

---

# Encontro Nacional de Práticas em Desenvolvimento Social

---

Compartilhando práticas. Fortalecendo movimentos.



# índice

## 03 Carta de apresentação

**Um verdadeiro  
encontro!**

## 06 Introdução

**Sobre o Encontro  
Nacional de Práticas  
em Desenvolvimento  
Social**

## 09 Capítulo 1

**Aprendizagens  
sobre a prática do  
desenvolvimento  
social**

Conjunto de textos  
construídos a  
partir da prática de  
desenvolvimento  
apresentada, com  
exemplos e depoimentos  
extraídos nas oficinas  
e plenárias.

## 23 Capítulo 2

**Uma agenda  
construída  
a 60 mãos**

Seção que reúne  
*papers* autorais  
dos participantes.

## 56 Considerações finais

**Avaliação do  
Encontro Nacional  
pelo Comitê  
Organizador**

# Um verdadeiro encontro!

"Fui dar umas voltas no mundo  
Nas voltas que o mundo dá  
Fui dar umas voltas no mundo  
Nas voltas que o mundo dá

Oi, cada um é cada um  
No desejo e no sonhar  
Cada um é cada um  
No desejo e no sonhar..."





Essa canção marcou o início de uma bela construção coletiva para a realização de um encontro entre profissionais que atuam no campo do desenvolvimento social, com o objetivo de aprenderem a partir da troca de experiências e da pesquisa das concepções de desenvolvimento que norteiam as práticas de cada um.

O Instituto Fonte lançou a semente, e, em 7 de novembro de 2012, várias organizações congêneres participaram de um primeiro plantio de ideias e alinhamento de intenções, expectativas e possibilidades. Sete organizações entusiasmaram-se e integraram, voluntariamente, o Comitê Organizador do encontro: Adigo, CASA7 – Memórias e Aprendizagens, CoCriar, FICAS, Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social, Instituto Geração e NOZ – Desenvolvimento e Cocriação em Sustentabilidade. Fruto de cinco meses de intenso trabalho coletivo de preparação, em abril de 2013 tivemos um memorável encontro, com a presença de 66 participantes! Reconhecemos que a nossa contribuição voluntária para organizar essa iniciativa valeu muito a pena. Foram dois dias e meio de imersão, repletos de atividades marcadas pela diversidade de metodologias e práticas, pela variedade de atuações, com profissionais de diferentes lugares do Brasil, e pelo encontro de várias gerações, com participantes entre 20 e 60 anos de idade.

Gostaríamos de agradecer, em especial, às organizações que apoiaram financeiramente o **Encontro Nacional de Práticas em Desenvolvimento Social**: Instituto C&A, Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) e Rede

de Solidariedade Marista. Também reconhecemos o profissionalismo, o cuidado e a hospitalidade oferecidos pelo Centro Paulus. A todos os envolvidos, o nosso muito obrigado!

Tal como buscávamos, o encontro teve um sentido em si mesmo – propiciou a formação de parcerias e deixou um lastro de práticas e de reflexões.

No intuito de compartilhar com um público maior a essência dos temas e das reflexões debatidos, produzimos esta publicação, com um forte desejo de que sirva como base para fomentar novas rodas de diálogo e trocas de experiências sobre as nossas práticas. Assim como o vasto campo do desenvolvimento social, as questões continuam vivas e em permanente (re)construção de significados.

Desejamos uma ótima leitura e excelentes debates futuros!

### **Um forte abraço do Comitê Organizador**

*Ana Biglione, Andreia Saul, Carline Piva, Cristina Meirelles, Daniella Mac Dowell, Elaine Smith, Franklin Felix, Leandro Kao, Mariangela de Paiva Oliveira, Marina Magalhães Carneiro de Oliveira, Rogério Magon e Tamara Azevedo.*



# Sobre o Encontro Nacional de Práticas em Desenvolvimento Social

*“Desenvolver. Compreender  
e movimentar invólucros,  
véus. Desvelar. Revelar.  
Desabrochar o latente.  
Explicitar, propiciar, nutrir,  
acompanhar o próximo passo...  
Desenvolvimento que não  
seja, necessariamente,  
crescimento, aceleração e  
consumo. Desenvolvimento...”*





A mensagem de boas-vindas buscou inspirar os participantes a se abrir e compartilhar suas práticas e experiências neste encontro, que teve três objetivos principais: fortalecer a prática do desenvolvimento em si; aprofundar a compreensão sobre as concepções de desenvolvimento que norteiam as diversas metodologias; e ampliar o diálogo sobre a causa do desenvolvimento social.

A programação, a agenda, a distribuição das salas e o zelo pelo evento em si foram resultados de uma criação coletiva, em que todos se experimentaram como protagonistas. O **Encontro Nacional de Práticas em Desenvolvimento Social** aconteceu nos dias 28 a 30 de abril de 2013, no Centro Paulus, na zona sul da capital paulista, reunindo 66 profissionais que atuam nos setores público, empresarial e no Terceiro Setor. Os participantes estavam ligados a 35 entidades, além de consultores autônomos, e eram oriundos das regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste do Brasil. *Confira a lista de presença na página 67.*

Ao todo, aconteceram 25 atividades, entre oficinas, palestras e debates sobre diversos temas, tais como comunicação não violenta, abundância, Teoria U, o profissional e o campo de desenvolvimento social, negócios sociais e ludicidade, entre outros.

Você lerá, nas próximas páginas, reflexões sobre o cenário atual do campo do desenvolvimento social, extraídas a partir do conteúdo que emergiu da prática e debates vivenciados no encontro. O capítulo I traz as concepções de desenvolvimento e as semelhanças, os desafios e os dilemas na prática do desenvolvimento social. No capítulo 2, os participantes que promoveram oficinas foram convidados a escrever *papers* autorais sobre a atividade que conduziram (metodologia empregada, aprendizagem e questões do grupo). O capítulo de considerações finais contém uma avaliação feita pelo Comitê Organizador sobre o processo de realização do encontro.

## Depoimentos dos participantes

*“Eu trabalhei muito na pergunta ‘O que é a prática?’ Cheguei à conclusão, depois desses dois dias, de que a prática é o meu jeito de atuar no mundo. Então ela pode ter várias metodologias, modelos, princípios, instrumentos e ferramentas. Estou me sentindo privilegiado porque pudemos nos reunir para olhar para a prática, oferecer a nossa prática, de algum jeito, para os outros e ser expostos à prática dos outros. Eu vivenciei este encontro, aqui, como um momento de polinização.”*

*“Falamos de diversas ferramentas e também falamos do ser humano. Falamos de autonomia, consciência, sonhos, do que é genuíno, do amar, do servir e de o quanto o ser humano, quando ele tem consciência disso tudo, é capaz de fazer e de mover montanhas.”*

*“Ouvindo as experiências, percebemos o mundo em que a gente está, e os novos que estão chegando vêm com outros impulsos, com outras interpretações, novas experiências, tomando iniciativa de outro jeito. Então eu acho que essa intergeracionalidade que vivenciamos neste encontro é fundamental para a gente entender como a nossa prática se relaciona com este mundo, num sentido histórico. Queria ressaltar que, para mim, é muito forte o tanto de aprendizagem que vem de uma conversa e de uma troca de experiência entre gerações.”*



# Aprendizagens sobre a prática do desenvolvimento social

O conjunto de três textos busca promover uma reflexão sobre o cenário atual do campo do desenvolvimento social, com base nos debates, nas conversas e nas oficinas vivenciados no Encontro Nacional. Os depoimentos colhidos nos momentos de sistematização, ao final de cada atividade, contribuíram para enriquecer o conteúdo. Após o evento, alguns participantes também enviaram seus comentários reflexivos.





## I) Que concepção de desenvolvimento está por trás de sua prática?

Os questionamentos sobre o que os participantes do Encontro Nacional entendem como desenvolvimento social e quais são as concepções de desenvolvimento que estão por trás das metodologias e práticas foram levantados em todas as plenárias e oficinas vivenciadas na programação. Por que foram levantadas essas reflexões? A intenção era conhecer como os profissionais que atuam no campo social estão entendendo e atuando com desenvolvimento e dialogar sobre isso. A concepção de desenvolvimento está apenas ligada à esfera econômica, ao aumento da geração de renda e de oportunidades de mercado e de trabalho? O desenvolvimento que se busca promover envolve, por exemplo, o empoderamento de indivíduos? Está relacionado com a esfera da cidadania, de garantia de direitos (políticos, humanos) e outros âmbitos que abrangem o relacionamento do indivíduo com a sociedade?

Os diálogos sobre concepções de desenvolvimento centraram-se na forma pela qual os profissionais trabalham, abordando não exatamente as concepções em si, mas pressupostos e valores que devem permear o desenvolvimento, seja ele qual for – nas perspectivas pessoal, de grupo, de comunidade, de organização, de sociedade. Este

capítulo busca trazer uma síntese das aprendizagens nesse sentido.

Tendo um mesmo objetivo, voltado para o desenvolvimento, observou-se uma ampla diversidade de práticas apresentadas no Encontro Nacional. Embora diversas, são práticas que compartilham pressupostos, entre eles o de que o desenvolvimento pessoal é condição essencial para a transformação de grupos, organizações e sociedade em geral.

Nessa direção, um caminho possível é trabalhar a partir do autoconhecimento, ajudando indivíduos a entender seus padrões de funcionamento e os de seus semelhantes, de modo a tornar as relações humanas mais harmônicas. Quando os indivíduos trilham esse caminho, desenvolvendo habilidades e competências individuais, tornam-se mais conscientes de si, dos seus limites, bem como dos potenciais e limites do outro. É por essa via que os processos grupais são aprimorados, facilitando tomadas de decisão que mobilizam o conjunto para uma transformação social efetiva.

*“A pergunta-chave quando a gente olha desenvolvimento social é: Como podemos conviver e trabalhar melhor juntos? Compreendendo as nossas diferenças, vamos ter um grande avanço (...).”*

Algumas metodologias e práticas pretendem propiciar a reaproximação do homem com a sua fonte criativa, o seu potencial criador e a sua “fonte de poder”, com o objetivo de desenvolver indivíduos e intervenções menos mecânicos e funcionais e mais conectados com o sentido e a vida. Indivíduos que praticam uma conexão interior e que são mais atentos à construção de relações de confiança com outros parecem ter mais habilidades para contribuir com a transformação da sociedade.

A reflexão vivenciada aponta também para a questão: Em que medida o foco no desenvolvimento pessoal, sempre que a perspectiva é o impacto no social, pode prescindir de outras estratégias e articulações?

*“Desenvolvimento social e desenvolvimento individual são duas coisas distintas, que se interpenetram, com toda certeza, porque o social é feito de gente. Mas, como diz Caetano Veloso: ‘dois mais dois são cinco’. Então, o social é maior do que a soma de indivíduos.”*

Segundo os relatos dos participantes, muitas das práticas têm o pressuposto de que “juntos é melhor”, ou seja, é importante colocar as pessoas colaborando entre si, uma vez que um conhecimento somado ao outro possibilitará a concretização de um sonho coletivo. Dessa forma, o potencial individual de

ação cresce de forma exponencial, gerando transformação. São muitos os métodos utilizados para facilitar diálogos coletivos: rodas de conversas, *open space*, a prototipagem de construção de cenários e imagens comuns etc. *“A gente vai descobrindo testando, refletindo, fazendo diferente, mas confiando que, juntos, vamos encontrar.”*

A filosofia de uma das organizações participantes do encontro, o Instituto Elos, por exemplo, valoriza a frase da antropóloga cultural norte-americana Margaret Mead e se inspira nela: “Nunca duvide que um pequeno grupo de pessoas conscientes e engajadas possa mudar o mundo; de fato, sempre foi somente assim que o mundo mudou”. Relata-se que, em uma situação vivenciada em uma comunidade em Santos (SP), uma articulação que se iniciou com apenas dois líderes comunitários mobilizou, posteriormente, 80 pessoas e chegou a envolver a prefeitura local, e, ao final, uma das lideranças comunitárias foi convidada a integrar a Secretaria Municipal de Habitação.

Somado a esse olhar, os profissionais acreditam que, para atuar no campo social, é preciso partir do respeito aos saberes, tradições, espiritualidade e bagagem sociocultural já existentes. Desse modo, a prática desses profissionais costuma ser flexível, disposta a acolher a realidade que se

apresenta e a construir a partir dela. De acordo com a experiência dos participantes do Encontro Nacional, praticamente todas as atividades e trabalhos costumam ser repensados ao longo do processo e buscam estimular a confiança entre os círculos de pessoas que estão sendo mobilizados.

Em relação aos valores por trás das práticas de desenvolvimento, também foram citados o respeito e a garantia dos direitos humanos. Trabalhar pela cultura de paz e estimular o convívio social e o cuidado nas relações são formas de contribuir nesse sentido. A comunicação não violenta (CNV), por exemplo, acolhe as contribuições de paz e de amor ao próximo de Martin Luther King, ativista dos direitos civis dos negros, e do líder indiano Mahatma Gandhi. A intenção dos trabalhos com CNV não é se sacrificar, mas preservar a si mesmo e fortalecer as habilidades de lidar com as atitudes dos outros, ainda que estas possam surgir em tom agressivo. Dessa forma, trabalha-se o desenvolvimento da sociedade em contextos de alta vulnerabilidade, de conflitos e clima de guerra e caos. Preservar a si mesmo para conseguir preservar o outro; respeitar a diversidade de interesses e formas de manifestações.

Profissionais que atuam no campo social com esses valores contribuem para fortalecer

indivíduos e organizações para que desenvolvam habilidades para enfrentar e aprender com adversidades e desafios, ou seja, sejam mais resilientes.

*“Estudo o conflito entre Israel e Palestina. Sou israelense, me dou conta de como Israel vem oprimindo os palestinos esse tempo todo, viro um ativista pró-palestino e, de repente, me vejo promovendo a mesma matriz de pensamento, que é estruturada em lados, em certo e errado, em bem e mal. Daqui a 50 anos pode ser que tenha de voltar a lutar pelos direitos humanos dos judeus, porque os palestinos vão estar por cima e terão virado a mesa. Mudar a matriz de pensamento significa sair desse ciclo de violência; é gerar uma nova conversa, uma nova forma de olhar, de incluir e de manter a diversidade.”*

Uma discussão sobre valores necessários para uma sociedade ser considerada “sadia” marcou o debate sobre empresa e social, na busca por suas diferenças e semelhanças. Foram resgatadas as ideias de Rudolf Steiner, fundador da Antroposofia, a partir dos três valores da Revolução Francesa – Liberdade, Igualdade e Fraternidade –, que contribui para a reflexão de que é preciso ampliar a consciência e atuar em diversos sistemas, especialmente na vida econômica. Steiner relacionou cada um desses valores com esferas específicas do organismo social (liberdade para a vida cultural; fraternidade

na vida econômica e igualdade na vida jurídica) e diagnosticou que a má distribuição desses ideais pelas várias esferas seria a causa de a nossa sociedade estar “doente”.

A partir dessa reflexão, os profissionais presentes no Encontro Nacional ressaltaram que consideram o campo de atuação social na economia como importante para ampliar oportunidades e capacidades de desenvolvimento de toda a sociedade.

Foram também reconhecidos positivamente os exemplos de projetos socioambientais desenvolvidos por fundações, institutos corporativos e pelas próprias empresas, que conectam sua ação social com a missão e a visão dos negócios. Ressalvas, porém, foram citadas, em relação a quando o setor empresarial chega à comunidade com ideais de desenvolvimento que não comungam com as necessidades dos supostos beneficiários. “Na implantação de um projeto contra a discriminação aos idosos no Jardim Colombo, em São Paulo, uma senhora da mercearia retrucou: Quem disse que eu estou discriminada? Imagina o que ela trouxe no imaginário dela sobre o que seja discriminação. Existe uma quebra de significado em relação ao conceitos. Tenho visto por aí que os projetos chegam justamente quando você tem uma demanda do financiador, mas, às vezes, aquele projeto não faz sentido na vida das



peças”. Caso semelhante foi relatado em projetos para levar o desenvolvimento a espaços indígenas, que podem continuar preferindo seu estilo de vida ao daquele trazido pelos brancos.

## 2) As semelhanças na prática do desenvolvimento social

Dentre as perguntas norteadoras de aprendizagem que contribuíram para as reflexões do grupo de participantes do Encontro Nacional, algumas eram específicas sobre a prática de desenvolvimento das organizações e dos profissionais que atuam no campo social: “O quanto somos conscientes em nossa prática? O que é comum em nossas práticas? Em que nossas práticas são efêmeras e em que são duradoras?”. Dedicamos este texto à extração da essência do que foi conversado, despertado, indagado nas oficinas e plenárias, principalmente resgatando o foco do que foi percebido como comum na prática dos participantes.

### O poder da intenção

Para transformar realidades, deve existir uma forte intenção por trás dos objetivos: “*Sem intencionalidade não há transformação, e sem transformação não é possível dizer que promovemos o desenvolvimento social*”. Além de construir imagens comuns de futuro e sonhos inspiradores, é preciso concretizar ações e avançar na conquista de resultados. Na oficina que debateu o que significa empreender no campo social, os participantes capturaram principalmente a importância da intencionalidade e de ter um propósito claro, ao mesmo tempo em que é necessário uma enorme

habilidade de se moldar de acordo com as necessidades e as demandas do processo. *“Nós somos criadores de realidades; nós podemos escolher intencionalmente que realidades desejamos criar.”*

### A promoção de diálogo

Estimular o diálogo entre as pessoas é uma prática comum, relatada em diversos momentos do Encontro Nacional.

Apostar na simplicidade de conversas é um bom caminho para encontrar soluções para questões complexas. *“Seja lá qual for o tema que a gente vai falar dentro de desenvolvimento, quando a gente coloca as pessoas para conversar e consegue atingir um nível profundo nas pessoas, no qual elas conseguem se colocar e falar sobre os sentidos, os significados que aquele tema tem para elas, o nível de reflexão é muito bacana.”*

Outros participantes comentaram a experiência de focar em conversas individuais com atores influentes da sociedade como estratégia para conseguir avanços sociais.

### A escolha por abordagens criativas

Para ajudar as pessoas a acessar o seu potencial criativo e aguçar a sensibilidade para perceber novos campos de entendimento, são utilizadas diversas metodologias e abordagens: rodas para entoar canções, jogos lúdicos, argila, desenho, ritmo, dança, música, sessões que exploram a consciência corporal e o reconhecimento (“cultivo”) do espaço onde acontecerão os trabalhos, dentre outras. O objetivo é ampliar a apreensão da realidade a partir de outros órgãos de percepção, além da construção racional de ideias.

Trabalhar a conexão com o grupo também foi citado como fundamental para conseguir atuar coletivamente em harmonia e com mais espaço interno. *“Há também a questão da arte pela arte como uma experiência que emancipa, que nos conecta com a nossa fonte, nos faz entrar em contato com a nossa sensibilidade. Em relação aos três níveis do ‘pensar, sentir e querer’, percebemos que o mundo é muito ‘pensar e fazer’, e o que conecta é o ‘sentir’.”* Nesse sentido, as atividades artísticas e lúdicas contribuem para acessar um estado de abertura que normalmente não acontece naturalmente, na atual vida cotidiana urbana. Pela experiência demonstrada por vários participantes, resgatar um estado brincante das pessoas por

meio de jogos lúdicos também cumpre o papel de trazer leveza para as conversas e atividades.

### Não há fórmulas prontas

Na promoção de todas essas atividades, a prática comum é de que não há fórmulas prontas – ajustes vão sendo realizados de acordo com as características e necessidades específicas dos processos. Também não costuma haver “certo ou errado”. Há uma valorização do conhecimento já existente nas pessoas, grupos e comunidades. Parte-se do princípio de que todo mundo tem algo a contribuir. Os profissionais que atuam no campo social, em vez de levar um conhecimento pronto para simplesmente transmitir aos demais, reconhecem os saberes locais e constroem e avançam a partir daí. Para que isso aconteça, é necessário haver uma permeabilidade dos profissionais para com os indivíduos, e vice-versa. *“A gente quer sempre plantar a semente da inquietação, porque isso é o que move os processos de desenvolvimento, porque, quando as coisas estão muito certas, você não aprende.”*

### A importância da imersão para que o novo surja

Várias práticas mostraram a importância de fazer pausas ao longo do processo de intervenção para instaurar espaços de observação, de silêncio e de reflexão individual aprofundada, a fim de identificar quais são os padrões vigentes e as novas e diferentes possibilidades que podem emergir. A Teoria U,

por exemplo, que trabalha um percurso de abertura da mente e das emoções, possui uma etapa, no meio de caminho, que é essa imersão completa, de preferência em contato com a natureza (*leia mais na página 43*). Prática semelhante integra a metodologia do Programa Expressão de Potenciais, da Semente Una, e a filosofia do Guerreiros sem Armas (*saiba mais na página 36*). *“Para observar qual é o meu papel no mundo, a gente vai para a mata, fica em silêncio e em jejum lá por um dia. Trabalhamos com a jornada do herói e com uma coisa que é superimportante: o nada a fazer. Nada a fazer é um dos marcos do processo, e ele traz muito essa noção de que, quando eu não faço nada, o que sobra de mim?”*.

Por fim, observando a experiência dos participantes do Encontro Nacional, é possível verificar que muitas práticas seguem uma cadência similar de etapas: processo cuidadoso de diagnóstico e seleção, a fim de esclarecer expectativas e encontrar pessoas realmente dispostas a percorrer determinado percurso; a construção de acordos no início das atividades, compartilhando com todos do grupo a responsabilidade de zelar por todo o processo; exercícios ou dinâmicas que promovem a integração e melhor aprendizagem do grupo, já que as pessoas costumam chegar com seus próprios dilemas e assoberbadas com as atividades do dia a dia.

## Sobre o perfil dos profissionais do campo social

Em relação ao perfil de quem trabalha na área de desenvolvimento social, foram verificadas muitas falas que pontuaram a necessidade desses profissionais de trilhar um caminho de autoconhecimento e cuidar de seu processo de aprendizagem de forma permanente, a fim de manter uma postura de abertura para aprender novas habilidades, desenvolver competências, enxergar “luzes e sombras” e estar fortemente conectados tanto com as mudanças externas (do cliente, da sociedade como um todo) quanto com as internas (da sua própria vida pessoal e profissional). Dentre as competências que auxiliam os profissionais que trabalham no campo social, estão: capacidade de lidar com múltiplos interesses (incluindo diferenças de valores em relação a sua própria posição); habilidade de interação e de escuta ativa; capacidade de observação e leitura de processos; espírito acolhedor e inspirador; visão ampliada e sistêmica para pessoas, relações, organizações, equipes e culturas; entre outras. *“O consultor ou o facilitador de desenvolvimento social é aquele que percebe que a sua atuação se dá no campo da economia e que, por suas crenças, valores, atitudes e comportamentos, a grande tarefa dele é aumentar e incrementar a consciência de que as transformações sociais ocorreram através da disseminação da fraternidade como o valor-guia para o desenvolvimento do ser humano que estará no centro.”*

Entender os diferentes grupos de personalidades, as potencialidades e necessidades diversas, a fim de proporcionar não somente o autodesenvolvimento, mas uma melhor convivência entre todos, também se coloca como algo relevante. *“Este grupo, que veio a este encontro, é formado por pessoas que trabalham com outros grupos. Fazemos articulação, facilitação, somos anfitriões de grupos; há essa demanda muito forte para lidar com gente e conseguir fazer a transformação social. Então, se nós formos mais fundo nisso, nos apropriarmos mais desse aprendizado sobre como as pessoas funcionam, certamente isso vai facilitar muito a nossa interação no mercado, em todos os lugares da família, no terceiro setor, nas grandes corporações...”*

Outros pontuaram que, para uma prática de desenvolvimento, é importante manter uma postura íntegra e ética, além de ter coerência entre “aquilo que a gente faz e aquilo que a gente é”. A filosofia do Instituto Elos, por exemplo, é clara: *“Não ensinamos nada do que não praticamos”*. Segundo outro participante, com forte atuação na política, as conversas sobre fortalecimento do trabalho dos profissionais que atuam no campo social precisam ir muito além do nível técnico da facilitação e condução de grupos e atividades. *“A gente realmente precisa ter isso integrado com uma visão sistêmica política macro; perceber mesmo o jogo que está rodando para a gente não ser fisgado por ele. (...) Precisamos trabalhar no desenvolvimento dessa consciência crítica da nossa realidade junto da nossa prática de desenvolvimento.”*

### 3) Dilemas e desafios das práticas de desenvolvimento social

Muitas foram as questões levantadas durante o Encontro Nacional que suscitaram reflexões sobre a complexidade dos desafios no campo social e em relação à prática dos próprios profissionais que atuam nesse campo. Reunimos aqui os principais itens levantados nas plenárias e nos momentos de síntese e de fechamento das oficinas.

#### **Como mensurar o impacto das intervenções de desenvolvimento social?**

As experiências apresentadas e as falas dos participantes revelaram uma forte necessidade de diálogo sobre a construção e a revisão de métodos e indicadores de fato capazes de avaliar e mensurar o impacto das ações e dos processos implementados no campo social. Diferentemente de uma empresa, que consegue medir o quanto um produto foi rentável em vendas, por exemplo, as ações sociais buscam gerar transformação de realidades, individuais e coletivas, reunindo uma série de aspectos intangíveis, como melhoria de qualidade de vida, desenvolvimento de competências e habilidades socioculturais, contribuição para a formulação de políticas públicas, entre outros, que parecem não ser facilmente percebidos pelos métodos avaliativos atualmente utilizados.

Diversas perguntas surgiram. Como aprender a medir sem ficar na dependência da métrica? Como os profissionais podem tomar consciência das mudanças sutis que ocorrem na comunidade e como demonstrar isso para as pessoas? Como identificar o que evoluiu ao longo do tempo, levando em conta que a duração dos projetos é limitada? Como reconhecer e acolher o que permaneceu sem resultados em um processo de desenvolvimento?



### **Como sustentar a efetividade das ações do campo social brasileiro?**

Muitas organizações presentes no Encontro Nacional atuam com desenvolvimento individual, com base na premissa de que toda mudança começa pela tomada de consciência de si mesmo. Levantou-se, porém, a questão de quando isso abrangeria uma dimensão política maior. “Como os profissionais de desenvolvimento podem contribuir para reverberar essa consciência coletivizada?” Falou-se em ajudar a fortalecer os conselhos municipais para se tornarem instâncias legítimas para a criação de políticas públicas: “Democratizar a democracia”. Conversou-se também sobre a importância do trabalho com pessoas que exercem cargos de poder e têm grande influência dentro da sociedade.

Um desafio comentado em diversas oficinas do Encontro foi a descontinuidade de programas por conta da troca de partidos políticos nos períodos de mudança de gestão. *“A transformação é necessariamente sustentada ou boicotada pelos poderes locais”; “Um dos grandes problemas nesses projetos é que você emplaca, mas muda a gestão pública e aí muda o cenário; você tem de fazer todo um processo de mobilização, e, às vezes, a porta fica fechada simplesmente porque o opositor participou.”*

Outro ponto discutido foi a complexidade de implementação de programas e tecnologias sociais em escala no Brasil, pela vastidão de seu território, pelas diversidades culturais regionais e por uma gestão governamental usualmente burocrática.

No âmbito da continuidade dos programas de formação, foi citado o desafio da ampliação e disseminação do conhecimento, seja pela formação e sustentação de multiplicadores ou pela manutenção do compromisso de mudança por parte das lideranças participantes. *“Como isso aparece na metodologia? Para que não termine ali, porque as capacitações e formações são maravilhosas, elas promovem mudanças, as pessoas se emocionam, assumem compromissos, mas, no dia a dia, a rotina pouco muda por conta das demandas do cotidiano.”*

### **Como acolher e também diferenciar a diversidade de pensamentos?**

Organizações e profissionais atuam cada vez mais em rede. Nesse cenário interconectado, as pessoas conhecem inúmeras metodologias, tecnologias sociais e abordagens. Também participam de muitos espaços de discussão. Mas isso não necessariamente se converte em atuações coletivamente mais efetivas em relação à transformação social. Surgem questões relacionadas ao que seria mais apropriado em termos de atuação em rede, respeitando-se cada situação: “Como é possível evoluir juntos, sem perder a própria essência?”. Existe uma necessidade de a individualidade de cada ator ser valorizada, bem como uma necessidade de colaboração e troca em termos metodológicos e de atuação. De um lado, o medo de ser dissolvido em meio ao todo e, de outro, o reconhecimento da insuficiência, quando não existe uma atuação conjunta.

Também foi mencionado o desafio de relação entre os atores, que, em teoria, possuem objetivos comuns, mas que, muitas vezes, não conseguem sustentar uma relação saudável. *“Às vezes, reúnem-se 100 organizações discutindo sobre o mesmo tema, com a mesma causa, porém as pessoas usam uma comunicação violenta para neutralizar a diversidade. A gente fala muito em diversidade, mas, na prática, essa convivência não é tranquila. (...) Qual é a hora certa de se retirar, de compreender o outro?”*

Parece ficar claro o desafio: a colaboração inter e multissetorial reúne uma série de atores, que carregam uma bagagem com diferentes interesses, valores e premissas e que, ainda assim, buscam trabalhar juntos em prol de causas comuns.

### **Como comunicar e acessar públicos que falam “outra língua”?**

Foi expresso que uma tendência em nossa cultura atual é o emprego de termos oriundos dos setores mecânico e militar para abordar aspectos da vida de pessoas em grupos e em organizações: palavras tais como ferramentas, estratégia, modelos, impacto, replicação, amplamente usadas na esfera social, são mais afeitas ao mundo dos objetos, inanimados e passíveis de controle, do que ao mundo do desenvolvimento humano e das relações humanas, por natureza vivo e impossível de se controlar. Daí o cuidado a ser tomado por profissionais que trabalham com desenvolvimento ao escolher, em seu discurso, palavras condizentes com os valores que respaldam sua prática.

Para fortalecer e ampliar o campo do desenvolvimento social, muitos participantes acreditam que é importante aprimorar a comunicação do que está sendo realizado e de suas conquistas. Como traduzir práticas e

resultados que parecem subjetivos e intangíveis? Como comunicar seus benefícios para a sociedade e, principalmente, para públicos que entendem linguagens mais numéricas e quantificáveis, como, por exemplo, o setor empresarial?

De acordo com as experiências dos participantes, boa parte dessa dificuldade se dá pelo desafio de construção – tanto internamente ao campo quanto nos demais setores – de um entendimento sobre os conceitos, o que cada um entende por desenvolvimento social, por transformação, princípios, conduta ética etc. Isso também porque o campo social, assim como a própria linguagem e tudo o que é vivo, está permanentemente em construção. A mesma palavra vem carregada de sentidos distintos para as pessoas que a usam. Acessar e propiciar a explicitação desses sentidos é tarefa necessária.

A aproximação do grupo de profissionais e de suas práticas de desenvolvimento foi suscitando, ao longo do Encontro Nacional, o desejo de delimitar bordas, encontrar denominadores comuns que pudessem caracterizar esse campo de atuação. Esse desejo foi abraçado por uns, com a alegação de que uma explicitação pode fortalecer esse campo na sociedade. E foi refutado por outros, que alegaram ser esse um campo vivo, sutil demais para ser simplificado em um rol de conceitos.

*“Há um lado que é, de fato, refinar a compreensão e produzir algo que seja tangível e que nos defina; por outro, talvez, a beleza é o fato de ter uma certa indefinição, no sentido de manter viva a nossa identidade (...). Há uma colega que diz: ‘Trata-se de um invisível, que tem uma forma que não consigo ver e que, de vez em quando, a gente joga um lençol branco por cima, dando um contorno. Falamos da forma do lençol e do que está lá dentro, mas sem nunca chegar efetivamente até a clareza completa.’”*

## **Quais são e como lidar com os limites da atuação dos profissionais nesse campo?**

Em vários debates, foi trazida a questão dos limites em relação à conduta dos profissionais que atuam com desenvolvimento social.

*“Quanta liberdade política a gente tem, dependendo de para quais organizações a gente presta serviço? O que eu posso ou não posso falar, dependendo de quem me patrocina? O quanto, no Brasil, nosso campo de trabalho é ou não é comprometido com interesses corporativos?”*

Um caso citado no Encontro Nacional foi a recusa de um trabalho em que era notório que a empresa estava querendo manipular a comunidade com o objetivo de melhorar a sua reputação institucional. Muitas vezes, apesar da intenção de criar um ambiente de grupo participativo, o processo proposto considera exclusivamente os interesses da organização financiadora ou de quem está propondo a ação, com pouca ou nenhuma consideração pelas necessidades e interesses dos chamados “beneficiários” da ação. Podem os profissionais que atuam com desenvolvimento intervir nos dois lados – financiadores e beneficiários –, de modo a tornar mais transparentes as condições nas quais as relações estão sendo estabelecidas?

## **Como ajudar as empresas a conhecer e valorizar de fato suas iniciativas sociais?**

A experiência compartilhada no Encontro Nacional é de que, mesmo dentre as empresas que buscam ser sustentáveis e socialmente responsáveis, a priorização máxima do lucro nos negócios é ainda um forte empecilho para a ampliação e até mesmo a manutenção dos programas socioambientais. Como estimular empresas, organizações e indivíduos a investir mais recursos financeiros na área de desenvolvimento social também foi citado como desafio.

Algumas possibilidades para agir nesse cenário foram debatidas, tais como: envolver a alta governança das empresas nos processos de desenvolvimento social das mesmas; ajudar os gestores a criar metas e bônus para os funcionários se empenharem em contribuir para os avanços dos programas sociais; ajudar na reflexão sobre o tempo de duração das iniciativas sociais, que tende a ser mais longo que alguns meses, a fim de surtir as mudanças pretendidas; entre outras.

Desafios pessoais de quem atua com desenvolvimento social

Além dos desafios listados anteriormente, que englobam um cenário mais abrangente do campo do desenvolvimento social, foram debatidos dilemas de atuação dos próprios profissionais que atuam nessa área:

### **- sustentabilidade financeira**

A maioria dos profissionais em desenvolvimento faz a escolha profissional com o propósito de contribuir com causas vinculadas ao campo da transformação social, e muitos se deparam com a dificuldade de garantir o seu sustento financeiro. A dificuldade reside no fato de que, em nossa cultura, o trabalho na esfera social é tradicionalmente mal remunerado, talvez por não se considerarem os resultados sociais tão dignos de valor quanto os resultados financeiros. Esse item foi bastante citado nas oficinas que falaram sobre a força jovem que atua e empreende no campo social. *“Como ajudar o jovem a ter estabilidade/ sustentabilidade financeira como primeiro passo para ele conseguir trabalhar com desenvolvimento?”*

### **- a necessidade de silêncio e de tempo**

Como a rotina dos profissionais tende a ser bastante dinâmica, repleta de processos e reflexões, muitos mencionaram a importância do silêncio, da meditação e da conexão com a natureza, a fim de qualificar a intervenção feita no trabalho, bem como a capacidade de estabelecer espaços de vazio nos processos, permitindo a emergência de novas compreensões para lidar com a complexidade das situações. Um tempo “vazio”, que poderia ser visto como “desperdício”, pode ser fundamental à efetividade de uma intervenção. *“Acho que esse é o desafio: Como a gente encontra o silêncio no meio desse processo todo para a gente poder ouvir, ter percepções e ter uma resposta de fato de desenvolvimento de processos? É muito difícil também lidar com esse grau de complexidade nos espaços em que a gente atua e conseguir ter momentos de parada, de vazio, que permitam essas reflexões.”*

### **- aprendizado contínuo sobre si mesmo**

A prática do autoconhecimento, na qual se identificam e trabalham os próprios condicionamentos e limites, foi considerada uma questão importante para os participantes do Encontro Nacional. Nesse sentido, o profissional está sempre em desenvolvimento, nunca podendo ser considerado um sujeito terminado. Muitos concordam que existe o risco de que os profissionais trabalhem *“muito para fora e pouco para dentro”*.

Também foi citado como fundamental buscar aprender com os erros e avaliar melhor as iniciativas desenvolvidas. Não somente olhar para as “melhores práticas”, mas também valorizar, como importante fonte de aprendizagem, as “piores práticas”.

# Uma agenda construída a 60 mãos

*Ao receber o convite para fazer parte desse encontro inédito, os participantes também foram incentivados a oferecer previamente alguma atividade que desejassem facilitar. Esse foi o início da construção da agenda, que terminou de ser consolidada no próprio evento, em que outros temas e oficinas surgiram espontaneamente.*







Na abertura do Encontro Nacional de Práticas em Desenvolvimento Social, todas as ofertas foram expostas pelos proponentes. Em seguida, aconteceu um momento de escolha, em que todos manifestaram seus interesses diante do panorama geral de temas. Essa etapa foi importante para distribuir as atividades conforme a capacidade de público dos variados espaços do Centro Paulus. Ainda assim, vários ajustes foram feitos ao longo do caminho, mantendo a agenda viva, de acordo com o interesse dos participantes. No total, foram oferecidas 25 atividades. Ao final de cada dia, todos se reuniram em uma grande plenária para trocar impressões e aprendizados.

## Programação

## 29 de abril de 2013

Atividade	Descrição	Proponentes
Prática matinal de yoga	Exercícios com foco no corpo, na respiração e na mente para despertar a atenção plena dos participantes.	Carline Piva (Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social)
Lidando com mensagens difíceis: um exercício físico-verbal inspirado em Comunicação Não Violenta e Aikido	Utilizando princípios fundamentais do Aikido e da Comunicação Não Violenta, a oficina buscou promover <i>insights</i> para responder a “mensagens difíceis de ouvir”.	Yuri Haasz e Sandra Caselato (Faculty for Israeli-Palestinian Peace – FFIPP)
Afinal, o que é sustentabilidade?	Os objetivos foram vivenciar uma construção coletiva do que seria um “mundo mais sustentável” e, a partir de tal imagem, refletir sobre quais aspectos da prática (pessoal/profissional) se aproximam e se afastam dessa imagem.	Daniela Mac Dowell (NOZ – Desenvolvimento e Cocriação em Sustentabilidade)
Descobrimo abundância onde normalmente vemos escassez – Filosofia Elos	Apresentação da trajetória percorrida até a criação do programa Guerreiros Sem Armas e a fundação do Instituto Elos. “A percepção de que a nossa formação na faculdade não nos prepararia para lidar com os maiores desafios sociais e urbanos das cidades nos levou a buscar, de forma paralela, estratégias para aprender o que julgávamos importante para sermos capazes de contribuir significativamente para a solução de crises sociais e urbanas.”	Rodrigo Alonso (Instituto Elos)
Inovação social em sistemas sociais complexos: laboratórios de mudança e cenários transformadores	Apresentação do trabalho da Reos Partners, que aborda desafios complexos de grande porte ao redor do mundo, principalmente as abordagens do “Change Lab” (Laboratório de Mudança) e do “Cenário Lab” (projetos de Cenários Transformadores). Foram explorados os desafios e as oportunidades para trabalhar questões sociais complexas, de forma sistêmica, participativa e emergente, no Brasil.	Christel Scholten (Reos Partners)

Práticas de letramento como tecnologia para projetos genuínos	Espaço de discussão a partir do relato da construção do projeto Feliz Idade, no Jardim Colombo, em São Paulo; como vemos abundância e escassez participativa das pessoas em processos de escritura de um projeto, revisitando o papel de escribas e “beneficiados”, para oferecer tecnologias de letramento que sirvam de base para verdadeiras mudanças sociais.	Janaína Behling (Viva Letramentos)
Respeito à diversidade – Como eu funciono? Qual é a minha dinâmica de personalidade?	Oficina baseada nos fundamentos das Dinâmicas Humanas, com foco no aperfeiçoamento do profissional (anfitrião, facilitador, consultor) que atua com construção coletiva a partir de um processo de aprendizagem por comparação das diferenças e semelhanças entre as pessoas. Para compreender como cada um funciona, é necessário aprofundar a compreensão sobre como nos comunicamos, aprendemos, trabalhamos uns com os outros, lidamos com estresse, pressão etc.	Fátima Nascimento (SolMaior Aprendiz - Desenvolvimento Humano e Organizacional)
Jogo de tabuleiro: a importância da ludicidade na metodologia teórico-prática	Jogo que estimula uma competição lúdica entre os participantes, com a intenção de sensibilizar as pessoas para trabalhar determinado tema ou fechar um processo de formação com o grupo.	Andreia Saul e Franklin Felix (FICAS)
Teoria U	A oficina abrangeu uma sequência de exercícios que representaram os três momentos do processo da Teoria U: a suspensão de padrões, a experiência da presença e o prazer da cocriação.	Rosana Kisil (CAOS Dinâmica Organizacional)
Empreender no ramo do desenvolvimento	Roda de conversa sobre a questão “O que é empreender nesse ramo do desenvolvimento?”, tendo como base a experiência de empreendedorismo da Kailo, uma organização que atua no ramo do desenvolvimento social.	Tiago Schettino (Kailo)
O profissional de desenvolvimento e as inovações na política: aprendizagens, perspectivas e caminhos	Como integrar práticas transformadoras de desenvolvimento no âmbito político? Voltada aos profissionais de desenvolvimento que atuam ou desejam atuar em processos de natureza política (junto a governos, mandatos, conselhos, fóruns e conferências, ONGs e movimentos etc), a oficina buscou: compartilhar experiências, identificar questões comuns que emergiram nessas práticas, perceber tendências de cenário e identificar caminhos para promover essa integração.	Eduardo Rombauer (Instituto Democracia e Sustentabilidade)

Música do corpo	Essa vivência foi desenvolvida para despertar a musicalidade nas pessoas, utilizando o corpo como instrumento musical. De forma descontraída, os participantes aprenderam a tirar sonoridades e executar ritmos a partir de seu próprio corpo e compor com outros participantes.	Helena Gomes (Imaflora, ECOSsistemas e Programa Germinar)
Advocacy na Rede Marista de Solidariedade (RSM)	Roda de conversa sobre o processo da prática de <i>advocacy</i> desenvolvido pela RMS, que favorece a sistematização dos saberes, intensifica reflexões e aprendizados, e possibilita novos itinerários para futuros posicionamentos no campo da promoção e defesa das crianças e jovens. Atualmente, o Grupo Marista desenvolve o <i>advocacy</i> em duas temáticas: educação infantil e acesso à formação no ensino superior.	Juliana Buhner (Rede Marista de Solidariedade)



**30 de abril de 2013**

Atividade	Descrição	Proponentes
As práticas e os profissionais do desenvolvimento de capacidades: olhares globais e locais sobre o “poder do como” ou a “arte da intervenção”	O objetivo da atividade foi apresentar e refletir sobre os conceitos e práticas de desenvolvimento de capacidades segundo Allan Kaplan, Amartya Sen, OCDE e Pnud, dentre outros referenciais, trazendo uma exposição dialogada, uma análise da pertinência e aplicabilidade em nossas práticas profissionais e os impactos para a evolução da área.	Diego Baptista (NOZ – Desenvolvimento e Cocriação em Sustentabilidade)

Rede Germinar	Apresentação do programa Germinar, definido como um processo de desenvolvimento individual que visa à transformação social. Seu principal objetivo é formar agentes para o desenvolvimento integrado, orgânico e sustentável das pessoas, organizações e ambiente social.	Tiago Sartori (consultor do Programa Germinar)
Como fortalecer o campo das práticas em desenvolvimento?	Debate entre grupos menores e plenária geral sobre o que os participantes entendem como campo do desenvolvimento social e oportunidades e desafios para fortalecê-lo.	Andreia Saul (FICAS), Tamara Rezende (CoCriar) e Eduardo Rombauer (Instituto Democracia e Sustentabilidade)
Experiência de ensino-aprendizagem e produção do cuidado em saúde: o curso de desenvolvimento gerencial do SUS em Mato Grosso	Roda de diálogo sobre os aspectos inovadores da experiência de ensino-aprendizagem do Curso de Desenvolvimento Gerencial do Sistema Único de Saúde realizado em 50 municípios de Mato Grosso, de 2008 a 2012. O curso contribuiu para o desenvolvimento da percepção dos participantes/alunos sob as práticas de gestão e do cuidado em saúde, tendo como eixos a integralidade, o direito à saúde e as necessidades dos usuários e da população.	Júlio Strubing Müller Neto e Fátima Aparecida Ticianel (ambos do Instituto de Saúde Coletiva/ Universidade Federal do Mato Grosso)
Teatro e quebra-gelo	Oficina prática para vivenciar vários tipos de exercícios e jogos (de liberação, de sensibilização), a fim de criar vínculo entre os participantes, tendo o teatro como principal ferramenta de engajamento.	Ubirajara Azevedo dos Santos Filho e Franklin Felix (ambos do FICAS)
Instituto Geração: experiências e questões	Roda de conversa sobre as questões envolvendo o Instituto Geração, que apoia jovens financeiramente privilegiados em seu processo de desenvolvimento, para que sejam responsáveis pelo processo de transformação social que reduz desigualdades e caminha para o desenvolvimento sustentável.	Tatiana Piva (Instituto Geração)

Expressão de potenciais: que processo é esse?	Apresentação das concepções por trás do Programa Expressão de Potenciais (PEP), iniciativa que busca ser um campo de iniciação e experimentação da perspectiva do empreendedorismo servidor (intervir no mundo para compartilhar vida, amor e sentido profundo).	Rita Monte (Semente Una)
Empresa e social: existe diferença?	Com a popularização dos chamados “negócios sociais”, essa roda de debate procurou refletir sobre as questões que envolvem o setor empresarial e o Terceiro Setor. Quais são as concepções de desenvolvimento que estão por trás desses dois campos? O que é licença social para operar?	Daniel Maldaner (Muttare Treinamento Vivencial)
Uma visão a respeito do potencial de <i>e-learning</i>	Roda de conversa que explorou várias questões: Qual o potencial do <i>e-learning</i> para iniciativas sociais? Quais são as mudanças que a estrutura de comunicação e tecnologia contemporânea pode alavancar? Como os processos educacionais podem ser afetados pela tecnologia? O que temos de aprender para lidar com todas essas possibilidades?	Antonio Luiz de Paula e Silva (Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social)
Como fazer a “curtição” virar transformação nas redes sociais na política	A internet vem funcionando como ferramenta importante de divulgação de causas, de promoção de debates, de arrecadação de fundos etc. Mas, ainda, “Likes don't save lives” (as “curtidas” no Facebook não salvam vidas). Essa roda de conversa buscou explorar o que é necessário para a presença no mundo virtual gerar transformação efetiva na sociedade.	Fernando Rossetti (Educarte)
Refletir e aprender com Santa Isabel	Roda de conversa sobre conquistas e desafios dos processos de desenvolvimento comunitário e local, tendo como base o Programa de Desenvolvimento Local Comunitário em Santa Isabel (SP), uma iniciativa do Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) que teve início em 2010 e está programada para terminar em 2014.	Felipe Brito (Instituto de Cidadania Empresarial)
Desenvolvimento de jovens profissionais	A proposta surgiu da sinergia de atuações dos dois profissionais em programas voltados aos jovens. O debate inspirou várias reflexões sobre o contexto geral da juventude no mundo atual (sonhos, expectativas, dilemas e aprendizagens).	Diego Baptista (NOZ – Desenvolvimento e Cocriação em Sustentabilidade) e Elaine Smith (Instituto Geração)



---

# Compartilhando as sessões

Quais foram as principais questões debatidas em cada atividade? Qual metodologia foi vivenciada? Quais conclusões emergiram? Quais dilemas seguiram sem resposta? Os facilitadores foram convidados a escrever um texto autoral para compartilhar todos esses assuntos. Neste capítulo, apresentamos as reflexões enviadas por 10 deles, na ordem em que as atividades apareceram na agenda do encontro.

---

## **Comunicação Não Violenta & Aikido**

Por Yuri Haasz e Sandra Caselato

---

A atividade que oferecemos durante o Encontro Nacional de Práticas de Desenvolvimento faz parte do trabalho que estamos desenvolvendo com base nas intersecções entre a Comunicação Não Violenta (CNV) e o Aikido, como caminhos complementares para a redescoberta de um lugar interno de não violência, a partir do qual se pode interagir com tudo a nossa volta. Nossa experiência tem-nos mostrado que os princípios fundamentais dessas duas abordagens têm muito a contribuir com o aprendizado, o entendimento e a prática da não violência em relação a nós mesmos, aos outros e ao ambiente.

Nossa prática fundamenta-se em uma concepção de desenvolvimento baseada em teorias humanistas, que buscam o entendimento de princípios vivos da natureza humana, como a “tendência atualizante” de todo ser humano a se autodirigir no sentido de buscar suprir suas necessidades, atualizar seus potenciais. Nossa prática visa facilitar esse processo de autoatualização oferecendo condições facilitadoras

e entendimento da natureza humana. A compreensão desse princípio de nossa natureza humana compartilhada pode servir de base para a maneira com que agimos, nos comunicamos, tomamos decisões, criamos projetos e estratégias para resolver os problemas mais significativos que se apresentam em nosso caminho. Cria-se, assim, um eixo central a tudo o que fazemos, uma atitude profunda de respeito ao humano e de prezar a dignidade humana acima de tudo, em um equilíbrio delicado entre nós mesmos e os que nos rodeiam.

A Comunicação Não Violenta, criada por Marshal Rosenberg, busca desenvolver uma expressão mais autêntica e honesta e uma escuta mais empática por meio da alteração do foco e da intenção por trás da comunicação. Essa alteração visa contribuir para a conexão entre as pessoas por meio de um entendimento profundo, da empatia que emerge a partir de um denominador comum: nossa humanidade compartilhada (valores, princípios ou necessidades comuns a todos os seres humanos). Além da CNV, várias outras teorias e abordagens entendem o ser humano a partir de suas Necessidades Humanas Universais, como as de Manfred Max-Neef (Economia), Mary Clarck (Biologia), Maslow (Psicologia) e Johan Galtung (Estudos de Paz), entre outros.

O Aikido, criado por Morihei Ueshiba, busca transcender a marcialidade como maneira de lidar com conflitos. À semelhança da CNV e da filosofia de não violência de Gandhi (*ahimsa*), o Aikido propõe que diferenciemos as “pessoas” de seus “atos”, possibilitando manter o respeito e o amor à pessoa, mesmo discordando de suas ações e estratégias. O Aikido propõe o uso “protetivo” da força como forma de intervenção, diferenciando-o do uso “punitivo” pela intenção. O Aikido também incorpora a evolução das ideias sobre a aplicação da não violência, desde *satyagraha* de Gandhi, a conversão do oponente pelo autosacrifício, até a resistência civil de Martin Luther King, que acrescenta a não violência consigo mesmo. Assim, no Aikido está presente a intenção de proteger a integridade de todos, tanto do agressor quanto do agredido.

## Exercício/vivência

O exercício/vivência que oferecemos foi criado por nós com base no “*tenkan*”, movimento de esquiva do Aikido, combinado com o princípio da CNV de que as emoções derivam das necessidades das pessoas. O objetivo do exercício é criar condições para que surjam *insights* de novas formas de ver uma situação de conflito. Pares de participantes, posicionados um em frente ao outro, expressam uma “mensagem difícil de ouvir”, inicialmente apenas por meio de sons e expressões corporais. As pessoas recebendo a mensagem experimentam perceber a diferença entre estar na “linha de fogo” e, em seguida, fazendo uma pequena esquiva para a lateral, observar a situação do lado de fora da “linha de fogo”. Depois, o exercício é repetido, desta vez com uma frase escrita em um pedaço de papel sobre uma situação real que foi “difícil de ouvir” ou algo que a pessoa tem receio de ouvir, a partir de suas experiências pessoais. O parceiro é orientado em relação a tom de voz e à expressão corporal para ler a frase, e a experiência de esquiva é repetida.

## Experiência/colheita

Uma das percepções dos participantes, que apareceu repetidamente, foi o quanto, na “linha de fogo”, é difícil ouvir a mensagem; porém, ao mover-se para o lado, vendo a situação de outro ângulo, é possível notar que o tom de voz, a expressão corporal e as emoções são expressões de algum sofrimento ou dor do emissor da mensagem e têm mais a ver com ele próprio do que com o receptor. Esse efeito gerou, em alguns casos, compaixão pelo outro. Foi possível sair do lugar do culpado, responsável ou vítima e ver a situação de uma perspectiva externa mais clara, podendo, às vezes, até se colocar ao lado do outro e ver, empaticamente, a partir de sua perspectiva.

**Yuri Haasz e Sandra Caselato** pesquisam e trabalham com não violência aplicada à transformação de conflitos, combinada a abordagens inovadoras em práticas colaborativas e participativas, incorporando a elas sua longa experiência como instrutores de aikido, yoga e meditação. Oferecem cursos, vivências e consultoria para escolas, organizações e empresas no Brasil e no exterior. Yuri é mestre em Relações Internacionais, com foco em Estudos de Paz e Transformação de Conflitos, e Sandra é psicóloga. Ambos são faixas pretas 3º grau de Aikido, com mais de 20 anos de prática, e instrutores certificados de yoga. Têm trabalhado com CNV no Brasil, EUA, Israel, Palestina, Tailândia e Japão.

---

## **Afinal, o que é Sustentabilidade? – Vivenciando uma oficina dentro do Programa Compromisso Organizacional em Responsabilidade Social (Cores)**

Por Daniella Mac Dowell

---

Como compreender algo tão subjetivo, abrangente e dinâmico como a “sustentabilidade”? A vivência inicia-se em círculo, com um exercício de imaginação em que os participantes, de olhos fechados, são convidados a imaginar um “mundo mais sustentável”. Sem pretender definir, reduzir ou enquadrar o termo “sustentabilidade”, os participantes exploram questões como: Como eu me sinto nesse “mundo mais sustentável”?; Como é minha rotina?; Como são minhas relações nesse mundo?; O que eu vejo na minha casa, na minha cidade, no meu caminho para o trabalho ou no meu local de atuação que me indica que esse “mundo sustentável” já aconteceu?

Após a vivência, os participantes são convidados a abrir os olhos e escrever, individualmente, suas percepções, sensações e visões dentro desse mundo imaginário criado e, a partir daí, compartilham em plenária sua visão de mundo sustentável. Após a colheita, os participantes são convidados a explorar, novamente a partir da reflexão e da escrita individual, mais duas questões: O que eu faço no meu dia a dia, na minha prática (pessoal e profissional), que me aproxima dessa visão de mundo desejável?; Por outro lado, o que eu faço que me afasta dessa visão de mundo? Após a reflexão individual, todos compartilham em círculo seus *insights*.

A oficina faz parte do Programa Compromisso Organizacional em Responsabilidade Social (Cores), da NOZ – Desenvolvimento e Cocriação em Sustentabilidade, e possibilita aos participantes experimentar alguns pressupostos do programa, tais como:

- De dentro pra fora (o Eu) - compreender sustentabilidade como visão de mundo, de forma ampla, dinâmica e múltipla, acolhendo o tempo, o espaço e o perfil de cada participante (aspectos subjetivos), ao mesmo tempo que se revelam desejos, anseios, capacidades, limites e barreiras comuns (aspectos coletivos);
- Daqui pra lá (o Movimento) - Experimentar sustentabilidade como caminho de tomada de consciência e percepção das possibilidades e limites (subjetivos e coletivos), dentro de um processo de desenvolvimento individual/social contínuo;
- Em todo lugar (o Orgânico) – Vivenciar processos que possam ser simples e complexos, individuais e coletivos, leves e profundos, integrando aspectos internos e externos (movimentos “dentro e fora”, “parte e todo”).

O foco do Programa Cores é o desenvolvimento organizacional na direção desse “mundo mais sustentável” desejado, partindo do desenvolvimento pessoal, dos indivíduos que atuam nas organizações.

Algumas dificuldades encontradas para a realização desses processos dentro das organizações são:

- **O tempo:** a ênfase na visão de curto prazo dentro das organizações (e dos indivíduos) demanda processos mais curtos e resultados mais rápidos, dificultando a realização de programas e processos mais longos. A visão mais imediatista, segmentada e cartesiana, hoje predominante nas organizações (e nos indivíduos), gera ansiedade e, muitas vezes, falta de motivação e engajamento em processos mais complexos e integrados.
- **O novo:** a insegurança das organizações (e dos indivíduos) perante processos “não convencionais” cria barreiras para a realização de tais processos. O revelar de conflitos (internos e externos, individuais e coletivos) muitas vezes não é desejado, pela dificuldade (individual e organizacional) de engajamento no processo de tomada de consciência, compromisso com a mudança desejável e percepção da responsabilidade (individual e coletiva) em relação a essa mudança.
- **A comunicação:** a dificuldade dos profissionais de sustentabilidade e/ou profissionais de desenvolvimento social em comunicar o que será feito, como será feito, que resultados são esperados e como esses resultados serão avaliados/mensurados gera insegurança nas organizações (e nos indivíduos), no momento de investir nesses processos. As organizações (e indivíduos) têm dificuldade em

---

compreender quais os benefícios (de curto, médio e longo prazos) vivenciarão a partir do processo.

A concepção de desenvolvimento por trás dessa prática é a de movimento contínuo, dentro de um processo (individual e coletivo) de tomada de consciência, rumo a um mundo ou sociedade mais sustentável, sendo que a definição desse “mundo” ou “sociedade” parte de dois lugares: da visão de sustentabilidade do próprio grupo; e do desejo de um mundo ou sociedade onde exista mais respeito e cuidado em relação a todas as formas de vida.

O que se transforma e o que permanece? O que aprendi e o que gostaria de compartilhar, pois pode ser do interesse de outros?

O que se transforma a partir de compartilhar minha prática com outros profissionais de desenvolvimento é o meu olhar sobre a minha própria prática, como ela pode ser ampliada, adaptada. Além disso, a possibilidade de revê-la para o próprio processo de sistematização consolidou a metodologia que estava viva, mas não escrita, não visualizada de forma tão concreta e clara. Olhar agora para a metodologia traz uma segurança maior sobre o que estamos fazendo, de onde saímos e quais as possibilidades de caminhos onde atuar. O que permanece é o olhar para a organização, principalmente empresas, mas como um organismo composto por organismos (indivíduos). Permanece a vontade de atuar do indivíduo para o coletivo, de dentro pra fora, mas fazendo a ponte individual-coletivo, parcial-integrado, simples-complexo. Permanece a vontade de o processo ser leve, porém profundo, e focado no processo de tomada de consciência individual.

**Daniella Mac Dowell** é facilitadora de processos de desenvolvimento com foco em sustentabilidade, com mais de 10 anos de atuação no mercado, formada pelo Programa Profides, do Instituto Fonte. Com pós-graduação em Educação Ambiental pelo Senac-SP, é especialista em Direito Ambiental e mestre em Saúde Ambiental pela Faculdade de Saúde Pública da USP. É sócia-fundadora da Associação Brasileira de Profissionais de Sustentabilidade (Abraps). Coordena, atualmente, o projeto Workshops de Responsabilidade Socioambiental Corporativa do Conselho Paranaense de Cidadania Empresarial (CPCE/Fiep). É também docente em cursos de MBA e pós-graduação pelo Inbec Brasil, pela Fesp-Curitiba, pela Estação Business School e pelo Instituto Federal do Paraná.

---



---

## **Filosofia Elos: descobrindo abundância onde normalmente vemos escassez**

Por Rodrigo Rubido Alonso

---

Expectativas dos participantes do Encontro Nacional de Práticas em Desenvolvimento Social:

- Interesse na visão de abundância x escassez. Abundância não apenas no olhar sobre as comunidades, como também de um indivíduo para outro indivíduo. Cansado de ver apenas escassez;
- Entender o sentido de Guerreiro, mas conciliado com uma proposta pacífica;
- Entender como o Elos se relaciona ao mesmo tempo com comunidades, desenvolvimento humano e empresas;
- Conhecer mais o Elos.

### **Conteúdo**

Apresentei um pouco da trajetória que percorremos até a criação do Elos, as experiências que contribuíram para a criação das condições que nos levaram a criar o Elos. Resumidamente, tratei de como a nossa experiência no movimento estudantil, no começo dos anos 90, trouxe questionamentos sobre o aprendizado e a prática da arquitetura e suas implicações no contexto social urbano. A percepção de que a nossa formação na faculdade não nos prepararia para lidar com os maiores desafios sociais e urbanos

das cidades nos levou a buscar, de forma paralela à faculdade, estratégias para aprender o que julgávamos importante para sermos capazes de contribuir significativamente para a solução de crises sociais e urbanas.

Esse movimento de buscar o aprendizado fora da faculdade nos levou a sair pela cidade e visitar favelas, comunidades de pescadores e outras periferias urbanas, experimentando formas de projeto a partir da vivência da cultura local, do contato com as pessoas, que eram também convidadas a participar na criação dos projetos. Essa experiência culminou no projeto de extensão acadêmica independente que realizou a revitalização do Museu de Pesca de Santos, o que, por sua vez, conduziu-nos à criação do programa Guerreiros Sem Armas e à fundação do Instituto Elos. Com essa introdução, parti para a apresentação da Filosofia Elos, que é base de sete disciplinas que orientam a prática do Elos em tudo o que fazemos. A apresentação foi complementada com imagens de histórias de experiências com essa filosofia em diversas cidades e países. Segue um resumo de cada disciplina.

### **Olhar: uma atitude apreciativa**

O exercício e o cultivo de uma visão apreciativa sobre a comunidade e seu ambiente, a fim de criar um cenário de abundância de recursos, talentos e possibilidades.

### **Afeto: a criação de relações significativas**

O cultivo da apreciação e da escuta para estabelecer relações pautadas em valores comuns, gerando a confiança e o desejo de cuidado mútuos, que fortalecem e impulsionam a ação conjunta.

### **Sonho: um convite à visualização e à expressão do melhor mundo**

Criar o espaço para a expressão dos melhores e mais profundos sonhos coletivos que todos temos, indo além da prática comum de identificar problemas.

### **Cuidado: o projeto coletivo dando forma a sonhos comuns**

A elaboração de projetos e estratégias que realizarão amplamente as expectativas de um conjunto de sonhos comuns, em que os cuidados consigo, com o outro e com o mundo se conciliam.

### **Milagre: o movimento conjunto mobilizando o nosso melhor**

A ação do coletivo fortalecida por suas melhores qualidades e recursos, confiante pelos laços afetivos que unem e motivada por seus sonhos comuns. O resultado é sempre além do que imaginamos possível.

Celebração: a expressão da alegria nutrindo a vida

O encontro, no final da jornada, para compartilhar a emoção da realização conjunta e reconhecer e celebrar a contribuição de cada pessoa na construção do sonho coletivo. É quando a experiência vivida ganha ainda mais sentido porque alimenta a celebração da vida.

### **Re-evolução: o impulso para a realização de novos sonhos**

Após a descoberta de tanto potencial de realização e do prazer de empreender sonhos coletivamente, o desejo de continuar e expandir para saltos maiores é inevitável.

**Rodrigo Rubido Alonso** é cofundador e diretor executivo do Instituto Elos–Brasil, organização que mobiliza, forma e estimula pessoas e comunidades para a ação cooperativa com foco na realização de sonhos coletivos. É cocriador e facilitador do programa *Guerreiros Sem Armas* e do *Jogo Oasis* e atua também como consultor e palestrante internacional nas áreas de empreendedorismo social e comunitário, liderança participativa e mobilização social.

---

## Projetos Genuínos: escrita e desenvolvimento

Por Janaína Behling

---

É mais fácil dialogar sobre os conceitos básicos de letramento, atrelados à teoria de Projetos Genuínos, pressupondo os desafios da autoria ou da vida escritora de projetos, que escrever um *paper*. Na oficina sobre Projetos Genuínos, realizada no Encontro Nacional de Práticas em Desenvolvimento Social, foram apresentados metodologias e exercícios de campo sobre o escrever projetos intersetoriais junto a pessoas que, por exemplo, sequer são alfabetizadas. O que torna esses projetos genuínos, portanto, é seu poder de reorientar desenvolvimentos. É que os letramentos, no caso, colocaram questões como gestão de mudanças sociais, planejamento, sustentabilidade, captação de recursos e muitas outras no centro das práticas cotidianas de desenvolvimento. A audiência de participantes da oficina foi composta por uma gente aplicada a tratar das mesmas questões centralizadoras em seus trabalhos, já que estiveram presentes gestores de todo o tipo, além de *coaching*, multiplicadores diversos, editores de editais.

Todos muito queridos! Essa gente, de uma disponibilidade infinitamente doce, aceitou a empreitada de compartilhar a ideia de que o “texto” projeto, na realidade, é negligenciado em sua essência orientadora, treinadora e consultora. Esse olhar sobre letramentos e escrituras de projeto permitiu que percebêssemos, para além da negligência de sua textualidade, o quanto a cadeia produtiva de ações de desenvolvimento pode estar viciada e viciosa, não ser inclusiva (ou ser exclusiva demais) e, portanto, sedenta de transformações. Uma delas, somente para ilustrar, é a transformação do arquitetar editais de fomento para que sejam acessíveis aos

menos favorecidos ou, em outras palavras, aos distanciados das linguagens de prestígio que empoderam projetos. A ideia é criarmos condições para que novos protagonismos apareçam para desenvolvermos mudanças sociais de fato, porque quem as projetar poderá escrevê-las sem escribas ou porta-vozes, ou, na pior das hipóteses, sabendo dialogar melhor com escrituras que deixam de ser uma alegoria, uma burocracia, sabe-se lá, para serem, eles próprios em seus processos, um elemento transformador de desenvolvimento do desenvolvimento.

Foi interessante ouvir entre os colegas do Encontro, de um modo geral, muita gente dizer que não sabe escrever projetos. Isso prova que escrever não é uma questão de ser ou não ser alfabetizado, há mais coisa aí. Então, fica fácil perceber, ao mesmo tempo, que escrever um *paper* é uma tarefa extremamente delicada. Essa tarefa nos obriga a reconhecer, todos, que há sempre textos que ainda precisamos reaprender a escrever. Os *papers*, talvez, não sejam tão difíceis de definir, já que são pequenos artigos que podem ser publicados em revistas especializadas. Se não forem muito acadêmicas, essas revistas permitem uma linguagem mais próxima da jornalística ou da literária e, então, teremos muita gente na área de desenvolvimento que poderá escrever *papers* muito bons, já que escrevem ou leem muitos blogs e são ativos em redes sociais, por exemplo. Acontece que o *paper* sugerido a partir deste Encontro de Desenvolvimento e que estou tentando escrever agora aparece com o compromisso de produzirmos conhecimentos sobre nossas práticas. Esse compromisso me sugere, portanto, algo especial, como uma produção discursiva embasada, alinhamentos contextuais de teorias e práticas, um convite para que possamos acionar todas as áreas de conhecimento de onde provemos para transformar o próprio desenvolvimento como campo, tornando-o pluri ou transdisciplinar, para

ser acessível a muitas gerações de desenvolvedores, e não só a nossa de agora, fugaz às vezes, propensa a modismos.

Este meu *paper*, em sua simplicidade de linguista, está convidando a que analisemos as nossas práticas de um jeito profundo para fortalecê-las. Dessa profundidade eu senti um pouco de falta no Encontro. Vi ideologias lindas soltas na temporalidade frugal do feriado prolongado. Vi lacunas profissionalizantes (des)percebidas, quietas. Vi gente pensando só. Entre uma coisa e outra que eu via, dialogava do jeito que dava sobre-com-para os projetos das pessoas em seus (nossos) letramentos, não exatamente falando que eu estava dialogando assim, mas estava. No final, pediram este *paper* para nós, participantes, um projeto também, um projeto do dizer desafios e perspectivas de viver para transformar letrando. E está sendo alentável escrever isso. Pode ser que alguém leia e se inspire profundamente a escrever algo, não sei exatamente o que, mas que aperfeiçoe a si e ao campo em paz.

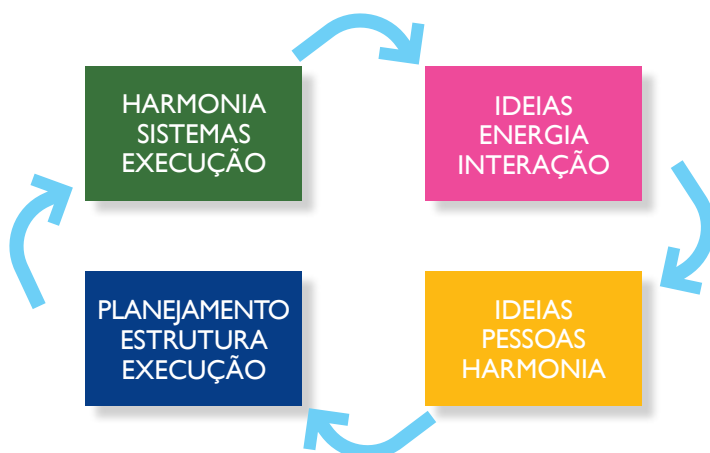
**Janaína Behling** luta pela Viva Letramentos desde 2009 e já realizou muitos trabalhos com projetos empreendedores na cidade de São Paulo, criando o que chama de “tecnologias de letramento”. Sonha que seu trabalho se fortaleça entre governos, empresas e sociedade civil organizada, tornando-se política pública. É licenciada em Letras pela Unesp de Assis e mestre em Linguística Aplicada pela Unicamp.

---

## Diversidade e dinâmicas humanas

Por Fátima Lisboa Nascimento

---



---

Dinâmica com  
MAIS EXECUÇÃO  
concretização  
e acabamento

Dinâmica com  
MAIS CONVERSÃO  
relacionamento  
e movimento

Mesmo sendo uma atividade muito rápida, já foi possível os 15 participantes presentes começarem a experimentar o “dar-se conta” das nossas diferenças e semelhanças humanas e começarem a organizar uma nova compreensão sobre aquilo que a maioria de nós aprendeu intuitivamente na jornada da vida: como lidar com “os muito diferentes” e “os muito semelhantes” a nós ao trabalhar ou conviver juntos.

Para tornar possível essa experiência, os participantes fizeram uma breve reflexão sobre os seus respectivos “jeitos de ser” e foram convidados a se agrupar com pessoas com “jeitos de ser” muito parecidos com os seus, quando tiveram um tempo para conversar sobre a identidade comum entre eles. Em seguida, os grupos simularam que foram premiados com uma viagem de uma semana e tinham a tarefa de “organizar a viagem” e preparar uma apresentação criativa em plenária. O propósito dessa atividade era promover uma experiência para mostrar as pessoas “funcionando” juntas. Assim, poderíamos observar “pistas” sobre os diferentes “processos de funcionamento” das pessoas presentes. E foi incrível constatar que, mais uma vez, essa teoria fez uma previsão que a experiência confirmou.

O primeiro grupo a fazer a apresentação (rosas, veja quadro acima) criativa foi o grupo dos mais ousados, falantes, interativos. O segundo grupo (amarelos), também falantes por natureza, experimentadores, porém movidos pela conexão pessoal, sentimental com os outros

e dando vazão a muita imaginação. Para esses dois primeiros grupos, não há muito planejamento. Eles já partem logo para a ação, experimentação e improvisação. O terceiro e o quarto grupos (azuis e verdes) eram o oposto. Além de falarem menos, não gostaram de se expor, eram planejadores sistêmicos por natureza, realistas e concretos. Esses dois grupos sempre planejam antes de sair fazendo e costumam escrever suas apresentações no *flip chart* com riqueza enorme de detalhes sobre o planejamento da viagem. Eles incrementam o trabalho com arte e criatividade quando há tempo suficiente, mas esse quesito não é prioridade.

Em pouco tempo de atividade, já ficou evidente para todos os presentes que as nossas diferenças estão diretamente relacionadas a diferentes formas de processar as informações que nos chegam do mundo e a diferentes processos de executar as tarefas. E a inobservância desses processos inerentes a cada um de nós nos faz atropelarmos uns aos outros e nos desentendermos. Em vez de promovermos as condições necessárias para que todos possam ser produtivos, julgamos e sentenciamos os outros, que fazem as coisas segundo processos diferentes do nosso, e, assim, não conseguimos a tão desejada sinergia e a alta performance pessoal e grupal. Não é diferente nas relações pessoais. Esse aprendizado nos mostrou que, em vez de rejeitar as diferenças, todos ganharemos muito mais se aprendermos a apreciar e procurar o talento presente em cada diferença – talentos que são fundamentais, pois nos complementam uns aos outros e, ao serem reconhecidos e valorizados, fortalecem o espírito de colaboração mútua e o desenvolvimento social.

E quais são os fundamentos que estão por trás desse processo que os participantes experimentaram?

### **1. O contexto**

Talvez, na história da humanidade, nunca tenha sido tão agudo o sentimento de que as pessoas, as comunidades, as organizações e as nações precisam urgentemente encontrar e ampliar meios de se compreenderem melhor.

### **2. A descoberta**

As descobertas de Sandra Seagal, traduzidas no livro escrito com David Horne, intitulado *Human Dynamics*, mostram que as pessoas pertencem a agrupamentos que funcionam segundo mecanismos preferenciais de processar o mundo, os quais estão associados às dimensões mental, emocional e física da personalidade.



---

A combinação dessas dimensões confere a esses agrupamentos de pessoas características específicas e marcantes em termos de processos de comunicação, formas de aprendizagem, formas de planejar e lidar com mudanças, ritmos de atividades etc. Estas representam uma “marca” própria de cada agrupamento que independe da raça, do gênero, da cultura, do conhecimento, do caráter. Evidentemente, as condições ambientais têm influência sobre a forma como cada um desses agrupamentos ou dinâmicas condicionou-se a se expressar.

A relevância das Dinâmicas Humanas pode ser apreciada pelas seguintes observações:

- é um processo de autoconhecimento: descobrir a própria dinâmica requer um rigoroso trabalho de auto-observação, o qual, por si só, já traz substanciais benefícios ao desenvolvimento pessoal;
- as Dinâmicas Humanas focam as grandezas ou os talentos das pessoas, que, assim, podem ser reconhecidas pelo que têm de positivo, aumentando consideravelmente sua autoestima, autoconfiança e capacidade de também ver as grandezas do outro;
- o processo de funcionamento de cada dinâmica aponta caminhos de crescimento pessoal bem distintos. Cada dinâmica tem uma trilha específica e apropriada ao seu jeito de ser para ser percorrida, acelerando e trazendo fluência ao seu processo de aprendizagem e integração da personalidade, e contribuindo, inclusive, para o seu crescimento transpessoal;
- é um pilar estratégico fundamental para o desenvolvimento organizacional;
- convidam-nos à reflexão sobre: Como eu faço o que faço? Como eu funciono?
- principalmente, nos presenteiam com uma importante “chave” sobre como podemos trabalhar melhor juntos.

## Aplicação na comunicação interpessoal

As Dinâmicas Humanas contribuem significativamente para identificar e resolver alguns dos muitos problemas de comunicação interpessoal, por serem um instrumento poderoso para aumentar a consciência das pessoas para o fato de que, quando elas se comunicam, elas podem estar interagindo com outras pessoas que funcionam segundo processos de comunicação muito diferentes, e isso, em alguns contextos, é quase como se elas estivessem falando outras línguas. Em outras palavras, para evitar conflitos e sermos mais produtivos, precisamos estar sempre tendo o cuidado de traduzir o que é ouvido e o que falaremos e adequar a nossa comunicação a partir das necessidades do processo do nosso interlocutor.

Não basta garantir a diversidade. É necessário um trabalho permanente de aprendizado sobre as diferenças e semelhanças humanas e sobre como as pessoas podem trabalhar juntas utilizando o pleno potencial do seu jeito de ser.

(fonte: adaptado de artigo redigido por Fátima Lisboa Nascimento e Sérgio Salazar)

**Fátima Lisboa Nascimento** é consultora em Aprendizagem, Mudança, Inovação e Desenvolvimento Humano e Organizacional para empresas de variados portes e

---

segmentos de mercado desde 1995. Diretora e sócia da SolMaior A.D.H.O. Dedicada ao aprofundamento e à disseminação das Dinâmicas Humanas em organizações e grupos de pessoas desde 1996. Mestre em Qualidade pela Unicamp. Graduada em Administração de Empresas. Certificada em Appreciative Inquiry Methodology pela CWRU/EUA, 2003. Especialista em Future Search Conference e certificada em Biologia Cultural.

## Teoria U – Vivência de três momentos do processo

Por Rosana Kisil

Essa vivência se compõe de três exercícios com os participantes. Eles representam três momentos do Processo U e permitem um compartilhamento da experiência. O Processo U foi sugerido por Glasl em 1999 e reeditado por Otto Scharmer, que deu novos significados e exercícios às diferentes fases do processo, denominando-o Teoria U. Scharmer faz uma leitura em contexto com a Teoria da Presença, cocriação sua e de Senge, Jaworsky e Flowers. A Teoria U é um percurso de abertura da mente, das emoções e da vontade dos envolvidos. Esse percurso é especialmente revelador, fazendo emergir uma sabedoria grupal que antes parecia inexistente. Com o processo bem conduzido, a criatividade emerge. Tem sido um caminho inovador de trabalho com grupos e organizações.

### Vivência dos exercícios

#### I. Exercício com a mente... para suspender padrões – quatro Barreiras para Aprendizagem

Aqui foi proposto um desenho de quatro quadrantes, que representam as quatro Barreiras para Aprendizagem, e foi solicitado aos participantes que colocassem suas contribuições conforme a pergunta de cada quadrante (Figura 1).

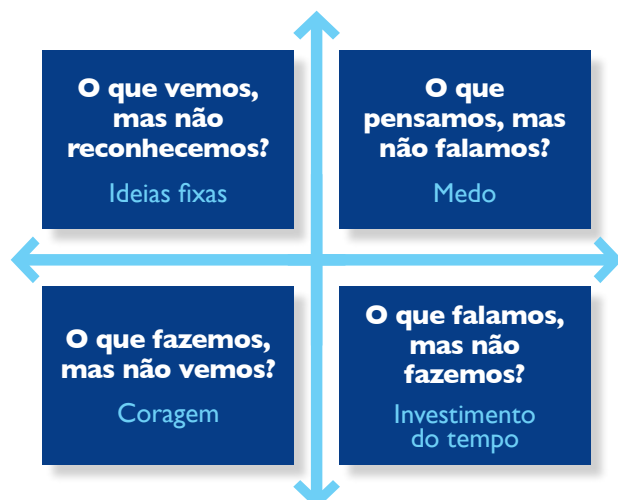


Figura 1

A discussão foi rica e cheia de energia. Os participantes expressaram seu desejo de aprofundar as questões que surgiram (Figura 2) no próprio Encontro - inclusive houve uma sugestão de que fizéssemos o mesmo exercício como ponto de partida de uma próxima reunião, para endereçar a Agenda.

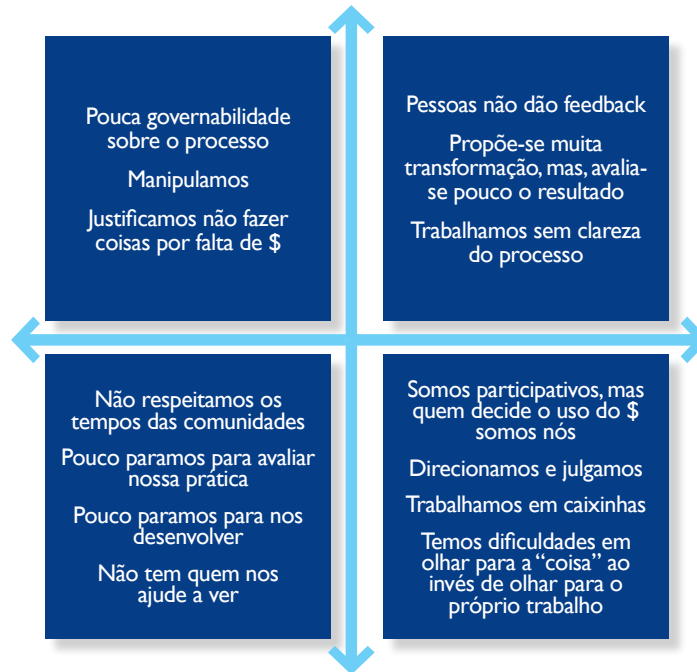


Figura 2. Resultado do exercício com foco na prática de desenvolvimento social

## 2. Exercício com o corpo... para experimentar presença - *Movimento de Muitos em Um Só*

Foi rapidamente explicado, e apenas uma pessoa vivenciou o exercício corporal, no qual se sente um movimento a partir de grupo se transformando na expressão de um indivíduo. Esse movimento exige alta concentração e foco. A sala cheia, o tempo exíguo e o ritmo das sessões se mostraram desfavoráveis para o ambiente; portanto, não conseguimos vivenciar, mas apenas conhecer as partes que compunham essa vivência. O *Movimento de Muitos em Um Só* é um exercício de roda, no qual, após aquecimento da presença do indivíduo no grupo, ele pode ser um canal para o movimento que emerge dos outros participantes.

## 3. Exercício com o coração... para a sensação de cocriação - *Prototipagem*

A experiência de criar junto, usando materiais concretos, como papel, fios, fitas etc., trouxe para o grupo uma

---

discussão bem concreta, com foco na própria vida profissional, pessoal e no Encontro que estava acontecendo naquele momento, no Centro Paulus.

Ficou também uma discussão sobre o papel crítico do consultor de processos na condução do Processo U. Que qualidades ele tem de ter para fazer desabrochar a cocriação? Como o facilitador pode ajudar/atrapalhar o grupo? O que se pode dizer sobre o discernimento do consultor no processo, frente aos padrões estruturais do grupo em campo?

A concretude que vem com a prototipagem pode ser sentida em algumas expressões dos participantes. Essa sensação de que algo está se formando, uma ideia ou iniciativa está tomando corpo, é um indicador do poder dessa vivência, que faz emergir algo verdadeiro, algo que “quer sair” para além dos limites individuais.

## Conclusão

A sessão de vivências em Teoria U mostrou três momentos muito importantes do processo: a suspensão das ideias pré-formatadas, a presença no tempo e no movimento, a criação coletiva.

A discussão gerou para mim uma forte consciência de que a visão de desenvolvimento que vive por trás da Teoria U é uma visão com foco na recuperação da face humana. A premissa de base da Teoria U é de que o ser humano, quando em contato com a fonte criativa que está dentro dele, é um ser humano diferente, é mais humano, menos numérico, menos mecânico, funcional, e mais conectado com a terra e com o céu – é isso o que a gente é na nossa natureza. E o desenvolvimento, visto como uma forma social, é a multiplicação dessa sensação de integridade. Se nós alimentamos uma relação de confiança uns com os outros, começamos a ter uma relação social diferente. Não é um individualismo, um desenvolvimento só do Eu de cada um, é um desenvolvimento do reconhecimento da condição humana. Se eu estou em contato com a minha fonte, e o outro está em contato com a sua fonte de vida, a minha fonte e a fonte do outro são a mesma fonte. Então a gente vira uma só fonte de vida.

**Rosana Kisil** é mestre em Administração de Empresas pela Escola de Administração de São Paulo da Fundação Getulio Vargas e engenheira agrônoma pela Universidade de São Paulo. Trabalha como consultora para processos de desenvolvimento organizacional e comunitário, de planejamento estratégico e fortalecimento de conselhos em organizações sem fins lucrativos. Docente em cursos de especialização em Terceiro Setor. Autora de Manual de Elaboração de Projetos e Propostas para Organizações da Sociedade Civil (Global: 2001).

---

## O profissional de desenvolvimento e as inovações na política: aprendizagens, perspectivas e caminhos

Por Eduardo Rombauer

---

A oficina teve como propósito gerar uma reflexão sobre as possibilidades de caminhos para a atuação de profissionais de desenvolvimento na política. Teve como ponto de partida um pequeno artigo preparado por mim para essa oficina, no qual eu compartilhei um resumo de diálogos anteriores semelhantes, argumentando que:

*(...) Acredito que nós, profissionais/praticantes de desenvolvimento, poderemos contribuir efetivamente no processo de democratizar a democracia, em algumas das suas premissas mais fundamentais: é preciso reaproximar as pessoas da política; é preciso formar e eleger lideranças capazes de transformar a si mesmo e ao mundo de modo integrado; é preciso incorporar práticas individuais e coletivas inovadoras nos espaços de poder; é preciso que perspectivas radicalmente inovadoras sobre “desenvolvimento” se façam presentes no debate público (...)*

Após a leitura desse texto, compartilhei algumas das aprendizagens e questões da minha experiência política, e alguns dos participantes foram convidados a fazer o mesmo. A seguir, em círculo, dialogamos sobre essas experiências buscando identificar perguntas para futuras reflexões sobre esse tema. Este artigo traz uma síntese da conversa e registra a maior parte das perguntas elaboradas, incluindo algumas expressões e trechos das falas dos participantes, destacados entre aspas.

As experiências revelaram os conselhos como espaços políticos importantes, que já

contam com colaborações de profissionais de desenvolvimento, nos quais a qualidade da participação e a efetividade das decisões são muito prejudicadas por fragilidades institucionais, sociais e políticas. Como fortalecer os conselhos e as pessoas que deles participam para que sejam espaços reais de política pública, e não apenas uma obrigação legal? Como podemos contribuir, como profissionais de desenvolvimento, para fortalecê-los?

Um dos maiores desafios dos conselhos e de outras instâncias de participação política é: Como garantir que uma política pública possa não sucumbir às variações da política? Esse problema já é bem conhecido, e a resposta mais latente tem sido: fortalecer a participação cidadã nas políticas públicas. Mas como chegar a essa mudança? Há sérios limites no âmbito da gestão dessas instâncias, tanto no âmbito dos processos internos das instituições públicas como nos processos de mediação com a sociedade. Algumas experiências indicam que um profissional de desenvolvimento pode contribuir para dinamizar e fortalecer a instituições nesse sentido, a exemplo da realização de avaliações e leituras de cenários que auxiliem-nas a compreender melhor os seus dilemas e complexidades.

No entanto, mesmo quando essas competências estão disponíveis, as dinâmicas de poder podem sufocar essas contribuições. Esse limite se impõe muito explicitamente quando uma deliberação participativa enfrenta interesses contrários que se impõem em instâncias hierarquicamente superiores. Como lidar com essa hierarquia? Já sabemos que boa parte da resposta está na legitimação social quando ocorre um amplo e qualitativo engajamento da sociedade civil. No entanto, “quando fortalecemos esses conselhos, é notável como

*os mesmos se desenvolvem, mas enfrentam, mais uma vez, o problema da autoridade, que veta um projeto, e o conselho deixa de ser capaz de mobilizar a sociedade".* As deliberações dos conselhos são capturadas por um ciclo vicioso, que acaba por desmobilizar a própria sociedade. Como fazer com que, de fato, as organizações ocupem o espaço que foi criado para elas participarem?

Outra limitação é a mentalidade que predomina na vida política e nas instituições públicas, que alguns participantes nomearam de "lógica da escassez", muito diferente da "lógica de abundância" que vivenciamos nas organizações sociais que buscam aproveitar todas as potencialidades disponíveis e criar novas possibilidades, incentivando as pessoas a oferecer o melhor de si para os processos sociais. *"Quando você vai para uma esfera política em que você tem a relação de poder, você passa a falar apenas do que é possível a partir de uma relação (já determinada). Então, aí você já tem um determinado bloqueio a uma ideia que originalmente surgiu."* Como tornar as instâncias de ação política também espaços de abundância, de cooperação, de diálogo? Nesse sentido, uma resposta poderia ser a atuação formativa do profissional de desenvolvimento no desenvolvimento de competências junto aos servidores públicos.

As variadas formas de disputa de poder são um empecilho muito forte para quem pretende trazer práticas de desenvolvimento para a política. Talvez por essa razão, há quem defenda que o caminho da transformação da política mais efetiva seria independente dos espaços governamentais, por meio de uma ampla transformação nas atitudes das pessoas, partindo de seus próprios âmbitos de atuação – enquanto cidadãos, profissionais etc. *"A gente tem um poder político que é muito maior do que o de fazer um governo dar certo, que está na nossa atitude do dia a dia. (...) Às vezes, o caminho para impactar uma coisa não é ir diretamente em direção a ela."*

Essas duas perspectivas não são contraditórias, e sim complementares, uma vez que as mudanças nesses espaços de participação também são influenciadas por atitudes individuais e das redes. Existem diferentes maneiras e caminhos de incidir nas dinâmicas de poder – alguns de lugares mais próximos dos locus decisórios, outros mais distantes –, e todos são



---

válidos e necessários. E todos são espaços de poder, como um participante observou: “*Eu escutei que as pessoas se reconhecem em espaços de influência e de política, de poder. Eu não acho que a gente está achando que não está nesses espaços*”. Certamente, as formas difusas de engajamento político são essenciais e podem ser também um âmbito de atuação para o profissional de desenvolvimento.

Retornando ao âmbito do locus institucionalmente decisório da vida política, pudemos conhecer alguns relatos demonstrando que há pessoas que ocupam espaços de poder buscando verdadeiramente provocar as transformações necessárias em prol do bem comum. Muitas vezes, o potencial desses servidores não é suficientemente realizado por causa de circunstâncias organizacionais, políticas e jurídicas altamente complexas, lidando com sérias limitações, conflitos e paradoxos. Nessas situações, os profissionais de desenvolvimento podem contribuir oferecendo suporte a esses agentes para que construam caminhos e práticas inovadores.

A forma de atuação mais evidenciada para um profissional de desenvolvimento na política é a do facilitador de reuniões. Reconhecemos que o facilitador ocupa um lugar muito estratégico, na medida em que é incumbido, durante o seu trabalho, de uma responsabilidade que interfere diretamente nas relações de poder: “*A gente, geralmente, tenta desenvolver metodologias, ferramentas que quebram um pouco essa lógica das políticas de poder. Como eu crio um espaço democrático de diálogo? Como eu faço com que as ideias do todo sejam consideradas?*”. Como podemos convidar as pessoas a se sentirem donas do que está sendo criado?

Esse facilitador, ao se deparar com a realidade de alguns contextos políticos, lida com

situações que exigem respostas além das que as metodologias podem oferecer. Como fortalecer e estimular a atuação dos cidadãos nos espaços públicos? Como lidar com a disputa partidária? Como intervir em situações em que as posições são extremamente acirradas? A complexidade torna-se ainda maior quando o facilitador se percebe, de alguma forma, envolvido nos jogos de poder, a exemplo de quando há disputas de interesse entre o cliente/contratante e os participantes de um processo. Como construir legitimidade? O que posso ou não falar, dependendo de quem me contrata/patrocina? Quanto o nosso campo de trabalho é comprometido com interesses corporativos, e quanto esses interesses perpassam ou não a nossa prática no campo? Quanto da liberdade política que nós temos depende da organização à qual prestamos o serviço? Enfim, quais são as possibilidades e os limites do posicionamento político do profissional de desenvolvimento?

Pode-se observar que as questões são de caráter essencialmente ético e, portanto, também político, pois se referem ao poder que o próprio profissional de desenvolvimento exerce dentro da situação em que intervém. “*No fundo, estamos sempre lidando com o poder (...) para mudar a forma de exercício do poder. Como é que a gente, no fundo, cria espaços de poder fluidos (...) para que todo mundo possa experimentar poder? Como lidamos com esse lugar (de poder)?*” Em que medida a prática do profissional de desenvolvimento implica ter uma consciência política?

Engana-se o facilitador, ou profissional de desenvolvimento, que se considera um agente politicamente neutro. A consciência do profissional de desenvolvimento sobre o seu modo de exercer o poder é uma chave fundamental para que o poder do coletivo a quem serve possa ser exercido de modo pleno, em qualquer circunstância de intervenção social.

Uma participante sugeriu que “essa consciência começa por reconhecer que já estamos fazendo política e estamos articulando espaços de governança a partir das nossas práticas; portanto, nós já temos, em termos de processos políticos – ou seja, ferramentas, metodologias, abordagens – esse repertório, mas não reconhecemos”. Portanto, como integrar a dimensão política como algo transversal em nossas práticas?

**Eduardo Rombauer** é bacharel em Relações Internacionais e Profissional de Desenvolvimento, membro do Mandato Brasília Sustentável, do Instituto Democracia e Sustentabilidade, do Instituto Vitae Civilis e fundador da Rede Sustentabilidade. É, ainda, autor do blog [www.eduardorombauer.wordpress.com](http://www.eduardorombauer.wordpress.com).

---

## **Música do corpo: o contato com a potência, conexão com a fonte e emancipação a serviço do desenvolvimento**

Por Helena Gomes

---

Essa vivência foi criada com o objetivo de trabalhar o desenvolvimento a partir da exploração da musicalidade e da expressão corporal individual e em grupo. O processo vivido durante a sessão apoia os participantes na experimentação, exploração e descoberta da musicalidade que sempre carregaram, independentemente de conhecimentos musicais prévios, utilizando o próprio corpo como instrumento musical. Os trabalhos acontecem a partir da premissa de que cada corpo, contendo uma composição única, carrega em si seus timbres, tons e sonoridades peculiares.

Metodologicamente, a vivência é baseada na prática de percussão corporal desenvolvida pelo grupo brasileiro Barbatuques e em elementos de expressão e terapia corporais aplicados ao trabalho de

desenvolvimento de grupos e indivíduos. Inicialmente, são utilizados exercícios básicos de aquecimento e coordenação corporal. Na sequência, são trabalhados exercícios de descoberta de sonoridades com as diversas partes do corpo, iniciando pelas mãos (palmas, estalos) e batidas com os pés, passando por exploração de sonoridades com a boca, vocalizações, timbres que podem ser tirados percutindo a boca com as mãos, bem como sons produzidos pela percussão de diferentes partes do corpo (costas, coxas, pernas, pés etc). Nessa primeira etapa de descoberta de sonoridades, os participantes são convidados a ensinar sonoridades que já saibam produzir. A cada etapa de exploração de uma determinada região do corpo, o grupo para a fim de apreciar a diversidade de sonoridades, ouvindo cada participante individualmente.

A etapa seguinte consiste na produção de ritmos simples coletivamente. O grupo cria seu próprio pulso e utiliza as diferentes sonoridades descobertas previamente para fazer música. Por fim, a vivência se encerra com exercícios de brincadeira e improvisação, em que os participantes são convidados a exercitar sua liberdade criativa.

Durante os exercícios, os participantes experimentam alguns conceitos de musicalidade também aplicáveis aos processos de grupos de maneira geral, como ritmo, pulso, pausa, acompanhamento do grupo e momento individual. Um aspecto central da metodologia consiste no conceito de que, para essa prática, não existe o certo e o errado. Em outras palavras, para todos os momentos da sessão, não existe “defeito”, e sim “efeito”. O processo criativo acontece de maneira espontânea, não linear, e nasce da diversidade.

O conceito de desenvolvimento por trás dessa prática e as aprendizagens vivenciadas pelo grupo trouxeram à tona três palavras-chave: Potência, Emancipação e Conexão com a Fonte. A descoberta de uma habilidade presente, adormecida em cada um, traz a consciência da potência que cada indivíduo carrega. A expressão dessa potência, vivida durante a prática, assim como a descoberta de que é possível produzir música sem nenhum instrumento musical e sem a necessidade de um conhecimento teórico, alimenta os participantes com o sentimento de emancipação e liberdade. Com a presença do lúdico, por meio de atividades de improviso, resgatamos o poder criativo, conectando-nos com nossa fonte de criação e geração, em que residem nossas raízes e nossas maiores verdades. E como podemos pensar em desenvolvimento, de fato, sem essas conexões?

**Helena M. Gomes** é gestora ambiental e musicista amadora. Fez oficinas com o grupo *Barbatuques* e trabalha na área de desenvolvimento desde 2007, quando teve contato com a *Pedagogia Social*. Atua junto à *Rede Germinar de Transformação Social* e é consultora externa em assuntos relacionados à sustentabilidade. É autora do livro *Private Sector and NGOs Partnerships: environmental or image concern*, publicado em abril pela *Lambert Academic Publishing, Alemanha*.

---

## **As práticas e os profissionais do desenvolvimento de capacidades: olhares globais e locais sobre o “poder do como” ou a “arte da intervenção”**

Por Diego Baptista

---

A intenção por trás desse chamado foi, principalmente, perceber que parte da dinâmica de evolução natural das novas práticas profissionais passa por processos de reflexão e desenvolvimento em termos de o que fazemos, como fazemos, para que fazemos e o que precisamos para fazer melhor. Para tanto, propus uma análise comparativa da construção do campo profissional do “desenvolvimento de capacidades”, prática adotada pelos consultores internacionais que trabalham com processos de desenvolvimento em diferentes países, sendo parte de agências da ONU e outras que trabalham com o desenvolvimento.

Nas comunidades de profissionais do desenvolvimento de capacidades, muito se evoluiu em termos de uma contextualização e estruturação do que seria essa prática a partir do compartilhamento e do registro das diferentes experiências entre os profissionais, sendo documentadas em artigos, relatórios e, principalmente, na contínua troca, seja em eventos ou em comunidades de práticas virtuais.

Nossa atividade começou por indagar quais seriam as diferenças entre as práticas dos consultores internacionais e as dos consultores brasileiros. Em grande parte, as sugestões foram de que os consultores internacionais possuem uma abordagem mais técnica, esquemática e processual, enquanto os consultores nacionais tratam o tema de uma maneira mais sutil, baseada na percepção e nas relações.

Logo após, retratei a evolução das abordagens de desenvolvimento internacional, partindo da ajuda ao desenvolvimento, da assistência técnica e da cooperação técnica até o desenvolvimento de capacidades, que, hoje, busca um foco em capacitar e fortalecer as capacidades endógenas, tendo como principais contribuintes Amartya Sen e Allan Kaplan.

Em seguida, descrevi alguns conceitos de desenvolvimento de capacidades de diferentes agências, como OCDE, GIZ, Cida e Banco Mundial, e destaquei a do Pnud como sendo “o processo através do qual indivíduos, organizações e sociedades obtêm, fortalecem e mantêm as capacidades para definir e atingir os seus próprios objetivos de desenvolvimento ao longo do tempo”.

A partir desse momento, o convite foi para olharmos a nossa prática sob diferentes óticas. Propus que, de acordo com o talento de cada um, se dividissem em grupos que tratariam dos conceitos, das estratégias e dimensões, dos processos e esquemas, das características e perfil profissional, dos campos do conhecimento e dos diferentes serviços que podem oferecer. Os grupos tiveram um tempo de cocriação sob a perspectiva das nossas práticas, e, durante o compartilhamento dos resultados, fui comparando os resultados da nossa construção com o resultado dos mesmos tópicos extraídos dos relatórios dos consultores internacionais. Esse momento foi extremamente válido, primeiro para notar o potencial de contribuição de nossos consultores para os diálogos internacionais e como já estamos acompanhando e compreendendo a prática de maneira similar, assim como para visualizarmos que também podemos avançar mais em termos de estruturação do campo de atuação aprendendo com as práticas internacionais. Ficou perceptível, também, a suspeita inicial de que nossas práticas abrangem, de forma muito mais intencional, o invisível e as sutilezas dos processos de desenvolvimento, enquanto as práticas internacionais apresentam mais técnicas e esquemas estruturados.

Para uma apreciação do processo e contribuição para o desenvolvimento do nosso campo, percebo que a integração de ambas as práticas é importante para evoluir na profissionalização do setor de forma sistêmica, integrada e holística de fato, valorizando ambos os aspectos do visível e do invisível. Por fim, retrato a importância de termos princípios e diretrizes que guiem a prática, de intensificar a profissionalização do setor e de incentivar a investigação das diferentes dimensões e vertentes que possam proporcionar um olhar completo da prática e do campo.

Uma parte do relatório utilizado mostrou os aprendizados dos consultores internacionais, os quais compartilho e sugiro como reflexão contínua para as nossas práticas, lendo-se “capacidade” como “desenvolvimento social”: a capacidade é sobre questões da vida real e resultados; capacidade é multifacetada; capacidade é relacional; capacidade é política; capacidade é tangível e intangível; o

desenvolvimento da capacidade está em andamento; é um processo de “dentro para fora” e “de fora para dentro”; requer um envolvimento multiautores; é um processo de “aprendizado iterativo em ação + orientação por resultados”; e requer o praticante equilibrar engajamento com alguma “neutralidade”.

**Diego Baptista** tem como propósito de vida colaborar para que indivíduos tenham seus potenciais fortalecidos e as instituições sejam mais efetivas e responsáveis, atuando como agente do desenvolvimento de capacidades na construção de sociedades justas, sustentáveis e pacíficas. Mestre em Gestão do Desenvolvimento, especialista em Estratégia e Sustentabilidade, bacharel em Relações Internacionais, fundador da Sociedade Global e consultor na NOZ Desenvolvimento e Cocriação em Sustentabilidade.

---

## **Desenvolvimento de jovens profissionais**

Por Diego Baptista

---

A proposta de chamado surge da sinergia de atuações de Diego Baptista, da NOZ Desenvolvimento e Cocriação em Sustentabilidade, e sua experiência como coordenador do Programa Jovens Profissionais do Desenvolvimento na ONG Sociedade Global, e de Elaine Smith, com sua experiência pelo Instituto Geração.

A reflexão partiu do contexto geral da juventude no mundo de hoje, compreendendo que um cenário maior de transformações impacta os desafios e expectativas dos jovens e, assim, as respostas que estamos dando para o desenvolvimento dos jovens profissionais. A juventude é afetada diretamente pelos efeitos das crises globais, em especial em termos de emprego e trabalho. As ondas de protestos pelo mundo demonstram claramente a insatisfação dessa geração com o atual modelo de desenvolvimento.

Essas novas condições alteram também o perfil e a expectativa dos jovens. Importante enfatizar a existência de várias juventudes: jovens da elite, jovens profissionais, jovens-pontes ou em situação de vulnerabilidade, todos têm questões particulares de uma geração que possui desafios de desenvolvimento, independentemente de sua situação. Sejam os jovens da elite, que vivem desafios de busca pela sua identidade ou propósito de vida e carreira, até as condições de jovens em vulnerabilidade, que sofrem com a privação de suas liberdades pela violência ou pela falta de emprego, e também os próprios jovens profissionais do desenvolvimento, que, hoje, enfrentam o desafio de realizar a transição para carreiras que lhe proporcionem maior contribuição social direta.

Uma das pesquisas comentadas foi sobre “O Sonho Brasileiro”, que demonstra o perfil e os sonhos dos jovens brasileiros de 18 a 24 anos de todas as classes. A pesquisa revelou que essa população está ressignificando os sentidos de sua vida cotidiana: apresenta cada vez mais um discurso coletivista, busca a união de trabalho com felicidade, a fim de aliar carreira e retorno financeiro, realização pessoal e relevância social. São considerados jovens-pontes os que atuam como catalisadores de ideias, gerando um novo tipo de influência pela transversalidade. Atentou-se a que essa pesquisa pode ser distorcida por não representar claramente os jovens em situação de vulnerabilidade.

Um ponto importante que ficou aberto é como o jovem pode ter sua estabilidade financeira garantida trabalhando com o desenvolvimento social. E se essas condições são impedimentos para termos mais jovens trabalhando na área ou não, tendo em vista as poucas oportunidades de engajamento disponíveis. Mas, ao mesmo tempo, muitos jovens têm reinventado suas formas de trabalho para gerar recursos ou atender seus propósitos. Também foram abordados os desafios de adesão a programas de desenvolvimento voltados para jovens, pensando sobre por que os jovens se motivam à participação, qual tipo de chamado e formato é mais atrativo ou mesmo se programas com essa proposta estão entre as prioridades de escolha dos jovens.



Essa visão suscitou também uma reflexão sobre a importância do diálogo intergeracional, trazendo os profissionais do desenvolvimento que já trilharam seus caminhos para atuar como mentores no desenvolvimento de jovens profissionais. Trata-se de um processo de troca e aprendizado mútuo, na compreensão das diferenças e dos desafios comuns entre as gerações, para que ambas possam potencializar a contribuição para as transformações humanas, organizacionais e sociais que emergem dos parâmetros de uma nova relação intergerações. Por fim, foi feita uma chamada para ampliar esse diálogo pensando estrategicamente o compartilhamento entre os jovens profissionais e as ações de desenvolvimento de jovens.

**Diego Baptista** tem como propósito de vida colaborar para que indivíduos tenham seus potenciais fortalecidos e as instituições sejam mais efetivas e responsáveis, atuando como agente do desenvolvimento de capacidades na construção de sociedades justas, sustentáveis e pacíficas. Mestre em Gestão do Desenvolvimento, especialista em Estratégia e Sustentabilidade, bacharel em Relações Internacionais, fundador da Sociedade Global e consultor na NOZ Desenvolvimento e Cocriação em Sustentabilidade.

# Avaliação do Encontro Nacional por parte do Comitê Organizador

Um fator que parece ter contribuído para amalgamar os objetivos foi o levantamento dos dilemas e desafios vividos na prática pelas pessoas que estavam desenhando o evento – o grupo compreendeu isso como o “fogo” ou a “chama” do encontro.





Seis pessoas do Comitê Organizador reuniram-se presencialmente, em agosto de 2013, para avaliar o processo de planejamento e implementação do Encontro Nacional de Práticas em Desenvolvimento Social. Contaram, ainda, com o envio das reflexões de mais um integrante do Comitê. Esse grupo construiu uma linha do tempo do evento, reconstituindo os fatos ocorridos desde a sua concepção. Ao fazerem a linha narrativa e estabelecerem relações entre os fatos, naturalmente foram emergindo considerações, reflexões e análises.

### Uma breve retomada: do convite inicial até o encontro em si

Para que as reflexões possam ser melhor compreendidas por quem não viveu o processo, ele será brevemente descrito.

Em novembro de 2012, alguns membros do Instituto Fonte convidaram várias pessoas, provenientes de organizações por eles consideradas congêneres, por atuarem em consultoria, em formação ou em processos de desenvolvimento humano, organizacional e comunitário. A intenção do convite foi a cocriação e a correalização de um encontro de aprendizagem, em que se pudesse abordar as práticas de desenvolvimento vigentes, seus dilemas e desafios.

Para respaldar o convite, o Instituto Fonte apresentou algumas premissas que poderiam dar continente à construção de uma visão comum. Esse encontro não seria para exporem o trabalho, como uma “feira de ciências”, em que as pessoas passam sem se comprometer com a

interação que se estabelece. O objetivo seria colocar a prática de cada um no centro da conversa, e todos os participantes se corresponsabilizariam pelo teor das discussões. Não seria um encontro para a busca de consensos; em vez disso, para que, a partir das distinções, seus participantes pudessem se defrontar com os paradoxos, os limites, e, assim, transpor as barreiras das diferenças para propiciar a emergência de novos entendimentos sobre o atuar com desenvolvimento. Não teria como objetivo a formação de uma associação ou um sindicato, mas seria um encontro para estudar casos concretos da prática e aprimorar a expressão das abordagens que as respaldam. Tendo como cerne a prática de atuação de cada participante, colocada à disposição para ser estudada, explicitada e aprofundada, esse encontro não teria convidados especiais que aportassem conteúdos. Seria, assim, um encontro de voluntários, no qual ninguém seria remunerado para participar.

Outra premissa destacada foi a de que as organizações convidadas não eram consideradas como concorrentes, sendo “concorrente” tudo aquilo que coíbe os processos de desenvolvimento; a mecanicidade, as forças que adormecem a nossa prática.

Como fruto dessa iniciativa estava a expectativa de que todos os participantes pudessem robustecer suas práticas de trabalho. Fez-se, então, o convite para compor um grupo de organizações/pessoas que quisessem organizar o encontro.

Esse convite foi muito apreciado e afirmativamente respondido por meio da composição de um grupo de 16 pessoas interessadas, provenientes de sete organizações. Dessa, seguiram-se duas reuniões, destinadas ao amadurecimento da concepção do encontro: quais seriam seus objetivos, público-alvo, perfil dos participantes, dimensões, data, local, além de fazer um esboço de necessidades financeiras para tal.

Identificou-se quais seriam as principais funções para a consecução da iniciativa, o que resultou na composição de quatro comitês:

- Comitê de Logística, Inscrições e Gestão Administrativo-Financeira: cuidaria do contato com o local antes e durante o evento, da confraternização, da gestão administrativa, das inscrições e do contato com eventuais fornecedores;
- Comitê de Comunicação e Captação de Recursos: responsável por comunicação, convite, identidade visual etc.

Para a captação de recursos, escreveria o projeto e faria os contatos com potenciais apoiadores;

- Comitê de Metodologia: desenvolveria metodologia, agenda, tema e subtemas, acordos de funcionamento, diálogo com quem apresentasse sua prática, necessidades de espaço e materiais;
- Comitê de Sistematização: cuidaria do registro e deste documento de sistematização – fotografias e procedimentos de registro.

Cada comitê foi constituído por quatro pessoas e seguiu agenda própria, tendo em vista a construção de um cronograma que previa ainda algumas reuniões gerais, com os membros de todos os comitês. Nessas reuniões, definiu-se quem eram as organizações carregadoras dessa iniciativa e que outras seriam convidadas a participar.

As dúvidas que surgiram em torno de quem seria o público do encontro foram dirimidas diante do questionamento: *“Queremos fazer um jogo de futebol ou uma pelada? A diferença entre eles é que, no jogo de futebol, há jogadores e torcedores que assistem; há um número específico de pessoas, limites claros, regras rígidas. Na pelada, todos jogam, vão se distribuindo em cada lado do campo, os limites e regras são mais fluidos”*.

*“Queremos que seja uma pelada!”*

Seria convidado quem estivesse disposto a atuar no encontro, fosse na exposição de sua prática, fosse na reflexão acerca do trabalho de outrem. Ficou claro também que este não seria um encontro interorganizacional, com pessoas “representando” instituições, mas uma reunião de indivíduos engajados em práticas de desenvolvimento, sem a limitação de setor, profissão ou cargo.

Este encontro reuniria, primordialmente, os membros das organizações carregadoras, que então convidariam pessoas de suas relações que tivessem o perfil descrito acima.

A duração do encontro, de 2,5 dias, em regime de retiro, em um local que abrigaria até 65 pessoas, contribuiu para que os organizadores dimensionassem seus convites e fizessem convites pessoais, em vez de uma divulgação ampla.

Ainda dentro do espírito de “pelada”, não haveria a venda de ingressos: quem viesse teria de pagar apenas as despesas de transporte, alimentação e hospedagem. Um fundo de apoio financeiro seria constituído, por meio da captação de recursos junto a organizações financiadoras, e oferecido na ficha de inscrição.

Um projeto foi escrito e apresentado a algumas

---

organizações financiadoras. Fizeram-se uma apresentação em slides e um folder eletrônico para os convidados. Recursos financeiros foram buscados para despesas com materiais, equipamentos audiovisuais, transcrição das gravações para a sistematização, elaboração de uma publicação eletrônica e um fundo de apoio para as despesas de hospedagem e transporte público de participantes que necessitassem.

O projeto foi bem recebido por quatro organizações, que, além de doarem recursos financeiros, desejaram participar do encontro, apresentando casos práticos, dialogando nas sessões e convidando participantes.

A comunicação ocorreu por via eletrônica: os convites ocorreram através de e-mail com ficha de inscrição, na qual cada um informou se desejava apresentar algum caso ou realizar uma oficina e com que questões se defrontava em sua prática de desenvolvimento. Essas informações deram condições, ao Comitê de Metodologia, de dimensionar uma agenda para o encontro e escolher um caminho metodológico que congregasse a riqueza de diversidade de ofertas.

Antes do evento, cerca de um terço dos inscritos ofereceu alguma prática para ser apresentada. A metodologia do *open space*, proposta para a abertura do encontro, propiciou

que, a partir do anúncio das ofertas iniciais de sessões pelos próprios oferentes, novas ideias de oficinas, estudos de caso e reuniões temáticas fossem oferecidas, gerando a criação de mais espaços de sessões, dentro dos limites de tempo pré-definidos.

Durante dois dias, ocorreram sessões concomitantes, nas quais os participantes se distribuíram de acordo com seus interesses. Houve sessões com dezenas de pessoas e houve sessões com quatro, cinco participantes.

Pensando na produção de uma publicação, propôs-se que cada pessoa responsável por apresentar uma sessão preparasse um “*paper*”, no qual pudesse refletir os achados resultantes da sessão.

Ainda, cada sessão contaria com a presença de um participante que, de modo voluntário, se oferecia, nos 15 minutos finais, para conduzir e gravar uma colheita de impressões dos participantes daquela sessão, a partir de um roteiro de perguntas orientadoras pré-elaborado pelo Comitê de Sistematização.

Findo cada dia do encontro, os participantes se reuniram em plenária para compartilhar reflexões e achados extraídos das oficinas de que cada um participou e as relações desses achados com questões de sua própria prática.

Tanto essas plenárias como a colheita de impressões de

cada sessão foram gravadas e transcritas, de modo a subsidiar a redação de um material a ser publicado por uma profissional escolhida para esse fim.

Em termos financeiros, há um recurso remanescente das doações recebidas que é suficiente para as despesas de materiais, equipamentos e divulgação de um próximo encontro, sem considerar os custos para gerar uma publicação e para um fundo de apoio a despesas de transporte e hospedagem.

### Algumas colheitas: vivendo e aprendendo

A reunião para a avaliação do Encontro Nacional de Práticas em Desenvolvimento, revelou diversos aspectos.

O fato de o Instituto Fonte, organização proponente, ter apresentado algumas premissas iniciais, que chamou de “espírito do encontro”, permitiu alguma identificação entre os presentes e a criação de um espaço propício para a cocriação com as pessoas das outras organizações. Essas premissas serviram como um “ninho” que permitiu que o grupo concebesse junto o “para quê” do Encontro Nacional.

*“A essência deste encontro é a oxigenação, a mistura, o abrir-se à ampliação.”*

No processo de amadurecimento da imagem da iniciativa, naturalmente pessoas de algumas organizações se desvincularam, enquanto outras se vincularam posteriormente, e o grupo carregador da iniciativa se formou.

Ao assumir o compromisso de construir um evento que tivesse um caráter interorganizacional, a organização proponente se viu diante da necessidade de abrir mão de parte de seus objetivos inicialmente concebidos em nível interno à organização. Ao mesmo tempo, naturalmente assumiu um caráter alinhavador do trabalho das comissões, zelando por uma orquestração do todo, tomando o cuidado de permitir espaço a ser preenchido pelos coletivos construídos.

Um fator que parece ter contribuído para amalgamar os objetivos foi o levantamento dos dilemas e desafios vividos na prática pelas pessoas que estavam desenhando o evento – o grupo compreendeu isso como o “fogo” ou a “chama” do encontro.

Muitas foram as ideias, muito tempo de reunião presencial se investiu nessa fase de definição de objetivos, de público-alvo, de qualidades desejáveis para o Encontro Nacional. Sustentar esse espaço coletivo de cocriação de ideias, permitindo a coexistência de dissensos, o diálogo de distintas



percepções, nem sempre foi fácil, por vezes suscitou impaciências e tensões dentro do grupo, mas foi o que propiciou a definição de um propósito claro. Tal clareza de propósito foi necessária para que, depois, as comissões pudessem trabalhar paralela e concomitantemente, uma vez que as reuniões gerais foram ficando mais esparsas.

À medida que os trabalhos de desenho e implementação do encontro foram se desenrolando, naturalmente alguns bordos inicialmente construídos foram sendo afrouxados.

*“Fazer um ímã muito bem feito cria um centro claro, que prescinde de limites rígidos.”*

É possível que o fato de esta ser uma iniciativa proposta por diversas organizações tenha contribuído para a ampla aceitação de participação e para o interesse de quatro financiadores apoiarem o evento.

*“Acho que o fato de o encontro ter partido de instituições com credibilidade e conhecidas por seu trabalho na área de desenvolvimento foi fundamental para a resposta aos convites de participação e para a captação de recursos.”*

Avaliou-se que o material de divulgação foi muito preciso para divulgar o encontro. Aparentemente, a proposta foi bem compreendida e adequadamente respondida pelos participantes. O encontro teve um

clima de respeito, de abertura e de tranquilidade para a exposição das práticas de cada um, permitindo que fragilidades, paradoxos, desafios, questionamentos e aprendizados pudessem ser abordados em todas as sessões.

*“Houve uma convivência respeitosa entre profissionais de diferentes gerações e áreas de atuação, percebida desde as oficinas até a confraternização.”*

*“O fato de os financiadores oferecerem sessões e compartilharem suas práticas e questões foi coerente com o espírito do encontro”.*

Ainda, o caráter de um encontro que não fosse “para”, mas que fosse “com”, logo colocou os participantes à vontade para a construção e a colaboração durante os dias de atividades. Foram construídas três comissões com os participantes: uma para cuidar da festa de confraternização na noite do 2º dia; uma para zelar e gravar a conversa de sistematização de cada sessão, gerando subsídios para a publicação; e uma para analisar os pedidos de ajuda financeira para despesas de transporte e hospedagem e para construir os critérios de apoio financeiro.

A escolha do espaço físico – o Centro Paulus – também foi avaliada como muito positiva, seja por sua experiência em eventos dessa natureza, seja pela capacidade de adaptação e

resposta às demandas que foram surgindo, como, por exemplo, a oferta de cinco cardápios para atender a diversas restrições alimentares.

Alguns dos desafios vividos na construção da iniciativa:

- o nome só ficou claro após a terceira reunião geral dos comitês: “Encontro Nacional de Práticas em Desenvolvimento Social” parecia conseguir congregiar as diferentes denominações utilizadas dentro do grupo para seus fazeres profissionais: facilitadores de processos, anfitriões, sistematizadores, agentes de transformação social, profissionais de desenvolvimento, consultores, *coaches* etc.;
- ter ou não um tema central? Buscou-se algum tema que pudesse ser norteador, ou mesmo subtemas que pudessem contribuir para que as pessoas se identificassem com a proposta. Porém, o tempo de planejamento não foi suficiente para o amadurecimento desse caminho. Optou-se por propor que o foco nas práticas de desenvolvimento seria um tema condizente com este primeiro encontro, de caráter experimental neste coletivo;
- com relação à metodologia, buscou-se propiciar condições que acolhessem a curadoria das inscrições, de modo a

respeitar alguns indivíduos, que precisavam preparar as sessões antecipadamente, e, ao mesmo tempo, criar condições propícias à emergência espontânea de ofertas de sessões a partir do encontro entre os participantes no início do evento.

Com relação a esta questão, todas as propostas de sessões enviadas pelos participantes foram aceitas pelo Comitê de Metodologia, responsável por dialogar com cada pessoa que ofereceu algo, a fim de melhor compreender cada proposta e respectivas necessidades logísticas.

A comissão conferiu à plenária do *open space*, realizada no início do evento, o poder de responder a cada oferta, por meio de adesão ou não, de modo que ao oferente cabia o poder de sustentar ou retirar sua sessão da agenda, movê-la dentro da programação em meio às outras ofertas ou ainda transformá-la, mesclando sua sessão com outras lá presentes.

Percebeu-se que a definição do tempo de uma hora e meia para cada sessão atendeu com êxito algumas sessões, enquanto para outras foi insuficiente, o que gerou frustração dentre os presentes. Uma recomendação é que, em uma próxima edição, haja espaços com tempos diferentes.

O intento de produzir uma publicação ganhou concretude e maiores contornos quando

recursos financeiros foram captados para esse fim. A comissão decidiu contratar uma profissional que se responsabilizasse por sua elaboração, de acordo com as orientações do Comitê de Sistematização.

Decidiu-se conduzir e gravar reflexões e avaliações sobre cada sessão realizada. Para isso, lançou-se mão de voluntários participantes que pudessem fazer tal tarefa.

Avaliou-se que não houve tempo hábil para que os comitês de Metodologia e de Sistematização alinhassem suas metodologias.

*“Embora o ‘open space’ tenha funcionado bem, senti falta de mais momentos em plenárias maiores, com todo mundo ou com dois grupos de 30 pessoas, por exemplo, em que pudéssemos explorar melhor, conjuntamente, as questões vivas em nós e as questões iniciais que foram as fecundadoras do encontro. (Ex.: O que nos une e o que nos diferencia? Que aspectos, princípios, metodologias, questões de desenvolvimento são relevantes para o grupo? Como podemos nos fortalecer? Como podemos ampliar esse movimento? Conversei com algumas pessoas, no encontro, que sentiram essa mesma falta e com outras que achavam que nesse momento inicial, neste primeiro encontro, cada um estava trabalhando mais dentro de si essas questões, então não seria o momento ainda dessas ‘reuniões maiores’... Enfim... Eu senti falta de uma ‘costura’ maior entre as ‘oficinas’.”*

A duração de 2,5 dias permitiu que cada participante assistisse a até nove sessões propostas. As pessoas estabeleciam relações entre as oficinas que assistiam e iam criando sentidos. Avaliou-se que essa duração foi insuficiente para que houvesse um espaço comum de construção crítica. O grupo organizador optou por uma maior quantidade de sessões, em detrimento de tempo para maior profundidade de reflexões.

A proposta de cada apresentador de sessão escrever um *paper* após a sua sessão parece ter contribuído não só para alimentar a publicação sobre o encontro, mas, principalmente, para estimular cada um a se aprofundar na reflexão sobre seu próprio trabalho.

### Recomendações: e por falar das flores...

A reunião de avaliação gerou algumas recomendações para uma próxima iniciativa:

- 1) Começar com mais antecedência a organização do encontro, pois é preciso um período maior, inicial, de gestação da ideia e do propósito para, depois, o grupo iniciar a etapa mais “operacional” ou de organização do evento;
- 2) Para compor um próximo grupo carregador da iniciativa, lembrar-se de ampliar o convite para as pessoas que participaram do primeiro Encontro Nacional e

que podem ter interesse em contribuir com a organização;

síntese ao final de cada sessão, ainda no “calor do momento”;

- 3) No processo de construção coletiva, é possível que ocorram mal entendidos, que devem imediatamente ser esclarecidos quando ocorrerem, para que não sejam erroneamente interpretados e gerem desconfortos entre os organizadores;
- 4) Para o registro e a sistematização, podem ser feitas colheitas gráficas coletivas, murais, formas mais livres de colher o que está vivo no evento, aliviando uma certa formalidade das gravações. E, mesmo que o formato do registro não seja gráfico, o importante é realizar a captura, em tempo real, da essência do que está acontecendo, em vez de tentar fazer um esforço de
- 5) Experimentar outras formas de equilibrar os tempos entre sessões menores e plenárias, bem como a possibilidade de abrir espaços para sessões com duração variada. De todo modo, 1h30 parece ser um tempo muito curto. Talvez trabalhar com 2h como tempo mínimo possa ser mais interessante para a qualidade do aprofundamento de cada tema;
- 6) Convidar os participantes a integrar ofertas. Uma vez que muitos atores puderam se aproximar nesta edição, há a possibilidade de ofertarem sessões em parceria entre diferentes abordagens;
- 7) Aproveitar os aprendizados deste Encontro Nacional!

# Expediente

## **Redação e edição de conteúdo**

Carline Piva e Marina Magalhães Carneiro de Oliveira.

É importante ressaltar que o capítulo 2 reúne *papers* com diversos autores e que todos os participantes do Encontro Nacional contribuíram com suas experiências e reflexões para a produção desse conteúdo.

## **Coordenação editorial**

Comitê de Sistematização, formado por Ana Biglione, Cristina Meirelles e Mariangela de Paiva Oliveira.

## **Revisão ortográfica**

Assertiva Produções Editoriais

## **Projeto gráfico e diagramação**

Helen Ressude

## **Fotos**

Carline Piva e Marcela Magon

## **Comitê organizador do Encontro Nacional de Práticas em Desenvolvimento Social**

Ana Biglione – Noetá, Instituto Fonte

Andreia Saul – FICAS

Carline Piva – Instituto Fonte

Cristina Meirelles – CASA7 Memórias e Aprendizagens

Daniella Mac Dowell – NOZ Desenvolvimento e Cocriação em Sustentabilidade

Elaine Smith – Instituto Geração

Franklin Felix – FICAS

Leandro Kao – Adigo

Mariangela de Paiva Oliveira – Instituto Fonte

Marina Magalhães Carneiro de Oliveira – Instituto Fonte

Rogério Magon – Instituto Fonte

Tamara Azevedo – CoCriar – Inovação Organizacional e Sustentabilidade

## Lista dos participantes do Encontro Nacional

Nome	Instituição
Adriana Ielo Deróbio	Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (Idis)
Ana Biglione	Noetá, Instituto Fonte
Andreia de Carvalho Saul	FICAS
Anna Livia Arida	Move - Avaliação e Estratégia em Desenvolvimento Social
Antonio Luiz de Paula e Silva	Instituto Fonte
Bárbara Pimpao Ferreira	Associação Brasileira de Educação e Cultura
Camila Scramim Rigo	CoCriar - Inovação Organizacional e Sustentabilidade
Carline Piva	Instituto Fonte
Carolina Rodrigues Miranda	FICAS
Christel Scholten	Reos Partners
Cintia Kogeyama	FICAS
Cristiane Felix dos Santos	Instituto C&A
Cristina Meirelles	CASA7 Memórias e Aprendizagens
Daniella Mac Dowell de Bastos Martins	NOZ Desenvolvimento e Cocriação em Sustentabilidade
Daniel Maldaner	Mutare Treinamento Vivencial
Diego Cervino Lopez	Eteh
Diego Henrique da Silva Baptista	NOZ Desenvolvimento e Cocriação em Sustentabilidade
Eduardo Rombauer van den Bosch	Instituto Democracia e Sustentabilidade
Elaine Smith	Instituto Geração
Fátima Aparecida Ticianel	NDS/ISC/UFMT e GSP
Fátima Lisboa Nascimento	SoIMaior Aprendizagem e Desenvolvimento Humano e Organizacional
Felipe Farinelli Lima Brito	Instituto de Cidadania Empresarial (ICE)
Fernando Rossetti	Educarte
Franklin Felix de Lima	FICAS
Gabriel de Arruda Barbosa Lima	Consultor autônomo
Gabriela G.A. Albornoz	FICAS
Gabriela Horesh Brettas	FICAS
Helena L R Magalhães Gomes	Imaflora/ECOSistemas/Programa Germinar
Helena Rondon	Instituto Fonte
Henrique Dantas de Santana	Instituto Fonte
Ivy Moreira	Cidade Escola Aprendiz
Janaína Behling	Viva Letramentos
Joana Zatz Mussi	Coletivo Contrafilé, CCJ, MAM-SP
Julio Strubing Müller Neto	Instituto de Saúde Coletiva-UFMT
Lafayette Parreira Duarte	Instituto Fonte
Leandro Gheti Kao	Adigo
Leonardo Costa de Mello	Associação Sabiá
Ligia Rosa de Rezende Pimenta	Consultoria Governo, Terceiro Setor e empresas

Lilian Juliana Kuwano Buhner	Rede Marista de Solidariedade
Lindalva da Conceição Correia	Correia e Santos
Luciana Pionorio Rocha	FICAS
Madelene Barboza	Instituto Fonte
Márcia Aparecida Peçanha Alexandre	Instituto Votorantim
Márcia Maria de Sousa Thomazinho	Consultora independente
Mariangela de Paiva Oliveira	Instituto Fonte
Marina Magalhães Carneiro de Oliveira	Instituto Fonte
Martina Rillo Otero	Instituto Fonte
Patricia Santin	Fundação Telefonica
Paula Baena	Hospital Pequeno Príncipe
Paula Rodrigues	FICAS
Rejane Paz	Convidada do Instituto C&A
Renata Artico	FICAS
Rita Monte	Semente Uma
Rodrigo Rubido Alonso	Instituto Elos
Rogério Magon	Instituto Fonte
Rosana Kisil	CAOS Dinâmica Organizacional
Sandra Caselato	Consultora autônoma
Taís Coppini Pereira	FICAS
Tamara Azevedo	CoCriar - Inovação Organizacional e Sustentabilidade
Tatiana Piva de Albuquerque Sartori	Instituto Geração
Tiago Dadalto Schettino	Kailo
Tiago Sartori	Consultor autônomo
Ubirajara Azevedo dos Santos Filho	FICAS
Vanessa Orban Aragão Santos	Move - Avaliação e Estratégia em Desenvolvimento Social
Vitor Inacio Morgensztern	Dossier Consultoria
Yuri Haasz	Consultor autônomo



## Realização



## Apoio

