



# FUNDO COMUNIDADE EM REDE

Desenvolvimento local,  
Participação social e Parcerias





# EXPEDIENTE

## Fundo Comunidade em Rede

**Signatários do Convênio:**

Fundação Aperam Acesita, Fundação Otacílio Coser, Instituto Arcor Brasil, Instituto Camargo Corrêa, Instituto LafargeHolcim, Instituto Votorantim

**Parceiro Investidor:**

Fundação Interamericana

**Equipe técnica:**

Fundação Aperam Acesita - Venilson Vitorino, Vera Lúcia L. Dutra, Márcia Ferreira de Andrade, Fernanda Alves Correia

Fundação Otacílio Coser - Ana Beatriz Lorch Roth, Ana Paula Soares de Carvalho

Instituto Camargo Corrêa - João Teixeira Pires, Flávio Seixas, Kleber Silva

Instituto LafargeHolcim - Tatiana Brasil Nogueira, Cynthia B. Ferraz Pimentel

Instituto Votorantim - Rafael Gioielli, Lígia Saad

Instituto Arcor Brasil - Célia Ribeiro de Aguiar, Milena P. Drigo Azal, Carla Almeida Paiva e Cláudia Maria M. Villela

**Fundação Interamericana:**

David Ivan Fleischer

**Consultores:**

Célia Regina Belizia Schlithler - Elaboração do planejamento

Márcia Santos Silva - Encontros de formação

Felipe Brito, Carla Cabrera e Wladimir Machado - Sistematização

**Projeto Gráfico:**

JRG Comunicação

**Organização de Conteúdo:**

Célia Regina Belizia Schlithler



*A reprodução e/ou divulgação total ou parcial de textos, fragmentos, resenhas ou imagens é permitida com a condição de citar a fonte.*

*Publicação de distribuição gratuita*

# SUMÁRIO

## APRESENTAÇÃO | 05

**ESTA PUBLICAÇÃO** | 06

**REDEAMÉRICA** | 07

**BLOCO BRASIL, MEMBROS, FUNDOS e IAF, SIGNATÁRIOS** | 08

## 1 INTRODUÇÃO | 09

1.1. REFERENCIAIS CONCEITUAIS DO FUNDO COMUNIDADE EM REDE | 09

1.2. VIDA REAL DAS REDES | 11

1.3. LINHA DO TEMPO DO FUNDO COMUNIDADE EM REDE | 12

## 2 PROCESSO DE CRIAÇÃO EM REDE DE UM FUNDO DE INVESTIMENTO SOCIAL | 13

2.1. ELABORAÇÃO DO PROJETO PARA A IAF | 15

2.1.1. Edital da IAF | 15

2.1.2. Proposta elaborada pelo Bloco Brasil | 16

2.1.3. Adesão dos signatários | 18

2.1.4. Gestão compartilhada do Fundo | 18

2.1.5. Diretrizes de investimento | 20

2.2. MARCO REFERENCIAL DO FUNDO | 20

2.2.1. Diretrizes | 20

2.2.2. Impacto e resultados esperados | 20

2.2.3. Estratégias de implementação | 22

## 3 METODOLOGIA | 24

3.1. MAPEAMENTO E MOBILIZAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES E REDES NOS TERRITÓRIOS | 26

3.2. ELABORAÇÃO DOS PROJETOS COLETIVOS NOS TERRITÓRIOS | 28

3.2.1. Diretrizes metodológicas | 28

3.2.2. Formação nos territórios | 29

3.2.3. Projetos elaborados | 31

3.2.4. Desafios e aprendizados | 33

3.3. ACOMPANHAMENTO DA REALIZAÇÃO EM REDE DOS PROJETOS FINANCIADOS | 34

3.4. ENCONTROS DE CELEBRAÇÃO E APRENDIZAGEM | 34

3.5. SISTEMATIZAÇÃO E AVALIAÇÃO | 35

3.6. QUESTÕES SOBRE A METODOLOGIA | 36

## 4 IMPLEMENTAÇÃO DOS PROJETOS COLETIVOS NOS TERRITÓRIOS | 37

4.1. IMPLANTAÇÃO DOS PROJETOS | 37

4.2. DESAFIOS ENFRENTADOS NA PRIMEIRA FASE | 38

4.3. RESULTADOS DA PRIMEIRA FASE | 40

## 5 FORTALECIMENTO DAS REDES | 43

5.1. CONQUISTAS | 43

5.2. DESAFIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DAS REDES | 44

## 6 IMPACTOS DO FUNDO COMUNIDADE EM REDE | 46

## 7 AS REDES E SEUS PROJETOS | 48

## 8 VALORES INVESTIDOS | 106

## 9 CONCLUSÕES | 108

## 10 DOCUMENTOS CONSULTADOS | 109

# APRESENTAÇÃO

**Fundo Comunidade em Rede: desenvolvimento local, participação social e parcerias.**

Há muito tempo o setor empresarial da América Latina percebeu que a ação filantrópica habitual, caracterizada pela mera doação de recursos para financiar uma obra, um projeto ou um evento, não se traduz em impactos concretos, em termos de melhoria nas condições de vida dos setores vulneráveis da população. A sociedade contemporânea é marcada por desafios cada vez mais complexos, que não podem ser superados com os métodos tradicionais de investimento social.

Pois gerar ambientes de diálogos sobre tendências, estratégias e melhores práticas, de modo que as empresas realizem seu investimento social da forma mais eficaz possível, é uma das linhas de atuação da RedEAmérica. Criada em 2001, a RedEAmérica é uma aliança que reúne mais de 80 membros, entre fundações, institutos e empresas, de 14 países.

Outra linha de atuação da RedEAmérica, fruto de muita reflexão e acúmulo de conhecimento, é criar oportunidades para viabilizar e compartilhar experiências concretas, envolvendo seus membros, em parceria com as comunidades dos países onde atuam diretamente.

Este é o caso do Fundo Comunidade em Rede (FCR), uma iniciativa do Bloco Brasil da RedEAmérica, formado em 2012 com o objetivo de apoiar projetos territoriais coletivos, além de fortalecer as organizações de base, através de processos participativos e inclusivos. Para a implementação do Fundo Comunidade em Rede, o Bloco Brasil da RedEAmérica teve suporte financeiro da Fundação Interamericana (IAF), organização de apoio a projetos sociais, do governo dos Estados Unidos.

A ideia central do FCR era que os membros do Bloco Brasil, participantes da iniciativa, contribuíssem com respaldo técnico e material a projetos envolvendo organizações sociais locais, nos seus espaços de atuação. Seria na prática a formação ou o fortalecimento de redes comunitárias, sempre estimulando a participação de todos os parceiros. Cada projeto atenderia a determinadas demandas e prioridades dessas comunidades, identificadas e escolhidas por elas.

O primeiro passo foi capacitar as organizações sociais de territórios definidos pelos signatários, para pensarem conjuntamente o potencial local, as necessidades da comunidade e elaborar conjuntamente um projeto, de acordo com os estudos realizados e demandas apresentadas. Foi também o primeiro exercício de trabalho em rede, por estas organizações, durante 6 meses de formação.

Em seu primeiro ciclo, entre 2013 e 2016, o Fundo Comunidade em Rede representou o respaldo a 11 projetos, implementados em 11 municípios de quatro estados: Bahia, Espírito Santo, Minas Gerais, São Paulo. Como signatários, responsáveis pela coordenação e execução dos projetos, atuaram seis fundações e institutos empresariais: Fundação Aperam Acesita, Fundação Otacílio Coser, Instituto Arcor Brasil, Instituto Camargo Corrêa, Instituto LafargeHolcim e Instituto Votorantim. O Instituto Arcor Brasil atuou como gestor do FCR.

De forma geral os 11 projetos repercutiram na progressão de uma exitosa e inovadora metodologia de investimento social privado, na medida em que possibilitaram parcerias muito próximas entre fundações, institutos e empresas, com organizações comunitárias de diferentes perfis e dinâmicas culturais. Foi um aprendizado contínuo e mútuo.

A experiência acumulada nesses quatro anos motivou a execução de um segundo ciclo do Fundo Comunidade em Rede, entre 2016 e 2017, com auxílio a seis projetos. Estes projetos deram continuidade a iniciativas do primeiro ciclo, aprofundando a articulação entre parceiros, fortalecendo as redes e indicando novas perspectivas para as comunidades.

Depois de dois ciclos e fomento a 17 projetos, o Fundo Comunidade em Rede tem um elenco de aprendizados a disseminar. A importância do respeito e valorização da cultura e história local, a relevância do envolvimento de crianças e adolescentes de escolas públicas, a identificação de temas relevantes e mobilizadores para as comunidades, o inevitável incremento da autoestima e do empoderamento, quando acontece a escuta verdadeira do outro, com seus próprios e muitos saberes.

Durante este período mais de 200 organizações sociais participaram deste processo de articulação e desenvolvimento de atividades em seus territórios e foram atendidas mais de 20.000 pessoas.

**FUNDO COMUNIDADE EM REDE**

# REDEAMÉRICA

A RedEAmérica é uma rede temática do setor empresarial que nasceu em 2002 com o apoio da Fundação Interamericana (IAF). Dedicada a qualificar e expandir a ação empresarial para a promoção de comunidades sustentáveis, está em 14 países da América Latina e Caribe. Atualmente, conta com mais de 80 organizações de origem empresarial, sendo dez delas no Brasil. A atuação da rede acontece por meio de:

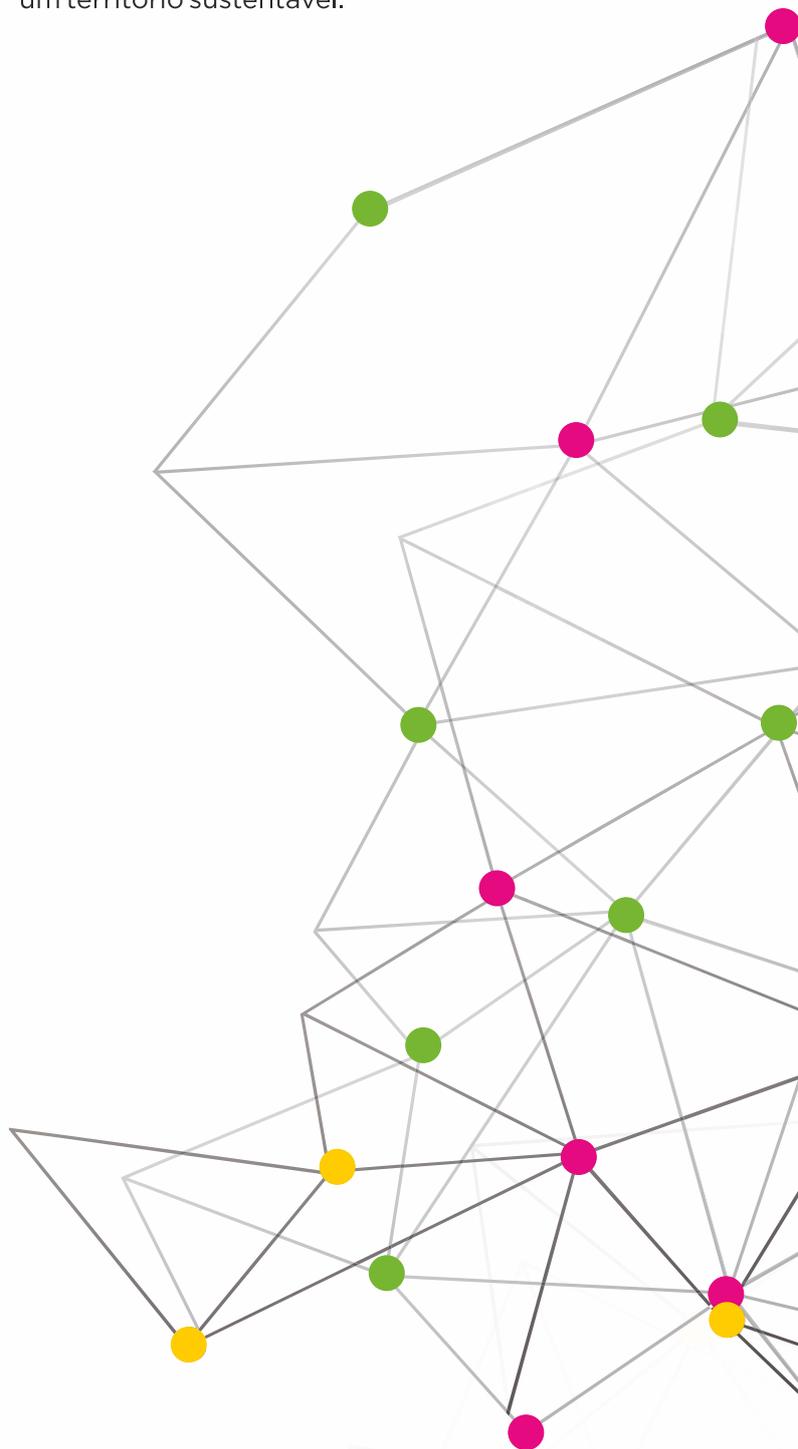
**1. Criação de espaços de diálogo sobre estratégias e tendências no envolvimento empresa-comunidade.**

**2. Promoção de aprendizagem coletiva entre os membros e contribuição ao fortalecimento de suas capacidades.**

**3. Facilitação de cenários e espaços para criar alianças, aprender juntos e promover comunidades sustentáveis com enfoque de desenvolvimento de base.**

**4. Criação de oportunidades para visibilizar e compartilhar experiências.**

O desafio assumido pela RedEAmérica são as “Comunidades Sustentáveis”, definidas como aquelas onde os agentes-chave do território, incluídas as organizações de base e as empresas, participam ativamente e mediante processos democráticos na geração de acordos coletivos para a construção de um território sustentável.



# REDEAMÉRICA

Uma importante forma de atuação da RedEAmérica, da qual o Bloco Brasil sempre participa, é um programa de Fundos, que se implementa a partir do estabelecimento de convênios com organizações financiadoras, como a Fundação Interamericana (IAF)<sup>1</sup> e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Esta estratégia possibilita que as organizações integrantes da rede potencializem os resultados de seus investimentos nas comunidades, por meio do aumento dos recursos financeiros e, principalmente, dos aprendizados advindos desta forma de atuação em rede.

O Bloco Brasil define suas ações em planejamentos anuais e, mensalmente, seus integrantes reúnem-se para conversar sobre a implementação das ações planejadas, entre elas os Fundos. Nesses dias de encontros mensais os signatários desses Fundos aproveitam para fazer reuniões específicas, e quando acontecem em locais onde há implementação de Fundos, os integrantes do Bloco têm a oportunidade de fazer visitas de campo. Deste modo, os membros não signatários também participam do processo de construção coletiva de conhecimento dos Fundos compartilhados.

O Bloco valoriza muito a aprendizagem, por isso, costuma participar das oportunidades de formação que a RedEAmérica proporciona e de outras. Deste modo, o compartilhamento das experiências práticas de seus integrantes vai sendo enriquecido com conteúdo teórico.

O Bloco Brasil já implementou três Fundos<sup>2</sup> com diferentes signatários, uma vez que a adesão é decidida por cada organização: Fundo Iniciativa Comum, Fundo BR e Fundo Comunidade em Rede. Este último teve como signatários:

1. **Instituto Arcor Brasil**
2. **Fundação Aperam Acesita**
3. **Fundação Otacílio Coser**
4. **Instituto Camargo Corrêa**
5. **Instituto LafargeHolcim**
6. **Instituto Votorantim**

O Fundo Comunidade em Rede teve início em setembro de 2012 e término em dezembro de 2017, sendo que os Institutos Camargo Corrêa e Votorantim não participaram no último ano. O Instituto de Cidadania Empresarial não foi signatário, contudo participou como coordenador da sistematização durante cerca de um ano e, depois, se desligou da RedEAmérica. A Fundação Aperam Acesita participou do Fundo até o fim, apesar de ter saído da RedEAmérica no final de 2015.

<sup>1</sup>A Fundação Interamericana (IAF), órgão independente do Governo dos Estados Unidos, foi criada pelo Congresso dos EUA em 1969 para canalizar a ajuda para o desenvolvimento diretamente às pessoas de baixa renda organizadas na América Latina e no Caribe. Fonte: <https://portugues.iaf.gov/sobre-a-iaf/em-perspectiva>

# BLOCO BRASIL

O Bloco Brasil faz parte da RedEAmérica desde o seu nascimento e, atualmente, é formado pelos seguintes membros:

1. **Fundação Alphaville Brasil**
2. **Fundação Otacílio Coser**
3. **Instituto Arcor Brasil**
4. **Instituto BRF**
5. **Instituto Camargo Corrêa**
6. **Instituto LafargeHolcim**
7. **Instituto InterCement**
8. **Instituto Lina Galvani**
9. **Instituto Votorantim**
10. **Natura Cosméticos S.A.**

Tendo por missão “Contribuir para a redução da pobreza por meio do desenvolvimento de base, fomentando processos participativos, democráticos e inclusivos promovidos por institutos, fundações e empresas”, o Bloco tem como diretrizes de atuação: (1) a construção coletiva do conhecimento na prática; (2) a tomada de decisões democráticas; (3) o respeito à diversidade de seus membros; e (4) a prioridade no protagonismo de organizações de comunidades locais.

*²Além destes Fundos, alguns membros do Bloco participaram do Programa PorAmérica, uma parceria da RedEAmérica com o BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento, que envolveu sete países e 31 membros.*

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 REFERENCIAIS CONCEITUAIS DO FUNDO COMUNIDADE EM REDE

Ao ser criada, em 2002, a RedEAmérica assumiu como propósito a promoção do Desenvolvimento de Base e o definiu como aquele em que as comunidades são protagonistas de seu próprio desenvolvimento e que tem como foco de intervenção as organizações de base comunitária.

A práxis sempre foi um componente decisivo na identidade da RedEAmérica. É uma rede que gere, produz e dissemina conhecimento a partir de reflexões sobre a atuação prática de seus integrantes, a qual é fruto de conhecimentos teóricos e da realidade de cada país, cada empresa, cada comunidade.

Este processo levou a rede a uma importante mudança de perspectiva, apresentada em um documento de março de 2015<sup>3</sup>, complementado por outro, de dezembro de 2016<sup>4</sup>. Neste se declara que o desenvolvimento de base é o principal meio para se atingir um fim: as comunidades sustentáveis.

Anunciado como “o desafio assumido” pela RedEAmérica, as comunidades sustentáveis são definidas como aquelas onde os agentes-chave do território, incluídas as organizações de base e as empresas, participam ativamente e mediante processos democráticos na geração de acordos coletivos para a construção de um território sustentável. Em uma comunidade sustentável existe equilíbrio entre os aspectos econômicos, ambientais, sociais, institucionais e humanos, com uma perspectiva de equidade em longo prazo.

Assim, o fortalecimento das Organizações de Base (ODBs), tanto em termos organizacionais como em sua capacidade de se relacionar com outras organizações e o governo do território, passa a ser visto como uma estratégia (entre outras, embora essencial) para que se gere algo muito maior: o desenvolvimento sustentável com equidade.

Esse desenvolvimento acontece em territórios onde são criados espaços de diálogo entre diversos atores locais - líderes comunitários, ODBs, organizações da sociedade civil (OSCs), empresas, fundações, equipamentos e órgãos públicos e governo local. E a “construção das comunidades sustentáveis realiza-se através de processos participativos, inclusivos e de aprendizagem coletiva entre os atores do território, por meio dos quais se gera ‘comunidade’, capital social, capacidades coletivas, empoderamento, práticas democráticas e comprometimento em torno dos acordos coletivos que orientam a visão e guiam a implementação do conjunto de atividades para que o desenvolvimento sustentável seja possível no território<sup>5</sup>”.

Em uma rede de abrangência continental com mais de 80 instituições, como é a RedEAmérica, as possibilidades de atuação são inúmeras e a diversidade das experiências e aprendizados de seus integrantes têm grande valor para o ecossistema do investimento social privado.

<sup>3</sup>VILLAR, Rodrigo. *Comunidades sustentáveis: nosso desafio*. 2015. Disponível em

<http://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloBase/ComunidadesosteniblesPORT>

<sup>4</sup>VILLAR, Rodrigo. *Comunidades Sustentáveis. Aprofundando o sentido e o processo*. 2016. Disponível em

[http://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloBase/ComunidadesSustantaveis\\_final](http://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloBase/ComunidadesSustantaveis_final)

<sup>5</sup>idem.

Os integrantes do Bloco Brasil interagem de diversas formas, sendo os fundos compartilhados uma das que melhor representam o trabalho em rede. E o Fundo Comunidade em Rede é o mais representativo de sua atuação em prol de comunidades sustentáveis.

Implementado em territórios de atuação dos membros signatários de 2013 a 2017, o Fundo Comunidade em Rede teve como diretrizes principais:

- Considerar o território (bairro, localidade) como o foco de desenvolvimento;
- Reunir atores de ODBs, OSCs, organizações do setor privado e setor público deste território;
- Criar espaços de aprendizagem e diálogo entre esses atores;

- Estimular e valorizar o protagonismo dos moradores e os recursos (ativos) identificados pelas comunidades;
- Gerar sentimento de pertencimento a uma rede comunitária;
- Construir uma visão compartilhada sobre as formas de contribuição das redes ao desenvolvimento de cada território;
- Viabilizar a realização de ações propostas pelas redes;
- Gerir o conhecimento produzido, envolvendo todos os atores neste processo.

Como se vê, todas as diretrizes se relacionam com elementos que seriam enunciados em 2015 como parte da visão de comunidades sustentáveis da RedEAmérica.

#### ELEMENTOS COMPONENTES DA VISÃO DE COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS<sup>6</sup>

<b>FOCO</b>	Território
<b>ATORES</b>	ODB, OSC, Empresas, Governo
<b>ALCANCE</b>	Níveis médio e macro
<b>CONCERTAÇÃO</b>	Entre as organizações, empresas e autoridades públicas
<b>ALIANÇAS</b>	Entre os atores dos territórios
<b>MUDANÇAS</b>	Ecosistema
<b>FUNÇÃO</b>	Gestão de processos sistêmicos
<b>TEMPORALIDADE</b>	Longo prazo
<b>PARTICIPAÇÃO</b>	Em espaços democráticos com outros atores do território
<b>CAPACIDADES</b>	Comunitárias e relacionais de organizações sociais, empresas e instituições públicas

<sup>6</sup>VILLAR, Rodrigo. *Comunidades Sustentáveis. Aprofundando o sentido e o processo*. 2016. Disponível em [http://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloBase/ComunidadesSustantaveis\\_final](http://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloBase/ComunidadesSustantaveis_final)

## 1.2 VIDA REAL DAS REDES

Sempre que abordo o tema “Atuação em Rede” em palestras, aulas ou formações, me perguntam se conheço redes que “deram certo” ou comentam que “na prática, é difícil atuar em rede”. E sempre afirmo com convicção que, sim, há muita atuação em rede na vida real e que atuar em rede não é difícil.

Na verdade, é mais fácil atuar sem a submissão imposta pelo padrão hierárquico, é menos desgastante não precisar competir por atenção e poder o tempo todo, é mais agradável sentir-se acolhido mesmo se achando diferente, é estimulante ter autonomia para propor, liderar e realizar ações, e é altamente motivador vivenciar a transformação e assumir a coautoria pelos resultados e impactos gerados.

Essas características do padrão rede é que devem ser observadas, sem purismos e complicadas teorizações. Se existem conexões distribuídas (e não centralizadas) interação, cooperação, cocriação, muito diálogo entre diferentes, multiliderança, profusão de iniciativas, modo de se organizar flexível e, finalmente, o poder de fazer e não o poder de mandar, é o padrão rede que está orientando a atuação.

O que não se pode negar é a existência de obstáculos que, se não forem enfrentados (ou evitados), podem dificultar a atuação em rede. As dificuldades surgem, basicamente, devido a dois fatores: o primeiro, é a tendência dos indivíduos de preservarem padrões aprendidos porque são conhecidos e trazem segurança, mesmo quando não são agradáveis; e o segundo, é a prevalência do modelo piramidal na maioria das instituições, sustentado justamente porque mantém o poder hierarquicamente. Evidentemente, organizações são criadas e geridas por pessoas e são elas que retroalimentam a resistência à mudança ao definirem diretrizes, projetos e iniciativas.

Uma das consequências dessa resistência são os pactos (inconscientes) que se estabelece para dificultar as mudanças. Eles são comuns em instituições muito rígidas e levam ao surgimento de mitos. Um destes mitos é o de que “na prática, é difícil atuar em rede”.

Há novidades, contudo, em boa parte das novas iniciativas, como os coletivos de jovens, os hubs de trabalho e aprendizagem e alguns movimentos ativistas. Neles, há menos rigidez e componentes instituídos e mais visão sistêmica, interação presencial e virtual, cocriação e busca por sinergia. São, portanto, muito mais compatíveis com a arquitetura das redes, embora nem sempre tenham esta intenção explicitada.

A presente publicação pretende compartilhar como foi a vida real do Fundo Comunidade em Rede, a partir das experiências e aprendizados de todos os integrantes que interagiram para o Fundo acontecer nesta grande rede. Tomara que possa provocar reflexões e, quem sabe, indicar alguns caminhos para as comunidades serem protagonistas em seu processo de desenvolvimento, pois quando isso acontece, é irreversível.

Um Fundo criado e gerido em rede pelo nodo brasileiro de uma rede continental, destinado a ativar e desenvolver redes comunitárias em diferentes territórios. É esta a história que será aqui contada.

**Célia Schlithler**  
Fevereiro de 2018.



### 1.3 LINHA DO TEMPO E FASES DO FUNDO COMUNIDADE EM REDE

O período de vigência previsto inicialmente para o convênio Fundo Comunidade em Rede era de 2012 a 2015. No entanto, houve sobra de recursos nos projetos o que possibilitou a extensão por mais um ano, até 2017.



Figura 1: Linha do tempo do Fundo Comunidade em Rede



Figura 2: Fases do Fundo Comunidade em Rede

## 2. PROCESSO DE CRIAÇÃO EM REDE DE UM FUNDO DE INVESTIMENTO SOCIAL

A necessidade de atuar de “forma mais articulada” é tema recorrente nos espaços de discussão sobre o investimento social privado. A palavra articulação é utilizada com muitos significados e, por definição, diz respeito ao ponto de junção entre partes. Outra palavra largamente adotada é “parceria”, que indica reunião de partes com objetivos comuns.

Nas redes acontecem articulações e parcerias, mas redes têm atributos específicos, como a interação – a ação mútua em que um afeta ou influencia o desenvolvimento do outro – e a interdependência, em que cada integrante se interessa e contribui para que os demais atinjam seus objetivos. Estes atributos muitas vezes não estão presentes em parcerias e articulações.

Em uma rede de dimensão continental a interação acontece sobretudo em seus nodos, como é o caso do Bloco Brasil, onde a evolução dos fundos compartilhados é um claro indicador do aumento da interação e da interdependência.

O Fundo Comunidade em Rede foi concebido pelo Bloco Brasil a partir de suas experiências com outros fundos compartilhados: o “Iniciativa Comum” e o “Fundo BR”, ambos em convênio com a Fundação Interamericana (IAF).

O Fundo Iniciativa Comum foi gerado a partir de um convênio, firmado em 2004, da IAF com a Fundação Otacílio Coser, que propôs a participação dos seis demais membros que compunham o Bloco, em 2006. A publicação<sup>7</sup> sobre a segunda fase deste Fundo já destacava o valor da ampliação de recursos, produção e disseminação de conhecimentos, experimentação de hipóteses e inovação. Também mencionava os desafios enfrentados pelos integrantes do Bloco Brasil na determinação de encarar a gestão compartilhada, a construção coletiva, a tomada de decisões democráticas e o respeito à diversidade. Este Fundo financiou seis projetos na primeira fase e, na segunda, apoiou três redes que por meio de sub editais, selecionaram e geraram 19 projetos de coletivos de jovens, abrangendo quatro estados (Espírito Santos, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo), e foi encerrado em 2012.

Em 2007, oito integrantes do Bloco Brasil – que à época tinha 11 membros – aderiram ao Fundo BR, que teve três editais e se estendeu até 2012. Os editais foram criados coletivamente e evoluíram a partir dos aprendizados compartilhados em rede, decorrentes da implementação dos projetos. Os três editais focalizaram a destinação de recursos ao apoio técnico e financeiro para projetos de desenvolvimento de base de ODBs que atuassem nas localidades estabelecidas e que fossem parceiras de um dos membros do Bloco Brasil da RedEAmérica.

A gestão do Fundo BR passou por mudanças: uma das organizações signatárias, o Instituto de Cidadania Empresarial, assumiu a responsabilidade legal perante a IAF e coordenou a gestão da implantação, tendo inicialmente contratado uma profissional para ser secretária executiva e, depois, um instituto para cumprir este papel. As três edições do Fundo BR financiaram ao todo 23 projetos em quatro estados (Espírito Santos, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo).

Em 2012, o Bloco Brasil decidiu analisar sua experiência com o Fundo BR, tendo por objetivos: (1) refletir sobre os aprendizados e valer-se deles em novas iniciativas do Bloco; (2) consolidar a experiência para registro e compartilhamento interno; (3) prestar contas para a IAF, estimulando reflexões sobre esse modelo de financiamento; e (4) disseminar a experiência e os aprendizados para parceiros do Bloco e outros investidores sociais<sup>8</sup>.

<sup>7</sup>MARTINHO, Cássio. *Iniciativa Comum. Trajetória e aprendizados com as redes e coletivos de jovens. 2013. Publicação do Bloco Brasil da RedEAmérica.*

No que se refere a experiência decorrente da gestão de fundos em rede, que inclui a administração dos recursos e a prestação de contas à IAF, o documento que sistematizou o processo de análise do Fundo BR já apontava que “a multiplicidade de conhecimentos e visões, dirigida a objetivos comuns, amplia os resultados e, seguramente, exige esforços de todos. Aqui cabe ressaltar um componente decisivo no relacionamento em rede: são pessoas – e não instituições – que se vinculam e, por isso, as idiosincrasias de cada um permeiam todo o processo

de desenvolvimento da rede. No entanto, ser parte ou não desta rede é uma decisão institucional, pois os membros são as organizações. Deste modo, cada pessoa integrante do nodo precisa lidar, primeiramente, com uma instância organizacional de reflexão e decisão, que é levada para o espaço grupal do Bloco, que compartilha a sistematização de seus aprendizados com a RedEAmérica como um todo. Tudo, portanto, é amplificado e reverberado: conhecimentos, experiências e desafios<sup>9</sup>.”

## ATUAÇÃO EM UMA REDE CONTINENTAL

Em uma rede com 80 instituições, conectadas a mais de 400 ODBs em 14 países, a interação acontece em vários âmbitos, com graus de conectividade que também variam. Os nodos de cada país vão encontrando formas próprias de interagir, e isso pode acontecer de modo mais distribuído ou centralizado (quanto mais distribuído, mais “em rede”). Na RedEAmérica, a gestão de conhecimento – compartilhamento de experiências, atividades de formação, elaboração coletiva de guias e outros documentos – se dá em todos os âmbitos, inclusive o continental. Já a atuação “prática” acontece no âmbito de cada

nodo, tanto em relação ao compartilhamento das experiências de cada integrante, como em iniciativas coletivas – caso do Fundo Comunidade em Rede. Os nodos nacionais escolhem representantes que se reúnem periodicamente para reflexões e encaminhamentos. A rede conta com uma equipe enxuta, liderada por uma diretora executiva, que atua como netweaver, facilitando as conexões e a permanente evolução da visão compartilhada da rede sobre seus propósitos e estratégias de atuação.

<sup>8</sup>SCHLITTLER, Célia. *Gestão em rede de um fundo de investimento social em desenvolvimento de base. 2012. Documento do Bloco Brasil da RedEAmérica.*

<sup>9</sup>dem.

<sup>10</sup>A fase anterior à implementação do Fundo, incluindo o processo de elaboração do edital foi sistematizada pelo ICE. O trabalho foi realizado por Carla Cabrera Duarte e Felipe Brito e é relatado no documento: *Relatório da sistematização da fase inicial do Fundo Comunidade em Rede.*

## 2.1 ELABORAÇÃO DO PROJETO PARA A IAF<sup>10</sup>

### 2.1.1 Edital da IAF

Em maio de 2010, representantes do Bloco Brasil participaram de uma oficina da RedEAmérica sobre Fundos Compartilhados no Fórum Anual da RedE que aconteceu em Bogotá, na Colômbia. Nela as experiências com fundos compartilhados do Brasil e dos outros países foram objeto de diálogo e reflexão, sintetizados nas seguintes “Boas Práticas”<sup>11</sup>:

1. **Diferenciar duas instâncias de gestão para o fundo: uma política e outra técnica.**
2. **Definir as áreas geográficas de maneira consensuada desde o início.**
3. **Criar um sistema que permita valorizar os aportes de todos.**
4. **O aporte (em dinheiro e espécie) das ODB é um meio de empoderá-las.**
5. **Incorporar recursos específicos para atividades que melhorem o desempenho dos Fundos.**
6. **Ter claro que o Fundo é mantido pela parceria entre os membros interessados.**
7. **Construir entre os parceiros o propósito comum do Fundo.**
8. **Criar uma estrutura de funcionamento e gestão do Fundo, distinta da gestão do todo.**
9. **Socializar a informação e aprendizagem derivadas da experiência do Fundo.**
10. **Promover uma direção/ coordenação do Fundo apropriada à parceria.**

Por ocasião de um encontro no Brasil, em outubro de 2011, os membros do Bloco contribuíram, ainda que de maneira informal, para a construção de um novo edital que a IAF viria a lançar em 2012 de apoio a fundos compartilhados para membros da RedEAmérica.

Esse novo edital foi apresentado aos membros do Bloco Brasil em fevereiro de 2012, no IV Fórum Internacional da RedEAmérica, como parte de um convênio quinquenal que a IAF assinou com a rede, estabelecendo parâmetros de colaboração para promover o investimento social privado para o Desenvolvimento de Base na América Latina.

Este edital da IAF era restrito a membros da RedEAmérica e os convidava a apresentar propostas com os seguintes objetivos:

1. **Aumentar o apoio financeiro para as iniciativas de Desenvolvimento de Base provenientes do setor privado latino-americano por meio de investimentos estratégicos que utilizassem o mecanismo de subdoação (doação às ODBs);**
2. **Aumentar a abrangência e a eficácia dos programas de investimento no Desenvolvimento de Base mediante a melhoria e aplicação de princípios compartilhados e metodologias;**
3. **Fortalecer a colaboração entre os membros da RedEAmérica por meio do apoio a esforços conjuntos.**

O edital estabelecia o montante máximo que poderia ser investido pela IAF (US\$ 300.000), as contrapartidas das instituições signatárias e os valores que podiam ser destinados às ODBs e a outras rubricas.

<sup>11</sup>DUARTE, Carla Cabrera. *Relatório da sistematização da fase inicial do Fundo Comunidade em Rede. 2014. Documento do Bloco Brasil da RedEAmérica.*

## 2.1.2 Proposta elaborada pelo Bloco Brasil

Os membros do Bloco Brasil estudaram o edital e criaram um comitê para a elaboração da proposta, atividade que aconteceu entre maio e setembro de 2012, em reuniões presenciais e à distância, e envolveu somente aqueles que já

havam decidido participar como signatários.

A primeira versão da proposta já ressaltava a premissa de investir na ativação ou fortalecimento de uma governança local, com a participação de diversos atores e espaços de concertação.



*De alguns anos para cá, os Institutos e Fundações têm percebido que podem assumir um papel central na facilitação de processos de desenvolvimento em localidades de seu interesse. Esta abordagem tem apresentado diversos desafios, especialmente no que diz respeito à conexão entre as ações apoiadas localmente, de modo a promover efetivamente o desenvolvimento do território, e a sustentabilidade da governança local estabelecida... A proposta, neste sentido, visa apoiar um modelo de desenvolvimento local a partir do apoio a projetos de organizações de base, de modo que estes sejam elaborados de maneira coletiva, a partir da interação entre diversos atores e do estímulo à constituição de grupos/comitês/redes locais. Espera-se que esta interação seja um exercício de cidadania e de atuação conjunta, fortalecendo os vínculos e a capacidade de ação coletiva dos atores locais.”*

*(Pré Projeto Bloco Brasil, 20 de agosto de 2012)*



Constata-se, assim, a prática de construção coletiva de conhecimento do Bloco, que a partir de reflexões sobre as experiências realizadas com os outros fundos, decide apresentar uma proposta mais complexa do que as anteriores. Em vez de investir em projetos isolados de organizações de base, propõe o investimento em projetos de redes que ainda não eram, ou não se viam como, redes.

Deste modo, o Bloco Brasil colocava em prática sua diretriz de dar prioridade ao protagonismo de organizações de comunidades locais. No Fundo Comunidade em Rede cada comunidade seria capacitada para elaborar coletivamente seu projeto.

### **A proposta continua quatro etapas:**

- 1. Alinhamento e planejamento geral da proposta entre os signatários.**
- 2. Mapeamento e mobilização de organizações e redes em cada território.**
- 3. Elaboração de um projeto coletivo em cada território contando com a capacitação das organizações e grupos mobilizados.**
- 4. Implementação do projeto coletivo em cada um dos municípios, com financiamento e acompanhamento pelas organizações signatárias.**

## DESENVOLVIMENTO DE REDES COMUNITÁRIAS

O fortalecimento de organizações comunitárias está na gênese da RedEAmérica. A opção pelo “desenvolvimento de base”, em contraposição ao assistencialismo, criou estratégias de apoio às ODBs, que contribuíram para o desenvolvimento de habilidades e competências de líderes comunitários, melhorias na gestão organizacional da ODBs e reflexões sobre seu papel no desenvolvimento comunitário. Os integrantes do Bloco Brasil certamente aprimoraram, ou mudaram, sua atuação nas comunidades a partir dessa visão compartilhada da RedEAmérica sobre o investimento em desenvolvimento social.

A atuação dos membros da rede foi mostrando que o impacto nas comunidades poderia ser maior se, em vez de dirigir os investimentos para as ODBs, as instituições focassem sua atuação no aumento do capital social, estímulo à liderança compartilhada e colaboração e fortalecimento de institucionalidades democráticas – sem deixar de lado a necessidade de fortalecer as ODBs para o desempenho de seu papel no desenvolvimento comunitário. Ativar e desenvolver redes comunitárias é um dos melhores caminhos para isso tudo acontecer.

Foi, ainda, proposto, um processo de registro e sistematização da experiência e uma etapa final de disseminação das aprendizagens. Na ocasião, o Instituto de Cidadania Empresarial, que havia decidido não ser signatário deste Fundo, se propôs a coordenar este processo, papel que cumpriu durante cerca de um ano.

## 2.1.3 Adesão dos signatários

O Fundo Comunidade em Rede foi ousado e inovador, tanto em relação aos objetivos e resultados esperados como na forma de atuar, e alguns membros se defrontaram com desafios institucionais para obter sua aprovação. Ter o respaldo da rede foi essencial para a adesão se efetivar.

Vale dizer que as instituições integrantes do Bloco Brasil sempre se consideraram referências na atuação em investimento social privado em suas localidades e, por isso, sentem-se responsáveis por levar novas ideias e propostas. Além disso, todos que aderiram ao Fundo tinham motivação para apoiar a constituição de uma governança local, que envolvesse e vinculasse diversos atores em torno de ações coletivas.

Assim, seis dos dez membros<sup>12</sup> do Bloco Brasil confirmaram que seriam signatários do Fundo

Comunidade em Rede: Fundação Aperam Acesita, Fundação Otacílio Coser, Instituto Arcor Brasil, Instituto Camargo Corrêa, Instituto LafargeHolcim e Instituto Votorantim.

Em outubro de 2012, estes signatários participaram de um planejamento do projeto com apoio de uma consultora. Nele foram revisitados os aprendizados do Fundo BR, os papéis do gestor e do proponente, bem como do parceiro técnico e dos signatários.

Foram também esclarecidas dúvidas acerca do orçamento e das contrapartidas, e discutidos e alinhados os impactos e resultados esperados para as organizações de base dos municípios, para o Bloco Brasil e para a RedEAmérica como um todo. Nesse momento o projeto ganhava o nome de Fundo Comunidade em Rede.

## 2.1.4 Gestão compartilhada do Fundo

O Bloco havia experimentado algumas formas de fazer a gestão de fundos compartilhados, incluindo a contratação de uma empresa, e as avaliou em diversas oportunidades. E a partir da análise dos aprendizados, decidiu-se aceitar a proposta do Instituto Arcor de ser a organização parceira perante a Fundação Interamericana (IAF) e o gestor do Fundo, assumindo as seguintes atribuições:

**1. Relacionamento com a IAF: elaboração de planilhas e relatórios semestrais de prestação de contas, acompanhamento de duas auditorias e reuniões de monitoramento de resultados. Ao todo, foram consolidados e enviados à IAF onze relatórios semestrais.**

**2. Gestão administrativo-financeira: administração dos recursos da IAF, estabelecimento dos convênios com as ODBs e signatários de cada território, controle das doações e contrapartidas.**

**3. Coordenação geral do Fundo: propor estratégias para haver participação e envolvimento de todos.**



Equipe Técnica dos Signatários do convênio

<sup>12</sup>Além dos seis signatários, faziam parte do Bloco Brasil naquele momento: Instituto de Cidadania Empresarial, Instituto Indusval Multistock de Sustentabilidade, Fundação Francisco Xavier Kunst e Instituto Walmart

Naturalmente, essas atribuições incluíam “cobranças” e geraram alguns momentos de desconforto no relacionamento entre os signatários, mas os ganhos foram muito maiores, na avaliação dos integrantes do Bloco Brasil sobretudo em relação aos seguintes aspectos:

- **Aumento da comunicação entre eles;**
- **Conhecimento maior da atuação de cada um;**
- **Melhor gerenciamento dos próprios projetos, a partir das trocas de experiências;**
- **Apropriação de conhecimentos sobre a gestão administrativa de fundos compartilhados;**
- **Relacionamento da rede com as ODBs e territórios, sem intermediários.**

Ficou ainda combinado que cada signatário teria um representante responsável, para manter o contato com o Instituto Arcor, participar das reuniões de gestão do Fundo e dos espaços de aprendizagem e registro da experiência. Em alguns casos, houve também o papel de técnico, profissional da organização signatária que acompanhou a implementação do projeto no respectivo território.

O ciclo de aprendizagem permanente do Bloco Brasil, fundamental em seu desenvolvimento como rede, levou as próprias organizações signatárias a realizarem atividades que em Fundos anteriores foram terceirizadas. Ao mobilizarem suas estruturas internas, notou-se uma maior apropriação do projeto pelas mesmas e incremento à qualidade de implementação do Fundo.

Para promover a construção coletiva de conhecimento no Fundo Comunidade em Rede, os signatários estabeleceram uma agenda comum de gestão e aprendizagem que contou com reuniões regulares, pautas definidas coletivamente, sistematizações e compartilhamento do conhecimento construído. A interação nos espaços de gestão e aprendizagem contribuíram para a coesão

do grupo e o desenvolvimento do Fundo, apesar de as ausências ou trocas de integrantes terem sido desafios permanentes nesta coesão.

Em relação à cultura das organizações envolvidas, foi preciso saber lidar com os diferentes níveis de autonomia para tomar e encaminhar decisões coletivas, em instituições com governança e ritos organizacionais distintos, demandando flexibilidade, compromisso com o coletivo e corresponsabilidade. Deste modo, muitas habilidades foram desenvolvidas, entre elas a escuta, a aceitação e o respeito pelas diferenças.

## PODER NAS REDES

Um dos mitos sobre as redes é de que nelas não existe poder. Na verdade, cada integrante “leva” para as redes o poder do papel que desempenha em outros espaços, de sua rede de contatos, de suas experiências e conhecimento. Se esse poder for usado para subjugar os outros integrantes e determinar os rumos da rede, ou ela deixa de ser rede ou, o que é muito mais frequente, seu sistema de auto regulação impede que isso aconteça. Nas redes existe o poder de opinar, propor e interagir e quanto mais isso acontece maior a capacidade da rede de ampliar sua atuação.

## REDE DE PESSOAS OU DE ORGANIZAÇÕES?

As conexões e os vínculos nas redes são feitos por pessoas, mas muitas delas se ligam à rede como representantes de organizações e, conseqüentemente, podem conectar os recursos destas à rede. É claro que se a estrutura da organização for muito piramidal, a autonomia para participar de decisões e disponibilizar recursos é afetada e interfere na horizontalidade da rede. Mais uma vez, a auto regulação pode modular a qualidade da participação, ou mesmo a permanência, daquela organização. O mais interessante é perceber a “lógica de rede” influenciando organizações, desde as comunitárias até as corporativas, em mudanças em seu padrão piramidal conforme a vinculação com a rede vai sendo inserida em seus planejamentos e atuações.



Figura 3: Ciclo de Aprendizagem em rede do Bloco Brasil

## 2.1.5 Diretrizes de investimento

A IAF estabeleceu os critérios relativos à doação dos recursos financeiros, conforme segue explicado:

1. Nos dois primeiros terços do valor doado pela IAF: as organizações signatárias deviam doar como contrapartida dois dólares para cada dólar da IAF.
2. No último terço do valor doado pela IAF: três dólares dos signatários para cada dólar da IAF.

3. **Contrapartidas em espécie: recursos destinados para o desenvolvimento do projeto: administração, materiais, atividades de planejamento, treinamento e encontros de troca, viagens, recursos humanos.**

4. Cada projeto poderia receber até US\$ 50.000 (subdoações).

## 2.2 MARCO REFERENCIAL DO FUNDO

O planejamento do Fundo Comunidade em Rede abrangueu a elaboração do Edital para as comunidades, a definição da gestão administrativo-financeira dos recursos e as estratégias da gestão de

conhecimento. A construção dos referenciais foi feita com apoio de uma consultora, em um processo que também teve por objetivo o fortalecimento da atuação em rede do Bloco.

### 2.2.1 Diretrizes

No processo de análise dos Fundos implementados pelo Bloco Brasil, sistematizado em 2012, foram identificados pontos de atenção que viriam a orientar o Fundo Comunidade em Rede, tanto em termos de gestão como na metodologia que seria adotada.

#### 1. Papel dos signatários:

Deve ser mais estratégico do que operacional e, para isso, devem ser criados grupos de ação (comissões), reuniões de compartilhamento e reflexão, ainda que demandem esforços para conciliação de agendas. Mesmo que o exercício em rede deste papel estratégico seja desafiador, por vezes tenso e aparentemente moroso, levará a resultados melhores, sobretudo dada a complexidade das decisões envolvidas.

#### 2. Gestão administrativo-financeira:

A contratação de uma organização externa não pode terceirizar a responsabilidade, sob pena de se perder o alinhamento de princípios e diretrizes de atuação<sup>13</sup>.

#### 3. Edital para as comunidades:

Precisa acompanhar a realidade das ODBs e comunidades, analisada a partir da escuta destas, de informações das equipes de campo e de parceiros que se relacionaram com elas. Jargões e linguagem hermética devem ser evitados.

#### 4. Acompanhamento:

Deve ter cunho formativo e técnico - e não de monitoramento de execução de cronogramas, atividades e orçamento dos projetos - porque fortalece as organizações apoiadas para o desempenho de seu papel no desenvolvimento de base das comunidades. É importante que os membros participem de atividades de acompanhamento e que os consultores contratados estejam alinhados com os referenciais conceituais e metodológicos da RedEAmérica.

#### 5. Instrumentais:

Devem ser mais próximos da realidade das ODBs, com instrumentos fáceis, de modo a promover aprendizados e amadurecimento, e não desistências por causa da complexidade e burocracia.

### 2.2.2 Impacto e resultados esperados

Durante o planejamento do Fundo, buscou-se chegar a uma visão comum sobre o impacto esperado nas comunidades com a consciência de que impacto social se obtém em um horizonte de tempo maior do que o da implantação dos projetos.

Foram usados referenciais da Teoria de Mudança para essa construção e, por isso, o planejamento não começou a partir de objetivos gerais e específicos e se evitou uma visão restrita ao fortalecimento das ODBs.

<sup>13</sup>O grupo de signatários acabou pactuando que o Instituto Arcor exerceria este papel.

## Impacto do Fundo Comunidade em Rede

### Comunidades fortalecidas e autônomas em suas decisões, com apoio das ODBs

Duas linhas de resultados foram estabelecidas como condições necessárias para a obtenção desse impacto:

1. **Organizações de base realizando projetos com outros atores do território democraticamente.**
2. **Organizações de base fortalecidas em sua gestão e atuação.**

E para cada uma dessas linhas foram propostos os resultados esperados ao longo da duração do Fundo:

1. **Organizações de base realizam projetos com outros atores do território democraticamente:**

- a. Compreensão compartilhada dos ativos e necessidades do território;
- b. Propósitos definidos coletivamente;
- c. Lideranças identificadas e legitimadas;
- d. Papéis e atribuições definidos;
- e. ODBs promovendo permanentemente o diálogo entre os setores.

2. **Organizações de base fortalecidas em sua gestão e atuação:**

- a. Sensibilizadas e motivadas para se desenvolverem;
- b. Comprometidas a fazer parte do processo;
- c. Conscientizadas e instrumentalizadas para gestão participativa;
- d. Capazes de elaborar e gerir projetos;
- e. Com planejamento de longo prazo;
- f. Capazes de obter recursos;
- g. Com gestão eficiente e participativa;
- h. Com associados/ membros fortalecidos;
- i. Com lideranças sensibilizadas para o seu papel na promoção da autonomia da comunidade.

O mais relevante naquele momento do processo de concepção do Fundo foi referendar a mudança de visão sobre o impacto dos projetos – o fortalecimento das ODBs passou a ser visto como um meio, entre outros, para um fim muito maior: comunidades fortalecidas e autônomas.

Ressalte-se que as organizações de base foram vistas como as mais estratégicas para a realização deste fim, liderando a construção da rede de governança local (linha 1 de resultados) ao mesmo tempo em que se fortalecessem (linha 2 de resultados) para darem conta deste papel no desenvolvimento comunitário nos territórios, o que é uma premissa do Desenvolvimento de Base.

Naquele momento, em 2012, o Bloco Brasil já contribuía para a visão da RedEAmérica sobre “comunidades sustentáveis”, que viria a ser declarada em 2015.

## DESENVOLVIMENTO DE BASE

Na concepção da RedEAmérica, desenvolvimento de base é a capacidade dos grupos e organizações das populações de baixa renda de se autoconvocar, definir coletivamente suas necessidades, identificar as alternativas de ação mais viáveis para a superação de seus problemas, formular e executar programas e projetos e, assim, participar ativamente da construção de sociedades democráticas.

## 2.2.3 Estratégias de implementação

Uma vez definidos o impacto e os resultados, as estratégias para a implantação do Fundo ficaram mais claras:

1. **Alinhamento e planejamento geral da proposta entre os signatários.**
2. **Mapeamento e mobilização de organizações e redes em cada um dos municípios.**
3. **Elaboração de um projeto coletivo em cada município, contando com capacitação das organizações e redes mobilizadas.**
4. **Implementação do projeto coletivo em cada**

**município, com financiamento e acompanhamento pelas organizações signatárias.**

A realização de ações de aprendizagem e registro da experiência entre as organizações signatárias foi estabelecida como estratégia transversal.

A prática da multiliderança sempre orientou o Bloco Brasil, facilitando sua atuação em rede de forma distribuída. Por isso, ao definir as estratégias de implementação de iniciativas em comum, os integrantes do Bloco entram em acordo sobre quem assumirá a liderança de cada uma, conforme aconteceu naquele momento:

LINHAS DE AÇÃO	LIDERANÇA
Fortalecimento da gestão e da atuação das ODBs	Instituto LafargeHolcim
Elaboração coletiva dos projetos	Instituto Arcor
Acompanhamento da implementação dos projetos	Fundação Aperam
Apropriação dos referenciais de Desenvolvimento de Base pelos membros do Bloco Brasil	Instituto de Cidadania Empresarial - ICE
Reflexão sobre Desenvolvimento de Base na RedEAmérica	Fundação Otacílio Coser
Gestão do Fundo	Instituto Arcor

## REDES DISTRIBUÍDAS

A melhor maneira de se constatar o padrão rede é analisar o seu grau de distribuição. A centralização é o oposto e, quando ela predomina, não se pode dizer que exista uma rede. A distribuição em uma rede é percebida na conectividade entre seus integrantes. Quanto maior a possibilidade de uns se conectarem diretamente com os outros, sem precisarem de um terceiro para viabilizar a conexão, mais distribuída é a rede.

Por isso, o Bloco Brasil mantém a prática de definir quem lidera cada ação (a pessoa se oferece ou o grupo sugere) e de criar “grupos por ação” em vez de grupos de trabalho fixos. Deste modo, criam-se várias oportunidades para ampliar as conexões e há bastante flexibilidade para propor mudanças nas atribuições e nas ações, conforme elas vão acontecendo.

## MULTILIDERANÇA E CORRESPONSABILIDADE

Um equívoco bastante frequente quando se fala sobre redes, é afirmar que nelas não pode haver líderes. Na verdade, nas redes há multiliderança, ou seja, todos podem liderar alguma ação em algum momento. Criar estratégias para favorecer a multiliderança é quase sempre necessário para que a tendência ao padrão hierárquico não “destrua” o padrão rede. O exercício de liderar alguma ação ou atividade, ou de não ser quem lidera, gera autonomia e cooperação. Autonomia não é o mesmo que autossuficiência; ao contrário, a interdependência é um atributo das redes e, por isso, existe o sentimento de corresponsabilidade.



# 3. METODOLOGIA

As estratégias metodológicas escolhidas pelo Bloco Brasil para a implementação do Fundo Comunidade em Rede nos territórios foram:

1. **Mobilização de atores locais para a formação de uma rede intersetorial de desenvolvimento local.**
2. **Encontros de formação desses atores para definirem coletivamente um projeto que atenda as necessidades por eles identificadas, aproveitando os talentos e recursos locais.**
3. **Acompanhamento da realização em rede dos projetos financiados.**
4. **Encontros de formação conjunta de todas as redes.**
5. **Sistematização do processo com a participação de todos os envolvidos.**

Embora os passos propostos não possam ser considerados inovadores no campo do investimento social privado em desenvolvimento comunitário, alguns aspectos foram decisivos em termos de inovação. Além de o Fundo ter sido concebido e implantado em rede, por vários investidores, os rumos que resultariam dos passos não foram preestabelecidos, dada a premissa de que seriam escolhidos por cada comunidade e percorridos de acordo com a realidade das mesmas. Não houve, portanto, atores, focos de atuação e modelo de governança definidos pelos investidores, permitindo que o protagonismo fosse das comunidades.

Vale ressaltar que os signatários fizeram parte das redes e, portanto, foram atores que também influenciaram seus caminhos. O desafio, que se propuseram a enfrentar, era garantir que o protagonismo permanecesse sendo das comunidades.

## DESENVOLVIMENTO DE REDES NÃO É UM PROCESSO LINEAR

Sempre que investidores sociais se propõem a ativar ou desenvolver redes, seu papel precisa ser discutido internamente. As instituições costumam ter cultura piramidal e não no padrão rede, por isso, é frequente a necessidade de controlar processos para garantir resultados previamente determinados. Quando isso acontece, não se permite a efetiva atuação em rede, o que pode até “matar” projetos. Um dos “Critérios orientadores para apoiar o desenvolvimento de comunidades sustentáveis” aborda bem este ponto:

*“Aprender a trabalhar com processos complexos. Os processos de mudança sistêmica em nível territorial não são lineares, nem de curto prazo. Eles exigem compromissos em longo prazo e formas de intervenção que devem ser continuamente adaptadas à complexidade deste tipo de mudanças. Estes processos requerem conviver com a incerteza e com a evidência de que nenhum dos atores participantes, sozinho, pode controlar o processo. Nesse sentido, as fundações e as empresas podem promover e facilitar os processos de transformação, mas não os controlar ou impor os seus ritmos. Aprender a trabalhar com processos complexos de longo prazo que conduzem a mudanças sistêmicas é um desafio importante para as empresas e fundações. Isto requer vitórias imediatas que contribuam para facilitar um ambiente que permita vincular o curto e o médio prazo às mudanças em horizontes temporais maiores.”*

As estratégias metodológicas escolhidas em 2012 pelo Bloco Brasil para o Fundo Comunidade em Rede, certamente, também contribuíram para a construção coletiva da RedEAmérica que seria apresentada em dezembro de 2016<sup>15</sup> como o “processo de desenvolvimento de comunidades sustentáveis”.

<sup>14</sup>VILLAR, Rodrigo. *Comunidades Sustentáveis. Aprofundando o sentido e o processo*. 2016. Disponível em [http://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloBase/ComunidadesSustantaveis\\_final](http://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloBase/ComunidadesSustantaveis_final)

<sup>15</sup>idem

## PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO DE COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS



Figura 4: Passos para projetos de comunidades sustentáveis da RedEAmérica

### Rede Fundo Comunidade em Rede

O Fundo se constituiu como uma grande rede que, como todas as redes, tem integrantes e nodos com conexões de diferentes naturezas e intensidades. Na

sistematização do Fundo não foi realizada uma análise de rede, de modo que pudesse ficar claramente demonstrado o quanto cada nodo e a rede como um todo funcionavam de forma distribuída. A figura abaixo mostra apenas os integrantes e suas intersecções.

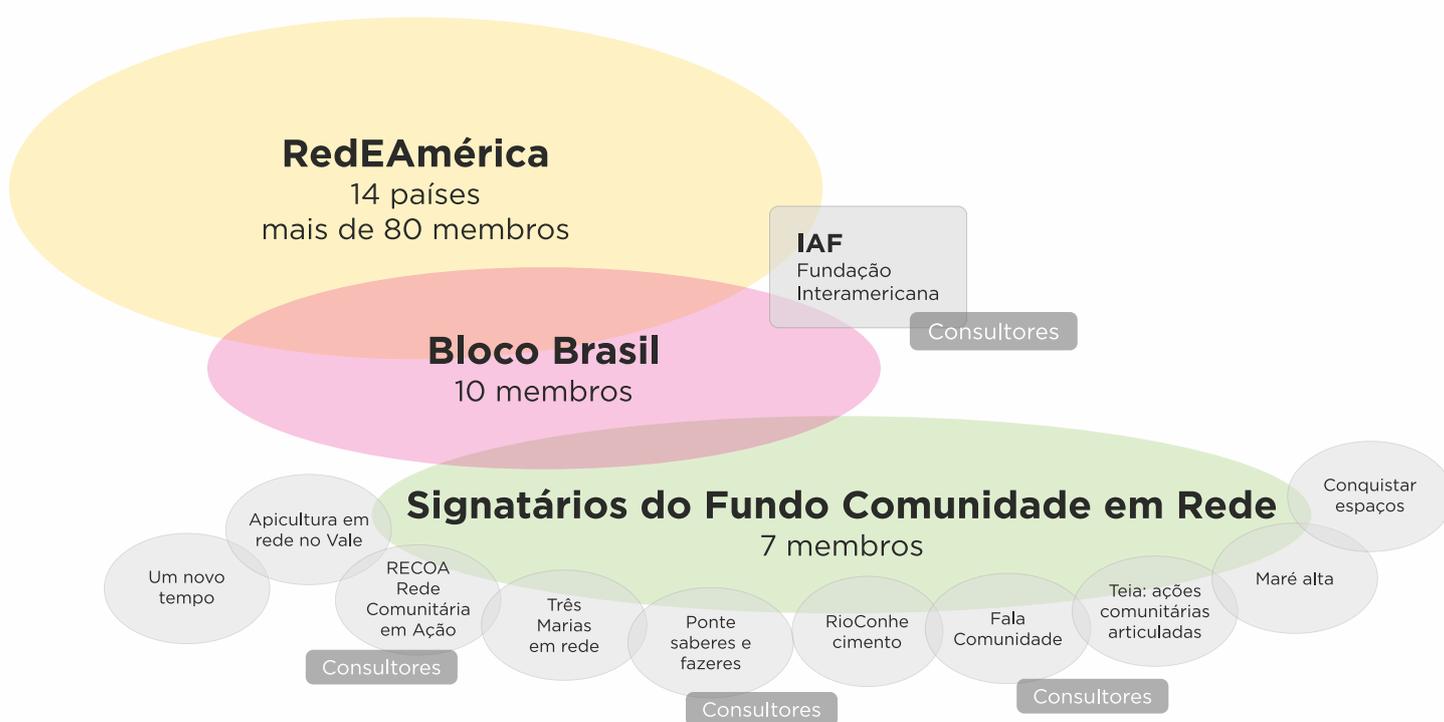


Figura 5: Representação simplificada da Rede "Fundo Comunidade em Rede"

Para facilitar a compreensão do processo de implementação do Fundo Comunidade em Rede, é preciso esclarecer alguns atores que serão mencionados e suas atribuições:

- **Rede (ou grupo):** todos os envolvidos na elaboração e implantação dos projetos em cada território.
- **Organizações:** todas que participaram do projeto – ODBs, outras OSCs, órgãos públicos, empresas.
- **Proponente:** organização escolhida por cada rede para representa-la juridicamente. Responsável pela gestão administrativa e contábil perante o Instituto Arcor.
- **Núcleo gestor:** formado por um coordenador, a organização proponente, outras OSCs parceiras no

projeto e, em alguns casos, membros do setor público e de empresas locais.

- **Coordenador do núcleo gestor:** facilitador do grupo, geralmente o mais engajado em iniciativas comunitárias.
- **Participantes ou integrantes:** pessoas que tiveram atuação nas redes, representando instituições ou não, entre elas vários líderes comunitários.
- **Representante ou técnico:** representava a organização signatária na rede e apoiava o núcleo gestor, sem direcionar ou decidir por eles. Fazia a ponte entre a rede e os signatários.
- **Consultor:** profissionais contratados para acompanhar ou realizar algum trabalho técnico (formações, sistematizações, monitoramentos).

### 3.1 MAPEAMENTO E MOBILIZAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES E REDES NOS TERRITÓRIOS

Cada signatário decidiu o território em que o Fundo Comunidade em Rede seria implantado, de acordo com seus critérios de atuação, chegando-se ao seguinte:

SIGNATÁRIOS	TERRITÓRIOS
Fundação Aperam Acesita	Veredinha e Itamarandiba – Minas Gerais (MG)
Fundação Otacílio Coser	Timóteo – Minas Gerais (MG)
Instituto Arcor	Vila Velha – Espírito Santo (ES)
Instituto Camargo Corrêa	Bragança Paulista – São Paulo (SP)
Instituto LafargeHolcim	Ubatuba – São Paulo (SP)
Instituto Votorantim	Jacareí – São Paulo (SP)
	Pedro Leopoldo (MG)
	Cachoeira e São Félix (BA)

### DADOS DEMOGRÁFICOS DOS TERRITÓRIOS

Município	*IDH do Município	*IDH do Estado	População estimada	Pop. Ocupada	Rendimentos até ½ SM / Média SM	Escolarização de 6 a 14 anos	Esgoto adequado
Vila Velha/ES	0,800	0,740	486.388	25%	29,7 % / 2,2 SM	97%	86%
Jacareí/SP	0,777	0,783	229.851	24%	33,5 % / 3,3 SM	98%	95%
Bragança Paulista/SP	0,776	0,783	164.163	30%	31,1 % / 2,6 SM	97%	87%
Timóteo/MG	0,770	0,731	88.931	23%	34,6 % / 2,6 SM	99%	93%
Pedro Leopoldo/MG	0,757	0,731	63.837	29%	30,3 % / 2,6 SM	98%	67%
Três Marias/MG	0,752	0,731	31.687	22%	36,6 % / 2,6 SM	99%	85%
Ubatuba/SP	0,751	0,783	88.313	26%	34,2 % / 2,2 SM	98%	60%
Cachoeira/BA	0,647	0,660	35.139	11%	48,6 % / 1,9 SM	98%	51%
Itamarandiba/MG	0,646	0,731	34.661	12%	11,6 % / 1,5 SM	97%	56%
São Felix/BA	0,639	0,660	15.310	15%	51,5 % / 1,8 SM	98%	60%
Veredinha/MG	0,632	0,731	5.798	10%	47 % / 1,3 SM	98%	57%

\*IDH - O Índice de Desenvolvimento Humano varia de 0 a 1, quanto mais se aproxima de 1, maior o IDH e um local. De acordo com dados divulgados em novembro de 2010 pela ONU, o Brasil apresenta IDH de 0,699, valor considerado alto, e atualmente ocupa o 73º lugar no ranking mundial. Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE / <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/panorama>. Dados com base no Censo de 2010.

As organizações signatárias já tinham alguma atuação nos territórios que escolheram, por isso, as características dos municípios, o nível de articulação social pré-existente e as relações dos signatários com os atores dessas localidades foram determinantes nas estratégias de mapeamento e mobilização adotadas por cada um.

Durante o planejamento, se definiu que essa etapa abrangeria duas grandes ações: as visitas de mobilização e o encontro de lançamento. As visitas seriam feitas a diversos atores e organizações sociais, de setores diferentes, com intuito de conhecê-los e de identificar possíveis organizações de base que pudessem receber os recursos para a execução do projeto coletivo. O encontro de lançamento reuniria essas organizações visitadas e outras que fossem convidadas por elas. Nesse encontro o grupo que abraçaria o projeto seria constituído, consciente de que participaria de capacitações e elaboraria um projeto coletivamente.

Na implementação nos territórios – que aconteceu no período de fevereiro a julho de 2013 – as visitas e os encontros de lançamento não seguiram o mesmo padrão, e em alguns municípios sequer aconteceram. A ordem dos acontecimentos – ou seja, se as visitas foram realizadas antes do encontro de lançamento ou depois – e a forma como aconteceram também foram bem diferentes em cada território.

Igualmente, não houve uniformidade na escolha dos atores por onde se iniciou esse processo nos municípios, pois o mapeamento começou por meio de relacionamentos já existentes, os quais possibilitaram as conexões com novos atores e legitimaram o convite para a nova iniciativa. Por isso, naqueles territórios onde já havia uma rede ou um comitê comunitário com uma governança estabelecida, houve pouca necessidade de mapear e mobilizar outros atores. O conhecimento de características dos diferentes atores locais, seus interesses e nível de compromisso facilitaram o processo de mobilização.

Em relação aos encontros de lançamento, existiram casos em que eles serviram para iniciar o processo de mobilização, facilitando o estabelecimento de uma relação de confiança entre o signatário e a comunidade, e outros em que facilitaram a formação do grupo que iria participar da capacitação e da elaboração do projeto coletivo.

As estratégias de mobilização variaram, incluindo visitas, reuniões, comunicações e eventos. O que houve em comum foi a intenção de formar um grupo com compreensão geral sobre a proposta, que pudesse representar a comunidade e fosse intersetorial e, sobretudo, que estivesse disposto a se comprometer com a etapa seguinte, de capacitação e elaboração de um projeto coletivo.

A implantação do Fundo Comunidade em Rede é marcada, portanto, por um grande esforço democrático de articulação territorial, onde se buscou envolver agentes mobilizadores e ativos de cada comunidade. Foi o primeiro passo para que os projetos a serem financiados pudessem nascer de demandas reais e latentes vindas das comunidades, para serem executados e geridos por elas.

A abertura para a participação de diferentes organizações, proporcionada por esse processo de mobilização, resultou em uma diversidade de experiências e perfis que foi fundamental para o sucesso do Fundo, o que dificilmente teria acontecido se tivesse sido aberto um edital. Os projetos envolveram comunidades rurais, quilombolas e caiçaras, associações e grupos comunitários, associações profissionais, movimentos culturais e artísticos e organizações da sociedade civil.

## 3.2 ELABORAÇÃO DOS PROJETOS COLETIVOS NOS TERRITÓRIOS

### 3.2.1 Diretrizes metodológicas

O grupo de signatários estabeleceu como diretriz que a elaboração do projeto resultaria de um processo de capacitação dos grupos mobilizados, que os estimulasse a atuar em rede, desde a definição e elaboração do projeto até a sua gestão e avaliação.

Para viabilizar a análise comparativa da metodologia do Fundo, decidiu-se que seria contratada uma única organização (ou consultor) para atuar em todos os territórios, de forma que as diferenças ficassem por conta das particularidades locais, mas todos percorressem os mesmos passos e construíssem projetos com o mesmo formato e concepção.

Para isso, o grupo elaborou um Termo de Referência, com as seguintes diretrizes:

**1. Objetivo:** apoiar cada território a elaborar um projeto coletivo.

**2. Duração:** de junho a novembro de 2013, com seis oficinas mensais de oito horas de duração cada uma.

**3. Estratégias metodológicas para a elaboração do projeto:**

- a. Gerado a partir da vivência de um processo coletivo, em rede;
- b. Orientado a partir dos ativos (talentos e recursos) e necessidades das comunidades, usando para tal um mapeamento feito pela própria comunidade;
- c. Com temas pertinentes aos mapeamentos realizados e que considere o estabelecimento de alianças e parcerias nas comunidades;
- d. Gerido coletivamente, pelos participantes do processo, com a escolha de uma organização para ser a proponente e receber o recurso.

Sete consultores indicados por signatários apresentaram propostas, tendo sido escolhida a de uma consultora que se propôs a realizar ela mesma todas as oficinas nas localidades, percorrendo os seguintes passos:



Figura 6: Passos da Formação nos territórios propostos pela consultora Márcia Silva

## 3.2.2 Formação nos territórios

Como esperado, as variáveis de cada território afetaram o ritmo e a concretização do que fora previsto, situação enfrentada de maneiras diferentes por cada signatário. Os diferentes contextos dos institutos e fundações e os cenários de cada localidade afetaram o processo e foram objeto de reflexões sobre o investimento social em rede e para redes.

Desde o início do processo de capacitação isso ficou claro, pois ele acabou acontecendo de forma distinta nas localidades. Havia diferentes níveis de conhecimento dos técnicos das organizações signatárias acerca da proposta de consultoria e variadas reações das comunidades, que, apesar das expectativas positivas, tinham dúvidas quanto à capacidade do grupo de trabalhar em rede e de construir um projeto coletivo, que seria gerido também coletivamente.

### HOMOGENEIDADE DE OBJETIVOS & HETEROGENEIDADE DE CENÁRIOS

Ter os mesmos objetivos em projetos de investimento social que acontecem em diferentes territórios não é garantia de obtenção dos mesmos resultados. Se isso se aplica a um único investidor, o que dirá de uma iniciativa com seis investidores. Por ser um Fundo que ativou ou desenvolveu redes, a abertura foi ainda maior, uma vez que os rumos dependeriam delas. Tudo isso não tira a importância de alinhamentos entre os técnicos que acompanharam as redes, em termos conceituais e nas diretrizes metodológicas. Por terem sido respeitados o marco referencial e as particularidades de cada território ao longo da implementação foi possível, durante a sistematização, analisar o efeito de determinadas variáveis dos territórios e de características das organizações signatárias nos impactos do Fundo Comunidade em Rede.

### REDES e OLHAR APRECIATIVO

Iniciar um processo de ativação ou fortalecimento de redes com um “olhar apreciativo” contribui para o estabelecimento de vínculos de confiança e cooperação entre os integrantes e os motiva a fazer parte, uma vez que os talentos e recursos locais ficam evidenciados, indicando o poder que a comunidade tem para enfrentar em rede as suas dificuldades.

As atividades realizadas nas oficinas foram levando os participantes a estabelecer mais vínculos entre si e com a consultora, e entre os Encontros de Formação I e II já foi possível cada grupo dar saltos de confiança. Ao fazerem o “mapa mental” do grupo se conscientizaram de seu potencial e no “mapeamento dos ativos” tiveram mais clareza dos recursos existentes para enfrentar as dificuldades.

A partir do Encontro de Formação III, os grupos fecharam seus diagnósticos, com a construção da árvore de problemas. E começaram a surgir os desejos e ideias para solucionar as necessidades identificadas, com o aproveitamento dos ativos mapeados. Assim, os participantes foram construindo as árvores de objetivos e iniciaram o Marco Lógico do projeto.

### **Pode-se dizer que os diagnósticos tiveram dois contextos:**

#### **DIAGNÓSTICO - CONTEXTO SOCIAL**

- Aspectos culturais locais
- Realidade econômica
- Realidade política
- Dinâmica social local
- Aspectos geográficos

#### **DIAGNÓSTICO - CONTEXTO INTERNO ODBs**

- Diferenças culturais
- Organização e estrutura existente
- Reais interesses para participar da rede

A etapa de diagnóstico, além de ser um momento importante para o entendimento da dinâmica territorial, foi o despertar para o trabalho em grupo e o autoconhecimento. Ampliou a visão das ODBs para sua própria realidade, abrindo caminho para projetos alinhados com as reais demandas e nos quais o trabalho em rede seria importante e necessário.

Do Encontro de Formação IV em diante os trabalhos ficaram mais complexos, demandando mais acompanhamento pelos técnicos das organizações signatárias e pela consultora, bem como decisões centrais dos envolvidos acerca do projeto que receberia os recursos e manteria o grupo ativo nos próximos dois anos. Tudo isso gerou mais atividades e exigiu maior comprometimento entre os encontros de formação, sem as quais o projeto não sairia do papel.

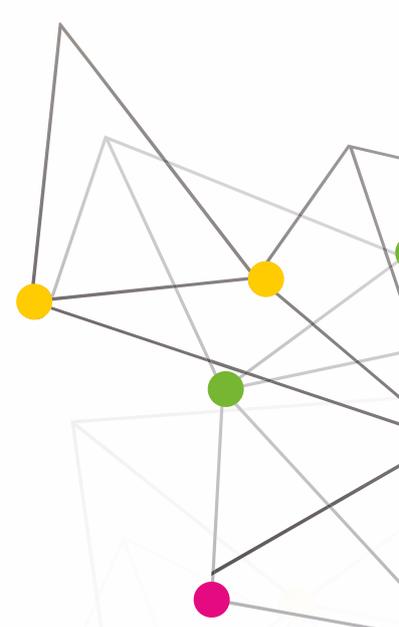
Os grupos perceberam que eles mesmos deveriam se responsabilizar pela mobilização nesta etapa. Decidiram, por exemplo, que as organizações que não participaram dos três primeiros encontros não poderiam participar do restante do processo e alguns formaram um grupo de trabalho para redigir o projeto.

Até o Encontro de Formação VI os grupos trabalharam arduamente em seus projetos. Alguns se reuniram até quatro vezes entre eles, e mais duas vezes com os técnicos das signatárias. O apoio do representante local e o da consultora, presencial e a distância, foi fundamental para que eles conseguissem trabalhar melhor e construíssem um projeto com o qual estivessem satisfeitos, tivesse, segundo eles, a “cara da comunidade” e fosse viável.

Ao todo, foram realizados 49 Encontros de Formação, em dez municípios de quatro estados brasileiros (Bahia, Minas Gerais, Espírito Santo e São Paulo). Assim, os grupos terminaram a etapa de capacitação e 11 projetos coletivos foram elaborados, após percorrerem todos os passos propostos, com exceção da aplicação da ferramenta de análise de sustentabilidade do projeto, por falta de tempo. Depois, ela foi apresentada ao grupo de representantes de signatários para ser aplicada por eles.

Um resultado muito positivo desse processo de construção coletiva dos projetos foi o efetivo mapeamento dos ativos dos territórios e a escuta das comunidades beneficiadas. A partir disso, os projetos foram elaborados buscando a maior sinergia possível entre os recursos e as potencialidades locais, e entre as demandas e as atividades propostas, com incidência significativa no fortalecimento das redes e no desenvolvimento local.

Em 28 de janeiro de 2014, foi realizada uma reunião para análise dos projetos, com a presença dos signatários do Fundo Comunidade em Rede, na qual todos os projetos foram aprovados. Na oportunidade também foi realizada a avaliação coletiva do processo de formação, com a presença da consultora.



### 3.2.3 Projetos elaborados

Os projetos nasceram das reais aspirações e necessidades das comunidades, o que se constata na diversidade de temas e objetivos formulados, que incluíram: sustentabilidade ambiental, geração de renda, empreendedorismo, associativismo, mobilização social, emancipação organizacional,

educação e cultura.

Para a gestão dos projetos foram criados Núcleos Gestores com representantes das organizações locais, e uma delas assumiu o papel de proponente. Naquele momento, eram 90 as organizações participantes.

NOMES DOS PROJETOS	TERRITÓRIOS	SIGNATÁRIOS
Apicultura em Rede no Vale	Veredinha e Itamarandiba - MG	Fundação Aperam Acesita
Um Novo Tempo	Timóteo - MG	Fundação Aperam Acesita
Práticas de Cidadania, faça a diferença	Vila Velha - ES	Fundação Otacílio Coser
Transformando e Compartilhando Saberes	Vila Velha - ES	Fundação Otacílio Coser
Fala Comunidade	Bragança Paulista - SP	Instituto Arcor
Teia: Ações Comunitárias Articuladas	Bragança Paulista - SP	Instituto Arcor
Maré Alta	Ubatuba - SP	Instituto Arcor
Conquistar Espaços	Jacareí - SP	Instituto Camargo Corrêa
RECOA (Rede Comunitária em Ação)	Pedro Leopoldo - MG	Instituto LafargeHolcim
Ponte Saberes e Fazeres	Cachoeira e São Felix - BA	Instituto Votorantim
Três Marias em Rede: Capacitação e Cidadania em foco	Três Marias - MG	Instituto Votorantim



## PROJETOS

## OBJETIVOS

Apicultura em Rede no Vale

Contribuir para que o Vale do Jequitinhonha seja reconhecido como um potencial polo de produção de mel e qualificar o processo produtivo dos apiários vinculados às associações de apicultores envolvidas na rede.

Um Novo Tempo

Fortalecer os vínculos familiares, tendo como estratégia de intervenção a formação educativa para a cidadania e o trabalho, potencializando os ativos/saberes da comunidade e promovendo seu reconhecimento e visibilidade.

Práticas de Cidadania, faça a diferença

Contribuir para o fortalecimento e desenvolvimento de práticas de mobilização comunitária, visando melhores condições socioambientais na região da bacia do Rio Aribiri.

Transformando e Compartilhando Saberes

Contribuir para o fortalecimento da participação comunitária por melhores condições socioambientais na região da bacia do Rio Aribiri.

Fala Comunidade

Contribuir para o fortalecimento dos vínculos comunitários por meio de atividades sociais, de lazer, esporte, cultura, revitalização da memória dos bairros e também a realização de capacitações para o fortalecimento da rede de ativos que atua no território.

Teia: Ações Comunitárias Articuladas

Contribuir para o acesso das famílias aos seus direitos.

Maré Alta

Contribuir para a organização e proposição das demandas junto aos gestores públicos para a melhoria da estrutura nas comunidades.

Conquistar Espaços

Viabilizar o desenvolvimento de estratégias e ações que contribuam para a ampliação da participação social, além de oportunizar a convivência familiar.

RECOA (Rede Comunitária em Ação)

Fortalecimento da participação comunitária, por meio de ações coletivas a partir de objetivos comuns.

Ponte Saberes e Fazeres

Contribuir para a valorização do patrimônio material, imaterial e natural, fortalecendo e multiplicando os saberes e fazeres locais, promovendo oportunidades de formação e integrando as organizações através de atividades coletivas.

Três Marias em Rede: Capacitação e Cidadania em foco

Aumentar a capacidade de lideranças comunitárias influenciarem positivamente o desenvolvimento da comunidade onde vivem, promovendo e facilitando o acesso da população a espaços de convivência e de lazer.

### 3.2.4 Desafios e aprendizados

Durante a sistematização desta etapa de mapeamento, mobilização e elaboração dos projetos, a consultora responsável pelos Encontros de Formação e os técnicos e representantes dos signatários refletiram sobre os desafios encontrados nos territórios, entre os quais destacam-se:

**Visão sobre ativos:** nem todos os grupos conseguiram perceber os ativos em suas comunidades e, por vezes, nem percebiam a si mesmos como ativos, com uma postura comodista frente aos problemas observados, projetando a solução em terceiros e dificultando a construção de soluções coletivas.

**Definição da lógica dos projetos:** alguns grupos demoraram a ter clareza sobre o caminho que deveriam seguir, o que resultou em várias idas e vindas nas decisões tomadas e várias revisões das árvores elaboradas.

**Construção coletiva e multiliderança:** líderes acostumados a tomar decisões e a trabalhar sozinhos tiveram dificuldades para sair do padrão centralizado, o que dificultou a interação entre os integrantes. Problemas na comunicação e ausências também contribuíram para isso. Grupos com pessoas de baixa escolaridade tiveram mais dificuldade para realizar as atividades propostas durante a construção coletiva do projeto.

**Participação do setor público:** esta participação foi considerada importante e desafiadora desde a etapa de mobilização, e seguiu assim na etapa de construção dos projetos, com muita oscilação de representantes do setor nos encontros. Porém, os aprendizados dos grupos acerca do papel e da importância do setor público para processos como esse foi considerado uma relevante conquista.

**Grupos estruturados anteriormente:** nos casos em que o grupo participante já estava constituído como “comitê local” de investimento social da empresa signatária, já havia uma forma de atuar estabelecida, além de outras demandas de parte da empresa concorrendo com o novo projeto.

**Logística e cronograma:** evidentemente, foi desafiador para a consultora dar conta de seis encontros em oito diferentes territórios (em quatro estados) para gerar 11 projetos em seis meses. Isso resultou em um atraso no cronograma e o fechamento da redação dos projetos acabou acontecendo entre os meses de dezembro de 2013 e janeiro de 2014, período difícil para a realização de atividades pelos grupos.

Esses desafios são frequentes em processos comunitários de construção coletiva. As estratégias adotadas para a superação dos obstáculos, de acordo com as particularidades de cada território, representaram um intenso processo de aprendizagem para todos os envolvidos nesta etapa do Fundo Comunidade em Rede. Os grupos passaram a valorizar a atuação em rede, se apropriaram das ferramentas de elaboração de projetos, conheceram melhor suas comunidades e organizações e desenvolveram a capacidade de ter debates construtivos, nos quais a negociação é em prol da construção de projetos para o enfrentamento de problemas, em benefício de todos.

Os representantes dos signatários, por sua vez, perceberam o quanto essa experiência alimentava o trabalho que já vinha sendo realizado por eles nas comunidades. Apoiar os grupos a desenvolverem projetos coletivamente, promover espaços de diálogo e trabalho cooperativo em rede os desafiou tecnicamente e os colocou em aprendizagem constante. E por terem a vivência do trabalho em rede no Bloco Brasil, puderam detectar e compreender os fenômenos que ocorriam nas comunidades e buscar estratégias de intervenção apropriadas.

### 3.3 ACOMPANHAMENTO DOS PROJETOS FINANCIADOS E DAS REDES

Em todas as redes houve acompanhamento permanente pelo representante ou técnico da instituição signatária, mas a forma como ele aconteceu variou bastante. Em alguns casos, um único técnico fez este trabalho ao longo de todo o período de duração do Fundo, sendo ele o mesmo profissional que acompanhava outros projetos do instituto ou fundação. Houve, também, acompanhamento por um profissional da empresa (da planta industrial local), contratação de um coordenador para essa função e um caso em que vários técnicos do instituto fizeram este acompanhamento.

De modo geral, os técnicos participaram dos encontros de capacitação, contribuindo para a elaboração dos projetos, e dos encontros das redes durante a implementação. Quase todos mantinham,

também, comunicação com os grupos para acompanhamento à distância.

Não havia uma orientação metodológica específica para esse acompanhamento, contudo existiam as diretrizes elaboradas pelo Bloco Brasil durante a concepção do Fundo. Nas reuniões mensais, os técnicos trocavam experiências sobre as estratégias que estavam sendo adotadas, mas elas não foram sistematizadas. Por isso, não é possível relatar quais funcionaram melhor.

Essa diversidade na forma de acompanhar o desenvolvimento dos projetos e das redes mostra a flexibilidade e a riqueza de experiências de uma iniciativa em rede. No entanto, os técnicos sentiram falta de um alinhamento conceitual e metodológico sobre a facilitação de redes.

### 3.4 ENCONTROS DE CELEBRAÇÃO E APRENDIZAGEM

Para viabilizar a aprendizagem coletiva e celebrar a realização dos projetos, foram organizados dois Encontros com representantes de todas as redes. Um aconteceu em junho de 2016, no final da primeira fase, e o outro no final da segunda fase, em novembro de 2017.

Esses encontros incluíram visitas de campo a projetos do Fundo, palestras inspiradoras, várias atividades para trocas de experiências e momentos de confraternização.



### 3.5 SISTEMATIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

A sistematização e avaliação dos projetos e do desenvolvimento das redes foi realizada nas duas fases, sendo que o trabalho feito na segunda fase buscou consolidar os resultados de ambas e teve os seguintes objetivos:

- Entender, através de seus principais interlocutores, o desenvolvimento de cada projeto após o fim da primeira fase;
- Levantar conteúdos, atividades e desdobramentos que cada projeto desenvolveu durante sua vigência;
- Identificar qual o processo de acompanhamento oferecido pelos institutos e fundações signatárias do Fundo;
- Avaliar e identificar gaps de execução, modificações de conteúdo ou inovações de cada projeto;
- Buscar identificar em que medida as execuções desses projetos contribuíram ou não para a transformação e o desenvolvimento das comunidades alcançadas;
- Localizar os principais aprendizados proporcionados por essas experiências, seja para a ação do Fundo Comunidade em Rede, seja para a comunidade, os signatários e as outras organizações;
- Resgatar e registrar, por meio de seus atores, aspectos objetivos e subjetivos que estavam na memória e deviam contribuir para reflexão crítica das práticas, com o intuito de torná-las mais eficientes.

A metodologia de trabalho teve como base a utilização de técnicas qualitativas de investigação, combinando diferentes ferramentas de verificação. Todas as atividades de investigação foram realizadas tendo como principal fonte de informação as narrativas dos atores envolvidos sobre suas experiências no campo, seja como signatário, membro da rede ou beneficiado do projeto.

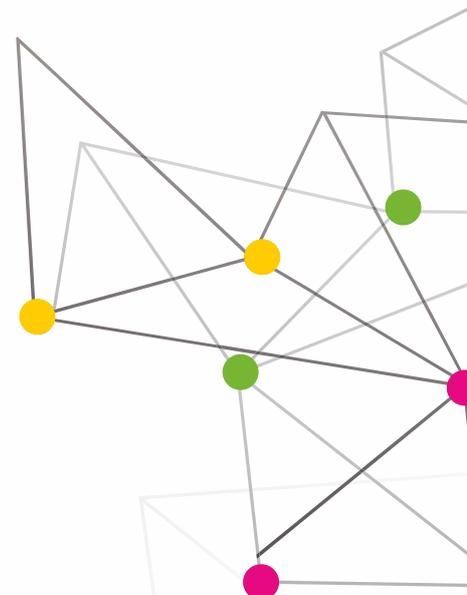
Portanto, este trabalho não foi realizado durante o desenvolvimento do Fundo Comunidade em Rede, mas resultou de uma escuta “pós projeto”, através do balizamento das diversas falas desses atores e da análise em conjunto do material produzido nessas escutas.

#### Foram realizadas as seguintes atividades:

- Reuniões com os gestores do Fundo Comunidade em Rede e signatários;
- Levantamento de dados secundários incluindo documentos publicados, relatórios, transcrições de entrevistas, planilhas com informações estatísticas e outras fontes de informações internas;
- Observação e análise dos espaços abrangidos a partir de técnicas etnográficas para entender sua dinâmica em relação aos atores envolvidos.
- Entrevistas presenciais ou por telefone com os gestores signatários e líderes das organizações de base, para resgatar a história de cada ação, compreender a estratégia proposta nesse período, bem como compreender sua percepção sobre os pontos fortes e fracos dessa atuação, assim como o impacto do projeto na comunidade;
- Entrevistas realizadas com atores beneficiários dos projetos desenvolvidos nas comunidades;

Considerando as sistematizações realizadas em 2016 e 2017, foram entrevistados em torno de 160 pessoas distribuídas pelos projetos nos estados de Minas Gerais, São Paulo, Espírito Santo e Bahia.

A sistematização da primeira fase ocorreu de novembro de 2015 a abril de 2016, com a entrega do relatório em julho de 2016. Já a segunda, ocorreu entre novembro de 2017 e janeiro de 2018 com a entrega do relatório em março do mesmo ano.



<sup>16</sup>Trabalho realizado pelo consultor Wladimir Machado, que gerou dois documentos (2016 e 2018).

### 3.6 QUESTÕES SOBRE A METODOLOGIA

Ao longo da implementação da metodologia e, depois, durante a sistematização das Fases 1 e 2, emergiram questões relativas às estratégias metodológicas que poderiam ter sido previstas no projeto enviado à IAF:

**Interação de todos os envolvidos:** criação e gestão de canais de comunicação - como site, páginas em redes sociais, informativos - para facilitar a comunicação entre as redes e a divulgação do Fundo. Igualmente, outras ações destinadas ao intercâmbio, como mais encontros entre os técnicos, entre as ODBs participantes dos projetos e com o Instituto Arcor poderiam ter sido propostas.

**Avaliação e monitoramento nas redes:** não houve planejamento e treinamento das redes para a sistematização de seu processo de desenvolvimento, embora algumas tenham realizado atividades com este objetivo. Um planejamento consistente - considerando a relação entre monitoramento, avaliação e sistematização - poderia ter servido como um compilado de aprendizados ou mesmo como um mecanismo de orientação e correção de rumo.

# 4. IMPLEMENTAÇÃO DOS PROJETOS COLETIVOS NOS TERRITÓRIOS (FASE 1)

Em março de 2014, os signatários do Fundo Comunidade em Rede firmaram os Convênios de Cooperação em seus territórios com a presença de representantes das organizações parceiras e proponentes. O primeiro aporte do Fundo foi recebido pelas redes entre março e abril do mesmo ano, a partir de quando foram iniciados os projetos.

A implementação dos projetos e o desenvolvimento das redes foi um processo intenso, com muitas nuances e aprendizados, relatados na sistematização realizada. Este capítulo traz a síntese deste processo, com a intenção de conseguir refletir toda a sua riqueza, o que é um grande desafio. E o capítulo 7 apresenta em mais detalhes as características de cada um dos projetos.

## 4.1 IMPLANTAÇÃO DOS PROJETOS

Apesar de os diagnósticos terem sido realizados e de ter havido a capacitação para a elaboração dos projetos, questões sociais e culturais emergiram na implantação dos mesmos. As ferramentas utilizadas nos Encontros de Formação não tiveram resultados homogêneos, dadas as diferenças de contextos sociais.

Os grupos poderiam ter sido mais preparados para a possibilidade de mudanças em seus projetos, pois em alguns casos houve um choque de realidade, demandando adequações e redirecionamentos. Em comunidades com muitas carências sociais, isoladas ou afetadas por criminalidade houve mais dificuldade para articulação dos atores e implementação do que fora planejado.

Contudo, essas modificações contribuíram e foram muito importantes para o aprendizado em rede, por quê:

- ODBs e parceiros precisaram se posicionar sobre sua adesão e compromisso com o grupo;
- A união e a aproximação entre as ODBs dentro das redes aprofundaram o conhecimento entre os integrantes;
- Houve crescimento em atitude e organização frente às dificuldades de formalização de ODBs e resoluções das pendências burocráticas para início dos trabalhos.

Um diferencial do Fundo Comunidade em Rede, que facilitou a implantação, foi a constituição dos núcleos gestores. Formados por representantes das organizações parceiras, eles tiveram como responsabilidade a gestão dos projetos e, em conjunto, decidiam os encaminhamentos necessários para a realização de cada ação prevista, de acordo com os cronogramas.

As reuniões e encontros das redes foram planejadas pelos núcleos gestores e aconteceram com periodicidade variável. A maioria das redes se reunia mensalmente, mas houve as que se encontraram quinzenalmente e, até, semanalmente.

Todas criaram ferramentas para facilitar a gestão dos projetos e registro das reuniões, como por exemplo: listas de presença, atas, fotos. Foram criados, também, e-mails específicos para os projetos, páginas em redes sociais, jornais e panfletos.

## 4.2 DESAFIOS ENFRENTADOS NA PRIMEIRA FASE

Na primeira fase de execução dos projetos, alguns desafios encontrados durante a mobilização e implantação permaneceram e outros surgiram, gerando muitos aprendizados.

### Diferenças entre os signatários

Entre os signatários havia instituições de portes diferentes, o que teve efeitos na implementação das estratégias metodológicas acordadas em conjunto.

Como é frequente, as instituições de grande porte têm maior amplitude territorial de atuação e maiores orçamentos, contudo trabalham com equipes reduzidas. Por isso, contrataram consultores para o trabalho de campo, que se reportavam aos técnicos “nos escritórios” e, às vezes, alocavam funcionários da empresa para o acompanhamento local. Já as outras, cuja amplitude

territorial de atuação e orçamentos são menores, também contavam com equipes pequenas, mas com grande experiência em projetos sociais nos territórios. Seus técnicos ou consultores já eram ligados ao Instituto/Fundação e tinham vínculos preestabelecidos com as comunidades, o que facilitou a implementação de uma iniciativa flexível como o Fundo Comunidade em Rede.

### Relacionamento inicial entre as organizações

Durante o período inicial, quando os contratos com cada grupo foram firmados, houve discussões calorosas e longos debates entre as organizações de cada território em torno de questões de gestão, direcionamento de recursos e priorização das ações. Dificuldades comuns a várias ODBs contribuíram para que isso acontecesse:



Figura 7: Dificuldades das ODBs

### Diversidade entre as ODBs

As diferenças entre as organizações em cada território foram grandes. Apesar desta diversidade ser sempre uma grande riqueza das redes, gerou desafios:

- Os interesses ou necessidades particulares de cada grupo às vezes se chocavam ou eram postos acima dos interesses comuns da rede;
- Diferenças culturais relacionadas à tradição e à história dos grupos também influenciaram, direta ou indiretamente, os processos decisórios das redes;

- Estruturas organizacionais e capacidades de gerenciamento diferentes influenciaram na realização de ações e em seu comprometimento com a rede.

Apesar dos entraves no relacionamento, aprendeu-se a dialogar, defender pontos, aceitar argumentos contrários e ceder. Para isso, o trabalho dos técnicos e dos coordenadores dos grupos foi muito importante. Geralmente, eram eles que encaminhavam os participantes para a resolução ou direcionavam as pautas de forma que os atritos fossem minimizados.

## Questões estruturais das ODBs

Algumas ODBs tinham estrutura mais sólida, mais facilidade para se manter e mobilizar seus associados.

### Organizações mais estruturadas:

- Proximidade com as comunidades de relacionamento;
- Reconhecimento pela comunidade;
- Lideranças autênticas, forjadas na comunidade;
- Grande potencial transformador.

Enquanto, outras apresentaram dificuldades com a própria manutenção e a mobilização de associados.

### Organizações menos estruturadas:

- Integrantes com reduzida formação técnica, inclusive sobre seu tema ou causa;
- Limitada capacidade de mobilização;
- Sem formalização ou registradas inadequadamente.

Em alguns projetos foi preciso atrasar o cronograma, a fim de que as organizações pudessem revisar seu planejamento para dar continuidade às ações previstas. Apesar dessas dificuldades, com união e força os grupos foram superando limitações, gerando muitos aprendizados pessoais e institucionais.

## Gestão de projetos em rede

Elaborar projetos e administrar recursos em rede é algo novo e desconhecido para as organizações que estão mais acostumadas a trabalhar com o financiamento de projetos pontuais e com escopos predefinidos. Se envolver com um projeto sendo corresponsável e assumindo as consequências coletivamente são ações intimidadoras para aquelas que consideram não ter capacidade administrativa ou recursos humanos para isso. Por isso, algumas organizações desistiram durante o processo de formação ou no início da implementação.

Em todos os projetos houve muita energia voltada ao alinhamento de questões administrativas. Por um lado, ODBs aprendendo a ser menos informais e mais organizadas e por outro, signatários tendo de ser flexíveis.

## Participação do setor público

O modelo de gestão e os hábitos administrativos enraizados no setor público representaram obstáculos para o trabalho em rede:



Figura 8: Dificuldades com o setor público

## Participação do setor privado

Em vários casos, os territórios eram cidades pequenas ou médias, onde as empresas tendem a ser de menor porte e não estão habituadas a participar de projetos sociais com as características do Fundo. A falta de adesão também se deveu à cultura de não compartilhar conhecimentos e práticas com outras empresas.

## Atuação em Rede

A atuação em rede foi uma novidade para muitos dos envolvidos. Mesmo fundações ou instituições com experiência em modelos de gestão em rede encontraram desafios para serem facilitadoras das redes nos territórios.

- A rede é uma prática pouco utilizada no cotidiano das organizações de base. É preciso tempo para apreenderem o seu significado e funcionamento.
- As ODBs não estão acostumadas a elaborar projetos e administrar recursos em rede.
- O trabalho em rede também é algo desconhecido para outros setores da sociedade, como foi o caso do setor público.

No entanto, a atuação em rede aproximou realidades e olhares distintos, que normalmente trabalhavam de forma compartimentada ou em uma relação hierárquica.



Figura 9: Modelos de apoio a projetos

## 4.3 RESULTADOS DA PRIMEIRA FASE

Todos os projetos do Fundo Comunidade em Rede tiveram resultados positivos em vários aspectos durante a primeira fase, com variações entre eles relacionadas, principalmente, aos contextos locais.

### Diversidade dos integrantes das redes

As peculiaridades das organizações e os diferentes perfis dos integrantes enriqueceram as redes.

- As expertises de cada organização se somavam, ajudando na resolução de problemas ou na tomada de ações no grupo;
- O perfil diversificado das lideranças ajudava as redes a crescerem e amadurecerem nas suas posições;
- A interação entre os membros criou oportunidades para as redes, assim como trouxe benefícios para algumas organizações particularmente;
- Membros de organizações fragilizadas conseguiram adquirir conhecimentos técnicos e atitudinais que ajudaram a promover e, em alguns casos, a oficializar suas organizações.

### Desenvolvimento das organizações

Houve o crescimento das organizações de base, levando algumas redes para outro patamar, porquê:

- Passaram a entender melhor a comunidade em que vivem, devido ao contato com as diferentes realidades vindas das experiências de campo com as outras ODBs;
- Se envolveram mais intimamente com os setores público e privado, entendendo melhor a dinâmica e a forma de agir desses setores;
- Testaram os limites de seus líderes e organizações no difícil trabalho de articular as ações planejadas pelas redes;
- Conseguiram quebrar amarras quanto a cooperação, interação e articulação com outras organizações, visando o bem comum.

## **Papel social e articulação política da ODBs**

O papel desempenhado pelos membros das ODBs ficou mais claro e se aprimorou, e a capacidade de articulação política das organizações aumentou.

### **Ganhos relacionados ao papel dos membros:**

- Ganhos de autoestima, valorização pessoal e cidadania;
- Saber se apresentar, expor ideias, argumentar e se posicionar;
- Habilidades cognitivas para planejar e realizar ações articuladas com outros atores.

### **Ganhos relacionados à articulação política:**

- Habilidades de se articular e negociar politicamente com outros atores sociais;
- Capacidade de identificar ações políticas que pudessem desviar ou manipular o grupo;
- Saber se relacionar com os setores público e privado e exigir sua atuação quando necessário.

### **Desenvolvimento técnico e de gestão da ODBs**

As organizações se fortaleceram com a aquisição ou desenvolvimento de conhecimentos técnicos e gerenciais.

- Capacidade para elaborar relatórios descritivos;
- Mudanças na maneira de fazer a gestão financeira;
- Aprendizado técnico de determinado conhecimento profissional ou organizacional;
- Habilidade para trabalhar com o inesperado e imprevisto.
- Organização do trabalho com outras organizações, com agendas distintas e conflitantes;
- Definição de pautas e decisões de forma eficaz, para encaminhamento das ações e atividades propostas.

### **Mudanças na percepção da realidade do território**

Houve ganhos relacionados ao grau de conhecimento e capacidade analítica do território, a partir do relacionamento em rede.

- Crescimento das ODBs quanto ao conhecimento da região, devido às diferentes experiências e visões do território existentes nas redes;
- Aumento da capacidade de pensar e analisar o território;
- Mais informações sobre o tema dos projetos coletivos, que abriu as fronteiras de atuação das ODBs e ampliou suas ambições.

## **Efeitos nas comunidades**

Os benefícios para as comunidades variaram conforme a realidade e as necessidades de cada território e o tipo de ação desencadeada pelos projetos.

### **Comunidades marginalizadas:**

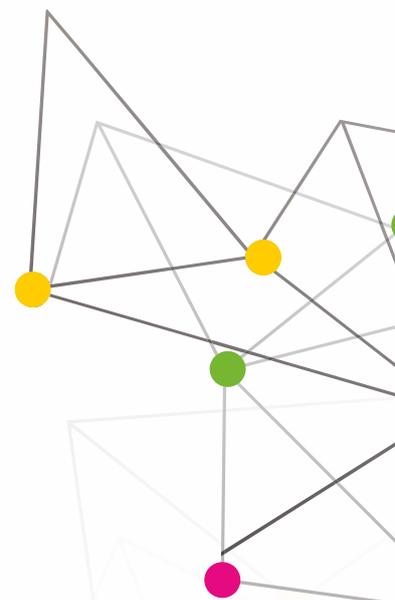
Em virtude de grandes carências sociais, dificuldade para identificar ativos e distanciamento do setor público, os maiores ganhos para essas comunidades foram a articulação e a inserção social. A maior parte dos projetos envolveu atividades sociais, educativas e recreativas com o objetivo de resgatar a cidadania.

### **Comunidades desarticuladas:**

A presença de organizações sociais e a existência de certa infraestrutura fornecida pelo setor público possibilitaram que as redes almejassem outras esferas de atuação, como a articulação política no território. O grande ganho para essas comunidades foi o desenvolvimento de redes que começaram a ensaiar uma articulação com o setor público, chamando a atenção para as questões sociais no território.

### **Comunidades articuladas:**

Em comunidades com vários ativos presentes no território, que contavam com equipamentos e órgãos públicos, houve a intensificação de algumas questões sociais latentes, o que serviu como um catalisador do desenvolvimento social.



## Efeitos nas organizações signatárias e RedEAmérica

A gestão compartilhada do fundo, a capacitação dos técnicos e gestores das organizações signatárias e os aprendizados sobre projetos de redes foram importantes ganhos.

### Autogestão compartilhada:

- As trocas de experiências entre os membros sobre os projetos aprimoraram suas práticas administrativas e de acompanhamento nos territórios;
  - A cooperação e a disponibilização dos recursos humanos entre os Institutos e Fundações ampliaram a capacidade de ação de cada um;
  - Os desafios na implementação geraram aprendizados administrativos sobre a gestão em rede de projetos de investimento social;
  - A união e a cooperação entre os signatários no Fundo fortaleceram o Bloco Brasil como nodo da RedEAmérica;
  - O Bloco ampliou o portfólio da RedEAmérica sobre experiências de atuação em rede.
- Capacitação de técnicos e gestores:
- O contato contínuo entre técnicos possibilitou a troca de experiências e informações, que foram fundamentais para o desenvolvimento das ações nos territórios;
  - O Fundo Comunidade em Rede possibilitou aos técnicos e gestores a experiência de pensar globalmente e atuar localmente. Assim, vivências que seriam inviáveis isoladamente se tornaram possíveis trazendo muitos aprendizados;
  - As relações humanas e profissionais também foram afetadas. A experiência de trabalho em rede e com redes aproximou os relacionamentos entre os técnicos e com as comunidades.

**No encontro de finalização da Fase 1, ocorrido em junho de 2016, os integrantes das redes compartilharam seus aprendizados, abaixo sintetizados:**

### Estratégias que funcionaram bem na implementação dos projetos:

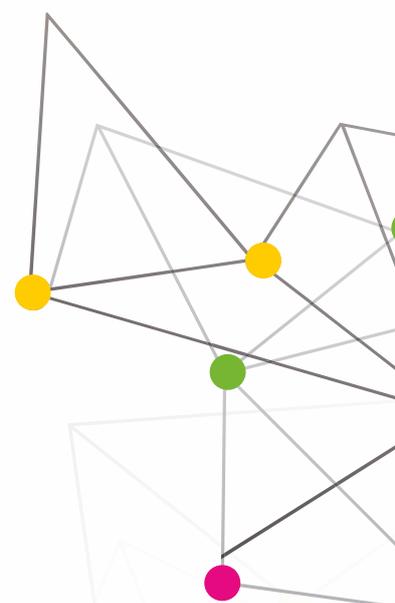
- Valorização da cultura e história dos territórios;
- Planejamentos coletivos;
- Tratar de assuntos relevantes para a comunidade;
- Participação de crianças e jovens;
- Envolvimento das escolas;
- Capacitações destinadas a mudar a visão e o jeito de fazer;
- Fortalecimento da gestão;
- Visitas de intercâmbio;
- Criação de identidade para as redes.
- Atuação efetiva em rede.

### Elementos importantes para a atuação em rede:

- Diálogo genuíno entre organizações e setores;
- Constituir-se como um grupo, com interesses compartilhados e propósitos comuns (ao buscarem resultados coletivos, receberam muito mais do que o almejado individualmente);
- Articulação entre organizações de diferentes setores;
- Potencialização de recursos, com a organização das expertises de cada um, mesclando diversos saberes;
- Mobilização de recursos dos três setores (tiveram até dificuldade de gastar, porque ampliaram os recursos recebidos por meio de muitas parcerias);
- Lógica da abundância (abertura e flexibilidade para viabilizar a realização de muitas ações);
- Sentimento de pertencimento e de corresponsabilidade;
- Empoderamento, autonomia e emancipação.

### Principais resultados:

- Expansão das atividades;
- Melhorias materiais;
- Aprimoramento de ações;
- Aumento de renda;
- Aprendizagem em rede, com aumento do capital humano;
- Aumento do capital social, com sentido de coletividade e corresponsabilidade pelo desenvolvimento social;
- Mudança na visão sobre o “poder público” (o que é público é de todos, e todos têm o poder de ser ouvidos e propor mudanças).



# 5. FORTALECIMENTO DAS REDES

Os bons resultados dos projetos levaram o grupo de signatários a propor à IAF uma segunda fase para o Fundo Comunidade em Rede, com o aproveitamento de recursos que haviam sobrado. As propostas foram elaboradas pelas redes, com a mediação do membro signatário, para o desenvolvimento dos projetos por mais 12 meses.

O Instituto Votorantim decidiu não participar desta nova fase, e propôs que os recursos de que ainda dispunha fossem usados para a publicação da

experiência, o Instituto Camargo Corrêa também não participou da segunda fase e disponibilizou os recursos sobrando para o Fundo.<sup>17</sup>

O processo de avaliação e sistematização da segunda fase do Fundo concluiu que o investimento nesta fase adicional resultou em amadurecimento das redes e evolução de seus projetos. Foi possível constatar que os obstáculos da primeira fase haviam sido superados, ou minimizados, e os projetos alcançaram um novo patamar, conforme sintetizado a seguir.

## 5.1 CONQUISTAS

### **Maturidade**

As redes ficaram mais orgânicas e sua identidade ficou mais clara nos territórios. Seus integrantes desenvolveram habilidades emocionais e conhecimentos técnicos, e passaram a ter mais autonomia para tomar iniciativas. A união entre os integrantes aumentou e as organizações parceiras se fortaleceram, fazendo com que a atuação em rede evoluísse.

As ansiedades diante do “novo” diminuíram e a atuação em rede passou a ser algo corriqueiro e conhecido. Os conflitos, que eram vistos como ameaças, passaram a ser encarados com mais naturalidade, pois a capacidade de negociação aumentou.

As ações e atividades da rede se inseriram na rotina dos integrantes e das organizações, proporcionando mais confiança e segurança, inclusive para aqueles que tinham papéis de líderes no início e que foram se sentindo mais capacitados para atuar em rede. Com isso, houve o surgimento de novas lideranças e a entrada de novas organizações, trazendo novas expertises e mais influência nos territórios.

### **Autonomia**

As redes ficaram mais independentes dos técnicos e gestores dos institutos e fundações signatários.

Houve um posicionamento estratégico dos técnicos, que se mantiveram mais distantes das ações nos territórios e se envolverem menos na administração das ações das redes. Isso só foi possível devido à maturidade das redes, que conseguiram continuar as ações, articulações e mobilizações por iniciativa própria.

Essa emancipação foi um dos grandes ganhos da

segunda fase. A autonomia conquistada facilitou a independência progressiva das redes dos recursos do Fundo e encaminhou à reflexão sobre a sustentabilidade do trabalho das redes após o encerramento destes recursos.

### **Envolvimento das organizações**

Aumentou o entendimento das organizações sobre seu papel nas redes e suas possibilidades de envolvimento. Com isso, as questões que causavam desconforto nos membros das organizações diminuíram.

As relações entre as organizações nas redes amadureceram e a realização de ações e atividades em comum ficaram mais robustas.

A auto-organização das redes levou à saída de alguns integrantes. Contudo, a diminuição da quantidade de organizações participantes passou a ser encarada com mais tranquilidade, devido à percepção do aumento da qualidade da atuação em rede.

### **Reconhecimento nos territórios**

As redes começaram a ser conhecidas nos territórios, sendo vistas como ativos importantes e atuantes nas comunidades em decorrência das ações realizadas e seus resultados.

O relacionamento com os setores público e privado melhorou, devido às habilidades de comunicação e negociação adquiridas durante a primeira fase.

Alguns trabalhos e ações efetivados nos projetos passaram a ser referência, tanto nos territórios como em outras localidades. Em todos os territórios as comunidades começaram a reconhecer as habilidades, competências e expertises das redes em seus campos de atuação.

<sup>17</sup>Durante a implementação do Fundo Comunidade em Rede, o Instituto Camargo Corrêa foi desmembrado e foi criado o Instituto InterCement, que administrou os recursos do Fundo, uma vez que o projeto aconteceu em Jacareí, município de atuação da InterCement.

## Evolução dos projetos

Em todas as redes houve desdobramentos ou adequações nos projetos elaborados na primeira fase de forma consistente e condizente com as necessidades.

### Projetos continuados:

Todos os projetos que mantiveram os objetivos, tiveram desdobramentos consistentes:

- Estabelecimento de novas parcerias para intensificar as ações na comunidade;
- Ações visando a intersectorialidade nos territórios;
- Qualificação de recursos humanos para a realização das ações;
- Aperfeiçoamento dos mecanismos de geração de renda;
- Aprofundamento de conhecimentos sobre os temas dos projetos;
- Investimentos em equipamentos e utensílios para a realização de mais ações.

### Projetos modificados:

As redes que modificaram objetivos ou ações de seus projetos foram motivadas por questões de

adaptação à realidade ou por assumirem sua vocação no desenvolvimento do território.

Essa iniciativa mostrou o alto grau de maturidade e comprometimento com os resultados. E o sucesso alcançado nas novas empreitadas comprovou o grau de coesão e de alinhamento de objetivos que os membros das redes conseguiram alcançar.

### Mudança de patamar

A continuidade dos projetos, as modificações e o amadurecimento das iniciativas resultaram da visão estratégica de que a segunda fase deveria ser um momento de mudança de patamar.

Os signatários e as organizações envolvidos já tinham como meta o desenvolvimento de competências que oferecessem as qualificações necessárias para a evolução das iniciativas após a finalização do Fundo Comunidade em Rede, tais como: competências gerenciais, habilidades de comercialização e aumento da capacidade de articulação.

## 5.2 DESAFIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DAS REDES

A maioria dos desafios vividos na segunda fase foram similares aos encontrados na primeira, porém com amplitude diferente. Enquanto no início as dificuldades eram referentes à estruturação das redes, nesta fase elas giraram em torno do desenvolvimento e da sustentabilidade das iniciativas e resultados obtidos.

### SUSTENTABILIDADE DE REDES

O que precisa ser mantido em uma rede? Por quanto tempo? Basta observar a natureza para perceber que sua sustentabilidade é sistêmica e associada a uma permanente transformação – dois atributos das redes. Por isso, é válido analisar periodicamente a qualidade (mais do que a quantidade) das conexões da rede, a abertura de seus integrantes para novas ideias e soluções e as ações que estão sendo desencadeadas a partir da rede.

Os recursos da rede estão nela e nessas conexões que vão sendo feitas e que ampliam sua capacidade de atuação.

## Abertura a novos integrantes e parceiros

Atrair novos integrantes e ampliar parcerias foi uma meta desafiadora, frente aos obstáculos surgidos na receptividade.

O acolhimento de novos membros gerava sentimentos dúbios e resistências dentro das redes, pois ao mesmo tempo em que o crescimento era almejado, havia o apego ao que fora construído e o receio de que houvesse questionamentos e retrocessos. Além disso, surgiam dúvidas sobre as reais intenções dos novos integrantes.

Assim, a possibilidade de haver mudanças gerava sentimentos de posse, ações unilaterais ou decisões autoritárias, sob a aparente justificativa de proteção da rede. Por outro lado, novas organizações tinham receio de participar e ter de dividir recursos, ou de perder sua autonomia e papel nos territórios.

O risco era de os grupos se fecharem e passarem a atuar em torno de suas próprias necessidades, inviabilizando o olhar territorial, que fora tão importante para seu próprio surgimento. A coesão gerada pela união e comprometimento dos membros com os propósitos das redes poderia acabar sendo uma armadilha para seu crescimento e sustentabilidade.

## Mobilização comunitária

A necessidade de manter e ampliar a mobilização comunitária é um desafio permanente, que se relaciona à intenção de fazer mais e melhor.

Com as comunidades mobilizadas, os temas ligados à atuação de cada rede podem ser mais difundidos, mais pessoas das comunidades podem colaborar e ser protagonistas e as redes podem ganhar mais legitimidade frente aos setores público e privado, com mais capacidade de incidência política.

## Relacionamento com o setor privado

Na segunda fase, o envolvimento de empresas continuou tímido, mas as redes pretendiam ampliá-lo para obterem apoio de diversas formas: acesso a redes de relacionamentos, recursos materiais e financeiros, consultorias e orientações em questões técnicas, entre outros recursos.

## Relacionamento com o setor público

No caso do setor público, o desafio está relacionado à capacidade das redes de ampliarem o impacto de sua atuação. Com o engajamento do setor, podem conhecer melhor as políticas, programas e projetos existentes, acessar recursos e ampliar parcerias.

## RESTRINGIR OU AMPLIAR

O sentimento de pertencimento a um grupo não é algo imediato e depende da facilidade que cada indivíduo tem para fazer novos relacionamentos e de como ele é acolhido pelos demais. Ser um grupo é uma construção coletiva e, por isso, novos integrantes podem ser vistos como ameaças. No entanto, fechar a rede a novas conexões significa limitar a sua atuação e o seu desenvolvimento. É preciso confiar na capacidade de auto-regulação da rede – pessoas com interesses muito divergentes podem acabar se afastando, mas há sempre aquelas que mudam sua visão ou ajudam a mudar, ou ampliar, o olhar dos demais integrantes da rede.

## Formalização

A necessidade de formalizar juridicamente iniciativas que nasceram a partir dos projetos das redes surgiu com diferentes nuances.

Nos projetos que criaram ou fortaleceram grupos comunitários informais de geração de renda, a formalização foi considerada importante para a comercialização de produtos e serviços e para buscar parcerias.

Já nos projetos que trabalharam com divulgação, valorização e organização de ações culturais, esportivas ou educacionais e os que trabalharam com mobilização social de comunidades, a formalização já existente de organizações integrantes das redes foi suficiente para realizar ações e firmar parcerias.

No caso das organizações de base comunitária, a formalização tem relação com sua própria sustentabilidade. Aquelas que não são juridicamente constituídas, não conseguem estabelecer parcerias para a comercialização ou captação de recursos, permanecendo à margem e reduzindo seu potencial de influência e mobilização no território. Como resultado, muitas acabam encerrando suas atividades ou se mantêm em precárias condições, o que afeta a capacidade de articulação das redes de que são integrantes.

## Formação e qualificação técnica

A necessidade de formação permanente nas temáticas escolhidas pelas redes foi comum a todas. Particularmente nos projetos de geração de renda, a carência de conhecimentos específicos em administração, marketing, comercialização e gestão de negócios costuma ser mais frequente.

## Manter o padrão rede

Continuar interagindo e crescendo na lógica colaborativa, multiliderada, flexível e orgânica das redes permanece um desafio para todos que participaram dos projetos e que acreditam que esses e novos projetos serão mais bem-sucedidos e terão resultados mais sustentáveis se o padrão rede for mantido.

# 6. IMPACTOS DO FUNDO COMUNIDADE EM REDE

O amadurecimento das redes e a organicidade adquirida com as ações realizadas na segunda fase aprofundaram os resultados e ganhos obtidos na primeira fase do Fundo Comunidade em Rede.

Todos os projetos, respeitadas as características de cada rede e seu território, foram além dos resultados obtidos na fase anterior. Na maioria dos projetos esses resultados não foram derivados de novas iniciativas, mas do amadurecimento das ações e do planejamento realizado na primeira fase.

### Os impactos resultaram de um processo que:

- Valorizou os talentos das pessoas e resgatou sua autoestima;
- Foi orientado a partir das capacidades e vocações existentes nos territórios;
- Fortaleceu as organizações comunitárias e seus projetos;
- Criou oportunidades de desenvolvimento profissional e técnico;
- Gerou sentimento de pertencimento a redes comunitárias;
- Estimulou a emancipação nos territórios.

### Impactos nas organizações

As organizações tiveram a oportunidade de vivenciar o trabalho em rede e de perceberem sua importância para a sustentabilidade e sucesso de seus projetos.

#### Liderança:

Além das pessoas que já exerciam liderança nas organizações, outras passaram a liderar, como fruto das formações e ações práticas que envolveram vários membros.

#### Independência:

Organizações que, de certa forma, dependiam dos técnicos das instituições signatárias, conseguiram mobilizar e articular ações de forma autônoma e eficiente no território.

#### Influência:

Passaram a atuar mais fortemente em rede junto aos setores público e privado para defender interesses da rede ou da comunidade.

#### Estabilidade:

Houve melhorias na estrutura de algumas organizações, graças ao trabalho em rede.

#### Territorialidade:

As organizações se mostraram definitivamente presentes nos territórios, levantando bandeiras relacionadas às suas áreas de atuação.

### Impactos no setor público

Apesar do pouco envolvimento do setor público nas ações das redes, houve ganhos para o setor, principalmente em relação a aproximação com o território e a facilitação do manejo com questões sociais.

#### Capilaridade:

As redes funcionaram como tecelãs de cidadania nos territórios, aproximando as comunidades do setor público através da reivindicação de direitos a serviços e produtos, levando o Estado onde ele não chegava.

#### Influência:

As redes aumentaram a influência do setor público, à medida que suas ações eram realizadas em parcerias. Tentativas de manipulação das redes por agentes públicos ocorreram, mas foram habilmente detectadas e anuladas.

#### Articulação:

Redes que trabalharam com questões de meio ambiente foram grandes articuladoras do setor público com a comunidade, viabilizando encaminhamentos ou até mesmo soluções que seriam difíceis para o setor público obter isoladamente.

## Impactos nas escolas

As escolas foram influenciadas direta ou indiretamente pelas ações do Fundo em todos os projetos. Foram grandes parceiras das redes, atuando como disseminadoras, balizadoras e multiplicadoras de ações e conteúdo nos territórios.

### Formação:

Os temas trabalhados pelas redes foram utilizados como matéria prima para formação de alunos e professores. Ações relacionadas ao meio ambiente, trabalho e renda foram temas de interação com as escolas.

### Integração:

As escolas puderam interagir com as comunidades, resgatando seu papel de integradoras e articuladoras dos territórios, fazendo conexões entre comunidade, alunos e pais.

### Mobilização:

Elas também passaram a ter papel de mobilizadoras ao assumirem, perante as comunidades e o setor público, ações e ideias geradas nas redes que influenciaram a mudança de hábitos e atitudes.

### Territorialidade:

As escolas começaram a ser percebidas como referências no desenvolvimento dos territórios.

## Outros impactos no desenvolvimento comunitário

Os impactos para as comunidades foram bastantes diversificados. De modo geral, os projetos contribuíram para o resgate da cidadania e o desenvolvimento social, a partir da mobilização dos ativos dos territórios.

### Renda:

Alguns projetos propiciaram o aumento de renda para seus membros e para a comunidade local, por meio do incentivo a um setor ou negócio de impacto social.

### Mobilização em torno de causas:

Outros tiveram grande impacto na mobilização para causas ambientais, econômicas ou de trabalho, resgatando o respeito, os direitos e a cidadania das comunidades.

### Educação:

A influência das redes na educação ocorreu de maneira direta ou indireta em todos os territórios, seja através de eventos educativos ou pelo envolvimento direto de gestores e alunos nos projetos.

### Territorialidade:

As redes também começaram a resgatar a noção de pertencimento a um território e comunidade. Através de sua atuação, as comunidades passaram a se sentir donas das ações realizadas em rede.

### Impactos para os signatários

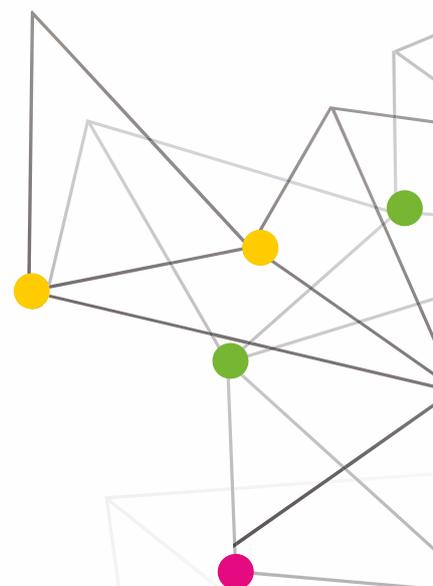
Os institutos e fundações signatários do Fundo Comunidade em Rede foram impactados de várias formas.

### Atuação em rede:

- Aperfeiçoamento da gestão compartilhada;
- Aproximação entre os signatários do Bloco Brasil;
- Elaboração de modelos administrativos e acompanhamento próprios mais próximos da realidade brasileira;
  - Ser um case sobre trabalho em rede, para a RedEAmérica.

### Atuação em seus territórios de influência:

- Aproximação com as questões territoriais locais;
- Qualificação e aprimoramento dos técnicos;
- Aprofundamento da metodologia de trabalho em rede;
  - Ganho de imagem para as empresas mantenedoras;
  - Ampliação da incidência em políticas públicas nos territórios.



## 7. AS REDES E SEUS PROJETOS

Este capítulo apresenta uma síntese da sistematização sobre os projetos e as redes, desde a primeira fase, iniciada em 2013.

As características das redes, os objetivos gerais e específicos de cada projeto, assim como seus principais desafios, dificuldades e conquistas alcançadas durante a experiência do trabalho em rede podem ser aqui conferidos.

Também é possível conhecer os resultados gerados por cada projeto em diferentes âmbitos:

- Impactos para as instituições e fundações que os apoiaram;
- Ganhos para as organizações da rede e parceiros, como o setor público e privado, durante o trabalho em rede;
- Benefícios para as comunidades a partir dos projetos realizados.

De forma sucinta procurou-se traçar um panorama geral com o objetivo de oferecer ao leitor uma visão ampla, e ao mesmo tempo específica e particular, de cada experiência para uma aproximação maior da riqueza e beleza que cada projeto trouxe ao Fundo Comunidade em Rede.

REDES E SEUS PROJETOS I

# RIOCONHECIMENTO

Fundação Otacílio Coser  
Vila Velha-ES



## Projeto RioConhecimento

### O QUE É?

Grupo de voluntários e instituições, sem personalidade jurídica e fins lucrativos, articulador de ações socioambientais da Rede de Organizações Sociais da Bacia do Rio Aribiri - Vila Velha/ES.

### MISSÃO

Sensibilizar e conscientizar multiplicadores de ações socioambientais de promoção da melhoria da qualidade de vida das populações da Bacia do Rio Aribiri, por meio da mobilização de comunidades e da articulação de parcerias.

### VISÃO

Até 2020 estar estruturado e ser referência na Grande Vitória a partir dos trabalhos realizados na Bacia do Rio Aribiri.

### ESTRUTURA DA REDE

A rede é composta por organizações sociais do território, membros da comunidade, o signatário do projeto Fundação Otacílio Coser e o apoio de empresas parceiras da fundação denominado grupo gestor.

### Organizações pertencentes ao grupo “Comunidade em Ação”



Fundação Otacílio Coser (FOCO), signatária do projeto, foi instituída em 1999, atua fortalecendo os elos entre comunidades, escolas e empresas, por meio de programas de desenvolvimento de comunidades, educação e ações de corporativo.

O Grupo Gestor é composto por representantes e consultores das empresas parceiras Companhia Portuária de Vila Velha (CPVV), LOGIN/TVV e Prysmian Surflex, investidoras da Região da Bacia do Rio Aribiri, e também da FOCO, como gestora institucional do projeto.

O Grupo Gestor tem como objetivo o acompanhamento dos projetos em desenvolvimento, oferece consultorias e a análise crítica dos objetivos, metas e resultados obtidos nas ações implementadas pelos projetos desenvolvidos através do Fundo Comunidade em Rede.

## Projetos desenvolvidos na primeira fase

Foram dois projetos desenvolvidos na primeira fase, "**Transformando e Compartilhando Saberes**" e "**Práticas de Cidadania: Faça a Diferença**".

Os projetos tiveram o objetivo de contribuir para o fortalecimento institucional e desenvolver práticas de mobilização comunitária, visando melhores condições

socioambientais na Região da Bacia do Rio Aribiri.

Inicialmente, os projetos foi introduzido nos bairros de Paul, Ataíde e São Torquato, devido a proximidade com as empresas investidoras participantes do grupo gestor, e posteriormente para Cavalieri e Vale Encantado, onde se encontra a nascente do rio Aribiri.



*Rio Aribiri, pertencente a bacia do Rio Jucu que corta 22 bairros na região de Vila Velha, entre eles os bairros de São Torquato e Vale Encantado*



## Principais ações desenvolvidas

### Transformando e Compartilhando Saberes

#### Principais ações:

- Reuniões quinzenais
- Formação das lideranças locais em grupalização, oratória, licenciamento ambiental
- Visita técnica
- Monitoramento dos projetos aprovados

### Práticas de Cidadania: Faça a Diferença

#### Principais ações:

- Cine Rede
- Caminhadas e expedições ao Rio para sensibilização
- Encontro de Lideranças para Revitalização do Rio Aribiri
- Sensibilização e mobilização com a comunidade
- Apresentação GCA para professores da Rede Pública Municipal de Vila Velha – agregando com o projeto de sustentabilidade

# Resultados da Primeira Fase

## Ganhos

### REDE

- Aproximação das organizações civis que antes não se conheciam
- Quebra do individualismo e comprometimento com o grupo e organizações civis.

### FOCO

- Maior entrosamento entre organizações civis no seu território
- Desenvolvimento de metodologia de trabalho em rede com melhores resultados para o território
- Aperfeiçoamento e aprofundamento da relação com o setor privado utilizando o sistema em rede.

### COMUNIDADE

- Sensibilização e oportunidade das questões socioambientais e temas disseminados pelo projeto
- Oportunidade de conhecimento para comunidade das temáticas sociais que envolvem os interesses da região
- Crescimento pessoal das lideranças na comunidade e fortalecimento da sua atuação no território.

## Passagem para a segunda fase

Houve um salto qualitativo do grupo quanto organização, competências, gestão e envolvimento com a comunidade.

### PRIMEIRA FASE

- Desenvolvimento técnico e atitudinal do grupo de comunicação com a comunidade
- Articulação dos ativos no território
- Abertura de canais

### SEGUNDA FASE

- Aprimoramento das questões gerenciais internas
- Gerenciamento e qualificação da rede constituída
- Foco no envolvimento e engajamento da comunidade

**CONSTRUÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO**

**DESENVOLVIMENTO E  
GERENCIAMENTO**

“

*“No primeira era mais capacitação, agora e mais execução. Podemos fazer mais coisas, estávamos mais capacitados. A velocidade foi maior, tivemos mais força. A primeira fase foi um treino sério”*

**Membro GCA**

”

## Segunda fase

O projeto conseguiu passar de uma fase de construção e articulação para aprimoramento e expansão da rede. Além do olhar para as necessidades internas do grupo, passou a ter um olhar para as necessidades de sua rede constituída. Também adquiriu um

olhar mais cuidadoso com o envolvimento comunitário na questão ambiental no território, além de trabalhar com as questões de divulgação, começou a focar no desenvolvimento de multiplicadores no território.

## Continuidade e inovação

O projeto manteve seus objetivos iniciais, contudo houve uma clara mudança da amplitude e objetivos.

### PRIMEIRA FASE

Ênfase na qualificação e treinamento do grupo para questões básicas de relacionamento, gestão e conhecimento do tema ambiental no território.

Início de ações voltadas para despertar a questão ambiental junto à comunidade e seus ativos, principalmente envolvendo as escolas.

### SEGUNDA FASE

Aprimoramento da gestão do grupo Comunidade em Ação para melhor gerenciamento de suas ações.

Ampliação das oportunidades de capacitação, qualificação e aperfeiçoamento para os integrantes da rede.

Ênfase ao trabalho de sensibilização e divulgação com a comunidade sobre questões ambientais e sociais.

Além das ações na comunidade, início de trabalhos com lideranças locais para engajamento da causa ambiental.

Busca de parcerias com outras organizações envolvidas na questão ambiental para crescimento no conhecimento e qualificação no tema ambiental

# Ações realizadas na segunda fase

As ações na segunda fase foram mais consistentes e maduras, focadas na sensibilização e no desenvolvimento da comunidade no território.

## REALIZAÇÕES DO GRUPO:

- Monitoramento do Rio Aribiri
- Reuniões quinzenais de planejamento
- Sensibilizações e entrega de kit de captação de água

- Sensibilização nas escolas
- Revitalização de escadaria - Rede Escola Aí Foco
- Roda de Conversa
- Oficina de Empreendedorismo
- Curso de Ferramentas de mobilização
- Curso de Captação de Recursos



### CINE REDE

**Objetivo:** Sensibilização ambiental por meio de exibição de filmes e atividades na praça. Revitalização de espaço comunitário.



### CAPTAÇÃO DE ÁGUA DE CHUVA

**Objetivo:** Instalação de kits para captação e reutilização de água de chuva ou poço e sensibilização para o bom uso da água.



### RODA DE CONVERSA

**Objetivo:** Esclarecer a relação entre os três setores: Público, Privado e ONGs. Com o tema: Articulação entre os três setores em prol da comunidade.



### REVITALIZAÇÃO DA ESCADARIA

**Objetivo:** Revitalização de escadaria em parceria com o programa Rede Escola Aí e a escola Silvio Rocio.



### OBSERVANDO O RIO

**Objetivo:** Parceria com a SOS Mata Atlântica para monitoramento e análise da qualidade da água dos rios e criação de banco de dados nacional pelo Projeto Observando os Rios.



### EXPEDIÇÃO

**Objetivo:** Sensibilização ambiental dos participantes e moradores do entorno do rio. Reconhecimento do Rio.

## Ações realizadas na segunda fase

Na segunda fase o grupo conseguiu formar lideranças e amadurecer em questões importantes, além de agregar parceiros de peso e qualidade ao trabalho.

- Amadurecimento das lideranças no trato com os trâmites formais para a realização de eventos com o setor público e a comunidade.
- Visibilidade e influência do grupo no território, o que ajudou a consolidá-lo como uma referência em assuntos ligados ao Rio Aribiri junto à Prefeitura de Vila Velha.

• Fortalecimento dos líderes das organizações, que ficaram mais ativas no grupo e confiantes no trabalho.

O grupo passou a ser visto como uma referência na questão ambiental local, pela comunidade e pelos setores público, privado e social.

## Aprendizados

### GESTÃO

- A elaboração do regimento interno contribuiu muito para a organização interna do grupo e para o aprendizado de gestão.
- O grupo participou de capacitações para produzir um plano de mobilização e cada organização participante construiu o seu plano de captação de recursos.

### LIDERANÇA

- O grupo conseguiu ficar mais confortável com a entrada de novos parceiros e lideranças. Antes havia um sentimento de “medo” por parte das lideranças no grupo pois sentiam sua posição ameaçada com a entrada de novos integrantes. Hoje almejam e cuidam desses novos integrantes

## Impacto do Projeto

A consolidação das ações iniciadas na primeira fase, a formação de parcerias, e o amadurecimento do grupo conduziram a impactos importantes no território.

### NAS POLÍTICAS PÚBLICAS

A visibilidade do grupo em virtude das ações e parcerias no território, e sua consolidação como referência em assuntos ligados ao Rio Aribiri com a Secretaria de Educação Meio Ambiente abriu a oportunidade de responder a demandas pedagógicas e documentais vindas da secretaria.

### NAS ORGANIZAÇÕES LOCAIS

As organizações que participam do grupo estão mais qualificadas e atuantes em suas respectivas áreas e projetos.

As lideranças dessas organizações estão mais envolvidas no território e mais influentes.

### NA COMUNIDADE

Aumento da sensibilização para as questões ambientais que ocorrem no território.

Participação na discussão sobre questões sociais e do meio ambiente.

“

*“Todas as atividades que realizamos foram voltadas para a sensibilização para questões do meio ambiente, mas no final tivemos impacto em várias áreas... Tivemos impacto nas escolas com o cine, nas organizações com formações e até a SOS Mata Atlântica está procurando a gente”*

**Membro GCA**

”

## Sustentabilidade do GCA

O grupo ainda caminha para o diagnóstico das ações para sustentabilidade, contudo está claro que articular parcerias é o meio mais sedutor para continuar com as atividades.

Para o grupo parcerias podem representar a disponibilização de capital humano, equipamento e mercadorias, ou seja, não é necessário a viabilização

financeira como única forma de sustentabilidade, mas o uso estratégico da sua rede.

O grupo passa por um momento de expansão de suas parcerias, e algumas organizações importantes passaram a trabalhar ou aprofundaram suas ações com a rede.

“

*“Muitas atividades não precisam dinheiro para continuar, existem outras coisas que podem viabilizar a continuidade do projeto sem necessariamente entrar dinheiro vivo. O fundo nos ensinou a sonhar e concretizar as pequenas coisas. Se precisarmos de salsicha para o cachorro quente a gente faz parceria com alguém, se precisarmos de espaços chamamos um outro companheiro, se precisarmos de uma formação, falamos com o grupo gestor ou a prefeitura, e assim vai. Não vamos desistir, vamos nos adaptar ”*

**Membro GCA**

”

## Desafios

### RELACIONAMENTO EM GRUPO

O Grupo Comunidade em Ação é formado por lideranças experientes em seus territórios, que têm iniciativa e muita vontade de “transformar” e construíram uma relação de respeito, admiração e troca. Contudo, às vezes a comunicação é pouco eficaz dentro do grupo, gerando conflitos e dificultando o desenvolvimento das ações.

### COMPARTILHAMENTO DE EXPERIÊNCIAS

Há uma grande riqueza de capital humano na rede, além das experiências de novas lideranças de organizações que entram no grupo, trazendo olhares e ações diferenciadas. É preciso criar condições e oportunidades para que as experiências de todos sejam compartilhadas e não fiquem isoladas.

### ENGAJAMENTO COM A COMUNIDADE/SETOR PÚBLICO

A questão do meio ambiente envolve a participação ativa da comunidade, pois esta é responsável por parte da poluição do rio. Por sua vez, o setor público

responde pelas políticas públicas relativas à limpeza e preservação do rio. A aproximação com outros setores da comunidade e a construção de uma ação conjunta com o setor público no território são desafios constante e urgentes.

### AÇÕES DE GERAÇÃO DE RENDA

Novas atividades de economia solidária são oportunidades para a geração de renda que podem levar a melhores condições de vida e conscientização sobre o meio ambiente. Há grandes possibilidades no território, relacionadas ao recolhimento de resíduos dos rios. O empreendedorismo também é uma outra oportunidade vista pela rede.

### SUSTENTABILIDADE DO GCA

Ampliar as parcerias representa obter recursos humanos, equipamentos e materiais, portanto, a viabilização financeira não é única forma de sustentabilidade, mas sim o uso estratégico dos recursos acessados e mobilizados pela própria rede.



“A mobilização será sempre uma questão para a gente, faz parte do nosso projeto, temos que sempre estar procurando a comunidade e a envolvendo porque ela tem parte no estado que o rio se encontra agora, como também é parte fundamental na sua transformação”.

**Membro GCA**

“Também precisamos nos aproximar do setor público, isso já está acontecendo, mas é algo que precisamos dar mais ênfase nessa terceira fase do projeto com a saída do fundo”.

**Membro GCA**

“Muitas atividades não precisam dinheiro para continuar, existem outras coisas que podem viabilizar a continuidade do projeto sem necessariamente entrar dinheiro vivo. O fundo nos ensinou a sonhar e concretizar as pequenas coisas. Se precisarmos de salsicha para o cachorro quente, a gente faz parceria com alguém, se precisarmos de espaços, chamamos um outro companheiro, se precisarmos de uma formação, falamos com o grupo gestor ou a prefeitura, e assim vai. Não vamos desistir, vamos nos adaptar”.

**Membro GCA**



# Principais parcerias na Segunda Fase do Projeto

## 01. Escola COBE - (rede particular de ensino) - Centro de Vila Velha

Objetivo: A Secretaria de Educação Ambiental de Vila Velha procurou o GCA com o objetivo de auxiliar e contribuir para a realização de um projeto pedagógico com ações coordenadas pelo Grupo e palestras ministradas aos alunos.

## 02. Escola Silvio Rocio em São Torquato

Objetivo: Disseminar o conhecimento e a participação efetiva dos alunos, que fazem parte do Programa de Educação da FOCO, de forma a alinhar as estratégias. A partir desta iniciativa o GCA realizou atividades em parceria como o Mutirão de Revitalização da escadaria, com promoção de palestras de educação ambiental e a participação na expedição Rio Aribiri.

## 03. Sebrae/ES

Objetivo: Com a visão de aprender e a disseminar o empreendedorismo, o GCA estreitou a parceria com o Sebrae e participou da palestra: Ideias que transformam realidades. E iniciou uma articulação levando para um dos bairros prioritários a oficina de empreendedorismo para as comunidades do entorno do Rio Aribiri.

## 04. Movimento Comunitário do Bairro Vale Encantado

Objetivo: Ampliar a rede de movimento comunitário com atuação efetiva nas reuniões e na gestão do Grupo Comunidade em Ação

## 05. SOS Mata Atlântica

Objetivo: Monitorar a água do Rio e sensibilizar o território, para que mude de atitude e melhore a qualidade dos rios. Continuidade da parceria até o ano de 2018 e ampliação do território, além da Nascente e Foz do Rio Aribiri e iniciar o monitoramento Rio Marinho.

## REDES E SEUS PROJETOS II

# RECOA

## Rede Comunitária em ação

Instituto LafargeHolcim  
Pedro Leopoldo-MG



## RECOA - Rede Comunitária em Ação

### O QUE É?

A RECOA é composta por organizações sociais de Pedro Leopoldo/MG, atuando em rede com foco no desenvolvimento de organizações de base no território.

### OBJETIVO

Fortalecer a participação comunitária, por meio de ações coletivas em rede a partir de objetivos comuns.

Devido aos trabalhos desenvolvidos no território, o grupo passou a trabalhar com conscientização e sustentabilidade ambiental.

### ESTRUTURA DA REDE

A rede em Pedro Leopoldo tem uma organização horizontal entre organizações sociais em parcerias com a iniciativa privada e o setor público.

O Instituto LafargeHolcim é o signatário do projeto, atuando de forma paralela à rede mas com forte apoio e orientação.

**Instituto LafargeHolcim**

A participação do setor público se dá por meio de parcerias em ações envolvendo a Secretaria de Educação e Meio Ambiente

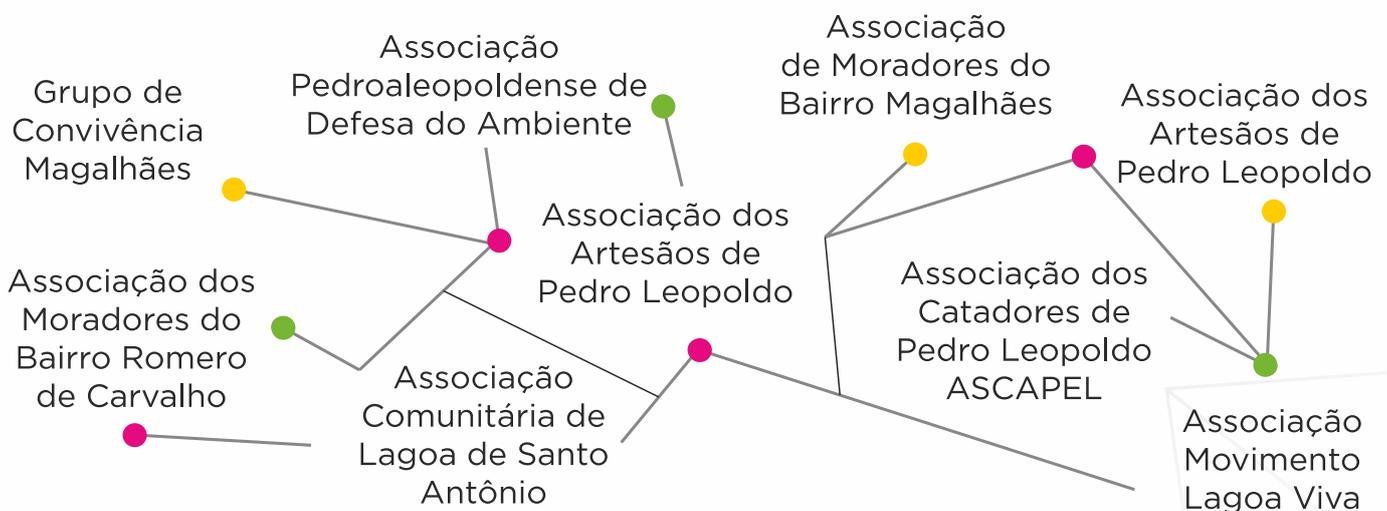
● Setor Público →



A iniciativa privada também atua de forma paralela, contudo em questões pontuais

● Iniciativa Privada

## PARCEIROS ATUAIS NA REDE



Setor Público e empresas se conectam à rede em ações pontuais

## Ações da primeira fase

As ações realizadas para a implantação dos Muros inteligentes e a reestruturação da ASCAPEL foram fundamentais para o grupo, pois a superação das

dificuldades trouxe maturidade, base para formação das lideranças e projeção do trabalho no município.

### MUROS INTELIGENTES



Os Muros Inteligentes são estruturas instaladas em muros de escolas com aberturas para o descarte de três tipos de lixo seco – papel, metal e plástico –, os quais são direcionados a um container para o armazenamento do material e encaminhado para ser reciclado pela ASCAPEL.

### REESTRUTURAÇÃO DA ASCAPEL



A Associação dos Catadores de Pedro Leopoldo (ASCAPEL) encontrava-se desestruturada, com suas instalações em precária situação e catadores sem qualquer apoio. O projeto ofereceu nova vida a organização e aos seus associados.

#### PRINCIPAIS AÇÕES:

- Fortalecimento das associações participantes
- Regularização da ASCAPEL (Associação de Catadores de Pedro Leopoldo) e Título de Utilidade Pública
- Melhorias na ASCAPEL
- Educação e conscientização ambiental nas escolas
- Oficinas diversas com foco em Meio Ambiente e Reciclagem
- Oficinas de Grafiteagem
- Construção de 07 Muros Inteligentes

# Resultados da Primeira Fase

## Ganhos

### REDE

- Estreitamento dos laços entre as ODBs
- Primeira experiência de trabalho em rede de todos do grupo
- Visibilidade, tanto para o RECOA quanto para a ASCAPEL
- Reconhecimento social dos serviços prestados pela ASCAPEL
  - Valorização profissional e crescimento da auto estima nos associados da ASCAPEL
- Surgimento de novas lideranças, tanto na Rede como na ASCAPEL.

### INSTITUTO LafargeHolcim

- Desenvolvimento do território
  - Projeto em rede e construção coletiva
- Visibilidade do projeto e da parceria com o Instituto e com a RedEAmérica
  - Intersetorialidade (parcerias)
- Foco nas associações (fortalecimento) e educação ambiental (coleta seletiva)
- Empoderamento das ODBs

### COMUNIDADE

- Estruturação do projeto em construção coletiva e realização em rede
- Elaboração de projetos educacionais relacionados à sustentabilidade, com utilização dos muros inteligentes
  - Parceria entre os três setores
  - Ampliação do processo de conscientização sobre a importância da coleta seletiva de resíduos
- Reestruturação da ASCAPEL para o trabalho de reciclagem na comunidade

## Passagem para a segunda fase

Na segunda fase a rede decidiu continuar com os objetivos da primeira fase, procurando se afirmar no território através da consolidação das ações já iniciadas.

### Atuação da rede para se afirmar no território e consolidar suas ações:

- Fortalecer as associações participantes e busca constante de novas parcerias nos territórios, ampliando atuação;
- Trabalhar a mobilização das comunidades onde os muros já foram instalados para uma utilização cada vez mais expressiva dos mesmos;
- Buscar estratégias que possam dar condições sustentáveis para construção de mais sete muros;
- Continuar com a mobilização para apoiar as organizações da rede quanto à sua regularização institucional e organizacional;
- Abordar - por meio de campanhas de conscientização, ações educativas e oficinas - questões relacionadas a reciclagem, preservação e coleta seletiva;

- Promover a capacitação de professores das escolas da região, por meio de parceria com a prefeitura.

- Ênfase no trabalho de comunicação e divulgação com a comunidade e os setores privado e público.

- Maior influência em políticas públicas através da participação de seus membros em órgãos colegiados e por meio de pressão junto a prefeitura.

- Início de relação mais orgânica com a o setor público, principalmente com as secretarias de Educação, Meio Ambiente e Assistência Social.

- Maior visibilidade e reconhecimento do projeto e suas ações.



# Ações realizadas na segunda fase

Todas as ações dessa nova etapa convergem, com a perspectiva de crescer e aperfeiçoar o que foi construído na primeira fase.

## REALIZAÇÕES DO GRUPO:

- Fortalecimento das associações participantes
- Educação e conscientização ambiental nas escolas
- Formação de “Pequenos Líderes Ambientais”
- Parceria com o projeto Asas do Carste
- Melhorias na ASCAPEL
- Oficinas diversas com material reciclado
- Oficinas de Grafite
- Mobilização nas comunidades
- Divulgação da coleta seletiva
- Participação nas discussões e construção de políticas públicas
- Construção de novos Muros Inteligentes



### MUTIRÃO DE LIMPEZA

**Objetivo:** Conscientização ambiental da comunidade através da realização de um mutirão para limpeza da Lagoa Santo Antônio.



### MELHORIAS NA ASCAPEL

**Objetivo:** Construção de uma mesa de alvenaria na ASCAPEL para separação de recicláveis.



### MOBILIZAÇÕES COMUNITÁRIAS

**Objetivo:** Mobilizações ambientais para a divulgação da coleta seletiva de Pedro Leopoldo e para o incentivo ao uso do muro inteligente do bairro Magalhães.



### OFICINAS DE GRAFITE E ARTESANATO

**Objetivo:** Trabalho realizado junto a alunos e comunidade para a sensibilização ambiental e caracterização dos muros.



### CAPACITAÇÃO PEQUENOS LÍDERES AMBIENTAIS

**Objetivo:** Capacitação de lideranças juvenis com propósito de torná-los referência de liderança ambiental para sua escola e escolas vizinhas.



### MUROS INTELIGENTES

**Objetivo:** Inauguração do oitavo Muro Inteligente na comunidade, com o envolvimento da comunidade local.

# Forças

Na segunda fase o grupo conseguiu desenvolver forças com as quais a RECOA alcançou outro patamar no território.



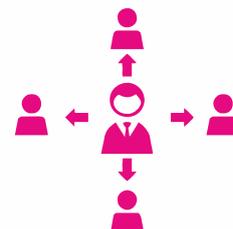
## VISIBILIDADE

ORGANIZAÇÃO PRESENTE NA COMUNIDADE E LEMBRADA DEVIDO À CONSTANTE COMUNICAÇÃO E REALIZAÇÃO DE AÇÕES.



## INFLUÊNCIA

PRESENÇA NOS CENTROS DE INFLUÊNCIA POLÍTICAS OU PARTICIPANDO E CONDUZINDO QUESTÕES IMPORTANTES PARA A COMUNIDADE.



## REFERÊNCIA

PERCEPÇÃO DE SUAS CONDIÇÕES PARA GERAR MUDANÇAS OU ENCAMINHAR MELHORES AÇÕES PARA A COMUNIDADE.

## Forças: Parcerias com o setor público



A prefeitura municipal inseriu nas guias de IPTU o cronograma de coleta seletiva do município e outras informações institucionais sobre a ASCAPEL. Um ato simples que atingiu trinta mil residências



Realização de planejamento com representantes da secretaria municipal de educação para capacitação de seus funcionários para implantação da coleta seletiva em plano piloto.



Acordo com a prefeitura para continuidade das ações de construção dos muros inteligentes em parcerias com as escolas.



Acordo junto à prefeitura e às escolas para a realização de formação e capacitação de alunos sobre o meio ambiente.



A OSC Lagoa Viva articulou a formação de um grupo interativo intersetorial com objetivo de discutir e viabilizar ações de revitalização da lagoa cárstica no seu território de atuação.

# Forças: visibilidade na comunidade

O reconhecimento pela comunidade é uma das maiores forças do grupo que, em consequência, está conseguindo influência e visibilidade no território e fora dele.

- Através das ações realizadas com a reestruturação da ASCAPEL, o grupo atualmente é reconhecido pela comunidade tanto pelo seu papel junto a associação como em sua ação junto ao setor público.

- O grupo também é reconhecido pela militância de seus membros em causas sociais que extrapolam os objetivos do grupo. Alguns deles têm atuação com

força de pressão dentro da Câmara Municipal de Pedro Leopoldo.

- Os trabalhos desenvolvidos nas escolas, com a construção dos Muros Inteligentes, são reconhecidos dentro e fora do município. Alguns municípios estão procurando o grupo para replicar a metodologia em seus territórios.

- Há profissionais liberais, organizações e empresas que procuram a RECOA como referência para determinadas questões sociais ou para oferecer parcerias.



“Antes a gente precisava ir até as pessoas, organizações, empresas e setor público, agora isso está se invertendo, eles é que estão vindo nos procurar, isso está acontecendo agora na segunda fase porque fizemos trabalho forte com comunicação”

**Membro da rede**



## Forças: referência na questão ambiental

As ações realizadas pela RECOA, junto com a ASCAPEL e a Organização Lagoa Viva deram à rede legitimidade e protagonismo nas questões ambientais.

- O trabalho da ASCAPEL foi muito importante para chamar atenção para a coleta seletiva, tanto da comunidade como das autoridades do setor público de Pedro Leopoldo.

- Os trabalhos de mobilização junto a organização Lagoa Viva também despertaram o olhar da comunidade para a questão da preservação e depreação das áreas ambientais.

- A RECOA é reconhecido por diversos seguimentos do município, como um grupo forte, sério e comprometido com o trabalho coletivo, garantindo trânsito e presença em reuniões no município.

- A RECOA se tornou referência no município como grupo de mobilizadores na área ambiental.



*Ação na Lagoa Santo Antônio com foco na preservação e conscientização dos moradores*

## Prêmio Cidadania Metropolitana



A RECOA foi uma das dez instituições da Grande BH contemplada com prêmio “Cidadania Metropolitana”. O prêmio é uma realização da Agência de Desenvolvimento da Região Metropolitana de Belo

Horizonte visando reconhecer a atuação de entidades, universidades e movimentos sociais, dentre outras organizações, que atuam na região metropolitana.

## Desafios

**Fazer a aproximação com novas organizações e integrá-las à rede**

Mesmo com toda visibilidade e influência da rede no território, é difícil a entrada de novos parceiros, em virtude das dificuldades das associações de se organizarem para participar dos encontros e da falta de clareza sobre o que é uma rede e como ela funciona.

**Articulação entre os três setores (público, privado, sociedade civil) e atuar em outras frentes para ampliar a atuação e fortalecer as associações**

A rede quer ser um instrumento de articulação de políticas públicas e ações sociais associadas à iniciativa privada no território, por isso quer aumentar a intersectorialidade e se conectar com organizações de estímulo ao empreendedorismo para proporcionar à rede e à comunidade novas oportunidades.

**Aprofundar a relação com a nova gestão pública**

Com o fim da gestão anterior, a rede perdeu muito em termos de relação e envolvimento do setor público, contudo as parcerias e conquistas políticas se mantiveram. Apesar dos avanços obtidos, a troca da última gestão trouxe novos desafios ante a uma nova realidade política no município.

**Regularização administrativa dos parceiros da rede**

Sem regularização, as possibilidades de sustentabilidade diminuem devido a impossibilidade de captação de recursos ou de comercialização de produtos para o comércio formal, assim como a realização de parcerias formais com empresas ou com o setor público, o que também afeta a força da rede.

**Desenvolvimento da ASCAPEL**

A ASCAPEL precisa se consolidar como associação e ter gestão com foco em negócio. E tem de ser fortalecida para poder dar continuidade ao seu trabalho na rede.

**Aproveitar o potencial da coleta seletiva no município**

O potencial é muito maior e sua ampliação depende da superação dos demais desafios.

“

*“A regularização das organizações que compõe a rede é uma questão que ainda temos com a gente como muito importante. Muitas delas sabem fazer bem o que fazem, mas na hora de oficializar não conseguem, é complicado”* **Membro da rede**

*A intersectorialidade é um caminho natural da rede, por enquanto estamos ainda engatinhando, mas é um desafio que temos que ter no horizonte”* **Membro da rede**

*“Há várias organizações ou até mesmo pessoas desenvolvendo ou pensando em desenvolver ações no sentido de geração de renda. Por que não olhar para o empreendedorismo?”* **Membro da rede**

”

# Impactos do Projeto

## NAS POLÍTICAS PÚBLICAS

- A RECOA aumentou o envolvimento de seus membros com o setor público, com o objetivo de influenciar as políticas públicas.
- Esse resultados aconteceu principalmente nas secretarias de Educação e Meio Ambiente através de ações e parcerias.
- A ação de limpeza do Lago Santo Antônio é um bom exemplo.

## NAS ORGANIZAÇÕES LOCAIS

- Avanço na gestão e autonomia do núcleo gestor.
- Fortalecimento das ODBs, demonstrado em sua capacidade de mobilizar, autonomia de agir, busca de soluções para o território, sem perder o vínculo com a Rede.
- A realização de um show de prêmios organizado pela ONG Lagoa Viva, com objetivo de arrecadar recursos financeiros para pagamento das contas de uma das associações participantes, é um dos exemplos.

## NA COMUNIDADE

- Aumento da sensibilização nas questões ambientais que ocorrem no território.
- Interesse e envolvimento maior na questão da coleta seletiva .
- Formação e capacitação de professores e alunos para o tema da sustentabilidade e meio ambiente.
- Aumento do uso dos muros inteligentes e conscientização da população.
- Ampliação da coleta seletiva e aumento da renda dos associados da ASCAPEL.
- Trabalho em rede visando o desenvolvimento do território.

## Sustentabilidade para o RECOA

A rede está bem segura do seu sucesso quanto a sustentabilidade. Durante o desenvolvimento do projeto criou estratégias que já estão gerando resultados.

- A rede já acumula experiência de captação de recursos via envio de propostas para editais.
- Outra possibilidade para sustentabilidade é aumentar a diversificação de capacidades da rede para poder concorrer em editais com diferentes temas.

• O know-how obtido através da realização dos muros inteligentes também pode gerar oportunidades de consultorias para municípios e escolas para a reaplicação dessa metodologia.

- Oficinas de artesanato e grafite podem virar cursos pagos ou financiados, onde parte do investimento seja revertido para o grupo.
- A utilização do apoio técnico como contrapartida também pode facilitar parcerias com outros projetos, empresas e iniciativas no município.



## Projeto Bragança Articulada em Rede

### O QUE É?

O grupo “Bragança Articulada em Rede” é formado por representantes das organizações sociais e por profissionais do setor público em Bragança Paulista/SP, atuando como uma rede intersetorial.

### MISSÃO

Contribuir para que o cidadão tenha acesso aos seus direitos, através da estruturação de uma rede comunitária e setorial sustentável no município de Bragança Paulista.

### VISÃO

Ser reconhecida pela comunidade e setor público como uma rede representativa, atuante e mobilizadora de forças na comunidade na promoção do bem estar social através da articulação de seus ativos.

### VALORES

Confiança, reciprocidade, resiliência, cooperação, parceria, ética, comprometimento, respeito e coragem.

### ESTRUTURA DA REDE

A rede é composta por funcionários de diferentes órgãos públicos e por organizações da sociedade civil de Bragança Paulista.

O Instituto Arcor apoia e orienta a rede com a presença de sua técnica regional nas reuniões e nos eventos

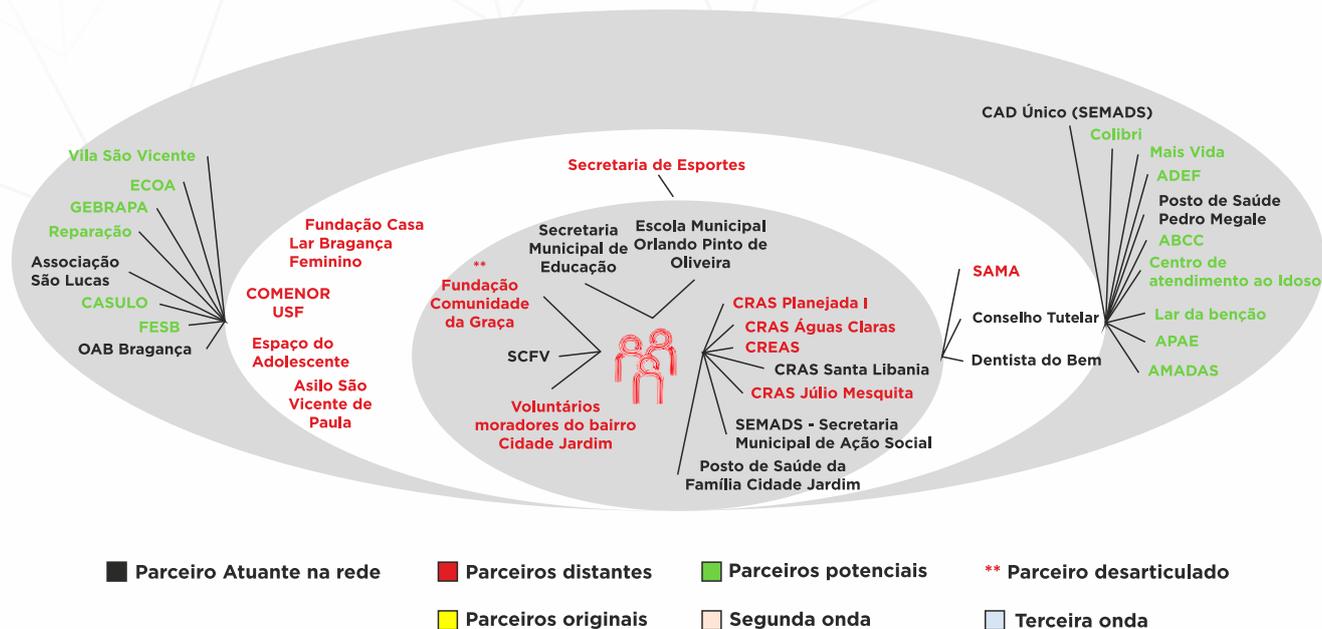
Devido à grande presença de representantes das equipes técnicas municipais, o setor público tem uma participação ativa na rede

Há iniciativas de profissionais liberais e pequenas empresas de se aproximarem, mas ainda é tímida a participação do setor



### VOCAÇÃO REDE INTERSECTORIAL

A rede atualmente tem um forte olhar intersectorial, engajada em influenciar as políticas públicas no território, através de ações articuladas com a comunidade, setores privado e público



## Projeto desenvolvido na primeira fase

O projeto foi constituído para realizar um trabalho localizado, focado na rede comunitária dessa localidade. Assim nasceu o “Teia: ações comunitárias articuladas”.

### OBJETIVO

Contribuir para o acesso aos seus direitos das famílias dos bairros Jardim Iguatemi, Cidade Jardim e Jardim Santa Amélia.



## Ações realizadas na primeira fase

- O projeto envolve agentes do Setor Público como as Secretarias da Educação e Meio Ambiente, o Centro de Referência em Assistência Social (CRAS) e entidades religiosas e sociais.

- A rede tem por objetivo atuar localmente nos territórios onde seus membros atuam e no município de Bragança Paulista.

### PRINCIPAIS AÇÕES NO PERÍODO

- Realização de seminários envolvendo a comunidade sobre o desenvolvimento de redes intersetoriais.

- Oficinas de artesanato com mulheres (60 participantes).

- Curso de panificação para geração de renda.

- Palestras em escolas com diferentes temas (Atividades físicas, Drogas, Seguranças e Alimentação).

- Capacitações para profissionais ligados ao segmento criança e adolescente (prevenção à violência sexual).

- Participação na divulgação da campanha de Combate ao Abuso Sexual de crianças e adolescentes no município de Bragança Paulista.

- Ações pontuais relacionados a dias comemorativos.

## Principais resultados na primeira fase

### Ganhos

#### REDE

- Maior articulação entre as Secretarias Municipais, através de seus técnicos envolvidos no projeto.
- Maior visibilidade das ODBs e agentes públicos no território.
- Ganho de força política para as ODBs que participaram do projeto, com a aproximação com o Setor Público.
- Capacitações para organizações/lideranças do território.

#### INSTITUTO ARCOR

- Envolvimento em um projeto em rede em âmbito setorial o que traz visibilidade política e social para a instituição e a empresa localizada na região.
- Conhecimento maior do território onde possui uma fábrica.

#### COMUNIDADE

- Oficinas voltadas para mulheres e jovens que abriram possibilidades para lazer e geração de renda.
- Intercâmbio entre as secretarias públicas através da rede, o que pode desencadear em melhores serviços públicos.
- Melhor monitoramento das ações do Setor Público pela rede, o que beneficia direta e indiretamente a população.

## Projeto desenvolvido na segunda fase

Devido ao engajamento de pessoas ligadas a diferentes Secretarias, e à propagação da atuação do projeto Teia no território, gradativamente o grupo passou a interagir de forma intersetorial, extrapolando seus limites e objetivos.

As experiências de atuação com o projeto Teia e suas capacitações foram fundamentais para a projeção do grupo como rede. Graças a essas formações o grupo adquiriu consistência e união para o trabalho intersetorial.



### TEIA: AÇÕES COMUNITÁRIAS ARTICULADAS

Projeto de desenvolvimento local, que abrangeria os bairros atendidos no entorno da Fundação Comunidade da Graça



### BRAGANÇA ARTICULADA EM REDE

Rede de desenvolvimento municipal com integração de setores públicos, comunidade local e organizações da sociedade civil

## Forças da Rede

#### Facilidade de articulação

A maioria dos parceiros da rede estão inseridos no setor público, o que confere a rede poder de influência na esfera pública. Os parceiros são facilmente mobilizados, mesmo que estes não estejam diretamente envolvidos com o núcleo gestor.

#### Participação dos órgãos públicos

Devido a sua inserção no setor público, a rede possui relativa facilidade para movimentar as secretarias e seus equipamentos e recursos para ações no território.

#### Envolvimento pessoal

Há um grande comprometimento do núcleo gestor, que se vê como peça chave para a manutenção da rede.

#### Apoio dos parceiros

O entrosamento entre os parceiros da rede favorece o apoio mútuo e a troca. Essa troca propicia aprimoramento técnico e ampliação da capacidade de atuação desses parceiros no território

#### Abertura com meios de comunicação

Devido à relação de alguns parceiros nos seus setores, há abertura com os meios de comunicação (rádio) para a divulgação da rede e suas ações.

#### Disponibilidade de recursos

A rede conta com recursos indiretos vindo da disponibilização de materiais e equipamentos do setor público e há possibilidade de outras parcerias para angariar fundos.

## Desafios da Rede

### Comunicação Interna e Externa

O grupo ainda não conseguiu criar procedimentos estáveis quando à gestão dos meios de comunicação tanto com parceiros como com a comunidade.

### Disponibilidade de tempo

Os compromissos profissionais dos integrantes dificultam a destinação de tempo para encaminhamentos e discussões da rede e, também, para a participações nas ações planejadas.

### Clareza de objetivos

A falta da prática de sistematização, monitoramento e avaliação traz dificuldades para a rede estabelecer objetivos e, consequentemente, ter clareza das suas necessidades e estratégias para o futuro.

### Vínculo com o setor público

As trocas de gestão são uma ameaça permanente, porque grande parte dos membros da rede são vinculados ao setor público. A imagem que a população tem do setor público também é vinculada à rede.

### Remanejamentos dentro do setor público

Em consequência das mudanças de gestão no setor público, há trocas de cargo que podem influenciar no desenvolvimento da rede, pois o acesso a recursos ou instrumentos podem ser interrompidos.

### Perfis das OSCs

Há uma cultura difundida entre as organizações baseada no individualismo, no interesse e ganho institucional, sobrepondo a ação social. Existe também desconfiança, o que dificulta a aproximação e o trabalho com esses potenciais parceiros.

### Perfil da Comunidade

Questões relacionada com a falta de percepção da população das questões políticas e da visão social em Bragança podem interferir no desenvolvimento da rede e na aceitação de suas ações pela comunidade.

## Impactos

### NAS POLÍTICAS PÚBLICAS

- Constituição de um novo grupo que, além de unir a comunidade e setores da sociedade, já tem um forte envolvimento e influência nas políticas públicas municipais.
- O setor público ganha um articulador e parceiro de peso na mediação entre população e governo.

### NAS ORGANIZAÇÕES LOCAIS

- Aprofundamento no conhecimento mútuo das organizações, acarretando um olhar mais cuidadoso e estratégico para as ações da rede.

### NA COMUNIDADE

- Participação nas ações com as secretárias do município.
- Benefícios a partir das mudanças em políticas públicas.

# Sustentabilidade da Bragança Articulada em Rede

Considerando seus desafios e possibilidades, a rede tem três eixos estratégicos com os quais direciona suas ações no território e busca sua sustentabilidade em médio e longo prazos.

## PARCERIA

- Buscar parcerias das associações e comunidades de bairros que estão em contato direto com a população e suas necessidades.
- Restabelecer o contato com os parceiros que estão distantes e já fizeram parte da rede.
- Estabelecer novos contatos na busca de parceiros principalmente aqueles já mapeados.
- Buscar na iniciativa privada parcerias que tragam aportes financeiros para projetos ou ações da rede.

## COMUNICAÇÃO

- Reestruturação do Facebook como canal de divulgação de ações e mobilização.
- Elaboração de um folder e apresentação institucional para divulgação da rede em eventos, ações e manifestações.

- Aproveitar canais de contato da rede com a mídia (rádio, jornais, etc.) para divulgar suas ações para comunidade.
- Estabelecer meios de contato com a gestão pública e através dela divulgar os objetivos e ações da rede.
- Envolver seus parceiros para divulgação da própria rede seja na comunidade ou no interior dos órgãos públicos.

## PROCEDIMENTOS

- Criação de um canal eficaz de devolutivas dos conteúdos e deliberações ocorridas nas reuniões aos integrantes que não estiveram presentes nesses encontros (via WhatsApp, Facebook, e-mail).
- Criação do hábito de recapitular as decisões e procedimentos deliberados na reunião anterior a cada encontro, para evitar a descontinuidade ou perda das decisões tomadas.
- Manutenção do registro sistematizado das ações e deliberações para que a memória do grupo não se perca.
- Criar procedimento de monitoramento e avaliação contínuo para que o grupo sempre esteja refletindo sobre suas ações e seu rumo.

## REDES E SEUS PROJETOS IV

# Projeto Maré Alta

Instituto Arcor  
Ubatuba-SP



**MARÉ ALTA**

## Projeto Maré Alta

### O QUE É?

O grupo tem foco no desenvolvimento de redes para geração de renda, educação e lazer. A ideia principal é utilizar os recursos humanos, econômicos e ambientais da região em benefício da sua comunidade.

### OBJETIVO GERAL

Contribuir para a organização e proposição das demandas junto aos gestores públicos, a fim de melhorar a estrutura nas comunidades.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Atuar na comunidade local apoiando e oferecendo oportunidades de crescimento pessoal e social para crianças, adolescentes, adultos, idosos e famílias.

Visar o desenvolvimento local, o fortalecimento dos laços comunitários e a defesa e garantia de direitos.

### ESTRUTURA DA REDE

A rede é constituída por associações de moradores das localidades de Cambury e Picinguaba, regiões localizadas no litoral de Ubatuba/SP.



## Peculiaridades da rede

As duas localidades possuem características distintas e complementares. São constituídas por população com forte traços culturais.

### PICINGUABA

Em Picinguaba, a comunidade litorânea conta com praias exuberantes e opções de lazer ambiental. As tradições caiçaras são preservadas por muitos moradores, especialmente a pesca e a gastronomia.



Cultura Caiçara



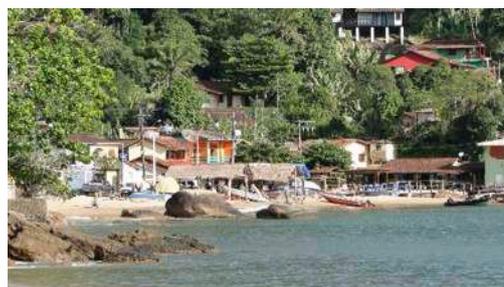
Turismo Ambiental

### CAMBURY

Em Cambury, dois grupos culturais dividem o mesmo espaço: uma Comunidade Quilombola e uma Comunidade Caiçara



Comunidade Quilombola



Comunidade Caiçara

## Peculiaridades da rede

O projeto tentou trabalhar conjuntamente com as comunidades Quilombola e Caiçaras, entretanto a ação mostrou-se complicada por causa das características e dos hábitos de cada cultura. A tentativa tinha por objetivo aproximar as comunidades Caiçaras e Quilombola com atividades

#### QUILOMBOLAS

Dadas as questões históricas possuem um forte apego a terra, que consideram como herança cultural e parte do repertório cultural da comunidade.

complementares. Contudo, as diferenças culturais associadas a um modo típico de vida do caiçara de não se “misturar” provocou o distanciamento entre as comunidades, apesar da manutenção do núcleo gestor único.

#### CAIÇARAS

A mesma questão da terra é encontrada entre os caiçaras, contudo essa percepção não vem do direito da terra como herança, mas pela posse e usufruto.

# Projetos desenvolvidos na primeira fase

Foram dois projetos desenvolvidos nessa fase: em Picinguaba, um grupo de costura denominado “Picinguaba por elas” e em Cambury, ações de mobilização comunitária e uma equipe de estamparia.

Ambos projetos tinham como objetivo trabalhar com a comunidade para desenvolver uma rede de solidariedade e incentivar a educação e atividades de lazer para jovens e crianças.

Também compartilhavam a intenção do desenvolvimento do empreendedorismo na comunidade, através da criação de iniciativas que gerassem trabalho e renda.

Devido a força das relações sociais e das características particulares da região e sua riqueza cultural, os projetos giravam em torno do meio ambiente e tradições locais.



## Picinguaba por elas

Oficina de costura formada por 15 mulheres e um homem, moradores na comunidade de Picinguaba. A intenção inicial do grupo era montar uma oficina de estamparia, visando a comercialização de camisetas com temas locais.

O propósito mudou quando o grupo participou de um curso de Corte e Costura sob Medida, realizado pelo SENAI de Ubatuba.

Foi então desenvolvido um plano de negócios direcionado para a confecção de produtos em moda praia e fitness. O objetivo do grupo era utilizar matéria-prima local, com os princípios da sustentabilidade e economia solidária.



## Equipe de estamparia Cambury

Foram desenvolvidos várias oficinas envolvendo a comunidade local com o objetivo de estimular o envolvimento dos moradores nas iniciativas comunitárias.

Também foi proposto o desenvolvimento de um grupo de estamparia em parceria com os artesãos locais que trabalhavam com cestaria e madeira.

A ideia da estamparia seguiria a lógica de aproveitar os recursos naturais como fonte de inspiração para a confecção de sandálias. Seriam paisagens, plantas típicas do lugar ou situações comuns na região, registradas através da impressão.

Porém, devido a falta de envolvimento com a proposta de estamparia, a oficina não chegou a funcionar. Contudo, existe a perspectiva de utilizar os recursos comprados em uma outra situação.

## Ações realizadas na primeira fase

Realização da consultoria para construção e acompanhamento de um plano de negócio social.

Atividades e oficinas com professores e alunos da escola local.

Estruturação e reforma dos equipamentos (salas de aula, campo de futebol, associações, etc).

Oficinas para adolescentes, como a de surfe, e de artesanato para o público adulto.

Compra de equipamentos para o início da atividade de geração de trabalho e renda.

Formações e capacitações para o desenvolvimento dos negócios sociais.



# Principais resultados na primeira fase

## Ganhos

### REDE

- Duas ações de geração de renda ocorrendo em localidades diferentes com dinamismos e resultados diferentes.
- O grupo de mulheres da confecção em Picinguaba conseguiu melhor articulação, já em Cambury houve dificuldades para o grupo caminhar em relação à estampa.

### INSTITUTO ARCOR

- A Arcor já tinha de parceria com o projeto Tamar, em Ubatuba. A atuação do Instituto em mais projetos no município oferece visibilidade política e social para o Instituto e empresa.

### COMUNIDADE

- As formações e oficinas oferecidas a jovens e adultos no projeto contribuíram para o lazer, profissionalização e geração de renda para a comunidade.
- Houve intervenções na escola parceira do projeto em Picinguaba, assim como melhoramentos nas áreas de lazer da Associação de Moradores de Cambury.

## Passagem para a segunda fase

A transição entre uma fase a outra serviu como um momento de reflexão para alinhamento e ajustes nos projetos.

### PRIMEIRA FASE

- Encontro de olhares entre Picinguaba e Cambury
  - ,Aprendizados sobre o território e sua cultura
- Experimentação de atividades de geração de renda
  - Ênfase no desenvolvimento pessoal e interpessoal da rede



### SEGUNDA FASE

- Definição das competências em relação aos trabalhos de geração de renda em cada localidade
- Avaliação e redirecionamento de energias e forças
  - Ênfase no treinamento e qualificação para a gestão de negócio para aqueles que evoluíram entre as fases

**FOCO NA CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS**

**FOCO NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

## Projetos desenvolvidos na segunda fase

A segunda fase foi um momento de repensar ações e procedimentos. Neste sentido, em ambas

comunidades os projetos passaram por modificações profundas.

### PICINGUABA

O grupo amadureceu e compreendeu a importância do “Pinguaba por elas”

O grupo de 15 integrantes passou para 6, contudo pessoas decididas e animadas para o sucesso da atividade.

A segunda fase foi um momento de aprofundar conhecimentos e realizar voos maiores.

### CAMBURY

Reconheceu que a atividade direcionada para a confecção e estamparia de sandálias não era sua vocação comercial.

Optou por começar uma nova iniciativa que tivesse respaldo na comunidade e ligação com seus hábitos culturais e sociais

#### “Comunidade Orgânica - CULINÁRIA SAUDÁVEL E REGIONAL”

Oficinas com o objetivo de contribuir para a modificação da relação dos moradores com os alimentos, de modo a evitar desperdícios, cuidar do meio ambiente e exercer o consumo consciente e a geração de renda.

## Principais ações realizadas na segunda fase

### CAPACITAÇÕES



**Objetivo:** Capacitação de mulheres, nas áreas de empreendedorismo, costura de moda praia, culinária saudável regional, artesanato em geral e estamparia.

### AULAS DE SURFE



**Objetivo:** Desenvolvimento individual e comunitário através de oficinas de surfe, proporcionando cultura e lazer a jovens da comunidade

### ARTESANATO



**Objetivo:** Desenvolver habilidades nas comunidades, lazer e cultura. Também proporcionar uma fonte de renda para a população.

### PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS



**Objetivo:** Exposição dos projetos de geração de renda para outras localidades com o intuito de expandir sua visibilidade enquanto negócio geral e estamparia.

### OFICINAS DE FUTEBOL



**Objetivo:** Atividade recreativa dirigida a comunidade para cultura e lazer.



### OFICINAS

**Objetivo:** Oferecimento de lazer e cultura para comunidade, principalmente jovens e crianças, envolvendo atividades junto a escolas e comunidade.

# Desafios

Os desafios da rede concentram-se na administração e na gestão das atividades geradoras

de rendas implementadas. A falta de experiência pesa apesar da ajuda das capacitações.

## Gestão de recursos humanos

As atividades de geração de renda implantadas pelos grupos não são a primeira fonte de renda das famílias envolvidas na produção. Essa questão, associada às responsabilidades de trabalho dentro de casa, reduz o tempo para o projeto, inviabilizando o aumento de produção e a expansão do negócio.

Apesar de os grupos terem amadurecido, ainda há uma certa resistência da criação de hábitos profissionais, quanto ao envolvimento nos trabalhos. Falta desenvolver mais a percepção de que uma atividade de geração de renda depende de comprometimento e sacrifícios.

## Questões relacionadas a logística

Atualmente, a venda dos produtos gerados pelas atividades são feitas na própria comunidade. Contudo, muitas oportunidades para expandir a comercialização para fora dos limites do município já apareceram, mas o grupo enfrenta dificuldades relacionadas ao transporte de seus mercadorias.

Devido ao isolamento geográfico, a falta de uma internet de qualidade e um sistema de telefonia estável colocam as iniciativas de comercialização em risco.

## Organização de um plano de comercialização

Tanto em Cambury quanto em Picinguaba não foram feitos catálogos dos produtos comercializados, o que dificulta a divulgação dos produtos e a expansão ou diversificação das vendas para outras localidades ou perfis de consumidores.

As vendas são realizadas conforme surgem demandas na comunidade ou trazidas pelo instituto ou outros parceiros. Não há uma estratégia de vendas para buscar novos nichos ou melhorar sua forma de venda atual.

Em Cambury, há necessidade de produção em escala maior para viabilizar as vendas. Em Picinguaba o aumento da demanda pode ser um problema, pois o objetivo do grupo é trabalhar peças originais, o que limita a produção dado o número de pessoas envolvidas.

## Formalização Jurídica do grupo

Em Picinguaba, o grupo já se encontra em uma fase avançada, e oportunidades de negócios com os setores privado e público podem acontecer. A falta de formalização jurídica pode inviabilizar essas oportunidades, assim como paralisar as atuais, caso seja exigido um procedimento formal de vendas de seus produtos. A principal razão para não se formalizarem é o custo de abertura e manutenção de uma empresa, associação ou cooperativa.

“

*“O Fundo Comunidade em Rede trouxe ferramentas de como trabalhar em comunidades, em rede e acreditar que o quando se tem conhecimento, é possível alcançar os objetivos.”*

**Membro da rede**

*“Estamos pensando em elaborar um catálogo para podermos mostrar e assim ter uma ferramenta de venda, o problema é tempo para ir atrás disso. A gente pensa em vender em Parati, mas isso precisa de organização e estratégia”*

**Membro da rede**

”

## Impactos do Projeto

### GANHOS PARA A COMUNIDADE:

- Aumento nas oportunidades de aprendizagem e convivência, diminuindo a barreira em torno das comunidades.
- Aproximação entre as pessoas de cada comunidade, diminuindo o conflito entre “forasteiros” e “residentes”.
- Valorização pessoal e da comunidade pelos outros e por si mesmos.
- Diversidade nas aprendizagens e criação de um ambiente culturalmente estimulante, com as oficinas de lazer e geração de renda.
- Oportunidades de implemento de renda, geradas pelos projetos na comunidade.
- Grupos produzindo e comercializando os produtos, como geleias, pães, caponata, artesanato e moda praia.
- Criação de oportunidades de desenvolvimento local.
- Modificação da relação das pessoas com os alimentos, evitando o desperdício e proporcionando o cuidado com o ambiente.
- Aprendizado de diversos produtos da culinária, a partir da biomassa da banana verde, produto abundante na região

### GANHOS PARA A REDE:

- Crescimento como indivíduo e profissional dos grupos.
- Aprofundamento técnico e de gestão das equipes.
- Aproximação e união definitiva entre as associações e o bairro.
- Construção do barracão para a instalação da oficina de costura.
- Moda praia com estampas locais exclusivas.
- Reencontro do grupo de Cambury com a descoberta de sua real identidade.

# Sustentabilidade

Além das capacitações ocorridas durante a segunda fase, também houve um planejamento estratégico para a construção de mecanismos de sustentabilidade.

## ESTRATÉGIAS PARA ASSEGURAR A SUSTENTABILIDADE

### ALIANÇAS NA COMUNIDADE COM PARCERIAS

O grupo tem buscado alianças estratégicas com a própria comunidade, empresas e instituições públicas. A proposta é convidar esses potenciais parceiros a participarem de reuniões do núcleo gestor para conhecerem a proposta e efetivarem possíveis parcerias.

### CRIAÇÃO DE FERRAMENTA DE MONITORAMENTO

Com o apoio da assessora do Instituto Arcor, o grupo criou uma ferramenta chamada Radar da Sustentabilidade. A proposta é monitorar e avaliar como está o grupo em termos de gestão, no que se refere à sua sustentabilidade.

## REDES E SEUS PROJETOS V

# Apicultura em Rede no Vale

Fundação APERAM  
Veredinha e Itamarandiba-MG



Apicultura em Rede

## Projeto Apicultura em Rede no Vale

### O QUE É?

O projeto criou uma rede de associações de apicultores que gera trabalho e renda e busca consolidar a região como um dos principais polos da apicultura no país.

### OBJETIVO GERAL

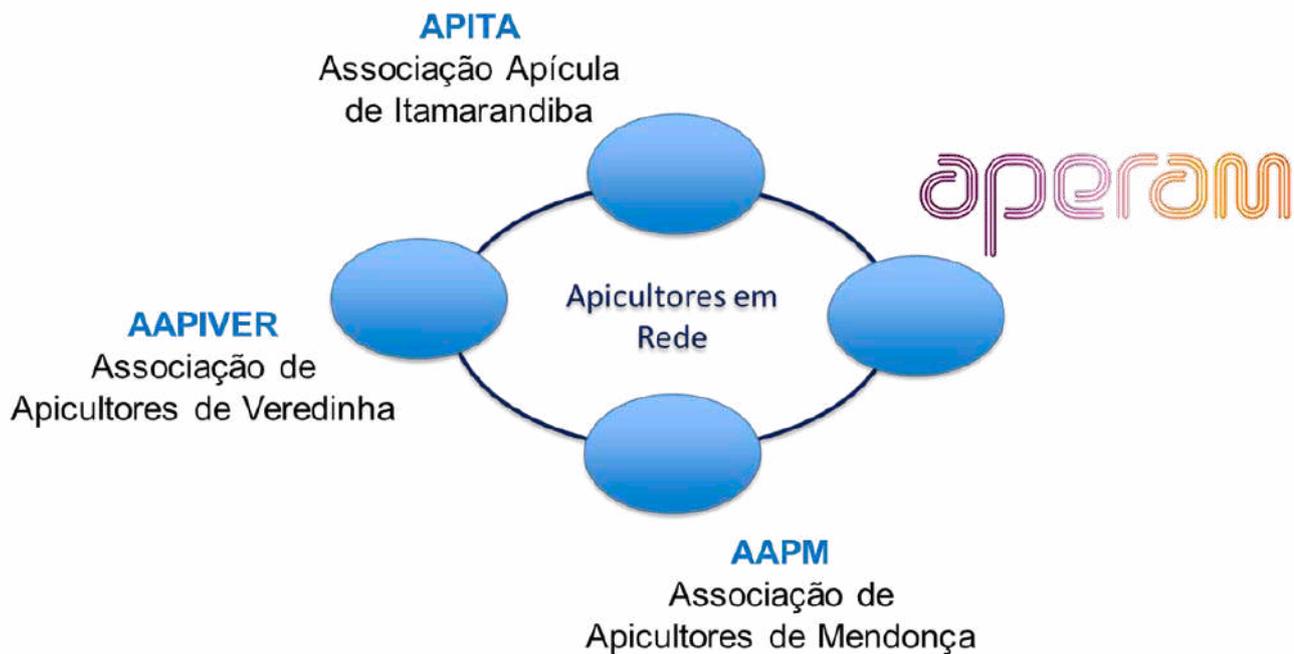
Contribuir para que o vale do Jequitinhonha seja reconhecido como um potencial polo de produção de mel e qualificar o processo produtivo dos apiários vinculados às associações de apicultores envolvidas na rede.

### OBJETIVO ESPECÍFICO

- Melhorar o planejamento e a organização dos apiários.
- Criar oportunidades de trocas de experiências entre os apicultores e conhecimento de novas experiências.

### ESTRUTURA DA REDE

A Fundação Aperam incentiva uma rede de associações de apicultores desde 2006, nos locais em que a empresa desenvolve suas atividades de plantio. O Fundo Comunidade em Rede agregou forças a esta iniciativa, através de qualificação e articulação da rede.



A Aperam BioEnergia podem ser considerada uma parceira ativa na rede, dado que o projeto é uma troca de benefícios entre empresa e associações

Além dos benefícios diretos de capacitação e geração de renda para os apicultores, a Aperam é beneficiada pois estes se tornam agentes de preservação ambiental na sua propriedade

# Ações realizadas na primeira fase

Na primeira fase, o projeto potencializou as competências (experiência e vontade) e desenvolveu outras habilidades (técnicas e organizacionais) dos apicultores.

## PRINCIPAIS AÇÕES:

- Realização de 8 consultorias com temas técnicos de capacitação, administração, produção e manejo para o apicultor.

- Compra de equipamentos e insumos para o desenvolvimento e aperfeiçoamento do apicultor no campo.
- Participação em congressos e seminários de âmbitos nacionais e regionais sobre apicultura.
- Qualificação dos apicultores no “Negócio Certo Rural.”
- Realização de dois workshops “Apicultura em Rede no Vale” reunindo mais de 200 pessoas.



# Principais resultados da primeira fase: ganhos

## PARA AS ASSOCIAÇÕES

- Superação de barreiras importantes, como o individualismo e uma visão restrita do seu negócio.
- Fortalecimento, tanto na questão gerencial quando no trato com seus associados, vislumbrando desafios que antes eram inimagináveis (como a construção de um interposto pela APITA).
- Profissionalização das atividades, com técnicas mais eficientes e atuais.

## PARA A REDE

- A rede tornou-se referência entre os produtores e compradores do produto na região e fora de Minas.
- Começa a estar presente nas articulações políticas envolvendo o Setor Público e outras entidades do negócio.
- Membros do grupo gestor passaram a participar da diretoria da Federação Mineira de Apicultura e são convidados para eventos de caráter estadual para falar sobre mudanças na atividade.

## PARA A FUNDAÇÃO APERAM

- Conseguiu organizar o campo de apicultores favorecendo o gerenciamento do território.
- Teve maior visibilidade dentro do negócio de apicultura.
- Ganhou força e respeito na comunidade, assim como de seus parceiros.

## PARA A COMUNIDADE

- Desenvolvimento do comércio local porque a produção de mel demanda outros fornecedores.
- Visibilidade das cidades envolvidas no projeto.
- Desenvolvimento do setor hoteleiro e restaurantes com a presença de eventos na região.

## Passagem para a segunda fase

Enquanto a primeira fase uniu as associações e qualificou seus apicultores, a segunda fase focou na

capacitação da rede para a comercialização do seu produto.

### PRIMEIRA FASE

- Disseminação da rede no território e a aproximação com outras associações na região.
- Qualificação dos apicultores das associações e manejo de suas colmeias.



### SEGUNDA FASE

- Expansão e influência da rede na região e nacionalmente.
- Qualificação das associações da rede para produção e venda de seus produtos;
- Construção ou restauração das estruturas físicas para escoamento da produção na região

### FOCO NA QUALIFICAÇÃO TÉCNICA PARA PRODUÇÃO

### FOCO NA QUALIFICAÇÃO TÉCNICA PARA COMERCIALIZAÇÃO

## Projetos desenvolvidos na segunda fase

Os principais projetos desenvolvidos pela rede foram as “casas de mel” nos dois territórios de atuação de suas associações.



**Já em VEREDINHA, a ênfase maior foi adequar a casa de mel já existente para receber o selo do SIF**

O Serviço de Inspeção Federal (SIF) é o responsável por assegurar a qualidade de produtos de origem animal comestíveis e não comestíveis destinados ao mercado interno e externo, bem como de produtos importados



**Em ITAMARANDIBA o foco foi buscar apoio para o planejamento e a construção da casa de mel**

Apesar do grande número de produtores de mel em Itamarandiba, não há uma casa de mel nos padrões oficiais o que dificulta a comercialização.



# Ações realizadas na segunda fase



## **PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS**

Objetivo: Buscar ampliar a rede de contatos, participar da discussão dos principais temas da área, buscar conhecimento e aumentar a influência da rede para outras estâncias.



## **MOBILIZAÇÃO POLÍTICA**

Objetivo: Mobilização política da rede através da caravana para Belo Horizonte apoiando a aprovação do projeto de inclusão do mel na merenda escolar.



## **PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS**

Objetivo: Buscar ampliar a rede de contatos, participar da discussão dos principais temas da área, buscar conhecimento e aumentar a influência da rede para outras estâncias.



## **VISITAS TÉCNICAS**

Objetivo: Visitas a outras experiências de associações e apicultores para aperfeiçoamento e aprendizagem da rede de questões técnicas e administrativas.



## **REALIZAÇÃO DE EVENTOS**

Objetivo: Manter a apicultura em evidência e atuando em rede, através de uma programação destinada aos apicultores e interessados em exercer a atividade apícola.



## **MELHORIAS ESTRUTURAIS**

Objetivo: Ações estruturais realizadas para o desenvolvimento e comercialização e produção de mel na região (casas de mel).

# Forças

## GERAÇÃO DE RENDA

### INCREMENTO DA PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE MEL ENTRE OS APICULTORES

A cidade de Itamarandiba passou a ser

considerada a maior produtora de mel do Estado e a 9ª no ranking brasileiro, segundo dados do IBGE, da Pesquisa da Pecuária Municipal 2010. A parceria com a Aperam BioEnergia veio para fortalecer o trabalho dos apicultores.

## INFLUÊNCIA

### AMPLIAÇÃO DO RAIO DE INFLUÊNCIA DA REDE NA COMUNIDADE E NO SETOR

O projeto começa a ser reconhecido na comunidade e ser referência de ação de sucesso para os setores público e privado nos municípios de Itamarandiba e Veredinha.

Já é comum ver, nos encontros e workshops promovidos pela rede, representantes de entidades de representação estadual e nacional.

Conseqüentemente, o projeto ajudou o Vale do Jequitinhonha a ser reconhecido como polo produtivo de mel.

## UNIÃO

### DESENVOLVEU LAÇOS AINDA MAIORES NA SEGUNDA FASE ENTRE SEUS MEMBROS

O comprometimento com as bandeiras levantadas pela rede é grande.

O envolvimento das associações de Itamarandiba e Veredinha se aprofundou na segunda fase do projeto, o que proporcionou conquistas importantes para as associações e seus apicultores, como é o caso das formações e qualificações realizadas no período, e a própria modernização da casa de mel em Veredinha.

A parceria com a Aperam mostrou-se um elo fundamental, não somente porque as atividades de apicultura ocorrem em suas propriedades mas porque a força institucional da empresa esteve sempre à disposição da rede.



# Desafios encontrados na segunda fase

Os principais desafios da rede estão ligados à captação de recursos financeiros, ao engajamento e à ampliação da rede.

## Captar recursos para o desenvolvimento das atividades

A planta da casa de mel em Itamarandiba já foi doada pela prefeitura, contudo a construção envolve uma quantia muito alta, devido às dimensões necessárias para comportar a demanda dos apicultores. O grupo está a procura de apoio político ou do setor privado para apoiar esta construção.

## Alinhamento nas questões técnicas entre os apicultores da rede

Apesar de todo o desenvolvimento técnico e da qualificação dos apicultores, ainda há grande resistência ao novo em suas práticas e conhecimentos. Hábitos e pensamentos com raízes no individualismo e na produção caseira são obstáculos ao desenvolvimento da rede.

## Maior envolvimento nas questões administrativas e gerenciais da rede

### Trazer novos parceiros para a rede seja associações ou apicultores

Ainda há resistências de outras associações a unirem forças com a rede. Aspectos políticos e de interesses pessoais ainda se sobrepõem a ideia de um trabalho comum, para alguns apicultores na região.

### Expandir a influência da rede para outros municípios ou até mesmo outros estados

A rede ainda tem um grande potencial de expansão regional e influência política. Nos últimos anos passos importantes foram tomados pela rede neste sentido, mas o desafio permanece.

# Impactos



## Sustentabilidade

A sustentabilidade da rede é mais voltada para questões organizacionais do que financeiras, e isso foi uma riqueza deixada pelo Fundo Comunidade em Rede.

•O grupo considera o Fundo Comunidade em Rede como uma ação que maximizou atividades, competências e relações que já estavam em ação através de outros projetos desenvolvidos pela Aperam.

•O fim do Fundo é visto com tranquilidade e com muito otimismo. Segundo seus membros as riquezas deixadas foram a capacitação e a mobilização em rede.

•Questões relacionadas ao financiamento de maquinário, capacitações e infraestrutura proporcionadas pelo fundo também não são preocupações. Segundo seus membros, o grupo aprendeu como “pescar seu peixe sozinho”.

“

*“Acabamos de gastar o ultimo recurso da segunda fase, mas as articulações vão continuar. Temos as prefeituras como parceiras e a CODEVAR (Companhia de desenvolvimento do Vale) pode ser um outro parceiro. Estamos indo para o congresso nacional de Itamarandiba, e esse evento é a gente que vai bancar... temos um espírito de ir atrás agora, o projeto deixou isso para a gente.”*

**Coordenador do Grupo**

”

## REDES E SEUS PROJETOS VI

# Fala Comunidade

Instituto Arcor  
Bragança Paulista-SP



Fala Comunidade

**Projeto Fala Comunidade**

O projeto Fala Comunidade em Ação foi uma experiência de integração e valorização dos bairros de Agudo e Estiva do Agudo, na zona rural em Bragança Paulista/SP.

**OBJETIVO GERAL**

- Contribuir para o fortalecimento dos vínculos comunitários no território, promovendo a integração dos bairros Agudo e Estiva do Agudo.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Desenvolver estratégias para aproximar as comunidades.
- Propiciar mais atividades para a comunidade.
- Revitalizar a memória dos bairros.

**ESTRUTURA DA REDE**

A rede é liderada pela associação comunitária dos bairros e apoiada pelo setor público, através da ação da escola na região de Agudo e pela presença da Igreja Católica local.

**APRMAE**

Associação de Produtores Rurais e Moradores dos Bairros do Agudo e Estiva do Agudo

Escola Municipal Rural Estiva do Agudo



Escola Municipal Rural Lenar Alvarez Santiago Acedo

Secretaria de Educação do Município de Bragança Paulista



# Ações realizadas na primeira fase

## O projeto conseguiu articular com sucesso duas comunidades:

- A região da zona rural de Bragança Paulista apresenta poucos ativos e a rede terminou articulando principalmente as escolas da região, a Igreja Católica e a Associação de Moradores que nasceu quase que paralelamente ao projeto.

- A Associação de Moradores foi a principal organização que funcionou como um eixo de articulação entre a população e o projeto. A Igreja teve um papel secundário, mas importante, no oferecimento de espaços para reunião e divulgação dos trabalhos da rede.

- A escola apresentou certa resistência durante o projeto e ainda parece não ter se envolvido

completamente. a zona rural de Bragança Paulista e influenciou na melhoria da estrutura oferecida às comunidades.

## PRINCIPAIS AÇÕES NO PERÍODO

- Oficinas de dança e violão
- Oficina de contação de estórias
- Oficinas de Vôlei e Futebol
- Revitalização de aparelhos na Escola
- Cine Rural
- Oficinas de Grafite
- Festas e eventos com a comunidade
- Apoio na estruturação das associações de bairro
- Reforma e melhoramentos nos aparelhos sociais no território.

### ANTES

### DEPOIS



Revitalização do Centro Comunitário na comunidade



Finalização da revitalização da quadra da Escola com a ajuda do projeto.



Benefícios para a escola como o tanque de areia, colocação das cortinas lonas e guarda sol.



Oficinas de Vôlei e Futebol que ocorreram na quadra da escola.



Poço artesiano liga à escola ao centro comunitário.



Oficinas de “Contação de Estórias” que ocorreram na Escola.



Realização de um evento comunitário no dia da Festa da Criança em Estiva do Agudo.

# Passagem para a segunda fase

## PRIMEIRA FASE

- Identificação dos ativos e lideranças no território para envolvimento e capacitação desses atores no projeto
- Mobilização para a aproximação das comunidades de Agudo e Estiva do Agudo através do envolvimento nas ações do programa
- Influência na reestruturação de equipamentos no território principalmente na escola e centro comunitário municipal



## SEGUNDA FASE

- Ênfase na ações de mobilização comunitária e na articulação e capacitação dos membros da rede
- O grupo avançou na questão da gestão coletiva, a partir de intervenções com jogos cooperativos como metodologia.

**FOCO NA MOBILIZAÇÃO  
COMUNITÁRIA E NA INTEGRAÇÃO  
E ARTICULAÇÃO DA REDE**

**APROFUNDAMENTO NA  
MOBILIZAÇÃO E  
AMADURECIMENTO DO GRUPO**

## Ações realizadas na segunda fase

Todas as ações foram voltadas para a mobilização e envolvimento da comunidade ou da capacitação e engajamento dos membros da rede.

### REALIZAÇÕES DA REDE

- Visita a empresa Santher de papel e celulose em busca de parceria no projeto
- Oficinas de futebol com recursos da própria comunidade

- Oficinas de beleza e culinária
- Contatos com o setor público, através de reuniões e audiências procurando aproximar a comunidade de seus representantes
- Formação de uma nova diretoria para a associação de moradores
- Participação em atividades da comunidade como festa junina e festa das crianças

## Ganhos

### PARA A REDE

- Formalização da Associação de Moradores
- Aproximação entre os membros da rede
- Trajetória em projetos sociais, o que traz visibilidade e currículo para outras ações
- Amadurecimento das lideranças e identificação de novas lideranças

### PARA O INSTITUTO ARCOR

- Experiência no contato com as necessidades e peculiaridades de projetos em comunidades rurais
- Maior conhecimento do território onde está sua fábrica
- Visibilidade da empresa no território com ganho político e social

### PARA A COMUNIDADE

- Equipamentos construídos nas escolas da região
  - Atividades culturais desenvolvidos com jovens e adultos
- Maiores opções de lazer, com construção da quadra e espaço comunitário da associação
- Aproximação do Setor Público das necessidades da comunidade

## Forças

Grande engajamento dos membros do grupo, o que possibilitou seu crescimento. Canal criado com o setor público para encaminhar necessidades das comunidades atendidas pelo projeto.

Determinação e vontade de fazer dos membros que perseveraram no grupo. Associação de moradores reestruturada e atuante no território.

## Desafios

#### Envolvimento da comunidade

Apesar do crescimento da associação de bairro, alcançar uma comunidade rural permanece um desafio.

#### Sustentabilidade financeira

Ainda há muitas questões em relação à manutenção das ações do grupo sem o aporte do projeto.

#### Envolvimento de mais pessoas

O grupo se preocupa com o baixo número de participantes e desejo que outras pessoas possam se juntar para dar ainda mais força para a APRMAE.

“

“Temos muito desafios, o grupo tem um tempo próprio e também características peculiares o que exige um olhar diferenciado quanto aos resultados e sua sustentabilidade.

É uma rede que trabalha em uma comunidade rural onde as necessidades e expectativas de seus cidadãos são diferentes como na cidade, devemos respeitar isso.” **Coordenador do Grupo**

”

# Sustentabilidade

O grupo está ainda em um processo de amadurecimento enquanto rede, mas já reflete sobre a sua sustentabilidade.

- O grupo está a procura de parcerias no território de Bragança Paulista para se consolidar como um ativo importante para as comunidades de Agudo e Estiva do Agudo.

- Para isso, tem ampliado o contato com o setor público, tem perspectiva de aproximação com o setor privado e também busca apoio na rede intersectorial que de outro projeto do FCR, a “Bragança Articulada em Rede”.

- O grupo também conta com o apoio do Instituto Arcor no território, pois a presença da planta de fábrica da Arcor em Bragança Paulista traz afinidade e aproximação.

# SINOPSE DOS PROJETOS QUE PARTICIPARAM SOMENTE DA PRIMEIRA FASE

# Projeto Três Marias em Rede: Capacitação e Cidadania em foco



**Território:** Jacareí / SP

**Signatário:** Instituto Camargo Corrêa

- Entre as organizações que participaram da rede destaca-se o Guri na Roça, que liderou o projeto e teve papel fundamental na organização e mobilização da rede.

- A rede contou com outras organizações de base, que tiveram um papel secundário. O Setor Público esteve presente, principalmente com o CRAS, que teve uma atuação importante articulando outras secretarias que assinaram o projeto mas estavam se distanciando.

- Devido o fechamento da fábrica da Camargo Corrêa na região e aos problemas internos de administração da empresa houve um rodízio muito grande de técnicos no projeto, o que causou distanciamento e ressentimentos entre a rede e signatário.

## Principais Resultados do Projeto

### GANHOS PARA A REDE

- Conhecimento mútuo entre ODBs durante o desenvolvimento dos trabalhos
  - Maior visibilidade e penetração da rede na comunidade
  - Aprofundamento no relacionamento com o Setor Público

### GANHOS PARA O INSTITUTO CAMARGO CORRÊA

- Apesar da distância do projeto, a empresa conheceu os frutos do projeto por relatórios e reuniões esporádicas com a rede. Esses contatos ajudaram a instituição a entender o processo em rede
- Contudo, o projeto poderia ter sido muito mais vantajoso à instituição se houvesse maior envolvimento e consistência de trabalho

### GANHOS PARA A COMUNIDADE

- Aumento da auto estima da comunidade
- Criação de espaços para lazer e cultura
- Criação de espaços nas oficinas para trocas entre as pessoas e auto conhecimento
- Desenvolvimento do sentimento de cidadania
  - Valorização dos jovens e crianças
  - União entre os bairros da comunidade

# Projeto Conquistar Espaços



**Território:** Três Marias / MG

**Signatário:** Instituto Votorantim

- Os grupos envolvidos na rede já eram articulados no “Conselho Comunitário” (grupo intersetorial criado pela empresa). Com isso, já existia um trabalho comum, parecido com um fórum. Contudo, devido o objeto do grupo (o clube) ser da prefeitura, houve muito atrito.

- O fato da prefeitura ter o papel deliberativo e o grupo um papel consultivo prejudicou a autonomia do grupo e, conseqüentemente, seu crescimento. Uma das conseqüências foi o papel do coordenador ser inviabilizado.

- É fato que o projeto teve grande impacto junto à comunidade, porém o objetivo de formação da rede não foi alcançado. O grupo não criou novos laços e teve muita dificuldade de trabalhar dentro da metodologia de rede.

## Principais Resultados do Projeto

### GANHOS PARA A REDE

- Houve uma maior relação do grupo com os trabalhos em rede, o que não acontecia no Conselho Comunitário
- Com a capacitação, houve ganhos na prática administrativa e de relacionamento o que minimizou os conflitos e impulsionou o trabalho em grupo

### GANHOS PARA O INSTITUTO VOTORANTIM

- O ganho se concentra na realização de parcerias com o Setor Público e na experiência de trabalho com as organizações da base
- Contudo, em várias entrevistas com a comunidade os frutos do projeto eram direcionados para a prefeitura e não para a Votorantim ou a rede

### GANHOS PARA A COMUNIDADE

- O clube representa muito para comunidade e sua restauração significou a valorização de um passado próximo
- Também trouxe maior dinamismo para o comércio na região com a possibilidade da realização de eventos, o qual possibilitará maior geração de renda

# Projeto: Ponte Saberes e fazeres

**Território:** Cachoeira e São Felix/ BA

**Signatário:** Instituto Votorantim

• As circunstâncias culturais e sociais na comunidade de Cachoeira e São Felix ofereceram grandes desafios ao projeto. Os grupos pertencentes à rede carregavam consigo uma bagagem histórica remanescente de séculos. Por isso, eram grupos fortemente estruturados com profundas raízes históricas, muitas vezes conflitantes entre si.

• A construção da rede foi feita em cima de grandes discussões e fortes sentimentos, contudo devido à habilidade do coordenador e do técnico do projeto que “compravam” a causa do grupo, a rede conseguiu se estabilizar e criar laços que tornaram possível a criação de uma identidade para além do grupo gestor: REDE MEMÓRIA VIVA.



• O grupo conseguiu superar questões culturais que impediam o contato com as ODBs através do reconhecimento de que o trabalho em grupo traria visibilidade para cada ODB e que trabalhar em conjunto fortaleceria politicamente o grupo frente à comunidade e ao Setor Público. Os integrantes da rede descobriram que com a união poderiam alcançar ganhos maiores do que pensavam alcançar sozinhos.

## Principais Resultados do Projeto

### GANHOS PARA A REDE

- Aprendizados com a capacitação técnica das ODBs, que refletiram dentro de seus grupos
- Pacificação entre as organizações de base da comunidade, que historicamente não se uniam
- Compartilhamento de experiências, que ajudaram o crescimento das ODBs

### GANHOS PARA O INSTITUTO VOTORANTIM

- Aproximação com a comunidade de Cachoeira e São Felix
- Visibilidade política para a Votorantim como investidora na manutenção cultural da cidade
- Reconhecimento da população pelo trabalho realizado e maior aceitação da empresa na região

### GANHOS PARA A COMUNIDADE

- Fortalecimento do setor de turismo da cidade com a formação técnica de condutores
- Formação de jovens com aplicação de oficinas de vídeo e fotografia
- Divulgação e disseminação dos valores culturais da região

# Projeto: Um Novo Tempo



**Território:** Timóteo / MG

**Signatário:** Fundação Aperam Acesita

- O grupo era composto por pessoas experientes em suas organizações, com uma coordenadora qualificada e atuante e uma proponente com importante conhecimento técnico.

- Os parceiros deram um apoio importante trazendo sua experiência e as técnicas foram muito importantes neste processo apoiando quando necessário.

- O projeto sofreu muito com as condições sociais encontradas no campo por uma comunidade carente de recursos, marginalizada e assombrada pelo poder paralelo e criminalidade. Contudo, as atividades foram realizadas e houve o crescimento do grupo e, também, dos beneficiados.



## Principais Resultados do Projeto

### GANHOS PARA A REDE

- Fortalecimento dos integrantes do grupo em rede, que antes não tinham um trabalho em comum
- Maior dimensionamento das questões sociais existentes na região e quais os reais desafios que oferecem
- Melhor entendimento de seus limites e potencial como grupo

### GANHOS PARA A FUNDAÇÃO APERAM

- Visibilidade na comunidade como empresa que participa do desenvolvimento social da sua região
- Ganho político com a aproximação com o Setor Público

### GANHOS PARA A COMUNIDADE

- Conscientização dos seus direitos enquanto cidadãos com o conhecimento da existência dos recursos do Setor Público para a comunidade (hospitais, creches)
- Crescimento da autoestima e percepção de seu valor enquanto cidadão e membro da comunidade

# 8. VALORES INVESTIDOS

O valor total do Fundo Comunidade em Rede foi de R\$ 3.691.642,00 e este montante foi aportado da seguinte forma:

Fonte	Em dinheiro	In natura	Subtotal
IAF	R\$ 442.173,00	-	R\$ 442.173,00
Signatários (Institutos e Fundações)	R\$ 1.687.991,00	R\$ 529.822,00	R\$ 2.217.813,00
Contrapartidas feitas pelas Redes	R\$ 65.365,00	R\$ 966.291,00	R\$ 1.031.656,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 2.195.529,00</b>	<b>R\$ 1.496.113,00</b>	<b>R\$ 3.691.642,00</b>

Os recursos in natura foram as contrapartidas em recursos humanos, viagens, despesas administrativas e outras que os signatários e as redes tiveram ao longo das duas fases de implementação.

Do total doado em dinheiro, R\$ 1.460.609,00 foram destinados às organizações escolhidas pelas redes como proponentes, para financiar os projetos elaborados por elas coletivamente. Seguindo as diretrizes do Edital, R\$ 669.555,00 foram destinados

às outras despesas necessárias à implementação.

As contrapartidas feitas pelas redes somaram R\$ 1.031.656,00 - valor equivalente a quase 80% do montante de R\$ 1.460.609,00 aportado pelo FCR aos projetos. Esta expressiva contrapartida mostrou como a atuação em rede potencializou a capacidade de organizações sociais de pequeno porte mobilizarem recursos e, assim, ampliarem o volume de ações realizadas.

Total doado em dinheiro (IAF + Signatários)	R\$ 2.130.164,00
Total doado aos projetos	R\$ 1.460.609,00
Total para administração, divulgação, materiais, treinamentos, viagens e publicação	R\$ 669.555,00

## VALORES DOADOS ÀS REDES PARA FINANCIAMENTO DOS PROJETOS

### VALORES DOADOS ÀS REDES PARA FINANCIAMENTO DOS PROJETOS Projetos apoiados Fase I

Projeto	Organização proponente	Valor recebido
Apicultura em Rede no Vale	Associação Apícola de Itamarandiba	R\$ 111.454,87
Um Novo Tempo	Grupo Pirlampo	R\$ 93.995,56
Práticas de Cidadania: faça a diferença!	Instituto Verde Vida	R\$ 83.274,00
Transformando e Compartilhando Saberes	Nossa Casa Senhora de Lourdes	R\$ 69.394,00
Fala Comunidade	Associação de Produtores Rurais e dos Moradores dos Bairros do Agudo e da Estiva do Agudo	R\$ 100.963,96
Maré Alta	APM - Associação de Pais Mestres da Escola Municipal Profª Iberê Ananias Pimentel	R\$ 117.785,88
Teia: ações comunitárias articuladas	Fundação Comunidade da Graça / Associação São Lucas	R\$ 91.275,00
Conquistar Espaços	Associação Educacional e Assistencial - GURI	R\$ 113.111,75
Rede Comunitária em Ação (Recoa)	Associação Movimento Lagoa Viva - SOS Lagoa de Santo Antonio	R\$ 107.500,00
Ponte Saberes e Fazeres	Sociedade Cultural Orpheica Lyra Ceciliana	R\$ 114.875,42
Três Marias em rede: capacitação e cidadania em foco	Agência para o Desenvolvimento Local, Integrado e Sustentável de Três Marias - MG e Região	R\$ 112.729,00
<b>TOTAL DA FASE I</b>		<b>R\$ 1.116.359,44</b>

### Projetos apoiados Fase II

Projeto	Organização proponente	Valor recebido
Apicultura em Rede no Vale	Associação Apícola de Itamarandiba	R\$ 40.660,00
RioConhecimento	Nossa Casa Senhora de Lourdes	R\$ 95.175,12
Fala Comunidade em Ação	Associação de Produtores Rurais e dos Moradores dos Bairros do Agudo e da Estiva do Agudo	R\$ 19.745,00
Maré Alta	APM - Associação de Pais Mestres da Escola Municipal Profª Iberê Ananias Pimentel	R\$ 24.905,00
Bragança Articulada em Rede	Fundação Comunidade da Graça / Associação São Lucas	R\$ 19.584,00
Rede Comunitária em Ação (Recoa)	Associação Movimento Lagoa Viva - SOS Lagoa de Santo Antonio	R\$ 144.180,00
<b>TOTAL DA FASE 2</b>		<b>R\$ 344.249,12</b>

## 9. CONCLUSÕES

A história deste Fundo, concebido em rede para estimular a ativação e o desenvolvimento de redes comunitárias em seis diferentes territórios, a partir da implementação de 11 projetos, não termina aqui.

No Encontro de Encerramento, ocorrido em novembro de 2017, o clima era de celebração e confiança na capacidade das redes. Todos demonstravam acreditar que o fim do recurso aportado pelo Fundo Comunidade em Rede não finalizava o seu desenvolvimento. Ao contrário, tinham plena consciência de sua capacidade de mobilizar outros recursos.

Dificuldades e obstáculos existiram, como em todos os projetos de investimento social. Mas aprender a supera-los foi um ganho para todos os envolvidos, que perceberam que a interação de diversos atores, com colaboração, multiliderança, autonomia e corresponsabilidade dá forças e confiança mesmos nos momentos mais difíceis.

O tão falado “protagonismo comunitário” foi colocado em prática. Moradores das comunidades e membros de organizações de base decidiram os rumos do Fundo e ampliaram sua visão sobre o seu papel e sua capacidade de articular recursos e exercer sua cidadania. Os resultados almejados foram obtidos e isso aconteceu em diferentes dimensões e características em cada território, como era esperado:

### **As organizações de base realizaram projetos com outros atores do território democraticamente, com:**

- Compreensão compartilhada dos ativos e necessidades do território;
- Propósitos definidos coletivamente;
- Lideranças identificadas e legitimadas;
- Papéis e atribuições definidos;
- Promoção permanente do diálogo entre os setores.

### **Elas também foram fortalecidas em sua gestão e atuação e ficaram:**

- Sensibilizadas e motivadas para se desenvolverem;
- Comprometidas a fazer parte do processo;
- Conscientizadas para a gestão participativa;
- Capazes de elaborar e gerir projetos;
- Capazes de mobilizar recursos;
- Com gestão mais eficiente e participativa;
- Com associados/ membros mais fortalecidos;
- Com lideranças sensibilizadas para o seu papel na promoção da autonomia da comunidade.

Os institutos e fundações do Bloco Brasil da RedEAmérica, que decidiram realizar esta iniciativa ousada e inovadora, têm muitas razões para continuarem acreditando em sua capacidade de trabalhar por comunidades sustentáveis. Aquele impacto pretendido está em pleno curso:

Comunidades fortalecidas e autônomas em suas decisões, com apoio das ODBs.

# 10. DOCUMENTOS CONSULTADOS

- Relatórios para a IAF
- Gestão em Rede de um Fundo de Investimento Social em Desenvolvimento de Base (por Célia Schlithler)
- Relatório de sistematização do FCR – 2014 (por Carla C. Duarte e Felipe Brito)
- Sistematização e avaliação da Fase 1 (por Wladimir Machado)
- Sistematização e avaliação da Fase 2 (por Wladimir Machado)
- Comunidades Sustentáveis: nosso desafio (por Rodrigo Villar)
- Comunidades Sustentáveis. Aprofundando o sentido e o processo (por Rodrigo Villar)
- Relatório Workshop Bloco Brasil (por Wladimir Machado em Marcia Silva)
- Registros de encontros e reuniões

## **FONTES:**

- Site da RedEAmérica
- Site do IAB



