do ensino, já são exaustivamente abordados nos meios de comunicação, nos meios políticos e governamentais. Como já fazem parte das agendas, as eventuais inserções dos estudantes ficariam diluídas no oceano de notícias já veiculadas sobre estes temas. Assim, a escolha de temas mais específicos, que ainda não têm grande repercussão, possibilita estimular a criatividade e a sensibilidade dos alunos para novos problemas públicos.

Outra forma de divulgação foi realizada nas redes sociais, através da fanpage da ação social criada no *Facebook*. A comunidade, criada em novembro de 2013, mobilizou 279

usuários, disponibilizando materiais sobre a temática da civilidade e da mobilidade no trânsito, sendo descrita como uma campanha educacional e mobilizadora para experimentação de um dia de trânsito mais civilizado e com mais obediência civil. O objetivo foi mobilizar para o tema e agregar simpatizantes, através da rede social, para o dia da ação, realizada em 29 de janeiro de 2014. Informações do pós-evento também foram postadas na comunidade, alimentada até o dia 31 de janeiro, quando foi registrada a última postagem. A comunidade permitiu o compartilhamento de mensagens, links, vídeos e fotografias, além da divulgação de notícias da interação com um número variado de pessoas que, ao curtir a página, passou a receber em seu "feed de notícias" o que foi publicado. O "feed" pode ser entendido como as atualizações, com os links, vídeos e notícias divulgados. Quanto mais um conteúdo for curtido ou comentado, mais irá aparecer para as pessoas que formam a rede. Todas as suas ações aparecem nessa página, em ordem cronológica, da mais recente para a mais antiga. A comunidade citada representa uma possibilidade da rede social, em que grupos de interesse comum podem ser organizados por escola, trabalho ou faculdade.

A cobertura jornalística e a mobilização via redes sociais são exemplos de como a comunicação pode apoiar a *Policy Advocacy* de uma causa, movimento ou organização. No caso em questão pesquisado, a intervenção foi pontual, de baixo impacto para grandes engajamentos e influência na agenda de mídia e política. No entanto, do ponto de vista pedagógico, atendeu aos objetivos, assim como representou um exercício significativo de engajamento. Tanto que, só para citar alguns desdobramentos, a rede constituída por organizações, instituições e atores parceiros à intervenção manteve contatos, voltando a se reunir após o evento com o objetivo de retomada das ações, de forma a manter uma boa governança do movimento criado. Outro ponto de destaque foi a adoção de peças criadas para a campanha nos materiais institucionais do DETRAN, um dos parceiros de destaque. Ou seja, tanto o desdobramento jornalístico, como o reflexo destas ações junto aos parceiros contribuem para que determinado problema possa fazer parte da lista de prioridades de atores fundamentais no processo de políticas públicas e ganhar notoriedade e relevância social.

6.4 Gestão de Intervenções Sociais

Pedagogicamente, quando a proposta de realizar uma avaliação de determinado evento é posta à mesa, a finalidade é que se possa descrever, analisar e sintetizar fatos e informações que levem a uma compreensão e a um reconhecimento do aprendizado social daquela experiência. No caso da presente pesquisa, tem-se aqui duas intenções: (1) avaliar de

que forma ocorreu o atendimento das demandas da ação social pesquisada e (2) avaliar a experimentação da proposta de ferramenta de gestão da ação social. Para isso, tem-se que levar em conta, também, os objetivos (geral e específicos) definidos na atividade “Um dia de Civilidade no Trânsito”.

Raposo (2001), diz que o resultado de um processo de avaliação é a construção de conhecimento de utilidade não só para aquela comunidade ou instituição, mas também para toda a coletividade, quando procura identificar: os pontos em que determinada ação teve sucesso em relação àqueles em que as expectativas não foram atendidas; os fatores que contribuíram para esses pontos positivos e negativos e a que partes do processo adotado para o desenvolvimento e implantação do projeto podem ser atribuídos esses pontos (diferentemente de atribuí-los a pessoas). Já Carvalho (2001) considera, num processo de avaliação de projetos sociais, os objetivos: científicos (que possuem a função de ampliar o saber, produzir novo conhecimento), políticos (que buscam identificar dimensões estratégicas para a ação política) e operativos (com a função de conhecer para intervir na própria política ou em políticas semelhantes; corrigir, melhorar o desempenho; planejar novas etapas; ampliar, estender, multiplicar, replicar, reduzir ou excluir).

No que diz respeito à ação estudada, suas diretrizes trazem como objetivo geral:

Desenvolver em Salvador a ação “Um dia de Civilidade no Trânsito”, fazendo com que o soteropolitano possa refletir sobre a sua postura individual frente ao enfrentamento cotidiano do trânsito e possa experimentar um dia de convívio social mais harmonioso e identificar os resultados dessa postura, inclusive na sua mobilidade. (PROJETO “UM DIA DE CIVILIDADE NO TRÂNSITO”)

E como objetivos específicos:

- ▶ Realizar uma ação cidadã de civilidade no trânsito conduzida por professores e alunos graduandos do curso de Gestão Pública e Gestão Social e de Administração da Universidade Federal da Bahia, além de entidades representativas da sociedade e das instituições baianas com responsabilidade e/ou interesse na temática trabalhada;
 - ▶ Transformar novos conhecimentos e novas atitudes em ações concretas para o despertar da consciência crítica em relação ao comportamento social e, em especial, ao comportamento no trânsito;
 - ▶ Evidenciar a temática da “civilidade no trânsito”, trabalhando o envolvimento e a responsabilidade de cada um para que essa seja viabilizada;
 - ▶ Desenvolver ações de comunicação que disseminem o comportamento civilizado no trânsito;
 - ▶ Buscar evidências da relação entre civilidade e mobilidade no trânsito, promovendo motivação adicional para o comportamento civilizado.
- (PROJETO “UM DIA DE CIVILIDADE NO TRÂNSITO”)

Tomando como base os elementos acima citados (objetivos), verifica-se que a vivência de uma atuação na área social, resultante de um trabalho coletivo – de alunos, professores e parceiros constituídos – era a principal demanda para gerar lições apre(e)ndidas,

orientações práticas e procedimentos necessários a uma boa gestão em mobilizações sociais. Outra demanda é a necessidade de profissionalizar a atuação social, melhorando a qualidade dos processos na área social – o que pode ser alcançado com o desenvolvimento de ferramentas para determinados processos da gestão social, como as ações/intervenções. O conjunto de ações que buscou atender estas demandas está reunido na experimentação de uma proposta de gestão que instrumentaliza os estudantes e os ajuda a desenvolver a capacidade de trabalhar em equipe. A necessidade de conhecer e experimentar ferramentas de gestão é mencionada pela coordenadora do curso de Gestão Pública e Gestão Social, durante a entrevista:

Um dos desafios do curso é a falta de maior instrumentalidade. Os alunos têm demandas muito forte por maior instrumentalidade e ferramentalização e o curso tem poucas ferramentas de gestão. É um curso tecnológico, consequentemente profissionalizante e tem que municiar o aluno de instrumentos. (DENISE RIBEIRO)

Para esta análise, na qual se destaca a atuação dos grupos de trabalho, deve-se considerar os depoimentos nas entrevistas, assim como os relatórios produzidos (pelos grupos e individualmente, pelos alunos), o depoimento do professor da disciplina e os documentos postados no AVA (*moodle*). Fatores como participação, comunicação, dispersão e aprendizado apóiam a compreensão das etapas percebidas no processo.

Os produtos, processos, práticas e dinâmicas decorrentes da atividade estão ancorados na atuação das cinco equipes, que, por sua vez, representam os cinco campos necessários para o cumprimento de uma ação/intervenção social: (1) conhecimento técnico; (2) governança; (3) comunicação; (4) captação de recursos e (5) coordenação. Na trajetória, os grupos demonstraram performances diferenciadas, tais como se apresentam nos relatos a seguir:

O trabalho foi proposto para sala como um todo, e esta foi dividida em grupos. Particularmente senti um desentronamento nesse trabalho. Meu grupo em si procurou buscar os conhecimentos tácitos e o que estava na mídia sobre o trânsito e procuramos aplicar isso em sala. No entanto, não conseguimos contatar com instituições e pessoas que já trabalham com a temática, de forma a conhecer ideias e projetos que estão sendo realizados nessa área, para o trabalho ficar mais abrangente. O conhecimento específico tratou de um glossário e de ideias, que foram disponibilizados para toda sala. Esse conteúdo acabou não sendo bem aproveitado, porque os demais grupos também já tinham sua ideia formada e muitas vezes não aceitaram o que o outro grupo havia feito. Isto ocorreu, talvez, porque não houve disponibilidade na sala de aula para que cada grupo apresentasse aquilo que produziu e socializasse com todos. Faltou articulação entre o que cada grupo estava fazendo. Percepção de dificuldade de entendimento de alguns grupos. (ESTUDANTE 2)

O grupo enfrentou dificuldades em se articular entre si, houve sobrecarga e centralização de demandas, e dificuldade em começar a campanha como planejado, vinculando propagandas na tv, e fazendo uso do Totem publicitário,

que foi indicado como uma alternativa ao uso de outdoors, que já não recebem tanta atenção.

Quaisquer projetos bem sucedidos são obtidos por meio de uma combinação de decisões, ações e estratégias eficazes. Eles raramente são executados por um indivíduo, trabalhando num vácuo, mas por equipes de indivíduos com vários papéis e responsabilidades, que se relacionam com vários grupos ou pessoas interessadas nos resultados do projeto. Percebemos que para se manter esses indivíduos ou grupos totalmente informados e alinhados com projetos é um desafio que somente pode ser superado com o uso de um conjunto de estratégias de comunicação cuidadosamente elaboradas, criativas e, ao mesmo tempo, práticas. (RELATÓRIO DO GRUPO COMUNICAÇÃO)

Com a percepção de que havia um ruído na comunicação, pois não estava tendo resposta dos grupos em relação às nossas atividades, tentamos nos articular com as outras equipes sobre essa questão via e-mail e em reuniões em sala, mas nenhuma resposta efetiva foi nos dada.

Contudo, não foi apenas a falha de comunicação que inviabilizou uma melhor atuação da equipe de conhecimento específico. As outras equipes não deixavam de responder por falta de responsabilidade, na verdade elas também estavam tentando se encontrar no projeto, pois era algo relativamente novo para a turma como um todo. (RELATÓRIO DO GRUPO CONHECIMENTO TÉCNICO)

Na avaliação do professor Horácio Hastenreiter Filho, que ministrou a disciplina Ciência, Tecnologia e Sociedade, propôs e orientou a realização da atividade “Um dia de Civilidade no Trânsito”, um dos grupos que obteve maior destaque, por conseguir apresentar maior eficiência nos recursos disponíveis e maior eficácia no alcance dos objetivos, foi o grupo responsável pela governança. Como conseguiram um maior atendimento das demandas, conseqüentemente, também tiveram o trabalho que mais impactou positivamente os resultados, demonstrando a maior efetividade do grupo. O sucesso na construção da rede de governança surpreendeu o próprio grupo na visão do docente:

Creio que os alunos tenham se surpreendido quando os contatos com a Polícia Militar, o DETRAN e a TRANSALVADOR tenham resultado na adesão imediata dessas instituições à ação. Ao longo do processo, instituições privadas, como uma concessionária que atua localmente, tomaram conhecimento da iniciativa e pediram para se integrar à ação (HORACIO HASTENREITER).

Cury (2001) utiliza princípios da qualidade total para apresentar um modelo de aferição de desempenho que compreende estes elementos como: (a) a eficiência equivale a desempenhar corretamente a tarefa pela qual se é responsável, ou seja, é fazer certo as coisas; (b) a eficácia equivale a desempenhar as tarefas que devem ser executadas, ou seja fazer as coisas certas; e (c) a efetividade equivale a desempenhar tarefas que sejam realmente relevantes, sob a ótica de quem consumirá o produto dessas tarefas, ou seja, gerar impacto social positivo. Como pontos favoráveis no trabalho do grupo de governança estão a formação da rede de parceiros, a captação de patrocínio para as camisetas que identificaram o grupo no dia da ação, a construção (escrita e sistematização) do projeto norteador da ação social.

Em relação aos outros quatro grupos, percebe-se que houve uma dispersão de energia, ou seja, em determinados momentos, houve muito esforço na produção e no planejamento, porém com resultados que não se concretizaram ou foram abandonados no decorrer do percurso. O grupo do Conhecimento Técnico levantou informações sobre trânsito, mobilidade, elaborou um glossário e identificou situações práticas que representam a temática no dia-a-dia das pessoas. No entanto, este conteúdo especializado produzido foi subutilizado pelos outros grupos – a alegação foi a de que o material não foi corretamente socializado e/ou despertou pouco interesse nas outras frentes de trabalho. A construção e/ou sistematização de conteúdo técnico é o ponto de partida para qualquer ação social, pois será este material que disporá sobre a real *expertise* em abordar aquele problema/causa/demanda social. É este material que irá lastrear todas as demais ações, sendo a espinha dorsal de todos os demais desdobramentos. Sendo assim, o grupo pesquisou, produziu e finalizou um arsenal de informações, porém, estas não chegaram adequadamente às demais frentes de trabalho.

No caso do grupo de Comunicação, conseguiu-se acessar os instrumentos ideais: consultoria de um professor da Escola de Administração com formação na área de Comunicação, orientações quanto a elaboração de sugestões de pauta e releases, levantamento de contatos. Mas, o grupo não conseguiu dar uma unidade a estas ações, não conseguiu desenvolver um plano de comunicação, que possibilitasse um melhor acompanhamento e avaliação das suas ações. Mesmo obtendo divulgação no dia do evento, a falta de um posicionamento mais estratégico fez com que se perdessem algumas oportunidades – como, por exemplo, a elaboração de pautas mais aprofundadas, que tivessem mais o viés educativo da campanha desenvolvida e não somente as notas e matérias informativas sobre o evento. Poderia ter sido propostas e co-produzidas reportagens especiais sobre a questão do trânsito, que levasse a reflexão do público, sobretudo, a partir do uso da estrutura de apoio do Núcleo de Extensão que foi colocada à disposição do grupo. No caso do grupo de captação de recursos, a desagregação inicial e a falta de conhecimento dos integrantes sobre a *expertise* que ficaram responsáveis parecem ter sido essenciais para a ocorrência de algumas falhas durante o processo. O grupo demonstrou organização, comprometimento de alguns integrantes, mas foi pouco efetivo nos resultados. Em relação ao grupo da coordenação, por se tratar de uma equipe formada apenas por estudantes do curso de administração, não será abordada por essa pesquisa. Esta percepção da pesquisadora foi construída a partir dos próprios relatos e registros presentes nos instrumentos analisados.

As observações sobre os resultados alcançados são feitas na perspectiva de extrair lições de continuidade dos sucessos e de compreender as causas das possíveis falhas, como

oportunidade de melhoria para ações futuras, pois, sobretudo as falhas, são fundamentais para o aprendizado social. Raposo (2001) explica que vários processos, inclusive algumas das mais modernas técnicas de gestão, estão incorporando o erro, o desvio, como parte integrante do processo de criação e de produção. Para a autora, apesar de banal, a frase “o importante não é não errar, é aprender com o erro”, deve ser melhor operacionalizada. Raposo defende que essa forma de compreender o erro como uma fonte valiosa de informação precisa ser introduzida na prática, no cotidiano das instituições. Sem dúvidas, esta postura permite aos envolvidos uma apropriação reflexiva da ação, é um exercício de gestão social e torna a mobilização social - seus serviços e resultados - transparente e aberta a uma construção coletiva, qualificando as reivindicações e as demandas públicas. Como disse o Estudante 2, na entrevista, “a semente foi lançada!”.

7 PROPOSTA DE ROTEIRO PARA INSTRUMENTALIZAR PRÁTICAS DE MOBILIZAÇÃO SOCIAL

“A coisa mais indispensável a um homem é reconhecer o uso que ele deve fazer do seu próprio conhecimento.”

Platão

A frase acima, dita pelo filósofo grego Platão, reflete muito do pensamento da “Era Contemporânea” quanto à necessidade de dar significado e de compartilhar o conhecimento. Por ser essencialmente dinâmico e evolutivo, o conhecimento é sempre uma forma progressiva de descobertas, que remete à ação, à iniciativa. Para Platão, o homem virtuoso vive o saber e o conhecimento não é apenas um conceito, mas uma direção que deve ser dada à vida. Atualmente, o conhecimento e o saber são cada dia mais valorados – seja na educação formal ou informal – sendo fundamentais para compreender, desvendar e esclarecer a realidade. No âmbito profissional, o conhecimento deve ser buscado e aprimorado cotidianamente por aqueles que são movidos por objetivos e resultados. Nessa caminhada pelo saber, em que uma pesquisa representa a busca por conhecer e ressignificar determinada realidade, a pesquisadora foi sistematicamente investigando, avaliando e reavaliando conteúdos, refletindo, observando vivências, considerando experiências pessoais e profissionais, incorporando ajustes, aprendendo com a experiência dos profissionais pesquisados. Com base em todos estes resultados, o presente estudo sugere como referência de boa prática de gestão social uma ferramenta de desenvolvimento de ação/intervenção/mobilização social, pautada nas cinco frentes trabalhadas no estudo de caso analisado: (1) Constituir uma rede de governança; (2) Dominar o conteúdo técnico relativo à ação; (3) Desenvolver estrutura de comunicação; (4) Mobilizar Recursos; e (5) Coordenar a ação/intervenção; conforme roteiro descrito a seguir.

7.1 Roteiro para Gestão de Mobilização Social

No entendimento desta pesquisa, ferramenta é um suporte que ajuda o gestor a atingir os objetivos e, conseqüentemente, alcançar resultados. Xavier e outros (2009) reconhecem quatro categorias de ferramentas: (a) Ferramentas incipientes (têm baixo nível de utilização e baixo nível de satisfação); (b) Ferramentas brutas (têm alto nível de utilização, mas baixo nível de satisfação); (c) Ferramentas especializadas (têm baixo nível de utilização, mas alto nível de satisfação); (d) Ferramentas de impacto (têm alto nível de utilização e alto nível de satisfação). De acordo com os autores, em geral, as ferramentas começam na categoria incipientes. A partir daí, podem seguir quatro caminhos possíveis: continuarão a ter desempenho fraco e se mostrarão modismos passageiros; serão melhoradas e funcionarão de forma mais efetiva, mas acabarão servindo algum nicho funcional, tornando-se Ferramentas Especializadas; serão utilizadas de forma mais ampla, em virtude de necessidades reais, mas não ganharão efetividade, tornando-se Ferramentas Brutas; ou serão adaptadas, ficarão mais efetivas, utilizadas mais amplamente e se tornarão Ferramentas de Impacto. Quando chegam neste estágio, se tornam padrão para a maioria das empresas, como é o caso das ferramentas “Planejamento Estratégico” e “Gerenciamento do Relacionamento com Clientes (CRM)”.

A Ferramenta de Gestão para Ação/Intervenção/Mobilização Social é resultante da pesquisa apresentada, cuja descrição do roteiro está organizado em três itens: descrição da ferramenta, preparação para implementação e as cinco frentes para a gestão.

7.1.1 DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA

A Ferramenta de Mobilização proposta nesta pesquisa é uma tecnologia social direcionada para gestores sociais, estudantes da área de Gestão Pública e Gestão Social, formuladores de políticas públicas, integrantes de organizações sociais e demais atores que pretendam ampliar e dar mais visibilidade às suas ações/demandas/causas, possibilitando a criação de estruturas e processos de tomada de decisões mais transparentes. Na análise dos possíveis impactos, foram considerados três categorias:

- Atores: contribuir para um melhor planejamento e formulação estratégica no desenvolvimento de ações sociais, possibilitando maior visibilidade das demandas/causas perante a sociedade e à formação de agendas;

- **Desenvolvimento profissional:** oportunidade para atuar com a disseminação destas ferramentas de aprendizagem e suas possíveis adaptações, que poderão ser replicadas a grupos que estejam interessados em desenvolver ações de *Policy Advocacy*;

- **Disseminação:** a experiência poderá ser disseminada através de um guia de capacitação e compartilhamento, podendo interessar tanto às organizações sociais, como às instituições privadas e públicas, que mantenham ações de Responsabilidade Social, além da própria universidade.

7.1.2 PREPARAÇÃO

A necessidade de preparação antes de iniciar a jornada para a implementação de ação/intervenção/mobilização social é fundamental para definir prioridades ou ações desejadas, saber em que direção deve-se ir, atribuir responsabilizações necessárias e para o alcance dos resultados esperados.

- **Pressupostos para a implementação da Ferramenta**

- Definição do tema, área ou problema para o qual se organizará a mobilização: o ideal é que este seja o mais concreto possível, que possua um enfoque claro e possa ser sintetizado num argumento ou conjunto reduzido de palavras-chave.

- Definição dos objetivos e dos resultados esperados: é de fundamental importância para o processo de avaliação e contínuo aprendizado. Através dos objetivos é possível expressar a intenção de mudança, a metodologia e os métodos a serem utilizados, assim como definir as ações a seguir para executá-lo, delegando responsabilidades. Já com a definição dos resultados esperados tem-se a delimitação de sequência de trabalho apropriada, utilizando as ferramentas e técnicas que podem proporcionar o seu alcance.

- Definição da abrangência da mobilização: localidade, espaço físico, e/ou virtual em que ocorrerá o evento.

- Definição do número de pessoas responsáveis pela produção da mobilização: número de integrantes dos grupos de trabalho. Neste momento, não são contabilizados voluntários, parceiros ou pessoas que podem, eventualmente, contribuir. O ideal é que cada um dos cinco grupos a ser formado tenha, pelo menos, três integrantes;

- Definição do período de realização da mobilização: se ocorrerá em um dia, uma semana, durante o mês, se já é uma data comemorativa e faz parte de calendário oficial. O fator “tempo” é fundamental para o planejamento da mobilização, influenciando decisivamente o desenvolvimento das atividades.

- Identificar padrões de referência: uma forma de verificar práticas semelhantes realizadas por outros grupos/instituições para identificar práticas e procedimentos que podem impactar positivamente no resultado da ação social.

▪ **Mobilização**

Esta é uma etapa inicial, em que serão definidos todos os parâmetros do trabalho, e que, conseqüentemente, balizará as ações subsequentes. Desta forma, ocorre através da aplicação de uma metodologia participativa, que possibilite desenvolver a capacidade do diálogo, do convencimento e da negociação. Neste primeiro momento, assim como no transcorrer da implementação da ferramenta, “a participação é um instrumento muito eficaz para aumentar a motivação e o entusiasmo das pessoas”, como garante Cordioli (2005, p. 27). O autor defende que um processo participativo visa não somente a elaboração de propostas mais ajustadas à realidade, como permite mudar comportamentos e atitudes, em que os indivíduos passam a ser sujeitos ativos no processo e não apenas objetos do trabalho dos outros. Ou seja, um processo participativo – como este deve ser – implica em aprendizagem mútua e se justifica pelo componente afetivo, por fazer com que as pessoas se sintam mais estimuladas, mais seguras, mais confiantes trabalhando em equipe, além de ser um importante caminho para o fortalecimento da cidadania.

Sugere-se o seguinte desdobramento:

- Levantamento inicial sobre o tema: servirá como uma pauta de preparação para o momento de diálogo e debate. As organizações sociais já atuam com problemas/causas/temáticas bem definidas, mas no caso de propostas com foco em processos formativos, como a experiência estudada pela pesquisa, um levantamento inicial de temas com seus respectivos recortes e relevância facilita o engajamento e o envolvimento dos participantes.

- Convocação para participação de todos os que possam contribuir: seja conceitualmente, seja pela expertise ou experiência, de forma a envolver e engajar as pessoas que estarão à frente da execução das idéias geradas.

- Preparação de local adequado para reunir os participantes: para garantir concentração, acessibilidade e envolvimento durante o processo.

- Reunião, encontro ou oficina com as pessoas que serão responsáveis pelo desenvolvimento da mobilização: para definição dos tópicos de pressupostos listados e outras decisões que serão o ponto de partida da mobilização.

▪ Definição de metodologia, organização e ferramentas para trabalhos de grupo: técnicas que podem ser utilizadas no trabalho inicial do grupo para facilitar o processo de tomada de decisão do desenho e do projeto da mobilização, tais como:

Quadro 03: Técnicas para trabalho em grupo

Ferramenta	Descrição
Árvore de Decisão	Diagramas que apresentam a sequência das decisões inter-relacionadas e os resultados esperados de acordo com a alternativa escolhida, ou seja, descreve uma decisão que está sendo considerada e as implicações da escolha de uma ou outra alternativa.
Brainstorming	Também conhecida como “tempestade de ideias”, explora a potencialidade criativa do indivíduo e pode ser usada para identificação de riscos, para causas ou soluções de um problema, ou ainda, direcionada para inovações. Com este procedimento, pode-se provocar uma maior participação de todos, aumentando o intercâmbio e a organização de ideias – que podem ser coletadas de diversas maneiras: com tarjetas, através de subgrupos, por meio de títulos, entre outros.
Matriz de Prioridades	Serve para determinar as ações apropriadas que devem ser tomadas em relação às tarefas/atividades, além de fazer uma relação entre a importância (valor) do assunto e sua urgência (tempo). O cruzamento dessas informações pode auxiliar a tomada de decisão do foco/abordagem da mobilização.
Problematização	Mecanismo para mobilizar as informações e conhecimentos do grupo, através da técnica de formulação de perguntas orientadoras por parte do moderador ou de quem for conduzir o processo.
Divisão de grupos	É a formação de subgrupos que facilita a comunicação e a criação, permitindo a geração de ideias que podem ser o ponto de partida para o debate em plenária. O número de integrantes ideal para esta técnica é de 4 a 6 pessoas.
Sessões Plenárias	Utilizadas para o aperfeiçoamento e a lapidação das ideias geradas nos grupos, representando momentos de socialização dos resultados, das tomadas de decisão e de se estabelecer o sentimento de responsabilidade e cumplicidade pelos resultados a serem alcançados.
Debate Ativo	É a base de um processo grupal participativo, que permite a troca de ideias e experiências.

Fonte: elaboração própria

▪ Utilização de instrumentos de apoio ao trabalho em grupo: que possibilitem a condução dos encontros e o registro e/ou a memórias dos principais pontos do debate, de forma a apoiar o processo de tomada de decisões, tais como:

Quadro 04: Instrumentos de apoio para trabalho em grupo

Instrumento	Descrição
Moderação	O moderador é um elemento neutro, de equilíbrio e que pode se tornar o catalisador para as diversas ideias que aparecem no grupo. Não interfere no conteúdo das discussões e tem a responsabilidade de facilitar o processo metodológico.
Ata de Reunião	Assegura o registro de falas, ideias, decisões, permitindo posteriores consultas, esclarecimentos e leitura do trabalho.
Visualização	Registro visual através de tarjetas, faz com que as ideias, opiniões e propostas dos participantes fiquem sempre acessíveis para consulta, possibilitando a construção coletiva de raciocínio, de forma que as contribuições sejam mais objetivas e mais transparentes para todo o grupo.
Mapas e perfis transversais	Possibilitam o registro em papel, de forma esquemáticas, do desenvolvimento das discussões, ideias e decisões.
Fotografias	Este tipo de registro possibilita que os momentos de construção da mobilização possam ser arquivados, compondo a memória e o acervo documental do grupo.
Relatório Descritivo	Permite a sistematização das informações, discussões e conclusões geradas durante todo o processo para visualização dos registros e revisão dos resultados.

Fonte: elaboração própria

▪ Elaboração do Projeto da Mobilização: instrumento indispensável para todas as cinco frentes de trabalho. Seja para captar recursos, agregar parcerias, divulgar a proposta ou articular ações, será necessário uma apresentação formal, alinhada e que revele com clareza e organização o que o proponente se dispõe a realizar. A organização do projeto em um documento auxilia a sistematização do trabalho em etapas a serem cumpridas, a compartilhar a imagem do que se quer alcançar, a identificar as principais deficiências, assim como a superar e apontar possíveis falhas durante a execução das atividades previstas. Após as diretrizes serem discutidas e decididas no momento inicial do trabalho, será realizada uma sistematização das decisões e uma redação da proposta. Sugere-se a estrutura abaixo como modelo:

Quadro 05: Modelo de Projeto

Tópico	Descrição
Título	Deve refletir a natureza do problema focado e ter um impacto significativo em seu leitor (podendo ser o próprio <i>slogan</i> da campanha).
Sumário Executivo	Tem o objetivo de levar a uma apreciação e compreensão geral da proposta, permitindo determinar se ela se adequa às exigências de suporte técnico e/ou financeiro contidas no projeto. Deverá resumir, de maneira eficiente, todas as informações-chave relativas ao projeto, não devendo ultrapassar uma página. Este é um texto essencial para a divulgação realizada pelo grupo responsável pela comunicação.

Apresentação	Com inserção do nome ou sigla da movimento ou organização; composição (nome dos integrantes) e nome do responsável pelo projeto; endereço completo para contatos e correspondências. Deve conter uma descrição sucinta dos trabalhos que vem sendo realizados, o tipo de projeto que já foram executados ou propostos e em que região, localidade ou comunidade. Indica a experiência e a aptidão da instituição em desenvolver trabalhos semelhantes ao proposto e demonstra porque irá obter sucesso.
Análise de contexto e justificativa	Descreve as principais informações ligadas ao tema, como por exemplo, deficiências e potencialidades, características e iniciativas já desenvolvidas. Deve analisar a natureza do problema e suas implicações, deixar claro que a proposta é uma resposta a um determinado problema percebido e identificado pela comunidade ou pela entidade proponente, dando ênfase a aspectos quantitativos e qualitativos, fornecendo dados e indicadores significativos que cubram de maneira suficiente o problema. Essa análise deve se restringir aos elementos básicos que se relacionem ao problema focado e que permita esboçar alternativas viáveis de intervenção. Já a justificativa deve expor seus argumentos, correlacionando as deficiências, necessidades e potencialidades descritas e analisadas com a alternativa de intervenção escolhida, demonstrando a relevância e a necessidade de realização da mobilização.
Objetivos	Devem ser definidos com clareza e precisão. São construídos a partir do que precisa ser feito e o que o proponente tem capacidade e condição de fazer. Por essa razão, pode-se dizer que os objetivos funcionam como uma espécie de carta de intenções, que revela de forma bastante direta aquilo que o proponente se dispõe a realizar. O objetivo geral funciona como um grande guarda-chuva e resume a principal intenção do projeto. É a base sobre a qual se constrói a identidade do projeto. Os objetivos específicos são componentes do objetivo geral, pois cada um deles deflagra uma linha de trabalho. É a partir dos Objetivos Específicos que todo o resto do projeto será estruturado.
Metas	Muitas vezes confundidas com os objetivos específicos, são os resultados parciais a serem atingidos. Devem ser bastante concretos expressando quantidades e qualidades dos objetivos, ou quanto será feito. A definição de metas com elementos quantitativos e qualitativos é conveniente para avaliar os avanços. Cada objetivo específico deve ter uma ou mais metas. Quanto melhor dimensionada estiver uma meta, mais fácil será definir os indicadores que permitirão evidenciar seu alcance.
Metodologia	Deve descrever as formas e técnicas que serão utilizadas para executar o projeto, assim como o tipo de atuação a ser desenvolvida: pesquisa, diagnóstico, intervenção ou outras; que procedimentos (métodos, técnicas e instrumentos) serão adotados e como será sua avaliação e divulgação. É importante pesquisar metodologias que foram empregadas em projetos semelhantes, verificando sua aplicabilidade e deficiências, e é sempre oportuno mencionar as referências bibliográficas. Um projeto é considerado bem elaborado quando tem metodologia bem definida e clara. Uma boa metodologia prevê três pontos fundamentais: a gestão participativa, o acompanhamento técnico sistemático e continuado e o desenvolvimento de ações de disseminação de informações e de conhecimentos entre a população envolvida.

Avaliação	Descreve como será o sistema de monitoramento e avaliação, apresentando alguns indicadores tangíveis e/ou intangíveis, os instrumentos e estratégias de coleta de dados e a equipe responsável pelo processo.
Cronograma	Definição de datas de início e término preestabelecidas. As atividades que serão desenvolvidas devem se inserir neste lapso de tempo. O cronograma é a disposição gráfica das épocas em que as atividades serão desenvolvidas e permite uma rápida visualização da sequência em que devem acontecer. Já o cronograma físico-financeiro deve conter a previsão de todos os custos, por item de despesa, durante o tempo de duração do projeto. A composição do orçamento deve explicitar o planejamento da cobertura/composição desses custos.
Anexos	Devem conter as informações (ou documentos) adicionais que possam ser solicitados ou que se considere necessárias como complementação do projeto.

Fonte: elaboração própria

▪ **Questões norteadoras:**

- Quais são as áreas de maior demanda que podem ser tratadas através de ações de mobilização social?
- Quais processos e práticas de mobilização produzirão benefícios imediatos?
- Quais terão maior impacto por menores custos e esforços?
- Que transformações podem ser obtidas com maior visibilidade à causa/demanda/problema.

7.2 CINCO FRENTES PARA GESTÃO DA MOBILIZAÇÃO SOCIAL

▪ **Primeira frente: Constituir uma rede de governança**

- Mapeamento e identificação dos principais atores: serve para identificar as pessoas, grupos e instituições que são referências para a área temática trabalhada, levando em consideração competências e possibilidades e se podem ter algum interesse em conhecer, acompanhar ou desenvolver ações em torno da causa foco da mobilização. Este conjunto de variáveis determinará, por exemplo, as motivações, assim como influenciará a estrutura de governança estabelecida. É importante, ainda, considerar, para a formação da rede, a garantia da diversidade de representação e a interação dos três setores da sociedade – poder público, iniciativa privada e organizações do terceiro setor, além da comunidade acadêmica, centros de pesquisa e demais instituições produtoras e disseminadoras de conhecimento.
- Convite formal para participação na 1ª reunião: seguindo as orientações levantadas no mapeamento inicial sobre os protocolos e as formas mais efetivas de

comunicação para cada um dos atores identificados (e-mail, telefone, envio de documento oficial). É importante que o convite seja feito com uma antecedência de, pelo menos, uma semana, da data marcada para o encontro. Na véspera, é importante confirmar a presença do convidado na reunião. Junto com o convite, deve-se providenciar um material de apoio (texto, vídeo, folder, paper) com uma explicação sucinta sobre a iniciativa, que informe e, também, estimule o convidado a aderir à rede de governança e a participar da reunião. Este material deve ter o objetivo de atrair e seduzir o convidado, fazendo-o perceber o quanto será importante a sua presença neste primeiro encontro.

- Apresentação da Proposta de mobilização: momento em que o contexto e a proposta de mobilização serão apresentados com maior detalhamento e abrangência aos atores identificados como potenciais parceiros, conquistando a sua adesão, empreendendo a construção do projeto comum compartilhado e potencializando estratégias de atuação conjunta.

- Acionamento da Rede de Governança: é importante que já na primeira reunião seja apresentada uma formalização inicial, seguida de constituição de agenda claramente definida (com as datas e locais de reuniões e encontros), regras de funcionamento, expansão, consensos, mecanismos de comunicação de informações, divisão de tarefas, resultados esperados e outras questões estruturais. Quanto menos burocrática e menos hierárquica for a rede, mais eficiente e eficaz será o seu funcionamento. Vale lembrar que toda rede é pré-existente. Por isso, a operação em rede inicia-se a partir do momento em que, de forma deliberada, ela é acionada. Ou seja, uma rede surge no momento em que um grupo identifica entre si uma capacidade de projeto comum. Esta pode ser uma descoberta espontânea ou, como no caso desta proposta, resultado de um processo induzido. Mas, de modo geral, ocorre no âmbito de dinâmicas coletivas de participação.

- Definição da forma de gestão da Rede de Governança: promovendo a participação de todos os integrantes da Rede com uma relação baseada na cooperação e na ação conjunta e que mantenha os participantes mobilizados, atuantes e realizando as ações voltadas à execução da mobilização.

- Alimentação sistemática da Rede de Governança: garantir continuidade nas articulações com os atores integrantes da rede, mantendo os vínculos e fortalecendo sistematicamente as relações, articulando com representantes do poder público, da iniciativa privada e da sociedade civil, promovendo a adesão de novos grupos, quando necessário, estabelecendo novas fontes de contatos e de disseminação de conhecimentos. É importante perceber que cada pessoa, ao estabelecer uma conexão, amplia os limites da rede. Ao fazê-lo,

permite o estabelecimento de novas conexões com mais pessoas, que, com suas próprias conexões, vão ampliando os limites da rede à medida que o fenômeno transcorre.

- Alinhamento das ações de governança: com especificação e definição de como serão desempenhadas por cada um dos atores da rede de forma a contribuir para uma maior visibilidade e socialização dos objetivos. A compreensão das diretrizes da mobilização nem sempre é uniforme – as pessoas podem ter opiniões diferentes sobre qual a melhor forma de implementar as ações. Outras podem resistir por causa de seus interesses pessoais. Como resultado, as pessoas que estão conduzindo a iniciativa precisarão desenvolver estratégias para criar uma visão comum, que alinhe os interesses. O alinhamento requer que todos os principais atores e outras importantes partes interessadas estejam unidos desde o início, formando assim um interesse comum, um objetivo comum.

- Criação de estrutura de compartilhamento e troca de informação: voltada para a rede de governança, com a produção e geração de informações de interesse comum, a partir de demandas identificadas e possibilitando um fluxo contínuo de dados, com a definição da dinâmica de comunicação na rede, que, pelo seu aspecto estratégico, deve ser a de “todos com todos”.

- Gestão da informação: que deve levar em consideração a estrutura de compartilhamento e troca de informações já formatada. O primeiro princípio orientador de uma gestão da informação em rede deve ser, assim, compatível com o caráter descentrado da rede: a comunicação não pode ser de mão única e a distribuição de informação deve se dar também de forma descentralizada e não-linear. Cada nó integrante da rede é, ao mesmo tempo, receptor e produtor ativo de informação. Os instrumentos de comunicação usados na rede – correio eletrônico, lista de discussão, grupos virtuais e outros tipos de mensagens eletrônicas - devem estar organizados segundo essa perspectiva.

- Fortalecimento dos vínculos pessoais: considerando os aspectos relacionados ao indivíduo, pois, embora acordos sejam estabelecidos entre organizações públicas, privadas ou civis, a colaboração somente acontece por meio da ação dos indivíduos. Em geral, conduzir processos de mobilização se torna mais fácil quando os responsáveis por sua implementação e sucesso estão convencidos de seu valor e fortemente comprometidos. Toda mobilização significativa requer uma pessoa ou um grupo de pessoas que se comprometa a conduzir o processo e atingir os resultados previstos. Portanto, o alcance dos resultados em última instância é dependente daqueles elementos que levam efetivamente os indivíduos a colaborarem.

▪ Desenvolvimento de um Plano de Ação: para assegurar que todos os integrantes da rede entendam o que precisa ser feito, quando e por quê. Isso identificará os resultados esperados (no caso das ações específicas da rede de governança) e os benefícios e também apontará os responsáveis pela implementação. Deve-se levar em conta que a disponibilidade de tempo dos participantes da rede vão além do comparecimento às reuniões. Para que as horas gastas em reuniões sejam eficazes, eles precisam dedicar um número muito maior de horas desenvolvendo a atividade pela qual ficou responsável. Assim, o tempo que cada participante poderá se dedicar vai variar muito, dependendo do tamanho e da complexidade da instituição que representa. Este ponto deverá ser considerado no plano de ação. Outra dica é a desobstrução da agenda de itens de rotina pelo envio de informações antecipadamente e pela administração do tempo das discussões, que libera mais tempo para debater questões importantes, que requerem mais debate e reflexão coletiva, vitais para o desenvolvimento da mobilização. Em relação à definição da divisão do trabalho, a rede precisa estabelecer como as tarefas necessárias para a realização da mobilização deverão se encaixar e integrar umas às outras, e quais serão as atribuições e responsabilidades de cada um dos envolvidos na execução das tarefas.

▪ **Questões norteadoras:**

- Quem são (e por que) os potenciais integrantes da rede?
- Quem possui reputação e legitimidade para fortalecer a mobilização?
- Quem se encontra na área de abrangência do projeto?
- Quem possui informações básicas?
- Quem tem afinidades com a causa?
- Quem já realiza ações que sejam pontuais?
- Quem realiza ações que já sejam coesas, contínuas e/ou co-responsáveis?
- O que a rede pretende fazer?
- Quais são os resultados esperados?
- De que forma será feita a administração e o acompanhamento das ações da rede?

▪ **Para refletir**

O surgimento das redes ocorre quando um propósito comum consegue aglutinar diferentes atores e convocá-los para a ação. O elemento de coesão das redes é uma idéia, uma tarefa, um objetivo. Algo que parece frágil como princípio organizacional, mas quando potencializado pela ação voluntária se constitui num poderoso agente de transformação.

■ **Segunda frente: Dominar o conteúdo técnico relativo à mobilização**

▪ Estruturar e mapear os conhecimentos necessários: que serão utilizados para subsidiar o planejamento e a execução das ações de mobilização.

▪ Identificar fontes e redes de expertise: de forma a saber onde encontrar as informações sobre a temática a ser trabalhada. Importante a definição de foco e uso de conceitos associativos, assim como a definição das técnicas e estratégias de busca e de uso de redes de colaboração virtual.

▪ Mapeamento do conhecimento: compreendendo que uma ação de intervenção busca transformar uma determinada realidade, faz-se necessário conhecer o mais profundamente possível esta situação. Isto envolve a coleta do maior número possível de informações acerca da causa, do grupo ou da comunidade sobre os quais se pretende intervir. Como instrumentos de coleta, sugere-se:

Quadro 06: Instrumentos para coleta de informações

▶ Levantamento de dados estatísticos;
▶ Levantamento, compilação e análise de conteúdo da produção bibliográfica, de publicações e de documentos;
▶ Discussão com especialistas;
▶ Realização de debates e/ou entrevistas com representantes do público-alvo sobre sua própria realidade, suas expectativas e possibilidades de contribuição/participação;
▶ Análise de outros projetos/ações de intervenção dirigidos à mesma causa, grupo ou comunidade.
▶ Análise em profundidade de informações obtidas através de meios eletrônicos.

Fonte: elaboração própria

▪ Estabelecer estrutura informacional eficiente: para socializar e divulgar o conhecimento produzido. São exemplos dessa potencial estrutura as ferramentas de colaboração, como *Google Docs* e Plataformas *Wikis*, que possibilitam a entrada e o compartilhamento de dados. São também ferramentas de colaboração portais, intranets e extranets. Um portal é um espaço web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode se constituir um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório do conhecimento para a os promotores da ação e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e as aplicações relevantes e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Os Fóruns (presenciais e virtuais) e as Listas de discussão são, também, espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, idéias e experiências que contribuirão para o aperfeiçoamento de processos e atividades desenvolvidas e para a realização da mobilização.

- Realizar a Gestão do Conteúdo: que é a representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente, envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas, entre outros.

- Sistematizar o conteúdo produzido: vai exigir desenvolver habilidades de escrita, comunicação oral e síntese, produzindo relatórios ou outros documentos que serão utilizados pelas demais frentes de trabalho.

- Realizar Encontros/Seminários: que possibilitem momentos de interação do grupo, visto que o domínio do conteúdo técnico subsidiará todas as ações e deve retratar a construção coletiva de conhecimento feita através de um processo partilhado, contribuindo para construir referenciais, ampliar os estudos sobre o tema e integrar novos atores no processo de produção do conhecimento.

- Realizar avaliação e validação do conteúdo: que possibilite exercitar a capacidade de julgamento, interpretação e questionamento, a compreensão do uso de fontes e referências e a aplicação de técnicas de validação da informação ou de estabelecimento de redes de informação, das quais façam parte especialistas (cuja função é a validação da informação).

- **Questões norteadoras:**

- Quais são as fontes de aprendizado e conhecimento?
- Como gerir o conteúdo de forma compartilhada (com atuação em rede, colaboração, publicação e disseminação da informação)?
- De que forma o conteúdo técnico pode gerar valor para a mobilização?
- Como avaliar e validar a informação gerada?
- Como desenvolver métodos e rotinas para manter atualizada as informações?
- Como gerenciar o excesso de informação?
- Como compartilhar com agilidade o conhecimento produzido?
- Como utilizar a apropriação do conhecimento como um mecanismo de dar visibilidade e conquistar apoio para a ação?

- **Para refletir**

Gestão do Conhecimento é um processo sistemático de conectar pessoas com pessoas, e pessoas com o conhecimento de que elas precisam para agir eficazmente e criar novo conhecimento, por meio de identificação, captura, validação e transferência de conhecimento. Conhecimento pode ser definido como a “capacidade de agir”. A criação, o

aprendizado, o compartilhamento e o uso ou a alavancagem do conhecimento constituem um conjunto de processos e dinâmicas sociais que precisa ser administrado.

▪ **Terceira frente: Desenvolver estrutura de Comunicação**

▪ Levantamento inicial: reunião ou encontro com os principais articuladores e/ou idealizadores da ação, no qual todas as perguntas relativas à mobilização devem ser feitas, com base no projeto construído. Cabe à frente de comunicação estruturar um plano de comunicação voltado para os objetivos da mobilização social, por isso, todos os detalhes diretos ou indiretamente ligados ao evento precisam ser levantados – principalmente aqueles que possam gerar interesse jornalístico. É preciso estar atento às oportunidades.

▪ Preparação de material de apresentação: que servirá de base para a elaboração do projeto, para os materiais de divulgação e, também, para reforçar o trabalho de captação de recursos. O texto de apresentação deve ser construído com base no levantamento inicial e em documentos ou pesquisa, junto aos responsáveis pela ação. Não deve ser um texto promocional, mas sim um relato de informações que contextualiza e serve de ponto de partida para o trabalho de elaboração do Plano de Comunicação. Sendo assim, o estilo do texto é informativo e analítico, e não comercial. Estas informações acabam por se transformar num banco de dados que estará à disposição do grupo de comunicação e das demais frentes de trabalho, como instrumento de pesquisa. Deve constar neste item o histórico, Missão, Visão, Valores, Políticas e Diretrizes, área e abrangência de atuação, trajetória, localização, público-alvo, principais atividades e serviços, além de outras ações de comunicação, caso existam e já tenham sido realizadas (como, por exemplo, outras campanhas, ações e/ou mobilizações).

▪ Criação da Identidade Visual da Mobilização: que é o conjunto de elementos gráficos (tipografias, cores, símbolos, formas e padrões) aliados ao conceito (valores) que irá representar gráfica e visualmente a mobilização. Deve-se considerar como será a sua aplicação em materiais impressos diversos, como folders, banners, outdoors, camisetas, entre outros, tendo em vista a leitura, forma e ergonomia. Quando estes elementos passam a ser manipulados por outras organizações, para a aplicação em publicações, materiais de divulgação – comum, por exemplo, em parcerias de captação de recursos – recomenda-se criar um documento técnico, também chamado de manual de identidade, que serve para estabelecer normas e critérios técnicos de reprodução da marca nos suportes gráficos (impressão) e eletrônicos (interfaces). Mesmo que o proponente (seja uma organização sociedade civil, grupos de estudantes, rede de pessoas que têm interesse comum em uma

temática) já possua sua identidade visual, é importante que a mobilização – seja uma campanha, um evento, uma intervenção social – também possua uma identidade própria, independente de quem realiza a proposta.

- Sistematização dos objetivos da comunicação: tendo como base o objetivo geral e os objetivos específicos estruturados no projeto da mobilização. Geralmente, nestes casos, estão associados à disseminação de informações para rede de articulação, divulgação para os meios de comunicação de massa e dirigidos, articulação da comunicação com as demais frentes de trabalho.

- Planejamento das estratégias de comunicação: a partir do levantamento inicial e do objetivo definido, a frente de comunicação irá explorar as potencialidades jornalísticas e definir as estratégias de comunicação para fortalecer os vínculos da rede de governança e captar novos parceiros e informar outros *stakeholders*, de forma a contribuir para o andamento das atividades e para a execução da mobilização. Há neste planejamento, ainda, a descrição de todas as ferramentas que serão utilizadas na divulgação, assim como as etapas de cada estratégia com a descrição dos veículos a serem atingidos. É nesta fase que serão selecionadas as instituições que receberão o material de divulgação, definidos os programas, as editorias e os colunistas que têm o perfil ou que poderão se interessar pelo assunto em pauta. É um processo importante para que não se corra o risco de se perder espaço na imprensa. A seguir, relaciona-se uma adaptação de uso de algumas ferramentas para uma divulgação mais pontual, como uma mobilização social:

Quadro 07: Ferramentas para divulgação em veículos de comunicação

Ferramenta de divulgação	Descrição
Visita	O jornalista faz uma visita para conhecer o trabalho desenvolvido. Ou, ainda, o representante do movimento faz uma visita formal à direção da empresa jornalística, objetivando estreitar relações profissionais ou políticas. Neste momento, o material de divulgação da mobilização é entregue com a intenção de gerar pautas e/ou cobertura.
Encontros	Normalmente, são realizados com a pretensão de manter vivo o contato, de estreitar relações e de favorecer a troca de informações entre organizações e jornalistas. No caso das mobilizações sociais, o convite pode ser feito para que o jornalista participe de um dos encontros da rede de governança, ainda durante o processo de produção do evento. Neste dia, a atividade desenvolvida pela rede terá este propósito, de mobilizar e despertar o interesse dos jornalistas presentes para divulgação e/ou cobertura da mobilização. Pode ser usado para atrair novos parceiros, que também podem ser convidados para estes momentos.
Cursos	Criados e divulgados para os jornalistas em uma atividade exclusiva. Seu conteúdo diz respeito a temas relacionados à

	<p>atuação em torno da causa, como forma de transmitir conceitos e especificidades, pois nem sempre o jornalista detém uma compreensão profunda sobre determinados assuntos. Assim, pode-se ampliar a divulgação do seu universo de informações, possibilitando ao veículo produzir matérias mais aprofundadas. No caso de mobilizações, é válido quando o tema requer um conhecimento mais técnico ou trata de um assunto pouco disseminado. Assim como a ferramenta anterior, pode ser usado para engajar novos atores e forma novas parcerias.</p>
<p>Instrumentos de divulgação e publicações</p>	<p>Elaboração de materiais que adotem corretamente o estilo e a linguagem jornalística (releases, sugestões de pauta, press kit), assim como de uma mídia específica, como newsletter impresso ou eletrônico. A publicação obedecerá à criação de um projeto editorial, em que estão incluídos nome, periodicidade e linguagem jornalística. Servirá para subsidiar o jornalista e sugerir pautas sobre a instituição. Os instrumentos de divulgação possuem resultado de curto prazo, enquanto a publicação é de médio e longo prazo. Outro tipo de publicação diz respeito à edição de um livro ou manual sobre a área de atuação. No caso da mobilização, este planejamento vai depender do tempo que se terá para realizá-la, assim como o orçamento disponível e calendário (no caso, se a mobilização será uma ação isolada, se fará parte de um calendário anual).</p>
<p>Conselhos editoriais</p>	<p>Reuniões entre o representante do movimento de defesa da causa e um editor de página de um jornal, editorialistas, articulistas e repórteres de seções de notícias para discutir um tópico. As principais redes de televisão e TV a cabo também fazem reuniões similares. O conselho editorial pode dar a uma personalidade a oportunidade de explicar mais claramente suas idéias, o que pode levar a mídia a compreender melhor a atuação do movimento e, quase sempre, resulta em reportagens jornalísticas e editoriais. Só é válido para organizações e/ou causas de grande projeção social.</p>
<p>Reuniões <i>off the record</i></p>	<p>Nas quais representantes do movimento se reúnem com os repórteres para fornecer informações básicas ou contexto para tópicos de interesse jornalístico.</p>

Fonte: elaboração própria

▪ Elaboração dos instrumentos de divulgação: que têm a finalidade de narrar uma notícia, anunciar um evento, fornecer fatos e números, convocar a imprensa para cobertura de determinado acontecimento, como as mobilizações sociais. Estes instrumentos devem se adequar ao perfil do veículo, assim como aos objetivos do movimento que divulga o fato, considerando que toda notícia sempre vai possuir intencionalidade, sentido e significado. Os instrumentos mais utilizados são descritos abaixo e, assim como as ferramentas, devem ser adaptados para a realidade de uma mobilização social.

Quadro 08: Instrumentos para divulgação em veículos de comunicação

Instrumentos de divulgação	Descrição
<i>Press Kit</i>	Pasta ou arquivo eletrônico contendo os textos principais sobre a promoção da ação, o conjunto de informações básicas sobre sua performance, sua atividade, seu histórico, inserção no segmento, desempenho (locais em que atua, setores aos quais se dedica, população que beneficia). É uma espécie de “dossiê”, com informações sobre representantes, integrantes. No caso de organizações sociais, pode-se dar ênfase na relevância social e defesa da causa. São informações padronizadas para serem distribuídas à imprensa nas ocasiões de coletivas, entrevistas individuais e demais divulgações, como material de apoio (informações complementares, que podem auxiliar o jornalista). Quando é distribuído durante coletivas de imprensa, é um importante apoio pois oferece maior subsídio para os jornalistas elaborarem as perguntas. No caso de mobilizações, pode ser uma boa estratégia para divulgar a causa, atraindo os jornalistas e pautando os veículos de comunicação. Neste caso, deve ser entregue com uma semana ou, no máximo, quinze dias de antecedência.
<i>Follow Up</i>	É uma “checagem”, uma ação que visa obter retorno por telefone do envio e recebimento de materiais de divulgação. É necessário realizar esta ação em horários adequados e, nunca, em momentos de fechamento de edição nos veículos (normalmente, fim da manhã ou fim da tarde, nos casos de televisão, e início da noite, nos casos de jornal impresso. Nas emissoras de rádio, como o espaço dos noticiários é menor, em relação a outras programações, o horário de fechamento não chega a ser tão rígido. Revistas e site noticiosos na internet possuem horários mais flexíveis e/ou variados, de acordo com o veículo específico). Neste momento, nunca deve perguntar, por exemplo, se o material será publicado. Deve ser utilizado como uma forma de se certificar se a mensagem enviada (por e-mail, correio, fax ou em mãos) realmente chegou ao destinatário correto.
<i>Press Release/ Release</i>	Tem como objetivo ajudar o jornalista a se pautar, por isso, adota estrutura de um texto jornalístico padrão. Em inglês significa “informação liberada para a imprensa. Para dar credibilidade e sustentação à divulgação, além do enunciado em forma de pirâmide invertida ¹¹ , deve trazer informações sobre a causa divulgada. Deve ser um instrumento objetivo e informativo, preservando a informação como notícia, não sendo adequado o uso de adjetivos e linguagem promocional. É muito usado quando se

¹¹ A pirâmide invertida é uma técnica de estruturação de texto jornalístico, desenvolvida os jornais durante a Primeira Guerra Mundial, visando informar a população sobre os acontecimentos nos campos de batalha de forma mais clara e objetiva. Tornou-se a técnica mais comum de construção das notícias. A partir da elaboração do lead, esse tipo de redação jornalística privilegia a disposição das informações em ordem decrescente de importância. Assim, os fatos mais interessantes são utilizados para abrir o texto jornalístico, enquanto as de menor relevância aparecem na sequência. O termo pirâmide invertida é utilizado porque a base desta, aquilo que é noticiosamente mais importante, se encontra no topo, ao contrário das narrativas literárias tradicionais, como o romance, a novela ou o conto.

	<p>precisa pulverizar informações para um número maior de veículos de comunicação ou como suporte de coletivas. Para Mafei (2008), release e press releases referem-se ao mesmo instrumento. Já Chinem (2003), Kopplin e Ferrareto (2009), entendem que o release é um texto de divulgação usado para um evento/fato, enquanto o press release é utilizado em eventos com desdobramento de dias ou fatos. Exemplo: o release seria usado para o lançamento de um livro (com informações sobre o autor, a publicação e o lançamento em si), enquanto o press release serviria para uma Bienal do Livro (com informações sobre programação, autores, eventos, editoras). Podem ser produzidos em vídeo e áudio. Assim como o press release impresso, informam quem, o quê, quando, onde, por quê e como, mas são apresentados como uma reportagem de rádio ou televisão. As emissoras podem usar todo o material ou parte dele em uma matéria jornalística para rádio ou televisão e identificar o material como proveniente de uma fonte de assessoria de comunicação. O press release em vídeo deve ser apresentado em trilhas de áudio separadas, com o narrador em uma trilha e os trechos de falas e sons naturais em outra para facilitar a edição do som.</p>
<p>Mailling List</p>	<p>Lista que contém a relação dos veículos e dos jornalistas contatados para divulgação, com dados básicos como nome completo, cargo, editoria, número de telefone, fax, e-mail e endereço. O mailling deve ser regularmente atualizado. É fundamental constar, ainda, dias e/ou horários de fechamento de cada editoria/ produção. É conveniente incluir, além dos veículos locais tradicionais, outros como revistas especializadas, veículos de circulação nacional, programas alternativos e comentaristas de rádio e TV, veículos de circulação/abrangência nacional e regional, jornais online, Blogs referência de formadores de opinião. Manter este instrumento é fundamental para o grupo que tem por objetivo divulgar sistematicamente as suas ações. É uma ação trabalhosa no início, já que levará algumas horas ao telefone catalogando essas informações, mas que gera grandes resultados. Uma cobertura jornalística sempre começa quando o material de divulgação chega nas mãos corretas. Depois de pronto, é só atualizar, de vez em quando, o material.</p>
<p>Comunicação online</p>	<p>Pela rapidez e resposta da ação, é um importante instrumento de apoio para produção de sugestão de pautas a serem encaminhadas para a imprensa. Serve para uma avaliação na tendência do noticiário do dia seguinte (a partir dos fatos que sugerem desdobramentos), dando a oportunidade de se antecipar, promovendo ações que permitam esclarecimentos adicionais ao noticiário, principalmente o impresso. Hoje, também, faz referência às redes sociais, que podem exigir posicionamento público sobre determinada temática.</p>
<p>Coletiva</p>	<p>Encontro geralmente provocado pelo promotor da causa, que convoca todos os veículos de interesse para que busquem informações. Nestas ocasiões, os jornalistas recebem um instrumento de divulgação antes da entrevista, que pode ser um <i>release</i> ou uma sugestão de pauta, e outro no momento da entrevista, que pode ser um <i>press release</i> ou um <i>press kit</i>. Uma entrevista coletiva só deve ser convocada se for de grande interesse público, se a informação a ser divulgada for de relevância e/ou se tratar de alguém de grande projeção econômica, política ou</p>

	<p>social. A organização deve ter atenção especial ao dia e horário agendado – levando em consideração a agenda e necessidade dos veículos (horários de fechamento, geração de imagens, sonora com áudio adequado). No caso de uma mobilização social, se houver uma informação de grande repercussão, a coletiva pode ser convocada num horário antes do evento ocorrer ou durante o evento. É uma ação diferente da cobertura. Na coletiva, as pessoas designadas para atender e responder à imprensa, assim como os jornalistas presentes, se encontram num mesmo horário e local. No caso da cobertura, haverá disponibilidade dos integrantes do movimento durante todo o tempo em que ocorrer a mobilização e os jornalistas dos veículos vão, individualmente, nos horários que convier.</p>
Nota Oficial	<p>Breve texto em formato jornalístico, em que o promotor da causa comunica posicionamento, esclarecimento ou defesa. É um recurso utilizado quando é necessário vir a público para informar institucionalmente determinado posicionamento da instituição. É muito utilizado em momentos de crise, denúncias ou necessidade de prestar informações a consumidores e cliente. Na estrutura, apresenta Cabeçalho (com identidade visual), Introdução (motivo), Desenvolvimento (esclarecimento, enumerando decisões e atos), Encerramento (dados que reforcem a imagem institucional da organização) e Assinatura (nome e cargo do seu responsável).</p>
House Organ	<p>Periódicos, publicações online, programas de rádio e televisão - veículos impressos ou eletrônicos - produzidos por profissionais de comunicação e voltados a públicos de interesse direto e indireto. Em inglês, significa “órgão da casa”. Deve possuir características da linguagem jornalística e informativa, e é produzido com base na própria fonte das notícias a serem divulgadas. Geralmente, são instrumentos com alto custo. Por isso, seu uso deve ser avaliado considerando a relação custo/benefício. No caso das mobilizações, uma boa estratégia pode ser buscar veiculação nos materiais impressos produzidos por parceiros que tenham este tipo de instrumento entre as suas ações de comunicação.</p>
Media Training	<p>Treinamento específico oferecido por profissionais de comunicação, a fim de preparar dirigentes e representantes de organizações para atender à imprensa. Nesta ação, estas pessoas são capacitadas através de aulas teóricas e práticas e aprendem a lidar com microfones e câmeras. Entendem, também, o que é notícia, a serem objetivos, claros e diretos. Esses treinamentos podem ser pontuais ou mais elaborados e completos, ministrados por profissionais especializados na função. É um tipo de treinamento que possui alto custo, por isso, também pode ser uma estratégia solicitar apoio a parceiros com maior porte nas ações de comunicação e que possuam este tipo de instrumento. Outra opção seria buscar voluntários, entre jornalistas dos veículos de comunicação ou de assessorias de comunicação, para ministrar uma oficina com representantes do movimento, representando um aprendizado que qualificaria o grupo para esta e muitas outras ações mobilizadoras.</p>
Workshops/ Oficinas	<p>São eventos como seminários e palestras sobre temas diversos, com o objetivo de auxiliar o grupo a conhecer mais detalhes dos assuntos relacionados à imprensa e de outros, necessários para aumentar o grau de conhecimento sobre os temas que interessam</p>

	<p>aos jornalistas. Podem abordar, por exemplo, a importância e a função da imprensa, quem são e como estão estruturados os grupos de comunicação, o uso da internet para a comunicação, como estruturar ações de comunicação para mobilização, entre outros. É uma ação interessante para organizações que não possuem um profissional de comunicação no seu quadro, mas precisam estruturar a área para o fortalecimento de sua atuação. Pode, também ser articulado através de parceria com jornalistas dos veículos de comunicação, de assessorias de comunicação, de parceiros que possuem assessorias de comunicação ou de outras organizações que dispõem de profissionais de comunicação, para ministrar, como voluntários, uma oficina com representantes do movimento e com o grupo que cuidará da comunicação. Quando não há fins lucrativos e as ações têm o objetivo de realizar um bem comum para a sociedade, este tipo de parceria é muito realizada.</p>
Website	<p>Tipo de instrumento que auxilia a ser ágil em relação à divulgação das informações. Deve ser claro, com informações bem destacadas, com uma arquitetura de informações estratégica. Hoje, estes sites e/ou portais corporativos se tornaram uma das principais ferramentas utilizadas por jornalistas. Por isso, deve ter uma atenção especial. Além da disponibilização sobre a instituição, histórico, destaques e atuações dos dirigentes, podem ser criadas salas de mídia, com postagem de releases, sugestões de pautas e outros conteúdos do interesse da imprensa. Se for mais elaborado, exige um profissional de comunicação na sua condução.</p>
Press Day	<p>Convite a um grupo de jornalistas para acompanhar, <i>in loco</i>, o desenvolvimento de uma ação, uma operação especial, uma intervenção, ou mesmo a observação de práticas cotidianas de trabalho. Abre-se as portas para que o jornalista (em grupo ou individualmente) conheça as suas instalações, seus dirigentes, colaboradores, beneficiários e serviços prestados. Pode ter como gancho jornalístico¹² datas comemorativas, títulos originados de premiações ou repercussão de intervenções sociais.</p>
Sugestão de Pauta	<p>Com a utilização da mesma estrutura utilizada pelos veículos, este instrumento tem o objetivo de despertar interesse para a cobertura de determinado assunto. Desta forma, apresenta indicação de tema, sugere forma de abordagem e fornece contatos de fontes. É um importante apoio para as redações dos veículos jornalísticos, assim como instrumento fundamental de trabalho para o responsável pela comunicação. Deve ser criativo na abordagem, objetivo e direto da apresentação do assunto e preciso no fornecimento dos contatos. Instrumento ideal para ser encaminhado aos veículos de comunicação, sugerindo a cobertura da mobilização social. Deve ser encaminhado uma semana antes e replicado (com atualizações dos tempos verbais) na véspera.</p>
Sonora	<p>Gravação em áudio com uma pequena declaração, como se estivesse em uma entrevista real. Para isso, é necessário um gravador de boa qualidade conectado a um telefone. O material</p>

¹² O gancho é a informação que pode gerar uma notícia ou reportagem. Não deve ser confundida com suíte, que é o desdobramento de um mesmo assunto. Gancho é o que puxa o assunto para a atualidade. (JORGE, 2008, p.225). Ou seja, é um jargão utilizado no jornalismo para determinar um assunto relevante e que esteja relacionado diretamente com a pauta. Fala-se em gancho quando há o interesse em ampliar o tema da matéria em si, mostrando outros pontos do assunto e ajudando a compor melhor o cenário apresentado.

	também pode ser colocado na web para transferência por <i>download</i> . É encaminhado às emissoras de rádio e de televisão, seguido de um texto resumo do assunto.
Exclusiva	Forma de destacar um assunto “mais quente”, dar realce e, por outro lado, é uma atitude que valoriza o veículo escolhido, estreitando as relações. No entanto, não deve ser um ato corriqueiro, pois pode levar a um distanciamento e estabelecimento de conflito com os outros veículos, que podem se sentir desprestigiados. O estratégico é alternar, entre os veículos, a concessão deste benefício. No caso de uma mobilização social, só é recomendado se houver por trás da ação um fato muito impactante e que seja estratégico a sua divulgação em profundidade por apenas um veículo.
Direito de Resposta	É o caminho jurídico para pedido de retratação em caso de divulgação de informações falsas, distorcidas, que maculem a imagem da organização ou do movimento. Concede igual espaço, abrangência ou tempo, para que o afetado faça devidas correções, ajustes e declarações. Não deve, no entanto, se transformar em objeto de perseguição a veículos e jornalistas, sob a pena de provocar profundo desgaste na relação. Um ponto negativo é a morosidade da justiça, muitas vezes, na concessão deste direito. Assiste a todos, sejam pessoas físicas ou jurídicas, acusados ou ofendidos em publicações nos meios de comunicação.
Discursos	São utilizados para promover políticas, revelar novos programas, explicar posições e obter consenso. Cópias de discursos são fornecidas à imprensa antecipadamente e enviadas a jornalistas interessados que não podem comparecer a um evento da mídia. Colocar discursos na internet também ajuda. Se possível, ao ser distribuído, um discurso deve começar com um resumo do material para dar aos repórteres uma sinopse do tema principal. Recomenda-se guardar sempre uma lista das pessoas para quem o material foi enviado. Numa mobilização social, pode ser utilizado se houver políticos de relevância fazendo parte da rede de governança.

Fonte: elaboração própria

▪ Articulação para parcerias na divulgação: que pode ser feita através da rede de governança articulada, dos parceiros captados, apoiadores ou outras organizações que mantenham afinidades organizacionais ou com a causa mobilizada. Desta forma, as ações de comunicação da mobilização potencializam suas chances de divulgação, disseminação e visibilidade. Tem como alvo os veículos de comunicação mantidos por essas instituições (jornal, boletim, site, revista e outros meios) e as assessorias de comunicação dessas instituições (que irão realizar o apoio necessário e profissional de divulgação junto à imprensa, já que é do interesse da instituição). Podem surgir desta parceria realizações como workshops, oficinas e treinamento *media training*. Essa articulação deve ser encampada pela frente de comunicação que, por sua vez, deve encaminhar a solicitação de apoio para as ações de comunicação por escrito à pessoa que possui a competência para a tomada de decisão.

Nesse processo de parceria, a responsabilidade de produzir e coletar as informações continua a ser do proponente. Já a divulgação, pode ser uma ação compartilhada. Existem quatro tipos de organizações, em relação à divulgação nos meios de comunicação: (1) os que têm alta visibilidade pública e que são chamados, frequentemente, a prestar contas de suas ações, independente de quererem ou não visibilidade e são os parceiros ideias, pois “puxam” os veículos de comunicação para cobertura de suas atividades (exemplo: poderes constituídos - Executivo, Legislativo, Judiciário -, as corporações que concentram parcelas expressivas do mercado, instituições financeiras, empresas prestadoras de serviços públicos, empresas estatais e empresas privatizadas, universidades, além de personalidades em geral - políticos, empresários, esportistas, artistas e celebridades); (2) os que querem divulgar o próprio trabalho e as contribuições dadas, porque consideram importante para a estratégia de seus negócios e/ou atuações. Embora muitas vezes não sejam demandados pela imprensa, muitos dos que se enquadram neste perfil entendem que, se não se colocarem publicamente, deixarão espaço para concorrentes. São bons parceiros porque investem na comunicação e, geralmente, possuem serviços de assessoria de comunicação (exemplo.: empresas de todos os portes e de todos os setores); (3) Os que querem se posicionar publicamente para defender causas e interesses de grupos específicos, como ONGs, associações, sindicatos, entidades representativas de classe e demais organizações da sociedade civil organizada. Também investem na divulgação da comunicação e buscam visibilidade nos meios de comunicação; e, por fim (4) os que querem ser esquecidos pela imprensa porque são reativos e evitam a todo custo qualquer tipo de exposição nos meios de comunicação. Estes devem ser esquecidos como parceiros pois, além de não buscarem divulgação, geralmente possuem imagem negativa. Para obter este conhecimento e, assim, se estruturar de forma mais estratégica na busca de apoios e parcerias é interessante que a frente de comunicação desenvolva um mapeamento dos possíveis parceiros, assim como das suas atuações na área de comunicação (veículos de comunicação que produzem, existência de assessorias de comunicação, ações específicas de comunicação, entre outros). Uma outra estratégia é buscar articulação para formar parcerias com especialistas e/ou formadores de opinião em relação ao tema a ser mobilizado, de forma a atrair a imprensa para divulgação dos seus comentários e posicionamento, favoráveis à mobilização. Especialistas capazes de dar entrevistas e falar sobre um assunto, aparecer na TV e no rádio e escrever textos opinativos para apoiar a causa podem influenciar a opinião pública.

▪ Elaborar estratégias para divulgação da mobilização: a partir do desdobramento das informações geradas pelas ações da mobilização para tipos diferenciados de materiais jornalísticos. Deve ser feito um mapeamento de programas, seções e espaços e, posteriormente, a produção de instrumentos dirigidos de divulgação. Um fato pode gerar inúmeros produtos jornalísticos, como mostrado no quadro 09:

Quadro 09: Produtos para divulgação nos veículos de comunicação

Produtos	Veículos
Artigo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jornal impresso (página de opinião) ▪ Revista ▪ Internet
Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rádio (estúdio) ▪ Televisão (estúdio ou local especificado pela produção do telejornal) ▪ Jornal impresso ▪ Internet
Nota	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rádio (lida pelo locutor) ▪ Televisão (lida pelo apresentador) ▪ Jornal impresso ▪ Internet
Reportagem	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revista ▪ Televisão ▪ Jornal impresso
Matéria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internet ▪ Jornal impresso
Charge	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internet ▪ Jornal impresso
Coluna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internet ▪ Jornal impresso
Podcast	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internet
Sonora	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internet ▪ Rádio ▪ Televisão

Fonte: elaboração própria

▪ Elaborar estratégias para divulgação na Internet: um meio de se comunicar diretamente com o público sem o filtro da mídia. A rede também proporciona rápida comunicação com a sociedade em geral. Além disso, a internet possibilita a troca de mensagens e o engajamento, com custo reduzido e grande alcance. As redes sociais, como fanpages no *Facebook* e *Twitter*, podem ser meios de divulgação rápida e viral. Se houver verbas destinada para este tipo de ação, é válido estabelecer websites. Caso contrário, pode-se pensar em boletins eletrônicos, que são instrumentos de fácil elaboração e divulgação, através do correio eletrônico. A internet abre diversas possibilidades de produtos: texto, imagens, vídeo e som. Através deste canal também pode-se encaminhar os usuários a um grande número de documentos, dados e informações que justifica, dá credibilidade e relevância à

causa, além de reforçar a participação da sociedade na mobilização. Para ser eficaz, estes instrumentos precisam ser atualizados com frequência. O correio eletrônico também é um instrumento que pode ser utilizado neste tipo de ação, pois através dele pode-se formar grupos para envio de mensagens, de modo que, com um simples comando do teclado, as informações são facilmente transmitidas para diversas pessoas interessadas.

▪ Avaliar a repercussão da cobertura: como uma forma de registrar o alcance que a mobilização obteve nos meios de comunicação e os possíveis desdobramentos, e, também, de perceber o contexto em que está inserida, através do acompanhamento da área de atuação, em abrangência local, nacional e internaciona. No caso de uma mobilização social, serve como um importante recurso para lições aprendidaz e para a melhoria de performance em futuras ações produzidas. Pode ser realizada antes e depois do evento. Sugere-se os instrumentos de avaliação conforme quadro 10:

Quadro 10: Instrumentos de avaliação das ações de comunicação

Instrumentos	Descrição
<i>Clipping</i>	É um termômetro de como as informações estão circulando. Reúne matérias veiculadas de interesse. Ajuda a avaliar a exposição dos concorrentes e do setor de atuação, evidencia a imagem do movimento na mídia, com as devidas percepções de quando e porque ela se altera. Para ser bem estruturado, o clipping precisa ter abrangência nacional e, até, internacional. A agilidade é outro pré-requisito, que deve ser atualizado estrategicamente pelas organizações, de maneira que possam tomar decisões rápidas para evitar repercussão negativa de determinada notícia. A “clipagem” abrange veículos impressos, rádio, TV e internet.
Análise de Resultados	Deve reunir o clipping, gráficos da mensuração de resultados, análise estatística, posicionamento do veículo, tratamento recebido do assunto divulgado pelos veículos. O objetivo é identificar, de forma estratégica, pontos fortes e oportunidades de melhoria que irão apoiar o planejamento de ações para comunicação externa e divulgação nos meios de comunicação.
Auditoria de Imagem	Avaliação quantitativa e qualitativa que aponte como a imagem do movimento é percebida pela mídia. Demanda uma metodologia específica, devidamente apoiada em regras estatísticas e em pesquisas de opinião. Os dados devem ser tabulados com rigor, caso contrário não irá conseguir dizer, ao assessorado, de maneira segura e responsável, se a imagem dele vai bem ou mal. Se a imprensa expõe uma imagem que não condiz com o que se deseja propagar, então há margem para duas interpretações: ou a imagem não se sustenta sobre a retórica – e então é chegada a hora de rever todo o posicionamento – ou a informação não esta sendo bem repassada para a imprensa – o que deve motivar o grupo a se auto-avaliar.

Fonte: elaboração própria

▪ Preparação para cobertura no dia do evento: as ações de comunicação não se encerram no dia do evento. Pelo contrário, todas as ações devem ser planejadas e cada detalhe, assim como o papel de cada envolvido, devem fazer parte de um roteiro pré-definido, para ser executado no dia da mobilização social. É importante deixar claro que nem toda ação implica na realização de um evento. No caso deste se fazer necessário e for adotado como parte da mobilização, sugere-se o roteiro conforme quadro 11:

Quadro 11: Check list para a execução da mobilização social (quando esta prevê a realização de eventos)

<p>▶ Nomear um responsável por coordenar as ações de comunicação no dia do evento. Essa pessoa deverá cuidar de tudo ou então supervisionar várias outras pessoas encarregadas de diferentes tarefas.</p>
<p>▶ Checar todos os detalhes e preparativos finais, que devem estar listados com contatos de pessoas que fazem parte da programação ou prestam algum tipo de serviço infra-estrutural;</p>
<p>▶ Confirmar presença de convidados, participantes e pessoas que fazem parte da programação. Caso seja necessário, providenciar transporte, traslado, hospedagem, alimentação.</p>
<p>▶ Preparar <i>press kit</i> ou press release que inclua a programação, a lista de participantes, os tópicos da emática, as biografias de pessoas importantes que comparecerão ao evento, um resumo das questões políticas e de outras questões importantes sobre a mobilização para ser entregue aos jornalistas que comparecerem para fazer a cobertura. Deixar um integrante da equipe responsável por receber os jornalistas, conduzindo-os até fontes, fornecendo informações e facilitando a apuração. Se o evento for externo, em ruas e praças públicas, este cuidado deve ser redobrado para não correr o risco de uma equipe de reportagem chegar ao local e não encontrar de forma organizada o que cobrir. Deve-se lembrar que é do total interesse do movimento que os materiais jornalísticos traduzam a essência e os reais objetivos da mobilização;</p>
<p>▶ Lembrar que as coberturas jornalísticas de veículos como televisão e jornais impresses necessitam de imagens de cobertura. Cuidar para que os elementos gráficos – como a identidade visual da mobilização – estejam bem posicionados, assim como as pessoas estejam agrupadas de forma a projetar maior coesão e unidade. Ou seja, se preocupar também com a plasticidade e a estética visual.</p>
<p>▶ Preparar notas de agradecimento aos participantes, especialmente aos parceiros estratégicos, depois do evento.</p>

Fonte: elaboração própria

■ **Questões norteadoras:**

- Quais os pontos forte da mobilização que podem gerar interesse da mídia?
- O que se espera que a mídia comunique?
- Existem parceiros de reputação participando da mobilização, capazes de reforçar a mensagem?
- O que se espera comunicar com cada mensagem?
- Que impactos para a mobilização uma boa visibilidade dos veículos de comunicação poder gerar?
- Como garantir cumprimento de prazos e atendimento aos deadlines dos veículos?
- Como avaliar e/ou mensurar os resultados da cobertura jornalística?

■ Para refletir

Os elementos para o sucesso da comunicação incluem o processo de pesquisa, o planejamento de objetivos e metas, a identificação de grupos alvo, o desenvolvimento de mensagem e, por fim, a seleção de mídia. Esses aspectos devem ser observados para a formulação de ações específicas, identificação de custos para todas as atividades.

■ Quarta frente: Mobilizar Recursos

▪ Estruturar a mobilização de recursos a partir das demandas levantadas: com base no orçamento com a previsão de todos recursos, construída coletivamente e que é parte integrante do projeto da mobilização.

▪ Estabelecer meta e formas de patrocínio e/ou parcerias a serem captadas: como uma das primeiras ações, é importante definir quanto se pretende captar no processo de mobilização de recursos. Da mesma forma, é essencial estabelecer quais as formas de patrocínio e/ou parcerias serão aceitas, tais como patrocínio de produto (produtos utilizados na mobilização sejam patrocinados pelas instituições, sejam doados ou comercializados por um preço de custo), patrocínio em dinheiro (verba destinada para cobertura de despesas da mobilização social, que poderá ser livre de condições ou com destino pré-definido pelo patrocinador); patrocínio do local (se o objetivo é organizar uma ação que necessite de um espaço adequado e implique em gasto com aluguel, o patrocinador pode ceder o local gratuitamente ou com um desconto), patrocínio de serviços (prestação dos serviços necessários para o evento acontecer, como impressão de cartazes, folder, materiais educativos que podem, por exemplo, ser fornecidos gratuitamente por uma gráfica, ou mesmo a participação de funcionário da instituição como voluntários nas ações do projeto), entre outros. Como as formas de parcerias e patrocínios podem ser muito diversas, recomenda-se que se estabeleça, antes mesmo de iniciar a captação, regras e posicionamentos relacionados à ética, levando em conta princípios e diretrizes. Por exemplo, que tipo de parcerias ou relações não devem ser aceitas?

▪ Estabelecer contrapartidas a serem oferecidas e/ou aceitas: parcerias e patrocínio pressupõe, também, uma negociação. Assim, em troca da verba ou apoio, a instituição que viabiliza a realização da atividade pode solicitar uma contrapartida (uma compensação). A mais comum é a inserção da logomarca da instituição nos materiais de divulgação do evento. Outras formas: colocar o nome da instituição como título de atividades ou premiações, possibilitar visibilidade nos veículos de comunicação através da sugestão de representantes destas instituições como fontes para a cobertura jornalística ou citando o nome em eventuais

aparições da organização na mídia, disponibilizando espaço no dia da mobilização para colocação de banner ou para a venda, oferta e/ou divulgação de produtos e serviços do patrocinador, ceder espaço para divulgação em materiais de comunicação (como jornais, boletim, revista ou site), entregar material de divulgação (folder, panfleto, camisas) do financiador durante a mobilização social ou para beneficiários do projeto. Esta é uma atividade que deverá ter o apoio do grupo de comunicação, para garantir a reprodução correta de logomarcas e logotipos, respeitando o Manual de Identidade Visual dos parceiros/patrocinadores. É também preciso passar por definições (como as citadas no item anterior) sobre o que será possível ou não fazer, de acordo com princípios e diretrizes do movimento.

▪ Mapeamento de parceiros/doadores: tendo como ponto de partida as instituições que já mantém parcerias para, em seguida, identificar novos potenciais parceiros. A prospecção de novos parceiros/doadores pode ter apoio da frente de rede de governança, pois pode-se identificar instituições com perfil de apoiador de recursos dentro da própria rede ou alguma organização da rede pode servir de ponte para negociação com instituições das suas relações. Recomenda-se fazer um banco de dados com a sistematização dessas informações e o registro do relacionamento estabelecido (histórico dos contatos telefônicos, emails, correspondências enviadas, assim como respostas recebidas e enviadas). Pesquisar doadores é essencial para o sucesso da captação de recursos, assim como separar as prováveis parcerias por categorias de vínculo/interesse/capacidade (muito ou pouco) e determinar a melhor forma de abordagem. A partir daí, deve-se elaborar estratégias através de um Plano de Mobilização de Recursos, no qual devem ser observados os seguintes aspectos, conforme quadro 12:

Quadro 12: Roteiro para ações de mobilização de recursos

<p>▶ Estabelecer programação e realizar visitas para captar recursos através da apresentação do projeto. (definido coletivamente e escrito pela equipe de Conteúdo Técnico).</p>
<p>▶ Treinar a pessoa que irá fazer visitas e contatos com apoiadores em potenciais, caso não tenha experiência neste tipo de procedimento. Se este for o perfil de todo o grupo, propor e realizar uma capacitação coletiva, buscando apoio ou contratando um profissional experiente nesta área para conduzir o treinamento (outra questão que pode ser acionada através da rede de governança).</p>
<p>▶ Fazer a negociação com o parceiro, reforçando os benefícios para a instituição, como a melhoria da imagem e o seu reconhecimento perante o público como um produto ou empresa/instituição que investe e/ou apoia causas sociais. Além do retorno de imagem para a empresa, é importante mostrar também a identificação clara da causa trabalhada, os resultados esperados com o evento. Deve-se mostrar que este tipo de parceria significa um valor agregado e um fortalecimento da imagem. Verificar procedimentos necessários para firmar a parceria, assim como possíveis contrapartidas. Além do projeto escrito, que deve ser entregue ao possível parceiro, deve-se também realizar, quando possível, uma apresentação (que pode ser elaborada com recursos audiovisuais) clara, objetiva, inspiradora e visualmente atraente.</p>
<p>▶ Encaminhar, acompanhar e finalizar os processos e os procedimentos (organizacionais, financeiros)</p>

e jurídicos) para firmar e concretizar a parceria/patrocínio/apoio.

▶ Realizar a gestão da mobilização de recursos, fazendo a interface necessária com as outras frentes em relação a estas questões.

▶ Formalizar agradecimento para os parceiros e patrocinadores, valorizando o apoio e contribuição e possibilitando, desta forma, que novas parcerias sejam realizadas no futuro. A esta ação, deve-se seguir uma avaliação da mobilização social, através de relatório com o registro e análise dos resultados, ressaltando, mais uma vez, a importância e os impactos para os beneficiários (sociedade) e para a instituição patrocinadora. Muitas vezes o parceiro também solicita uma prestação de contas.

Fonte: elaboração própria

▪ Verificação de possíveis incentivos fiscais: que são instrumentos utilizados pelo poder público para realizar a transferência de recursos para atividades ligadas à cultura, esporte, geração de renda. São muito utilizados pelo Terceiro Setor, com o objetivo de formação de parcerias, sendo mais uma possibilidade para a sustentabilidade de projetos e programas mantidos pelas organizações sociais. Esses incentivos também podem ser concedidos através de empresas privadas (por meio de suas fundações ou de adesão a programas de benefícios fiscais do poder público). No caso das mobilizações sociais, muitas vezes este tipo de apoio acaba não sendo acionado, pois, na maioria das vezes, exige longo tempo de negociação devido à burocracia ou prazos estabelecidos - no caso de editais, que acabam durando longos meses entre a abertura e a liberação do recurso. Válido se o evento for programado com bastante antecedência. Mesmo assim, não recomenda-se depositar todas as “fichas” nesta tentativa. No quadro 13 são listados alguns exemplos:

Quadro 13: Tipos de Benefícios Fiscais para patrocínio de ações sociais

Benefício	Descrição
Recibo de doação	Via empresa privada, que poderá deduzir o valor doado do imposto de renda em até 2% sobre o lucro operacional.
Lei Roaunet	Válido se o projeto for de cunho cultural e habilitado através do Ministério da Cultura.
Fundo Municipal da Criança e do Adolescente	Se a organização for de atendimento a este público e estiver inscrita no Conselho Municipal de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente. Cada município e cada Conselho estabelecem as formas de destinação destes recursos.

▪ Alinhamento das questões jurídicas: a mobilização de recursos envolve diversos aspectos, inclusive jurídicos. Assim, a segurança jurídica dessa atividade, muitas vezes, fica enfraquecida ou abalada, seja pelo desconhecimento da legislação e dos instrumentos legais aplicáveis, seja pela falta de profissionais especializados. Por isso, os organizadores devem buscar meios de aprofundar seus conhecimentos sobre os aspectos jurídicos de forma a

facilitar a formalização de parcerias, apoios e patrocínios. Além de pesquisa e levantamento de informações pertinentes às questões jurídicas, pode-se buscar pessoas desta área como voluntários, solicitar apoio junto a parceiros ou capacitar os membros da equipe. Vale ressaltar que o desconhecimento da natureza jurídica das relações entre fontes de recursos e organizações sociais pode resultar no descumprimento da lei e na impossibilidade de cumprimento das promessas e contrapartidas previamente acordadas. Mais que isso, esse desconhecimento pode prejudicar a credibilidade, a transparência e a segurança jurídica das relações entre organizações sociais, fontes de recursos e a sociedade civil organizada.

▪ Gerenciamento sobre a mobilização de recursos: quando a quantidade de contatos com doadores começa a aumentar, as informações a serem arquivadas seguem o mesmo caminho. Possuir um sistema de armazenamento eficiente de informações facilita a manutenção de um Plano de Mobilização de Recursos. A partir dos registros existentes é possível fazer um gerenciamento destas informações, potencializando as ações e facilitando a manutenção de vínculos entre o movimento e seus apoiadores. Outra questão pertinente ao gerenciamento é em relação aos custos da captação de recursos. Esta atividade prevê deslocamento e transporte para visitas, impressão de materiais, ligações telefônicas. Como estas despesas serão pagas é um ponto que deve ser gerenciado, sobretudo se não há recurso previsto para estas despesas administrativas.

▪ **Questões norteadoras:**

- Quais os principais resultados da mobilização podem ser destacados para o financiador?
- Como verificar se a proposta se enquadra ao perfil do movimento?
- O orçamento cobre todas as despesas no desenvolvimento da mobilização?
- Quem poderá apoiar a mobilização oferecendo apoio financeiro, logístico ou mão de obra?
 - Por que instituições doariam recursos para a mobilização?
 - De que forma as leis e as regras podem apresentar oportunidades para a ampliação das atividades de mobilização de recursos?
 - Quais os principais resultados que poderão ser destacados para o apoiador?
 - O movimento possui políticas e diretrizes com relação a questões éticas sobre a captação de recursos, de preferência por escrito, que são do conhecimento e entendidas pelas pessoas envolvidas?
 - Quanto custará a mobilização de recursos?

■ Para refletir

Um plano de mobilização de recursos precisa ser inspirado por uma visão daquilo que os recursos permitirão uma vez captados. Contudo, o plano também precisa ir além da visão e da meta da mobilização. Devem ser acertados os detalhes quanto a quem, quando, onde e como cada iniciativa será realizada. Prazos, orçamentos, listagens de participantes: tudo isso tem de constar do plano. A partir do plano montado, passa-se a executá-lo. O plano é útil na fase de seu desenvolvimento porque constrói clareza, consenso e compromisso.

■ Quinta frente: Coordenar a mobilização

▪ Realizar o gerenciamento do projeto: através do acompanhamento e monitoramento das rotinas administrativas, do cronograma de execução das tarefas, do planejamento estratégico, do agendamento de reuniões de gerenciamento e da gestão dos recursos organizacionais, sejam materiais, patrimoniais, financeiros, tecnológicos ou humanos. Esta frente é uma espécie de ligação entre as pessoas integrantes da ação, se relacionando com todas as demais frentes, atendendo e orientando todos os envolvidos em assuntos referentes a áreas de atribuição da Coordenação. É quando se define os instrumentos para execução do plano de ação. Num processo participativo, o ideal é que o modelo de gerenciamento do plano seja discutido e desenhado com a presença do maior número de envolvidos possível. Pode-se elaborar um modelo enxuto, capaz de facilitar a tarefa de gerenciar o plano.

▪ Coordenar a execução das ações relacionadas às outras frentes de trabalho constituídas: através do acompanhamento e monitoramento dos Planos de Ação individuais, desenvolvidos por cada uma das quatro áreas, verificando a viabilidade (que é estabelecer a relação entre os recursos de que se necessita e os recursos que se tem efetivamente, servindo para fazer uma avaliação do plano de ação). O Plano de Ação, que engloba as principais ações de todas as frentes, garante o alcance das metas. A frente de coordenação fica responsável, ainda, por propor modelos de instrumentos para as rotinas administrativas. Estes modelos, como o de Plano de Ação, são padronizados e precisam constar as informações, conforme quadro 14:

Quadro 14: Informações que um Plano de Ação deve conter

Item	Descrição
Indicadores de Resultado	Meio para gerenciar o plano de ação e verificar se o resultado está sendo atingido. São eles que quantificam e qualificam o resultado, sendo fontes importantes para a avaliação.

Ação	O que se necessita fazer para atingir o resultado proposto.
Prazo	Data precisa em que o gerenciamento será feito.
Responsável	Pessoa que nem sempre terá que realizar uma ação, mas será fundamental para que essa ação seja cumprida. O responsável pela ação deve ter nome e sobrenome, não pode ser o grupo todo.
Recursos	Tudo que se necessita para realizar a ação. Não apenas recursos financeiros, mas custo, recursos de conhecimento, tempo em horas, infra-estrutura, recursos políticos, de organização ou até uma ação realizada anteriormente.

Fonte: elaboração própria

- Realizar controle, análise e planejamento do fluxo de atividades e processos: ficando responsável por implantar ou acompanhar procedimentos administrativos, garantindo a realização de todas as atividades, a análise crítica sobre os dados e valores envolvidos, assim como o acompanhamento dos indicadores de cada área de trabalho. Recomenda-se realizar reuniões sistemáticas com líderes da equipe para o acompanhamento da tarefas e do desempenho dos indicadores.

- Acompanhar pedidos e solicitações: junto a parceiros, financiadores, apoiadores ou autoridades, monitorando, por exemplo, cumprimento dos prazos de entregas, encaminhamento de documentações, liberações de licenças (caso necessário, em mobilizações realizadas em áreas públicas, por exemplo).

- Acompanhar as receitas e as despesas, analisar e dar encaminhamento às solicitações de auxílios financeiros: para aquisições de passagens, hospedagens, transporte, equipamentos e outros.

- Garantir o registro das deliberações e tomadas de decisão: elaborando ou designando esta atividade para outras frentes de trabalho. Pode ser feito através da redação de Atas, relatórios ou outro instrumento que garanta o registro formal das principais decisões para arquivo, consulta e histórico.

- Desenvolver habilidades e competência de gestão: buscando capacitar a equipe de coordenação para atitudes de gestão, tais como registra o quadro 15:

Quadro 15: Atitudes para gestão eficiente

▶ Capacidade de comunicar-se com eficácia, interna e externamente, dando e recebendo as informações necessárias à ação organizacional e social;
▶ Capacidade de liderança, buscando a interação e aglutinando esforços; para tanto, é preciso estar aberto a críticas e permitir a participação;
▶ Capacidade de analisar permanentemente os contextos interno e externo, adaptando-se às novas situações e pensando estrategicamente o futuro; para isso concorrem, além da busca constante de informações, o uso da criatividade, a flexibilidade e uma postura propositiva;
▶ Promover um processo constante de capacitação da equipe, estimulando a formação e manutenção de um grupo com espírito analítico-crítico capaz de compreender o contexto onde se processam as mudanças (organizacionais e do ambiente externo), o que os levará a serem, também, agentes de

transformação;

▶ Capacidade de negociação e convencimento; essas habilidades contribuirão para uma melhor administração de conflitos, para a ampliação do universo de atuação (buscando a formação de parcerias, por exemplo) e para a “venda” da importância e legitimidade dos projetos, o que favorecerá a captação de recursos;

▶ Sensibilidade para definir prioridades, para decidir; ser intuitivo e assumir riscos;

▶ Dar transparência à gestão;

▶ Ser capaz de organizar-se “administrativamente”.

▪ Garantir avaliação permanente: de forma a perceber se as ações planejadas estão chegando aos resultados propostos. Esses resultados devem garantir a materialização, na prática, do projeto que o movimento se propõe a realizar. Serve também para propor novas ações. A avaliação é um processo crítico de identificação, monitoramento e aferição de situações, processos e resultados. A avaliação feita ao longo do processo de implantação e desenvolvimento de um projeto é comumente denominada acompanhamento. Já a que feita ao final do projeto, objetiva medir o resultado da ação (e, mais adiante, o impacto causado pelo projeto).

▪ **Questões norteadoras:**

▪ As ações planejadas estão chegando aos resultados propostos?

▪ Qual o cronograma de implementação da mobilização social?

▪ Quais são os principais pontos críticos para essa implementação?

▪ Quais os marcos-chave do processo?

▪ Como deverá agir e quais as habilidades deverá possuir ou desenvolver a equipe de coordenação?

▪ Quais foram os grandes problemas enfrentados pelas frentes de trabalho?

▪ Quais foram os grandes avanços conquistados pelas frentes de trabalho?

▪ Qual o grande desafio para próximas mobilizações?

▪ **Para refletir**

Coordenar é monitorar a realização das ações ou modificá-las, se necessário. Tem-se, então, o dia-a-dia organizado por estratégias preestabelecidas e a incorporação dos novos desafios que a prática coloca. A coordenação é importante porque a realidade é dinâmica e outros atores estão interagindo, também, contra ou a favor do projeto. Deve realizar o gerenciamento do tempo, dos custos, da qualidade, dos recursos humanos, das comunicações, dos riscos e das aquisições do projeto. É importante ressaltar, ainda, que lidar com pessoas é o grande eixo em torno do qual acontece o desempenho da função de coordenação. Gerenciar é, portanto, orientar a dinâmica do grupo, e é, também, um ato de equilíbrio, intimamente ligado à capacidade de exercer liderança e inspirar motivação. (CURY, 2001, p. 24).

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Realizar um projeto de pesquisa é uma trajetória que exige disciplina, paciência e superação. Baseia-se, como define Goldenberg (1997), no confronto permanente entre o possível e o impossível, entre o conhecimento e a ignorância. Afinal, nenhuma pesquisa é totalmente controlável, com início, meio e fim previsíveis. Talvez este seja o maior aprendizado que um pesquisador leva desta experiência desafiadora. Sendo assim, ao final, a maior certeza é do engrandecimento pessoal, profissional e da satisfação de poder contribuir para o inesgotável debate de ideias, para o aprofundamento e compreensão de conceitos e para o essencial exercício da crítica e da autocrítica. O método adotado nesta pesquisa, o Estudo de Caso, permitiu o cruzamento de diferentes fontes: entrevistas, documentos e registros. O caráter qualitativo possibilitou apreender perspectivas expressas nas falas dos entrevistados e no conteúdo dos documentos analisados. Já as referências teóricas e a bibliografia utilizadas como fontes representaram o alicerce que ajudou a conduzir os passos da pesquisadora.

Ao investigar e refletir sobre as principais demandas para a gestão de uma mobilização social, pode-se desenvolver uma ferramenta que complemente o percurso formativo de um gestor social, conferindo ao processo maior legitimidade, visibilidade e transparência, bem como potencializa ações de *Policy Advocacy*. Esta ferramenta permite ganho de tempo na produção de mobilizações sociais, assim como pode permitir maior eficiência e maior eficácia nos resultados.

A partir das atividades teórico-práticas e por meio das análises do levantamento realizado nos documentos, nos arquivo e nas entrevistas, observou-se que a gestão de uma mobilização social, ação social ou intervenção social – já que as três nomenclaturas podem aqui ser empregadas sem prejuízo de significados e significância – apresenta novas demandas, oriundas dos processos em curso de mudança social, em que participação implica em tomada de decisões políticas e no emprego de metodologias adequadas de ação. Formação mais

contextualizada que permita a diferentes atores sociais atuarem, de forma participativa e mobilizadora, na construção de uma realidade que tenha a “coisa” pública como seu valor maior e trabalho conjunto para a viabilização da ação parceira, compartilhada, são demandas que ganham sentido dentro do espaço público e democrático da gestão social. A prática cotidiana, no entanto, apresenta distorções e conflitos que vão muito além da ação coletiva, tais como falta de recursos, de ferramentas, de tempo, de articulação, que faz com que a grande maioria das mobilizações sociais naufrague ou fique à deriva, sem alcançar os objetivos aos quais se propôs.

O planejamento e o gerenciamento das ações de engajamento, de articulação, de divulgação são instrumentos altamente eficazes na mobilização dos gestores sociais para ações coletivas dentro do espaço público, auxiliando no fortalecimento institucional das organizações, na troca de experiências, nas capacitações sistemáticas e nos processos formativos (como o curso de graduação tecnológica, que compõe o universo estudado). Também constituem elementos facilitadores na captação de recursos e importantes aliados no aumento da visibilidade e credibilidade das organizações sociais.

Possibilitar a auto-reflexão, a autogestão e a autonomia em suas decisões é um processo que qualifica e motiva os atores envolvidos, ao mesmo tempo em que pode gerar conflitos e desarticulação, pois, ao se tornar protagonista, o ser assume uma posição promotora de sua participação e da participação coletiva, mas também assume o enfrentamento de costumes e hábitos (muitas vezes cristalizados) que compõem as relações humanas. Fatores que faz crer que conhecimentos técnicos e administrativos são fundamentais ao exercício da função de gestor social, mas não menos importante é a capacidade que ele deve possuir para lidar com as relações interpessoais, sejam elas internas ou externas à organização.

Numa mobilização social, gerir bem o processo significa estabelecer objetivos, planejar, organizar e controlar as atividades e os recursos de forma coordenada, visando o alcance dos objetivos previamente estabelecidos. Um ação social exitosa pressupõe capacidade de, definido um plano de ação, trabalhar com pessoas, organizando a utilização dos recursos, colocando em funcionamento todos os elementos determinados pelo planejamento, além de articular-se, de forma eficiente, em rede, para governança no enfrentamento de um problema ou demanda público.

A partir das reflexões apresentadas, construímos a ferramenta sugerida no capítulo sete, considerando cinco frentes de trabalho – rede de governança, conteúdo técnico, comunicação, captação de recursos e coordenação. A sua condução, os critérios de

observação, os procedimentos e formato de estruturação podem ser facilmente implementados e/ou adaptados para a realidade dinâmica de diversas organizações ou estruturas sociais que possuem entre suas estratégias o desenvolvimento de ações de *policy advocacy*.

Por fim, conclui-se que a flexibilidade metodológica e a criatividade devem ser empregados para se alcançar um resultado de excelência – seja em processos formativo de aprendizagem formal, seja nas rotinas cotidianas de aprendizagem informal. Assim, o aprender não se configura somente como um *apreender* em si, mas principalmente como uma realização para si e para os outros, porque está voltado para atingir uma estratégia de todos, que assegura a qualidade e produtividade do trabalho coletivo.

Sugere-se, novas pesquisas e desdobramentos para entender a atuação social de modo planejado e estratégico de forma a influenciar a formulação, transformação e implementação de políticas e decisões. Espera-se que o presente trabalho possa auxiliar gestores sociais, estudiosos e atores da área de Gestão Social na compreensão do uso e aprendizado de ferramentas de gestão para a realização de ações de intervenção e mobilização social (com foco na *policy advocacy*) e, com isso, possibilitar a criação de estruturas e processos de tomada de decisões legítimos e transparentes, assim como o desenvolvimento de estudos que possam enriquecer a ferramenta apresentada, a partir de uma complementação que apresente estratégias de ação associadas a diversas outras possibilidades de ação social.

REFERÊNCIAS

ALTMAN, F. **Sua empresa é uma orquestra?: Peter Drucker previu que as corporações do século 21 seriam como sinfônicas.** Revista Exame Negócios. São Paulo: 2007.

Disponível em: < <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDR77944-8374,00.html>>. Acesso em 13 jun. 2014.

ALVAREZ, R. **Uma conversa ao redor do fogão sobre Captação de Recursos.** Revista Filantropia – Online, nº 163, set. 2008. Disponível em: <

<http://andreysgorla.wordpress.com/2008/09/02/uma-conversa-ao-redor-do-fogao/>>. Acesso em: 14 jul. 2014.

ALVES, R. **Gaiolas e asas.** Jornal Folha de São Paulo, São Paulo, 05 dez. 2001. Opinião.

Disponível em: < <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/opiniaofz0512200109.htm>>. Acesso em: 19 jul. 2014.

APPLE, M. A política do conhecimento oficial: faz sentido a idéia de um currículo nacional? In: MOREIRA, A. F. B. ; SILVA, T. T. da (Orgs). **Currículo, cultura e sociedade.** São Paulo: Cortez Editora, 1999.

_____. **Ideologia e Currículo.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

ARAÚJO, A. N. S. M. **Articulação entre o conceito de governança e as funções de planejamento e controle na gestão de políticas públicas.** III Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília: 2010. Disponível em: < <http://consad.org.br/evento/iii-congresso/>>. Acesso em: 24 mar. 2014.

ARAÚJO, E.; MELO, V.; SCHOMMER, P. **O Desafio da Sustentabilidade Financeira e suas Implicações no papel social das Organizações da Sociedade Civil.** V ISTRILAC: Lima, 2005.

AUSUBEL, D. P.; NOVAK, J.; HANESIAN, H. **Psicologia Educacional.** Rio de Janeiro: Interamericana, 1980.

BARBALHO, C. R. S. **Gestão do conhecimento através do mapeamento de competências.** Bibliotecas Universitárias: UFRJ. Rio de Janeiro: 2002. Disponível em: <http://scholar.google.com.br/scholar_url?hl=pt-BR&q=http://xa.yimg.com/kq/groups/15419196/442772819/name/GESTAO%2520BASEADA%2520NAS%2520COMPETENCIAS.pdf&sa=X&scisig=AAGBfm1RQFud7nOgH4dEjNmymksLxEP08g&oi=scholar>. Acesso em: 13 abri. 2014.

BARBOSA, A. **A solidão da América Latina na grande imprensa brasileira**. 2005. 237 f. Dissertação (Mestrado). Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, 2005. Disponível em: < http://www.latinoamericano.jor.br/docs/MESTRADO_ALEXANDRE.pdf >. Acesso em: 02 mai. 2014.

BORGES, C. M. **Desenvolvimento local e Avaliação de Políticas Públicas: análise de viabilidade para construção de um índice de desenvolvimento local para o município de São José do Rio Preto**. 2007. 216 f. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 2007. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-23072007-094047/pt-br.php> >. Acesso em: 29 abri. 2014.

BOULLOSA, R. **Aprendizagem no eixo tecnológico de formação em gestão social: apresentando o Multidisco TCC**. NAU - Revista Eletrônica da Residência Social do CIAGS/UFBA, Salvador, v.2, n.2, p. 211-225 Mai/Out 2011. Disponível em: < <http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/rs/article/viewFile/128/70> >. Acesso em: 27 abr. 2014.

_____ ; SANTOS, L. D.; MOURA, M. R. **Formação em Gestão Social: olhares sobre uma experiência curricular de graduação tecnológica a partir do perfil de ingressos**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL, 6., 2012, São Paulo. *Anais...* São Paulo: 2012. p. 1-19. Disponível em: < --- <http://anaisenapegs.com.br/2012/dmdocuments/403.pdf> >. Acesso em: 16 mar. 2014.

_____ ; SCHOMMER, P. C. **Gestão social: caso de inovação em políticas públicas ou mais um enigma de lamedusa?** In Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, 3, 2009, Juazeiro/Petrolina. *Anais...*, Juazeiro/Petrolina: NIGS/UNIVASF, 2009. Disponível em: < <http://www.rumosustentavel.com.br/artigo-gestao-social-caso-de-inovacao-em-politicas-publicas-ou-mais-um-enigma-de-lamedusa/> >. Acesso em: 20 mar. 2014.

BOURDIEU, P. **Sobre a Televisão. Seguido de A influência do jornalismo e Os Jogos Olímpicos**. Tradução de Maria Lúcia Machado. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997.

BRAGA, C. S.; HENRIQUES, M. S.; MAFRA, R. L. M. O planejamento da comunicação para a mobilização social: em busca da co-responsabilidade. In: HENRIQUES, M. S. (org.). **Comunicação e estratégias de mobilização social**. Pará de Minas/MG: Gênese, 2002.

BRELÁZ, G. de. **Advocacy das organizações da sociedade civil: principais descobertas de um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. *Anais do ENANPAD*. Rio de Janeiro: ENANPAD, 2007. v. 31, p. 1-16. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-A1916.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2014.

BROSE, M. O Método ZOPP para planejamento e gestão de projetos. In: BROSE, M.(org.). **Metodologia Participativa: uma introdução a 29 instrumentos**. Porto Alegre: 2005, p.177-184.

BRUNER, J. **Uma nova teoria de Aprendizagem**. Rio, Bloch; Brasília, INL, 1975.

BUNGE, M. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Editora Perspectiva, 2002.

CAPANO, G.; GIULIANI, M. **Parlamento e processo legislativo na Itália**. Bologna: Il Mulino, 2001

CARDOSO, O. de O. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. Revista de Administração Pública. Porto e Meio Ambiente. V. 40, n. 6. Rio de Janeiro, nov./dez./2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>> Acesso em: 01 jun. 2014.

CARLSON, D.; APPLE, M. A. Teoria educacional crítica em tempos incertos. In: HYPOLITO, A. M.; GANDIN, L. A., (orgs.). **Educação em tempos de incertezas**. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

CARVALHO, M. C. B. Avaliação de projetos sociais. In: ÁVILA, C. M.(coord.). **Gestão de projetos sociais**. São Paulo: AAPCS, 2001, p.59-89. Disponível em: <http://www.casa.org.br/images/PDFARQUIVOS/Gesto_de_Projetos_Sociais.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2014.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v.1.

CHARLOT, B. **Bernard Charlot: O conflito nasce quando o professor não ensina**. São Paulo. Revista Nova Escola. Entrevista concedida a Cristiane Marangon. Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/formacao/formacao-continuada/bernard-charlot-conflito-nasce-quando-professor-nao-ensina-609987.shtml>>. Acesso em: 04 jul. 2014.

CHINEM, R. **Assessoria de Imprensa: como fazer**. São Paulo:Summus, 2003.

CORDIOLI, S. Enfoque participativo no trabalho com grupos. In: BROSE, M.(org.). **Metodologia Participativa: uma introdução a 29 instrumentos**. Porto Alegre: 2005, p.25-40.

CURY, T. C. H. Elaboração de projetos sociais. In: ÁVILA, C. M.(coord.). **Gestão de**

projetos sociais. São Paulo: AAPCS, 2001, p.37-58. Disponível em: <http://www.casa.org.br/images/PDFARQUIVOS/Gesto_de_Projetos_Sociais.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2014.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2000.

ENZENSBERGER, H. M. **Elementos para uma teoria dos meios de comunicação.** São Paulo: Conrad Editora, 2003.

FAUNDEZ, A. **O poder da participação.** São Paulo: Cortez, 1993.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário Aurélio.** São Paulo: Positivo, 2004.

FIALHO, F. P. **Introdução ao estudo da Consciência.** Curitiba: Gêneses, 1998.

FISCHER, T. “Poderes locais, desenvolvimento e gestão – uma introdução a uma agenda”, in FISCHER, T. (Org.), **Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação**, Casa da Qualidade, Salvador, p. 12-32, 2002.

_____; MELO, V. P. Programa de desenvolvimento e gestão social: uma construção coletiva. In FISCHER, T.; ROESCH, S.; MELO, V. P. **Gestão do desenvolvimento territorial e residência social: casos para ensino.** Salvador: EDUFBA, CIAGS/UFBA, p.13-41, 2006.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência.** Revista de Administração Contemporânea, v. 5, p. 183-196, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000500010&script=sci_arttext>. Acesso em: 05 jun. 2014.

FORTES, A. O planejamento estratégico situacional e participativo. In: BROSE, M.(org.). **Metodologia Participativa: uma introdução a 29 instrumentos.** Porto Alegre: 2005, p.153-159.

FOSNOT, C.T. **Construtivismo e educação.** Lisboa: Instituto Piaget.1999.

FRANÇA FILHO, G. C. Definido Gestão Social. In: SILVA JR, J. T.; MÁISH, R. T.; CANÇADO, A. C. **Gestão Social: Práticas em debate, teorias em construção.** Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

FREIRE, P. **Pedagogia da Esperança: um reencontro com a Pedagogia do Oprimido**, São Paulo: Paz e Terra, 1992.

FREY, K. **Políticas Públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de Políticas Públicas no Brasil. Planejamento e Políticas Públicas**, Número 21, Junho 2000. Disponível em: <<http://www.en.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/viewFile/89/158>>. Acesso em: 07 abr. 2014.

GADOTTI, M.; FREIRE, P.; GUIMARÃES, S. **Pedagogia: diálogo e conflito**. São Paulo: Cortez, 2000.

GARDNER, H. Estruturas da Mente: a teoria das Inteligências Múltiplas. In: **Inteligência: Um Conceito reformulado**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2000.

GENRO FILHO, A. **O segredo da pirâmide: para uma teoria marxista do jornalismo**. Porto Alegre: Tchê, 1987.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOHN, M. G. **Teorias dos Movimentos Sociais: Paradigmas Clássicos e Contemporâneos**. São Paulo: Loyola, 1997.

_____. **História dos movimentos e lutas sociais: a construção da cidadania dos brasileiros**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

_____. **Movimentos sociais no início do século XXI: antigos e novos atores sociais**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2003.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 8ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GONÇALVES, A. **O conceito de governança**. In: Conselho Nacional de Pesquisa e Pós Graduação em Direito – CONPEDI, Anais, 16 p. Manaus: 2005. Disponível em: <http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/Anais/Alcindo%20Goncalves.pdf>. Acesso em: 01 jul. 2014.

HABERMAS, J. **Direito e Democracia**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.

_____. **Mudança estrutural da esfera pública.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.

_____. **Consciência Moral e Agir Comunicativo.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HASTENREITER FILHO, H. **Demandas para o desenvolvimento de mobilização social.** In: Ciência, Tecnologia e Sociedade. 2013. Disponível em: < <http://www.moodle.ufba.br/course/view.php?id=13495>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

HENRIQUES, M.; NETO, J. A. S. P. **Comunicação e movimentos de Mobilização Social: estratégias de atuação das organizações do terceiro setor na área da comunicação.** INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação – Campo Grande /MS – setembro 2001. Disponível em: < <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2001/papers/NP5HENRIQUES.PDF>>. Acesso em: 03 jun. 2014.

_____. **Comunicação, comunidades e os desafios da mobilização social.** Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Uerj – 5 a 9 de setembro de 2005. Disponível em: < <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/110500648619188691648262921728209604489.pdf>>. Acesso em: 28 mai. 2014.

HERNÁNDEZ, F. **Transgressão e Mudança na Educação: os projetos de trabalho.** Tradução: Jussara Haubert Rodrigues. Porto Alegre: ArtMed, 1998.

INOJOSA, R. M. **Redes de compromisso social.** Revista de Administração Pública – RAP, vol. 33, nº 5. Rio de Janeiro, Set/Out 1999. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7628/6155>>. Acesso em: 29 mar. 2014.

JESUS, J. G. **Psicologia social e movimentos sociais: uma revisão contextualizada.** Revista Psicologia e Saber Social, v. 1, nº 2, p. 63-186, 2012. Disponível em: < <http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/psi-sabersocial/article/view/4897/3620>>. Acesso em: 18 jun. 2014.

JORGE, T. de M. **O Manual do Foca.** Rio de Janeiro: Contexto, 2008.

JUNQUEIRA, L.A. Organizações sem fins lucrativos e redes sociais na gestão de políticas sociais. In: A. M. N. et alli. **Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração para o terceiro setor.** São Paulo: Saraiva, 2006, v.1, p.195-218.

KINGDON, J. **Agendas, Alternatives, and Public Policies**. Ed. New York: Harper Collins, 2003.

KOPLIN, E.; FERRARETTO, L. **Assessoria de Imprensa: teoria e prática**. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2009.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1993.

KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 2001.

_____. **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas**. In: *Analisis*, n. 34, 2006, p. 125-139. Disponível em: <<http://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/view/55448>>. Acesso em: 16 jun. 2014.

LASCOUMES, P.; LE GALÈS, P. **Introduction: understanding public policy through its instruments – from the nature of instruments of the sociology of public policy instrumentation**. In: *Governance: International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, Vol. 20, N° 1, January 2007, p.1-21

LOPES, F. D.; BALDI, M. **Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições**. *Revista de Administração Pública – RAP*. Rio de Janeiro, p.1007-1035, Set./out. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n5/v43n5a03.pdf>>. Acesso em: 25 mai. 2014.

LUNA, S.V. **Planejamento de pesquisa: uma introdução**. São Paulo: EDUC, 1997.

MACEDO, I.; RODRIGUES, D.; JOHANN, M. E.; CUNHA, N. M. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MAFEI, M. **Assessoria de Imprensa: como se relacionar com a mídia**. São Paulo: Contexto, 2008.

MAGALHÃES, S. **Desenvolvimento de competências: o futuro agora!** *Revista Treinamento & Desenvolvimento*. São Paulo, p. 12-14, jan 1997.

MELUCCI, A. **Um objetivo para os movimentos sociais?** Revista Lua Nova, nº 17. CEDEC, 1989.

_____. **A invenção do presente.** Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, D. G. **Jornalismo para além do valor-notícia: o valor-convergente como modelo para selecionar e inserir temas sociais na mídia.** 2008. 215 f. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, 2008. Disponível em: < http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=3297 >. Acesso em: 11 mai. 2014.

PETERS, O. **A Estrutura Didática da Educação a Distância.** São Paulo: Olho d'Água, 1973.

POPPER, K. **Autobiografia.** São Paulo: Cultrix / EDUSP, 1977.

PORTAL GESTÃO SOCIAL. Desenvolvido pelo Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social – CIAGS. Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Disponível em:< <http://www.gestaosocial.org.br/conteudo/quemsomos/intro>>. Acesso em: 18 abri. 2013.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A Competência Essencial da Corporação. In MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, p 293-316, 1998.

PROJETO GETS - UNITED WAY DO CANADÁ. **Captação de recursos: da teoria à prática.** São Paulo, 2002. Disponível em: < <http://www.sosma.org.br/files/pFiles/6.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2014.

RAPOSO, R. Avaliação de ações sociais: uma abordagem estratégica. In: ÁVILA, C. M.(coord.). **Gestão de projetos sociais.** São Paulo: AAPCS, 2001, p.90-101. Disponível em: < http://www.casa.org.br/images/PDFARQUIVOS/Gesto_de_Projetos_Sociais.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2014.

RICCIO, N. C. R. **Ambientes Virtuais de Aprendizagem na UFBA: a autonomia como Possibilidade.** Salvador:UFBA,2010.363 f. Tese (Doutorado em Educação) Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2010. Disponível em: < http://www.moodle.ufba.br/file.php/1/tese_Nicia_Riccio_2010.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2014.

ROCHA, A. **Accountability na Administração Pública: Modelos Teóricos e Abordagens.** Revista Contabilidade, Gestão e Governança - Brasília , v. 14, nº 2, p. 82 -97. Mai/ago, 2011. Disponível em: <<http://www.ibam-concursos.org.br/documento/accountability.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2014.

RODRIGUES, R. J. P. **Desenvolvimento das ações políticas da sociedade civil dentro e fora do Congresso Nacional.** Biblioteca digital da Câmara dos Deputados. Centro de documentação e Informação. Disponível em: <http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/1374/desenvolvimento_acoes_rodrigues.pdf?sequence=3>. Acesso em: 15 jun. 2014.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

ROSA, R. **Agendamento compartilhado de políticas públicas.** Intexto, Porto Alegre: UFRGS, v. 1, nº 24, p. 131-146, janeiro/junho 2011. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/intexto/article/viewFile/16495/12359>> Acesso em: 12 abr. 2014.

ROSSETTI, F. **Mídia e Escola: perspectivas para políticas públicas.** São Paulo: Edições Jogo de Amarelinha, 2005.

ROSSY, E. **Contra-agendamento: o Terceiro Setor pautando a mídia.** Belo Horizonte: Compolítica, 2007.

SARTORI, G. **A teoria da democracia revisitada.** São Paulo: Editora Ática, 1994.

SCHMITZ, L. C.; ALPERSTEDT, G. D.; VAN BELLEN, H. M. ; SCHMITZ, J. L. A **Aprendizagem Experiencial e o Desenvolvimento de Competências para o Gerenciamento de Projetos.** Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, nº 6. Brasília/DF – 3 a 5 de nov. 2013. Disponível em: <http://www.moodle.ufba.br/file.php/13495/Geral/Aprendizagem_experencial_para_desenvolvimento_de_projetos.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2014.

SECCHI, L. **Formação da Agenda: Trabalho de Policy Advocacy em Disciplinas de Políticas Públicas.** In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL, 6., 2012, São Paulo. *Anais...* São Paulo: 2012. p. 1-12. Disponível em: <<http://anaisenapegs.com.br/2012/dmdocuments/333.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2013.

_____. **Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos.** São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SILVA, L. M. Sociedade, esfera pública e agendamento. In: **Metodologias de Pesquisa e Jornalismo**. Petrópolis: Vozes, 2007.

SILVA, M. J. P. Onze passos do Planejamento-Estratégico-Participativo. In: BROSE, M.(org.). **Metodologia Participativa: uma introdução a 29 instrumentos**. Porto Alegre: 2005, p.161-176.

SOARES, A. **A centralidade dos movimentos sociais na articulação entre o Estado e a sociedade brasileira nos séculos XIX e XX**. Revista Educação e Sociedade, v. 27, nº. 97, p. 1137-1157 [online].Campinas, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v27n97/a04v2797.pdf>>. Acesso em 11 jul. 2014.

SOUZA, R. R. **Aprendizagem colaborativa em comunidades virtuais**. Florianópolis:UFSC, 2000.106 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Faculdade de Engenharia de Produção,Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/78515/176216.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 11 jun. 2014.

TENORIO, F. G. (Coord.). **Gestão Social: metodologia e casos**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

_____; SARAIVA, E. J. Escorço sobre gestão pública e gestão social. In: MARTINS, P. E. M.; PIERANTI, O. P. **Estado e Gestão Pública: Visões do Brasil Contemporâneo**. Rio de Janeiro: FGV, p.107-132, 2006.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

TORO A, J. B. Mobilização social: uma teoria para a universalização da cidadania. In: MONTORO, T. S. **Comunicação e Mobilização Social**. Brasília: UNB. 1996. p. 26-40 e 68-73.

_____; WERNECK, N. M. D. **Mobilização social: um modo de construir a democracia e a participação**. Brasil: UNICEF- Brasil, 1996. Disponível em: <<http://www.compreender.com.br/gestao/app/webroot/files/biblioteca/5b1eeb01411d764ed1046eea1b92be10.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2014.

_____. **A construção do público: cidadania, democracia e participação**. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2005.

TOURAINÉ, A. **Crítica da modernidade**. Petrópolis: Vozes, 1998.

TRAQUINA, N. **O poder do jornalismo: análise e textos da teoria do agendamento.** Coimbra: Minerva, 2000.

TOMÁÉ, M. I. **Redes de Conhecimento.** Revista de Ciência da Informação, v.9, n.2, abr/2008.

VERGARA, S. **Métodos de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2011.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores.** São Paulo: Martins Fontes, 1998.

WOLF, Mauro. **Teorias da Comunicação.** Lisboa: Presença, 2001.

XAVIER, C. M. S.; VIVACQUA, F. R.; MACEDO, O. S.; XAVIER, L. F. S. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos Methodware: abordagem prática de como iniciar, planejar, executar, controlar e fechar projetos.** Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANDONAI, V. A. **Diferenes olhares em relação aos conflitos no processo de ensino e de aprendizagem.** Bento Gonçalves: UFRGS, 2009. 18 f. Trabalho de Conclusão (Especialização) Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Bento Gonçalves, 2009. Disponível em: <
http://bento.ifrs.edu.br/site/midias/arquivos/201051121541390vilma_agatti_zandonai.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIROS DE ENTREVISTA

Roteiro 1: Estudantes

Modalidade: Presencial/ Individual

PERGUNTAS:

1. Qual a sua avaliação sobre a importância da realização de atividades, como a ação social do Dia da Cidadania no Trânsito, para a formação de um gestor social?
2. Qual a sua análise sobre o desempenho do grupo na atividade proposta?
3. Qual era a sua expectativa com relação ao resultado? E como você avalia o resultado alcançado?
4. Como você avalia o resultado alcançado?
5. Como você classificaria a sua participação na atividade proposta pela disciplina Ciência, Tecnologia e Sociedade, de realizar o Dia da Cidadania no Trânsito?
DISPERSO(A) () PARCIALMENTE ENVOLVIDO(A) ()
ENGAJADO(A) () PLENAMENTE ENGAJADO E MOTIVADO (A) ()
6. A que atribui este resultado?
7. Em relação a atuação do professor da disciplina e dos alunos de uma forma geral, destaque os pontos positivos e as oportunidades de melhoria em relação à experiência.
8. Avalie o desempenho e os resultados dos grupos responsáveis por cada conteúdo. Quais seriam os resultados de destaque e os pontos de melhoria? A dinâmica funcionou?
 - a) Governança
 - b) Conteúdo Técnico
 - c) Comunicação
 - d) Captação de Recursos
 - e) Coordenação
9. Qual a sua avaliação sobre o engajamento atual da Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social nas ações de mobilização que têm o objetivo de instrumentalizar o gestor social para a prática na sociedade?
10. Qual a sua expectativa com relação ao aprendizado de ferramentas de gestão para a realização de ações de intervenção e mobilização social?
11. Em que esta iniciativa enriqueceu a sua prática e a sua formação em Gestão Social?
12. Outros comentários.

APÊNDICE A – ROTEIROS DE ENTREVISTA

Roteiro 2: Coordenação da Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social

Modalidade: Presencial

PERGUNTAS

1. Qual a sua visão sobre a realização de ações de mobilização e intervenção social como ferramenta complementar de aprendizado para a formação do Gestor Social?
2. Quais os principais desafios do curso para fortalecer o perfil e as competências do estudante de Gestão Social com as demandas de ação e mobilização da sociedade?
3. Que orientações norteiam hoje os professores e suas respectivas disciplinas, em relação a esta questão? Como a coordenação do curso apoia e/ou incentiva o desenvolvimento do trabalho em campo, complementar à formação e ao conteúdo?
4. Quais os critérios para estabelecer eventos de aprendizagem (como as ações de intervenção e mobilização) prioritários para o curso?
5. Existe algum percentual de eventos de aprendizagem (como as ações de intervenção e mobilização) pré-fixado para a Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social?
6. Os critérios e as prioridades são determinados em parceria com os docentes e discentes?
7. Como tem sido o comportamento dos discentes em relação aos eventos de aprendizagem (como as ações de intervenção e mobilização)? Eles têm demonstrado interesse?
8. Existe dotação orçamentária destinada à capacitação e à formação para este tipo de demanda?
9. A Coordenação possui algum tipo de indicador para mensurar os resultados obtidos as experiências e os eventos de aprendizagem como as ações de intervenção e mobilização? (algum tipo de avaliação)? Como acompanha e monitora?
10. Qual o perfil, as competências e as habilidades esperadas para o Gestor Social formado pelo curso tecnológico da UFBA? Como a coordenação pretende estimular ações complementares à formação em sala de aula para alcançar este desempenho?

APÊNDICE A – ROTEIROS DE ENTREVISTA

Roteiro 3: Entrevista Professor Horácio Hastenreiter Filho

Modalidade: Presencial

PERGUNTAS

1. Qual a sua visão sobre a realização de ações de mobilização e intervenção social como ferramenta complementar de aprendizado para a formação do Gestor Social?
2. Qual o perfil, as competências e as habilidades esperadas para o Gestor Social formado pelo curso tecnológico da UFBA?
3. Quais os principais desafios da Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social UFBA para fortalecer sua atuação no âmbito da intervenção na sociedade? E os desafios para formar um gestor social, considerando o contexto atual?
4. Que orientações norteiam hoje os professores e suas respectivas disciplinas, em relação a esta questão? Como o senhor, como docente do curso busca e/ou incentiva o desenvolvimento do trabalho em campo, complementar à formação e ao conteúdo?
5. Qual foi a proposta trabalhada no semestre passado, que resultou na ação de mobilização Dia de Civilidade no Trânsito? Acredita que alcançou os resultados esperados? Como avalia a participação dos estudantes da disciplina?
6. Quais os principais aprendizados decorrentes desta experiência?
7. Os critérios e as prioridades foram determinados em parceria com os estudantes? E com a coordenação do curso?
8. O conteúdo abordado foi construído/discutido a partir de uma relação de parceria entre os discentes? De que forma eles participaram deste processo?
9. Na sua avaliação, os discentes têm demonstrado interesse por este tipo de experiência? Existe demanda reprimida por mais ações de mobilização e intervenção social?
10. Na sua percepção, como estes eventos impulsionam o desenvolvimento de competências e habilidades na formação do gestor social?
11. Os professores do curso são estimulados a realizar estes tipos de iniciativas ao ministrarem suas disciplinas? De que forma?
12. Na sua opinião, quais as maiores limitações que impossibilitam a participação dos discentes em iniciativas como esta?