

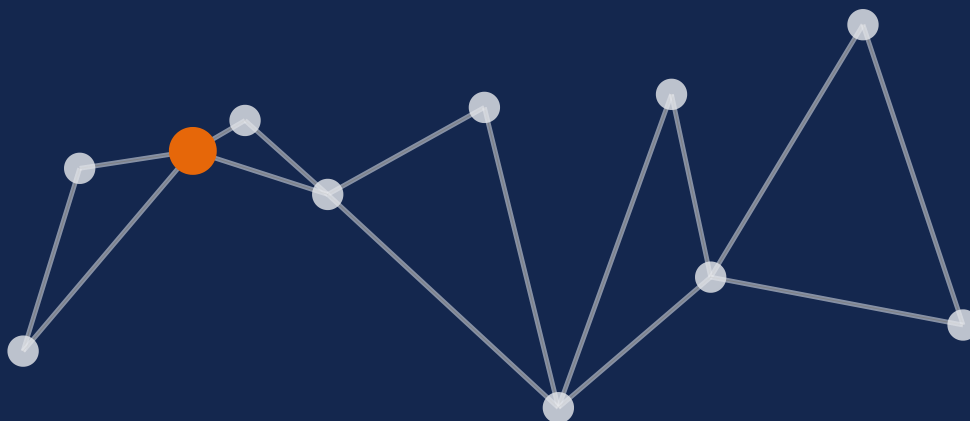


Laboratório Pedagógico
Anísio Teixeira

FORMAÇÃO

Protagonismo Comunitário e Social

Compreender a própria realidade também é uma forma
de começar a transformá-la.



Educação que começa no ser humano.

Material didático completo, 32 horas, 4 módulos. Edição 2026.

Protagonismo Comunitário e Social

Quatro módulos de 8 horas, feitos para serem percorridos nesta ordem: do autoconhecimento à leitura do território, da ação organizada à gestão do que foi construído. Ao concluir os quatro, você emite a declaração de conclusão das 32 horas.

Material didático da formação

CARGA HORÁRIA	ESTRUTURA	EDIÇÃO
32 horas	4 módulos, 28 fases	2026

AUTORIA E ORGANIZAÇÃO

Francisco Cesar de Sousa

Pedagogo | Especialista em Neuropsicopedagogia

Créditos

Laboratório Pedagógico Anísio Teixeira

Material desenvolvido para a formação Protagonismo Comunitário e Social.

Autoria e organização

Francisco Cesar de Sousa, Pedagogo | Especialista em Neuropsicopedagogia.

Ano

2026

Site

www.laboratoriopedagogico.com.br

Tipografia

Literata e Atkinson Hyperlegible Next, ambas sob licença SIL Open Font License 1.1. A segunda foi desenhada para leitura com baixa visão.

Composições visuais

Diagramas, esquemas e ilustrações produzidos para esta apostila a partir do conteúdo da formação.

Conteúdo livre. Uso não comercial em escolas, coletivos e comunidades: imprima, fotocopie, compartilhe. Ao reutilizar, cite o Laboratório Pedagógico Anísio Teixeira.

Apresentação

Antes de começar, talvez valha uma pequena pausa.

Compreender a própria realidade também é uma forma de começar a transformá-la. Quatro módulos de 8 horas, feitos para serem percorridos nesta ordem: do autoconhecimento à leitura do território, da ação organizada à gestão do que foi construído. Ao concluir os quatro, você emite a declaração de conclusão das 32 horas.

Para quem atua ou deseja atuar na própria comunidade, em conselhos, grêmios, coletivos e lideranças locais, e para quem quer compreender melhor a própria história e o lugar onde vive. Não é preciso ter formação na área para começar.

A trilha de Protagonismo Comunitário tem quatro módulos de 8 horas, feitos para serem percorridos em ordem — ao final, você emite o certificado das 32 horas. Cada módulo avança em fases curtas, com curiosidade, aprofundamento e uma pergunta no fim. Cada módulo se apoia no anterior. É possível estudar fora de ordem, mas o percurso foi desenhado para ser feito assim — e o certificado exige os quatro completos.

Cada módulo parte de uma pergunta. São elas que sustentam o percurso inteiro:

1. Quem sou eu?
2. Onde eu estou?
3. Como agimos juntos?
4. Como isso continua?

UMA PERGUNTA PARA LEVAR COM VOCÊ

De onde vem a minha percepção de “quem eu sou”?

Ela não precisa de resposta agora. Leve-a durante a leitura.

Como utilizar este material

Esta apostila reúne, em um só documento, tudo o que está na formação on-line: os textos de cada fase, o quadro de autoras e autores, os esquemas, as atividades e as referências. Ela funciona sozinha, sem internet, e também como companheira de quem estuda pelo site.

Ler

O material segue a mesma ordem das fases. Você pode ler do começo ao fim ou abrir direto o módulo que precisa.

Anotar

O Caderno de Atividades, ao final, tem espaço para escrever à mão. Se preferir, imprima só aquela parte.

Experimentar

As atividades são para fazer na sua realidade: observar, registrar, conversar, comparar.

Continuar

No site, as mesmas fases trazem vídeo, questão de verificação, caderno digital e certificado ao concluir.

CONTINUE ESTA EXPERIÊNCIA NO LABORATÓRIO

www.laboratoriopedagogico.com.br/formacoes/protagonismo-comunitario/

Gratuito, sem cadastro. Seu progresso fica guardado no seu próprio aparelho.



A primeira fase começa em *A jornada começa em você*.

Sumário

Apresentação	4
Como utilizar este material	5
Módulo 1: Quem sou eu?	
Protagonismo Comunitário e Identidade	8
A jornada começa em você	10
As raízes da identidade	13
O eu em contexto	20
Identidades em movimento	22
Da identidade à ação coletiva	24
Caderno de atividades	26
Referências e apostila	29
Síntese e respostas	31
Referências do módulo	33
Módulo 2: Onde eu estou?	
O Território e a Comunidade	34
O mapa não é o território	36
Território, lugar e espaço vivido	38
Ler o território com a comunidade	41
Quem já age aqui	45
Poder, conflito e o que já existe	48
Caderno de atividades	54
Referências e apostila	57
Síntese e respostas	59
Referências do módulo	61
Módulo 3: Como agimos juntos?	
Ferramentas de Mobilização e Ação	63
Da indignação à ação organizada	65
Comunicação que abre portas	67
Facilitar sem mandar	71
Do sonho ao plano	75

Conflito e poder na prática	78
Caderno de atividades	84
Referências e apostila	87
Síntese e respostas	89
Referências do módulo	91

Módulo 4: Como isso continua?

Gestão, Sustentabilidade e Avaliação	93
O que acontece depois do entusiasmo	95
Do desejo ao projeto	97
Dinheiro sem perder a alma	101
Governança que não depende de heróis	104
Avaliar para aprender	108
Caderno de atividades	114
Referências e conclusão do curso	117
Síntese e respostas	119
Referências do módulo	121

Caderno de atividades	123
------------------------------------	-----

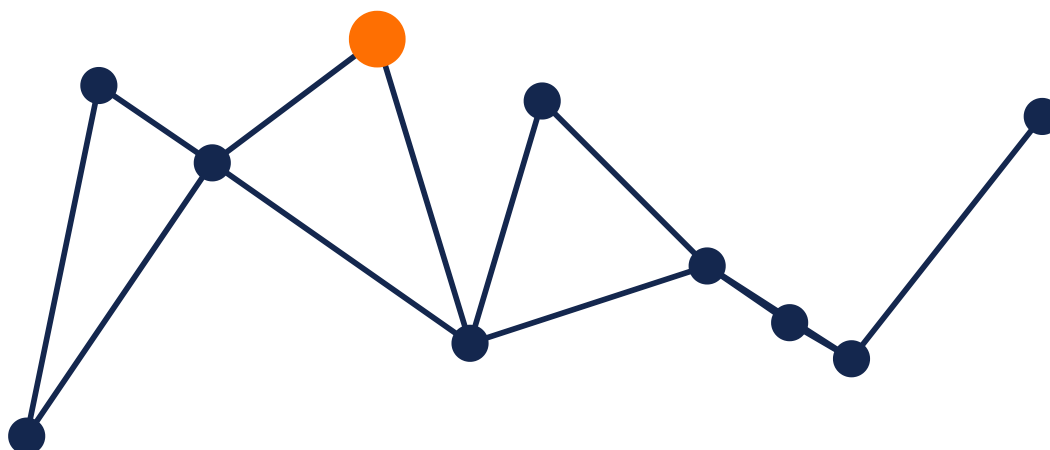
O que levamos desta formação	135
---	-----

Glossário	137
Referências bibliográficas	139
Sobre o Laboratório	142
Sobre quem organizou esta formação	143

Quem sou eu?

Protagonismo Comunitário e Identidade

A identidade como alicerce do protagonismo



O QUE VOCÊ VAI EXPLORAR

1. A jornada começa em você
2. As raízes da identidade
3. O eu em contexto
4. Identidades em movimento
5. Da identidade à ação coletiva
6. Caderno de atividades
7. Referências e apostila

NESTE MÓDULO

8 horas, 7 fases.

ATIVIDADES PRÁTICAS

- A Linha da Vida
- A dinâmica do espelho
- Mapeando meus capitais

As perguntas que guiam este módulo

Elas atravessam todas as fases. Volte a elas quando terminar o módulo e compare o que mudou na sua maneira de responder.

- 1 De onde vem a minha percepção de “quem eu sou”?
- 2 Quais forças psicológicas, sociais e culturais moldaram a minha identidade?
- 3 Como privilégios e desafios influenciam o modo como vejo o mundo e ajo nele?
- 4 De que forma o autoconhecimento se traduz em ação social mais ética e eficaz?

A jornada começa em você

O protagonismo social autêntico não começa com a análise do outro ou do mundo, mas com a análise honesta de si mesmo.

Bem-vindo ao curso de Protagonismo Comunitário e Social. Este primeiro módulo, “Quem sou eu?”, é o alicerce de toda a jornada. A premissa é fundamental e, talvez, contraintuitiva: a capacidade de gerar transformação significativa em uma comunidade é diretamente proporcional à profundidade do autoconhecimento de quem age.

Sem compreender as forças que nos moldaram, os valores que nos guiam e as histórias que carregamos, a ação no mundo corre o risco de ser superficial, reativa ou — pior — uma projeção de questões não resolvidas.

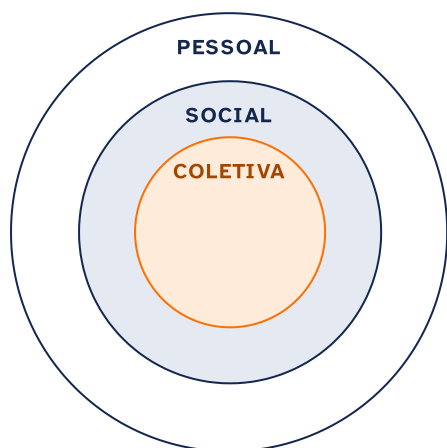
Aqui, protagonismo vai além da liderança. É a capacidade de assumir responsabilidade pela própria história e, a partir dela, tornar-se coautor consciente da história da comunidade. Uma transição: de espectador a ator, de objeto das circunstâncias a sujeito da trajetória — pessoal e coletiva.

Esse processo articula três dimensões da identidade: a pessoal (quem eu sou para mim), a social (quem eu sou nas relações) e a coletiva (quem nós somos juntos). É o alinhamento entre elas que sustenta o engajamento duradouro.

Responder às perguntas deste módulo não é um fim em si. É o meio pelo qual desenvolvemos clareza, resiliência e autenticidade. Ao final, o objetivo é que você tenha um mapa teórico robusto e um conjunto de ferramentas práticas para a questão mais fundamental: “Quem sou eu?”.

As três dimensões da identidade

É o alinhamento entre elas que sustenta o engajamento duradouro.



Pessoal

Quem eu sou para mim mesmo?

Valores, memórias, vocação, feridas e forças que você reconhece quando ninguém está olhando. É o núcleo a partir do qual a ação deixa de ser performance.

Social

Quem eu sou nas minhas relações?

Os papéis que você ocupa — filha, professor, vizinho, liderança — e o que os outros esperam de você. A identidade se confirma (ou se distorce) no encontro.

Coletiva

Quem nós somos juntos?

O “nós” de um bairro, um movimento, uma escola. Sem essa dimensão, o protagonismo vira protagonismo de palco: brilha o indivíduo, some o comum.

VOCÊ SABIA?

A palavra “protagonista” vem do grego *prōtagōnistēs*: o ator principal do drama. No teatro antigo, o protagonista não era o que falava mais alto — era aquele em torno de cuja escolha a história se movia. No território, é a mesma coisa.

PARA IR ALÉM

Pesquisas sobre engajamento militante mostram que a “correspondência identitária” — quando a causa ressoa com a história pessoal — prediz persistência melhor do que carisma ou treino técnico. Por isso este módulo começa pelo eu.

VERIFIQUE SUA LEITURA

Segundo o módulo, onde começa o protagonismo social autêntico?

- a. Na análise do território e dos problemas da comunidade.
- b. Na rigorosa e honesta análise de si mesmo.
- c. Na conquista de um cargo formal de liderança.

Resposta e comentário na síntese do módulo, questão 1.

As raízes da identidade

Nossas primeiras experiências criam as matrizes — os “esquemas” — que continuamos a usar, replicar e, por vezes, desafiar na vida adulta.

A construção da identidade não começa na vida adulta. Tem raízes na infância, no seio das primeiras experiências familiares e sociais. Por séculos a criança foi vista como “adulto em miniatura”. Foi Rousseau, em *Emílio* (1762), quem insistiu que a infância tem valor, ritmo e necessidades próprias.

Freud inaugurou a ideia de que não somos inteiramente senhores da própria casa: desejos e a percepção de quem somos são influenciados por forças inconscientes. Fixações em fases do desenvolvimento psicosssexual podem ecoar em estilos de liderança — controladores ou excessivamente permissivos.

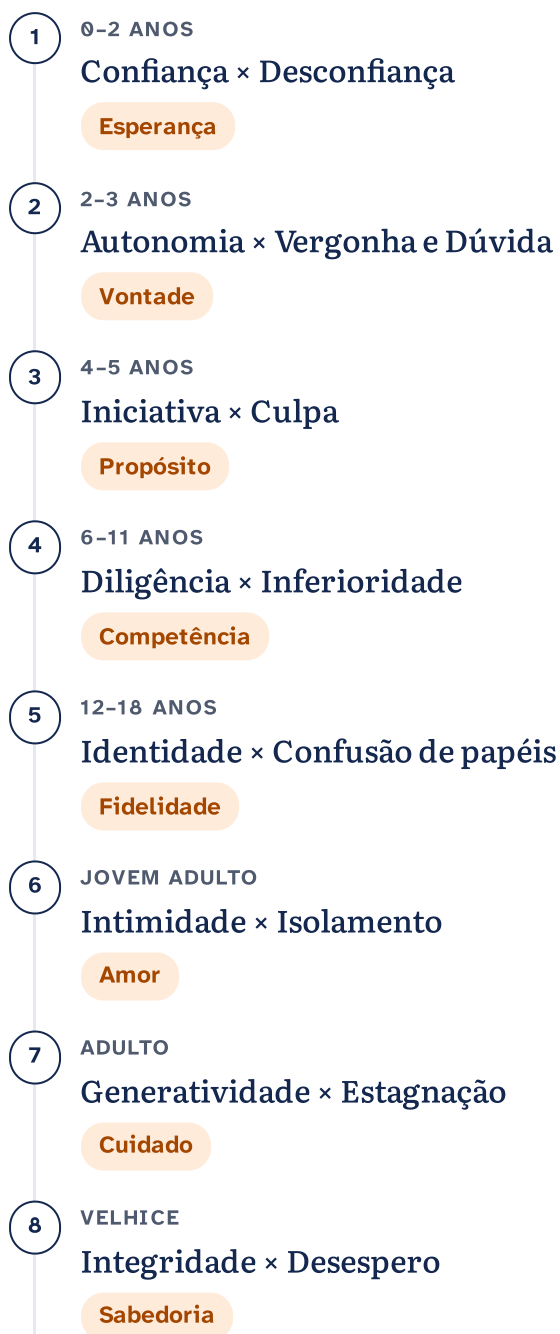
Winnicott deslocou o foco dos impulsos para o ambiente. O “cuidado suficientemente bom” permite o Verdadeiro Self — núcleo autêntico, fonte de criatividade e do sentimento de ser real. Quando a criança precisa se adaptar cedo demais às expectativas, floresce o Falso Self: uma fachada que protege, mas esvazia. Em doses, o Falso Self é a polidez da vida social. Quando domina, a vida parece irreal. Protagonismo que não brota do Verdadeiro Self vira performance.

Erikson ampliou o mapa: a identidade é um processo que dura a vida inteira, marcado por crises psicossociais. Cada crise, bem resolvida, deixa uma virtude. Confiança, autonomia, iniciativa e a crise adolescente de identidade versus confusão de papéis são alicerces diretos da liderança comunitária.

Piaget mostrou que pensar — inclusive pensar sobre si — se constrói em estágios, até as operações formais, quando se torna possível refletir sobre valores e o futuro. Vygotsky insistiu que as funções psicológicas superiores, inclusive a autoconsciência, nascem na interação: primeiro entre pessoas, depois interiorizadas. Mead sintetizou: o Self emerge do diálogo entre o “Me” (o outro generalizado) e o “I” (a resposta espontânea). Empatia não é só virtude moral — é o mecanismo pelo qual a identidade se constitui.

Os oito estágios de Erikson

Cada crise, bem resolvida, deposita uma virtude. Cada etapa traz o período e o que fica dela.



Quadro de autoras e autores

11 pensadores atravessam os capítulos deste módulo. Use como consulta

rápida durante a leitura.

Jean-Jacques Rousseau 1712–1778

A infância como fase própria

Emílio, ou Da Educação (1762)

Como funciona. A educação deve respeitar o ritmo natural da criança, protegendo-a dos vícios sociais para formar um adulto livre e autônomo.

Por que importa aqui. Fundamenta a importância de criar ambientes (pessoais e comunitários) que respeitem a autonomia e a dignidade de cada pessoa.

Sigmund Freud 1856–1939

Desenvolvimento psicossexual

Três Ensaios sobre a Teoria da Sexualidade (1905)

Como funciona. A resolução dos conflitos de cada fase (oral, anal, fálica, latência, genital) molda traços inconscientes da personalidade adulta.

Por que importa aqui. Ajuda a reconhecer padrões (dependência, controle, busca de aprovação) que pesam sobre o estilo de liderança e as relações de grupo.

Donald Winnicott 1896–1971

Verdadeiro e Falso Self

O Brincar e a Realidade (1971)

Como funciona. Um “cuidado suficientemente bom” permite o Verdadeiro Self. Falhas ambientais levam ao Falso Self — uma fachada adaptativa.

Por que importa aqui. A liderança que inspira emana do Verdadeiro Self. O protagonismo baseado no Falso Self é insustentável e gera desconfiança.

Erik Erikson 1902–1994

Crises psicossociais

Infância e Sociedade (1950)

Como funciona. A identidade é forjada em oito crises ao longo da vida, que constroem virtudes como confiança, autonomia e iniciativa.

Por que importa aqui. Confiar, promover autonomia nos outros e tomar iniciativa não surgem do nada: são competências construídas (ou prejudicadas) nas crises da vida.

Jean Piaget 1896–1980

Desenvolvimento cognitivo

A Psicologia da Criança (1966)

Como funciona. A criança constrói ativamente o conhecimento em estágios, até ser capaz de pensar de forma abstrata e hipotética.

Por que importa aqui. O protagonismo exige pensamento crítico e a capacidade de analisar problemas complexos — habilidades do estágio das operações formais.

Lev Vygotsky 1896–1934

Mediação sociocultural

A Formação Social da Mente (1930)

Como funciona. A mente e a autoconsciência se formam pela internalização de ferramentas culturais — sobretudo a linguagem — na interação social.

Por que importa aqui. A mudança social é coletiva. O protagonista atua como mediador: usa a linguagem para construir significados compartilhados.

George Herbert Mead 1863–1931

O Self social (I e Me)

Mind, Self, and Society (1934)

Como funciona. O Self emerge do diálogo entre o “I” (impulso criativo) e o “Me” (normas internalizadas), pela interação simbólica.

Por que importa aqui. A empatia — assumir o papel do outro — é o próprio mecanismo da identidade. O protagonista equilibra visão única e escuta do coletivo.

Émile Durkheim 1858–1917

Socialização

Educação e Sociologia (1922)

Como funciona. A educação interioriza normas e valores da sociedade, criando o “ser social” em cada um e sustentando a coesão coletiva.

Por que importa aqui. Lembra que nenhuma identidade nasce isolada: instituições (família, escola, comunidade) moldam o que sentimos como “eu”.

Pierre Bourdieu 1930–2002

Habitus, capitais e violência simbólica

A Reprodução (1970), com Passeron

Como funciona. A posição social se traduz em disposições duradouras (habitus) e em capitais desigualmente distribuídos, naturalizados pela escola.

Por que importa aqui. Desnaturaliza o “peixe fora d’água”. O protagonista valida saberes da comunidade e combate a violência simbólica.

Zygmunt Bauman 1925–2017

Modernidade líquida

Identidade (2005)

Como funciona. Sem referências sólidas, a identidade vira tarefa individual, frágil e atrelada ao consumo — um ciclo de desejo e insatisfação.

Por que importa aqui. O desafio do agente de mudança é oferecer pertencimento mais sólido do que o mercado consegue vender.

Judith Butler 1956–

Performatividade

Problemas de Gênero (1990)

Como funciona. Identidades (a começar pelo gênero) se sustentam por atos, gestos e discursos repetidos — não por uma essência interna.

Por que importa aqui. Se a identidade é performance, ela pode ser reconstruída. O protagonismo é uma performance subversiva consciente.

VOCÊ SABIA?

Donald Winnicott era pediatra e chegou a atender cerca de 60 mil mães e bebês no Paddington Green, em Londres. “Cuidado suficientemente bom” não é mediocridade: é o contrário do cuidado perfeito, que sufoca a espontaneidade da criança.

PARA IR ALÉM

Mind, Self, and Society (1934) é uma compilação póstuma das aulas de Mead, organizada por alunos. Ele nunca publicou o livro. Mesmo assim, virou a base do interacionismo simbólico — e de boa parte do que hoje chamamos de “identidade social”.

VERIFIQUE SUA LEITURA

Para Winnicott, o Verdadeiro Self depende principalmente de quê?

- a. De um “cuidado suficientemente bom” no ambiente inicial.
- b. Da resolução da fase fálica descrita por Freud.
- c. Do acúmulo de capital cultural na escola.

Resposta e comentário na síntese do módulo, questão 2.

O eu em contexto

A identidade não se forma no vácuo. Tempo, lugar e estrutura social exercem uma força poderosa — e muitas vezes invisível — sobre quem nos tornamos.

Durkheim foi dos primeiros a sistematizar a ideia de que a sociedade precede e molda o indivíduo. Educação, para ele, é “a ação exercida pelas gerações adultas sobre aquelas que ainda não estão maduras para a vida social”. O objetivo não é o desenvolvimento do indivíduo por si: é criar o ser social em cada um. Pela socialização primária (família e escola), normas externas passam a ser sentidas como consciência interna.

Bourdieu radicalizou essa leitura, deslocando-a para as relações de poder. A sociedade é um campo de luta por capitais. Três ferramentas são decisivas para quem atua no território:

ATENÇÃO AO CONCEITO

Habitus um sistema de disposições duradouras — modos de perceber, sentir, pensar e agir — adquiridos sobretudo na infância, dentro de uma classe. É a “segunda natureza”: o que achamos belo ou brega, o sotaque, a postura, as aspirações. É o que nos faz “à vontade” ou “peixe fora d’água”.

ATENÇÃO AO CONCEITO

Capital cultural conhecimentos, habilidades e credenciais valorizados pela cultura dominante. Existe incorporado (no corpo e na fala), objetivado (livros, obras) e institucionalizado (diplomas). Família e escola são as principais transmissoras.

ATENÇÃO AO CONCEITO

Violência simbólica o processo sutil pelo qual instituições — especialmente a escola — impõem a cultura da classe dominante como se fosse a única legítima. Os saberes das classes populares são desvalorizados. O fracasso é sentido como falta de “dom”, quando é descompasso entre habitus e o que a escola exige. A Reprodução (1970), com Passeron, descreve esse mecanismo.

Compreender Bourdieu é um exercício de desnaturalização. O desconforto em uma reunião com autoridades ou o conforto em uma assembleia de bairro não são só mérito ou falha individual: são estrutura social tornada estrutura mental. Isso liberta o protagonista para validar os saberes da comunidade, construir pontes entre habitus distintos e ajudar grupos a converter capitais em potência coletiva.

VOCÊ SABIA?

Bourdieu era filho de um carteiro no sudoeste da França. Ele usava a própria trajetória — o “transfugiado” que entra na elite acadêmica sem perder a memória da origem — como laboratório. Habitus, para ele, também doía.

PARA IR ALÉM

Além do capital cultural, Bourdieu descreveu o capital social (redes e pertencimentos) e o capital simbólico (prestígio reconhecido). No caderno de atividades você vai mapear os quatro. Comunidades periféricas frequentemente têm capital social e cultural riquíssimos — só que invisibilizados.

VERIFIQUE SUA LEITURA

O que Bourdieu chama de violência simbólica, no contexto escolar?

- a. A punição física de estudantes pelas instituições.
- b. A imposição da cultura dominante como se fosse universal, desvalorizando outros saberes.
- c. A recusa da escola em ensinar conteúdos clássicos.

Resposta e comentário na síntese do módulo, questão 3.

Identities in movement

As bases que ofereciam identidade estável — comunidade local, religião, família tradicional, emprego para a vida toda — foram erodidas. A identidade deixou de ser “dada” e virou tarefa.

Bauman capturou a condição contemporânea com a metáfora da modernidade líquida. A modernidade “sólida” buscava estruturas duradouras; a nossa era é fluida, volátil, impermanente. Instituições, relações e identidades não mantêm forma por muito tempo.

Surge a identidade líquida: menos um projeto para a vida toda, mais uma série de experimentos de curto prazo. Menos “ser”, mais “tornar-se” o tempo todo. Na ausência de referências sólidas, a tarefa recai inteira sobre o indivíduo — e isso gera ansiedade.

Um dos mecanismos para lidar com essa ansiedade é o consumo. Roupas, aparelhos, destinos, estilos de vida viram marcadores de quem somos. O problema, aponta Bauman, é a fragilidade: identidades de consumo são descartáveis e pedem atualização constante, num ciclo de desejo e insatisfação.

Para o protagonista social, o alerta é duplo. Fica mais difícil construir identidades coletivas duradouras quando cada um está ocupado com um projeto identitário individualista. E o desafio passa a ser criar espaços e projetos que ofereçam pertencimento mais sólido e significativo do que o mercado.

Butler descreve o mecanismo pelo qual identidades se sustentam nessa condição: a performatividade. Gênero, argumenta ela, não é essência interna nem fato biológico puro — é o efeito de atos, gestos e discursos repetidos. A repetição estilizada de normas cria a ilusão de uma identidade “natural”. Gênero não é o que temos: é o que fazemos.

O mesmo mecanismo se estende a outros papéis: “bom profissional”, “aluno dedicado”, “ativista engajado”. Se as identidades são construções performativas, podem ser reconstruídas. O protagonismo social pode ser lido como performance subversiva: o ato consciente de performar “agente de mudança” de um jeito que

desafia o roteiro vigente. Novas falas, novas formas de se organizar, novas relações — e se abrem espaços para novas identidades coletivas.

VOCÊ SABIA?

Bauman era judeu polonês, sobreviveu à Segunda Guerra, viveu no exílio e escreveu *Identidade em diálogo* com Benedetto Vecchi. A metáfora do líquido não é estética: é a experiência de quem viu instituições sólidas se desfazerem mais de uma vez.

PARA IR ALÉM

A performance de uma drag queen, para Butler, não é “cópia” de uma feminilidade original: expõe que a própria feminilidade “original” já era uma cópia sem original. No território, isso vale para o papel de “líder comunitário” — também um roteiro que pode ser reescrito.

VERIFIQUE SUA LEITURA

O que Butler entende por performatividade da identidade?

- a. Que a identidade é um talento inato para o palco.
- b. Que a identidade se sustenta por atos, gestos e discursos repetidos ao longo do tempo.
- c. Que devemos fingir ser quem não somos para pertencer ao grupo.

Resposta e comentário na síntese do módulo, questão 4.

Da identidade à ação coletiva

A liderança social eficaz, ética e sustentável não é técnica nem carisma: emerge da autenticidade e da capacidade de conectar a jornada do eu à jornada de um nós.

A liderança, no sentido mais profundo, começa pela liderança de si. Liderança autêntica postula que a eficácia está ligada à congruência: agir alinhado a pensamentos, crenças e valores. Isso exige autoconhecimento e autoaceitação.

Um líder autêntico possui autoconsciência (forças, limites, emoções e o impacto delas nos outros), age com integridade (comportamento alinhado ao que declara) e promove relações genuínas (um ambiente em que os outros também podem ser autênticos).

O protagonismo social, porém, não é ato solitário. Acontece quando a jornada do “eu” encontra a jornada do “nós”. Identidade coletiva é o cimento: um senso compartilhado de pertencimento, baseado em experiências, valores e objetivos comuns. É o que transforma um agregado de pessoas em movimento.

Esse processo define um “nós” em relação a um “outro” — uma estrutura de poder, uma injustiça, um conjunto de valores opostos. A identidade compartilhada oferece pertencimento (antídoto à modernidade líquida), sustenta o engajamento (quando há correspondência identitária) e mobiliza: afirmar a identidade cultural de um grupo oprimido já é um ato político.

O verdadeiro protagonista não é quem tem todas as respostas, nem quem se coloca acima da comunidade. É quem, tendo percorrido o autoconhecimento, usa a própria identidade — com complexidades, privilégios e vulnerabilidades — como ponte e como catalisador.

Na prática: usa a própria história para ter empatia (Cap. 1); reconhece seus capitais e desmonta violência simbólica (Cap. 2); cria espaços de pertencimento mais sólidos que o mercado (Cap. 3); e lidera a partir de um núcleo de valores, facilitando que o coletivo pergunte, sem cessar: “Quem somos nós e quem queremos nos tornar?”.

VOCÊ SABIA?

Estudos de movimentos sociais mostram que pessoas permanecem na luta não quando “ganham” rápido, mas quando a identidade coletiva passa a fazer parte da identidade pessoal. Sair do movimento, então, dói como uma perda de si.

PARA IR ALÉM

A teoria da identidade social (Tajfel e Turner) descreve como categorizar-se em um grupo já altera percepção e comportamento. O “nós” não é só afeto: é cognição política. Vale cruzar com Mead (o Me) e com Bourdieu (habitus de grupo).

VERIFIQUE SUA LEITURA

Qual é o papel do protagonista, na síntese deste módulo?

- a. Ter todas as respostas e conduzir a comunidade de cima para baixo.
- b. Usar a própria identidade como ponte e catalisador da identidade coletiva.
- c. Abrir mão da identidade pessoal em nome do grupo.

Resposta e comentário na síntese do módulo, questão 5.

Caderno de atividades

Três exercícios para traduzir a teoria em autorreflexão.
Faça com calma. Nada é enviado a um servidor: seus apontamentos ficam neste navegador.

Cada atividade foi pensada para um ambiente de confiança. Se estiver em grupo, combine escuta ativa: quem fala não é interrompido; quem escuta não interpreta a vida alheia.

O papel de quem facilita é proteger o tempo e devolver as experiências aos conceitos — Erikson nas viradas da linha da vida, Mead no espelho, Bourdieu nos capitais.

Caderno de atividades

Os exercícios abaixo salvam o que você escrever neste navegador. Você pode baixar tudo em um arquivo de texto ao final.

EXPERIMENTE

A Linha da Vida

Narrar a própria história, identificar padrões e a origem de valores.

1. Marque eventos ao longo da sua trajetória: pontos altos, pontos baixos, viradas e pessoas-chave.
2. Use uma palavra ou frase curta para cada marco — sem precisar contar tudo.
3. Olhe de longe: que padrões aparecem? Que valores foram forjados nos pontos baixos?
4. Pergunte: como essa história alimenta (ou trava) o seu desejo de agir no território?

Há espaço para escrever no Caderno de Atividades, ao final desta apostila.

EXPERIMENTE

A dinâmica do espelho

Confrontar a autoimagem com o “Me” — o que os outros devolvem.

1. Liste, com honestidade, três qualidades e um desafio que você vê em si (o “I”).
2. Depois, escreva o que você imagina que pessoas de confiança diriam sobre você (parte do “Me”).
3. Compare. Onde o Falso Self aparece — aquela fachada para ser aceito?
4. Que qualidade os outros veem e você teima em não creditar?

Há espaço para escrever no Caderno de Atividades, ao final desta apostila.

EXPERIMENTE

Mapeando meus capitais

Aplicar Bourdieu à própria posição e à da comunidade.

1. Preencha os quatro campos: cultural, social, econômico e simbólico — o que você de fato tem, não o que “deveria” ter.
2. Lembre um momento em que se sentiu peixe fora d’água. Que habitus estava em conflito?
3. Agora inverta: quais capitais da sua comunidade costumam ser invisibilizados?
4. Como você pode usar os seus capitais para validar e mobilizar os da comunidade?

Há espaço para escrever no Caderno de Atividades, ao final desta apostila.

VOCÊ SABIA?

A “linha da vida” é um clássico de educação popular e de projeto de vida no ensino médio brasileiro. Aqui ela ganha um recorte específico: não é só memória, é diagnóstico de protagonismo.

PARA IR ALÉM

Se preferir o papel, baixe a apostila em PDF — o caderno impresso traz o passo a passo com tempos sugeridos (60–90 min cada) para uso em oficina.

VERIFIQUE SUA LEITURA

Qual é o objetivo do caderno de atividades neste módulo?

- a. Avaliar os participantes com uma nota.
- b. Traduzir os conceitos em experiências vividas de autorreflexão.
- c. Substituir a leitura dos capítulos.

Resposta e comentário na síntese do módulo, questão 6.

Referências e apostila

Leve o módulo inteiro com você. A apostila estilizada reúne os quatro capítulos, o caderno, as curiosidades, o “para saber mais” e a bibliografia comentada.

A leitura das obras-base é fortemente recomendada para quem vai facilitar este módulo com outras pessoas. Cada referência abaixo traz um comentário de por que está aqui.

Baixe o PDF, imprima, compartilhe. O conteúdo é livre e gratuito — no espírito de Anísio Teixeira.

Para ir além

Anísio Teixeira e o self democrático

O nome deste laboratório não é enfeite. Anísio via a escola pública como a máquina que prepara democracias — isto é, que forma sujeitos capazes de autogoverno. O Módulo 1 é a versão íntima dessa tese: sem um eu autêntico, o cidadão vira espectador.

Leituras de aprofundamento

Além das obras-base: *Infância e Sociedade* (Erikson) em diálogo com *A reprodução* (Bourdieu) é um exercício poderoso — um mostra a crise interior, o outro a estrutura que a atravessa. Completar com *Identidade* (Bauman) atualiza o mapa para o século XXI.

Como usar este módulo em grupo

As três atividades do caderno foram desenhadas para 60–90 minutos cada, em círculo de confiança. O papel de quem facilita não é interpretar a vida alheia, é proteger o tempo de fala e devolver as experiências aos conceitos (Erikson, Mead, Bourdieu).

VOCÊ SABIA?

Várias das obras fundadoras deste módulo são póstumas (Mead, Durkheim). Ideias que formam o “eu” contemporâneo chegaram até nós pelo cuidado de alunos que transcreveram aulas.

PARA IR ALÉM

Na página da apostila você pode ler o texto corrido, imprimir ou salvar em PDF pelo navegador. O arquivo baixável já vem com capa, logo e ficha técnica.

VERIFIQUE SUA LEITURA

O que a apostila deste módulo contém?

- a. Apenas a lista de presença da oficina.
- b. Os capítulos, o caderno, curiosidades, para saber mais e as referências.
- c. Somente os quizzes da trilha online.

Resposta e comentário na síntese do módulo, questão 7.

Módulo 1 concluído

Você atravessou todas as fases deste módulo. O progresso fica salvo neste aparelho e o certificado do curso é emitido depois que os quatro módulos estiverem completos, na ordem.

UMA PERGUNTA PARA LEVAR COM VOCÊ

De que forma o autoconhecimento se traduz em ação social mais ética e eficaz?

Respostas da verificação de leitura

1. Segundo o módulo, onde começa o protagonismo social autêntico?

Na rigorosa e honesta análise de si mesmo.

Isso mesmo. Sem autoconhecimento, a ação corre o risco de ser reativa ou uma projeção.

2. Para Winnicott, o Verdadeiro Self depende principalmente de quê?

De um “cuidado suficientemente bom” no ambiente inicial.

Exato. O ambiente que acolhe o gesto espontâneo nutre o núcleo autêntico da personalidade.

3. O que Bourdieu chama de violência simbólica, no contexto escolar?

A imposição da cultura dominante como se fosse universal, desvalorizando outros saberes.

Correto. A violência é simbólica justamente porque mascara relações de poder como se fossem neutras.

4. O que Butler entende por performatividade da identidade?

Que a identidade se sustenta por atos, gestos e discursos repetidos ao longo do tempo.

Exato. A repetição cria a ilusão de essência — e por isso também pode ser reescrita.

5. Qual é o papel do protagonista, na síntese deste módulo?

Usar a própria identidade como ponte e catalisador da identidade coletiva.

Perfeito. Ponte e catalisador — não palco, nem apagamento de si.

6. Qual é o objetivo do caderno de atividades neste módulo?

Traduzir os conceitos em experiências vividas de autorreflexão.

Isso. A teoria só vira protagonismo quando atravessa a própria história.

7. O que a apostila deste módulo contém?

Os capítulos, o caderno, curiosidades, para saber mais e as referências.

Exato. É o módulo inteiro, para estudo offline e para quem facilita grupos.

Referências do Módulo 1

Cada referência traz o motivo de estar aqui.

Bauman, Zygmunt. *Identidade: entrevista a Benedetto Vecchi*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

A identidade como tarefa precária na modernidade líquida — e o consumo como falso alívio.

Bourdieu, Pierre; Passeron, Jean-Claude. *A Reprodução*. Petrópolis: Vozes, 1970.

Habitus, capital cultural e violência simbólica no sistema de ensino.

Butler, Judith. *Problemas de Gênero*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003 (1990).

Performatividade: a identidade como efeito de atos repetidos, não como essência.

Durkheim, Émile. *Educação e Sociologia*. 1922.

A educação como instrumento de socialização e produção do ser social.

Erikson, Erik H. *Infância e Sociedade*. 1950.

Os oito estágios psicossociais e a crise de identidade como trabalho de toda a vida.

Mead, George Herbert. *Mind, Self, and Society*. 1934.

O Self como emergência da interação: o diálogo entre I e Me.

Rousseau, Jean-Jacques. *Emílio, ou Da Educação*. 1762.

A infância como fase com valor próprio — fundamento da pedagogia moderna.

Vygotsky, Lev S. *A Formação Social da Mente*. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

A mente como construção social mediada pela linguagem e pela cultura.

Winnicott, Donald. *O Brincar e a Realidade*. 1971.

Verdadeiro e Falso Self; o ambiente suficientemente bom.

CONTINUE NO LABORATÓRIO

www.laboratoriopedagogico.com.br/formacoes/protagonismo-comunitario/identidade/

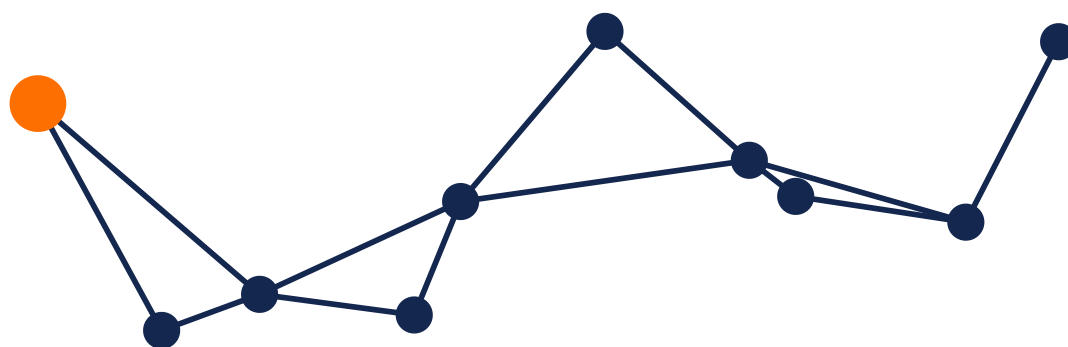
Lá estão o vídeo do módulo, a verificação de leitura e o caderno digital.



Onde eu estou?

O Território e a Comunidade

Ler o território antes de querer mudá-lo



O QUE VOCÊ VAI EXPLORAR

1. O mapa não é o território
2. Território, lugar e espaço vivido
3. Ler o território com a comunidade
4. Quem já age aqui
5. Poder, conflito e o que já existe
6. Caderno de atividades
7. Referências e apostila

NESTE MÓDULO

8 horas, 7 fases.

ATIVIDADES PRÁTICAS

- Mapa falado do território
- Matriz de atores: interesse e influência
- Inventário de ativos da comunidade

As perguntas que guiam este módulo

Elas atravessam todas as fases. Volte a elas quando terminar o módulo e compare o que mudou na sua maneira de responder.

- 1 O que transforma um pedaço de chão em território, e não apenas em endereço?
- 2 Quem já age neste lugar, e o que essas pessoas sabem que eu não sei?
- 3 Onde está, de fato, o poder que decide o que acontece aqui?
- 4 Que riquezas a minha comunidade tem e que ninguém está contando?

O mapa não é o território

Antes de propor qualquer coisa a uma comunidade, é preciso aprender a lê-la — e aceitar que ela já sabe muitas coisas sobre si mesma.

No Módulo 1 a pergunta apontava para dentro: quem sou eu? Agora ela muda de direção sem mudar de natureza. Onde eu estou? Que lugar é este em que pretendo agir, e com que autoridade eu falo sobre ele? O autoconhecimento sem leitura de contexto produz um protagonista sincero e inútil.

O erro mais comum de quem chega com boa intenção é confundir o mapa com o território. O mapa é a representação — o CEP, o dado do censo, a foto de satélite, o diagnóstico feito em três visitas. O território é o vivido: os caminhos que as pessoas realmente fazem, as alianças antigas, as feridas que ninguém escreve no relatório.

Há também um vício de origem em boa parte dos diagnósticos comunitários: eles levantam carências. Uma comunidade lida como lista de faltas só pode receber projetos vindos de fora, porque, por definição, não tem nada. Toda vez que um diagnóstico produz apenas problemas, ele já decidiu quem será o protagonista — e não é quem mora ali.

Este módulo propõe quatro movimentos. Ler o espaço como espaço usado, e não como terreno vazio. Ler com a comunidade, e não sobre ela. Mapear quem já age, porque ninguém começa do zero. E localizar o poder, inclusive o poder que se disfarça de normalidade.

Um aviso metodológico atravessa tudo o que vem a seguir: nenhuma técnica substitui presença. Ferramenta de diagnóstico aplicada por quem passou pouco tempo no lugar produz um retrato bonito e falso. Tempo é o instrumento principal deste módulo.

VOCÊ SABIA?

A frase “o mapa não é o território” é do polonês Alfred Korzybski, formulada em 1931. Ele queria dizer algo simples e incômodo: nenhuma descrição é a coisa descrita, e confundir as duas é a raiz de muito engano bem-intencionado.

PARA IR ALÉM

Milton Santos chamava de espaço banal — expressão que retomou do economista François Perroux — o espaço de todos: das empresas e das instituições, mas também de quem apenas vive ali. É o oposto do espaço recortado por interesse setorial, que enxerga só a parte que lhe convém.

VERIFIQUE SUA LEITURA

Segundo a introdução, por que um diagnóstico feito apenas de carências é um problema?

- a. Porque desanima os moradores durante as reuniões.
- b. Porque, ao descrever a comunidade como pura falta, já decide que o protagonista virá de fora.
- c. Porque exige mais tempo do que um diagnóstico de potencialidades.

Resposta e comentário na síntese do módulo, questão 1.

Território, lugar e espaço vivido

Território não é o chão. É o chão mais a vida que se faz nele — e essa vida vem organizada em camadas que quase nunca coincidem.

Milton Santos definiu o espaço como um conjunto indissociável de sistemas de objetos e sistemas de ações. Os objetos são o asfalto, o poste, a casa, o rio canalizado. As ações são o que as pessoas fazem com eles. Separar os dois produz duas caricaturas: a engenharia sem gente e a militância sem chão.

ATENÇÃO AO CONCEITO

Configuração territorial o conjunto dos objetos naturais e construídos de um lugar, tomados em si mesmos. É o que aparece na foto aérea e no cadastro da prefeitura.

ATENÇÃO AO CONCEITO

Território usado essa mesma configuração somada ao uso que dela se faz. É o conceito operacional para quem atua na comunidade, porque desloca a pergunta de “o que existe aqui” para “quem faz o quê com o que existe aqui”.

ATENÇÃO AO CONCEITO

Lugar a porção do território onde a vida cotidiana produz identidade e solidariedade. Para Santos, é no lugar que se produz a resistência possível ao que vem de longe — e por isso o lugar interessa politicamente, não apenas afetivamente.

Henri Lefebvre acrescentou uma chave decisiva ao mostrar que o espaço é produzido socialmente em três registros simultâneos: o espaço concebido pelos técnicos e planejadores, o espaço percebido na prática cotidiana e o espaço vivido, carregado de símbolo e memória. Conflitos urbanos quase sempre são choques entre esses registros. Uma praça requalificada que perdeu a sombra onde os velhos jogavam dominó resolveu o concebido e destruiu o vivido.

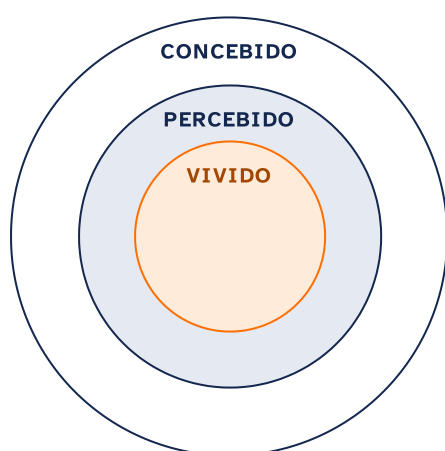
Jane Jacobs chegou a conclusão semelhante observando calçadas em Nova York. A segurança de uma rua, argumentou, não vem de muro nem de câmera, mas dos olhos da rua: gente com motivo legítimo para estar ali ao longo do dia inteiro, sustentada por diversidade de usos,

quarteirões curtos e comércio no térreo. Intervenções que esvaziam a rua em nome da segurança costumam produzir exatamente o contrário do que prometem.

Para quem atua no território, a consequência prática é uma disciplina de observação. Antes de perguntar o que falta, é preciso levantar o que já acontece: em que horários a praça enche, quem usa a quadra e quem foi expulso dela, por onde as crianças voltam da escola, onde as pessoas param para conversar sem que ninguém tenha planejado aquilo.

Três camadas de um mesmo lugar

Todo território é lido de três maneiras ao mesmo tempo — e elas raramente coincidem.



Concebido

O território dos mapas e dos planos

É o espaço dos técnicos, das plantas, das leis de zoneamento e dos editais. Existe no papel e nos sistemas. Tem enorme poder — decide onde passa o asfalto — mas quase nunca pergunta a quem vai andar nele.

Percebido

O território da prática cotidiana

É o espaço do uso: o caminho que se faz todo dia para o ponto de ônibus, o atalho que não está no mapa, o horário em que a rua é segura e o horário em que não é. Só aparece para quem observa por tempo suficiente.

Vivido

O território do afeto e da memória

É o espaço carregado de sentido: a praça onde o pai jogava bola, a esquina onde alguém morreu, o muro que a comunidade pintou. Explica por que projetos tecnicamente corretos às vezes são rejeitados sem que ninguém saiba dizer bem por quê.

VOCÊ SABIA?

Milton Santos, negro, baiano de Brotas de Macaúbas, foi exilado pela ditadura em 1964 e lecionou em universidades de três continentes antes de voltar ao Brasil. Em 1994 recebeu o Prêmio Vautrin Lud, considerado o mais importante da geografia mundial — o único brasileiro a recebê-lo.

PARA IR ALÉM

Jane Jacobs não era urbanista de formação: era jornalista e mãe de família em Greenwich Village. Sua crítica ao urbanismo modernista nasceu de observação de calçada e de uma luta concreta contra a abertura de uma via expressa no bairro onde morava — que ela ajudou a barrar.

VERIFIQUE SUA LEITURA

O que Milton Santos quer dizer com “território usado”?

- a. O território já ocupado por construções, em oposição ao terreno vazio.
- b. A configuração do lugar somada ao uso que as pessoas fazem dela.
- c. A área desgastada pelo uso excessivo e que precisa de recuperação.

Resposta e comentário na síntese do módulo, questão 2.

Ler o território com a comunidade

Diagnóstico participativo não é ouvir a comunidade sobre um projeto pronto. É deixar que a leitura dela mude o projeto.

Paulo Freire formulou o princípio que sustenta todo diagnóstico honesto: a leitura do mundo precede a leitura da palavra. Antes de qualquer conteúdo trazido de fora, existe um saber já constituído sobre o próprio lugar — feito de experiência, e não de bibliografia. Ignorá-lo não é apenas indelicado; é metodologicamente errado, porque descarta a fonte mais confiável disponível.

Daí a investigação temática. Em vez de chegar com um programa, o educador ou organizador levanta com as pessoas os temas geradores — as situações-limite que organizam a visão de mundo daquele grupo. O trabalho não acontece em aula, mas em círculo de cultura: todos falam, ninguém expõe conteúdo pronto e o resultado não é sabido de antemão por quem convocou.

Orlando Fals Borda, sociólogo colombiano, radicalizou a proposta na investigação-ação participativa. A pesquisa e a ação caminham juntas, e o conhecimento produzido pertence a quem foi pesquisado — precisa voltar para a comunidade em formato utilizável, não virar artigo que ela nunca vai ler. Fals Borda chamava de devolução sistemática essa obrigação, e a tratava como questão ética, não como cortesia.

No Brasil, essa tradição chegou pela pesquisa participante, organizada por Carlos Rodrigues Brandão e praticada em movimentos de educação popular desde os anos 1970. O deslocamento é sempre o mesmo: de pesquisar sobre para pesquisar com — e a diferença aparece menos no questionário do que em quem define as perguntas.

Existe, porém, um risco constante de participação decorativa. Reuniões convocadas para validar o que já foi decidido, conselhos sem poder deliberativo, consultas cujo resultado nunca é publicado. Sherry Arnstein deu nome a essa encenação em 1969, ao propor uma escada de oito degraus que mede quanto poder real está sendo transferido — e não quanta gente compareceu.

A régua de Arnstein serve também, e principalmente, para dentro de casa. Vale aplicá-la ao próprio coletivo: em que degrau está a assembleia que nós mesmos convocamos? Quem redige a pauta? Quem tem voto? Um grupo pode denunciar consulta simbólica na prefeitura e reproduzi-la na própria reunião de quinta.

A escada da participação

Sherry Arnstein propôs, em 1969, uma escada de oito degraus para medir quanto poder real a população tem em um processo. A legenda mostra

em que faixa cada degrau cai.

A escada é lida de baixo para cima: o primeiro degrau está na base.



☐ Não é participação ☐ Concessão simbólica ☐ Poder cidadão

VOCÊ SABIA?

Fals Borda popularizou a palavra sentipensante, que segundo ele ouviu de um pescador do rio San Jorge, na Colômbia: gente que age combinando razão e coração. Ele a adotou como critério de método, não como figura de linguagem.

PARA IR ALÉM

O artigo de Arnstein tem apenas oito páginas e continua sendo um dos textos mais citados do planejamento urbano. Ela escrevia a partir da experiência concreta de programas federais nos Estados Unidos que envolviam comunidades pobres — e que, segundo ela, distribuíam reuniões em vez de poder.

VERIFIQUE SUA LEITURA

Na escada de Arnstein, o que separa a “concessão simbólica” do “poder cidadão”?

- a. O número de moradores presentes nas reuniões.
- b. A existência de redistribuição real do poder de decidir.
- c. A formalização do processo em ata e documento.

Resposta e comentário na síntese do módulo, questão 3.

Quem já age aqui

Nenhuma comunidade começa do zero. Antes de qualquer projeto, existe uma malha de pessoas e grupos que já sustentam a vida do lugar.

Toda comunidade tem organização, mesmo quando não tem organizações formais. Igrejas e terreiros, associação de moradores, escola, unidade de saúde, time de várzea, bloco de carnaval, grupo de mães no aplicativo de mensagens, o comerciante que fia, a agente comunitária que conhece cada casa, o motorista de transporte alternativo. Quem chega e não enxerga essa malha vai, na melhor das hipóteses, duplicar esforço.

O mapeamento de atores organiza essa leitura. Para cada pessoa ou grupo, registra-se quem é, que interesse tem no assunto em questão, quanta influência exerce e que relação mantém com os demais — aliança, dependência, rivalidade ou simples desconhecimento. Uma matriz simples cruzando interesse e influência já muda a estratégia: quem tem muito interesse e pouca influência precisa de aliança; quem tem muita influência e pouco interesse precisa ser convencido ou neutralizado.

Mark Granovetter mostrou, em 1973, por que a rede importa tanto quanto os indivíduos. Ele observou que pessoas encontram emprego mais frequentemente por meio de conhecidos distantes do que de amigos íntimos. A razão é econômica: amigos próximos circulam nos mesmos ambientes e sabem quase o que nós já sabemos. A informação nova entra pelos laços fracos, que conectam mundos que não se tocariam.

Robert Putnam sistematizou a ideia de capital social — confiança, normas de reciprocidade e redes de engajamento cívico — e distinguiu dois tipos com funções distintas. O capital de ligação une quem já é semelhante e sustenta na adversidade. O capital de ponte conecta grupos diferentes e é o que faz uma pauta avançar. Comunidades com muito do primeiro e pouco do segundo são solidárias por dentro e invisíveis por fora.

Há ainda um terceiro tipo, o capital de conexão institucional: o acesso a quem tem poder formal — secretarias, vereadores, universidades, defensoria, imprensa. É frequentemente a peça que falta. Uma

reivindicação justa, organizada e amplamente apoiada pode simplesmente nunca chegar a quem decide.

O papel mais estratégico do protagonista comunitário costuma ser exatamente esse: ser nó de ponte. Não a pessoa que fala mais alto dentro do grupo, mas aquela que transita entre círculos que não se falam e traduz um para o outro. É uma função de baixo brilho e alto impacto — e que exige, antes de tudo, ter sido aceito nos dois lados.

Três tipos de capital social

Redes diferentes servem para coisas diferentes. Comunidades fortes têm as três. Os três tipos aparecem lado a lado, para comparar.

De ligação

Os laços entre quem já é parecido

Família, vizinhança, irmãos de fé, o grupo do bairro. Sustenta na dificuldade e garante socorro imediato. Se for o único capital disponível, porém, a comunidade fica solidária por dentro e isolada por fora.

De ponte

Os laços entre grupos diferentes

Ligações com outros bairros, outras profissões, outras causas. É por aqui que entram informação nova, oportunidade e aliança. Costuma ser justamente o capital mais escasso onde ele mais faria falta.

De conexão

Os laços com quem tem poder institucional

Acesso a secretarias, vereadores, universidades, ministério público, imprensa. Sem ele, uma pauta legítima pode simplesmente nunca chegar a quem decide — e o esforço da comunidade se esgota no próprio bairro.

VOCÊ SABIA?

O artigo de Granovetter foi recusado pela primeira revista a que ele o submeteu. Publicado depois no *American Journal of Sociology*, tornou-se um dos textos mais citados da história das ciências sociais e é a base conceitual de boa parte do funcionamento das redes sociais digitais.

PARA IR ALÉM

Uma técnica prática e barata para mapear rede é o sociograma: papel grande, um círculo para cada ator, linhas cheias para alianças, tracejadas para relações frágeis e linhas em zigue-zague para conflitos. Feito coletivamente, revela em vinte minutos o que meses de convivência individual não mostram.

VERIFIQUE SUA LEITURA

Por que os laços fracos são estratégicos, segundo Granovetter?

- a. Porque exigem menos tempo e energia para manter.
- b. Porque conectam círculos distintos e por isso trazem informação que o grupo ainda não tem.
- c. Porque são mais fáceis de romper quando não servem mais.

Resposta e comentário na síntese do módulo, questão 4.

Poder, conflito e o que já existe

O poder mais eficaz é o que não precisa aparecer: ele define o que sequer chega a ser discutido.

Steven Lukes propôs que o poder opera em três dimensões, cada uma mais difícil de enxergar que a anterior.

ATENÇÃO AO CONCEITO

Primeira dimensão o poder visível de vencer a decisão. Duas partes com interesses opostos disputam, e uma prevalece. É o poder da votação, do cargo, do contrato.

ATENÇÃO AO CONCEITO

Segunda dimensão o poder de controlar a agenda. Mais eficiente que ganhar o debate é impedir que ele exista — deixando o assunto fora da pauta, adiando a reunião, exigindo um trâmite que ninguém consegue cumprir.

ATENÇÃO AO CONCEITO

Terceira dimensão o poder de moldar as preferências. O mais profundo de todos. Consiste em fazer com que as pessoas aceitem como natural, inevitável ou merecida uma situação que as prejudica. Quando ninguém reclama porque ninguém imagina que poderia ser diferente, não é ausência de conflito: é conflito vencido antes de começar.

Reconhecer a terceira dimensão muda o trabalho comunitário. Boa parte da tarefa não é resolver problemas que a comunidade aponta, mas ajudar a formular como problema aquilo que vinha sendo vivido como destino. É a mesma operação que Freire chamava de passagem da consciência ingênua à consciência crítica — e ela não se faz por convencimento, e sim por confronto com a própria experiência.

Ao mesmo tempo, é preciso resistir à tentação de descrever o território apenas por aquilo que lhe falta. John McKnight e John Kretzmann propuseram inverter o instrumento: em vez do mapa de carências, um inventário de ativos. Dons e habilidades de indivíduos; associações, mesmo informais; instituições presentes; espaços físicos subutilizados; e a economia local que já circula ali. O resultado costuma surpreender inclusive os moradores.

Elinor Ostrom acrescentou a prova empírica de que comunidades conseguem governar bens comuns sem privatizá-los nem entregá-los ao Estado, desde que criem regras próprias, monitoramento mútuo e sanções graduais. Foi por esse trabalho que se tornou a primeira mulher a receber o Nobel de Economia, em 2009. A horta, a quadra, o poço e o mutirão de limpeza entram nessa categoria — e o Módulo 4 volta a esse ponto ao tratar de governança.

Por fim, conflito não é sinal de fracasso do processo. É sinal de que algo real está em jogo. Diagnóstico que não encontra nenhum conflito provavelmente não chegou perto de nada que importe — ou só ouviu um lado.

Quadro de autoras e autores

11 pensadores atravessam os capítulos deste módulo. Use como consulta rápida durante a leitura.

Milton Santos 1926–2001

Território usado

A Natureza do Espaço (1996)

Como funciona. O espaço é um conjunto indissociável de sistemas de objetos e sistemas de ações. O que interessa não é o território em si, mas o território usado — o chão mais a vida que nele se faz.

Por que importa aqui. Impede a leitura do bairro como cenário vazio à espera de projeto. Onde há uso, já há organização, história e disputa.

Henri Lefebvre 1901–1991

Espaço concebido, percebido e vivido

O Direito à Cidade (1968)

Como funciona. O espaço é produzido socialmente em três dimensões simultâneas: o plano dos técnicos, a prática cotidiana e a experiência simbólica de quem habita.

Por que importa aqui. Explica por que um projeto tecnicamente impecável pode ser rejeitado: ele resolveu o espaço concebido e ignorou o vivido.

Jane Jacobs 1916–2006

Olhos da rua

Morte e Vida de Grandes Cidades (1961)

Como funciona. A segurança e a vitalidade urbanas vêm da presença contínua de pessoas com motivos legítimos para estar ali, sustentada por diversidade de usos e quarteirões curtos.

Por que importa aqui. Ensina a observar antes de intervir. Muita solução de segurança destrói exatamente a convivência que produzia segurança.

Paulo Freire 1921–1997

Investigação temática

Pedagogia do Oprimido (1968)

Como funciona. O trabalho começa levantando, com o povo, os temas geradores que organizam sua visão de mundo — e não com um conteúdo trazido de fora.

Por que importa aqui. É o método do diagnóstico comunitário: ler o território com a comunidade, nunca sobre ela.

Orlando Fals Borda 1925–2008

Investigação-ação participativa

Conocimiento y poder popular (1985)

Como funciona. Pesquisa e ação caminham juntas; o conhecimento produzido pertence à comunidade e volta para ela em forma utilizável.

Por que importa aqui. Define a ética do diagnóstico: quem é pesquisado não pode ser apenas fonte de dado para relatório alheio.

Sherry Arnstein 1930–1997

Escada da participação

A Ladder of Citizen Participation (1969)

Como funciona. A participação só existe quando há redistribuição de poder; oito degraus separam a manipulação do controle cidadão.

Por que importa aqui. Dá uma régua honesta para avaliar conselhos, audiências e consultas — inclusive as promovidas pelo próprio coletivo.

Mark Granovetter 1943–

A força dos laços fracos

The Strength of Weak Ties (1973)

Como funciona. Informação nova circula melhor por conhecidos distantes do que por amigos próximos, porque estes já sabem o que nós sabemos.

Por que importa aqui. Explica por que ampliar a rede vale mais do que aprofundá-la quando o coletivo precisa de oportunidade, recurso ou aliado.

Robert Putnam 1941–

Capital social

Comunidade e Democracia (1993)

Como funciona. Confiança, normas de reciprocidade e redes de engajamento cívico tornam as instituições mais eficazes; distingue laços de ligação e de ponte.

Por que importa aqui. Mostra que investir em convivência não é perda de tempo: é infraestrutura invisível de qualquer política pública.

John McKnight 1931–

Desenvolvimento baseado em ativos

Building Communities from the Inside Out (1993), com Kretzmann

Como funciona. Substitui o mapa de carências por um inventário de dons, associações, instituições, espaços e economia local já existentes.

Por que importa aqui. Vira a mesa do diagnóstico: a comunidade deixa de ser lista de problemas e vira estoque de capacidades subaproveitadas.

Steven Lukes 1941–

As três dimensões do poder

O poder: uma visão radical (1974)

Como funciona. Poder é vencer a decisão, mas também controlar o que entra em pauta e, no limite, moldar o que as pessoas julgam possível desejar.

Por que importa aqui. Ensina a procurar o poder onde ele não aparece: no assunto que ninguém levanta e na resignação tratada como bom senso.

Elinor Ostrom 1933–2012

Recursos de uso comum

Governing the Commons (1990)

Como funciona. Comunidades conseguem gerir bens compartilhados de forma sustentável quando criam regras próprias, monitoramento e sanções graduais.

Por que importa aqui. Desmente a ideia de que só o Estado ou o mercado dão conta do que é de todos. A praça, a horta e o poço podem ser autogeridos.

VOCÊ SABIA?

Elinor Ostrom foi desencorajada a fazer doutorado em Economia e acabou na Ciência Política. Passou décadas estudando sistemas de irrigação, pesca e pastagem em campo, do Nepal ao Maine, para mostrar que a chamada “tragédia dos comuns” não é um destino, e sim uma falha de arranjo institucional.

PARA IR ALÉM

O inventário de ativos de McKnight e Kretzmann trabalha com cinco categorias: dons individuais, associações locais, instituições, ativos físicos e economia local. A pergunta que abre a entrevista não é “de que você precisa?”, e sim “o que você sabe fazer bem o suficiente para ensinar a alguém?”.

VERIFIQUE SUA LEITURA

O que caracteriza a terceira dimensão do poder, segundo Lukes?

- a. A capacidade de vencer votações decisivas.
- b. A capacidade de manter certos temas fora da pauta.
- c. A capacidade de fazer com que a situação injusta seja aceita como natural ou inevitável.

Resposta e comentário na síntese do módulo, questão 5.

Caderno de atividades

Três instrumentos de campo. Nenhum deles funciona sozinho na mesa: todos pedem gente, papel grande e tempo no lugar.

As atividades a seguir foram desenhadas para uso coletivo, em roda, com papel kraft e canetão. Podem ser feitas individualmente como preparação, mas o valor aparece quando várias leituras do mesmo território se contradizem — é aí que a conversa começa.

Combine desde o início o destino do material produzido. Fals Borda chamaria isso de devolução sistemática: o mapa fica com a comunidade, em lugar acessível, e não na pasta de quem facilitou.

Caderno de atividades

Os exercícios abaixo salvam o que você escrever neste navegador. Você pode baixar tudo em um arquivo de texto ao final.

EXPERIMENTE

Mapa falado do território

Fazer a comunidade desenhar o próprio lugar e descobrir o que a cartografia oficial não registra.

1. Em papel grande, peça que o grupo desenhe o território sem consultar mapa nenhum. Comecem pelo que for mais importante, não pelo que for mais central.
2. Marquem com cores diferentes: onde se encontra gente, onde ninguém vai, onde há risco, onde há beleza.
3. Anotem horários: a mesma esquina muda de natureza entre nove da manhã e nove da noite.
4. Comparem os desenhos de pessoas de idades diferentes. As divergências valem mais que os consensos — investiguem cada uma.

Há espaço para escrever no Caderno de Atividades, ao final desta apostila.

EXPERIMENTE

Matriz de atores: interesse e influência

Enxergar quem já age no território e que tipo de relação existe entre eles.

1. Liste todos os atores: pessoas, grupos informais, instituições, comércio, poder público. Não filtre nesta etapa.
2. Para cada um, avalie de 1 a 5 o interesse no tema que vocês querem enfrentar e de 1 a 5 a influência sobre ele.
3. Desenhe o sociograma: círculos para atores, linha cheia para aliança, tracejada para relação frágil, zigue-zague para conflito.
4. Identifique os nós de ponte — quem transita entre círculos que não se falam. Costuma ser a peça mais valiosa e a menos reconhecida.

Há espaço para escrever no Caderno de Atividades, ao final desta apostila.

EXPERIMENTE

Inventário de ativos da comunidade

Substituir o mapa de carências por um estoque de capacidades já existentes.

1. Dons individuais: liste habilidades reais de moradores — costura, marcenaria, conta história, cuida de criança, entende de planta, sabe cozinhar para cem.
2. Associações: todo grupo que se reúne com alguma regularidade, mesmo sem CNPJ.
3. Instituições e espaços: escola, posto, igreja, quadra, salão, terreno ocioso, laje, sala de reunião emprestável.
4. Economia local: o que se produz, se vende e se consome dentro do próprio território — e quanto disso poderia circular ali em vez de sair.
5. Ao final, pergunte ao grupo: o que já teríamos condição de fazer amanhã, sem depender de ninguém de fora?

Há espaço para escrever no Caderno de Atividades, ao final desta apostila.

VOCÊ SABIA?

O mapa falado é uma técnica consagrada da educação popular latino-americana. Sua força está em um detalhe simples: quem desenha decide o que é importante. Um morador quase sempre desenha primeiro aquilo que a cartografia oficial ignora.

PARA IR ALÉM

Se preferir trabalhar no papel, baixe a apostila em PDF: o caderno impresso traz os três instrumentos com tempo sugerido e espaço para anotar em oficina.

VERIFIQUE SUA LEITURA

Por que o material produzido nas atividades deve ficar com a comunidade?

- a. Para reduzir o custo de armazenamento do coletivo.
- b. Porque o conhecimento produzido pertence a quem o produziu — é a devolução sistemática.
- c. Porque facilita a prestação de contas ao financiador.

Resposta e comentário na síntese do módulo, questão 6.

Referências e apostila

O módulo inteiro cabe em um PDF para imprimir, riscar e levar para a reunião de quinta-feira.

A bibliografia abaixo está comentada: cada obra vem com o motivo de estar aqui. Para quem vai facilitar este módulo com outras pessoas, três leituras são praticamente obrigatórias — Milton Santos, Freire e o artigo de Arnstein, que tem apenas oito páginas.

Concluindo este módulo, você chega ao Módulo 3, que trata de execução: comunicação, facilitação, planejamento e conflito. O diagnóstico só vale se virar ação organizada.

Para ir além

Anísio Teixeira e a escola no território

A Escola Parque, criada por Anísio em Salvador nos anos 1950, partia de uma leitura de território: a escola deveria concentrar biblioteca, oficinas, quadra e refeitório porque o bairro não os tinha. Era diagnóstico comunitário virando arquitetura escolar, décadas antes de o termo existir.

Leituras que se completam

Ler Milton Santos junto com McKnight produz um efeito curioso: um mostra que o território é feito de uso, o outro que o uso já é riqueza. Somados a Lukes, explicam por que essa riqueza costuma permanecer invisível — inclusive para quem a possui.

Como usar este módulo em grupo

As três atividades pedem de 90 a 120 minutos cada e funcionam melhor em dias diferentes. Entre uma e outra, deixe o material afixado em lugar de passagem: quem não estava na roda acrescenta coisas que ninguém lembrou.

VOCÊ SABIA?

Pedagogia do Oprimido foi escrito no exílio, no Chile, e publicado primeiro em inglês e espanhol. No Brasil só circulou abertamente anos depois. É hoje um dos livros de ciências humanas mais citados do mundo.

PARA IR ALÉM

Vários textos deste módulo estão disponíveis gratuitamente: o artigo de Arnstein circula em repositórios universitários e boa parte da obra de Milton Santos foi reeditada pela Edusp com distribuição em bibliotecas públicas.

Módulo 2 concluído

Você atravessou todas as fases deste módulo. O progresso fica salvo neste aparelho e o certificado do curso é emitido depois que os quatro módulos estiverem completos, na ordem.

UMA PERGUNTA PARA LEVAR COM VOCÊ

Que riquezas a minha comunidade tem e que ninguém está contando?

Respostas da verificação de leitura

1. Segundo a introdução, por que um diagnóstico feito apenas de carências é um problema?

Porque, ao descrever a comunidade como pura falta, já decide que o protagonista virá de fora.

Exato. O jeito de olhar já distribui os papéis antes de qualquer ação.

2. O que Milton Santos quer dizer com “território usado”?

A configuração do lugar somada ao uso que as pessoas fazem dela.

Isso. Objetos e ações são inseparáveis — é o uso que faz do espaço um território.

3. Na escada de Arnstein, o que separa a “concessão simbólica” do “poder cidadão”?

A existência de redistribuição real do poder de decidir.

Correto. Para Arnstein, participação sem transferência de poder é encenação.

4. Por que os laços fracos são estratégicos, segundo Granovetter?

Porque conectam círculos distintos e por isso trazem informação que o grupo ainda não tem.

Isso mesmo. Amigos próximos sabem quase o que já sabemos; a novidade vem de fora do círculo.

5. O que caracteriza a terceira dimensão do poder, segundo Lukes?

A capacidade de fazer com que a situação injusta seja aceita como natural ou inevitável.

Exato. Quando ninguém reclama porque ninguém imagina alternativa, o conflito já foi vencido em silêncio.

6. Por que o material produzido nas atividades deve ficar com a comunidade?

Porque o conhecimento produzido pertence a quem o produziu — é a devolução sistemática.

Isso. Diagnóstico que só enriquece quem pesquisa repete a relação que se queria romper.

Referências do Módulo 2

Cada referência traz o motivo de estar aqui.

ARNSTEIN, Sherry R. A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, v. 35, n. 4, 1969.

Oito páginas que dão uma régua honesta para medir participação real.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues (org.). *Pesquisa participante*. São Paulo: Brasiliense, 1981.

A tradição brasileira de pesquisar com a comunidade, não sobre ela.

FALS BORDA, Orlando. *Conocimiento y poder popular*. Bogotá: Siglo XXI, 1985.

A investigação-ação participativa e o dever de devolver o conhecimento.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do Oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1968.

Investigação temática, temas geradores e a leitura de mundo que antecede a palavra.

GRANOVETTER, Mark. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, v. 78, n. 6, 1973.

Por que a informação nova entra pela borda da rede, e não pelo centro.

JACOBS, Jane. *Morte e Vida de Grandes Cidades*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2000 [1961].

Os olhos da rua e a defesa da observação paciente contra o urbanismo de gabinete.

KRETZMANN, John; McKNIGHT, John. *Building Communities from the Inside Out*. Evanston: ACTA Publications, 1993.

O inventário de ativos como alternativa ao diagnóstico de carências.

LEFEBVRE, Henri. *O Direito à Cidade*. São Paulo: Centauro, 2001 [1968].

O espaço como produção social em três registros: concebido, percebido, vivido.

LUKES, Steven. *O poder: uma visão radical*. Brasília: Editora UnB, 1980 [1974].

As três dimensões do poder, incluindo a que se disfarça de normalidade.

OSTROM, Elinor. *Governing the Commons*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

A prova de campo de que comunidades governam bens comuns quando têm regras próprias.

PUTNAM, Robert D. *Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna*. Rio de Janeiro: FGV, 1996 [1993].

Capital social como infraestrutura invisível do funcionamento institucional.

SANTOS, Milton. A Natureza do Espaço: técnica e tempo, razão e emoção. São Paulo: Hucitec, 1996.

A obra central: espaço como sistemas de objetos e de ações, e a noção de território usado.

SANTOS, Milton. Por uma outra globalização. Rio de Janeiro: Record, 2000.

A versão mais acessível do pensamento de Santos, boa porta de entrada para grupos de leitura.

CONTINUE NO LABORATÓRIO

www.laboratoriopedagogico.com.br/formacoes/protagonismo-comunitario/territorio/

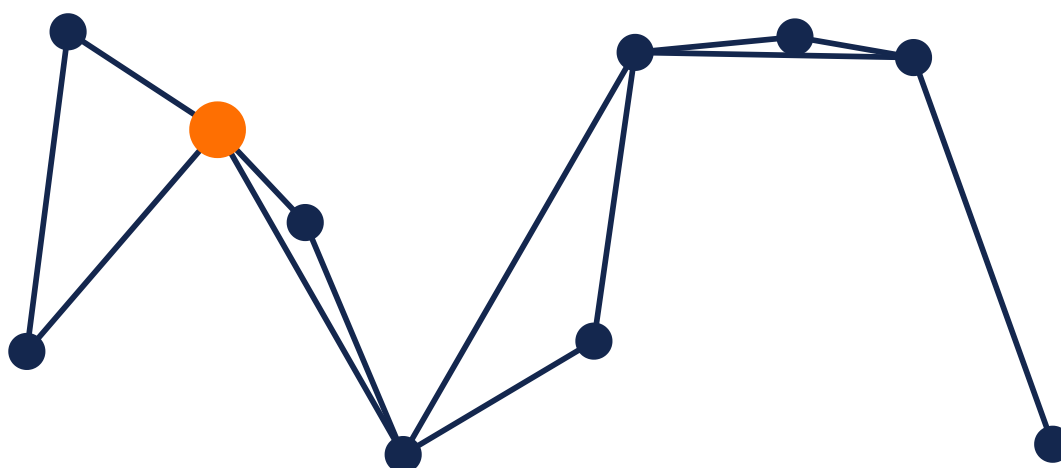
Lá estão o vídeo do módulo, a verificação de leitura e o caderno digital.



Como agimos juntos?

Ferramentas de Mobilização e Ação

Comunicação, facilitação, planejamento e conflito



O QUE VOCÊ VAI EXPLORAR

1. Da indignação à ação organizada
2. Comunicação que abre portas
3. Facilitar sem mandar
4. Do sonho ao plano
5. Conflito e poder na prática
6. Caderno de atividades
7. Referências e apostila

NESTE MÓDULO

8 horas, 7 fases.

ATIVIDADES PRÁTICAS

- Minha narrativa pública
- Roteiro de uma reunião que decide
- Mapa de conflito e interesses

As perguntas que guiam este módulo

Elas atravessam todas as fases. Volte a elas quando terminar o módulo e compare o que mudou na sua maneira de responder.

- 1 Como falar de um jeito que abra conversa em vez de fechar porta?
- 2 O que faz uma reunião produzir decisão em vez de cansaço?
- 3 Como transformar indignação difusa em um plano com prazo e responsável?
- 4 O que fazer quando o conflito é inevitável — e quando ele é necessário?

Da indignação à ação organizada

Indignação é combustível, não motor. Sozinha, ela queima rápido e deixa cansaço no lugar de mudança.

Os dois primeiros módulos produziram leitura: de si e do território. Este produz movimento. E aqui aparece o ponto onde a maioria dos coletivos comunitários encalha — não por falta de razão, e sim por falta de método.

Grupos bem-intencionados costumam repetir o mesmo ciclo: um problema indigna, convoca-se uma reunião, muita gente aparece, fala-se três horas, ninguém decide nada, marca-se outra reunião, metade não volta. Depois de duas ou três rodadas assim, o que sobra é a conclusão amarga de que “o povo não se une”. Quase nunca é isso. É que reunir não é organizar.

Organizar exige quatro competências distintas, e este módulo trata de cada uma. Comunicar de um jeito que abra conversa. Facilitar encontros que produzam decisão. Planejar de forma que o desejo vire cronograma com responsável. E lidar com conflito — inclusive escolhendo, às vezes, provocá-lo.

Vale dizer o que este módulo não é. Não é um manual de neutralidade. Ação comunitária mexe em interesse, e interesse contrariado reage. Existe um momento em que ser agradável deixa de ser virtude e vira omissão. A diferença entre firmeza e violência é assunto do Capítulo 4, e não se resolve com boas maneiras.

O fio que amarra tudo continua sendo o do Módulo 1. Quem não sabe qual necessidade própria está em jogo dificilmente vai identificar a necessidade do outro. Técnica de comunicação aplicada sobre autoengano produz manipulação educada.

VOCÊ SABIA?

A palavra “mobilizar” vem do vocabulário militar do século XVIII: pôr tropas em movimento. Migrou para a linguagem social guardando a mesma exigência incômoda — mobilização sem destino definido é apenas agitação.

PARA IR ALÉM

Kurt Lewin, que criou a expressão pesquisa-ação em 1946, dizia que não há nada tão prático quanto uma boa teoria. Ele trabalhava com grupos reais enfrentando problemas reais, e desenhou o ciclo planejar-agir-observar-refletir que estrutura este módulo inteiro.

VERIFIQUE SUA LEITURA

Segundo a introdução, por que tantos coletivos concluem que “o povo não se une”?

- a. Porque a comunidade realmente não tem interesse nos problemas coletivos.
- b. Porque confundem reunir pessoas com organizar pessoas, e faltam método e decisão.
- c. Porque falta liderança carismática à frente do grupo.

Resposta e comentário na síntese do módulo, questão 1.

Comunicação que abre portas

Quase todo impasse comunitário começa como problema de linguagem: alguém disse um julgamento e chamou aquilo de fato.

Marshall Rosenberg construiu a comunicação não violenta a partir de uma observação simples: a maior parte da nossa fala cotidiana está cheia de avaliações apresentadas como descrições. Dizer “essa reunião foi um desastre” parece relato e é veredito. Quem ouve não tem o que responder além de concordar ou se defender — e nenhum dos dois produz conversa.

A alternativa que ele propõe tem quatro passos: observar sem avaliar, nomear o sentimento sem acusar, identificar a necessidade em jogo e formular um pedido concreto. O passo mais negligenciado é o terceiro. Necessidades — previsibilidade, reconhecimento, descanso, pertencimento, segurança — são universais e não se discutem. Estratégias para atendê-las são muitas e essas, sim, se negociam. Discussões travam quando as duas partes confundem sua estratégia preferida com sua necessidade real.

É importante não transformar a ferramenta em etiqueta. Comunicação não violenta não significa falar baixo, evitar assunto difícil ou nunca discordar. Rosenberg trabalhou em contextos de guerra civil e conflito racial, não em salas de reunião amenas. O objetivo nunca foi suavizar a mensagem, e sim torná-la escutável sem que ela deixe de ser verdadeira.

Paulo Freire chegou à mesma fronteira por outro caminho. Em *Extensão ou Comunicação?*, de 1969, ele distingue duas posturas. Extensão é levar um saber de quem sabe a quem supostamente não sabe; comunicação é encontro entre sujeitos mediado pelo mundo. Quem entra numa comunidade para conscientizar os outros está fazendo extensão, por mais progressista que seja o conteúdo.

Disso decorre a habilidade menos treinada e mais decisiva: escutar. Escuta ativa não é silêncio educado enquanto se prepara a réplica. É devolver o que se entendeu, com as palavras de quem falou, antes de responder. Em reunião tensa, essa devolução costuma reduzir a

temperatura mais do que qualquer argumento — porque a maior parte da agressividade em espaço coletivo é pedido de reconhecimento mal formulado.

Uma última nota sobre linguagem. Quem atua no território transita entre registros muito diferentes: a roda no bairro, a audiência pública, o ofício para a secretaria, a entrevista. Saber trocar de registro sem trocar de conteúdo é competência política. Falar difícil onde se fala fácil é exclusão; falar fácil onde se exige rigor é dar pretexto para não levarem a sério.

Os quatro passos da comunicação não violenta

Marshall Rosenberg propôs uma sequência simples de dizer e difícil de

praticar.

1 Observação

O que aconteceu, sem avaliação

Descrever o fato como uma câmera registraria. “Você faltou às três últimas reuniões” é observação. “Você não se importa com o grupo” é julgamento disfarçado de fato — e a conversa acaba ali.

2 Sentimento

O que isso provoca em mim

Nomear a emoção sem atribuir culpa. “Fico preocupado” é sentimento. “Sinto que você está nos sabotando” não é sentimento: é acusação com verbo emprestado.

3 Necessidade

Que necessidade minha está em jogo

O passo mais pulado e o mais importante. Por trás de toda emoção forte há uma necessidade — de previsibilidade, de reconhecimento, de descanso, de pertencimento. Necessidades não se discutem; estratégias, sim.

4 Pedido

O que peço, concretamente, agora

Uma ação específica, presente, possível e negociável. “Você poderia me avisar até a véspera quando não puder vir?” é pedido. “Seja mais comprometido” é exigência vaga, e exigência vaga produz culpa, não mudança.

VOCÊ SABIA?

Rosenberg cresceu em Detroit e testemunhou, ainda menino, os confrontos raciais de 1943. Costumava dizer que a pergunta que o acompanhou a vida inteira nasceu ali: o que faz algumas pessoas responderem à violência com compaixão e outras não.

PARA IR ALÉM

Um exercício rápido para treinar o primeiro passo: pegue as cinco últimas frases que você disse sobre alguém do seu grupo e pergunte de cada uma se uma câmera de vídeo teria registrado aquilo. “Chegou depois das oito” a câmera registra. “É desorganizado” ela não registra — isso é conclusão sua.

VERIFIQUE SUA LEITURA

Por que identificar a necessidade é o passo decisivo na CNV?

- a. Porque necessidades são universais e não se discutem, enquanto estratégias podem ser negociadas.
- b. Porque expor a própria necessidade desarma o interlocutor mais rapidamente.
- c. Porque substitui a necessidade de fazer um pedido concreto.

Resposta e comentário na síntese do módulo, questão 2.

Facilitar sem mandar

Uma reunião bem facilitada não é uma reunião agradável. É uma reunião que atravessa o desconforto e sai dele com decisão.

Sam Kaner descreveu o que acontece em qualquer processo participativo honesto. Começa-se com divergência: várias visões aparecem, e isso é bom sinal. Em seguida vem o que ele batizou de zona do gemido — o período em que as ideias se misturam, ninguém entende bem o outro, o tempo passa e a sensação é de fracasso. Só depois surge a convergência.

O erro mais comum de quem coordena é tentar pular a zona do gemido. Encurta-se o debate, propõe-se a solução que já se tinha em mente e vota-se. A reunião termina cedo, todos vão embora aliviados — e a decisão não sobrevive à primeira dificuldade, porque ninguém a construiu de fato. Facilitar é sobretudo sustentar desconforto sem resolvê-lo pelos outros.

Bruce Tuckman havia mostrado, em 1965, que o mesmo padrão vale para a vida inteira de um grupo. Depois da formação, marcada por educação excessiva e entusiasmo, vem sempre a tormenta: disputas de espaço, divergência real, primeiras saídas. Coletivos que interpretam essa fase como fracasso pessoal se dissolvem nela. Coletivos que a atravessam chegam à normatização, quando criam regras próprias, e só então ao desempenho.

Há, portanto, tarefas concretas de facilitação. Pauta enviada antes, com objetivo declarado de cada ponto: informar, debater ou decidir — misturar os três no mesmo item é receita de reunião infinita. Tempo definido e visível. Rodada inicial em que cada pessoa fala uma vez antes que alguém fale duas. Registro do que foi decidido, com responsável e prazo, lido em voz alta antes do encerramento. Nada disso é burocracia: é o que impede que a memória do grupo dependa de quem tem mais voz.

O método de decisão precisa ser combinado antes, e não no calor da discussão. Votação por maioria é rápida e produz minoria ressentida. Consenso é lento e pode ser sequestrado por uma única pessoa disposta a travar tudo. Consentimento — decide-se quando ninguém

apresenta objeção grave e fundamentada — costuma ser o melhor arranjo para grupos comunitários, porque separa preferência de impedimento.

bell hooks acrescenta a esse desenho uma exigência ética. Não existe espaço seguro só porque quem coordena declarou que existe. A segurança se constrói quando quem conduz também se expõe, também erra em público e também é corrigido. Facilitação que protege apenas o facilitador produz silêncio obediente, e silêncio obediente é indistinguível de acordo até a hora de executar.

Por fim, uma advertência prática sobre poder informal. Em todo grupo existem pessoas cuja fala pesa mais — por antiguidade, por prestígio, por escolaridade, por gênero. Facilitar é redistribuir tempo de fala ativamente, e isso irrita quem estava acostumado a ter mais. Se ninguém nunca se incomoda com a facilitação, provavelmente ela está apenas reproduzindo a hierarquia que já existia.

Os estágios de um grupo

Bruce Tuckman descreveu em 1965 uma sequência que se repete em quase

todo coletivo.

1

Formação

Educação excessiva, entusiasmo e ninguém dizendo o que pensa de verdade.

Dar clareza

2

Tormenta

Aparecem as divergências, as disputas de espaço e as primeiras saídas.

Não fugir

3

Normatização

O grupo cria regras próprias, combinados e um jeito de decidir.

Registrar

4

Desempenho

O coletivo produz com autonomia e a facilitação pode ficar mais leve.

Sair do meio

5

Encerramento

O ciclo termina; sem ritual de fechamento, o grupo se dissolve com mágoa.

Celebrar e avaliar

VOCÊ SABIA?

O quinto estágio de Tuckman — o encerramento — só foi acrescentado dez anos depois do artigo original, em 1977, com Mary Ann Jensen. É justamente o mais ignorado na prática: grupos que terminam sem ritual de fechamento costumam deixar mágoa suficiente para atrapalhar o próximo projeto.

PARA IR ALÉM

Uma técnica barata contra a reunião capturada por poucos: a rodada de abertura com tempo igual e cronometrado, em que ninguém responde a ninguém. Ela não resolve a desigualdade de voz, mas torna a desigualdade visível — e o que fica visível pode ser combinado.

VERIFIQUE SUA LEITURA

O que a “zona do gemido”, de Sam Kaner, descreve?

- a. O momento em que o grupo reclama da carga de trabalho.
- b. O período confuso entre a divergência inicial e a convergência, que precisa ser atravessado.
- c. A fase final em que se executa o que foi decidido.

Resposta e comentário na síntese do módulo, questão 3.

Do sonho ao plano

Um plano é uma hipótese escrita: se fizermos isto, acreditamos que aquilo vai mudar. Escrever a hipótese permite descobrir que ela estava errada.

Marshall Ganz, que organizou trabalhadores rurais ao lado de César Chávez antes de ensinar em Harvard, sistematizou a narrativa pública em três movimentos. A história de mim explica por que essa causa me chamou, a partir de um episódio concreto e não de um currículo. A história de nós desloca para o valor compartilhado que une quem está ali. A história do agora traz a urgência e, sobretudo, o pedido: o que se faz hoje, ao sair desta sala.

A ausência do terceiro movimento é o erro mais frequente em assembleia. Fala-se com emoção, a plateia se comove, ninguém pede nada concreto e todos vão para casa com a sensação boa de terem participado de algo. Emoção sem pedido não se converte em ação; converte-se em frustração acumulada.

Do discurso ao plano, a ferramenta é a teoria da mudança. Ela obriga o grupo a explicitar a cadeia lógica que costuma ficar implícita: que recursos temos, que atividades faremos, que produtos isso gera, que resultados esperamos e que transformação de fundo perseguimos. O valor do exercício não está no diagrama final, e sim nas perguntas que ele força — em especial a mais desconfortável de todas: por que acreditamos que isto levaria àquilo?

Objetivos precisam ser verificáveis. Não porque números sejam sagrados, mas porque objetivo vago é impossível de avaliar e, portanto, impossível de corrigir. “Melhorar a educação no bairro” não é objetivo; é direção. “Garantir que trinta crianças do bairro tenham acompanhamento de leitura duas vezes por semana até dezembro” é objetivo, e permite descobrir em outubro que a coisa não vai dar certo — enquanto ainda dá tempo de mudar.

Vale também o realismo de escala. Saul Alinsky insistia que organizações se constroem com vitórias pequenas e cumulativas, não com a grande campanha que resolveria tudo. Uma conquista modesta e concreta — o ponto de ônibus transferido, a lâmpada da praça acesa — ensina ao grupo que a ação funciona. Essa aprendizagem vale mais, no começo, do que a causa mais nobre perdida.

Por fim, Kurt Lewin. O plano não é promessa: é rodada. Planejar, agir, observar, refletir e planejar de novo. Coletivos que tratam o plano como compromisso moral inegociável ficam presos defendendo uma estratégia que já deu errado, por medo de admitir o erro. Coletivos que tratam o plano como hipótese aprendem mais rápido e cansam menos.

A narrativa pública em três movimentos

Marshall Ganz sistematizou a estrutura que organizadores usam para mover gente à ação.

1 História de mim

Por que eu fui chamado a isso

Um episódio concreto da própria vida que explica a escolha. Não é currículo nem desabafo: é o momento de decisão diante de um desafio, contado com detalhe suficiente para que quem ouve enxergue a cena. Aqui o Módulo 1 volta a ser útil.

2 História de nós

O que nos une e o que valorizamos

Desloca do indivíduo para o grupo: a experiência compartilhada, a memória comum, o valor que este coletivo defende. É o que transforma uma plateia em um “nós” capaz de agir.

3 História do agora

Por que precisa ser hoje

A urgência específica, a escolha que está diante do grupo e o primeiro passo concreto que se pede. Sem esse movimento, a narrativa emociona e não mobiliza — e emoção sem pedido vira frustração.

VOCÊ SABIA?

Marshall Ganz abandonou Harvard em 1964 para trabalhar no movimento por direitos civis no Mississippi. Passou 28 anos como organizador antes de voltar e concluir a graduação — e só então virou professor da mesma universidade que havia deixado.

PARA IR ALÉM

Um teste rápido de teoria da mudança: leia sua cadeia de trás para frente, começando pelo impacto desejado, e pergunte a cada elo “isto é suficiente para produzir o próximo?”. Quase sempre aparecem um ou dois saltos mágicos que ninguém tinha notado.

VERIFIQUE SUA LEITURA

Qual é o movimento mais frequentemente esquecido na narrativa pública?

- a. A história de mim, por timidez de quem fala.
- b. A história do agora, com a urgência e o pedido concreto.
- c. A história de nós, com o valor compartilhado.

Resposta e comentário na síntese do módulo, questão 4.

Conflito e poder na prática

Há conflitos que precisam ser resolvidos e conflitos que precisam ser provocados. Confundir os dois custa caro nos dois sentidos.

Roger Fisher e William Ury ofereceram, em 1981, o método que ainda organiza a negociação séria. Separar as pessoas do problema, para que discordar não vire inimizade. Focar em interesses, não em posições — a posição é o que a pessoa diz que quer, o interesse é por que ela quer. Criar opções de ganho mútuo antes de decidir. E usar critérios objetivos, para que o acordo não dependa de quem aguenta mais pressão.

Os autores acrescentam um conceito que protege o lado mais fraco: a melhor alternativa em caso de não acordo. Antes de sentar à mesa, o grupo precisa saber o que fará se não houver acordo nenhum. Quem não sabe isso aceita qualquer coisa, porque teme sair de mãos vazias — e do outro lado da mesa isso se percebe rapidamente.

Mas há situações em que não existe interesse comum a construir. Quando um lado se beneficia diretamente da situação que o outro quer mudar, negociação sem poder é apenas um pedido educado. É aqui que entra Saul Alinsky, com sua insistência de que poder organizado é a condição prévia de qualquer acordo digno. Alinsky é leitura obrigatória e desconfortável: parte do seu repertório de humilhação pública do adversário abre questões éticas que cada coletivo precisa decidir por conta própria, de preferência antes de estar no meio da disputa.

Gene Sharp deslocou a discussão ao formular que todo poder depende de obediência. Governos, empresas e instituições funcionam porque muitas pessoas cooperam diariamente. Retirar essa cooperação de forma organizada — ele catalogou quase duzentos métodos, do boicote à greve, da ocupação simbólica à recusa administrativa — enfraquece o poder sem precisar destruí-lo pela força.

Erica Chenoweth e Maria Stephan trouxeram evidência ao debate. Analisando centenas de campanhas de mudança política entre 1900 e 2006, encontraram taxa de sucesso substancialmente maior nas campanhas não violentas. A explicação central é prática, e não moral:

campanhas não violentas conseguem participação muito mais ampla e diversa — idosos, crianças, pessoas com deficiência, gente com emprego formal — porque a barreira de entrada é menor.

Existe ainda o conflito interno, que destrói mais coletivos do que qualquer adversário externo. Quase sempre ele nasce de três fontes que se disfarçam de divergência política: acúmulo de trabalho mal distribuído, reconhecimento desigual e combinados nunca explicitados. Antes de tratar como cisão ideológica, vale checar se alguém está fazendo o triplo do serviço e ninguém disse obrigado.

A regra prática que atravessa este capítulo é simples de enunciar: nunca leve um conflito a público sem ter decidido, com o grupo, o que aconteceria em cada cenário de resposta. Escalar sem plano de saída expõe as pessoas mais vulneráveis do coletivo — que raramente são as que tomaram a decisão de escalar.

Quadro de autoras e autores

11 pensadores atravessam os capítulos deste módulo. Use como consulta rápida durante a leitura.

Marshall Rosenberg 1934–2015

Observação, sentimento, necessidade, pedido

Comunicação Não-Violenta (1999)

Como funciona. Separar fato de julgamento e emoção de acusação permite chegar à necessidade em jogo, que é o único terreno onde há acordo possível.

Por que importa aqui. É a ferramenta de uso diário do trabalho comunitário: reunião tensa, cobrança entre pares, conversa com quem decide.

Paulo Freire 1921–1997

Diálogo contra extensão

Extensão ou Comunicação? (1969)

Como funciona. Comunicar não é estender um saber de quem sabe a quem não sabe; é encontro mediado pelo mundo, em que ambos os lados aprendem.

Por que importa aqui. Corta pela raiz a postura de quem chega ao território para “conscientizar” os outros — que é extensão com nome bonito.

Kurt Lewin 1890–1947

Pesquisa-ação e dinâmica de grupo

Action Research and Minority Problems (1946)

Como funciona. Ciclos de planejar, agir, observar e refletir, feitos pelo próprio grupo, produzem mudança e conhecimento ao mesmo tempo.

Por que importa aqui. Dá a arquitetura de qualquer projeto comunitário sério: nenhuma ação é final, toda ação é rodada de aprendizagem.

Bruce Tuckman 1938–2016

Estágios de desenvolvimento de grupo

Developmental Sequence in Small Groups (1965)

Como funciona. Grupos atravessam formação, tormenta, normatização, desempenho e encerramento; pular a tormenta apenas a adia.

Por que importa aqui. Tira a culpa pessoal do conflito interno: brigar na segunda fase é previsível, e fugir dela adocece o coletivo.

Sam Kaner 1951–

A zona do gemido

Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making (1996)

Como funciona. Entre a divergência inicial e a convergência final existe um período confuso e desconfortável, que precisa ser atravessado, não abreviado.

Por que importa aqui. Explica por que reuniões que decidem rápido decidem mal — e por que facilitar é sobretudo sustentar o desconforto.

Marshall Ganz 1943–

Narrativa pública

Public Narrative, Collective Action and Power (2011)

Como funciona. História de mim, história de nós e história do agora convertem valores em emoção e emoção em ação com pedido concreto.

Por que importa aqui. É a ponte direta entre o Módulo 1 e a mobilização: a própria história vira instrumento político legítimo.

Saul Alinsky 1909–1972

Organização comunitária

Rules for Radicals (1971)

Como funciona. Poder organizado se constrói com autointeresse declarado, vitórias pequenas e cumulativas e pressão sobre alvos específicos.

Por que importa aqui. Traz realismo à mobilização — e um debate ético necessário sobre até onde vão os meios.

Roger Fisher e William Ury 1922–2012 · 1942–

Negociação por princípios

Como Chegar ao Sim (1981)

Como funciona. Separar as pessoas do problema, focar em interesses e não em posições, criar opções de ganho mútuo e usar critérios objetivos.

Por que importa aqui. Converte impasse em acordo sem exigir que o lado mais fraco simplesmente ceda.

Gene Sharp 1928–2018

Poder como obediência

The Politics of Nonviolent Action (1973)

Como funciona. Nenhum poder se sustenta sem cooperação; retirá-la de forma organizada, por métodos não violentos catalogados, o enfraquece.

Por que importa aqui. Amplia o repertório muito além do abaixo-assinado e da manifestação.

Erica Chenoweth 1980–

Eficácia da resistência civil

Why Civil Resistance Works (2011), com Maria Stephan

Como funciona. Análise de centenas de campanhas mostra que as não violentas foram historicamente mais bem-sucedidas — sobretudo por conseguirem participação mais ampla e diversa.

Por que importa aqui. Substitui a defesa moral da não violência por um argumento também estratégico, útil em assembleia.

bell hooks 1952–2021

Pedagogia engajada

Ensinando a Transgredir (1994)

Como funciona. A sala — ou a roda — é lugar de risco compartilhado: quem conduz também se expõe, e a voz de cada um é condição do aprendizado coletivo.

Por que importa aqui. Define uma ética de facilitação: não há espaço seguro sem que quem coordena também esteja vulnerável.

VOCÊ SABIA?

Gene Sharp trabalhava com orçamento mínimo em uma casa no Massachusetts, cercado de arquivos e de uma estufa de orquídeas. Seus textos, traduzidos por voluntários para dezenas de idiomas, circularam em movimentos de todos os continentes — quase sempre sem que ele soubesse.

PARA IR ALÉM

Chenoweth ficou conhecida pela chamada regra dos 3,5%: nenhuma das campanhas estudadas que mobilizou de forma ativa e sustentada esse percentual da população fracassou. É um dado sobre o passado, não uma fórmula — mas ajuda a dimensionar o que “mobilização ampla” significa de fato.

VERIFIQUE SUA LEITURA

Na negociação por princípios, qual é a diferença entre posição e interesse?

- a. Posição é o que a pessoa diz que quer; interesse é a razão pela qual ela quer.
- b. Posição é o cargo que a pessoa ocupa; interesse é o benefício financeiro envolvido.
- c. Posição é a proposta inicial; interesse é a proposta final aceita.

Resposta e comentário na síntese do módulo, questão 5.

Caderno de atividades

Três exercícios de execução. O primeiro se faz sozinho; os outros dois pedem o grupo reunido.

Diferente dos módulos anteriores, aqui os exercícios produzem material de uso imediato: um roteiro de fala, um roteiro de reunião e um mapa de conflito. Leve-os para a próxima atividade real do coletivo e revise depois, com o que de fato aconteceu.

Uma recomendação: faça a narrativa pública em voz alta para pelo menos uma pessoa antes de usá-la. Texto que funciona no papel e trava na boca é problema conhecido — e só aparece quando se fala.

Caderno de atividades

Os exercícios abaixo salvam o que você escrever neste navegador. Você pode baixar tudo em um arquivo de texto ao final.

EXPERIMENTE

Minha narrativa pública

Construir um roteiro de dois minutos que ligue sua história à causa e termine com um pedido concreto.

1. História de mim: escolha um episódio, não uma trajetória. Uma cena, com lugar, tempo e uma decisão que você tomou diante de um desafio.
2. História de nós: o que essa cena tem em comum com a experiência de quem vai escutar? Nomeie o valor compartilhado, sem discursar sobre ele.
3. História do agora: qual é a escolha que está diante do grupo hoje, e qual é o primeiro passo que você vai pedir ao final?
4. Cronometre dois minutos em voz alta, para uma pessoa. Peça que ela repita o que entendeu — e corrija o que não chegou.

Há espaço para escrever no Caderno de Atividades, ao final desta apostila.

EXPERIMENTE

Roteiro de uma reunião que decide

Desenhar o próximo encontro do coletivo de forma que ele produza decisão registrada.

1. Liste os pontos de pauta e marque cada um como informar, debater ou decidir. Se um ponto tiver os três, divida-o.
2. Atribua minutos a cada ponto e some. Se passar do tempo real disponível, corte pontos agora, e não no meio da reunião.
3. Defina o método de decisão antes: maioria, consenso ou consentimento. Escreva a escolha na própria pauta.
4. Reserve os últimos dez minutos para ler em voz alta o que foi decidido, com responsável e prazo para cada item.
5. Combine quem facilita, quem controla o tempo e quem registra. As três funções não devem estar na mesma pessoa.

Há espaço para escrever no Caderno de Atividades, ao final desta apostila.

EXPERIMENTE

Mapa de conflito e interesses

Traduzir um impasse real em interesses negociáveis e identificar sua margem de manobra.

1. Descreva o conflito em uma frase de observação, sem adjetivos e sem atribuir intenção a ninguém.
2. Para cada lado, escreva a posição declarada e, abaixo, pelo menos dois interesses possíveis que expliquem aquela posição.
3. Liste o que aconteceria com o seu grupo se não houvesse acordo nenhum. Seja concreto — essa é a sua real margem de manobra.
4. Levante três opções que atendam interesses dos dois lados, ainda que imperfeitamente. Não avalie enquanto lista.
5. Decida com o grupo, por escrito, até onde vocês vão e o que não farão em hipótese alguma. Faça isso antes de qualquer ação pública.

Há espaço para escrever no Caderno de Atividades, ao final desta apostila.

VOCÊ SABIA?

Nos treinamentos de Ganz, participantes contam sua história de mim em dois minutos cronometrados. A restrição é deliberada: obriga a escolher uma cena concreta em vez de resumir uma trajetória inteira, e é a cena que move quem escuta.

PARA IR ALÉM

A apostila em PDF traz os três roteiros formatados para impressão, com espaço para escrever à mão e tempos sugeridos para uso em oficina de meio período.

VERIFIQUE SUA LEITURA

Por que ensaiar a narrativa pública em voz alta?

- a. Para decorar o texto e não depender de anotações.
- b. Porque texto que funciona no papel pode travar na fala — e isso só se descobre falando.
- c. Para reduzir o tempo total da apresentação.

Resposta e comentário na síntese do módulo, questão 6.

Referências e apostila

Onze autores, quatro competências e um PDF para levar à reunião.

Para quem vai facilitar este módulo, três leituras rendem mais do que todas as outras somadas: Rosenberg, para a linguagem do dia a dia; Kaner, para conduzir encontros; e Fisher e Ury, para o momento em que a conversa vira negociação.

O Módulo 4 fecha o curso tratando do que vem depois da ação: projeto, dinheiro, governança e avaliação. É a parte menos empolgante e a que mais determina se o que foi construído sobrevive ao entusiasmo inicial.

Para ir além

Por que este módulo depende do Módulo 1

Todas as ferramentas aqui pressupõem alguém capaz de identificar a própria necessidade em jogo. Quem não sabe o que está sentindo tende a usar técnica de comunicação como armadura, e narrativa pública como autopromoção. A ferramenta amplifica o que já existe — inclusive o que não foi examinado.

O debate ético sobre meios

Alinsky, Sharp e Chenoweth discordam entre si sobre o que é legítimo fazer diante de um adversário poderoso. Vale ler os três e decidir em grupo, por escrito e em tempo de paz, quais meios o coletivo adota e quais recusa. Decisão tomada no meio do conflito quase sempre é decisão tomada pelo medo.

Como usar este módulo em grupo

Funciona bem como oficina de dois encontros: o primeiro sobre comunicação e facilitação, com prática imediata em roda; o segundo sobre planejamento e conflito, usando um caso real que o coletivo esteja enfrentando naquele mês.

VOCÊ SABIA?

Como Chegar ao Sim nasceu de um programa de pesquisa sobre negociação em Harvard e foi testado em conflitos que iam de disputas trabalhistas a acordos internacionais. Vendeu milhões de exemplares e continua sendo um livro curto — cabe em um fim de semana.

PARA IR ALÉM

Vários materiais de formação em narrativa pública desenvolvidos por Ganz e sua equipe circulam gratuitamente em repositórios universitários, inclusive com roteiros de oficina prontos para adaptar.

Módulo 3 concluído

Você atravessou todas as fases deste módulo. O progresso fica salvo neste aparelho e o certificado do curso é emitido depois que os quatro módulos estiverem completos, na ordem.

UMA PERGUNTA PARA LEVAR COM VOCÊ

O que fazer quando o conflito é inevitável — e quando ele é necessário?

Respostas da verificação de leitura

1. Segundo a introdução, por que tantos coletivos concluem que “o povo não se une”?

Porque confundem reunir pessoas com organizar pessoas, e faltam método e decisão.

Exato. O problema costuma ser de método, não de disposição.

2. Por que identificar a necessidade é o passo decisivo na CNV?

Porque necessidades são universais e não se discutem, enquanto estratégias podem ser negociadas.

Isso. O impasse costuma vir de confundir a estratégia preferida com a necessidade real.

3. O que a “zona do gemido”, de Sam Kaner, descreve?

O período confuso entre a divergência inicial e a convergência, que precisa ser atravessado.

Correto. Pular essa fase produz decisão rápida que não sobrevive à execução.

4. Qual é o movimento mais frequentemente esquecido na narrativa pública?

A história do agora, com a urgência e o pedido concreto.

Exato. Sem pedido, a emoção não vira ação — vira frustração.

5. Na negociação por princípios, qual é a diferença entre posição e interesse?

Posição é o que a pessoa diz que quer; interesse é a razão pela qual ela quer.

Isso. Posições costumam ser incompatíveis; interesses quase sempre admitem mais de uma saída.

6. Por que ensaiar a narrativa pública em voz alta?

Porque texto que funciona no papel pode travar na fala — e isso só se descobre falando.

Isso. A narrativa é oral por natureza; o papel é só rascunho.

Referências do Módulo 3

Cada referência traz o motivo de estar aqui.

ALINSKY, Saul D. *Rules for Radicals*. New York: Random House, 1971.

O clássico incômodo da organização comunitária: poder, autointeresse e vitórias cumulativas.

CHENOWETH, Erica; STEPHAN, Maria J. *Why Civil Resistance Works*. New York: Columbia University Press, 2011.

Evidência comparada sobre a eficácia estratégica — e não só moral — da ação não violenta.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Como Chegar ao Sim*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018 [1981].

Interesses contra posições e a melhor alternativa em caso de não acordo.

FREIRE, Paulo. *Extensão ou Comunicação?* Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1971 [1969].

A diferença entre estender um saber e comunicar-se com sujeitos.

GANZ, Marshall. *Public Narrative, Collective Action, and Power*. Washington: The World Bank, 2011.

História de mim, de nós e do agora: a ponte entre biografia e mobilização.

HOOKS, bell. *Ensinando a Transgredir: a educação como prática da liberdade*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2013 [1994].

A ética de quem conduz: não há espaço seguro sem vulnerabilidade compartilhada.

KANER, Sam et al. *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

A zona do gemido e o desenho prático de encontros que decidem.

LEWIN, Kurt. *Action Research and Minority Problems*. *Journal of Social Issues*, v. 2, n. 4, 1946.

O ciclo planejar-agir-observar-refletir que estrutura todo projeto comunitário.

ROSENBERG, Marshall B. *Comunicação Não-Violenta*. São Paulo: Ágora, 2006 [1999].

Os quatro passos e a distinção decisiva entre necessidade e estratégia.

SHARP, Gene. *The Politics of Nonviolent Action*. Boston: Porter Sargent, 1973.

O poder como obediência e o catálogo de métodos de não cooperação.

TUCKMAN, Bruce W. *Developmental Sequence in Small Groups*. *Psychological Bulletin*, v. 63, n. 6, 1965.

Formação, tormenta, normatização e desempenho — e por que a tormenta é inevitável.

CONTINUE NO LABORATÓRIO

www.laboratoriopedagogico.com.br/formacoes/protagonismo-comunitario/mobilizacao/

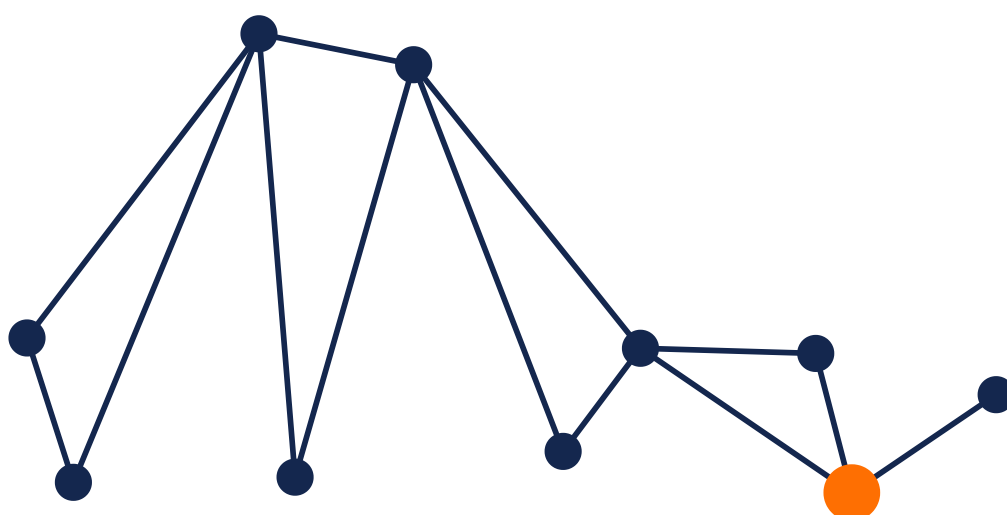
Lá estão o vídeo do módulo, a verificação de leitura e o caderno digital.



Como isso continua?

Gestão, Sustentabilidade e Avaliação

Projeto, dinheiro, governança e aprendizagem



O QUE VOCÊ VAI EXPLORAR

1. O que acontece depois do entusiasmo
2. Do desejo ao projeto
3. Dinheiro sem perder a alma
4. Governança que não depende de heróis
5. Avaliar para aprender
6. Caderno de atividades
7. Referências e conclusão do curso

NESTE MÓDULO

8 horas, 7 fases.

ATIVIDADES PRÁTICAS

- Minha teoria da mudança
- Plano de sustentabilidade em três fontes
- Painel de indicadores honestos

As perguntas que guiam este módulo

Elas atravessam todas as fases. Volte a elas quando terminar o módulo e compare o que mudou na sua maneira de responder.

- 1 Como transformar uma boa ideia em um projeto que outra pessoa consiga entender e apoiar?
- 2 De onde vem o dinheiro sem que a causa mude de dono?
- 3 Que arranjo faz o coletivo sobreviver à saída de quem o fundou?
- 4 Como saber se o que fazemos está de fato mudando alguma coisa?

O que acontece depois do entusiasmo

Quase nenhum projeto comunitário morre por falta de ideia. Eles morrem de exaustão, de dependência de uma pessoa só ou de dinheiro mal combinado.

Este é o módulo menos empolgante do curso e o que mais determina se algo sobrevive. Depois do diagnóstico e da mobilização vem a parte que ninguém fotografa: prestar contas, escrever projeto, renovar a diretoria, medir resultado, tomar decisão chata em reunião esvaziada.

Há três mortes típicas de coletivo comunitário, e todas são evitáveis. A primeira é a exaustão de quem carrega tudo — geralmente duas ou três pessoas que fazem oitenta por cento do trabalho até adoecer ou desistir. A segunda é a dependência de fonte única: um edital que não se renova, uma emenda que não sai, e a estrutura inteira desaba. A terceira é a captura da missão, quando o grupo passa a fazer aquilo que consegue financiar, e não aquilo por que existe.

Contra as três há remédios conhecidos, que este módulo percorre. Projeto bem escrito, para que a ideia caiba na cabeça de quem não estava lá. Fontes diversificadas, para que nenhuma delas mande sozinha. Governança desenhada, para que a saída de alguém não seja o fim. E avaliação honesta, para que o grupo aprenda em vez de repetir.

Uma ressalva antes de começar. Nada disso exige virar empresa nem contratar consultoria. A maior parte das ferramentas aqui cabe em papel e reunião. O que elas exigem é o mais raro dos recursos: disciplina de fazer o combinado quando o entusiasmo inicial já passou.

E uma nota sobre formalização. Nem todo coletivo precisa de CNPJ. Muitos grupos funcionam melhor informais por anos, apoiados em parcerias com organizações já constituídas. Formalizar é uma decisão estratégica com custos reais — contabilidade, obrigações, responsabilidade pessoal de dirigentes — e deve ser tomada quando houver motivo concreto, não por suposição de que seriedade se prova com registro.

VOCÊ SABIA?

A palavra “orçamento” vem do italiano *orzare*, ligado a estimar e calcular por aproximação. A origem é oportuna: orçamento de projeto comunitário é sempre estimativa, e tratá-lo como promessa exata é fonte garantida de conflito interno.

PARA IR ALÉM

Peter Drucker dizia que a organização sem fins lucrativos tem um problema que a empresa não tem: falta-lhe o lucro como sinal de que está no caminho certo. Por isso, argumentava, ela precisa de uma missão muito mais explícita — e de coragem para abandonar o que não serve mais a essa missão.

VERIFIQUE SUA LEITURA

Quais são as três mortes típicas de um coletivo comunitário, segundo a introdução?

- a. Falta de ideias, falta de público e falta de divulgação.
- b. Exaustão de poucas pessoas, dependência de fonte única e captura da missão.
- c. Ausência de CNPJ, de contador e de sede própria.

Resposta e comentário na síntese do módulo, questão 1.

Do desejo ao projeto

Escrever um projeto é obrigar-se a explicitar a hipótese que estava implícita — e descobrir, no meio do caminho, os saltos que ninguém tinha notado.

Um projeto é a tradução de uma intenção em algo que outra pessoa consiga entender, avaliar e apoiar. Não é burocracia: é comunicação sob restrição. Quem escreve mal um projeto raramente tem uma ideia ruim; costuma ter uma ideia que só existe inteira dentro da própria cabeça.

A ferramenta central é a teoria da mudança, formalizada em modelos lógicos como o difundido pela Fundação Kellogg em 2004. Ela encadeia insumos, atividades, produtos, resultados e impacto. O valor não está no diagrama final, e sim na pergunta que cada seta obriga a responder: por que acreditamos que isto produz aquilo?

Grande parte dos projetos confunde produto com resultado. Ter realizado doze oficinas é produto. Que as pessoas que participaram passaram a fazer algo diferente é resultado. Financiadores experientes leem essa confusão em segundos, e ela é o motivo mais comum de reprovação de propostas bem intencionadas.

Objetivos precisam ser verificáveis, com prazo e quantidade, ainda que modestos. Indicadores devem vir junto, e é útil ter dois tipos: os que contam quantidade e os que captam qualidade percebida. Número de participantes é quantitativo; o que mudou na relação entre eles só aparece em depoimento, observação ou registro de campo.

Diagnóstico, no projeto, é a seção que sustenta tudo o mais — e é exatamente onde o Módulo 2 se torna útil. Um projeto com diagnóstico feito no dia anterior denuncia-se sozinho: fala da comunidade em termos genéricos, cita dados nacionais para justificar uma ação local e não menciona nenhum ator que já esteja agindo ali.

O orçamento é peça política, não apenas contábil. Ele revela prioridades: um projeto que prevê material e não prevê remuneração de quem executa está dizendo, sem querer, que o trabalho comunitário é de graça. Vale incluir também os custos invisíveis — transporte, alimentação em reunião, telefone, contabilidade — que quase sempre acabam saindo do bolso de alguém.

Por fim, um conselho de leitura: leia editais como se lê contrato, do fim para o começo. Prazos, contrapartidas, exigências de prestação de contas e critérios de seleção dizem mais sobre a viabilidade da proposta do que a apresentação institucional na primeira página.

A cadeia da teoria da mudança

Cinco elos que quase todo projeto tem, mas poucos explicitam.

1 Insumos

O que temos para investir

Pessoas, horas de trabalho voluntário, espaço, equipamento, dinheiro, reputação, rede de contatos. Listar honestamente evita o projeto desenhado para recursos que não existem — e revela ativos que ninguém estava contando.

2 Atividades

O que faremos concretamente

As ações executadas: oficinas, mutirões, visitas, reuniões, produção de material. É o elo mais fácil de descrever e o que costuma ocupar todo o espaço do projeto, escondendo os demais.

3 Produtos

O que sai das atividades

O resultado imediato e contável: número de oficinas realizadas, pessoas atendidas, hortas implantadas. Produto não é mudança — é evidência de que a atividade aconteceu.

4 Resultados

O que muda em quem participou

Alterações concretas em conhecimento, comportamento, condição ou relação: crianças lendo melhor, moradores participando do conselho, conflito reduzido. É aqui que a maioria dos projetos para de medir.

5 Impacto

O que muda no território a longo prazo

A transformação de fundo perseguida, que raramente é obra de um projeto só e quase nunca aparece dentro do prazo do edital. Declarar o impacto sem prometer-lo é sinal de honestidade, não de fraqueza.

VOCÊ SABIA?

O marco lógico, base de quase todo formulário de edital, nasceu em 1969 num trabalho encomendado pela agência de cooperação dos Estados Unidos para reduzir fracassos em projetos internacionais. Meio século depois, o formato sobrevive quase intacto em editais do mundo inteiro.

PARA IR ALÉM

Um teste caseiro antes de submeter: entregue o projeto a alguém que não conhece a comunidade e peça que explique, em voz alta, o que o grupo vai fazer e por quê. O que essa pessoa não conseguir reproduzir é o que o parecerista também não vai entender.

VERIFIQUE SUA LEITURA

Qual é a diferença entre produto e resultado em um projeto?

- a. Produto é o material impresso; resultado é o relatório final.
- b. Produto é o que a atividade entrega; resultado é a mudança concreta em quem participou.
- c. Produto é o que se promete; resultado é o que se consegue.

Resposta e comentário na síntese do módulo, questão 2.

Dinheiro sem perder a alma

A pergunta não é como conseguir dinheiro. É como conseguir dinheiro sem que ele decida, aos poucos, o que o grupo faz.

Sustentabilidade financeira raramente vem de uma fonte generosa. Vem de combinação. Recursos próprios gerados pelo coletivo, recursos públicos e recursos privados têm ritmos, exigências e riscos diferentes, e cada um cobre a fragilidade dos outros.

Os recursos próprios são os menos valorizados e os mais estratégicos. Contribuição de associados, rifa, bazar, festa, prestação de serviço, aluguel de espaço ocioso. Dão pouco dinheiro e muita autonomia: é a única receita que ninguém corta por decisão externa. Coletivos que nunca desenvolveram essa capacidade descobrem tarde demais que dependem inteiramente de terceiros para existir.

No campo público, o Brasil tem desde 2014 um marco específico: a Lei 13.019, conhecida como MROSC, que organiza as parcerias entre administração pública e organizações da sociedade civil. Ela prevê chamamento público como regra, define instrumentos como o termo de fomento, o termo de colaboração e o acordo de cooperação, e estabelece regras de prestação de contas. Antes dela, a Lei 9.790/1999 já havia criado a qualificação de OSCIP. Conhecer esse vocabulário não é preciosismo jurídico: é o que permite ler um edital sem depender de intermediário.

Existem ainda fundos específicos que muitos coletivos desconhecem, como os fundos municipais dos direitos da criança e do adolescente e os fundos do idoso, alimentados por destinação de imposto de renda e geridos por conselhos com participação da sociedade civil. São recursos locais, decididos localmente — e frequentemente subutilizados por falta de projetos apresentados.

No campo privado, editais de institutos e fundações, patrocínio empresarial, leis de incentivo e doação de pessoas físicas. O risco a vigiar aqui tem nome: desvio de missão. Ele nunca acontece de uma vez. Acontece por pequenas adaptações sucessivas, cada uma razoável isoladamente, até que o coletivo esteja executando a agenda de outra pessoa com o próprio nome na fachada.

A defesa contra isso é ter a missão escrita antes de precisar dela. Drucker insistia nesse ponto: a missão de uma organização social não é texto decorativo de estatuto, é critério operacional para recusar oportunidades. Um coletivo que nunca recusou nada provavelmente não tem missão — tem disponibilidade.

Sobre prestação de contas, três hábitos simples resolvem a maior parte dos problemas: guardar todo comprovante desde o primeiro dia, separar as contas do coletivo das contas pessoais de quem o dirige, e publicar internamente um resumo financeiro em toda assembleia, mesmo quando ninguém pediu. Transparência praticada em tempo de calma é o que protege o grupo quando surge a primeira suspeita.

Três fontes, nenhuma sozinha

Sustentabilidade não é achar um financiador. É não depender de um só.

Recursos próprios

O que o coletivo gera por si

Contribuição de associados, rifa, bazar, festa, venda de produto ou serviço, aluguel de espaço. É a fonte menos glamourosa, a mais trabalhosa e a única que ninguém pode cortar. Sustenta a autonomia política do grupo.

Recursos públicos

O que vem do Estado

Editais, chamamentos públicos, emendas, fundos setoriais como os fundos da criança e do idoso. No Brasil, as parcerias com a administração pública seguem a Lei 13.019/2014. Exige formalização e prestação de contas rigorosa — e paga tarde.

Recursos privados

O que vem de empresas e fundações

Editais de institutos, patrocínio, doação de pessoas físicas, leis de incentivo. Costuma ser mais rápido e mais exigente quanto a resultados visíveis. O risco a vigiar é o desvio de missão: aos poucos, o projeto vira o que o financiador quer comprar.

VOCÊ SABIA?

O MROSC foi construído com participação intensa de organizações da sociedade civil ao longo de anos de debate, justamente para reduzir a insegurança jurídica de quem recebia recurso público sem regras claras. É um caso concreto de sociedade civil disputando a legislação que a regula.

PARA IR ALÉM

Uma prática saudável de proporção: nenhum financiador deveria responder por mais da metade da receita anual do coletivo. Quando isso acontece, a relação deixa de ser parceria e vira dependência — e a conversa sobre o que fazer no ano seguinte muda de tom.

VERIFIQUE SUA LEITURA

Por que os recursos próprios são estratégicos, mesmo sendo poucos?

- a. Porque são isentos de prestação de contas.
- b. Porque são a única receita que nenhuma decisão externa pode cortar, sustentando a autonomia do grupo.
- c. Porque impressionam financiadores durante a avaliação de propostas.

Resposta e comentário na síntese do módulo, questão 3.

Governança que não depende de heróis

Um coletivo que só funciona com determinada pessoa não é uma organização: é uma biografia com testemunhas.

Elinor Ostrom passou décadas em campo para responder a uma pergunta que a teoria dizia estar resolvida: comunidades conseguem gerir bens comuns sem privatizá-los nem entregá-los ao Estado? A resposta empírica foi sim — desde que certos arranjos existam. Ela os sistematizou em oito princípios que valem, com pouca adaptação, para qualquer coletivo.

Fronteiras claras, primeiro. Quem pertence ao grupo, quem pode usar o que é comum, como se entra e como se sai. Coletivos que evitam essa definição por acharem excludente costumam desenvolver, na prática, um critério informal e muito mais arbitrário — decidido por quem já estava lá.

Regras adequadas ao lugar, criadas por quem é afetado por elas. Estatuto copiado de outra organização gera obrigações que ninguém pretende cumprir, e regra descumprida sistematicamente ensina ao grupo que regra nenhuma vale.

Monitoramento e sanções graduais. É o par que mais gera desconforto em coletivos de afeto, porque parece desconfiança. Ostrom mostra o contrário: onde não há acompanhamento nem consequência proporcional, quem cumpre o combinado se sente idiota e para de cumprir. A punição não precisa ser dura; precisa existir e ser proporcional.

Resolução barata de conflitos e reconhecimento externo do direito de se organizar completam o quadro, junto com a governança em camadas, para grupos que crescem e não podem funcionar com um centro único.

Na prática cotidiana, três mecanismos resolvem a maior parte dos problemas de sustentação. Rotatividade de funções, com mandatos definidos, para que ninguém seja insubstituível nem se sinta preso. Registro escrito das decisões, porque memória oral favorece quem

tem mais voz. E documentação do que se sabe fazer — onde ficam as senhas, como se organiza o evento anual, quem são os contatos — de modo que a saída de uma pessoa não leve embora a operação.

A sucessão merece atenção deliberada. Fundadores costumam ser essenciais no começo e limitantes depois, e quase nunca percebem a transição. Vale combinar desde cedo, por escrito, mandatos com prazo e um processo de renovação — feito em tempo de paz, e não durante a crise em que alguém finalmente disse o que todos pensavam.

Nada disso elimina o conflito. O objetivo é outro: fazer com que o conflito encontre um caminho institucional em vez de virar rompimento pessoal. Coletivos duradouros não são os que brigam menos; são os que sabem onde levar a briga.

Os oito princípios de Ostrom

Elinor Ostrom identificou, comparando comunidades reais em vários continentes, os arranjos que fazem a gestão coletiva funcionar. Os

princípios estão reunidos lado a lado.

01

Fronteiras claras

Está definido o que é o bem comum e quem tem direito de usá-lo.

Quem e o quê

02

Regras adequadas ao lugar

As normas correspondem às condições locais e ao que cada um pode dar.

Nada importado

03

Decisão coletiva

Quem é afetado pelas regras participa de criá-las e mudá-las.

Voz de quem usa

04

Monitoramento

Alguém acompanha o uso e o cumprimento — e presta contas ao grupo.

Vigilância mútua

05

Sanções graduais

A primeira falta não custa o mesmo que a reincidência deliberada.

Proporção

06

Resolução de conflitos

Existe um caminho rápido e barato para resolver desentendimentos.

Sem tribunal

07

Direito de se organizar

Autoridades externas reconhecem a legitimidade das regras próprias.

Autonomia

08

Governança em camadas

Sistemas maiores se organizam em níveis articulados, não em um centro só.

Rede, não pirâmide

VOCÊ SABIA?

Ostrom foi a primeira mulher a receber o Nobel de Economia, em 2009, e não era economista de formação. Seu trabalho de campo incluiu sistemas de irrigação no Nepal, pesca no Maine e pastagens na Suíça — todos administrados coletivamente há séculos sem colapsar.

PARA IR ALÉM

Um exercício desconfortável e revelador: liste tudo o que deixaria de funcionar no coletivo se a pessoa mais central sumisse por três meses. Cada item da lista é uma tarefa de documentação ou de rotatividade ainda não feita.

VERIFIQUE SUA LEITURA

Por que Ostrom considera necessárias as sanções graduais?

- a. Porque punição severa é sempre mais eficaz que advertência.
- b. Porque, sem consequência proporcional, quem cumpre o combinado se desestimula e para de cumprir.
- c. Porque a legislação brasileira exige previsão de sanções em estatuto.

Resposta e comentário na síntese do módulo, questão 4.

Avaliar para aprender

Avaliação não serve para provar que deu certo. Serve para descobrir onde a hipótese se rompeu enquanto ainda dá tempo de mudar.

Michael Quinn Patton propôs um critério simples e exigente: uma avaliação vale pelo uso que dela se faz. Por isso a primeira pergunta não é que método usar, mas quem vai usar o resultado e para decidir o quê. Avaliações desenhadas sem essa resposta produzem relatórios que só o financiador arquiva.

Carol Weiss acrescentou a avaliação baseada em teoria. Não basta saber se funcionou; interessa saber por que a cadeia lógica funcionou ou se rompeu. Um projeto pode falhar porque a atividade não aconteceu, porque aconteceu e não produziu o resultado esperado, ou porque a teoria estava errada desde o começo. São três diagnósticos com três correções completamente diferentes.

Robert Chambers inverteu a pergunta sobre critérios. Se a comunidade não reconhece como mudança aquilo que o indicador registra como sucesso, o indicador está medindo a coisa errada. Avaliação participativa significa que os sinais de mudança são definidos com quem vive a situação — e eles costumam ser mais concretos e mais reveladores do que os do formulário.

Amartya Sen oferece o critério de fundo. Desenvolvimento, para ele, é expansão das liberdades reais das pessoas para escolher a vida que têm razão de valorizar. Aplicado ao projeto comunitário, isso vira uma pergunta severa: ampliamos as escolhas possíveis de alguém, ou apenas entregamos bens e serviços que mantêm as mesmas escolhas de antes?

Na prática, um sistema de avaliação viável para coletivo pequeno tem quatro peças. Uma linha de base, registrada antes de começar, ainda que rudimentar — sem ela, qualquer melhora é opinião. Indicadores poucos e honestos, mistura de contagem e percepção. Registro contínuo e leve, feito por quem executa, e não por avaliador externo no final. E momentos definidos de parada para olhar os dados junto com quem participa.

Sobre a linha de base, um lembrete que economiza frustração: ela precisa ser feita antes, e quase sempre é lembrada depois. Cinco perguntas aplicadas na primeira semana valem mais do que uma pesquisa sofisticada no encerramento.

E é preciso proteger o direito de errar. Um coletivo que só publica resultado positivo aprende pouco e ensina menos. Registrar o que não funcionou, com honestidade e sem autoflagelação, é a contribuição mais generosa que um grupo pode fazer aos que vierem depois — e a mais rara.

Quadro de autoras e autores

10 pensadores atravessam os capítulos deste módulo. Use como consulta rápida durante a leitura.

Elinor Ostrom 1933–2012

Princípios de governança dos comuns

Governing the Commons (1990)

Como funciona. Fronteiras claras, regras locais, decisão coletiva, monitoramento, sanções graduais e resolução barata de conflitos permitem gerir bens compartilhados sem privatizar nem estatizar.

Por que importa aqui. É o desenho institucional de qualquer coletivo que precisa durar mais que a energia de seus fundadores.

Peter Drucker 1909–2005

Missão como critério de gestão

Administração de Organizações sem Fins Lucrativos (1990)

Como funciona. A organização social não tem lucro para orientá-la; por isso a missão declarada precisa funcionar como filtro concreto de decisão sobre o que fazer e o que recusar.

Por que importa aqui. Dá o instrumento para dizer não a oportunidades atraentes que desviariam o coletivo do que ele existe para fazer.

Michael Quinn Patton 1945–

Avaliação orientada ao uso

Utilization-Focused Evaluation (1978)

Como funciona. A qualidade de uma avaliação se mede pelo uso que dela se faz; por isso define-se antes quem vai usar o resultado e para decidir o quê.

Por que importa aqui. Impede o relatório de avaliação que ninguém lê e que existe apenas para cumprir cláusula contratual.

Carol Weiss 1926–2013

Avaliação baseada em teoria

Evaluation (1972)

Como funciona. Avaliar não é só verificar se funcionou, mas testar a teoria implícita que explicava por que deveria funcionar.

Por que importa aqui. Transforma o fracasso em informação: saber onde a cadeia se rompeu vale mais que saber que não deu certo.

Robert Chambers 1932–

Avaliação participativa

Whose Reality Counts? (1997)

Como funciona. Inverte quem define os critérios de sucesso: os indicadores que importam são os que a própria comunidade reconhece como sinais de mudança.

Por que importa aqui. Evita o projeto aprovado nos números do financiador e reprovado na percepção de quem vive no território.

Amartya Sen 1933–

Capacidades

Desenvolvimento como Liberdade (1999)

Como funciona. Desenvolvimento é a expansão das liberdades reais das pessoas para escolher a vida que têm razão de valorizar — não o aumento de renda em si.

Por que importa aqui. Oferece o critério último de avaliação: o projeto ampliou as escolhas possíveis de alguém, ou apenas entregou bens?

Domingos Armani –

Projeto como processo

Como Elaborar Projetos? (2003)

Como funciona. Referência brasileira sobre desenho de projetos sociais: da leitura de realidade ao marco lógico, com atenção ao contexto de organizações pequenas.

Por que importa aqui. É o manual mais próximo da realidade de coletivos comunitários brasileiros que enfrentam editais pela primeira vez.

Fernando Tenório –

Gestão social

Gestão de ONGs: principais funções gerenciais (1997)

Como funciona. Sistematiza planejamento, organização, direção e controle adaptados a organizações da sociedade civil brasileiras.

Por que importa aqui. Traduz vocabulário de administração para a escala e a cultura dos coletivos locais.

W. K. Kellogg Foundation 2004

Modelo lógico

Logic Model Development Guide

Como funciona. Formaliza a cadeia insumos, atividades, produtos, resultados e impacto em um diagrama único que organiza o projeto inteiro.

Por que importa aqui. É o formato que a maioria dos editais espera, mesmo quando não usa esse nome.

Marco regulatório brasileiro Lei 13.019/2014

Parcerias entre Estado e sociedade civil

MROSC — Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil

Como funciona. Estabelece chamamento público, termo de fomento, termo de colaboração e acordo de cooperação, com regras de seleção e prestação de contas.

Por que importa aqui. É o terreno legal concreto em que qualquer coletivo brasileiro pisa ao buscar recurso público.

VOCÊ SABIA?

Amartya Sen começou a pensar sobre fome e liberdade a partir de uma memória de infância: a fome de Bengala de 1943, que matou milhões de pessoas em um período em que, como ele demonstraria décadas depois, havia alimento disponível na região. O problema não era escassez, era acesso.

PARA IR ALÉM

Uma pergunta de avaliação que funciona em qualquer roda, sem formulário: “o que você faz hoje que não fazia antes de participar disso?”. Ela captura mudança de comportamento, que é resultado — e não apenas satisfação, que é produto.

VERIFIQUE SUA LEITURA

Segundo Robert Chambers, quem deve definir os indicadores de sucesso?

- a. O financiador, que precisa comparar projetos entre si.
- b. A própria comunidade, porque são os sinais que ela reconhece como mudança que importam.
- c. Um avaliador externo, para garantir imparcialidade.

Resposta e comentário na síntese do módulo, questão 5.

Caderno de atividades

Três instrumentos que o coletivo pode adotar já na próxima reunião — e que servem, juntos, como esqueleto de um projeto submetível.

As três atividades produzem peças reutilizáveis: uma teoria da mudança, um plano de sustentabilidade em três fontes e um painel de indicadores. Preenchidas com honestidade, elas cobrem a maior parte do que qualquer edital pede.

Faça-as com o grupo, não sozinho. O valor está justamente nas divergências que aparecem quando cada pessoa descreve, em voz alta, o que acha que o projeto faz e por quê.

Caderno de atividades

Os exercícios abaixo salvam o que você escrever neste navegador. Você pode baixar tudo em um arquivo de texto ao final.

EXPERIMENTE

Minha teoria da mudança

Explicitar a cadeia lógica que hoje está implícita no que o coletivo faz.

1. Escreva o impacto desejado em uma frase, sem prazo. É a transformação de fundo que vocês perseguem no território.
2. Liste os resultados esperados: o que muda concretamente em quem participa, com prazo e quantidade.
3. Liste os produtos: o que as atividades entregam e pode ser contado.
4. Liste as atividades e, por último, os insumos disponíveis de verdade — incluindo horas de trabalho voluntário.
5. Leia a cadeia de trás para frente e marque cada salto em que a ligação não é óbvia. Esses saltos são o seu risco real de projeto.

Há espaço para escrever no Caderno de Atividades, ao final desta apostila.

EXPERIMENTE

Plano de sustentabilidade em três fontes

Reduzir a dependência de uma única origem de recursos.

1. Estime a receita do último ano por origem: própria, pública e privada. Se não houver registro, estime de memória e assuma a imprecisão.
2. Calcule quanto por cento vem do maior financiador. Acima de metade, marque como risco alto.
3. Para cada fonte, escreva uma ação concreta de ampliação para os próximos doze meses, com responsável e prazo.
4. Liste os custos invisíveis que hoje saem do bolso de alguém — transporte, alimentação, telefone, impressão — e decida como serão cobertos.
5. Escreva a missão do coletivo em uma frase e, abaixo, duas oportunidades que vocês recusariam mesmo com dinheiro envolvido.

Há espaço para escrever no Caderno de Atividades, ao final desta apostila.

EXPERIMENTE

Painel de indicadores honestos

Montar um sistema mínimo de avaliação que caiba na rotina do grupo.

1. Escolha no máximo cinco indicadores. Dois de contagem, dois de percepção e um de processo interno — por exemplo, rotatividade de funções.
2. Para cada um, defina como será medido, por quem e com que frequência. Se ninguém puder assumir, o indicador não existe.
3. Registre a linha de base agora, mesmo que precária. Cinco perguntas hoje valem mais que uma pesquisa perfeita no fim.
4. Marque no calendário duas paradas no ano para olhar os dados junto com quem participa das atividades.
5. Combine, por escrito, que os resultados negativos também serão registrados e compartilhados. Defina agora onde e como.

Há espaço para escrever no Caderno de Atividades, ao final desta apostila.

VOCÊ SABIA?

Muitos coletivos descobrem, ao desenhar a teoria da mudança pela primeira vez, que duas pessoas da mesma diretoria acreditavam estar fazendo coisas diferentes há anos. O exercício não cria a divergência: apenas a torna visível.

PARA IR ALÉM

A apostila em PDF traz os três instrumentos em formato de formulário, com linhas para preencher à mão em reunião — inclusive uma versão resumida do painel de indicadores para afixar na parede.

VERIFIQUE SUA LEITURA

Por que as atividades deste módulo devem ser feitas em grupo?

- a. Porque exigem mais mãos para preencher os formulários.
- b. Porque revelam divergências sobre o que o projeto faz e por quê — que estavam invisíveis.
- c. Porque editais exigem assinatura coletiva.

Resposta e comentário na síntese do módulo, questão 6.

Referências e conclusão do curso

Quatro módulos, uma trajetória: de quem sou eu até como isso continua sem mim.

O percurso fecha um ciclo deliberado. O Módulo 1 perguntou quem age. O Módulo 2, onde se age. O Módulo 3, como se age junto. Este último perguntou como o que foi construído sobrevive à energia inicial de quem construiu.

A tese que atravessa tudo é a mesma do nome deste laboratório. Anísio Teixeira dizia que a escola pública é a máquina que prepara as democracias. Máquina precisa de manutenção, de peça reposta, de gente treinada para operá-la depois que o inventor sair. Protagonismo comunitário, no fim, é isso: construir algo que continue funcionando quando você não estiver mais lá para empurrar.

Ao concluir este módulo, você completa os quatro do curso e pode emitir sua declaração de percurso na página do certificado.

Para ir além

Quando formalizar o coletivo

Vale abrir CNPJ quando houver necessidade concreta: receber recurso público, assinar contrato, contratar pessoas, emitir recibo. Antes disso, muitos grupos operam melhor de forma informal ou apoiados por uma organização parceira já constituída. Formalizar traz obrigações contábeis, fiscais e responsabilidade pessoal de dirigentes — é decisão estratégica, não etapa obrigatória de amadurecimento.

Onde procurar recurso local

Os fundos municipais dos direitos da criança e do adolescente e os fundos do idoso são geridos por conselhos com participação da sociedade civil e costumam ser subutilizados por falta de projetos apresentados. Participar desses conselhos é, ao mesmo tempo, exercício de controle social e acesso a informação sobre editais antes de todo mundo.

Como usar este módulo em grupo

Funciona bem como planejamento anual: um encontro para a teoria da mudança, um para o plano de sustentabilidade e um terceiro, alguns meses depois, para olhar o painel de indicadores. Três reuniões por ano bastam para mudar completamente a qualidade das decisões do coletivo.

VOCÊ SABIA?

Anísio Teixeira dedicou boa parte da vida à construção de instituições — o INEP, a CAPES, a Universidade de Brasília — e não apenas à defesa de ideias. Era uma escolha metodológica: ele acreditava que ideia sem instituição que a sustente não sobrevive à troca de governo.

PARA IR ALÉM

Para quem quer seguir estudando, o caminho natural depois deste curso é a trilha sobre a Escola Nova, que situa historicamente essa aposta na escola pública como projeto de democracia — e mostra como ela segue em disputa.

Trilha completa

Você concluiu os quatro módulos do curso de Protagonismo Comunitário e Social. Agora é possível emitir a declaração de conclusão.

UMA PERGUNTA PARA LEVAR COM VOCÊ

Como saber se o que fazemos está de fato mudando alguma coisa?

Respostas da verificação de leitura

1. Quais são as três mortes típicas de um coletivo comunitário, segundo a introdução?

Exaustão de poucas pessoas, dependência de fonte única e captura da missão.

Exato. Nenhuma delas é falta de ideia — e todas têm remédio conhecido.

2. Qual é a diferença entre produto e resultado em um projeto?

Produto é o que a atividade entrega; resultado é a mudança concreta em quem participou.

Isso. Doze oficinas realizadas é produto; comportamento diferente depois delas é resultado.

3. Por que os recursos próprios são estratégicos, mesmo sendo poucos?

Porque são a única receita que nenhuma decisão externa pode cortar, sustentando a autonomia do grupo.

Correto. Pouco dinheiro, muita independência.

4. Por que Ostrom considera necessárias as sanções graduais?

Porque, sem consequência proporcional, quem cumpre o combinado se desestimula e para de cumprir.

Isso. A sanção protege quem cumpre, não apenas pune quem descumpre.

5. Segundo Robert Chambers, quem deve definir os indicadores de sucesso?

A própria comunidade, porque são os sinais que ela reconhece como mudança que importam.

Exato. Indicador que a comunidade não reconhece está medindo outra coisa.

6. Por que as atividades deste módulo devem ser feitas em grupo?

Porque revelam divergências sobre o que o projeto faz e por quê — que estavam invisíveis.

Isso. O exercício não cria a divergência; torna-a discutível.

Referências do Módulo 4

Cada referência traz o motivo de estar aqui.

ARMANI, Domingos. Como Elaborar Projetos? Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2003.

A referência brasileira mais próxima da realidade de coletivos pequenos.

BRASIL. Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014 (Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil).

O terreno legal das parcerias com o poder público: instrumentos, chamamento e prestação de contas.

BRASIL. Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999 (qualificação como OSCIP).

Antecedente do MROSC, ainda relevante para entender o campo jurídico.

CHAMBERS, Robert. Whose Reality Counts? Putting the First Last. London: ITDG Publishing, 1997.

A inversão de quem define os critérios de sucesso na avaliação.

DRUCKER, Peter F. Administração de Organizações sem Fins Lucrativos. São Paulo: Pioneira, 1994 [1990].

A missão como critério operacional para decidir o que fazer e o que recusar.

OSTROM, Elinor. Governing the Commons: the evolution of institutions for collective action. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

Os oito princípios de governança coletiva, com base empírica em campo.

PATTON, Michael Quinn. Utilization-Focused Evaluation. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2008 [1978].

A avaliação vale pelo uso que dela se faz — comece perguntando quem vai usar.

SEN, Amartya. Desenvolvimento como Liberdade. São Paulo: Companhia das Letras, 2000 [1999].

O critério de fundo: o projeto ampliou as escolhas reais de alguém?

TENÓRIO, Fernando G. (org.). Gestão de ONGs: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1997.

Vocabulário de gestão traduzido para a escala das organizações da sociedade civil.

W. K. KELLOGG FOUNDATION. Logic Model Development Guide. Battle Creek, 2004.

O modelo lógico que estrutura a maioria dos formulários de edital.

WEISS, Carol H. Evaluation: methods for studying programs and policies. 2. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

Avaliar a teoria implícita do projeto, e não apenas seu resultado final.

CONTINUE NO LABORATÓRIO

www.laboratoriopedagogico.com.br/formacoes/protagonismo-comunitario/gestao/

Lá estão o vídeo do módulo, a verificação de leitura e o caderno digital.



Caderno de atividades

Reunimos aqui as atividades práticas da formação, com espaço para escrever à mão. Se quiser, imprima apenas estas páginas e leve com você.

Módulo 1: Quem sou eu?

A Linha da Vida

Narrar a própria história, identificar padrões e a origem de valores.

1. Marque eventos ao longo da sua trajetória: pontos altos, pontos baixos, viradas e pessoas-chave.
2. Use uma palavra ou frase curta para cada marco — sem precisar contar tudo.
3. Olhe de longe: que padrões aparecem? Que valores foram forjados nos pontos baixos?
4. Pergunte: como essa história alimenta (ou trava) o seu desejo de agir no território?

SUAS ANOTAÇÕES

A dinâmica do espelho

Confrontar a autoimagem com o “Me” — o que os outros devolvem.

1. Liste, com honestidade, três qualidades e um desafio que você vê em si (o “I”).
2. Depois, escreva o que você imagina que pessoas de confiança diriam sobre você (parte do “Me”).
3. Compare. Onde o Falso Self aparece — aquela fachada para ser aceito?
4. Que qualidade os outros veem e você teima em não creditar?

SUAS ANOTAÇÕES

Mapeando meus capitais

Aplicar Bourdieu à própria posição e à da comunidade.

1. Preencha os quatro campos: cultural, social, econômico e simbólico — o que você de fato tem, não o que “deveria” ter.
2. Lembre um momento em que se sentiu peixe fora d’água. Que habitus estava em conflito?
3. Agora inverta: quais capitais da sua comunidade costumam ser invisibilizados?
4. Como você pode usar os seus capitais para validar e mobilizar os da comunidade?

SUAS ANOTAÇÕES

Mapa falado do território

Fazer a comunidade desenhar o próprio lugar e descobrir o que a cartografia oficial não registra.

1. Em papel grande, peça que o grupo desenhe o território sem consultar mapa nenhum. Comecem pelo que for mais importante, não pelo que for mais central.
2. Marquem com cores diferentes: onde se encontra gente, onde ninguém vai, onde há risco, onde há beleza.
3. Anotem horários: a mesma esquina muda de natureza entre nove da manhã e nove da noite.
4. Comparem os desenhos de pessoas de idades diferentes. As divergências valem mais que os consensos — investiguem cada uma.

SUAS ANOTAÇÕES

Matriz de atores: interesse e influência

Enxergar quem já age no território e que tipo de relação existe entre eles.

1. Liste todos os atores: pessoas, grupos informais, instituições, comércio, poder público. Não filtre nesta etapa.
2. Para cada um, avalie de 1 a 5 o interesse no tema que vocês querem enfrentar e de 1 a 5 a influência sobre ele.
3. Desenhe o sociograma: círculos para atores, linha cheia para aliança, tracejada para relação frágil, zigue-zague para conflito.
4. Identifique os nós de ponte — quem transita entre círculos que não se falam. Costuma ser a peça mais valiosa e a menos reconhecida.

SUAS ANOTAÇÕES

Inventário de ativos da comunidade

Substituir o mapa de carências por um estoque de capacidades já existentes.

1. Dons individuais: liste habilidades reais de moradores — costura, marcenaria, conta história, cuida de criança, entende de planta, sabe cozinhar para cem.
2. Associações: todo grupo que se reúne com alguma regularidade, mesmo sem CNPJ.
3. Instituições e espaços: escola, posto, igreja, quadra, salão, terreno ocioso, laje, sala de reunião emprestável.
4. Economia local: o que se produz, se vende e se consome dentro do próprio território — e quanto disso poderia circular ali em vez de sair.
5. Ao final, pergunte ao grupo: o que já teríamos condição de fazer amanhã, sem depender de ninguém de fora?

SUAS ANOTAÇÕES

Minha narrativa pública

Construir um roteiro de dois minutos que ligue sua história à causa e termine com um pedido concreto.

1. História de mim: escolha um episódio, não uma trajetória. Uma cena, com lugar, tempo e uma decisão que você tomou diante de um desafio.
2. História de nós: o que essa cena tem em comum com a experiência de quem vai escutar? Nomeie o valor compartilhado, sem discursar sobre ele.
3. História do agora: qual é a escolha que está diante do grupo hoje, e qual é o primeiro passo que você vai pedir ao final?
4. Cronometre dois minutos em voz alta, para uma pessoa. Peça que ela repita o que entendeu — e corrija o que não chegou.

SUAS ANOTAÇÕES

Roteiro de uma reunião que decide

Desenhar o próximo encontro do coletivo de forma que ele produza decisão registrada.

1. Liste os pontos de pauta e marque cada um como informar, debater ou decidir. Se um ponto tiver os três, divida-o.
2. Atribua minutos a cada ponto e some. Se passar do tempo real disponível, corte pontos agora, e não no meio da reunião.
3. Defina o método de decisão antes: maioria, consenso ou consentimento. Escreva a escolha na própria pauta.
4. Reserve os últimos dez minutos para ler em voz alta o que foi decidido, com responsável e prazo para cada item.
5. Combine quem facilita, quem controla o tempo e quem registra. As três funções não devem estar na mesma pessoa.

SUAS ANOTAÇÕES

Mapa de conflito e interesses

Traduzir um impasse real em interesses negociáveis e identificar sua margem de manobra.

1. Descreva o conflito em uma frase de observação, sem adjetivos e sem atribuir intenção a ninguém.
2. Para cada lado, escreva a posição declarada e, abaixo, pelo menos dois interesses possíveis que expliquem aquela posição.
3. Liste o que aconteceria com o seu grupo se não houvesse acordo nenhum. Seja concreto — essa é a sua real margem de manobra.
4. Levante três opções que atendam interesses dos dois lados, ainda que imperfeitamente. Não avalie enquanto lista.
5. Decida com o grupo, por escrito, até onde vocês vão e o que não farão em hipótese alguma. Faça isso antes de qualquer ação pública.

SUAS ANOTAÇÕES

Minha teoria da mudança

Explicitar a cadeia lógica que hoje está implícita no que o coletivo faz.

1. Escreva o impacto desejado em uma frase, sem prazo. É a transformação de fundo que vocês perseguem no território.
2. Liste os resultados esperados: o que muda concretamente em quem participa, com prazo e quantidade.
3. Liste os produtos: o que as atividades entregam e pode ser contado.
4. Liste as atividades e, por último, os insumos disponíveis de verdade — incluindo horas de trabalho voluntário.
5. Leia a cadeia de trás para frente e marque cada salto em que a ligação não é óbvia. Esses saltos são o seu risco real de projeto.

SUAS ANOTAÇÕES

Plano de sustentabilidade em três fontes

Reduzir a dependência de uma única origem de recursos.

1. Estime a receita do último ano por origem: própria, pública e privada.
Se não houver registro, estime de memória e assuma a imprecisão.
2. Calcule quanto por cento vem do maior financiador. Acima de metade, marque como risco alto.
3. Para cada fonte, escreva uma ação concreta de ampliação para os próximos doze meses, com responsável e prazo.
4. Liste os custos invisíveis que hoje saem do bolso de alguém — transporte, alimentação, telefone, impressão — e decida como serão cobertos.
5. Escreva a missão do coletivo em uma frase e, abaixo, duas oportunidades que vocês recusariam mesmo com dinheiro envolvido.

SUAS ANOTAÇÕES

Painel de indicadores honestos

Montar um sistema mínimo de avaliação que caiba na rotina do grupo.

1. Escolha no máximo cinco indicadores. Dois de contagem, dois de percepção e um de processo interno — por exemplo, rotatividade de funções.
2. Para cada um, defina como será medido, por quem e com que frequência. Se ninguém puder assumir, o indicador não existe.
3. Registre a linha de base agora, mesmo que precária. Cinco perguntas hoje valem mais que uma pesquisa perfeita no fim.
4. Marque no calendário duas paradas no ano para olhar os dados junto com quem participa das atividades.
5. Combine, por escrito, que os resultados negativos também serão registrados e compartilhados. Defina agora onde e como.

SUAS ANOTAÇÕES

O que levamos desta formação

Compreender a própria realidade também é uma forma de começar a transformá-la.



Módulo 1: Quem sou eu?

Protagonismo Comunitário e Identidade. A identidade como alicerce do protagonismo

Módulo 2: Onde eu estou?

O Território e a Comunidade. Ler o território antes de querer mudá-lo

Módulo 3: Como agimos juntos?

Ferramentas de Mobilização e Ação. Comunicação, facilitação, planejamento e conflito

Módulo 4: Como isso continua?

Gestão, Sustentabilidade e Avaliação. Projeto, dinheiro, governança e aprendizagem

Conceitos que atravessaram o percurso: Habitus, Capital cultural, Violência simbólica, Configuração territorial, Território usado, Lugar, Primeira dimensão, Segunda dimensão, Terceira dimensão.

Este material termina aqui. A aprendizagem, não.

O que você estudou não se esgota na leitura: ele continua na maneira como você passa a olhar a sua rua, a sua escola, o seu coletivo. Volte às perguntas quando precisar, refaça as atividades em outro contexto, compare o que mudou.

No site do Laboratório há a Biblioteca, com ficha para cada autor e cada conceito citado aqui, o Laboratório, com os experimentos em versão digital, e os Desafios, que levam uma pergunta por vez para o seu dia.

Glossário

Os conceitos aparecem aqui na ordem em que surgem na formação, com a mesma definição usada no módulo.

Habitus

um sistema de disposições duradouras — modos de perceber, sentir, pensar e agir — adquiridos sobretudo na infância, dentro de uma classe. É a “segunda natureza”: o que achamos belo ou brega, o sotaque, a postura, as aspirações. É o que nos faz “à vontade” ou “peixe fora d’água”.

Módulo 1

Capital cultural

conhecimentos, habilidades e credenciais valorizados pela cultura dominante. Existe incorporado (no corpo e na fala), objetivado (livros, obras) e institucionalizado (diplomas). Família e escola são as principais transmissoras. Módulo 1

Violência simbólica

o processo sutil pelo qual instituições — especialmente a escola — impõem a cultura da classe dominante como se fosse a única legítima. Os saberes das classes populares são desvalorizados. O fracasso é sentido como falta de “dom”, quando é descompasso entre habitus e o que a escola exige. A Reprodução (1970), com Passeron, descreve esse mecanismo. Módulo 1

Configuração territorial

o conjunto dos objetos naturais e construídos de um lugar, tomados em si mesmos. É o que aparece na foto aérea e no cadastro da prefeitura. Módulo 2

Território usado

essa mesma configuração somada ao uso que dela se faz. É o conceito operacional para quem atua na comunidade, porque desloca a pergunta de “o que existe aqui” para “quem faz o quê com o que existe aqui”. Módulo 2

Lugar

a porção do território onde a vida cotidiana produz identidade e solidariedade. Para Santos, é no lugar que se produz a resistência possível ao que vem de longe — e por isso o lugar interessa politicamente, não apenas afetivamente. Módulo 2

Primeira dimensão

o poder visível de vencer a decisão. Duas partes com interesses opostos disputam, e uma prevalece. É o poder da votação, do cargo, do contrato. Módulo 2

Segunda dimensão

o poder de controlar a agenda. Mais eficiente que ganhar o debate é impedir que ele exista — deixando o assunto fora da pauta, adiando a reunião, exigindo um trâmite que ninguém consegue cumprir. Módulo 2

Terceira dimensão

o poder de moldar as preferências. O mais profundo de todos. Consiste em fazer com que as pessoas aceitem como natural, inevitável ou merecida uma situação que as prejudica. Quando ninguém reclama porque ninguém imagina que poderia ser diferente, não é ausência de conflito: é conflito vencido antes de começar. Módulo 2

Referências bibliográficas

Todas as obras citadas na formação, reunidas em ordem alfabética.

ALINSKY, Saul D. Rules for Radicals. New York: Random House, 1971.

ARMANI, Domingos. Como Elaborar Projetos? Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2003.

ARNSTEIN, Sherry R. A Ladder of Citizen Participation. Journal of the American Institute of Planners, v. 35, n. 4, 1969.

Bauman, Zygmunt. Identidade: entrevista a Benedetto Vecchi. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

Bourdieu, Pierre; Passeron, Jean-Claude. A Reprodução. Petrópolis: Vozes, 1970.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues (org.). Pesquisa participante. São Paulo: Brasiliense, 1981.

BRASIL. Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014 (Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil).

BRASIL. Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999 (qualificação como OSCIP).

Butler, Judith. Problemas de Gênero. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003 (1990).

CHAMBERS, Robert. Whose Reality Counts? Putting the First Last. London: ITDG Publishing, 1997.

CHENOWETH, Erica; STEPHAN, Maria J. Why Civil Resistance Works. New York: Columbia University Press, 2011.

DRUCKER, Peter F. Administração de Organizações sem Fins Lucrativos. São Paulo: Pioneira, 1994 [1990].

Durkheim, Émile. Educação e Sociologia. 1922.

Erikson, Erik H. Infância e Sociedade. 1950.

FALS BORDA, Orlando. Conocimiento y poder popular. Bogotá: Siglo XXI, 1985.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. Como Chegar ao Sim. Rio de Janeiro: Sextante, 2018 [1981].

FREIRE, Paulo. Extensão ou Comunicação? Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1971 [1969].

FREIRE, Paulo. Pedagogia do Oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1968.

GANZ, Marshall. Public Narrative, Collective Action, and Power. Washington: The World Bank, 2011.

GRANOVETTER, Mark. The Strength of Weak Ties. American Journal of Sociology, v. 78, n. 6, 1973.

- HOOKS, bell. Ensinando a Transgredir: a educação como prática da liberdade. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2013 [1994].
- JACOBS, Jane. Morte e Vida de Grandes Cidades. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2000 [1961].
- KANER, Sam et al. Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- KRETZMANN, John; McKNIGHT, John. Building Communities from the Inside Out. Evanston: ACTA Publications, 1993.
- LEFEBVRE, Henri. O Direito à Cidade. São Paulo: Centauro, 2001 [1968].
- LEWIN, Kurt. Action Research and Minority Problems. Journal of Social Issues, v. 2, n. 4, 1946.
- LUKES, Steven. O poder: uma visão radical. Brasília: Editora UnB, 1980 [1974].
- Mead, George Herbert. Mind, Self, and Society. 1934.
- OSTROM, Elinor. Governing the Commons: the evolution of institutions for collective action. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- OSTROM, Elinor. Governing the Commons. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- PATTON, Michael Quinn. Utilization-Focused Evaluation. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2008 [1978].
- PUTNAM, Robert D. Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: FGV, 1996 [1993].
- ROSENBERG, Marshall B. Comunicação Não-Violenta. São Paulo: Ágora, 2006 [1999].
- Rousseau, Jean-Jacques. Emílio, ou Da Educação. 1762.
- SANTOS, Milton. A Natureza do Espaço: técnica e tempo, razão e emoção. São Paulo: Hucitec, 1996.
- SANTOS, Milton. Por uma outra globalização. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- SEN, Amartya. Desenvolvimento como Liberdade. São Paulo: Companhia das Letras, 2000 [1999].
- SHARP, Gene. The Politics of Nonviolent Action. Boston: Porter Sargent, 1973.
- TENÓRIO, Fernando G. (org.). Gestão de ONGs: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1997.
- TUCKMAN, Bruce W. Developmental Sequence in Small Groups. Psychological Bulletin, v. 63, n. 6, 1965.
- Vygotsky, Lev S. A Formação Social da Mente. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- W. K. KELLOGG FOUNDATION. Logic Model Development Guide. Battle Creek, 2004.
- WEISS, Carol H. Evaluation: methods for studying programs and policies. 2. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

Winnicott, Donald. O Brincar e a Realidade. 1971.

Sobre o Laboratório

Existimos para provar, na prática, que formação de qualidade não precisa ter preço. Cursos, apostilas e palestras são gratuitos, mantidos por quem pode doar, para que continuem abertos a quem não pode.

O Laboratório Pedagógico Anísio Teixeira é um espaço digital de formação, leitura, reflexão e experimentação. Reúne formações com começo, meio e fim, uma biblioteca de ideias, experimentos para fazer com as próprias mãos e desafios para levar para o dia a dia.

Tudo é gratuito e sem cadastro. Você entra, escolhe por onde começar e segue no seu ritmo.

Nossos princípios

O ser humano vem antes do currículo.

Toda formação começa por quem aprende: a sua história, o seu tempo, as suas perguntas. O conteúdo vem ao encontro da pessoa.

Conhecimento precisa encontrar a realidade.

Uma ideia ganha sentido quando ajuda a compreender a rua, a escola, a família e a comunidade. Por isso cada módulo termina em prática.

Aprender também é aprender a olhar.

Muitas vezes, o primeiro passo não é agir, e sim enxergar melhor o que já existe: pessoas, saberes, conflitos e riquezas que ninguém está contando.

Educação não termina no certificado.

O certificado registra um percurso. O aprendizado continua na maneira como você passa a compreender o mundo.

Por que Anísio Teixeira

O Laboratório não pretende falar em nome dele. Carregamos o nome como referência intelectual: a convicção de que educação de qualidade é um direito de todas as pessoas, e não um privilégio.

Sobre quem organizou esta formação



Francisco Cesar de Sousa

Pedagogo | Especialista em Neuropsicopedagogia

Francisco Cesar de Sousa é pedagogo e especialista em Neuropsicopedagogia, dedicado à educação como instrumento de desenvolvimento humano, transformação pessoal e construção de uma sociedade mais consciente.

Sua trajetória é marcada pelo interesse em compreender o ser humano para além daquilo que aparece nos resultados escolares, nos comportamentos ou nos títulos profissionais. Para Francisco, antes de existir o aluno, o profissional ou o cidadão, existe uma pessoa: alguém que possui uma história, vive em determinado contexto, estabelece relações, desenvolve hábitos e constrói sua maneira de perceber o mundo a partir das experiências que vivencia.

É a partir dessa compreensão que desenvolve seu trabalho com educação, formação e orientação pedagógica, buscando aproximar conhecimento e realidade. Seu olhar reúne educação, aprendizagem, comportamento e aspectos do desenvolvimento humano, valorizando a singularidade de cada pessoa e a importância do ambiente em que ela aprende e se desenvolve.

À frente do Laboratório Pedagógico Anísio Teixeira, Francisco propõe um espaço de acesso ao conhecimento, reflexão e formação, especialmente pensado para que a educação não seja vista apenas como preparação para o mercado de trabalho, mas como parte da própria construção humana.

O projeto nasce da convicção de que conhecimento precisa chegar às pessoas de maneira acessível, responsável e significativa. Por isso, o Laboratório reúne conteúdos, cursos livres, materiais pedagógicos e iniciativas de formação voltadas a diferentes públicos e realidades.

Para Francisco, educar também significa ajudar cada pessoa a compreender melhor a si mesma, sua realidade e o espaço que ocupa no mundo.

O lápis escreve; a mão cria.

É nessa perspectiva que o Laboratório Pedagógico Anísio Teixeira é construído: colocando a pessoa antes da profissão, a formação antes do título e o desenvolvimento humano no centro da educação.

Apoie o Laboratório

O Laboratório é gratuito porque acreditamos que o acesso ao conhecimento não deveria depender da capacidade de pagamento. Não cobramos por curso, apostila ou palestra. Quem pode contribuir, contribui, e isso mantém o Laboratório de pé para quem não pode pagar nada.

As formas de apoio estão reunidas no site, em laboratoriopedagogico.com.br/apoie.

Conteúdo livre. Uso não comercial em escolas, coletivos e comunidades: imprima, fotocopie, compartilhe.



Laboratório Pedagógico Anísio Teixeira

Educação que começa no ser humano.

www.laboratoriopedagogico.com.br

Protagonismo Comunitário e Social. Edição 2026.