

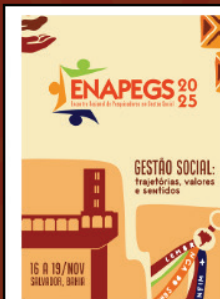
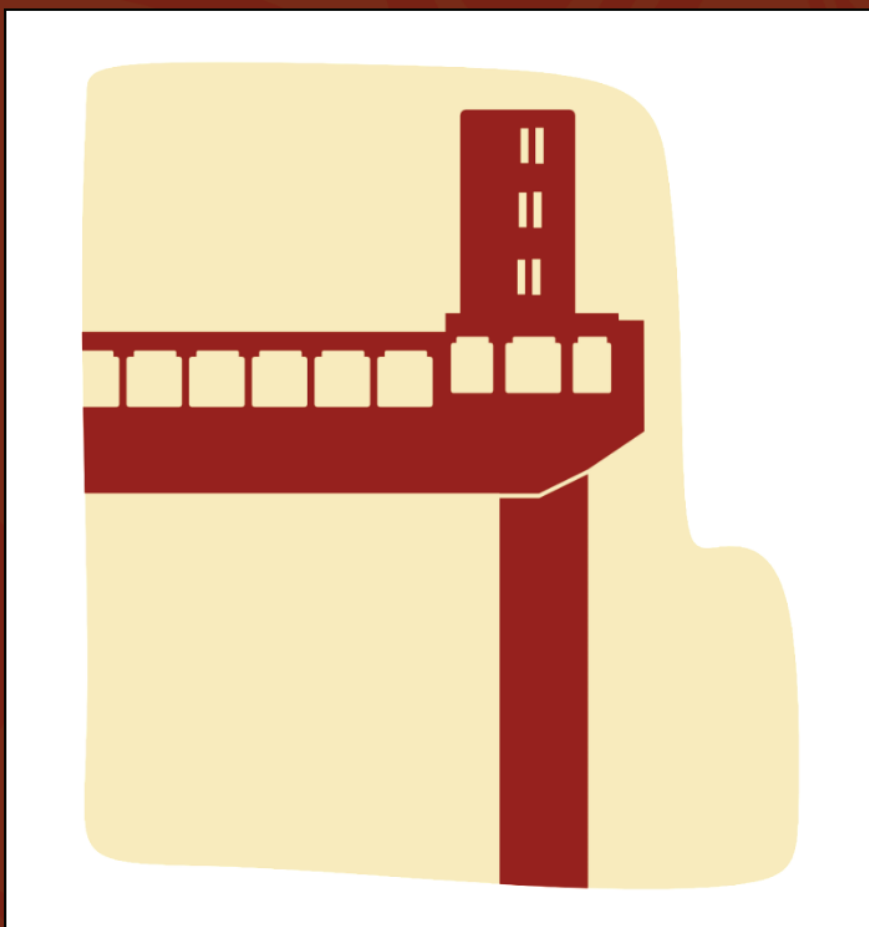
# RiGS

revista interdisciplinar de gestão social

v.14 n.3 set./dez. 2025

ISSN: 2317-2428

[www.rigs.ufba.br](http://www.rigs.ufba.br)





# RiGS

revista interdisciplinar de gestão social

Publicação acadêmica, quadrimestral. Publica 3 tipos de documentos: textos, fotos e vídeos. Estimula 6 tipos de contribuições: tecnológica, teórica, vivencial, indicativa, fotográfica e audiovisual. Explora a gestão social de forma ampla ao situá-la na contemporaneidade, em territórios pluridisciplinares de prática e na investigação acadêmica. Difunde estudos pautados pela interdisciplinaridade.

v.14 n.3 set./dez. 2025 ISSN: 2317-2428

[www.rigs.ufba.br](http://www.rigs.ufba.br)



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
EM DESENVOLVIMENTO E  
GESTÃO SOCIAL



Universidade Federal da Bahia  
Reitor: Prof. Dr. Paulo Cesar Miguez de Oliveira  
Vice-Reitor: Penildon Silva Filho

Escola de Administração/ UFBA  
Diretor: Prof. Dr. André Luis Nascimento dos Santos  
Vice-Diretora: Profa. Dra. Bárbara Maria Dultra Pereira

Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Gestão Social (PDGS)  
Coordenação: Prof. Dra. Luiza Reis Teixeira  
Vice-coordenação: Profa. Dra Morgana Martins Krieger

Revisão da Língua Portuguesa e Normalização  
Equipe Edufba/ Pontual Traduções

Gestão de Design e Diagramação  
Zeta Studio

Diagramação  
Zeta Studio

Foto da Capa  
ENAPEGS

Revista interdisciplinar de gestão social / Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social. – Vol. 14, n.3 (set./ dez. 2025)- . - Salvador : EAUFBA, 2014 - . v.

Quadrimestral.  
Descrição baseada em: Vol. 1, n.1 (jan./ abr. 2012).

ISSN 2317-2428

1. Administração local - Periódicos. 2. Desenvolvimento social - Periódicos. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração.

CDD 352

### **EDITORAS - CHEFE**

**Maria Elisabete Pereira dos Santos**  
Universidade Federal da Bahia,  
Brasil

**Luiza Reis Teixeira**  
Universidade Federal da Bahia,  
Brasil

**Morgana Gertrudes Martins  
Krieger**  
Universidade Federal da Bahia,  
Brasil

### **EDITORES ASSOCIADOS**

**Eduardo Paes Barreto Davel**  
Universidade Federal da Bahia,  
Brasil

**Fabio Bittencourt Meira**  
Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, Brasil

**Leticia Dias Fantinel**  
Universidade Federal do Espírito  
Santo, Brasil

**Paula Chies Schommer**  
Universidade do Estado de Santa  
Catarina, Brasil

**Maria Amélia Jundurian Corá**  
Universidade Federal de Alagoas,  
Brasil

### **GESTOR EXECUTIVO**

**Daniel Chaves**  
Universidade Federal da Bahia, Brasil

### **CONSELHO EDITORIAL**

**Alexandre de Pádua Carrieri,**  
Universidade Federal de Minas  
Gerais, Brasil

**Alketa Peci, Fundação**  
Getulio Vargas, Rio de Janeiro

**Ana Sílvia Rocha Ipiranga,**  
Universidade Estadual do Ceará,  
Brasil

**Anderson de Souza Sant'Anna,**  
Fundação Dom Cabral, Brasil

**Andrea Leite Rodrigues,**  
Universidade de São Paulo, Escola  
de Artes, Ciências e Humanidades

**Antonia de Lourdes Colbari,**  
Universidade Federal do Espírito  
Santo

**Antonio Strati,**  
École Polytechnique de Paris,  
França; Facoltà di Sociologia,  
Università degli Studi di Trento,  
Itália

**Ariadne Scalfoni Rigo,**  
Universidade Federal da Bahia,  
Brasil

**Cintia Rodrigues de Oliveira,**  
Universidade Federal de  
Uberlândia, Brasil

**Eda Castro Lucas de Souza,**  
Universidade de Brasília

**Fabio Bittencourt Meira,**  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul,  
PPGA-UFRGS, Brasil

**Fabio Vizeu Ferreira,**  
Universidade Positivo, Brasil

**Fernando Gomes de Paiva Júnior,**  
Universidade Federal de  
Pernambuco, Brasil

**Jeová Torres Silva Júnior,**  
Universidade Federal do Cariri,  
UFCA - Brasil, Brasil

**João Martins Tude,**  
Universidade Federal da Bahia

**José Antonio Gomes de Pinho,**  
Universidade Federal da Bahia,  
UFBA, Brasil

**Josiane Silva de Oliveira,**  
Universidade Estadual de Maringá,  
UEM, Brasil

**Leticia Dias Fantinel,**  
Universidade Federal do Espírito  
Santo, Brasil

**Luciano Junqueira,**  
Pontifícia Universidade Católica de  
São Paulo

**Luiz Alex Silva Saraiva,**  
Universidade Federal de Minas  
Gerais, Brasil

**Marcelo de Souza Bispo,**  
Universidade Federal da Paraíba,  
Brasil

**Maria Amélia Jundurian Corá,**  
Universidade Federal de Alagoas

**Maria Ester de Freitas,**  
Fundação Getulio Vargas - SP/  
EAESP, Brasil

**Miguel Pina e Cunha,**  
Nova School of Business and  
Economics Universidade Nova de  
Lisboa, Portugal

**Paula Chies Schommer,**  
Universidade do Estado de Santa  
Catarina, Brasil

**Pedro Bendassolli,**  
Universidade Federal Rio de Norte

**Silvia Gherardi,**  
Facoltà di Sociologia, Università  
degli Studi di Trento, Itália

**Tânia Fischer,**  
Universidade Federal da Bahia –  
Brasil



# sumário

## 9 Editorial

### RELATOS DE EXPERIÊNCIAS

#### 13 **Entre o sonho e a gestão: a Cooperativa Escola como instrumento de formação e extensão universitária**

*Ludmila Meira*

*Edilane de Souza da Fonseca*

*Débora de Jesus Sena*

*Alessandra Bandeira Antunes de Azevedo*

#### 25 **Transformar territórios com liderança feminina, inovação da gestão social: a experiência do Rolê Agroecológico em São Paulo**

*Camila Montevechi*

*Rosane Santiago*

*Helena Grundig*

#### 35 **Parceria ou desresponsabilização? Contribuição vivencial de um técnico de gestão da proteção social especial de Salvador, Bahia**

*Maurício Alencar*

*Silva Bodnachuk*

*Ravena de Melo Lima Leitão*

#### 45 **Mapeamento da articulação de iniciativas de inovação social na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar): primeiros passos para um ecossistema multicampi**

*Patrícia Villar Martins*

*Daniel Braatz*

*Márcio Rogério Silva*

*Natália Bachiega Magalhães Moura*

#### 63 **Ação pastoral como prática de economia solidária e gestão social**

*Cirlany Sousa Matos*

*Francisco Bruno Monte Gomes*

*Maria Raquel Caixeta Gandolfi*

*Orien Tateshita*

*Waléria Maria Menezes de Moraes Alencar*

**73 Residência Social e suas contribuições para uma gestão social transformadora**

*Maria Isabel Carvalho Vasconcellos*

*Tania Moura Benevides*

**87 Importância da extensão universitária na sociedade e do planejamento no processo de implementação: relato técnico do projeto “Círculos de leitura: caminhos para a formação sociocultural e cidadã” em Juazeiro do Norte, Ceará**

*Missicleia Janaína Magalhães*

*Maria Leirivane Roque Viana*

*Priscilla Régis Cunha de Queiroz*

**107 Os afetos na pesquisa: ética, escuta ativa e atravessamentos dos pesquisadores em Brumadinho**

*Melina Alves Gomes*

*Alex José de Almeida*

*Armindo dos Santos de Sousa Teodósio*

**ENSAIO FOTOGRÁFICO E VÍDEO**

**119 Ensaio fotográfico do XIII Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (Enapegs) – Feira comunitária**

*Uenderson Santos*

*Joelson Matos*

# editorial

A presente publicação da RIGS é uma edição especial e traz textos de relato de experiências, apresentados no XIII Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (Enapegs), realizado em Salvador (BA) entre 16 e 19 de novembro de 2025. Trata-se, portanto, de textos de grande riqueza prático-teórica – o XIII Enapegs contou, adicionalmente, com a apresentação de outros tipos de trabalhos, como artigos completos, artigos tecnológicos e resumos expandidos.

Os relatos de experiências compartilham vivências de ensino e aprendizagem, desenvolvimento de projetos, Tecnologia Social (TS), Residência Social (RS) e de organização comunitária, trazendo elementos e aspectos de natureza socioambientais, culturais, econômicos, de gênero e étnicos. Os temas tratados nos relatos e aqui apresentados são atravessados pelo macrotema do XIII Enapegs: **“Gestão social: trajetórias, valores e sentidos”**. Particularmente, essa edição trata de temas como cooperativismo e formação universitária; educação alimentar, ambiental e territorial; parceria e responsabilização socioassistencial; inovação social em instituição de ensino superior; possibilidades e limites da ação pastoral; leitura, escuta e residência social; extensão universitária e leitura; governança e afeto.

O relato de experiência apresentado por Ludmila Meira, Edilane de Souza Fonseca, Débora de Jesus Sena e Alessandra Bandeira Antunes de Azevedo, intitulado **“Entre o sonho e a gestão: a Cooperativa Escola como instrumento de formação e extensão universitária”**, apresenta o percurso, avanços, desafios e contribuições da Cooperativa Escola (CE), vinculada ao Curso Superior de Tecnologia (CST) em Gestão de Cooperativas da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB). Trata-se de uma reflexão sobre a estratégia de implementação da curricularização da extensão, no âmbito da gestão social de cooperativas. Essa iniciativa se constitui como necessidade de articulação prática entre ensino e extensão, particularmente no que diz respeito à vivência cooperativista crítica e autogestionária. A experiência relatada reafirma o papel da CE como um instrumento de formação cidadã, qualificação profissional e fortalecimento da função social da universidade pública.

O texto de Camila Montevechi, Rosane Santiago e Helena Grundig, intitulado **“Transformar territórios com liderança feminina, inovação da gestão social: a experiência do Rolê Agroecológico em São Paulo”**, apresenta um relato de experiência sobre a implementação do projeto municipal Rolê Agroecológico, considerado como uma política pública inovadora idealizada pela Secretaria Municipal de Educação de São Paulo. A referida iniciativa promove a educação alimentar, ambiental e territorial recorrendo a vivências sensoriais agroecológicas com agricultores urbanos e periurbanos, envolvendo estudantes da rede pública em atividades conectadas ao currículo escolar. O texto compartilha a vivência de mulheres que lideram o Instituto Nia Hub – primeira Instituição de Ciência, Tecnologia e Inovação Social (ICT) e entidade brasileira fundada e dirigida

exclusivamente por mulheres em parceria com o poder público e o Centro de Recuperação e Educação Nutricional (Cren). O projeto, segundo seus próprios termos, se constitui em um laboratório de gestão social aplicada, combinando inovação metodológica, sensibilidade territorial e produção colaborativa de conhecimento.

O tema da parceria e responsabilização é abordado no trabalho de Maurício Alencar, Silva Bodnachuk e Ravena de Melo Lima Leitão, “**Parceria ou desresponsabilização? Contribuição vivencial de um técnico de gestão da proteção social especial de Salvador, Bahia**”, o qual apresenta a experiência de um técnico de gestão da proteção social especial de Salvador e discute os desafios apresentados ao exercício da governança pública, no âmbito da prestação dos socioassistenciais, durante sua atuação profissional na Diretoria de Proteção Social Especial (DPSE) da Secretaria de Promoção Social, Combate à Pobreza, Esportes e Lazer (Sempre).

Patrícia Villar Martins, Daniel Braatz, Márcio Rogério Silva e Natália Bachiega Magalhães Moura, em “**Mapeamento da articulação de iniciativas de inovação social na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar): primeiros passos para um ecossistema *multicampi***”, apresentam a experiência conduzida pela Agência de Inovação da UFSCar (AIn.UFSCar) na articulação de iniciativas de inovação social nos quatro campi da referida instituição. A proposta teve como motivação recomendações de órgãos de controle Controladoria-Geral da União (CGU) e Tribunal de Contas da União (TCU) para que as Instituições Científicas e Tecnológicas (ICTs) incorporem dimensões sociais às suas políticas de inovação. O trabalho destaca a relevância da institucionalização de práticas e implementação de políticas, de modo a consolidar a inovação social como eixo estratégico nas universidades públicas.

Cirlany Sousa Matos, Francisco Bruno Monte Gomes, Maria Raquel Caixeta Gandolfi, Orien Tateshita e Waléria Maria Menezes de Moraes Alencar, no relato de experiência “**Ação pastoral como prática de economia solidária e gestão social**”, apresentam a vivência, ao longo de vinte anos, do Praesidium Nossa Senhora de Fátima, grupo vinculado à Legião de Maria, localizado no Parque São Lucas, zona leste da cidade de São Paulo. O trabalho articula espiritualidade, cuidado comunitário e ação coletiva em um território marcado por desigualdades, mas também por redes de solidariedade e resistência – trabalho desenvolvido a partir de princípios da economia solidária e da gestão social. A experiência reafirma o papel das práticas comunitárias de base como caminhos legítimos para a construção do bem comum, fortalecendo a cidadania e a justiça social em territórios periféricos.

O trabalho de Maria Isabel Carvalho Vasconcellos e Tania Moura Benevides, “**Residência Social e suas contribuições para uma gestão social transformadora**”, é um rico relato da Residência Social (RS) realizada na Biblioteca Comunitária do Calabar, em Salvador (BA), no âmbito do Programa de Pós-Graduação em em Desenvolvimento e Gestão Social (PDGS) da Universidade Federal da Bahia (UFBA). A partir da imersão na realidade do Calabar, as autoras buscam compreender as dinâmicas sociais e culturais do território e desse equipamento público, a biblioteca, bem como planejar para aplicar a metodologia do

Escambo de Livros, concebida como um potencial Tecnologia de Gestão Social (TGS). A experiência apresentada mostra a importância da gestão social ancorada na escuta, na participação comunitária e na valorização dos saberes locais.

Missicleia Janaína Magalhães, Maria Leirivane Roque Viana e Priscilla Régis Cunha de Queiroz, no texto **“Importância da extensão universitária na sociedade e do planejamento no processo de implementação: relato técnico do projeto ‘Círculos de leitura: caminhos para a formação sociocultural e cidadã’ em Juazeiro do Norte, Ceará”**, apresentam-nos o rico relato de duas estudantes do curso de Administração Pública e Gestão Social da Universidade Federal do Cariri (UFCA) em um projeto de extensão universitária. Em parceria com uma professora de Biblioteconomia, o projeto teve como objetivo desenvolver círculos de leitura para melhorar a escrita e leitura de crianças do 5º ano em uma escola pública em Juazeiro do Norte. O projeto constitui-se em uma rica experiência de formação acadêmica multidisciplinar, articulando ensino, pesquisa e extensão – adicionalmente, contribui para a profissionalização da gestão pública brasileira, refletindo sobre a experiência das extensionistas e destacando a parceria entre a universidade e escola.

O texto de Melina Alves Gomes, Alex José de Almeida e Armindo dos Santos de Sousa Teodósio, **“Os afetos na pesquisa: ética, escuta ativa e atravessamentos dos pesquisadores em Brumadinho”**, que atuam junto a comunidades indígenas, quilombolas e ribeirinhas no município de Brumadinho, Minas Gerais, é contextualizado no desastre derivado de crime corporativo acontecido em 2019. O texto desafia as tradicionais delimitações entre racionalidade científica e emoção, situando-nos no universo da subjetividade dos pesquisadores, na sua integralidade pressupostos que são caros a pesquisa-ação e engajada. O relato dessa vivência problematiza dicotomias historicamente construídas pelo tradicional e colonial exercício da pesquisa, práticas assistencialistas e tecnicistas na extensão universitária.

O XIII Enapegs contou com a coordenação geral de Morgana G. Martins Krieger e de Luiza Reis Teixeira, ambas do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia (PDGS-UFBA). A coordenação científica esteve a cargo de Ariádne Rigo, do Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) da UFBA. A equipe de coordenação adjunta contou com: Doraliza Monteiro, vinculada à Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) e ao NPGA-UFBA; Maria Amélia Corá, Universidade Federal de Alagoas (UFAL) e PDGS-UFBA; Valéria Gianella, Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB); Amanda Carvalho, NPGA-UFBA; Tiago Leonardo, PDGS-UFBA; Modúpeolá, PDGS-UFBA; Debora Dourado, PDGS-UFBA; Joelson Matos, UFRB; e Cinara Simonino, NPGA-UFBA. Do ponto de vista institucional, o encontro foi realizado pela Rede de Pesquisadores em Gestão Social, PDGS, NPGA e UFBA. O evento contou com o apoio da UFRB, da UFSB e da UFAL. O XIII Enapegs teve financiamento da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), da Prefeitura Municipal de Salvador e da Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte (Setre) do Governo do Estado da Bahia.

O ensaio fotográfico e o vídeo<sup>1</sup>, produzidos por Uenderson Santos e Joelson Matos, trazem o registro da feira comunitária que ocorreu durante o Enapegs. A feira se constituiu como um dos espaços simbólicos do evento, materializando, na prática, os princípios debatidos ao longo das mesas, rodas de conversa e atividades acadêmicas. Foi um espaço comunitário, lugar de encontro de reunião de pequenos produtores, coletivos, artesãos e iniciativas populares locais. A feira extrapolou a lógica comercial e se afirmou como um território de encontro, diálogo e valorização dos saberes construídos nos cotidianos das comunidades, além de trocas de experiências e vivências. O conjunto destes textos e imagens é um rico exemplo do quão profícuo, gratificante e socialmente relevante foi o XIII Enapegs de 2025 em Salvador.

Ariadne Scalfoni Rigo  
Maria Elisabete Pereira dos Santos  
Luiza Reis Teixeira  
Morgana Gertrudes Martins Krieger

---

1 <https://youtube.com/shorts/HQ1Y1G-nJlA?feature=share>.

## **ENTRE O SONHO E A GESTÃO: A COOPERATIVA ESCOLA COMO INSTRUMENTO DE FORMAÇÃO E EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA**

**Ludmila Meira, Alessandra Bandeira Antunes de Azevedo,  
Débora de Jesus Sena, Edilane de Souza da Fonseca**

### **Resumo**

Este relato de experiência apresenta a trajetória da Cooperativa Escola (CE), vinculada ao Curso Superior de Tecnologia (CST) em Gestão de Cooperativas da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), como estratégia de implementação da curricularização da extensão, no âmbito da gestão social de cooperativas. A iniciativa surge em resposta à lacuna existente na articulação prática entre ensino e extensão, especialmente no que se refere à vivência cooperativista crítica e autogestionária. O trabalho tem como objetivo refletir sobre os principais avanços, desafios e contribuições da CE desde sua criação, em 2022, até o encerramento do primeiro ciclo da primeira gestão, em março de 2025. A metodologia adotada é de natureza qualitativa, com abordagem descritiva, fundamentada na análise documental e na observação participante dos autores. Os resultados indicam a consolidação da CE como espaço pedagógico dinâmico, que articula teoria e prática por meio de atividades como oficinas formativas, visitas técnicas, elaboração de projetos e participação em eventos de pesquisa e extensão. Destacam-se, ainda, os desafios relacionados ao engajamento discente e às limitações financeiras, enfrentados por meio de estratégias de pertencimento, parcerias institucionais e articulação com projetos financiados. A experiência reafirma a CE como um instrumento potente de formação cidadã, qualificação profissional e fortalecimento da função social da universidade pública.

### **Palavras-chave**

curricularização da extensão; gestão de cooperativas; gestão social.

**Abstract** This experience report presents the trajectory of the Student Cooperative (SC), linked to the Higher Technology Course in Cooperative Management at the Federal University of Recôncavo da Bahia (UFRB), as an implementation strategy for University Outreach in the context of cooperatives' social management. The initiative emerges in response to the existing gap in the practical articulation between teaching and outreach, especially concerning critical and self-managed cooperative experience. The study aims to reflect on the main advances, challenges, and contributions of the SC from its creation in 2022 until the conclusion of the first cycle of its initial management, in March 2025. The adopted methodology is qualitative, with a descriptive approach, based on documentary analysis and the authors' participant observation. The results indicate the consolidation of the SC as a dynamic pedagogical space that articulates theory and practice through activities such as training workshops, technical visits, project development, and participation in research and outreach events. Challenges related to student engagement and financial limitations are also highlighted, which were addressed through strategies of belonging, institutional partnerships, and articulation with funded projects. The experience reaffirms the Student Cooperative as a powerful instrument for civic education, professional qualification, and strengthening the social function of the public university.

**Keywords** curricularization of extension; cooperative management; social management.

## INTRODUÇÃO

A perspectiva de uma gestão social de cooperativas foi defendida por Cançado, Pereira e Vieira (2024), os quais analisaram os princípios cooperativistas e o conceito de gestão social, demonstrando a forte convergência entre ambos. Embora reconheçam que a natureza privada das organizações cooperativas distancia-se da dimensão pública da gestão social, os autores apontam que essa limitação pode ser superada mediante a articulação das cooperativas com movimentos sociais nacionais e globais, ou com a atuação voltada à resolução dos problemas da comunidade em que se inserem. É nesse contexto que se inscreve o presente relato de experiência.

Este trabalho emerge das discussões sobre o novo formato do ensino superior, regulamentado pela Resolução nº 7/2018, que estabelece diretrizes para a extensão na educação superior brasileira, incluindo a recomendação de inserção da extensão nos componentes curriculares dos cursos de graduação (Brasil, 2018). Um dos eixos estruturantes da normativa visa incentivar a atuação da comunidade acadêmica na contribuição para o enfrentamento das questões sociais, econômicas e culturais do país. Assim, nasce um programa extensionista que sustenta o novo Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de Tecnologia em Gestão de Cooperativas da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), alinhando-se

a uma perspectiva dialógica entre universidade e sociedade. Trata-se, portanto, de uma proposta de gestão social, ou mais especificamente, de uma gestão social de cooperativa.

Apesar dos avanços normativos e institucionais, identificava-se, no âmbito do curso, a ausência de um espaço concreto que permitisse aos discentes vivenciar os princípios do cooperativismo de maneira prática, reflexiva e integrada à realidade dos territórios. Essa lacuna motivou a criação do Programa de Extensão Cooperativa Escola (CE), concebida como uma estrutura pedagógica inovadora e um laboratório vivo de autogestão e intercooperação, permitindo que os estudantes assumam protagonismo em projetos com forte inserção social.

A partir dessa experiência, buscamos responder: **de que maneira a CE contribui para a formação prática em gestão social de cooperativas, no âmbito da curricularização da extensão universitária?**

Neste relato, buscamos refletir criticamente sobre os principais avanços, desafios e contribuições da CE desde sua criação, em 2022, até o final do primeiro mandato do seu Conselho de Administração, em 2024.

O percurso metodológico adotado é de natureza qualitativa e descritiva, com base na análise documental e na observação participante dos autores. O texto está estruturado em quatro seções: a introdução, que apresenta a origem, natureza e fundamentos do programa; a descrição do processo de implantação e das atividades desenvolvidas; a análise das estratégias de articulação e superação dos desafios; e, por fim, as considerações finais, com proposições para continuidade e aprofundamento da experiência.

## **SONHO QUE SE SONHA JUNTO É REALIDADE**

O Programa de Extensão Cooperativa Escola, mais conhecido como Cooperativa Escola (CE), é fruto de um sonho coletivo cultivado por estudantes, docentes e apoiadores do Curso Superior de Tecnologia (CST) em Gestão de Cooperativas da UFRB, desde os primeiros anos de sua implantação. Ainda antes de sua formalização, a proposta já circulava nos espaços de diálogo acadêmico, sendo concebida como uma iniciativa que buscava articular teoria e prática, ensino e vivência, pesquisa e ação.

Esse ideal começou a se concretizar em 2022, quando o programa foi formalmente cadastrado e vinculado ao processo de reformulação do PPC. A nova versão do PPC, aprovada em 2023, incorporou as diretrizes institucionais da UFRB (2019) e estabeleceu a curricularização da extensão como eixo estruturante da formação. Alinhada à política nacional de integração entre universidade e sociedade, a CE foi concebida como um instrumento pedagógico inovador, funcionando como um laboratório real de gestão cooperativa. Nesse espaço formativo, os estudantes assumem papéis ativos, aprendendo por meio da vivência direta com os desafios relacionados ao cooperativismo, à autogestão, à intercooperação e à economia solidária.

Cattani (2003) conceitua cooperação como o ato de trabalhar em comum, colaborar e operar simultaneamente – uma postura em oposição à lógica individualista –, destacando

sua importância histórica em contextos sociais adversos, como na origem do cooperativismo entre os tecelões ingleses. Assim, o movimento cooperativo revela-se como resposta coletiva às necessidades comuns.

Nesse contexto, o CE configura-se como ação de extensão com vistas a criar uma organização estudantil com múltiplos objetivos, entre os quais se destacam: o desenvolvimento de atividades educativas baseadas nos princípios do cooperativismo, a profissionalização de seus membros e a realização de projetos e ações voltadas à formação integral dos discentes. Conforme argumenta Pinho (2004, p. 145), a educação dos jovens deve se dar por meio de um processo contínuo, dinâmico e permanente, comprometido com o exercício da liberdade. A autora enfatiza que essa educação deve “ser liberal na conservação e aprimoramento da herança cultural em sentido amplo, isto é, de um conjunto de valores intelectuais adquiridos, valores culturais vividos e valores morais herdados ou escolhidos ao longo da vida”.

## GÊNESE E TRAJETÓRIA DE IMPLANTAÇÃO

A implantação da CE envolveu etapas fundamentais, como a mobilização de discentes interessados, a estruturação jurídica e pedagógica da proposta, o apoio institucional da coordenação do curso e dos docentes vinculados à Incubadora de Empreendimentos Solidários da UFRB (Incuba UFRB), além da realização de ritos inspirados nos processos formais de constituição de uma cooperativa. Todo o processo foi conduzido de forma coletiva, envolvendo estudantes, professores, egressos e apoiadores, organizando-se em quatro fases principais (Sena; Sena; Fonseca; Barbosa; Ribeiro; Pedro; Azevedo, 2024).

### I fase: estudos preliminares e viabilidade

A primeira fase teve como foco a análise de viabilidade da proposta e a realização de estudos preliminares. Foram promovidas diversas reuniões com a participação de estudantes, professores e egressos já engajados com o CST em Gestão de Cooperativas. Nessas ocasiões, discutiram-se as necessidades formativas do curso e os potenciais benefícios da criação da CE no contexto desse CST.

### II fase: organização inicial

Na segunda fase, concentrou-se na estruturação inicial da cooperativa. Foram constituídos Grupos de Trabalho (GTs) com atribuições específicas, como organização de eventos, área financeira e jurídica. Esses GTs desempenharam papel central na elaboração do estatuto social e na captação de recursos necessários à estruturação inicial da cooperativa.

Para a construção do estatuto, realizaram-se quatro encontros com os futuros cooperados, organizados em pequenos grupos temáticos, responsáveis por redigir capítulos e seções do documento. Cada capítulo, uma vez finalizado, era submetido à leitura e votação de todos

os membros, garantindo a construção coletiva do conteúdo e sua aderência às expectativas e necessidades do coletivo. Essa etapa foi essencial para assegurar legitimidade ao processo e consolidar o sentimento de pertencimento entre os participantes.

### III fase: estruturação e gestão

A terceira fase, ocorrida em meados de 2023, foi marcada pelo lançamento oficial do programa para a sociedade, em evento de grande porte realizado no município de Cruz das Almas (BA). Estiveram presentes representantes de associações, cooperativas, instituições de apoio e fomento e de órgãos públicos. Entre os parceiros, destacam-se representações das seguintes instituições: Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar (MDA), Cooperativa de Crédito Sicoob Norte-Sul, Superintendência de Economia Solidária e Cooperativismo da Secretaria do Trabalho, Emprego e Renda (Sesol/Setre), Cooperativa da Agricultura Familiar do Território do Recôncavo da Bahia São Felipe (Cooafatre), a Organização das Cooperativas da Bahia (OCB), o Consórcio do Território do Recôncavo (CTR), a Superintendência de Estudos Econômicos da Secretaria do Planejamento do Estado da Bahia (SEI/Seplan), a Humanas Brasil, a União Nacional de Cooperativas de Agricultura Familiar e Economia Solidária (Unicafes), o Instituto Agrovida, a Companhia de Ação Regional (CAR), o Centro Público de Economia Solidária do Recôncavo (Cesol/Cediter), além de associações comunitárias e o Movimento de Organização Comunitária (MOC).

Como desdobramento desse lançamento, foram realizados encontros com parceiros voltados ao levantamento de demandas sociais e econômicas a serem integradas na curricularização da extensão:

- a) em julho de 2023, o foco foi nos empreendimentos da economia solidária, quando participaram: Cooafatre, Associação do Bom Gosto, Associação da Vila Guaxinim, Associação de Queimadas Nova, Associação de Meio de Campo, Associação de Lagoa da Rosa, Associação Chitarte;
- b) em agosto de 2023, reuniram-se entidades de assistência técnica e fomento, como Cesol/Cediter, Humanas Brasil, Instituto de Desenvolvimento Social e Agrário do Semiárido (Idesa), Instituto Nacional de Desenvolvimento Rural e Ambiental (Idram), MOC e Associação de Gestores de Cooperativas (Agecoop);
- c) em fevereiro de 2024, o encontro foi com o segmento de entidades de representação – OCB e Unicafes –, já contando com apresentação formal da primeira gestão da CE.

Essas atividades foram de suma importância para aproximar a comunidade acadêmica das organizações sociais, fomentar o diálogo territorial e subsidiar o planejamento das ações extensionistas implementadas a partir de 2024.

Ainda no ano de 2023, em dezembro, foi realizada a assembleia geral de constituição da CE, ocasião em que o estatuto foi aprovado e eleita a primeira gestão da cooperativa. Vale destacar que, além dos tradicionais Conselhos de Administração e Fiscal, foi instituído o

Conselho de Educação Cooperativista, responsável por propor ações formativas e assegurar o cumprimento do 5º Princípio Cooperativista: Educação, Formação e Informação.

Durante essa etapa, foram definidos os papéis e responsabilidades de cada membro da gestão, promovendo um exercício concreto de autogestão. Os discentes experimentaram, na prática, os trâmites de uma assembleia de fundação, compreendendo as nuances dos processos deliberativos e os desafios inerentes à construção coletiva de decisões.

#### IV fase: implementação e ativação

A quarta fase, desenvolvida ao longo do ano de 2024, corresponde à implementação efetiva das atividades da cooperativa. Nesse momento, consolidou-se o principal serviço prestado pela CE: a comercialização de produtos oriundos da agricultura familiar, com prioridade para aqueles provenientes de cooperativas alinhadas aos princípios da economia solidária.

Paralelamente à operação comercial, novas comissões foram criadas para enfrentar desafios emergentes. Entre as iniciativas, destacou-se a constituição de uma Comissão de Marketing, estruturada estrategicamente para fortalecer a visibilidade institucional da CE, sobretudo por meio das redes sociais. A proposta era ampliar o engajamento da comunidade acadêmica, atrair novos cooperados e projetar as ações da cooperativa para além dos muros da universidade, ampliando seu impacto social.

Essa fase também foi marcada pela expansão do escopo de atuação da CE, que passou a oferecer, de forma sistemática, cursos e atividades de formação voltados ao fortalecimento do cooperativismo e da economia solidária. A integração com a curricularização da extensão, prevista no novo PPC do curso, conferiu à CE uma nova dimensão institucional e formativa, cujos desdobramentos serão explorados nas seções seguintes.

#### REALIZAÇÕES

No ano de 2024, a CE ampliou de forma significativa sua atuação, consolidando-se como um espaço multifuncional de aprendizagem, prestação de serviços, extensão universitária e produção de conhecimento aplicado. Com funcionamento diário, de segunda a sexta-feira, a cooperativa passou a oferecer suporte acadêmico regular aos estudantes do curso, orientando-os quanto à participação em editais, à formatação de trabalhos acadêmicos e a outras demandas formativas. A seguir, detalham-se algumas das principais ações desenvolvidas.

#### Visitas técnicas

Entre as atividades promovidas pela CE, destacam-se as visitas técnicas com foco em vivências práticas de gestão cooperativa e economia solidária. Uma das experiências foi a visita ao

sistema logístico da Unicafes, que compreende o Centro de Distribuição (uma cooperativa central localizada em Salvador, responsável pelo armazenamento e exportação de produtos da agricultura familiar) e o Empório da Agricultura Familiar, espaço que funciona simultaneamente como loja boutique e restaurante/bar, no Mercado do Rio Vermelho, sendo referência em gastronomia com base na agricultura familiar e solidária.

A CE também organizou visitas de campo à comunidade rural do município de Dom Macedo Costa, com o objetivo de apoiar o levantamento de dados para a criação de uma associação para gerir a agroindústria local, vinculada ao polo de beneficiamento da mandiocultura, reforçando o compromisso da cooperativa com o desenvolvimento territorial e o fortalecimento do cooperativismo local.

Além disso, proporcionou aos estudantes uma experiência de imersão em finanças solidárias por meio da participação no Festival Gastronômico da Ostra, realizado no quilombo Kaonge, no Vale do Iguape, em Cachoeira (BA), em outubro de 2024. Durante a visita técnica, os discentes participaram de uma oficina sobre finanças solidárias, ministrada por pesquisadora da Universidade Federal da Bahia (UFBA), e vivenciaram o uso da moeda social “Sururu”, emitida pelo Banco Solidário Quilombola do Iguape (BSQI), ampliando a compreensão prática sobre instrumentos de economia solidária.

### Articulação com componentes de ensino

Mais do que uma estrutura funcional de apoio, a CE buscou consolidar-se como parte integrante da formação discente, presente de forma ativa tanto nas atividades de sala de aula quanto nas vivências comunitárias e ações de extensão. As atividades promovidas pela CE foram pensadas para dialogar com os conteúdos curriculares e ampliar as oportunidades de aprendizagem significativa, fortalecendo o vínculo entre teoria e prática.

Um dos instrumentos centrais dessa articulação foram as oficinas formativas mensais, planejadas a partir de temas pertinentes aos componentes de ensino vinculados à CE. Essas oficinas abordaram, por exemplo, a oratória, a expressão oral e o uso de redes profissionais como o LinkedIn, com a participação de estudantes do curso de Gestão de Cooperativas, de outros cursos da UFRB e até mesmo de estudantes do ensino médio, e foram promovidas em parceria com o professor de Psicologia Aplicada a Gestão de Pessoas. Essas ações tiveram origem em atividades de campo e pesquisa desenvolvidas por um dos discentes da CE, configurando-se como desdobramento da oficina de elaboração de currículos.

A CE promoveu oficinas voltadas à saúde mental, com foco na prevenção ao suicídio, contando com a presença de profissionais especializados. Essas iniciativas reforçam o compromisso da cooperativa com uma formação integral, sensível às necessidades emocionais e sociais dos estudantes.

No plano pedagógico, a CE colaborou diretamente com o componente de ensino *Educação Cooperativista*, onde foram ofertadas seis oficinas financiadas por editais internos da UFRB e que proporcionou o diálogo presencial com importantes cooperativas baianas como a

Cooperativa Ser do Sertão, a Sicoob e a Cooperativa Agropecuária Mista Regional de Irecê (Copirecê). Essa articulação permitiu momentos de reflexão sobre os princípios e práticas da gestão social de cooperativas.

Destaca-se ainda a atuação da CE no apoio à elaboração de planos de negócio, tanto para a própria cooperativa quanto para outras iniciativas estudantis, como o projeto ArtCaps. Sob a orientação da professora do componente Plano de Negócios Para Cooperativas, também foram desenvolvidos projetos sociais com articulação da ONG SER, fortalecendo a capacidade dos discentes na captação de recursos e no planejamento de ações de impacto social.

No âmbito do componente Cooperativismo II, a atuação foi na comunidade quilombola situada no entorno da UFRB. Buscou-se contribuir com a elaboração do plano de ação e do orçamento demandados pela coordenação do programa Bahia Sem Fome que precisavam ser apresentados pelas mulheres integrantes da associação local. Além disso, o grupo de estudantes realizou o cadastro de algumas famílias, colaborando com a etapa inicial do planejamento do projeto, que consiste na identificação e no registro dos beneficiários.

### Articulação com projetos e eventos de pesquisa

Apesar de constituir-se formalmente como um programa de extensão, a CE demonstrou forte integração com atividades de pesquisa e com a produção acadêmica desenvolvida no âmbito do curso e da universidade. Essa articulação conferiu à cooperativa uma dimensão formativa ampliada, permitindo que as experiências vivenciadas pelos discentes se transformassem em conhecimento aplicado, compartilhado em espaços científicos e redes de cooperação.

Em 2024, a CE participou do IV Congresso de Pesquisadores de Economia Solidária (Conpes), realizado em São Paulo, ocasião em que foram apresentados trabalhos acadêmicos oriundos das vivências da cooperativa, bem como realizadas atividades de comercialização de produtos da agricultura familiar baiana e articulações com redes nacionais do cooperativismo. A presença da CE no evento reforçou seu caráter pedagógico e político ao promover o protagonismo discente e valorizar o saber construído a partir da prática extensionista.

Paralelamente, a coordenadora do programa conduzia uma pesquisa nacional sobre cooperativismo e diversidade, com financiamento do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Essa conexão entre extensão e pesquisa viabilizou a participação da presidenta da CE em espaços acadêmicos de debate sobre juventude rural e protagonismo negro no cooperativismo, permitindo a socialização de sua trajetória e das experiências formativas proporcionadas pela CE.

Outro desdobramento dessa articulação foi a realização do I Workshop em Gestão de Cooperativas, promovido pela CE em parceria com a coordenação do curso. O evento teve como tema “Um olhar para a gestão profissional” e contou com a participação de representantes da Cooperativa Mista dos Povos e Comunidades Tradicionais da Calha Norte (Cooplafora), do Pará, e da Cooperativa Mista de Agricultores Familiares de Itati, Terra de

Areia e Três Forquilhas (Coomafit), do Rio Grande do Sul, ampliando o repertório técnico e a rede de contatos dos estudantes.

### Articulação com a coordenação do curso

A CE manteve estreita articulação com a coordenação do CST em Gestão de Cooperativas, contribuindo para o fortalecimento institucional da proposta pedagógica e para a integração entre ensino, extensão e gestão acadêmica. Essa parceria resultou em uma série de ações conjuntas que promoveram a visibilidade do curso e ampliaram o engajamento discente.

Destaca-se a participação ativa da CE em eventos universitários, como feiras, oficinas e atividades de extensão realizadas dentro e fora do *campus*. Como estratégia de identidade institucional, foram confeccionados crachás e camisas para os membros da cooperativa, contribuindo para o fortalecimento do sentimento de pertencimento e da imagem pública da CE. Internamente, a cooperativa esteve presente em eventos como a Feira das Profissões da UFRB, ocasião em que promoveu o cooperativismo como campo profissional relevante e alinhado aos princípios da economia solidária.

A CE também assumiu papel de destaque na representação do curso em eventos institucionais de extensão, sendo reconhecida como ferramenta de qualificação da gestão de associações comunitárias e como instrumento de articulação interinstitucional, contribuindo para o estabelecimento de novas parcerias com organizações da sociedade civil, cooperativas e instituições públicas.

## ARTICULAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE SUPERAÇÃO DOS DESAFIOS

Como em qualquer processo coletivo, a trajetória da Cooperativa Escola (CE) não esteve isenta de desafios. Apesar do comprometimento expressivo de muitos de seus membros, a baixa participação de parte dos discentes cooperados representou uma preocupação constante da gestão, especialmente em virtude da frágil cultura de pertencimento observada entre alguns estudantes. Essa limitação impacta diretamente na sustentabilidade da cooperativa, na qualificação das experiências formativas e na sucessão de lideranças.

Diante desse cenário, diversas estratégias foram desenvolvidas com o objetivo de ampliar o engajamento discente. Oficinas temáticas, processos seletivos para conselhos, ações de comunicação e até diálogos informais nos corredores foram pensados como formas de atrair novos participantes e despertar o interesse daqueles que ainda não se sentiam parte da CE. As redes sociais também se mostraram ferramentas essenciais na visibilidade das ações e na sensibilização de potenciais cooperados.

Os Conselhos Administrativo, Fiscal e Educação Cooperativista desempenharam papel central na formulação de estratégias específicas para os desafios enfrentados em suas respectivas áreas. Como parte de uma abordagem metodológica participativa, foi aplicado

um questionário construído por duas discentes vinculadas à CE, no âmbito de um componente curricular. Os resultados apontaram que os principais obstáculos percebidos foram: a jornada de trabalho em período diurno (46,15%), a dificuldade de compreensão sobre o funcionamento da CE (30,77%) e a falta de estímulo nas abordagens utilizadas para envolver os estudantes (23,08%).

Com base nesse diagnóstico, foi elaborado um plano de ação coordenado pelo Conselho de Educação Cooperativista, com foco em atividades formativas voltadas à ampliação da participação discente. Entre os objetivos, destacaram-se o fortalecimento do sentimento de pertencimento, o incentivo à adesão de novos membros e a valorização da vivência cooperativista como parte indissociável da formação acadêmica.

A seguir, registra-se o depoimento de uma integrante do conselho educacional, que ilustra os efeitos positivos da implementação do plano:

*Percebemos resultados muito positivos com a implementação do nosso plano de ação. As capacitações e a formação dos cooperados, junto com as parcerias que estabelecemos, trouxeram mudanças significativas. Estamos notando um maior sentimento de pertencimento, mais engajamento dos cooperados nas atividades, a adesão de novos sócios e, além disso, o curso de Gestão de Cooperativas está ganhando mais reconhecimento e visibilidade. Estou muito feliz com o que alcançamos até agora e bastante entusiasmada com os desafios que ainda estão por vir. Quando iniciamos as atividades da Cooperativa Escola, ela estava sem recursos financeiros, com pouco engajamento dos cooperados, e o curso não tinha muita visibilidade. Hoje, é notório o aumento no número de cooperados, e tanto o curso quanto a cooperativa já são reconhecidos em outros cursos de graduação, algo que antes parecia quase impossível. Estamos até estabelecendo novas parcerias, com os cursos de Agroecologia e Medicina (Daniele, membro do Conselho Educacional, 2024).*

Essas reflexões evidenciam um dilema estrutural: embora a CE atue como instância prática da formação em Gestão de Cooperativas, a adesão efetiva ainda não reflete plenamente os princípios da educação cooperativista, baseados na participação ativa e na autogestão. A baixa adesão de alguns discentes, inclusive entre aqueles com cargos nos conselhos, indica a necessidade de intensificar ações de sensibilização, formação e pertencimento, para que os estudantes compreendam a CE como espaço formativo que também lhes pertence.

Outro desafio relevante enfrentado pela gestão em 2024 foi a limitação de recursos financeiros, que restringiu a ampliação das atividades para além do ambiente universitário. Como resposta, a CE buscou articular-se com projetos de pesquisa e extensão financiados, de modo a garantir a participação de seus membros em atividades externas e consolidar sua presença institucional em eventos, comunidades e territórios.

Destaca-se, nesse sentido, a articulação com a Incuba UFRB e com projetos de pesquisa como o “Cooperativismo e diversidade”, que viabilizaram apoio logístico e pedagógico às ações da CE. Tais parcerias têm se mostrado fundamentais para a superação de barreiras estruturais e para a continuidade da proposta enquanto experiência de formação crítica e emancipadora.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência da CE, vinculada ao CST em Gestão de Cooperativas da UFRB, está se consolidando como laboratório onde o ensino, a extensão e a pesquisa se articulam de forma concreta, dialógica e emancipadora. Retomando o objetivo desse relato, “refletir criticamente sobre os avanços e desafios da CE desde sua criação”, é possível afirmar que o programa contribuiu de maneira significativa para a implementação da curricularização da extensão, tornando-se instrumento pedagógico potente de vivência cooperativista e formação cidadã.

Entre os principais resultados alcançados, destacam-se: a ampliação do vínculo da universidade com organizações da economia solidária; a oferta contínua de ações formativas, oficinas, visitas técnicas e eventos que articulam teoria e prática; e a produção de conhecimento aplicado, com desdobramentos em projetos de pesquisa e participação em eventos científicos. Além disso, a criação de um Conselho de Educação Cooperativista dentro da CE reafirma o compromisso com a formação crítica, conforme preconizado por Paulo Freire, valorizando o diálogo, a escuta e a construção coletiva do saber.

No entanto, o percurso não se deu sem entraves. A baixa participação de alguns estudantes, a ausência de uma cultura cooperativista consolidada e as limitações financeiras foram desafios significativos. Tais dificuldades demandaram estratégias de mobilização, como a criação de ações de pertencimento, o uso das mídias sociais e a articulação com projetos financiados de pesquisa e extensão. A escolha metodológica alicerçada na abordagem qualitativa e na observação participante permitiu captar as nuances desse processo, fortalecendo a compreensão da CE como espaço vivo e dinâmico de gestão social de cooperativas.

Como próximos passos, a tendência do programa é: aprofundar a institucionalização das parcerias da CE através de Acordos de Cooperação; desenvolver indicadores de avaliação e sistematização dos resultados da CE na formação dos discentes e nos territórios atendidos; e fortalecer a política de financiamento continuado, por meio da captação estruturada de recursos públicos e de parcerias estratégicas.

Assim, reafirmamos que a CE não é apenas uma experiência didática, mas um projeto político-pedagógico comprometido com a transformação social, que resgata o papel da universidade pública como agente articulador de saberes, práticas e sujeitos em prol de uma sociedade mais justa, cooperativa e solidária.

## REFERÊNCIAS

Brasil. (2018). Resolução CNE/CES nº 7, de 18 de dezembro de 2018: estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e regimenta o disposto na Meta 12.7 da Lei nº 13.005/2014, que aprova o Plano Nacional de Educação – PNE 2014–2024 e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF.

Cançado, A. C., Pereira, J. R., & Vieira, N. dos S. (2024). Princípios cooperativistas: uma abordagem a partir da gestão social. **Revista Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, SP, v. 20, n. 40, p. 215-244. doi: 10.15603/1982-8756/roc.v20n40p215-244

Cattani, A. D. (2003). **A outra economia**. Porto Alegre, RS: Veraz.

Pinho, D. B. (2004). **O cooperativismo no Brasil**: da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo, SP: Saraiva.

Sena, D. J., Sena, D. J., Fonseca, E. de S., Barbosa, B. D. S., Ribeiro, M. P., Pedro, R. C. S., & Azevedo, A. B. A. (2024). Implementação da cooperativa escola: a difícil arte de cooperar. *In*: CONGRESSO DE PESQUISADORES DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 31., 2024, São Paulo, SP. **Anais** [...]. São Paulo, SP: CONPES.

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. (2019). **Resolução nº 006/2019**. Cruz das Almas, BA: UFRB.

## **TRANSFORMAR TERRITÓRIOS COM LIDERANÇA FEMININA, INOVAÇÃO DA GESTÃO SOCIAL: A EXPERIÊNCIA DO ROLÊ AGROECOLÓGICO EM SÃO PAULO**

**Camila Montevechi<sup>2</sup>, Rosane Santiago<sup>3</sup>, Helena Grundig<sup>4</sup>**

### **Resumo**

Este artigo apresenta um relato de experiência sobre a implementação do projeto municipal Rolê Agroecológico, uma política pública inovadora idealizada pela Secretaria Municipal de Educação de São Paulo. A iniciativa promove a educação alimentar, ambiental e territorial por meio de vivências sensoriais agroecológicas com agricultores(as) urbanos(as) e periurbanos(as), envolvendo estudantes da rede pública em atividades conectadas ao currículo escolar. O texto compartilha a perspectiva vivida pelas mulheres que lideram o Instituto Nia Hub – primeira Instituição de Ciência, Tecnologia e Inovação Social (ICT) brasileira fundada e dirigida exclusivamente por mulheres –, responsável por parte da execução técnica do projeto, em parceria com o poder público e o Centro de Recuperação e Educação Nutricional (Cren). A experiência articula agroecologia, educação e inclusão produtiva, resultando em mais de 670 vivências realizadas, 69 unidades produtivas credenciadas, quase 15 mil estudantes participantes e mais de R\$ 1,4 milhão gerados em renda direta para agricultores(as). O projeto também se consolidou como laboratório de gestão social aplicada, combinando inovação metodológica, sensibilidade territorial e produção colaborativa de conhecimento. Com base nos marcos da gestão social e das epistemologias feministas, o relato evidencia o papel das organizações da sociedade civil na coprodução de políticas públicas estruturantes e emancipatórias. Ao relatar essa trajetória, busca-se contribuir com o debate acadêmico e prático sobre transformação territorial, justiça social e novas formas de fazer política pública a partir da escuta, da colaboração e do cuidado.

### **Palavras-chave**

gestão social; inovação pública; agroecologia; educação alimentar; território; políticas públicas; protagonismo feminino; intersetorialidade; inclusão produtiva.

**Abstract**

This article presents an experience report on the implementation of the municipal project *Rolê Agroecológico*, an innovative public policy initiative originally conceived by the São Paulo Municipal Department of Education. The project promotes food, environmental, and territorial education through agroecological experiences with urban and peri-urban farmers, engaging public school students in hands-on activities aligned with the school curriculum. The report highlights the perspective of the women leading the Nia Hub – the first Brazilian Social Science, Technology and Innovation Institution (ICT) founded and directed exclusively by women – responsible for part of the technical execution of the project in partnership with the public sector and the Center for Recovery and Nutritional Education (CREN). The initiative integrates agroecology, education, and inclusive economic development, resulting in more than 670 learning experiences, 69 accredited productive units, nearly 15,000 participating students, and over R\$ 1.4 million in direct income generated for farmers. The project also served as a laboratory of applied social management, combining methodological innovation, territorial sensitivity, and collaborative knowledge production. Grounded in the frameworks of social management and feminist epistemologies, this report illustrates the role of civil society organizations in co-producing structural and emancipatory public policies. By documenting this trajectory, the article contributes to academic and practical debates on territorial transformation, social justice, and new ways of designing public policies based on listening, collaboration, and care.

**Keywords**

social management; public innovation; agroecology; food and nutrition education; territory; public policies; women's leadership; intersectoral approach; productive inclusion..

**INTRODUÇÃO**

Este relato de experiência apresenta o processo de execução do projeto municipal Rolê Agroecológico, uma iniciativa pública inovadora de educação alimentar, ambiental e territorial realizada no município de São Paulo a partir da colaboração entre múltiplos atores institucionais e da sociedade civil. O texto destaca o papel das mulheres que atuam no Nia Hub, um Instituto de Ciência, Tecnologias e Inovação Social (ICT) que é responsável por parte da execução técnica do projeto em parceria com o poder público local e o Centro de Recuperação e Educação Nutricional (Cren). Ao compartilhar essa experiência no âmbito do campo da gestão social, buscamos contribuir com o debate acadêmico e prático sobre o papel das organizações da sociedade civil na formulação e implementação de políticas públicas voltadas à transformação territorial.

O projeto nasceu do desejo de reinventar a relação entre cidade, nutrição, escola e meio ambiente, a partir de um olhar sensível para os desafios enfrentados por estudantes, agricultores(as), educadores(as) e territórios urbanos periféricos. Nasceu, também, da convicção de que políticas públicas mais justas e sustentáveis só se constroem por meio de arranjos colaborativos, escuta ativa, planejamento orientado por dados e alianças entre Estado e sociedade civil. A proposta ganhou vida em São Paulo, articulando diferentes secretarias municipais e múltiplos agentes comunitários, e resultou em uma das maiores experiências territoriais de vivências pedagógicas agroecológicas em contextos urbanos do país.

O Rolê Agroecológico também expressa uma epistemologia feminista e interseccional de gestão. No caso do Nia Hub, a liderança exclusivamente feminina não é apenas uma característica institucional, mas um modo de fazer política pública com cuidado, rigor técnico, sensibilidade territorial e compromisso com o bem comum. Nesse sentido, este relato conecta biografias pessoais, trajetórias institucionais e compromissos ético-políticos que desafiam o modelo tradicional do terceiro setor e apontam para um novo paradigma de inovação pública e gestão social.

Sob a perspectiva teórica da gestão social, entendida como um processo político e dialógico de coprodução do bem comum por múltiplos atores (Tenório, 2005; Cançado; Tenório; Pereira, 2016), a experiência aqui relatada se inscreve no que Zanoni, Fonseca e Carneiro (2020) e Fischer, Medeiros e Medeiros (2022) definem como inovação social ancorada em territórios e orientada por valores públicos. Além disso, o projeto dialoga com estudos que associam agroecologia e gênero como campos interdependentes de transformação (Siliprandi, 2015), nos quais o protagonismo feminino é elemento estruturante da resiliência comunitária, do cuidado ambiental e da construção de economias inclusivas.

Este relato emerge de uma experiência concreta, mas visa também provocar reflexões sobre caminhos possíveis para a reinvenção da gestão pública no Brasil contemporâneo. Como organizações da sociedade civil podem redesenhar políticas públicas urbanas a partir de abordagens sistêmicas, situadas e cooperativas? Que estratégias metodológicas e políticas estão sendo gestadas a partir das margens – de gênero, de território e de pensamento?

## **O NIA HUB E A REINVENÇÃO DA GESTÃO SOCIAL A PARTIR DO PROTAGONISMO FEMININO**

O Instituto Nia Hub foi (re)fundado em 2023 por mulheres com trajetórias profissionais bastante diversas, mas com um propósito comum: ampliar as capacidades de pessoas, instituições e territórios por meio de soluções estruturantes que articulem ciência, tecnologia e propósito social. Como primeira ICT brasileira concebida e liderada nesse arranjo de gênero, o Nia Hub representa uma ruptura simbólica e concreta em um campo historicamente masculinizado, abrindo espaço para uma nova geração de lideranças femininas na gestão pública, na inovação institucional e na produção de conhecimento aplicado.

Sua atuação se estrutura em torno do desenvolvimento de programas que combinam planejamento orientado por dados, tecnologias sociais, modelos de negócio sustentáveis e arranjos

colaborativos entre Estado e sociedade civil. A organização opera em múltiplas escalas – do território ao sistema – e em diversas frentes temáticas, como segurança alimentar, novas economias, educação, meio ambiente, inclusão produtiva e desenvolvimento urbano. Em todas elas, mantém como eixo transversal a produção de valor público mensurável e o fortalecimento das capacidades públicas para enfrentar problemas complexos.

Mais do que implementar projetos, o Nia atua como uma plataforma de inteligência institucional voltada à construção de políticas públicas integradas e à geração de impactos sistêmicos, com forte aderência à Agenda 2030, ao campo do investimento de impacto e à perspectiva de transição justa. Seu diferencial reside na capacidade de criar pontes entre dados e afetos, técnica e sensibilidade, rigor e escuta – compondo, assim, um repertório próprio de práticas de gestão social que valorizam tanto a inovação quanto o cuidado.

No plano interno, o Nia Hub também desafia as lógicas organizacionais hegemônicas. A escolha por uma governança horizontal, processos de trabalho pautados pela escuta e ambientes institucionalmente saudáveis reflete uma epistemologia feminista aplicada à gestão. Isso significa promover um modelo de organização que reconhece as interdependências, os saberes plurais e as subjetividades como ativos estratégicos, e não como ruídos a serem neutralizados. A produção de conhecimento e de soluções, nesse contexto, é sempre situada, coproduzida e aberta à reconfiguração.

Por fim, a fundação do Nia Hub também reflete uma escolha política: atuar nas brechas do sistema para redesenhar suas formas. Ao habitar o campo das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) como uma ICT, a instituição assume o desafio de produzir conhecimento aplicado e impacto social ao mesmo tempo, ressignificando o papel das OSCs no desenho e na execução de políticas públicas estruturantes. O caso do Rolê Agroecológico, que será apresentado a seguir, é uma expressão dessa proposta institucional: agir a partir da interseccionalidade, da inovação e do compromisso com a transformação territorial concreta.

## **O ROLÊ AGROECOLÓGICO: EDUCAÇÃO, NUTRIÇÃO E TERRITÓRIO COMO ESTRATÉGIA DE POLÍTICA PÚBLICA**

Em 2024, o Nia Hub deu um passo decisivo no fortalecimento de sua missão institucional ao assumir parte importante da operação do Rolê Agroecológico, uma política pública inovadora orientada para a promoção da educação alimentar e ambiental, da inclusão produtiva e da justiça territorial. Com a proposta de conectar estudantes da rede pública a experiências vivas com a produção de alimentos orgânicos e agroecológicos, o projeto representou uma oportunidade de colocar em prática os princípios que o Nia defende desde sua origem: que soluções estruturantes para os desafios urbanos e sociais exigem alianças entre ciência, território e propósito político.

O projeto foi viabilizado por meio de uma parceria com a Secretaria Municipal de Educação de São Paulo, no âmbito da política de alimentação escolar, tendo o Centro de Recuperação e Educação Nutricional (Cren) como organização celebrante da colaboração, atuando em conjunto com o Nia Hub, combinando saberes e alinhando práticas de gestão

social. Com sua reconhecida trajetória na área de saúde e nutrição infantil, o Cren agregou expertise técnica e institucional ao processo, contribuindo com a articulação intersetorial e a qualificação pedagógica da proposta. A colaboração entre as duas organizações foi decisiva para estruturar um modelo robusto, sensível ao território e à diversidade dos públicos envolvidos.

Idealizado pela Prefeitura de São Paulo, por meio da Secretaria Municipal de Educação, o Rolê Agroecológico nasce da convicção de que a transformação dos hábitos alimentares, da relação com o meio ambiente e do próprio fazer educativo depende de vivências concretas, sensoriais e afetivas – especialmente entre estudantes que crescem em contextos de precariedade e desconexão com os ciclos naturais. A proposta parte da articulação entre diferentes agendas públicas – alimentação escolar, sustentabilidade, educação ambiental, segurança alimentar e economia solidária – e se organiza como uma política pública de alta complexidade institucional, envolvendo múltiplos atores, sistemas e arranjos intersetoriais para sua implementação no território.

A parte da execução do projeto que é operacionalizada pelo Nia Hub articula seis frentes estruturantes:

- a) credenciamento de unidades produtivas urbanas e rurais de base agroecológica;
- b) assessoria técnica e formação continuada para escolas e agricultores(as);
- c) planejamento e realização de vivências pedagógicas conectadas ao Currículo da Cidade;
- d) fortalecimento de negócios agroecológicos como política de inclusão produtiva;
- e) criação de um Hub de Pesquisa, para consolidar e disseminar aprendizados;
- f) desenvolvimento do E-Rolê Agroecológico, plataforma digital de agendamento e formação on-line.

A materialidade do projeto se deu por meio da organização de roteiros agroecológicos vivenciais com estudantes do sexto ano da Rede Municipal de Ensino de São Paulo, em unidades produtivas e parques com vocação ambiental. Nessas vivências, os(as) estudantes experimentaram trilhas, oficinas sensoriais, refeições coletivas, entrega de *kits* agroecológicos, rodas de conversa com os(as) agricultores(as) e práticas de cuidado com a terra – em atividades cuidadosamente roteirizadas e integradas ao currículo escolar.

Já no primeiro semestre de implementação, os resultados foram expressivos: 69 unidades produtivas foram credenciadas, superando a meta inicial de 46, com destaque para a presença de propriedades 51,56% lideradas por mulheres, 2,8% pertencentes a povos tradicionais e 7,2% vinculadas a assentamentos urbanos. Mais de 600 vivências agroecológicas foram realizadas em hortas e parques urbanos, lineares e naturais, somando 671 ao todo, e contando com a participação de 14.363 estudantes da rede pública e 1.481 educadores(as). As vivências foram organizadas em diferentes formatos (roteiros integrais, parciais e combinados com parques) e acompanhadas por um plano de monitoramento orientado por dados: desde a avaliação da composição nutricional dos cardápios até a satisfação de estudantes, educadores(as) e produtores(as).

Para além dos números, o Rolê Agroecológico consolidou-se como um território político-pedagógico de reinvenção da relação entre escola, alimentação e natureza. Ao resgatar os sentidos do alimento como cultura, saúde, afeto e direito, a política pública rompe com lógicas fragmentadas e tecnicistas da educação alimentar e ambiental, apostando em experiências integradoras e emancipatórias. O projeto também provocou deslocamentos institucionais importantes, ao exigir a construção de pactos entre secretarias, coletivos, comunidades escolares e técnicos do campo da agroecologia.

Para o Nia Hub, essa experiência constituiu um verdadeiro laboratório vivo de gestão social aplicada: um espaço onde os princípios da inovação pública, da escuta ativa e do planejamento responsivo puderam ser exercidos em condições reais de operação. O Rolê demonstrou que é possível construir políticas públicas intersetoriais de forma situada, cuidadosa e com impacto concreto – desde que se reconheçam os territórios como protagonistas e as organizações da sociedade civil como agentes de formulação e transformação.

## NOTAS METODOLÓGICAS

Embora não se trate de uma pesquisa acadêmica convencional, o relato que aqui se apresenta se baseia em uma experiência institucional intensamente documentada e monitorada. A implementação do Rolê Agroecológico foi orientada por um Plano de Trabalho construído colaborativamente, a partir das diretrizes do edital público, das metas pactuadas com a gestão municipal e dos marcos operacionais definidos pelo Nia Hub.

A metodologia geral seguiu os princípios da gestão social aplicada, articulando planejamento estratégico, escuta ativa, coprodução e capacidade de adaptação em tempo real. A equipe técnica do Nia estruturou a execução do projeto em torno de seis ações estratégicas, desdobradas em macroprocessos operacionais. Cada ação foi acompanhada por instrumentos próprios de monitoramento e avaliação, com indicadores quantitativos e qualitativos, mecanismos de retroalimentação e produção sistemática de dados de campo.

Além da mensuração de metas, como número de unidades credenciadas, vivências realizadas e roteiros ofertados, foram aplicados instrumentos de avaliação da experiência, incluindo formulários de satisfação para estudantes, educadores(as) e produtores(as). Também foram desenvolvidos instrumentos de análise da qualidade nutricional dos cardápios e da composição dos *kits* agroecológicos, com base em diretrizes alimentares oficiais (Guia Alimentar para a População Brasileira, 2014).

Por fim, o Nia estruturou um sistema interno de produção de boletins, relatórios técnicos e reuniões de governança com participação de atores institucionais e comunitários, permitindo ajustes contínuos ao longo do processo. Essa dinâmica conferiu ao projeto um caráter reflexivo, responsivo e iterativo, onde o conhecimento foi sendo produzido ao mesmo tempo em que se agia – característica central das práticas de gestão social em contextos reais.

## RESULTADOS E APRENDIZADOS

O primeiro ciclo de implementação do Rolê Agroecológico produziu resultados expressivos em múltiplas dimensões – pedagógica, institucional, produtiva e territorial – que demonstram a potência e os desafios de sustentar uma política pública inovadora em uma metrópole da complexidade de São Paulo. Com mais de 11 milhões de habitantes, forte desigualdade socioespacial e redes públicas que operam em escalas colossais, o município impõe tanto desafios logísticos e institucionais, quanto oportunidades singulares de impacto sistêmico.

Um dos principais marcos do projeto foi a conclusão do credenciamento de 69 unidades produtivas, cuja meta inicial era de 46, bem como a realização de 671 vivências pedagógicas e a participação de 14.363 estudantes da rede pública e 1.481 educadores(as). As unidades incluíram propriedades rurais, hortas urbanas, quintais produtivos, iniciativas lideradas por mulheres e territórios quilombolas, todas habilitadas para ofertar vivências pedagógicas à rede pública. O processo de credenciamento foi também uma estratégia de escuta ativa e mapeamento territorial, permitindo o reconhecimento institucional de experiências até então invisibilizadas – e, muitas vezes, precarizadas – no debate sobre alimentação escolar e agroecologia urbana.

Do ponto de vista dos produtores e produtoras, o Rolê Agroecológico operou como uma política de inclusão produtiva em escala inédita, criando fluxos de renda, visibilidade pública e reconhecimento simbólico. Participar do projeto significou para muitos agricultores e agricultoras a oportunidade de qualificar suas práticas, emitir nota fiscal, aprimorar a recepção de visitantes, organizar refeições coletivas e ofertar *kits* agroecológicos – o que exigiu investimento em infraestrutura, readequações logísticas e também fortalecimento da autoestima profissional.

No total, foram gerados R\$ 1.428.837,50 de faturamento direto para as unidades produtivas, distribuídos entre refeições (42,7%), *kits* agroecológicos (30,7%) e ingressos das vivências (26,6%). Foram servidas 15.567 refeições biodiversas – 97,4% compostas por ingredientes regionais e/ou Plantas Alimentícias Não Convencionais (Pancs) – e distribuídos 18.140 *kits* agroecológicos, sendo 75% provenientes da produção das próprias unidades credenciadas. Essas ações promoveram não apenas a valorização da cultura alimentar local, como também o fortalecimento de circuitos curtos de comercialização. O projeto também atendeu a 1.661 participantes com deficiência ou condições alimentares específicas (como intolerâncias e doenças crônicas), com adaptações nutricionais e de acessibilidade nos roteiros e cardápios.

Em um contexto como o da cidade de São Paulo, a escala se apresenta tanto como ambição quanto como controvérsia. Se, por um lado, a dimensão territorial do município impõe limites operacionais (como deslocamentos longos, alta rotatividade das equipes escolares e dificuldades logísticas), por outro, ela também oferece oportunidade única de gerar impacto sistêmico em múltiplas políticas públicas – conectando a produção agroecológica à alimentação escolar, à educação ambiental, ao fortalecimento de vínculos comunitários e à justiça territorial.

Para os agricultores(as), especialmente os(as) pequenos(as) produtores(as) das bordas da cidade, a possibilidade de receber estudantes da rede pública significou ser reconhecido

não apenas como fornecedor de alimentos, mas como educador popular, agente cultural e protagonista da transição ecológica. Muitos relataram que, pela primeira vez, foram vistos como parte de uma política pública estruturante, com impactos reais sobre suas rotinas, autoestima e capacidade de investimento.

Esses resultados foram possíveis graças ao esforço conjunto entre equipes técnicas, órgãos públicos e organizações parceiras. Ao lado do Nia Hub, a organização Cren atuou como organização celebrante da parceria, com sua reconhecida trajetória no campo da nutrição e da segurança alimentar. A colaboração entre as duas instituições foi essencial para garantir consistência técnica, capilaridade territorial e sensibilidade social às ações desenvolvidas.

O projeto também mobilizou um arranjo de governança intersetorial entre diferentes secretarias municipais (Educação, Desenvolvimento Econômico, Verde e Meio Ambiente, Turismo), além de envolver agentes comunitários, lideranças escolares, agricultores(as) e educadores(as). A mediação entre essas instâncias exigiu intensa capacidade institucional, negociação cotidiana e metodologias flexíveis para lidar com contextos em constante transformação.

Entre os principais aprendizados estratégicos, destacam-se:

- a) a importância de integrar projetos como o Rolê aos Projetos Político-Pedagógicos (PPPs), fortalecendo sua apropriação pelas escolas;
- b) a centralidade da formação contínua, tanto de educadores(as) quanto de agricultores(as), para garantir qualidade e pertencimento;
- c) o papel decisivo da logística – transporte, alimentação, acessibilidade – como condição de justiça territorial e equidade no acesso;
- d) a potência de reconhecer territórios como espaços educativos e agricultores(as) como sujeitos formadores.

Por fim, a implementação do Rolê reafirmou a aposta do Nia Hub em uma gestão social que conjuga técnica, política, escuta e inovação. O projeto demonstrou que é possível articular múltiplas políticas públicas, territórios e saberes para produzir impacto real – desde que se reconheça a complexidade como parte da solução, e não como um obstáculo a ser neutralizado. A gestão da escala, nesse contexto, não é um dado, mas uma escolha política: expandir com qualidade, respeitando ritmos, vínculos e singularidades.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Rolê Agroecológico é mais do que um projeto bem-sucedido: é um experimento político-pedagógico que evidencia o potencial transformador da gestão social quando exercida com intencionalidade, sensibilidade territorial e compromisso com a justiça social. Ao articular educação, nutrição, agroecologia e território a partir da experiência concreta de estudantes, agricultores(as) e educadores(as), o projeto contribui para redefinir os contornos da política pública em contextos urbanos complexos.

Sua realização em um município com as dimensões e contradições de São Paulo impôs ao Nia Hub e às instituições parceiras, como o Cren, o desafio de desenhar e implementar soluções que respeitassem a diversidade dos territórios e dos sujeitos, sem abrir mão da escala e do impacto sistêmico. O esforço intersetorial exigiu uma engenharia institucional sofisticada, capacidade de escuta e adaptação, além de práticas contínuas de monitoramento, formação e mediação. Nesse processo, a escala deixou de ser apenas um dado técnico e passou a ser tratada como uma construção política, disputada diariamente nas escolhas operacionais e pedagógicas.

A experiência também reafirma o papel das organizações da sociedade civil como coprodutoras de políticas públicas estruturantes, capazes de inovar metodologicamente, articular múltiplos campos do saber e operar com eficiência e cuidado. A atuação do Nia Hub, como ICT fundada e liderada por mulheres, demonstra que é possível tensionar o campo da gestão pública a partir de epistemologias feministas e interseccionais, que valorizam os afetos, os saberes situados, a horizontalidade e a criação de valor público como elementos centrais da ação institucional.

Do ponto de vista do campo da gestão social, o Rolê Agroecológico contribuiu para renovar o debate sobre práticas emancipatórias de planejamento, execução e avaliação de políticas públicas. O projeto aproxima a gestão social da vida cotidiana, dos corpos, da nutrição e da terra, deslocando-a de um plano meramente procedimental para uma dimensão política e ética de transformação coletiva. Em diálogo com autores como Tenório (2005), Fischer, Medeiros e Medeiros (2022), Siliprandi (2015) e Zanoni, Fonseca e Carneiro (2020), o Rolê demonstra que não há inovação pública sem vínculos, nem transformação sem disputa de sentidos.

Como legado, o projeto deixa sementes – hortas ativadas, estudantes transformados, produtores(as) fortalecidos(as) e políticas redesenhadas –, mas deixa também um convite: que novas formas de fazer política pública, centradas no cuidado, na colaboração e na justiça, sejam reconhecidas como caminhos legítimos e potentes para a reinvenção da gestão pública brasileira – especialmente quando lideradas por mulheres que ousam sonhar e realizar, juntas, um novo futuro.

## REFERÊNCIAS

Cançado, V. L., Tenório, F. G., & Pereira, J. M. (2016). Gestão social como um campo da administração: uma análise a partir de seus fundamentos epistemológicos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 50, n. 6, p. 929-946. doi: 10.1590/0034-76121665

Fischer, R. M., Medeiros, C., & Medeiros, M. E. (2022). **Inovação pública no Brasil: estratégias e experiências**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV.

Siliprandi, E. (2015). **Mulheres e agroecologia: transformando o campo, as florestas e as pessoas**. Rio de Janeiro, RJ: Expressão Popular.

Tenório, F. G. (2005). Administração pública e sociedade: a gestão social como forma de ampliar a democracia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 39, n. 1, p. 7-26. doi: 10.1590/S0034-76122005000100002

Zanoni, A., Fonseca, C. F., & Carneiro, J. M. T. (Orgs.). (2020). **Gestão social e inovação: abordagens para o desenvolvimento territorial**. Porto Alegre, RS: Ed. UFRGS.

## **PARCERIA OU DESRESPONSABILIZAÇÃO? CONTRIBUIÇÃO VIVENCIAL DE UM TÉCNICO DE GESTÃO DA PROTEÇÃO SOCIAL ESPECIAL DE SALVADOR, BAHIA**

**Maurício Alencar e Silva Bodnachuk, Ravena de Melo Lima Leitão**

### **Resumo**

Trata-se de um relato de experiência de um técnico de gestão da proteção social especial de Salvador, Bahia, com objetivo de analisar criticamente os principais desafios apresentados ao exercício da governança pública sobre os serviços socioassistenciais de execução indireta observados durante atuação profissional na Diretoria de Proteção Social Especial (DPSE), da Secretaria de Promoção Social, Combate à Pobreza, Esportes e Lazer (Sempre), e apontar possíveis soluções aos desafios identificados. A presente contribuição vivencial está dividida em duas seções, “Gestão da proteção social especial” e a “Relação com os serviços de oferta indireta”, contendo o relato da experiência vivenciada, os desafios observados na relação entre o órgão gestor e as entidades parceiras, a fragilidade e em alguns casos a inexistência de referenciamento e diálogo entre os serviços e os equipamentos socioassistenciais, as barreiras de acesso ao público prioritário e a descaracterização das ofertas. A segunda seção, “Caminhos possíveis para efetivação de parcerias com responsabilização pública”, abrange as reflexões, considerações e indicações de possíveis soluções aos desafios e questões suscitadas e uma breve apresentação da Proposta de Protocolo de Gestão para Oferta Indireta de Serviços Socioassistenciais.

### **Palavras-chave**

governança pública; sistema único de assistência social; organizações da sociedade civil; rede socioassistencial privada do Suas; parceria público-privado.

**Abstract** This is an experience report from a special social protection management technician in Salvador, Bahia, aimed at critically analyzing the main challenges presented to the exercise of Public Governance over indirectly executed social assistance services observed during professional work at the Directorate of Special Social Protection (DPSE) of the Municipal Secretariat for Social Promotion, Combating Poverty, Sports and Leisure (SEMPRE), and pointing out possible solutions to the identified challenges. The present Experiential Contribution is divided into two sections: Management of Special Social Protection and the Relationship with Indirectly Provided Services, containing the account of the experience, the challenges observed in the relationship between the managing body and partner entities, the fragility and in some cases the non-existence of referencing and dialogue between services and social assistance facilities, barriers to access for the priority public, and the mischaracterization of the provisions. The second section, Possible Paths for Effectuating Partnerships with Public Accountability, covers reflections, considerations, and indications of possible solutions to the challenges and issues raised, and a brief presentation of the Proposed Management Protocol for the Indirect Provision of Social Assistance Services.

**Keywords** public governance; unified social assistance system; civil society organizations; private social assistance network of the Suas; public-private partnership.

## INTRODUÇÃO

A construção histórica da assistência social tem seu grande marco na Constituição Federal de 1988 e na Lei Orgânica da Assistência Social (Loas) (1993). Essa política pública faz parte do tripé da seguridade social e está assegurada como um direito constitucional nos artigos 203 e 204.

A Loas (1993) e a Política Nacional de Assistência Social (PNAS) (2004) estabelecem que essa política pública será composta por um conjunto de ofertas descentralizadas, organizadas a partir das realidades dos territórios e da matricialidade sociofamiliar. Essas ofertas são os serviços, programas, projetos e benefícios socioassistenciais.

A principal oferta da assistência social são os serviços socioassistenciais, ofertas continuadas, qualificadas e descentralizadas que materializam a proteção social não contributiva para os cidadãos que dela necessitarem. Esses serviços devem ser prestados por equipes técnicas preferencialmente efetivas e devem garantir de forma integrada o acesso de seus usuários a outros serviços, programas, projetos e benefícios do Sistema Único de Assistência Social (Suas) e das demais políticas públicas.

A PNAS (2004) e a Norma Operacional Básica do Sistema Único de Assistência Social (NOB/Suas) (2005) instituíram três funções/objetivos que organizam a gestão e a execução das ofertas da assistência social, são elas: vigilância social, proteção social e defesa social e institucional.

A concepção de vigilância social busca instituir uma abordagem específica para a produção de conhecimentos aplicados ao planejamento e ao desenvolvimento da política de assistência social. A função vigilância social tem como objetivo identificar situações de vulnerabilidade e risco social, pessoal e das famílias no território de vivência. É, também, materializada em uma das áreas técnicas da Gestão do Suas, constituindo-se como base para o trabalho social com famílias.

A proteção social é materializada através do conjunto de ofertas do Suas, que são organizadas em níveis de complexidade. Assim, os serviços, programas, projetos e benefícios socioassistenciais são classificados entre Proteção Social Básica e Proteção Social Especial de Média e Alta Complexidades.

Já a função de defesa social e institucional deve estar organizada de forma a garantir aos usuários o acesso ao conhecimento dos direitos socioassistenciais e de demais acessos e a políticas públicas diversas, bem como sua defesa. Ações que visam a defesa e a garantia de direitos devem ser realizadas no âmbito da gestão e da execução da assistência social e devem perpassar por todos os seus serviços, programas, projetos e benefícios.

A gestão municipal do Suas é realizada por um órgão gestor, que na maioria dos municípios é denominado de Secretaria Municipal de Assistência Social (SMAS), possuindo responsabilidades definidas na NOB/Suas, que incluem a implementação de serviços e programas, seu direcionamento, regulação, monitoramento e controle, tanto nas ofertas públicas estatais (execução direta), quanto nas ofertas complementares (execução indireta) através de parcerias com Organizações da Sociedade Civil (OSC), que compõem a Rede Socioassistencial Privada do Suas (RSPS).

Essa rede privada é composta por OSCs reconhecidas como entidades socioassistenciais que, segundo a Resolução do Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) nº 14/2014, são aquelas que ofertam serviços socioassistenciais, prestam assessoria a usuários(as) do Suas e/ou atuam na defesa de direitos socioassistenciais.

Por OSC, adotamos o conceito estabelecido na publicação. Entenda o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), da Secretaria de Governo da Presidência da República:

As organizações da sociedade civil são entidades privadas sem fins lucrativos, ou seja, que desenvolvem ações de interesse público e não têm o lucro como objetivo. Tais organizações atuam na promoção e defesa de direitos e em atividades nas áreas de direitos humanos, saúde, educação, cultura, ciência e tecnologia, desenvolvimento agrário, assistência social, moradia, entre outras. Do ponto de vista da incidência no ciclo das políticas públicas, as OSCs têm assumido diferentes papéis: sua presença pode ser observada tanto na etapa de formulação da política, por meio da participação em conselhos, comissões, comitês, conferências e compartilhamen-

to de experiências de tecnologias sociais inovadoras; quanto na sua execução, por meio de parcerias com o poder público; além do monitoramento e avaliação, no exercício do controle social (Brasil, 2016, p. 15).

Todas as organizações da sociedade civil vinculadas ao Suas devem ter fins públicos. Além disso, devem organizar as suas ofertas pela lógica da universalidade, gratuidade, integralidade, intersectorialidade e equidade, princípios norteadores da Política de Assistência Social, com o objetivo de garantir a execução das ações socioassistenciais de forma planejada, continuada, permanente, gratuita, sistematizada e com equipes técnicas de referência condizentes com a Norma Operacional Básica de Recursos Humanos do Sistema Único de Assistência Social (NOB/RH-Suas) (2006) e com as orientações técnicas dos respectivos serviços executados.

Assim, as OSCs devem solicitar inscrição nos CMAS dos municípios que atuam para serem reconhecidas como entidades de assistência social ou socioassistenciais, não só pela oferta de serviços, realização de assessoria e/ou defesa e garantia de direitos, mas também pelo referenciamento da organização aos equipamentos públicos do Suas presentes em sua área de atuação/abrangência. Esses são pré-requisitos para formalizar um termo de parceria entre o órgão gestor municipal do Suas e as entidades. Essas parcerias são previstas no MROSC – Lei nº13.019/2014 – e entendidas como a oferta indireta de serviços públicos por OSCs.

Bronzo e Araújo (2024), em seu artigo “Desmonte da Política de Assistência Social no Brasil pós 2016: uma tragédia anunciada”, elencam as dimensões das ações governamentais que, a partir do ano de 2016, estabeleceram um cenário de retrocessos e configuraram um processo de desmonte da Política de Assistência Social.

Entre as ações de desmonte destacadas pelos autores estão: a redução sistemática do orçamento e dos recursos, configurando um desfinanciamento da política; a desarticulação e descredibilização dos espaços de pactuação, deliberação e controle social como o CNAS, incluindo a inédita “desconvocação” de uma conferência nacional em 2021; a substituição do Programa Bolsa Família pelo Auxílio Brasil; o enfraquecimento dos recursos humanos da Secretaria Nacional de Assistência Social (SNAS); e mudanças nos instrumentos da política de forma verticalizada e abrupta.

Na realidade do município de Salvador, Bahia, serviços do Suas como os de acolhimento institucional e de convivência e fortalecimento de vínculos são executados exclusiva ou majoritariamente pela rede privada, estabelecendo inúmeros desafios para o exercício da gestão desses serviços e para a garantia da qualidade de suas ofertas ao público usuário.

A decisão de gestão de executar serviços exclusiva ou majoritariamente de maneira indireta contradiz uma das principais diretrizes estabelecidas pelo sistema de assistência, a primazia da oferta pública estatal dos seus serviços, e na prática incide sobre a fragilização do referenciamento dos serviços aos equipamentos presentes no território/área de abrangência, nas barreiras de acesso e permanência impostas ao público prioritário e na descaracterização e qualidade das ofertas.

Tal contradição provoca a inquietação basilar deste relato: a experiência das ofertas indiretas de serviços socioassistenciais em Salvador se configura como parceria público-privada

ou como um processo de desresponsabilização do poder público, refilantropização da assistência aos vulnerabilizados e retorno ao assistencialismo?

As reflexões aos questionamentos suscitados são embasadas nos conceitos, nas normativas e orientações técnicas já citadas e pelo conceito de governança pública que, neste relato, toma como referência o Decreto Presidencial nº 9.203/2017: “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (Brasil, 2017).

Nesse contexto, apresentamos um relato de experiência na gestão da proteção social especial em Salvador, com objetivo de analisar criticamente os principais desafios ao exercício da governança pública sobre os serviços socioassistenciais de execução indireta observados, no período de mais de um ano de atuação na Diretoria de Proteção Social Especial (DPSE), da Secretaria de Promoção Social, Combate à Pobreza, Esportes e Lazer (Sempre), e apontar possíveis soluções aos desafios identificados.

Com esse objetivo, o presente relato está dividido em duas seções. A primeira, intitulada “Gestão da proteção social especial e a relação com os serviços de oferta indireta,” contém o relato da experiência vivenciada, os desafios observados na relação entre o órgão gestor e as entidades parceiras, a fragilidade e em alguns casos a inexistência de referenciamento e diálogo entre os serviços e os equipamentos socioassistenciais, as barreiras de acesso ao público prioritário e a descaracterização das ofertas. A segunda e última seção, “Caminhos possíveis para efetivação de parcerias com responsabilização pública”, abrange as reflexões, considerações e indicações de possíveis soluções aos desafios e questões suscitadas e uma breve apresentação da proposta de Protocolo de Gestão para Oferta Indireta de Serviços Socioassistenciais.

## **GESTÃO DA PROTEÇÃO SOCIAL ESPECIAL E A RELAÇÃO COM OS SERVIÇOS DE OFERTA INDIRETA**

A Proteção Social Especial (PSE) em Salvador é composta por diversos equipamentos e serviços socioassistenciais tanto da Média, quanto da Alta Complexidade. Dados da ferramenta RI SOCIAL (Brasil, 2025) apontam a existência de sete Centros de Referência Especializados de Assistência Social (Creas), três Centros de Referência Especializados para População em Situação de Rua (Centro POP), treze Centros Dia de Referência para Pessoas com Deficiência, Idosas e suas Famílias (Centro Dia) e setenta Unidades de Acolhimento Institucional (UAI) para diversos públicos como crianças e adolescentes, adultos e pessoas idosas.

Essa grande rede de equipamentos e serviços de PSE é composta majoritariamente por entidades assistenciais. Em 2025, das 93 ofertas registradas no RI SOCIAL, apenas 11 são de execução direta, ou seja, ofertadas em equipamento público estatal: os sete Creas, os três Centros POP e um Centro Dia. Uma proporção de 12% de oferta direta para 88% de oferta indireta.

A gestão, o direcionamento e o monitoramento de toda essa rede são realizados pela equipe da DPSE composta por auxiliares administrativos, técnicos(as) de gestão (na função de supervisores(as)), assessores(as) técnicos(as) e jurídicos(as), gestoras da Média e da Alta Complexidade e diretor(a).

O contato mais próximo e sistemático com as equipes que atuam nos serviços para orientação, apoio e suporte técnico e monitoramento das ações e dos resultados é atribuído aos(as) supervisores(as), que, no cumprimento dessa atribuição, não devem fazer diferenciação entre as modalidades de oferta, direta ou indireta, mas, na prática, observam os impactos e relatam os desafios de supervisionar equipamentos, serviços e equipes vinculadas às dezenas de entidades parceiras da Sempre, cada uma com origem, cultura organizacional, objetivos e bases religiosas próprios, além de níveis distintos de compreensão sobre a política de assistência social.

Observamos no cotidiano da supervisão técnica que a relação e construção conjunta de alinhamentos, entendimentos, fluxos e práticas consolidavam-se com maior fluidez e com menor resistência nos serviços ofertados diretamente pelo município. Enquanto isso, nos serviços de execução indireta tem havido a necessidade de transpassar as barreiras das crenças e culturas internas de cada entidade antes de dialogar sobre o que está estabelecido na estrutura do Suas, para então construir estratégias de superação das distorções na execução dos serviços socioassistenciais, principalmente a descaracterização do trabalho social com famílias, essencial a cada serviço previsto na Tipificação Nacional, Resolução CNAS nº 109/2009.

Na maioria das situações observadas, principalmente nos Acolhimentos Institucionais, o distanciamento entre os objetivos das OSCs e os objetivos, metodologia e finalidade dos serviços prestados impactavam diretamente sobre a qualidade da oferta, sobre o direito socioassistencial e sobre a vida dos(as) usuários(as) que acessavam tais serviços. Em muitos casos, assumindo concepções e adotando práticas ultrapassadas e contraditórias à lógica de proteção social do Suas, como a lógica asilar e o isolamento para as pessoas idosas, a culpabilização, o punitivismo e a lógica de orfanato para crianças e adolescentes, o excesso de regras e o caráter de encarceramento aplicado aos adultos (em sua maioria pessoas em situação de rua), além da ausência do processo de acompanhamento, que deve ser inerente a todos os serviços.

Já a oferta do Serviço de Proteção Social Especial para Pessoas com Deficiência, Idosas e suas Famílias, vinculado ao Centro Dia, é realizada por entidades que em essência atuam exclusivamente com pessoas com deficiência e são focadas na habilitação e reabilitação nas áreas da saúde e da educação. Possuem pouca aderência à área da assistência social e em geral atendem como usuários do Suas o público que já frequentava suas unidades, sem diálogo, referenciamento e/ou encaminhamento dos demais equipamentos socioassistenciais presentes no território.

É certo que o papel da gestão da PSE e da sua equipe técnica é atuar na mitigação das distorções e dos problemas citados. No entanto, cabe refletirmos sobre a ausência de dados sistematizados que demonstrem o processo de trabalho das supervisões técnicas junto às entidades parceiras. Dados como a quantidade de visitas técnicas realizadas, o registro de

orientações e notificações e as possíveis adequações nos planos e processos de trabalho permitiriam acompanhar o impacto das supervisões sobre os serviços ofertados.

Existem ainda outros componentes que influenciam grande parte da relação das parcerias realizadas em Salvador, como o componente político partidário e a reprodução de práticas patrimonialistas. Componentes observados na frágil distinção entre os interesses públicos do Suas e os interesses privados das entidades e na incipiência do exercício da governança pública pela gestão local.

### **CAMINHOS POSSÍVEIS PARA EFETIVAÇÃO DE PARCERIAS COM RESPONSABILIZAÇÃO PÚBLICA**

Proni (2017) destaca que as “conquistas sociais acumuladas” foram associadas intencionalmente, seguindo uma agenda neoliberal, a “gastos sociais excedentes”, adotando uma conotação de despesa e não de investimento do Estado nas políticas sociais. Evidencia, também, a difusão da ideia liberal de “bem-estar social” como pertencente ao foro privado dos indivíduos, famílias e comunidades. Essa ideia legitima a desresponsabilização do Estado na garantia de proteção social e no acesso a políticas que promovam melhoria da qualidade de vida e redução das desigualdades, além de contribuir com uma forte tendência de refilantropização das ofertas da assistência social.

Diante do cenário e dos desafios apresentados, compreendemos que, para uma maior responsabilização pública sobre as ofertas da assistência social em Salvador, é necessário estabelecer metas e efetivar a estruturação da rede socioassistencial estatal em consonância com a NOB-Suas, garantindo ofertas majoritariamente diretas e estabelecendo a rede privada como complementar.

Esse primeiro passo visa a mitigação dos efeitos da influência político-partidária e da reprodução de práticas patrimonialistas através da ampliação dos quantitativos de equipamentos e equipe vinculadas diretamente à gestão municipal do Suas.

No entanto, ainda que esse processo necessário seja efetivado, há um outro aspecto tão importante a ser debatido e qualificado, que é o exercício da governança pública pela Sempre sobre os serviços prestados direta e indiretamente.

Como relatado anteriormente, esse exercício da governança pelo órgão gestor local se apresenta como um dos principais desafios observados. Há uma espécie de incompreensão geral entre os(as) agentes que ocupam os cargos e funções de gestão em relação às normativas e orientações técnicas da Política de Assistência Social, associada à ausência de ações sistêmicas e/ou uma política de educação permanente para os(as) trabalhadores(as), aspectos que impactam diretamente o processo de governança e que fragilizam, por exemplo, o direcionamento, o monitoramento e o controle dos serviços prestados.

Na prática, qualificar o exercício da governança está intrinsecamente relacionado: à elaboração de editais e planos de trabalhos coerentes com a Tipificação Nacional dos Serviços

Socioassistenciais e às suas orientações técnicas específicas; ao monitoramento das ofertas, desde o planejamento à execução, desde o referenciamento ao acesso e desde o trabalho social desenvolvido à qualidade das intervenções e o impacto social destas; além do fortalecimento das práticas e as instâncias de controle interno, social e externo.

Nesse contexto, motivados pelas diversas inquietações e desafios que se apresentaram e com o intuito de apontar caminhos possíveis para o enfrentamento da problemática observada, estamos elaborando, no âmbito do mestrado profissional em Gestão de Políticas Públicas da Universidade federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), uma proposta de Protocolo de Gestão para Oferta Indireta de Serviços Socioassistenciais.

Essa proposta pretende agregar contribuições no campo da ampliação teórica dos estudos existentes sobre governança pública, assistência social e prestação de serviços de interesse coletivo, incidindo diretamente nas tecnologias de gestão. Tais conceitos estão sendo estudados com a finalidade de analisar o fenômeno de interesse dessa pesquisa que precede a elaboração do protocolo, os mecanismos de governança pública exercidos sobre a oferta indireta dos serviços socioassistenciais no município de Salvador.

A proposta de protocolo visa incidir na qualificação da gestão e da oferta dos serviços do Suas através de um documento técnico que estabeleça parâmetros e orientações para a melhoria das ferramentas de gestão, impactando todo o processo da oferta indireta dos serviços socioassistenciais, desde a tomada de decisão, elaboração de termos de referência, editais de chamamentos públicos, planos de trabalho, relatórios, avaliações, fiscalizações, acompanhamento, monitoramento, apoio técnico, até a execução, e que dialogue com os contextos existentes nas relações estabelecidas entre a secretaria municipal que gere a assistência social e as entidades socioassistenciais que executam os serviços.

É direcionada, principalmente, aos gestores públicos municipais e técnicos de gestão que compõem a Sempre e aos gestores e técnicos das entidades socioassistenciais que prestam serviços através de parcerias. Nesse contexto, o protocolo possui um elevado potencial de comunicação institucional por resultar de um estudo contextualizado à realidade local, mas também poderá servir de referência para outros municípios da Bahia e do Brasil, contribuindo para a profissionalização de gestores e trabalhadores e para o fortalecimento do Suas.

Para viabilizar a materialização das contribuições descritas, pretendemos formalizar e institucionalizar o protocolo de gestão no âmbito do município de Salvador, submetendo o documento finalizado à Plenária do CMAS, em reunião ordinária, com solicitação de aprovação e publicação de resolução em Diário Oficial, para que o mesmo passe a ser uma normativa municipal do Suas, sendo adotada como referência para orientar a relação de parceria entre o ente público municipal e as entidades socioassistenciais.

Mesmo com o entendimento de que a pesquisa em processo está focada na realidade de Salvador, esperamos que a proposta de Protocolo de Gestão possa ser utilizada como instrumento normativo incorporado ao Suas por todos os municípios que executam e/ou executarão serviços de maneira indireta através de parcerias com OSCs. Assim, também a apresentaremos à Plenária do Conselho Estadual de Assistência Social da Bahia (Ceas)

e à mesa diretora da Comissão Intergestores Bipartite da Assistência Social (CIB) solicitando aprovação e publicação de resolução e pactuação para sua utilização respectivamente no CEAS e na CIB, passando de uma proposta para um protocolo institucionalizado na Política de Assistência Social, tanto em Salvador, quanto na Bahia.

Em suma, com base nas considerações apresentadas, entendemos que o caminho para a efetivação de parcerias com responsabilização pública no Suas perpassa basicamente pela estruturação da rede própria, consolidação da rede privada em seu caráter completar nas ofertas, no fortalecimento do exercício da governança pública e na formalização de normativas e documentos técnicos de referência.

## REFERÊNCIAS

Brasil. [Constituição de (1988)]. (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal

Brasil. (1993). Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993. Lei Orgânica da Assistência Social – Loas. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF.

Brasil. (2004). Resolução nº 145/2004. Conselho Nacional de Assistência Social. Política Nacional de Assistência Social (PNAS). **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF.

Brasil. (2006). Norma Operacional Básica de Recursos Humanos do Sistema Único de Assistência Social – NOB-RH/Suas. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF.

Brasil. (2009). Resolução nº 109, de 11 de novembro de 2009. Tipificação Nacional de Serviços Socioassistenciais. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF.

Brasil. (2011). Lei nº 12.435, de 6 de julho de 2011. Altera a Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993, que dispõe sobre a organização da Assistência Social. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF.

Brasil. (2012). Resolução nº 33, de 12 de dezembro de 2012. Norma Operacional Básica do Sistema Único de Assistência Social – NOB/Suas. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF.

Brasil. (2014). Resolução nº 14, de 15 de maio de 2014. Alterada pela Resolução CNAS/MDS Nº 95, de 13 de fevereiro de 2023. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF.

Brasil. (2016). **Entenda o MROSC**: Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil – Lei nº 13.019/2014. Brasília, DF: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

Brasil. (2017). Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. estabelece a Política de Governança da Administração Pública Federal no Brasil. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF.

Brasil. Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome. (2025). **Relatório de Informações Sociais – RI Social**. Brasília, DF: Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome.

Bronzo, C., & Araújo, E. T. (2024). Desmonte da política de assistência social no Brasil pós-2016: uma tragédia anunciada. **Revista Brasileira de Ciência Política**, Brasília, DF, v. 43, p. 1-33.

Departamento de Recrutamento e Seleção da PMERJ. (2019). **Boletim Informativo nº 1**. Brasília, DF: Secretaria Nacional de Assistência Social.

Departamento de Recrutamento e Seleção da PMERJ. (2023). **Boletim Informativo**. Brasília, DF: Secretaria Nacional de Assistência Social.

Proni, M. W. (2017). Observações sobre a questão social no Brasil. **Carta Social e do Trabalho**, Campinas, SP, n. 36, p. 1-21.

## **MAPEAMENTO DA ARTICULAÇÃO DE INICIATIVAS DE INOVAÇÃO SOCIAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR): PRIMEIROS PASSOS PARA UM ECOSISTEMA *MULTICAMPI***

**Patricia Villar Martins, Daniel Braatz, Márcio Rogério Silva, Natália Bachiega Magalhães Moura**

### **Resumo**

Este relato apresenta a experiência conduzida pela Agência de Inovação da Universidade Federal de São Carlos (AIn.UFSCar) na identificação e articulação de iniciativas de inovação social desenvolvidas nos quatro *campi* da instituição. A proposta surgiu no contexto da ampliação do escopo institucional da AIn, tradicionalmente voltada à proteção da propriedade intelectual, e foi motivada por recomendações de órgãos de controle Controladoria-Geral da União (CGU) e Tribunal de Contas da União (TCU) para que as Instituições Científicas e Tecnológicas (ICTs) incorporem dimensões sociais às suas políticas de inovação. O principal objetivo foi reconhecer, sistematizar e potencializar práticas com impacto social direto, muitas vezes invisibilizadas pelas lógicas tradicionais de fomento. A abordagem adotada foi participativa, com aplicação de formulário digital amplamente divulgado e critérios inclusivos de identificação. O levantamento registrou 45 iniciativas, com atuação em áreas como tecnologias sociais e assistivas, saúde coletiva, educação popular, sustentabilidade e políticas públicas. Os resultados, apresentados em gráficos e figuras, evidenciam a diversidade territorial, de gênero e de vínculos institucionais envolvidos nas ações mapeadas, bem como a presença significativa de parcerias comunitárias. Como desdobramentos, foram realizados o evento AInConecta: Inovação Social, a formação de Grupos de Trabalho (GTs) temáticos e o início da construção de um ecossistema institucional e *multicampi* de inovação social. Conclui-se que a institucionalização dessas práticas requer políticas específicas, fomento significativo compatível com o que acontece na inovação tecnológica, estrutura de governança participativa e reconhecimento da inovação social como eixo estratégico na missão das universidades públicas.

### **Palavras-chave**

inovação social; mapeamento participativo; ecossistema multicampi; levantamento de iniciativas; impacto social.

**Abstract**

This paper reports on the experience conducted by the Innovation Agency of the Federal University of São Carlos (AIn-UFSCar) in identifying and articulating social innovation initiatives developed across the institution's four campuses. The proposal emerged in the context of expanding the institutional scope of the AIn, traditionally focused on intellectual property protection, and was motivated by recommendations from oversight bodies – the Office of the Comptroller General (CGU) and the Federal Court of Accounts (TCU) – urging Scientific and Technological Institutions (STIs) to incorporate social dimensions into their innovation policies. The main objective was to recognize, systematize, and strengthen practices with direct social impact that are often rendered invisible by traditional funding logics. A participatory approach was adopted, involving the application of a widely disseminated digital survey and inclusive identification criteria. The mapping identified 45 initiatives operating in areas such as social and assistive technologies, collective health, popular education, sustainability, and public policies. The results, presented through charts and figures, highlight the territorial, gender, and institutional diversity of the mapped actions, as well as the significant presence of community partnerships. As outcomes of this process, the AInConecta: Social Innovation event was held, thematic Working Groups were established, and the initial steps toward building an institutional, multicampus social innovation ecosystem were undertaken. The study concludes that the institutionalization of these practices requires specific policies, substantial funding comparable to that allocated to technological innovation, participatory governance structures, and the recognition of social innovation as a strategic axis in the mission of public universities.

**Keywords**

social innovation; participatory mapping; multicampus ecosystem; initiative mapping; social impact.

**INTRODUÇÃO**

Nas últimas décadas, o papel das universidades públicas no enfrentamento dos desafios sociais tem se ampliado, com destaque crescente para iniciativas de impacto territorial, sustentável, equitativo e diverso. No entanto, os mecanismos institucionais ainda se encontram, em grande parte, orientados por modelos de inovação centrados na transferência de tecnologia para o setor produtivo. Como apontam Mulgan (2006) e Nicholls, Simon e Gabriel (2015), a inovação social surge justamente como resposta aos limites dos modelos tradicionais de inovação tecnológica ao propor abordagens mais inclusivas, orientadas por valores sociais e colaborativos. Nesse cenário, surge a necessidade de repensar a inovação a partir de uma perspectiva mais ampla e inclusiva, capaz de articular saberes diversos e promover transformações efetivas na sociedade.

A Agência de Inovação da Universidade Federal de São Carlos (AIn.UFSCar), tradicionalmente voltada à proteção da propriedade intelectual e à promoção da inovação tecnológica, iniciou durante a gestão institucional 2021-2024 um movimento estratégico para incorporar a inovação social como campo legítimo e prioritário de atuação. Essa mudança foi motivada tanto por provocações externas – como os relatórios da Controladoria Geral da União (CGU) e o Acórdão do Tribunal de Contas da União (TCU) nº 2.731/2019 – quanto por demandas internas, expressas pela comunidade acadêmica e pela política institucional de valorização da diversidade, inclusão e responsabilidade social. Segundo o Acórdão TCU nº 2731/2019, “a atuação dos Núcleos de Inovação Tecnológica deve ser ampliada para além da proteção da propriedade intelectual, considerando os desafios sociais e territoriais das ICTs [Instituições de Ciência e Tecnologia]” (Tribunal de Contas da União, 2019).

A partir dessa motivação, teve início um processo participativo de mapeamento de iniciativas de inovação social nos quatro *campi* da UFSCar, tendo como base metodológica fundamentos da gestão social, conforme proposto por Tenório (1998), centrada na participação, transparência e corresponsabilidade como elementos constitutivos da ação pública transformadora. Essa ação buscou reconhecer, articular e potencializar práticas já existentes, muitas delas desenvolvidas por docentes, técnicos e estudantes, com forte inserção comunitária e impacto social direto.

O relato a seguir apresenta os primeiros passos dessa jornada, que culminou na realização do evento AInConecta – Edição Especial sobre Inovação Social, na criação de Grupos de Trabalho (GTs) temáticos e no delineamento de uma agenda institucional de criação do ecossistema *multicampi* de inovação social na universidade. Esse evento buscou dar uma forte sinalização de horizontalidade no processo de inovação social em que universidade e comunidade constroem juntos, com mesas de exposição entre ambos ou mesmo apenas das comunidades onde a universidade é público e aprende; é uma mudança radical do fazer “para” no sentido do fazer “com”, em uma efetiva troca de saberes na prática.

Dessa maneira, este artigo contribui para o campo da inovação social e da gestão social em universidades públicas ao apresentar e analisar uma experiência de mapeamento participativo e articulação institucional de iniciativas de inovação social em uma universidade *multicampi*. A contribuição do estudo se dá em três dimensões. No plano metodológico, propõe um modelo de mapeamento baseado na autoidentificação e nos princípios da gestão social, integrando diagnóstico e ação institucional. No plano empírico, evidencia a existência de um conjunto diverso, territorializado e majoritariamente invisibilizado de práticas de inovação social, revelando tanto seu potencial transformador quanto as lacunas de fomento e reconhecimento institucional. Por fim, no plano analítico, o artigo avança ao discutir a construção de um ecossistema institucional *multicampi* de inovação social, apontando implicações para a governança universitária, para a atuação dos Núcleos de Inovação Tecnológica e para a formulação de políticas públicas voltadas à inovação com impacto social.

## CONTEXTO E FUNDAMENTAÇÃO

A inovação social tem ganhado centralidade nas discussões sobre o papel transformador das instituições públicas, especialmente no campo da educação superior. Entendida como um campo de estudo e prática voltado à criação de alternativas criativas e sustentáveis para problemas sociais, a inovação social prioriza o bem-estar coletivo, a inclusão de comunidades vulneráveis e o fortalecimento da cidadania. Como afirmam Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010, p. 3), “as inovações sociais são importantes não só porque têm impacto direto, mas porque criam capacidades e relacionamentos que perduram no tempo”. Mais do que desenvolver produtos ou serviços inéditos, trata-se de transformar realidades a partir de soluções construídas com e para os sujeitos envolvidos. Essa visão ressalta que a inovação social não se limita à criação de soluções pontuais, mas envolve a construção de redes colaborativas e processos sustentáveis que fortalecem a resiliência das comunidades.

Segundo o documento final da Conferência Livre de Tecnologia Social, Economia Solidária e Tecnologia Assistiva (2024), os princípios da inovação social incluem: finalidade social como prioridade; protagonismo popular; autogestão; respeito à natureza; enfrentamento das desigualdades; acesso universal à tecnologia; adequação ao contexto local; e fortalecimento da democracia e do espaço público. Tais diretrizes evidenciam o caráter político e ético da inovação social, que se diferencia dos modelos de inovação voltados exclusivamente ao mercado e à competitividade.

No campo institucional, essa abordagem é reforçada por recomendações de órgãos de controle e avaliação. O Acórdão TCU nº 2.731/2019 – Plenário e o Relatório de Avaliação da Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (Controladoria-Geral da União, 2020) apontam a necessidade de reorientação das políticas de inovação nas universidades públicas, incorporando soluções voltadas à inclusão social, sustentabilidade e enfrentamento das desigualdades territoriais. Essas diretrizes questionam o foco exclusivo em patentes e transferência de tecnologia e propõem o reconhecimento de outras formas de inovação – como as tecnologias sociais, a economia solidária e as práticas colaborativas de base comunitária. Além das recomendações dos órgãos de controle, o reconhecimento da inovação social como um eixo estratégico de atuação das ICTs tem ganhado espaço nas agendas federais de políticas públicas. A Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação para o Desenvolvimento Sustentável (PNCTI/2023), articulada à 5ª Conferência Nacional de CT&I, destaca a importância de alinhar a produção de conhecimento às necessidades dos territórios, promovendo soluções socialmente relevantes e ambientalmente sustentáveis. Da mesma forma, o Plano Plurianual (PPA) do governo federal (2024-2027) incorpora a inovação social como componente fundamental para o enfrentamento das desigualdades estruturais e para o fortalecimento da democracia. Tais diretrizes reforçam a necessidade de que universidades públicas adotem modelos mais amplos e inclusivos de inovação, capazes de articular ciência, tecnologia e justiça social a partir de uma atuação integrada com os diversos atores sociais e comunitários.

Diante da riqueza e diversidade de ações desenvolvidas nos diferentes *campi* da UFSCar, a AIn iniciou um movimento para mapear e articular iniciativas com potencial de

inovação social. A partir dessa constatação, ganhou força a proposta de construção de um ecossistema institucional *multicampi* de inovação social, capaz de reconhecer, integrar e fortalecer práticas voltadas ao enfrentamento de desafios sociais, à promoção da inclusão e ao desenvolvimento territorial. Além disso, a iniciativa busca favorecer a conexão entre grupos, promover trocas de conhecimento e ampliar a integração entre saberes e territórios.

Como parte desse esforço, a AIn e a própria Gestão Superior enveredaram um esforço para conhecer presencialmente experiências como: a Inyaga, uma incubadora social dentro do Parque Tecnológico da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), no Rio de Janeiro; participação na 1ª Conferência Internacional de Sustentabilidade, Inovação e Sociedade na Universidade do Vale do Itajaí (Univali) em Itajaí (SC) e na Incubadora de Tecnologias Sociais e Solidárias da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) em Dourados (MS); bem como as experiências do projeto Ânimo em comunidades indígenas, quilombolas e assentamentos rurais em Mato Grosso do Sul.

Ao adotar essa perspectiva ampliada e inspirada, a UFSCar reafirma seu compromisso com a inovação social como uma dimensão estratégica da universidade pública, articulando conhecimentos acadêmicos e populares na busca por soluções colaborativas, sustentáveis e socialmente relevantes. A UFSCar, composta por quatro *campi* com diferentes perfis sociais, culturais e territoriais, oferece um cenário fértil para a articulação de ações descentralizadas, integradas e adaptadas às realidades locais.

A construção do ecossistema institucional de inovação social baseia-se na articulação de atores diversos em rede, conforme destacam Westley, Zimmerman e Patton (2007), integrando capacidades distribuídas e fomentando ambientes favoráveis à experimentação social. Dessa maneira, a ideia de um “ecossistema *multicampi*” de inovação social parte da compreensão de que a construção de soluções sociais precisam considerar os diversos territórios em que a universidade está inserida, valorizando os saberes locais e promovendo redes colaborativas entre unidades acadêmicas, setores administrativos e comunidades externas. A experiência da UFSCar alinha-se à perspectiva de Andion (2012, p. 177), para quem: “as redes de ação pública articulam múltiplos saberes e ampliam a capacidade de governança democrática, especialmente em processos de inovação social”. Essa abordagem é fundamental para entender a construção do ecossistema *multicampi* na universidade, que valoriza a diversidade de saberes e a participação ativa de todos os *campi*. Como destacam Laville e Gaiger (2009), a inovação social emerge justamente dessas práticas em rede, baseadas na escuta ativa e no diálogo com os territórios.

Ao integrar os fundamentos da gestão social – marcada pelo diálogo, participação, transparência e corresponsabilidade – ao conceito de inovação social, a UFSCar dá um passo importante na construção de uma nova lógica institucional: uma universidade comprometida não apenas com a produção de conhecimento, mas com a transformação social em seus territórios de atuação.

## DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA

A partir de 2024, a AIn iniciou um processo institucional de mapeamento das iniciativas de inovação social desenvolvidas nos quatro *campi* da universidade localizados no estado de São Paulo: nas cidades de São Carlos, Araras, Sorocaba e Lagoa do Sino. A proposta surgiu como resposta à ampliação do escopo de atuação da AIn, aliando-se às diretrizes da gestão 2021-2024 e às recomendações de órgãos como CGU e TCU para fortalecimento da dimensão social da inovação no âmbito das ICTs.

O mapeamento teve caráter exploratório, participativo e inclusivo, sendo estruturado por meio de um formulário on-line amplamente divulgado à comunidade universitária. Com critérios abertos e foco na valorização da diversidade de práticas, todas as iniciativas que se identificaram como voltadas à inovação social foram consideradas.

Essa metodologia dialoga com o que Laville e Gaiger (2009) denominam de práticas de “inovação social em rede”, que se constroem a partir da escuta ativa, da diversidade e da abertura ao território. Para realizar o mapeamento das iniciativas de inovação social na UFSCar, a AIn desenvolveu um formulário on-line no Google Forms, com foco na coleta de informações qualitativas e quantitativas sobre grupos de pesquisa, extensão, outros movimentos organizados por professores e estudantes junto a sociedade civil, bem como a ação institucional com atuação na área.

O formulário foi elaborado com uma abordagem aberta e acolhedora, permitindo a autoidentificação das práticas como inovadoras do ponto de vista social. Entre os campos solicitados, destacam-se: identificação do participante (nome e *e-mail* institucional); vínculo acadêmico (centro e unidade); nome do grupo; descrição da atuação; áreas temáticas de foco; e tipos de atividades já realizadas. Também foram solicitadas informações sobre possíveis inovações promovidas, parcerias externas (com organizações, comunidades ou movimentos sociais), presença digital (*site* ou redes sociais) e sugestões para a programação de um evento institucional sobre inovação social. Ao final, o formulário incluía um campo aberto para contribuições adicionais, reforçando o caráter participativo do processo. Essa construção permitiu não apenas o mapeamento, mas também o engajamento ativo da comunidade acadêmica na definição de diretrizes e prioridades para o fortalecimento de um ecossistema de inovação social na universidade.

Entre setembro e novembro de 2024, foram registradas 45 respostas, abrangendo iniciativas em áreas como tecnologia social, economia solidária, saúde coletiva, tecnologias assistivas, educação popular, meio ambiente e saberes tradicionais. Os grupos respondentes envolviam docentes, técnicos, estudantes e parceiros externos, o que evidenciou a natureza transversal e interdepartamental da inovação social na UFSCar.

Como desdobramento do diagnóstico inicial, foi realizado, em janeiro de 2025, o evento AInConecta: Inovação Social, sediado no *campus* Lagoa do Sino. Apesar de ser o mais recente entre os quatro *campi*, ele tem sido reconhecido pelo seu histórico no engajamento territorial e por práticas sustentáveis. A doação de uma fazenda por Raduan Nassar, orientada pelo propósito de instituir uma universidade no território reconhecido como o de

menor índice de desenvolvimento do estado de São Paulo – o Sudoeste Paulista –, constitui um marco para a promoção do desenvolvimento regional. Essa iniciativa busca gerar impactos estruturantes ao favorecer a agricultura familiar, os assentamentos rurais, as comunidades indígenas e quilombolas, além de contribuir para o enfrentamento dos desafios socioeconômicos que incidem sobre a população urbana desses territórios. O evento contou com mesas-redondas, oficinas e rodas de conversa com convidados de destaque nacional, como representantes do Banco Palmas, do Observatório de Inovação Social de Florianópolis, do Ecossistema de Inovação Social da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) e de coletivos indígenas e quilombolas. A programação buscou fomentar o intercâmbio de saberes e fortalecer o reconhecimento das iniciativas mapeadas.

Durante o AInConecta, foram criados quatro GTs com a missão de avançar na consolidação de um ecossistema institucional de inovação social. Os GTs se organizaram em torno dos seguintes eixos:

- a) início, continuidade, fomento e expansão das iniciativas;
- b) indicadores e avaliação de impacto;
- c) comunicação, visibilidade e reconhecimento;
- d) ecossistema *multicampi* e institucionalização.

Os GTs foram pensados como espaços de construção colaborativa para a consolidação de um ecossistema de inovação social na UFSCar, com atuação transversal e *multicampi*.

A construção de ecossistemas de inovação social demanda processos colaborativos e a articulação entre diferentes atores institucionais, comunitários e territoriais. Segundo Andion e Gonçalves (2020), esse processo exige não apenas a identificação de práticas sociais inovadoras, mas também o fortalecimento de capacidades institucionais que permitam sua sustentação e enraizamento nos contextos em que atuam, respeitando saberes diversos e promovendo formas democráticas de governança.

Dessa forma, os GTs cumprem um papel estratégico ao estimular o diálogo entre práticas existentes, favorecer a escuta ativa dos territórios e apoiar a institucionalização de mecanismos de inovação social no ambiente universitário. Além disso, a experiência envolveu a articulação com diferentes setores da universidade, como a Pró-Reitoria de Extensão (ProEx) e a Pró-Reitoria de Pesquisa (ProPq), e com coletivos vinculados a núcleos de estudos, laboratórios e projetos de extensão, bem como outros movimentos espontâneos entre universidade e sociedade, como Engenheiros Sem Fronteiras. Essa mobilização permitiu a formação de uma rede interna de colaboração e aprendizagem, fundamental para a sustentabilidade do processo.

A partir desse processo de construção coletiva, tornou-se viável elaborar uma publicação eletrônica institucional destinada a sistematizar o histórico da UFSCar no campo da inovação social, os resultados do mapeamento realizado, a descrição da primeira edição do AInConecta: Inovação Social e a caracterização dos grupos que responderam ao levantamento.

## PRINCIPAIS DESAFIOS E ESTRATÉGIAS ADOTADAS

A construção de um ecossistema institucional de inovação social na UFSCar, especialmente com uma abordagem *multicampi*, tem enfrentado uma série de desafios estruturais, culturais e organizacionais que demandam estratégias específicas de enfrentamento e superação.

Um dos principais desafios esteve relacionado à mobilização da comunidade universitária, em especial nos *campi* fora da sede (Sorocaba, Araras e Lagoa do Sino). A distância geográfica e a diversidade de perfis e estruturas entre os *campi* dificultam, historicamente, a fluidez de processos institucionais integrados. Para contornar esse obstáculo, a AIn adotou uma abordagem descentralizada e dialogada, promovendo reuniões virtuais, estabelecendo articulações com lideranças locais e incorporando vozes dos diferentes territórios nos processos decisórios.

Outro desafio importante foi o sentido polissêmico para o reconhecimento de uma iniciativa como “inovação social”. Diante disso, optou-se por uma postura aberta e inclusiva no mapeamento, acolhendo todas as ações que se identificassem com os princípios da inovação social e indicando, desde o início, que o processo de definição conceitual seria coletivo e progressivo. Essa estratégia favoreceu o engajamento de grupos diversos e evitou a exclusão de experiências significativas ainda em processo de amadurecimento institucional e colocando o próprio entendimento de inovação social como um processo construtivo e progressivo, buscando referências no tema mas, também, dando vazão ao que é possível trazer de contribuição para o conceito a partir das experiências da UFSCar e comunidade externa.

A comunicação interna também se apresentou como um desafio. A inovação social, por ser um conceito ainda em consolidação dentro do ambiente universitário, muitas vezes era interpretada de maneira restrita ou confundida com outras práticas. Para consolidar um entendimento comum, a AIn desenvolveu a publicação institucional, manteve o mapeamento permanentemente ativo e empenhou-se em integrar as distintas linguagens dos grupos à identidade institucional, reconhecendo e valorizando a diversidade de formas de atuação. Por fim, a valorização institucional da agenda da inovação social foi uma conquista progressiva. A presença de representantes da alta gestão universitária nos eventos, o apoio à criação dos GTs e a priorização do tema na agenda de 2025 indicam avanços importantes na consolidação da inovação social como eixo estratégico da UFSCar.

## RESULTADOS E AVANÇOS

O processo de mapeamento e articulação promovido pela AIn.UFSCar resultou em uma série de avanços concretos e simbólicos, que contribuíram para o fortalecimento da inovação social como um campo estratégico na universidade. Tais resultados podem ser agrupados em três dimensões principais: diagnóstico, mobilização e construção institucional.

Na dimensão do diagnóstico, o levantamento realizado entre setembro e novembro de 2024 identificou 45 iniciativas de inovação social autoidentificadas distribuídas nos quatro

*campi* da universidade, levando-se em conta as que se inscreveram (é certo que existem muitas outras que devem ser registradas nos próximos levantamentos). As ações mapeadas abrangem uma ampla diversidade temática – tecnologias sociais, economia solidária, saúde coletiva, educação popular, sustentabilidade, empreendedorismo indígena, tecnologias assistivas, entre outras – e revelam o potencial transformador de práticas já em curso, muitas vezes invisibilizadas institucionalmente.

O mapeamento também permitiu traçar um retrato inicial das ações. Para facilitar a visualização e análise dos dados coletados, esta seção apresenta uma série de gráficos e figuras que ilustram aspectos centrais do levantamento, como: a identidade dos grupos participantes, a distribuição por gênero, participação por *campus* e vínculo institucional, as áreas temáticas de atuação, formas de realização das atividades e parcerias estabelecidas. Essas representações visuais não apenas sistematizam as informações, mas também revelam tendências, padrões e lacunas que orientam os próximos passos da construção do ecossistema *multi-campi* de inovação social. A análise a seguir foi organizada com base nas respostas do formulário aplicado e nas contribuições espontâneas dos participantes.

Antes da apresentação dos dados quantitativos, optou-se por uma visualização simbólica das iniciativas registradas no mapeamento. A nuvem de palavras na Figura 1 compila os nomes dos 45 grupos e ações participantes, destacando graficamente a diversidade de suas autodenominações. Essa visualização revela a pluralidade de identidades e campos de atuação, evidenciando a riqueza do universo de práticas de inovação social na UFSCar.

**Figura 1** – Nuvem de palavras das iniciativas mapeadas

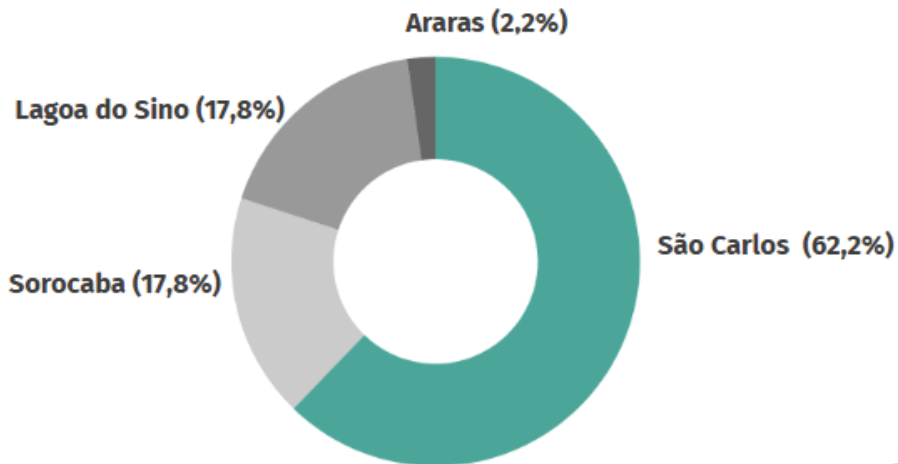


Fonte: elaborado pelos autores (2025).

A nuvem de palavras evidencia a variedade de denominações, campos de atuação e enfoques conceituais adotados pelas iniciativas autoidentificadas como inovadoras do ponto de vista social.

A territorialização das ações é um dos aspectos centrais do ecossistema de inovação social em construção. O Gráfico 1 mostra a distribuição das iniciativas entre os quatro *campi* da UFSCar, São Carlos, Sorocaba, Lagoa do Sino e Araras.

**Gráfico 1** – Distribuição por *campus* da UFSCar

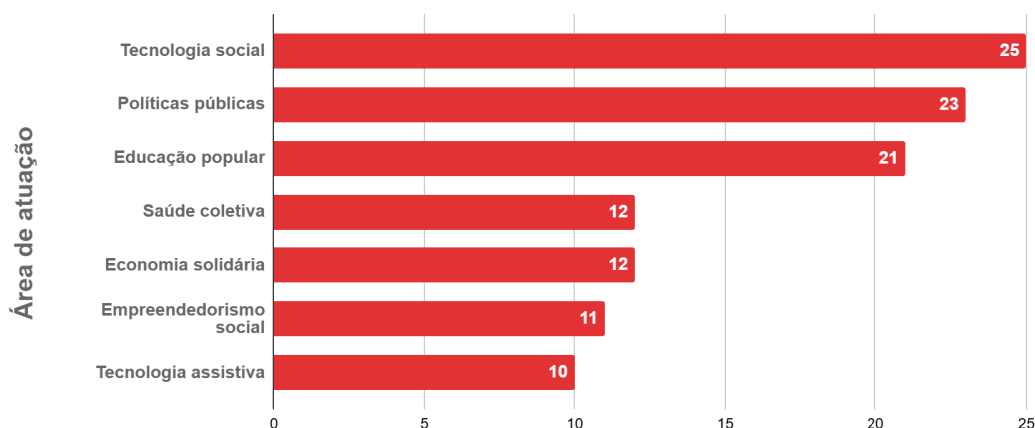


Fonte: elaborado pelos autores (2025).

A distribuição geográfica das iniciativas demonstra a predominância do *campus* São Carlos (62,2%), seguido por Sorocaba e Lagoa do Sino, ambos com 17,8%, e Araras, com 2,2%. A predominância de São Carlos pode ser explicada pela maior quantidade proporcional de cursos de graduação e pós-graduação, estrutura e tempo de consolidação. Ainda assim, os dados revelam uma presença significativa de ações nos demais *campi*, o que fortalece a proposta de um ecossistema *multicampi*; chama-se a atenção, por outro lado, que com apenas cinco cursos de graduação e um curso de pós-graduação iniciado apenas em 2025, o *campus* Lagoa do Sino tenha quantidade significativa de ações. É da junção da experiência histórica consolidada com a inovação nos novos *campi* que é identificada uma grande força para o futuro.

As iniciativas participantes puderam selecionar uma ou mais áreas temáticas que representassem sua atuação. O Gráfico 2 a seguir apresenta a frequência dessas escolhas, permitindo identificar os campos com maior incidência. Destacam-se as áreas de tecnologias sociais, políticas públicas e educação popular.

**Gráfico 2** – Áreas de atuação das iniciativas mapeadas

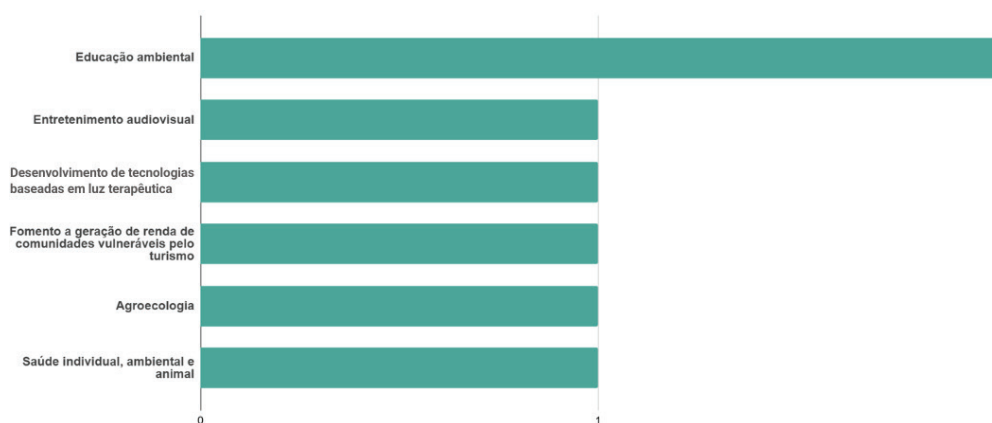


Fonte: elaborado pelos autores (2025).

As áreas temáticas mais citadas foram: tecnologias sociais (25 menções), políticas públicas (23), educação popular (21), saúde coletiva (12), economia solidária (12) e tecnologia assistiva (10). A possibilidade de seleção múltipla permitiu captar a natureza híbrida e intersetorial das ações, refletindo a complexidade e a amplitude dos desafios enfrentados.

Além das opções predefinidas no formulário, foi disponibilizado um campo aberto para que os participantes identificassem outras áreas de atuação. O Gráfico 3 reúne essas respostas espontâneas.

**Gráfico 3 – Áreas de atuação identificadas como “Outros”**

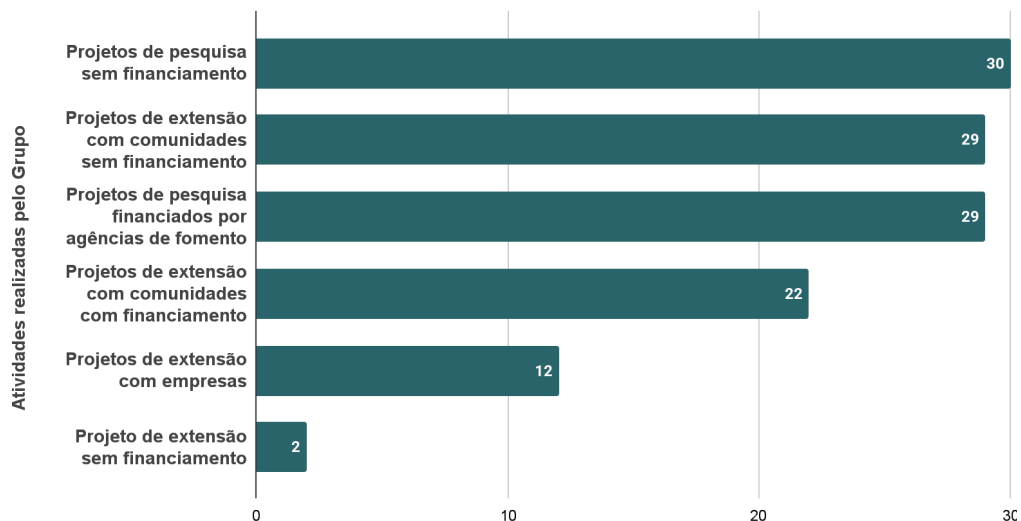


Fonte: elaborado pelos autores (2025).

Entre as respostas abertas à pergunta sobre áreas de atuação, destacam-se temas como educação ambiental, turismo de base comunitária, cultura, saberes indígenas, práticas sustentáveis e tecnologias alternativas (como luz terapêutica). Esses registros reforçam a importância de manter canais abertos para o reconhecimento de campos não convencionais de inovação social, ampliando o olhar institucional sobre as práticas em curso.

Com o intuito de compreender os métodos utilizados pelas iniciativas em sua atuação cotidiana, o Gráfico 4 apresenta os formatos de desenvolvimento das ações (extensão, pesquisa, sem e com financiamento etc).

**Gráfico 4** – Formas de realização das atividades

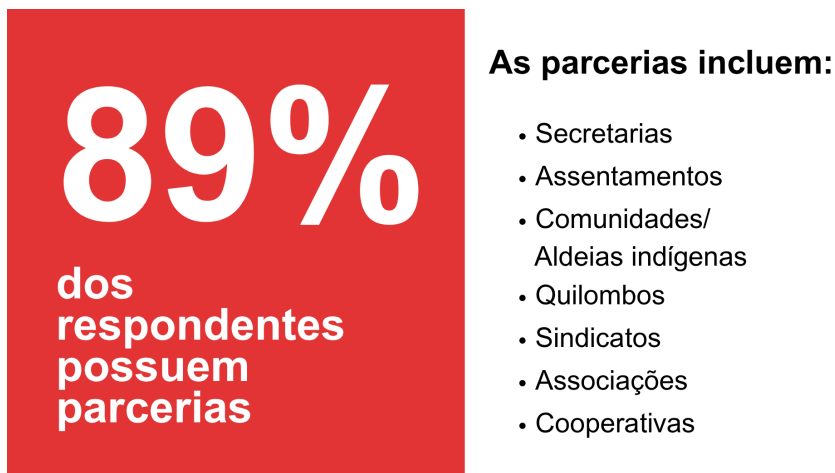


Fonte: elaborado pelos autores (2025).

A análise das estratégias adotadas pelos grupos revela predominância de ações tanto de pesquisa quanto de extensão, sendo que a maioria não conta com financiamento. Isso demonstra a autonomia, autogestão e proatividade desses grupos, porém, por outro lado, revela a falta de investimento nas iniciativas sociais atreladas à universidade e evidenciando a necessidade de ações de financiamento para a manutenção e expansão das atividades relacionadas à inovação social, na busca por aumentar o impacto social e a perenidade dessas ações nas comunidades

Nesse sentido, um ponto importante e ainda pouco presente nas iniciativas da UFSCar é um incentivo à perspectiva da incubação social, com foco no empreendedorismo social, inovação frugal e no universo de *startups* sociais – aceleradoras sociais e *hackathons* sociais, por exemplo –, buscando fomentar empreendimentos que gerem trabalho e renda e, ao mesmo tempo, soluções acessíveis a populações de baixa renda. No caso da inovação frugal, trata-se do desenvolvimento de produtos e serviços para consumidores de baixa à média renda, os quais estão em geral fora do interesse de empresas devido ao baixo poder aquisitivo (Simula; Hossain; Halme, 2015; Zeschky; Widenmayer; Gassmann, 2011).

A inovação social, por natureza, envolve articulações entre universidade e sociedade de maneira mais ampla, podendo abarcar iniciativas mais específicas como as mencionadas. A Figura 2 a seguir ilustra qualitativamente os tipos de parcerias estabelecidas pelas iniciativas mapeadas.

**Figura 2** – Parcerias estabelecidas pelas iniciativas

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

As parcerias relatadas incluem uma variedade de atores sociais: prefeituras, comunidades indígenas, cooperativas, escolas, organizações da sociedade civil, movimentos populares e redes comunitárias. A presença dessas conexões evidencia que as ações de inovação social na UFSCar são, em sua maioria, **realizadas em articulação com agentes externos**, o que amplia seu alcance e potencial de impacto transformador.

No campo da mobilização, merece destaque o evento AInConecta: Inovação Social, realizado em janeiro de 2025 no *campus* Lagoa do Sino, que marcou o primeiro evento promovido diretamente pela AIn da UFSCar com foco exclusivo em inovação social. A escolha de Lagoa do Sino – *campus* historicamente comprometido com os pilares de desenvolvimento sustentável, soberania alimentar e agricultura familiar – reforçou a centralidade da territorialização. A abertura do evento ocorreu na oca indígena do *campus*, espaço de elevado simbolismo por resultar de um projeto de extensão no qual a aldeia Tekoa Nhanderu Porã, localizada em São Miguel Arcanjo (SP), recebeu apoio para a implantação de infraestrutura e para o fortalecimento do turismo comunitário. Em retribuição a essa parceria, o cacique e demais membros da comunidade colaboraram para a construção de uma oca destinada aos estudantes indígenas do *campus*. A iniciativa contou com o envolvimento articulado de docentes, estudantes indígenas e não indígenas, técnicos universitários, trabalhadores da fazenda experimental, representantes da gestão superior e movimentos sociais, com destaque para o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST). Essa dinâmica, marcada por um processo dialógico e colaborativo, conferiu robustez à proposta de valorização dos saberes tradicionais e da diversidade cultural. Ademais, reforçou a dimensão simbólica que permeia a constituição do Ecosistema de Inovação Social da UFSCar, evidenciando que sua formação se ancora em práticas participativas e em interações interétnicas e interinstitucionais desde sua origem.

O evento reuniu representantes de grupos mapeados de três *campi* (São Carlos, Sorocaba e Lagoa do Sino), além de membros da comunidade local e convidados externos, consolidando

um espaço de escuta, reconhecimento e troca de experiências. Estiveram presentes também representantes de órgãos públicos, como a Secretaria de Abastecimento, Cooperativismo e Soberania Alimentar (Seab) do Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar (MDA), além de lideranças quilombolas, indígenas e especialistas da área. Essa ampla participação reforçou o papel do evento como ponto de partida para a construção de uma rede institucional e interterritorial de inovação social, conectando práticas já existentes e impulsionando novas articulações.

O evento AInConecta também foi o marco para a criação de quatro GTs, que passaram a operar como núcleos propositivos na estruturação do ecossistema institucional. Os GTs reúnem integrantes de diferentes *campi*, com diversidade de áreas e perfis, e vêm atuando em frentes como: conceituação e marcos normativos; definição de critérios e indicadores; estratégias de comunicação; e construção de propostas para financiamento e parcerias.

Na dimensão da construção institucional, a experiência permitiu avanços significativos:

- a) início da construção coletiva de um conceito institucional de inovação social, baseado em princípios como protagonismo comunitário, relevância territorial e impacto socioambiental;
- b) elaboração de um material disponibilizado como publicação eletrônica com sistematização do mapeamento e das experiências envolvidas, em fase final de revisão e diagramação;
- c) inserção da inovação social na agenda estratégica da AIn e da UFSCar, com previsão de nova edição do AInConecta e proposição de edital específico de fomento para 2025;
- d) ampliação da participação de docentes, técnicos e estudantes, em especial de grupos vinculados a coletivos periféricos, indígenas, quilombolas, núcleos de pesquisa e projetos de extensão;
- e) identificação de espaços potenciais que no futuro podem sediar as unidades de inovação social em cada *campi*.

Esses resultados evidenciam que o processo não apenas visibilizou práticas já existentes, mas também impulsionou novas articulações, reconhecimentos e possibilidades. Segundo França Filho e Laville (2004), a economia solidária e a inovação social são caminhos para construir uma universidade comprometida com a justiça social, por meio de práticas que integram ensino, pesquisa e extensão à realidade dos territórios. A inovação social, assim, deixa de ser uma agenda marginal para ocupar um lugar estratégico no campo da inovação universitária, com potencial para redefinir prioridades, estruturas e políticas internas.

Os resultados do mapeamento participativo evidenciam que a inovação social na UFSCar não constitui um campo incipiente, mas sim um conjunto expressivo de práticas já consolidadas, embora historicamente pouco reconhecidas pelas estruturas institucionais de inovação. Esse achado dialoga diretamente com a literatura de inovação social, que aponta a recorrente invisibilização de iniciativas orientadas ao bem comum em contextos dominados por lógicas de mercado e produtividade acadêmica (Mulgan, 2006; Nicholls; Simon;

Gabriel, 2015). No caso analisado, a diversidade temática, territorial e institucional das iniciativas mapeadas revela que a inovação social emerge de forma transversal, articulando ensino, pesquisa, extensão e ação comunitária, muitas vezes à margem dos instrumentos tradicionais de fomento e avaliação.

## CONCLUSÃO

A experiência de mapeamento e articulação das iniciativas de inovação social na UFSCar evidenciou, desde seus primeiros passos, o potencial transformador da universidade pública quando assume o compromisso de reconhecer e fortalecer práticas de impacto social. Mais do que um exercício de identificação, o processo se constituiu como um espaço político-pedagógico de construção coletiva, no qual diferentes vozes, saberes e territórios puderam dialogar e se reconhecer como parte de um ecossistema emergente.

Um dos principais aprendizados diz respeito à força das redes internas já existentes, muitas vezes desarticuladas ou invisibilizadas pelas lógicas tradicionais de avaliação e fomento, onde os próprios estudantes, muitos deles oriundos de comunidades, são grande parte da potência transformadora tanto pelo pertencimento quanto pelos conhecimentos adquiridos na experiência universitária. Grupos de pesquisa, núcleos de extensão, coletivos estudantis e laboratórios diversos demonstraram, por meio de suas práticas, que a inovação social já é uma realidade na universidade – o que faltava era reconhecimento institucional, mecanismos de apoio e espaços de articulação. Um desafio é criar mecanismos para que esses estudantes – aqueles que têm esse objetivo – possam conseguir se dedicar (com geração de trabalho, renda e também voluntariado) à transformação social de suas comunidades, especialmente ao se formarem, tornando as próprias comunidades como *living labs* sociais (laboratórios vivos), como espaços de replicação universidade/comunidade, para além dos muros da universidade.

Outro ponto central foi a constatação de que a construção de um conceito institucional de inovação social não pode ser feita de forma impositiva ou tecnocrática. Ao adotar uma abordagem inclusiva e processual, a AIn.UFSCar fortaleceu a participação da comunidade acadêmica e reafirmou o princípio da autogestão como elemento fundante da inovação social. Esse movimento está alinhado ao que Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010, p. 3) destacam como essencial para a inovação social: “novas ideias (produtos, serviços e modelos) que atendem simultaneamente às necessidades sociais e criam novas relações sociais ou colaborações”. Nesse sentido, a própria metodologia da experiência pode ser compreendida como um exercício de gestão social – centrado no diálogo, na escuta ativa e na corresponsabilidade.

A visualização das informações permitiu tornar mais clara a presença de iniciativas em todos os *campi* da universidade e a riqueza temática das ações – com destaque para tecnologias sociais, políticas públicas, saúde coletiva e educação popular. Esses achados apontam para a existência de uma rede pulsante de práticas muitas vezes invisibilizadas por modelos tradicionais de avaliação e fomento, onde especialmente estudantes e comunidade externa são potenciais agentes transformadores da realidade social atual e futura.

Os dados reforçaram também a importância das parcerias com comunidades, coletivos, associações e instituições públicas como eixo estruturante da inovação social. A análise evidenciou que essas iniciativas são, em sua maioria, realizadas de forma coletiva e colaborativa, com forte inserção territorial e compromisso com a transformação social.

Essa sistematização empírica contribui para reforçar que a inovação social não é apenas uma nova frente de atuação, mas uma lente que amplia a compreensão do papel da universidade na promoção da justiça social, da sustentabilidade e da inclusão. Como desdobramento, tornam-se urgentes ações institucionais que reconheçam essas práticas de forma estruturante, entre elas:

- a) a criação de editais de fomento específicos;
- b) a incorporação da inovação social nos planos estratégicos e orçamentários da universidade;
- c) o fortalecimento de redes *intercampi* e intersetoriais;
- d) articulação entre diferentes pró-reitorias reforçando ação conjunta nesta pauta;
- e) a consolidação de estruturas de governança participativa;
- f) desenvolvimento de indicadores de impacto social alinhados à realidade dos territórios;
- g) construção de Vitrines de Tecnologias Sociais (e outros produtos e serviços) com potencial de replicação e difusão, dentro e fora da universidade;
- h) criação de uma política ou programa de inovação social, inclusive dentro do contexto de incubação e aceleração social, contribuindo para a criação de empresas sociais filhas que contribuam de maneira perene para a transformação da realidade socioambiental.

Por fim, a experiência vivida na UFSCar pode servir como referência para outras instituições públicas de ensino superior, especialmente aquelas que atuam em contextos *multicampi* e que enfrentam desafios semelhantes de articulação territorial, diversidade institucional e construção coletiva. A sistematização dos aprendizados disponibilizados por meio de uma publicação eletrônica e a continuidade das ações em 2025 – com nova edição do AInConecta e lançamento de edital – indicam um compromisso em fortalecer essa agenda. Essa perspectiva transforma a universidade em um espaço de “produção democrática de bens e serviços públicos” (Andion, 2012, p. 176), permitindo que a ciência e a tecnologia respondam diretamente às demandas dos territórios em que a instituição está inserida.

Assim, o relato aqui apresentado não se encerra como uma experiência concluída, mas como um ponto de partida para um processo contínuo de fortalecimento da inovação social como parte estruturante da universidade pública brasileira.

## REFERÊNCIAS

Andion, C. Redes de ação pública e inovação social: perspectivas para a governança democrática. *In*: Andion, C. (2012). **Inovação social e sustentabilidade: desafios para o desenvolvimento**. Florianópolis, SC: Editora da UFSC. p. 175-190.

Andion, C., & Gonçalves, S. (2020). Inovação social e governança democrática: fortalecimento de capacidades institucionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 54, n. 3, p. 123-145.

Conferência Livre de Tecnologia Social, Economia Solidária e Tecnologia Assistiva. (2024). **Documento final da Conferência Livre de Tecnologia Social, Economia Solidária e Tecnologia Assistiva com propostas para a V Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação**. Brasília, DF.

Controladoria-Geral da União. (2020). **Avaliação da Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação – PNCTI**. Brasília, DF: Controladoria-Geral da União.

França Filho, G. C., & Laville, J.-L. (2004). **A economia solidária: uma abordagem internacional**. Petrópolis, RJ: Vozes.

Laville, J.-L., & Gaiger, L. I. (2009). Inovação social e economia solidária: utopia na prática. **Revista Em Pauta**, Rio de Janeiro, RJ, v. 7, n. 22, p. 105-121.

Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, Cambridge, MA, v. 1, n. 2, p. 145-162.

Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). **The open book of social innovation**. London: NESTA: The Young Foundation.

Nicholls, A., Simon, J., & Gabriel, M. (2015). **New frontiers in social innovation research**. London, UK: Palgrave Macmillan.

Plano Plurianual (PPA) 2024–2027. (2023). Brasília, DF: Presidência da República: Secretaria de Orçamento Federal.

Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação para o Desenvolvimento Sustentável (PNCTI). (2023). Brasília, DF: Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações.

Simula, H., Hossain, M., & Halme, M. (2015). Frugal and reverse innovations – quo vadis?. **Current Science**, Bengaluru, IN, v. 109, n. 5, p. 1567-1572.

Tenório, F. G. (1998). Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 32, n. 5, p. 7-23.

Tribunal de Contas da União. (2019). Acórdão nº 2731/2019. Plenário: avaliação da atuação dos Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) e das políticas de inovação nas Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs). **Tribunal de Contas da União**, Brasília, DF.

Zeschky, M., Widenmayer, B., & Gassmann, O. (2011). Frugal innovation in emerging markets: the case of Mettler Toledo. **Research-Technology Management**, Abingdon, UK, v. 54, n. 4, p. 38-45.

Westley, F., Zimmerman, B., & Patton, M. Q. (2007). **Getting to maybe: how the world is changed**. Toronto, ON: Random House Canada.



## **AÇÃO PASTORAL COMO PRÁTICA DE ECONOMIA SOLIDÁRIA E GESTÃO SOCIAL<sup>5</sup>**

**Cirlany Sousa Matos, Francisco Bruno Monte Gomes,  
Maria Raquel Caixeta Gandolfi, Orien Tateshita,  
Waléria Maria Menezes de Morais Alencar**

### **Resumo**

Este relato de experiência tem como foco a atuação do Praesidium Nossa Senhora de Fátima, grupo vinculado à Legião de Maria, localizado no Parque São Lucas, zona leste da cidade de São Paulo. A experiência, construída ao longo de quase vinte anos, articula espiritualidade, cuidado comunitário e ação coletiva em um território marcado por desigualdades, mas também por redes de solidariedade e resistência. O objetivo deste trabalho é sistematizar essa trajetória à luz dos princípios da economia solidária e da gestão social, tal como discutidos na Especialização em Economia Solidária, Inovação e Gestão Social (EESIGS). A partir da vivência de um dos membros do grupo e das reflexões coletivas no curso, buscou-se reconhecer práticas como visitas domiciliares, apoio a famílias enlutadas, escuta ativa e formação de lideranças como expressões de autogestão, economia do cuidado, territorialidade e educação popular. A discussão está fundamentada nas contribuições de Tenório (1998), Singer (2018) e Laville (2006), que tratam da gestão social como processo participativo e da economia solidária como alternativa sociopolítica e pedagógica. A metodologia adotada valoriza o conhecimento situado, produzido na prática e nas trocas entre saberes populares e acadêmicos. Entre os desafios identificados, destacam-se a luta pela efetivação do Parque Municipal São Lucas – Linhas Corrente, a renovação geracional e a invisibilidade institucional. A experiência reafirma o papel das práticas comunitárias de base como caminhos legítimos para a construção do bem comum, fortalecendo a cidadania e a justiça social nos territórios periféricos.

### **Palavras-chave**

economia solidária; gestão social; espiritualidade; território; cuidado.

**Abstract**

This experience report focuses on the work of the Praesidium Nossa Senhora de Fátima, a group linked to the Legion of Mary, located in Parque São Lucas, in the eastern zone of the city of São Paulo. The experience, built over nearly twenty years, articulates spirituality, community care, and collective action within a territory marked by inequalities, but also by networks of solidarity and resistance. The aim of this paper is to systematize this trajectory in light of the principles of the solidarity economy and social management, as discussed in the Specialization in Solidarity Economy, Innovation and Social Management (ESIGS). Based on the lived experience of one of the group's members and the collective reflections developed during the course, the study sought to recognize practices such as home visits, support for bereaved families, active listening, and leadership training as expressions of self-management, care economy, territoriality, and popular education. The discussion is grounded in the contributions of Tenório (1998), Singer (2018), and Laville (2006), who address social management as a participatory process and the solidarity economy as a sociopolitical and pedagogical alternative. The adopted methodology values situated knowledge, produced through practice and through exchanges between popular and academic forms of knowledge. Among the challenges identified are the struggle for the effective implementation of the São Lucas – Linhas Corrente Municipal Park, generational renewal, and institutional invisibility. The experience reaffirms the role of grassroots community practices as legitimate pathways to the construction of the common good, strengthening citizenship and social justice in peripheral territories.

**Keywords**

solidarity economy; social management; spirituality; territory; care.

**INTRODUÇÃO**

Este relato apresenta uma trajetória construída ao longo de quase vinte anos de atuação da Legião de Maria, especificamente no Praesidium Nossa Senhora de Fátima da Paróquia São Filipe Néri, localizada no Parque São Lucas, zona leste da cidade de São Paulo. Mais do que um registro histórico de ações, este texto constitui um esforço coletivo de sistematização de uma experiência marcada pela fé, pela solidariedade e pelo compromisso com a vida comunitária. Essa vivência foi aprofundada e ressignificada à luz das discussões e aprendizados proporcionados pelo curso de Especialização em Economia Solidária, Inovação e Gestão Social (EESIGS), que possibilitaram compreender tais práticas como expressões de uma gestão social de base popular, com foco no território.

Para além da experiência local, a atuação do Praesidium insere-se no contexto mais amplo da reorganização da Igreja Católica a partir da década de 1970, influenciada diretamente pelos efeitos do Concílio Vaticano II (1962-1965). Esse movimento foi decisivo

para a valorização da ação dos leigos e surgimento de novas formas de ser Igreja, como as Comunidades Eclesiais de Base (CEBs) e a Renovação Carismática Católica (RCC). Enquanto as CEBs se fortaleceram como espaços de organização popular e formação política com formação na Teologia da Libertação (Moreira, 2012), a RCC difundiu uma espiritualidade centrada na experiência pessoal com o sagrado e nos dons carismáticos, adaptando-se à lógica institucional da Igreja (Mariz, 2003; Massarão, 2007).

Esses dois movimentos, mesmo vistos como antagônicos, apresentam a pluralidade e a complexidade da Igreja no período de redemocratização do Brasil. Ambos contribuíram, à sua maneira, para o fortalecimento dos vínculos comunitários nas periferias urbanas, ainda que com enfoques distintos: as CEBs com base na crítica social e na pedagogia popular; e a RCC por meio da vivência espiritual intensa e da valorização do protagonismo leigo, embora sob forte controle institucional (Mariz, 2003). Nesse cenário, a Legião de Maria e seus Praesidia se destacam como estruturas organizadas de presença nas comunidades, movimento internacional que surgiu em 1921 em Dublin. Embora não se filiem formalmente a nenhum desses dois movimentos, incorporam aspectos de ambos: a espiritualidade mariana e a centralidade do cuidado, presentes na RCC, e a ação transformadora junto aos pobres, típica das CEBs.

Dessa forma, este relato partiu de um dos estudantes da EESIGS, também membro atuante do Praesidium. Ao compartilhar sua trajetória durante os encontros de tutoria e durante a aplicação da atividade “Conexões de saberes”, identificou-se o potencial da prática como expressão de uma gestão social vivida no cotidiano, o que motivou a construção coletiva deste trabalho como forma de tornar visível uma experiência sólida, articulada com a gestão social e os princípios da economia solidária.

A noção de gestão social, conforme proposta por Fernando G. Tenório, refere-se a um processo que rompe com a lógica tecnocrática e verticalizada da gestão tradicional, priorizando o diálogo, a participação cidadã e o protagonismo dos sujeitos coletivos. Para Tenório (1998), a gestão social ocorre “no espaço público não estatal” e pressupõe a coprodução do bem comum a partir do envolvimento direto das comunidades em suas próprias formas de organização e decisão. É nesse sentido que o Praesidium atua como espaço de escuta, corresponsabilidade e construção coletiva de respostas às demandas sociais.

Do mesmo modo, a economia solidária, conforme define Paul Singer (2018), é um sistema baseado na cooperação, autogestão e solidariedade, construído a partir da organização de trabalhadores que buscam alternativas ao desemprego, à precarização e à exclusão. Embora o grupo não tenha por objetivo constituir-se como empreendimento econômico, suas práticas cotidianas de cuidado, partilha e organização colaborativa expressam com nitidez os princípios dessa economia. Singer (2018) destaca que a economia solidária é uma economia de base associativa, em que a produção e o consumo estão subordinados à lógica da solidariedade, e não à maximização do lucro.

Complementando essa visão, Jean-Louis Laville (2006) propõe compreender a economia solidária como um processo político emancipatório, que articula saberes populares e práticas de resistência, sendo também um campo de produção de cidadania ativa. Na experiência do

Praesidium, vê-se esse princípio em ação: o coletivo se constitui como um espaço formativo, onde a espiritualidade se entrelaça com a ação social, e os encontros semanais são momentos de diálogo, aprendizagem e fortalecimento dos vínculos comunitários.

O território onde a experiência se desenvolve é marcado por desigualdades e desafios sociais, mas também por redes de solidariedade e resistência construídas historicamente. Nesse cenário, as práticas desenvolvidas pelo Praesidium (como visitas domiciliares, apoio a pessoas doentes, presença em espaços de exclusão e ações formativas) evidenciam um modo de organização e atuação que, ainda que não se nomeie como economia solidária, se manifestam em sua essência valores como: autogestão, cooperação, inclusão, cuidado e centralidade do território.

Mais do que uma justificativa acadêmica, este texto busca dar visibilidade a práticas cotidianas que emergem da espiritualidade cristã e se conectam com dimensões sociais, políticas e educativas. A espiritualidade que orienta o grupo não se limita ao aspecto religioso, está enraizada na realidade local e responde de forma concreta às demandas da comunidade. As reflexões aqui apresentadas foram elaboradas coletivamente, a partir dos debates, leituras e trocas promovidas ao longo do curso de especialização. O relato, portanto, não é apenas um relato individual, mas uma contribuição coletiva ao debate sobre práticas sociais de base comunitária, interpretadas a partir da economia solidária e da gestão social.

A estrutura do texto compreende cinco partes: esta introdução; percurso de construção do relato; a apresentação do contexto e das ações desenvolvidas pelo Praesidium; o diálogo com os fundamentos da economia solidária; e, por fim, as considerações finais, que sistematizam os principais aprendizados.

## **PERCURSO DE CONSTRUÇÃO DO RELATO**

A construção deste relato baseou-se em uma abordagem qualitativa e reflexiva, a partir dos encontros de tutoria e compartilhamento das vivências com os colegas nos encontros de tutoria promovidos pela EESIGS, que têm caráter dialógico, nos quais os estudantes são convidados a refletir sobre suas práticas de trabalho relacionadas aos conceitos teóricos discursos em aula. Além disso, o aprofundamento reflexivo deu-se a partir da troca de experiência e da atividade “Conexões de saberes”, em que os estudantes atuam em grupos menores, e os líderes de empreendimentos são convidados a apresentar aos colegas suas experiências e discutir coletivamente a partir dos princípios da economia solidária.

Embora o Praesidium Nossa Senhora de Fátima não seja um empreendimento de economia solidária, a troca de experiência e a presença de um dos autores, membro ativo da organização, o fez perceber as semelhanças, considerando que antes da especialização o membro/estudante desconhecia o termo e as práticas da economia solidária, em que foi possível ampliar o diálogo com os demais colegas da EESIGS. Isso posto, trata-se de um relato de experiência que valoriza o saber construído na prática, por meio da memória, da escuta atenta e do intercâmbio de saberes populares e acadêmicos.

Não foram utilizados instrumentos de pesquisa ou coleta sistemática de dados empíricos. Em vez disso, optou-se pela valorização dos registros formais e informais, além do conhecimento acumulado ao longo dos anos, como anotações pessoais, relatos orais, vivências partilhadas nas reuniões semanais, reflexões espirituais e observações feitas no cotidiano da comunidade. O exercício de análise foi ancorado nos referenciais teóricos trabalhados ao longo do curso de especialização, especialmente nas temáticas da economia solidária, economia do cuidado, gestão social e educação popular. Essa articulação permitiu compreender o alcance social das ações realizadas pelo Praesidium, mesmo que elas não se configurem formalmente como um empreendimento solidário.

A participação dos colegas da EESIGS foi essencial para enriquecer a compreensão da experiência, oferecendo olhares diversos e ampliando o entendimento sobre os impactos gerados localmente. O processo de escuta mútua e construção coletiva garantiu que o relato não fosse apenas uma narrativa isolada, mas sim uma reflexão situada, conectada a outras práticas e territórios de atuação solidária. A metodologia adotada valoriza, portanto, a escuta sensível, o respeito às experiências comunitárias e a legitimidade da narrativa como forma de produção de conhecimento socialmente situado.

## **O SURGIMENTO E AÇÕES DO PRAESIDIUM NOSSA SENHORA DE FÁTIMA**

O Praesidium Nossa Senhora de Fátima foi fundado em 13 de maio de 2006, no contexto da Paróquia São Filipe Néri, situada no Parque São Lucas, zona leste da cidade de São Paulo. Seu surgimento respondeu a uma demanda da comunidade por uma presença pastoral mais próxima e atuante junto às famílias em situação de vulnerabilidade social. Desde então, o coletivo vem atuando de forma contínua, sendo hoje uma das expressões mais consolidadas da ação leiga na paróquia.

O território onde o Praesidium atua é uma área periférica que apresenta as complexidades típicas dessas localidades como: alta densidade populacional, precariedade dos serviços públicos, desigualdade socioeconômica e presença de diversas formas de violência. Ao mesmo tempo, trata-se de um espaço com forte sentimento de pertencimento, redes de apoio entre vizinhos e grande vitalidade religiosa e comunitária. Nesse cenário, o Praesidium desempenha um papel relevante como ponte entre espiritualidade e ação concreta. Suas atividades incluem visitas domiciliares com escuta e oração, apoio a doentes, acompanhamento a famílias enlutadas, visitas a hospitais, presídios e casas de acolhida, além de ações de evangelização nas ruas e comunidades, especialmente por meio da oração do terço.

Todas as atividades são realizadas voluntariamente e com recursos acessíveis, como o uso do terço, da Bíblia e de folhetos evangelizadores. A estrutura organizativa do grupo segue o modelo da Legião de Maria, com reuniões semanais que combinam espiritualidade, planejamento e partilha. As visitas são sempre feitas em duplas, o que reforça o espírito de comunhão. A organização interna valoriza a corresponsabilidade e incentiva a formação contínua dos membros. Um aspecto notável é a capacidade do grupo de responder às demandas emergentes do território, a exemplo de ações realizadas com populações em

situação de rua, mulheres vítimas de violência, adolescentes em conflito com a lei e idosos em situação de isolamento. Essa flexibilidade demonstra um compromisso com a escuta ativa do território e uma resposta sensível às urgências sociais.

Além disso, o grupo funciona como um espaço de formação integral, por meio de reflexões sobre temas espirituais e sociais, em que se fortalece o compromisso ético e cidadão dos participantes. Essa formação é vivida na prática, na partilha e no acolhimento das diferentes realidades enfrentadas pela comunidade, demonstrando que a relevância da atuação do Praesidium está justamente em sua constância e acolhimento. Mesmo diante de transformações sociais e culturais, o grupo mantém sua presença ativa e acolhedora, sendo reconhecido como referência de cuidado comunitário.

## **AS AÇÕES DO PRAESIDIUM NOSSA SENHORA DE FÁTIMA E A ECONOMIA SOLIDÁRIA**

Ao longo da EESIGS, os autores foram desafiados a revisitar suas práticas a partir dos princípios e fundamentos da economia solidária. Nesse exercício contínuo, ficou evidente que o Praesidium Nossa Senhora de Fátima já incorporava há anos muitos desses princípios, mesmo sem a compreensão do conhecimento teórico, seguindo princípios como autogestão, cooperação, solidariedade, territorialidade e a própria educação popular.

A autogestão é visível na forma como o grupo organiza suas ações. As decisões são tomadas de maneira coletiva nas reuniões semanais, sem hierarquias rígidas, priorizando o consenso e a escuta. Trata-se da autogestão vivida, onde o fazer é construído em corresponsabilidade, com forte senso de pertencimento. A cooperação se manifesta tanto na execução das visitas (sempre em duplas) quanto na construção dos vínculos entre os membros. O apoio mútuo é base da atuação, seja no cuidado espiritual, seja no fortalecimento emocional diante dos desafios.

A solidariedade, princípio fundante da economia solidária segundo Paul Singer (2018), está no centro das atividades do grupo. A prioridade é dada às pessoas em maior situação de vulnerabilidade: doentes, idosos isolados, moradores de rua e famílias em situação de vulnerabilidade. Ainda que não gere renda, esse trabalho produz riqueza comunitária, fortalecendo laços afetivos, confiança e sentido de pertencimento. O princípio da territorialidade também está fortemente presente. O grupo conhece as ruas, as famílias e as histórias do Parque São Lucas, atuando de maneira situada, comprometida com a realidade local e com as transformações que nela se deseja promover. Como afirma Santos (2000), o território é espaço de solidariedade, resistência e construção de identidades.

Outro ponto relevante é a educação popular, a partir das contribuições de Freire (2014), percebe-se que a formação no Praesidium é dialógica e permanente. As reuniões semanais proporcionam momentos de estudo, reflexão e partilha, formando lideranças leigas comprometidas com a fé e com a transformação social. Por último, o cuidado (muitas vezes invisibilizado) aparece aqui como categoria central. O cuidado deve ser reconhecido como trabalho socialmente necessário (Diaz; Wosniak, 2022). No Praesidium, o cuidado é

expressão do compromisso cristão: está na escuta, na presença, na oração, no gesto de visita, no tempo oferecido ao outro.

A seguir, o Quadro 1 sintetiza os elementos que conectam as práticas do grupo aos princípios da economia solidária:

**Quadro 1** – Correspondência entre princípios da Economia Solidária e práticas do Praesidium

<b>Princípio da economia solidária</b>	<b>Prática no Praesidium Nossa Senhora de Fátima</b>
Autogestão	Decisões coletivas nas reuniões semanais
Cooperação	Ações em duplas e apoio mútuo entre os membros
Solidariedade	Apoio a grupos em situação de maior vulnerabilidade
Territorialidade	Inserção profunda no bairro Parque São Lucas
Educação popular	Formação contínua baseada na vivência e na partilha
Economia do cuidado	Trabalho afetivo, espiritual e de escuta com a comunidade

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

A partir da formação oferecida pela EESIGS, foi possível reconhecer o Praesidium como espaço de protagonismo social, onde a fé se transforma em ação concreta e a espiritualidade se traduz em compromisso ético, político e comunitário. O território é vivido não apenas como um espaço físico, mas como lugar de construção de solidariedade, resistência e transformação social.

O vínculo com o território do Parque São Lucas reafirma a dimensão política e afetiva da atuação do grupo. Mais do que um local geográfico, o território é vivido como espaço de resistência, cuidado e transformação. As ações do Praesidium, ao atenderem às dores e esperanças da comunidade, configuram-se como práticas educativas e solidárias enraizadas no cotidiano das periferias urbanas, reafirmando o potencial das organizações comunitárias para a construção de uma sociedade mais justa e humana.

Contudo, ao refletir criticamente sobre a trajetória do Praesidium Nossa Senhora de Fátima, alguns desafios emergem como centrais para a continuidade e o fortalecimento da prática comunitária articulada à espiritualidade e à economia solidária. Um dos principais desafios vivenciados pelo grupo diz respeito à preservação da memória e do território local, especialmente no contexto da luta pela efetivação do Parque Municipal São Lucas – Linhas Corrente. Trata-se de uma mobilização histórica da comunidade são-luquense que resiste há mais de trinta anos, exigindo o cumprimento do decreto de utilidade pública e a destinação da área da antiga fábrica Linhas Corrente como espaço público comunitário. Essa luta não apenas representa o desejo de preservação ambiental e patrimonial, mas também expressa um projeto político de permanência dos moradores no território, opondo-se à lógica de remoção e apagamento das memórias populares.

Outro desafio diz respeito à manutenção da continuidade geracional e formativa do grupo, o que implica lidar com a renovação de lideranças e o fortalecimento do compromisso dos novos membros. Em um cenário de precariedade social e intensificação da lógica individualista, sustentar uma prática voluntária, comunitária e autogestionada exige criatividade pedagógica e vínculos afetivos consistentes, como os cultivados nas reuniões semanais e nas visitas em duplas.

A prática do cuidado, embora central à atuação do Praesidium, também enfrenta o desafio da invisibilidade institucional. Por não estar vinculada a políticas públicas formais ou a marcos legais da economia solidária, muitas das ações desenvolvidas pelo grupo não recebem reconhecimento nem suporte. Apesar disso, não há por parte do grupo a intenção de se institucionalizar como empreendimento solidário formal. O foco permanece na ação cotidiana, comunitária, espiritual e transformadora, comprometida com a ética do cuidado, a escuta sensível e a construção do bem comum.

Apesar dos desafios, os resultados alcançados demonstram a potência da ação do grupo. Em termos qualitativos, é possível observar a formação de vínculos comunitários sólidos, o fortalecimento da identidade local e o protagonismo de lideranças que unem fé e ação social. A formação promovida pelo grupo pode ter por referência a pedagogia freireana, que contribui para a ampliação da consciência crítica e para o fortalecimento da cidadania ativa. A experiência do Praesidium reafirma que a economia solidária não se limita à geração de trabalho e renda, mas também se realiza na construção de territórios de solidariedade, cuidado e resistência, especialmente nas periferias urbanas. Ao atuar cotidianamente na base comunitária, o grupo contribui para a valorização de práticas populares e para a sustentação de um projeto coletivo de pertencimento ao território.

## **PRINCIPAIS APRENDIZADOS E CONSIDERAÇÕES**

Este relato buscou sistematizar uma experiência concreta e significativa de atuação comunitária no território do Parque São Lucas, a partir da trajetória do Praesidium Nossa Senhora de Fátima, grupo pertencente à Legião de Maria. A partir da vivência de um de seus membros e do diálogo com os colegas da EESIGS, foi possível reinterpretar práticas espirituais e solidárias como expressões legítimas de economia solidária e gestão social.

Ao longo da formação na ESIGS, foi possível interpretar essa experiência a partir de referenciais teóricos que permitiram nomear práticas que, até então, eram reconhecidas apenas intuitivamente. Tornou-se evidente que a atuação do Praesidium representa uma prática coletiva que une fé, cuidado, solidariedade e compromisso com o território. A trajetória formativa contribuiu para ampliar o olhar crítico e fortalecer os vínculos com o campo da economia solidária. Ao longo do texto, demonstrou-se como os princípios da autogestão, cooperação, solidariedade, territorialidade, educação popular e economia do cuidado são vividos cotidianamente, mesmo sem a formalização institucional dessas categorias. As referências teóricas de Singer (2018), Laville (2006) e Tenório (1998) permitiram aprofundar a compreensão sobre o potencial transformador

dessas práticas, situadas no campo da resistência, da cidadania ativa e da produção de vínculos e saberes comunitários.

Entre os principais aprendizados, destaca-se a importância da autogestão enquanto forma de organização que respeita e valoriza os saberes populares, promovendo protagonismo e corresponsabilidade. A economia do cuidado aparece como eixo transversal que sustenta as práticas, indicando que a espiritualidade vivida nas periferias pode ser também um relevante instrumento de cuidado social. A formação contínua, inspirada nos princípios da educação popular, fortalece a consciência crítica e a ação cidadã, ampliando os horizontes de transformação social. A experiência também evidenciou resultados relevantes, como o fortalecimento dos vínculos afetivos e espirituais, a presença ativa do grupo junto às pessoas em situação de vulnerabilidade e a formação ética de lideranças leigas. Embora não mensuráveis em termos econômicos, esses resultados expressam riqueza social essencial para a promoção do bem viver.

Contudo, os desafios não são poucos, destacam-se a luta histórica pela preservação do Parque Municipal São Lucas – Linhas Corrente, a necessidade de renovação geracional do grupo e a invisibilidade institucional de suas práticas. Tais desafios vêm sendo enfrentados com base na espiritualidade encarnada, na escuta sensível e na mobilização comunitária, reafirmando a potência da fé como força política e educativa. Por fim, reafirma-se a urgência de reconhecer e valorizar as práticas populares que emergem dos territórios e sustentam modos de vida baseados na solidariedade, na cooperação e na dignidade. O Praesidium Nossa Senhora de Fátima, com sua atuação constante e enraizada, embora não seja um empreendimento de economia solidária, constitui-se como um espaço de prática de economia solidária e gestão social, com potencial a inspirar experiências comunitárias em contextos periféricos e urbanos.

## REFERÊNCIAS

- Freire, P. (2014). **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo, SP: Paz e Terra.
- Laville, J.-L. Ação pública e economia: um quadro de análise. *In*: França Filho, G. C. (2006). **Ação pública e economia solidária: uma perspectiva internacional**. Porto Alegre, RS: Ed. UFRGS. p. 21-38.
- Massarão, L. M. (2007). Combates no Espírito: a renovação carismática na igreja Católica (1969–1998). **Revista Aulas**, Campinas, SP, n. 4, p. 1-22.
- Mariz, C. L. (2003). A Renovação Carismática Católica: uma igreja dentro da Igreja?. **Civitas – Revista de Ciências Sociais**, Porto Alegre, RS, v. 3, n. 1, p. 169-177.
- Moreira, A. S. (2012). Contribuições da Teologia da Libertação para os movimentos sociais. **Revista Caminhos**, Goiânia, GO, v. 10, n. 2, p. 37-55.
- Santos, M. (2000). **Por uma outra globalização**. Rio de Janeiro, RJ: Record.

Singer, P. (2018). **Introdução à economia solidária**. São Paulo, SP: Fundação Perseu Abramo.

Tenório, F. G. (1998). Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 32, n. 5, p. 7-23.

## RESIDÊNCIA SOCIAL E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA UMA GESTÃO SOCIAL TRANSFORMADORA

Maria Isabel Carvalho Vasconcellos, Tania Moura Benevides

### Resumo

Este relato de experiência é oriundo da experiência denominada Residência Social (RS) realizada na Biblioteca Comunitária do Calabar, em Salvador (BA), no âmbito do Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia (PDGS/UFBA). A partir de uma abordagem imersiva, buscou-se compreender as dinâmicas sociais e culturais da biblioteca, bem como planejar para aplicar a metodologia do Escambo de Livros, concebida como um potencial Tecnologia de Gestão Social (TGS). A experiência evidenciou a importância da gestão social ancorada na escuta, na participação comunitária e na valorização dos saberes locais, reafirmando a potência das bibliotecas comunitárias como espaços vivos de transformação e de democratização da leitura, utilizando-se da pesquisa-ação como percurso metodológico. O trabalho articula prática e reflexão crítica sobre os desafios e possibilidades da gestão social em territórios populares, contribuindo para o debate sobre formação de gestores e produção de tecnologias sociais. Essa experiência aponta o percurso promissor de articulação entre saberes locais e produção acadêmica, fortalecendo a formação de gestores sociais comprometidos com a criação de tecnologias transformadoras para os territórios populares.

### Palavras-chave

gestão social; residência social; bibliotecas comunitárias; tecnologia social; difusão da literatura.

**Abstract** This experience report comes from the experience called Social Residency (RS) carried out at the Calabar Community Library, in Salvador (BA), within the scope of the Professional Master's Degree in Development and Social Management (PDGS/UFBA). From an immersive approach, it was sought to understand the social and cultural dynamics of the library, as well as to plan to apply the methodology of Barter of Books, conceived as a potential Social Management Technology (TGS). The experience highlighted the importance of social management anchored in listening, community participation and the appreciation of local knowledge, reaffirming the power of community libraries as living spaces for transformation and democratization of reading, using action research as a methodological path. The work articulates practice and critical reflection on the challenges and possibilities of social management in popular territories, contributing to the debate on the training of managers and the production of social technologies. This experience points to the promising path of articulation between local knowledge and academic production, strengthening the training of social managers committed to the creation of transformative technologies for popular territories.

**Keywords** social management; social residence; community libraries; social technology; diffusion of literature.

## INTRODUÇÃO

A gestão social vai além das abordagens burocráticas ou focadas no lucro, sendo um ato relacional que se manifesta em contextos específicos. Trata-se de um processo gerencial coletivo e deliberativo que busca atender às necessidades de uma comunidade, enfatizando a ação comunicativa e dialógica para promover a participação dos diversos atores sociais e harmonizar seus interesses, visando o desenvolvimento social no território (Fischer, 2002, 2012). Nesse sentido, o território é fundamental – servindo como ponto de origem e destino das iniciativas –, e o gestor social atua como um “gestor do simbólico e do valorativo”, focado nas culturas locais e na construção de identidades (Fischer; Melo Neto; Fonseca, 2006).

A base epistemológica da gestão social está assentada na articulação entre teoria e prática, na escuta ativa e no compromisso ético com a transformação social, sendo especialmente fecunda em contextos marcados por desigualdade e invisibilidade institucional. Nesse sentido, se propõe uma atuação em rede, colaborativa e centrada no protagonismo dos sujeitos sociais. Isso implica reconhecer e potencializar práticas autônomas de organizações da sociedade civil que, mesmo fora do circuito institucionalizado de políticas públicas, realizam trabalho significativo na promoção de direitos, acesso à cultura, educação e participação social.

A gestão social se materializa no espaço público, onde a sociedade civil pode efetivar sua participação e influenciar as decisões que afetam sua vida. O foco está na superação de

relações assimétricas de poder entre Estado, sociedade e mercado, promovendo uma governança mais horizontal e inclusiva. Assim, é um contraponto à racionalidade instrumental e burocrática, buscando uma prática social que valorize a reflexão, o autoconhecimento e a humildade, em oposição à arrogância do poder técnico (Tenório; Araújo, 2020).

Nesse horizonte de espaços geridos por coletivos locais que atuam como mediadores culturais, organizando acervos, promovendo atividades formativas e fomentando a leitura em territórios populares, inscrevem-se as bibliotecas comunitárias. Essas bibliotecas, embora muitas vezes invisibilizadas pelo poder público, exercem um papel relevante na democratização do acesso ao livro e à literatura, funcionando como polos de resistência, afeto e produção de conhecimento (Clemente Neto; Barreira, 2020).

As bibliotecas comunitárias evidenciam a capacidade de mobilização social e a importância da autonomia local na construção de um acesso mais equitativo à cultura e à informação. A partir dessa compreensão, este trabalho tem como ponto de partida a seguinte questão: **em que medida a Biblioteca Comunitária do Calabar se constitui como um espaço válido para a realização de uma residência social que busque a construção de uma Tecnologia de Gestão Social (TGS) voltada ao desenvolvimento de mecanismos para a difusão do livro e da literatura?**

Para responder a essa questão, realizou-se uma Residência Social (RS) no bairro do Calabar, em Salvador (BA), no âmbito do Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia (PDGS/UFBA). A partir da RS e para esse relato de experiência, definiu-se como objetivo geral avaliar as contribuições da experiência na Biblioteca Comunitária do Calabar como oportunidade válida para a realização de uma RS e conseqüentemente para a construção de uma Tecnologia de Gestão Social (TGS) voltada à difusão do livro e da literatura. Como objetivos específicos, buscou-se: (1) compreender o funcionamento e as dinâmicas da biblioteca comunitária por meio da observação participativa; (2) planejar, aplicar e adaptar a metodologia do escambo ao território do Calabar, em articulação com os agentes locais; e (3) sistematizar a experiência da RS, identificando seus impactos, potencialidades e limites, com foco em sua replicabilidade em outros contextos.

A justificativa dessa iniciativa se estrutura em três dimensões. A primeira é de ordem pessoal e acadêmica: a autora encontra-se em fase de construção da dissertação de mestrado, cuja proposta é a validação do Escambo de Livros como uma TGS voltada à promoção da leitura de obras físicas, configurando-se como instrumento de ampliação da difusão da literatura. A experiência Escambo de Livros foi iniciada em 2013, já tendo mais de cinquenta edições aplicadas em contextos diversos: praças, escolas, centros culturais, cinema do circuito de salas de arte, bibliotecas públicas, festas literárias, bazar, feiras criativas de pequenos comércios locais e até em uma estação do metrô. Em várias dessas edições, o Escambo foi produzido em parceria com outros atores, coletivos e organizações e incluiu atrações culturais integradas à sua proposta de troca de livros, como bate-papo com autores, aula de forró acompanhada do lançamento de um livro sobre o tema, aula de *yoga* com sessões de aromaterapia e contação de história para crianças. A RS, portanto, representa uma etapa

fundamental de experimentação empírica dessa proposta para formação de uma rede que incluía bibliotecas comunitárias.

A segunda dimensão é de natureza social. Bibliotecas comunitárias como a do Calabar possuem grande capilaridade em territórios historicamente marginalizados, estabelecendo-se como espaços de acesso e mediação cultural. Mesmo em contextos de alta vulnerabilidade social, há sujeitos interessados na literatura, mas com acesso limitado ao livro. Nesse cenário, o Escambo aparece como uma metodologia complementar ao empréstimo tradicional: ao permitir que os leitores fiquem com os livros que retiram, mas incentivando sua posterior circulação, promove-se uma pedagogia da posse responsável e da partilha, favorecendo a construção de uma consciência leitora crítica e solidária (Rigo, 2010).

A terceira dimensão é teórica. Embora existam estudos sobre bibliotecas públicas e sua relação com políticas de leitura, ainda é incipiente a produção acadêmica que as reconhece como espaços legítimos de gestão social e de produção de tecnologias sociais. Assim, este trabalho busca contribuir para o preenchimento dessa lacuna ao evidenciar o potencial das bibliotecas comunitárias como lócus de práticas autônomas e inovadoras no campo da gestão social.

Este relato de experiência está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, apresenta-se uma breve discussão sobre a RS como prática pedagógica imersiva; em seguida, aborda-se o papel das bibliotecas comunitárias como espaços de aprendizagem e gestão social; na seção metodológica, detalha-se o percurso da residência; na sequência, descreve-se a vivência na Biblioteca Comunitária do Calabar, com ênfase na aplicação do Escambo de Livros; e, por fim, apresentam-se as considerações finais, que mais do que conclusões, apontam caminhos iniciais para o fortalecimento de práticas autônomas de gestão e difusão da leitura.

## **RESIDÊNCIA SOCIAL COMO POSSIBILIDADE DE APRENDIZAGEM IMERSIVA**

A RS, como componente curricular obrigatório do PDGS, é concebida como uma experiência de aprendizagem situada, que articula teoria e prática a partir da imersão do(a) mestrand(a) em contextos socioprofissionais diversos daqueles que usualmente vivencia. Trata-se de uma metodologia de formação inovadora, registrada no Instituto Nacional da Propriedade Intelectual (Inpi), que promove o diálogo entre os saberes acadêmicos e os saberes produzidos nos territórios, por meio de uma prática de observação participante orientada à reflexão crítica e à experimentação social (Programa de Desenvolvimento e Gestão Social, 2023).

Ao propor uma vivência intensiva em organizações, projetos ou empreendimentos com atuação social, a RS visa a formação integral do(a) gestor(a) social, estimulando a análise dos próprios repertórios práticos e teóricos a partir da convivência com realidades distintas e da escuta de sujeitos historicamente invisibilizados. Como destaca Fischer (2012), a gestão social se pauta por uma racionalidade comunicativa, em que os processos deliberativos e a construção coletiva do bem comum assumem centralidade. Assim, o espaço da RS

se configura como um lugar privilegiado para desenvolver competências relacionais, éticas e reflexivas, ancoradas na valorização da diversidade cultural e na articulação entre universidade e sociedade.

A prática da RS assume, ainda, uma função metodológica, já que permite a produção de dados empíricos para as pesquisas em andamento no mestrado, favorecendo a ancoragem dos trabalhos desenvolvidos no âmbito de um mestrado profissional, que incluem dinâmicas reais do campo da gestão social. Ao mesmo tempo, possibilita ao(à) mestrando(a) contribuir de forma concreta com a organização acolhedora, por meio de ações que vão da sistematização de processos à proposição de intervenções, sempre com base na escuta e na coautoria com os atores locais (Fischer, 2002).

É importante destacar que, segundo a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), o mestrado profissional tem como objetivo promover a formação avançada e qualificada de profissionais aptos a intervir de maneira crítica e inovadora nos contextos em que atuam, com base em fundamentos científicos e metodológicos. A ênfase recai sobre a aplicação do conhecimento na resolução de problemas concretos do mundo do trabalho, por meio do desenvolvimento de produtos, processos ou metodologias que gerem impacto social, institucional ou tecnológico. Assim, espera-se que o egresso atue como agente de transformação, contribuindo para o fortalecimento de práticas socialmente referenciadas e sustentáveis (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2023).

Nesse sentido, a RS se afirma como tecnologia de ensino-aprendizagem em gestão social que rompe com modelos convencionais, centrados na lógica transmissiva. Ao invés disso, adota uma postura horizontal e dialógica, em que o(a) residente atua como aprendiz e colaborador(a), em uma relação de reciprocidade com o território. Fischer, Melo Neto e Fonseca (2006) argumentam que esse tipo de abordagem fomenta não apenas a aprendizagem individual, mas também a produção coletiva de conhecimento, alimentando o ciclo de retroalimentação entre teoria, prática e inovação social.

A experiência de RS vivenciada na Biblioteca Comunitária do Calabar ilustra de forma exemplar essa proposta pedagógica, ao permitir que a residente se envolvesse com um coletivo atuante na promoção da leitura e da cultura, sistematizando e aplicando práticas, em especial o Escambo de Livros, reconhecido como um potencial TGS. Nesse processo, confirmou-se a importância de metodologias imersivas para a formação de profissionais capazes de dialogar com os territórios, reconhecer suas dinâmicas autônomas e contribuir com sua valorização.

Em síntese, a RS, conforme concebida no PDGS, não é apenas um componente acadêmico, mas um exercício prático de descolonização do saber, de experimentação de novas formas de estar com o outro e de atuação pública sensível às demandas concretas da sociedade. Ela fortalece os vínculos entre universidade e comunidade e potencializa a formação de gestores sociais comprometidos com a transformação social e a justiça territorial.

## **BIBLIOTECAS COMUNITÁRIAS COMO ESPAÇOS DE APRENDIZAGEM E POTÊNCIA PARA A DIFUSÃO DA LITERATURA**

As bibliotecas comunitárias configuram-se como espaços de mediação cultural e literária criados a partir da mobilização popular, especialmente em territórios marcados por desigualdades sociais e pela ausência ou descontinuidade de políticas públicas. Diferenciando-se das bibliotecas públicas estatais, essas experiências autônomas se organizam como núcleos de aprendizado coletivo, trocas afetivas e fortalecimento dos laços comunitários, promovendo o acesso crítico ao livro e à leitura (Nascimento; Cavalcante, 2024).

Com atuação intensa em periferias urbanas e zonas rurais, as bibliotecas comunitárias cumprem funções que vão além do empréstimo de livros. Elas promovem atividades de incentivo à leitura, rodas de conversa, oficinas culturais e profissionalizantes, saraus e outras práticas que integram a educação popular, a literatura periférica e a memória coletiva. Esses espaços se constituem como territórios de aprendizagem, em que o livro circula como objeto de resistência e a leitura se afirma como um direito cultural (Candido, 2004; Nascimento; Cavalcante, 2024).

A importância das bibliotecas comunitárias para a formação leitora e cidadã reside em seu enraizamento territorial e na escuta sensível de suas comunidades. Ao contrário de espaços institucionalizados que, por vezes, impõem formas de mediação cultural alheias às vivências locais, essas bibliotecas dialogam com os interesses, linguagens e repertórios das populações que atendem. Por isso, revelam-se fundamentais para pensar estratégias de difusão da literatura que reconheçam os sujeitos periféricos como protagonistas do processo (Nascimento; Cavalcante, 2024).

Entretanto, essas experiências ainda enfrentam diversos desafios estruturais e operacionais. A maioria funciona com equipes voluntárias, sem recursos permanentes, com estruturas precárias e dependente de doações. Além disso, a falta de reconhecimento institucional e de políticas públicas mais robustas para bibliotecas comunitárias limita sua sustentabilidade e sua visibilidade no campo das políticas culturais. O fato de atuarem fora do sistema formal as invisibiliza para os gestores públicos, mesmo sendo fundamentais para a garantia do direito à leitura em territórios vulnerabilizados.

Diante disso, a articulação dessas bibliotecas com modelos de gestão social se mostra não apenas desejável, mas estruturante. O desenvolvimento de metodologias colaborativas, como o Escambo de Livros, pode potencializar ainda mais a atuação desses espaços, respeitando sua autonomia e promovendo a circulação de acervos entre leitores. Ao transformar o livro em objeto de troca e responsabilidade coletiva, práticas como o Escambo contribuem para a construção de uma pedagogia da partilha, promovendo uma nova consciência sobre o valor social do livro e do conhecimento (Candido, 2004; Rigo, 2010).

Reconhecer as bibliotecas comunitárias como espaços legítimos de produção cultural, aprendizagem e construção de cidadania implica fortalecê-las não apenas com infraestrutura, mas com ferramentas de gestão que respeitem sua lógica de atuação e ampliem sua potência transformadora. São nesses territórios de escuta, encontro e afeto que se formam

novos leitores, forjados em uma leitura autocentrada, construída a partir de suas próprias questões e vivências. Esses leitores, ao desenvolverem uma relação crítica e afetiva com o livro, tornam-se capazes de extrapolar as bordas do sistema e de reivindicar, por meio de uma postura crítica, o pleno exercício da democracia, que inclui uma vivência cultural efetiva.

## **METODOLOGIA**

Este relato de experiência está fundamentado em uma abordagem qualitativa e participativa, voltada à compreensão profunda de fenômenos sociais a partir da imersão e do engajamento direto da pesquisadora no campo. A opção metodológica adotada foi a pesquisa-ação, conforme delineada por Thiollent (2011), entendida como uma estratégia que articula a produção de conhecimento com a transformação social, envolvendo os sujeitos da pesquisa como participantes ativos do processo investigativo.

De acordo com Thiollent (2011), a pesquisa-ação busca intervir em uma situação real, com a colaboração efetiva dos envolvidos e com o duplo objetivo de compreender e modificar práticas sociais. A pesquisa-ação pauta-se, segundo Lorenzi (2021), em princípios, a saber: ato reflexivo; objetividade e clareza; dinamicidade; teoria e prática; publicidade; ética; prática social e política; e não neutralidade. Essa abordagem se mostrou coerente com os princípios da gestão social e com os objetivos da residência realizada na Biblioteca Comunitária do Calabar, que exigia não apenas observação, mas também escuta sensível, atuação dialógica e sistematização de aprendizados oriundos da prática.

Durante o período da RS, de 03 a 14 de junho de 2025, a autora atuou como observadora participante em todas as dimensões da vida da biblioteca: atividades culturais, rotinas de gestão, mediação de leitura e reuniões com o coletivo gestor. Foram realizadas entrevistas informais, conversas abertas com frequentadores e voluntários, e a elaboração sistemática de um diário de bordo, instrumento central para o registro das vivências, reflexões, contradições e aprendizados ao longo do processo.

A metodologia do Escambo de Livros proposta não foi testada até a data de conclusão deste relato de experiência, pois encontrava-se, à época, agendada para 05 de julho, estando, entretanto, planejada, pactuada e agendada com os gestores da biblioteca e com os voluntários que irão participar. Inicialmente, a proposta do Escambo de Livros estava prevista e acordada para o dia 14 de junho, no entanto, essa data se mostrou inviável, pois a biblioteca firmou, posteriormente, um compromisso com outro grupo para a realização de um bazar beneficente, cuja arrecadação seria destinada ao cuidado com animais resgatados por uma moradora da comunidade. Além disso, duas lideranças fundamentais para a realização da atividade não estariam presentes devido a compromissos profissionais, incluindo a presidenta da biblioteca comunitária e principal responsável pela aplicação futura da metodologia do Escambo.

Diante desse contexto, a autora optou por abrir mão da sequência imediata de dias da residência e reagendar a atividade para o dia 05 de julho, garantindo a presença de todos(as) os(as) dirigentes da Biblioteca Comunitária do Calabar. Essa decisão reforça o

compromisso com o impacto real e com o aprendizado da metodologia por parte da comunidade, evitando que a ação se tornasse apenas um cumprimento formal da programação da RS. Assim, priorizou-se a escuta e as demandas locais, assegurando que a proposta esteja enraizada na realidade e nas necessidades da biblioteca.

A TGS Escambo de Livros será aplicada como prática de experimentação nesse contexto para a formulação de um guia específico para bibliotecas comunitárias e para a articulação em rede, com vias de fortalecer a rede de bibliotecas comunitárias, incentivar a leitura em diferentes contextos, difundir o livro e a literatura e promover a democracia através da formação crítica dos moradores dos diferentes territórios que abrigam essas bibliotecas. Essa metodologia consiste na troca de livros entre leitores, promovendo a circulação dos acervos pessoais e comunitários e estimulando uma pedagogia da partilha e da responsabilidade com a literatura. A experimentação buscará, na oportunidade, adaptar a proposta ao contexto específico do Calabar, em diálogo com os saberes, dinâmicas e necessidades locais.

A sistematização da experiência foi orientada por categorias analíticas próprias da gestão social, conforme discutido por Fischer (2012): participação (nível de envolvimento dos sujeitos na construção e aplicação da metodologia); autonomia (grau de protagonismo da biblioteca comunitária na condução das atividades); aprendizado coletivo (capacidade de gerar novos conhecimentos a partir da interação entre os participantes); e capacidade de articulação em rede (possibilidade de replicação e fortalecimento da iniciativa junto a outras bibliotecas comunitárias ou coletivos culturais).

Essa abordagem metodológica permitiu, portanto, não apenas compreender o cotidiano e as potências da biblioteca comunitária como espaço de gestão social, mas também viabilizará o experimento para avaliar uma tecnologia social em desenvolvimento no contexto do mestrado, promovendo um processo formativo e investigativo ancorado na prática, no diálogo e na transformação compartilhada.

## **RESIDÊNCIA SOCIAL NA BIBLIOTECA COMUNITÁRIA DO CALABAR: GESTÃO SOCIAL E DIFUSÃO DA LITERATURA**

A RS desenvolvida na Biblioteca Comunitária do Calabar, no mês de junho de 2025, possibilitou uma imersão significativa no cotidiano de um espaço comunitário de leitura e cultura. Localizada em um bairro dito periférico de Salvador (BA), o Calabar.

O bairro do Calabar é marcado por uma trajetória de resistência e organização comunitária que remonta à década de 1970, quando seus moradores iniciaram a luta pelo direito à moradia e à permanência no território. Ao longo dos anos, o bairro consolidou-se como um espaço de cidadania insurgente, onde a apropriação do território se articula à construção cotidiana de direitos, cultura e pertencimento. Essa dinâmica se expressa na criação de associações, grupos culturais e espaços educativos como a própria biblioteca, reforçando o Calabar como um território de produção coletiva e protagonismo popular (Silva; Morais, 2019). O bairro apresenta uma rica mobilização sociocultural que se expressa na atuação

voluntária dos(as) moradores(as) na manutenção da biblioteca, na mediação de leitura e na promoção de eventos culturais.

Durante as duas semanas de atuação presencial, a residente acompanhou o funcionamento da biblioteca, participou de reuniões com o coletivo gestor, colaborou na reorganização do acervo e nas práticas de mediação, além de conduzir uma experimentação metodológica da proposta do Escambo de Livros – tecnologia social em desenvolvimento que visa estimular a circulação de livros entre leitores, promovendo acesso à leitura, senso de pertencimento e práticas de partilha.

A experiência revelou importantes aprendizados sobre gestão cultural em territórios periféricos, especialmente no que diz respeito à capacidade de articulação comunitária, à valorização dos saberes locais e à complexidade das estratégias de sustentabilidade. Ao mesmo tempo, confirmou a potência das bibliotecas comunitárias como espaços férteis para a difusão da literatura e para o desenvolvimento de TGS orientadas à justiça cognitiva e ao direito à leitura.

As ações realizadas na RS superaram o Plano de Trabalho apresentado à gestão da Biblioteca Comunitária do Calabar e segue sintetizada no Quadro 1 apresentado a seguir.

**Quadro 1** – Ações realizadas na RS para validação da experiência do Escambo de Livros no Calabar

AÇÕES	DESCRIÇÃO
Contexto da RS	Onde: Biblioteca Comunitária do Calabar, Salvador (BA); Quando: 03/06 a 14/06 (10 dias de imersão); Objetivo geral: avaliar a biblioteca como espaço para uma RS e construção de TGS para difusão do livro e literatura; Metodologia: pesquisa-ação, com aplicação e adaptação do Escambo de Livros como TGS; Abordagem: imersiva, com escuta, participação comunitária e valorização dos saberes locais.
Ações e iniciativas principais	Campanha de arrecadação: meta de R\$ 1.580 para estante de autoras negras, superada com 101,26% arrecadado (a residente realizou uma campanha para produção de uma estante exclusiva para livros de autoras negras, reforçando o acesso a livros afocentrados); Escambo de Livros: planejamento, mobilização comunitária, reagendamento para 05/07; Doações de livros: ofícios enviados a editoras universitárias e a Fundação Pedro Calmon para obtenção de livros vinculados a cultura negra; A Universidade do Estado da Bahia (UNEB) e a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) confirmaram doações até 15/06/2025; Apoio à educação: matrícula de moradores do Calabar e da equipe da biblioteca, no Programa Universidade para Todos (UPT), na UFBA; Infraestrutura: levantamento de necessidades e articulação com a Escola de Administração da UFBA para doação de mobiliário. Foi disponibilizada uma cadeira de recepção, que estava em período de descarte, mas em boas condições; Diálogos comunitários: escutas afetivas, atendimento ao público e participação em eventos como a festa junina e o bazar solidário.

Impactos e contribuições	Ampliação do acesso ao livro e valorização da literatura negra e periférica; Fortalecimento da autonomia local e da mobilização social; Promoção de práticas culturais como forma de resistência e pertencimento; Construção de consciência leitora crítica através do Escambo; Integração entre universidade e território.
Desafios e próximos passos	Concluir a recolha de livros com as editoras universitárias, com a Fundação e com doadores diversos – estudantes, professores, técnicos administrativos – para a estante; Realizar a Edição Biblioteca Comunitária do Escambo de Livros, em 05/07; Consolidar matrículas no UPT e ampliar participação do bairro; Acompanhar doações de materiais de apoio (limpeza e mobiliário); Implementar melhorias estruturais da biblioteca; Elaborar manual do Escambo de Livros; Negociar extensão da residência: inicialmente, apresentar o Manual do Escambo e ensinar sua aplicação; no dia 05/07, apoiar a realização prática da ação; e, posteriormente, propor a formalização de projeto extensionista por meio da Pró-Reitoria de Extensão (Proext) da UFBA; Medir e mediar conflitos internos sobre gestão de acervo e espaço.

Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

A seguir, o Quadro 2 sintetiza como a experiência da residência dialoga com os princípios que caracterizam uma pesquisa-ação, conforme proposto por Lorenzi (2021). Para além, a experiência assegura o respeito aos princípios da pesquisa-ação, adotada no percurso metodológico. Sua natureza flexível, sua fundamentação e seu vínculo com os saberes locais o qualificam como uma TGS com potencial de impacto em diferentes contextos de vulnerabilidade sociocultural.

**Quadro 2** – Princípios de uma TGS na experiência do Escambo de Livros no Calabar

PRINCÍPIOS (LORENZI, 2021)	EVIDÊNCIAS DA RESIDÊNCIA SOCIAL NO CALABAR
<b>Ato reflexivo</b>	Registro contínuo em diário de bordo e sistematização dos aprendizados a partir da vivência cotidiana.
<b>Objetividade e clareza</b>	Identificação clara dos desafios e potencialidades da biblioteca, com foco na aplicabilidade do Escambo.
<b>Dinamicidade</b>	Interação com diferentes públicos, adaptação das ações às demandas locais e abertura para ajustes.
<b>Teoria e prática</b>	Integração da proposta do escambo com o referencial da gestão social aprendido no mestrado.
<b>Publicidade</b>	Criação de materiais de comunicação e realização de eventos para divulgar a ação e engajar a comunidade.
<b>Ética</b>	Respeito à autonomia do coletivo local, escuta ativa e coautoria nas decisões da ação.
<b>Prática social e política</b>	Apoio a práticas de incentivo à leitura e valorização da literatura periférica como resistência cultural.
<b>Não neutralidade</b>	Reconhecimento da desigualdade de acesso ao livro e enfrentamento dessa realidade por meio do Escambo.

**Fonte:** elaborado pelas autoras (2025).

A sistematização apresentada permite afirmar que o Escambo de Livros, ao ser implementado em diálogo com o território e com base em princípios ético-políticos da gestão social, se configurará como uma proposta replicável em outras bibliotecas comunitárias.

No que concerne a Gestão social, baseado em Fischer (2012) que destaca a participação, a autonomia, o aprendizado coletivo e capacidade de articulação em rede verificou-se na RS as evidências apontadas no Quadro 3.

**Quadro 3** - Categorias analíticas da gestão social e evidências da RS

<b>CATEGORIA ANALÍTICA</b>	<b>EVIDÊNCIAS DA RESIDÊNCIA SOCIAL</b>
<b>Participação</b>	Presença ativa da comunidade em diversas ações: empréstimos, diálogos, organização da estante, planejamento do Escambo, e conversas sobre livros e projetos.
<b>Autonomia</b>	Lideranças a frente da gestão da biblioteca, decidiram sobre recebimento de livros, definição de eventos e estratégias para fortalecimento da biblioteca sem imposição externa.
<b>Aprendizado coletivo</b>	Trocas entre residentes e comunidade geraram novos saberes, como o Escambo, a inscrição no pré-vestibular, e diálogos intergeracionais sobre literatura e vida.
<b>Capacidade de articulação em rede</b>	Contatos com editoras universitárias, rede de bibliotecas comunitárias, mobilização de autores locais e criação da Rede Escambo mostram potencial de replicação.

**Fonte:** elaborado pelas autoras (2025).

Nesse sentido, a residência na Biblioteca Comunitária do Calabar não apenas enriqueceu o percurso formativo da mestranda, mas também contribuiu com uma reflexão prática sobre os caminhos possíveis para fortalecer o direito à literatura em territórios periféricos, a partir de metodologias horizontais, criativas e comprometidas com a transformação social, pensados e promovidos pela Gestão Social.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS OU QUEM SABE INICIAIS**

A RS realizada na Biblioteca Comunitária do Calabar permitiu apresentar e, posteriormente, testar, em contexto real, uma proposta metodológica de TGS – o Escambo de Livros – como ferramenta de difusão da literatura e de fortalecimento da gestão social em territórios populares.

Retomando o objetivo geral, observou-se que a experiência contribuiu efetivamente para avaliar a biblioteca como um espaço legítimo para a construção de uma TGS, articulando prática social, saber acadêmico e participação comunitária.

No que se refere aos objetivos específicos, os resultados são igualmente significativos: (1) a observação participante possibilitou uma compreensão aprofundada das dinâmicas da biblioteca, revelando sua centralidade como espaço de acolhimento, troca de saberes e resistência

cultural; (2) o planejamento, a aplicação e a adaptação da metodologia do Escambo, mesmo que parcialmente realizada no período da residência, permitiu cumprir a etapa de apresentação dos fundamentos da metodologia, pré-produção (planejamento) e coleta de livros – foi acolhida com entusiasmo pela equipe da biblioteca, que se apropriou da proposta e passou a mobilizar ações para sua realização acordada para o dia 05/07, como também uma futura edição para setembro; e (3) a sistematização da experiência, por meio de registros em diário de bordo, produção de materiais e articulação de parcerias, contribuiu para identificar limites, tais como questões estruturais e disputas internas e potências, como a autonomia das lideranças, o interesse genuíno pela leitura e a capacidade de mobilização do território, reforçando a possibilidade de replicabilidade da iniciativa em outras bibliotecas da rede.

Ao avaliar a questão de partida – **em que medida a Biblioteca Comunitária do Calabar se constitui como um espaço válido para a realização de uma RS voltada à construção de uma TGS para a difusão da literatura?** – pode-se afirmar que a biblioteca demonstrou ser um espaço importante para a experimentação social, combinando afetos, práticas autônomas e engajamento comunitário. A RS não apenas fortaleceu a relação entre universidade e território, como também impulsionou a apropriação de novas metodologias que integram leitura, consciência crítica e ação coletiva.

Entretanto, uma limitação importante a ser registrada é o fato de que o Escambo de Livros ainda não havia sido realizado no momento da finalização deste relato, dado o prazo de submissão exigido pelo evento. Essa pendência, contudo, não diminui os impactos da residência, mas aponta para a necessidade de novos registros e avaliações. Sugere-se, portanto, que futuros relatos de experiência documentem não apenas o Escambo promovido na biblioteca do Calabar, mas também sua replicação em outros territórios, consolidando uma Rede de Escambo de Livros entre bibliotecas comunitárias, coletivos, grupos e associações comprometidas com o fortalecimento da leitura e da gestão social.

Essa experiência inicial não se encerra com este relato. Ao contrário, ela inaugura uma trilha promissora de diálogo entre saberes locais e práticas universitárias, ampliando os horizontes da formação de gestores sociais e da produção de tecnologias relevantes para realidades vulnerabilizadas. Trata-se de um compromisso ético, político e pedagógico com a transformação das formas de gestão, leitura e participação nos territórios populares.

## REFERÊNCIAS

Candido, A. O direito à literatura. *In*: Candido, A. (2004). **Vários escritos**. 9. ed. São Paulo, SP: Duas Cidades. p. 169-191.

Clemente Neto, A., & Barreira, D. (2020). As bibliotecas comunitárias como espaços de resistência e democratização da informação. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, PB, v. 30, n. 4, p. 1-19.

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2023). **Documento de Área** – Mestrado Profissional Interdisciplinar. Brasília, DF: Capes.

Fischer, T. (2002). **Gestão pública e cidadania**: a atuação de organizações não-governamentais no Brasil. Rio de Janeiro, RJ: Fundação Getulio Vargas.

Fischer, T. (2012). Gestão social como campo de saber: desafios para a consolidação de uma identidade acadêmica. **Organizações & Sociedade**, Salvador, BA, v. 19, n. 62, p. 627-644. doi: 10.1590/S1984-92302012000400004

Fischer, T., Melo Neto, J. T., & Fonseca, V. (2006). Tecnologia social e gestão do conhecimento: desafios para as organizações da sociedade civil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 40, n. 6, p. 975-990. doi: 10.1590/S0034-76122006000600008

Lorenzi, G. M. A. C. (2021). **Pesquisa-ação**: pesquisar, refletir, agir e transformar. Curitiba, PR: InterSaberes.

Nascimento, M. L. G., & Cavalcante, L. E. (2024). Bibliotecas comunitárias, mediação cultural e literária. **Informação em Pauta**, Fortaleza, CE, v. 9, n. 1, p. 197-224. doi: 10.5433/1981-8920.2024v29n2p197

Programa de Desenvolvimento e Gestão Social. (2023). **Regulamento da atividade de residência social**: (versão preliminar aprovada em 17 out. 2023). Salvador, BA: Universidade Federal da Bahia.

Rigo, A. S. (2010). Movimentos sociais e tecnologias sociais: espaços de participação e coprodução do bem comum. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 44, n. 5, p. 1059-1077.

Silva, R. F., & Morais, A. M. (2019). Movimentos sociais urbanos e cidadanias periféricas insurgentes: a luta dos moradores do Calabar (Salvador, BA) pelo direito à cidade. **Terra Livre**, São Paulo, SP, v. 2, n. 53, p. 199-216. doi: 10.5935/2177-6562.20190012

Tenório, F. G., & Araújo, E. T. de. (2020). Mais uma vez o conceito de gestão social. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 18, n. 4, p. 891-905.

Thiollent, M. (2011). **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo, SP: Cortez.

## NOTAS

Cofundadora e diretora de Governança, Integridade e Compliance do Nia Hub.

3 Fundadora e diretora-presidente do Instituto Nia Hub de Ciência, Tecnologias e Inovação Social.

4 Cofundadora e diretora de Novas Economias do Nia Hub.

5 Agradecimentos ao EESIGS pela oportunidade do curso de especialização, fundamental para aprimorar os conhecimentos em economia solidária, e à Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico.



## **IMPORTÂNCIA DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA NA SOCIEDADE E DO PLANEJAMENTO NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO: RELATO TÉCNICO DO PROJETO “CÍRCULOS DE LEITURA: CAMINHOS PARA A FORMAÇÃO SOCIOCULTURAL E CIDADÃ” EM JUAZEIRO DO NORTE, CEARÁ**

**Missicleia Janaína Magalhães, Maria Leirivane Roque Viana, Priscilla Régis Cunha de Queiroz**

### **Resumo**

Este relato técnico aborda a experiência de duas estudantes do curso de Administração Pública e Gestão Social da Universidade Federal do Cariri (UFCA), em um projeto de extensão universitária intitulado “Círculos de leitura: caminhos para a formação sociocultural e cidadã”. O projeto, realizado em parceria com uma professora de Biblioteconomia, teve como objetivo principal desenvolver círculos de leitura para melhorar a escrita e leitura de crianças do 5º ano em uma escola pública em Juazeiro do Norte, Ceará. As estudantes perceberam a importância dos ajustes no planejamento durante a execução do projeto, o que ajudou a estabelecer uma conexão entre a prática e o conteúdo curricular. O projeto contribuiu para a formação acadêmica multidisciplinar, articulando ensino, pesquisa e extensão. Além disso, o relato busca analisar como o projeto pode contribuir para a profissionalização da gestão pública brasileira, refletir sobre a experiência das extensionistas e destacar a parceria entre a universidade e a escola envolvida.

### **Palavras-chave**

execução de projetos; replanejamento; ações extensionistas.

**Abstract** This technical report addresses the experience of two students from the Public Administration and Social Management undergraduate program at the Federal University of Cariri (UFCA) in a university extension project entitled “*Reading Circles: Pathways to Sociocultural and Civic Formation.*” The project, carried out in partnership with a professor of Library Science, aimed primarily to develop reading circles to improve the reading and writing skills of fifth-grade students at a public school in Juazeiro do Norte, Ceará. The students recognized the importance of making adjustments to the planning during the project’s implementation, which helped establish a connection between practice and curricular content. The project contributed to multidisciplinary academic training by articulating teaching, research, and extension. In addition, this report seeks to analyze how the project can contribute to the professionalization of Brazilian public management, reflect on the extensionists’ experience, and highlight the partnership between the university and the participating school.

**Keywords** project execution; replanning; extension activities.

## INTRODUÇÃO

Este relato técnico trata da vivência de duas estudantes do curso de Administração Pública e Gestão Social da Universidade Federal do Cariri (UFCA) na extensão universitária. Dessa vivência, as discentes puderam perceber a importância dos ajustes de planejamento durante a execução de um projeto, o que favoreceu o estabelecimento de um *link* entre a prática e o conteúdo da grade curricular do curso. Além disso, cabe destacar que o projeto de extensão, por meio dos círculos de leitura, pode contribuir para a formação acadêmica multidisciplinar, que se pauta na articulação entre ensino, pesquisa e extensão e no diálogo contínuo entre professores, discentes do curso, parceiros e até possíveis empregadores.

O referido projeto é intitulado “Círculos de leitura: caminhos para a formação sociocultural e cidadã” foi executado pelas autoras, em parceria com uma professora do curso de Biblioteconomia da UFCA, na Escola Municipal de Ensino Fundamental de Tempo Integral (Emefiti) Vereador Francisco Barbosa da Silva, em 2024. Uma versão anterior do projeto já havia sido implementada em 2023, no Orfanato Jesus Maria e José (OJMJ), ambos localizados em Juazeiro do Norte, Ceará. Nos dois casos, as ações foram aprovadas como projetos de extensão nos editais, respectivamente Edital nº 05/2022/PROEX<sup><?></sup> e Edital nº 07/2023/PROEX<sup><?></sup> da Pró-Reitoria de Extensão (ProEx) da UFCA.

Como objetivo central do projeto tem-se o desenvolvimento de círculos de leitura, com o intuito de potencializar a escrita e leitura das crianças atendidas na escola da rede básica pública, promovendo o senso crítico e melhorando o desempenho na prova de língua portuguesa do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará

(Spaace) das crianças do 5º ano. Além disso, busca-se identificar como o projeto Círculo de Leitura contribuiu e pode contribuir com a profissionalização da gestão pública brasileira, fazer uma reflexão sobre a experiência do projeto Círculos de Leitura na visão das extensionistas, ressaltando a parceria entre a universidade e a Escola Vereador Francisco Barbosa da Silva, e, por fim, analisar a importância do (re)planejamento na etapa de implementação.

## **CÍRCULO DE LEITURA: EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO SOCIAL DA UFCA**

### *PROJETO CÍRCULOS DE LEITURA E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA*

A extensão universitária enfrentou diversas resistências relacionadas ao elitismo presente na educação brasileira, mas é a área que de fato preocupa-se com a preservação de vínculos com a sociedade (Sousa, 2000). O reconhecimento da extensão universitária como essencial à sociedade foi um processo demorado. Inicialmente, a extensão não recebia a mesma ênfase que o ensino e a pesquisa, sendo necessário um longo debate para promover a articulação entre essas três dimensões. Um dos marcos mais importantes nesse reconhecimento foi a Constituição Federal de 1988, que, em seu artigo 207, estabeleceu a “indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (Brasil, 1988).

Dito isso, reconhece-se que a extensão universitária pode desempenhar papel fundamental na formação e profissionalização de profissionais do Campo de Públicas (CP), denominação adotada por “professores, pesquisadores, estudantes, egressos e gestores dos cursos como Administração Pública, Gestão de Políticas Públicas, Gestão Pública, Gestão Social e Políticas Públicas em universidades brasileiras” (Pires; Silva; Fonseca; Vendramini; Coelho, 2014, p. 112). O CP é multidisciplinar, dedicado ao ensino, à pesquisa e à prática tecnopolítica, abordando temas voltados ao interesse público, ao bem-estar coletivo e à formulação de políticas públicas inclusivas. Ainda, vê-se o CP como peça-chave na profissionalização da gestão pública brasileira, ao formar gestores capacitados para atuar com eficiência, transparência e inovação no setor público.

No entanto, segundo Coelho, Almeida, Midlej, Schommer e Teixeira (2020, p. 509), está, entre os três desafios prioritários do CP, o

Incremento da atuação sistêmica dos cursos de graduação em prol de uma formação acadêmica interdisciplinar (para além de um arranjo multidisciplinar), baseada na articulação entre ensino, pesquisa e extensão e no diálogo contínuo entre estudantes, professores, egressos, parceiros e potenciais empregadores.

Isso porque o CP é instigado a inovar no ensino, na pesquisa e na extensão, além de apoiar na solução de problemas nas três esferas de governo (nacional, regional e local), e ainda articulado com a pós-graduação.

Nesse sentido, o projeto Círculos de Leitura, na modalidade extensão e executado por duas alunas do curso de Administração Pública e Gestão Social, configura-se como um instrumento crucial na promoção de experiências práticas na aproximação entre a teoria acadêmica e a realidade social. A ideia da intervenção surgiu mediante uma problemática local, identificada por uma das alunas e a qual foi intensificada durante a pandemia de 2020, devido ao ensino a distância, pois, no Brasil, o acesso à tecnologia digital ainda é uma realidade distante para muitos cidadãos de baixa renda. Ainda que exista o acesso, a velocidade da internet e a quantidade de dispositivos disponíveis no lar de uma família da classe baixa, muitas vezes, não atendem à demanda. Essa situação gerou um contexto de inacessibilidade ao ensino pleno durante o período de quarentena (Costa; Nascimento, 2020). Como consequência, os anos seguintes (2021, 2022, 2023 e 2024) evidenciaram ainda mais o déficit educacional entre os estudantes, especialmente entre aqueles do ensino fundamental que estão no desenvolvimento da escrita e leitura (Santana; Rocha, 2022).

Outrossim, ainda que o objetivo central do projeto seja o desenvolvimento dos círculos de leitura no intuito de potencializar a escrita e leitura de crianças da rede pública e fomentar o desempenho da prova de Língua Portuguesa do Spaece, ele pode contribuir na formação das bolsistas envolvidas na execução. Como estudantes de um dos cursos que contemplam o CP, as extensionistas vivenciaram na prática o risco que um gestor público pode enfrentar ao não diagnosticar detalhadamente uma situação, para com base nela criar uma intervenção. Dessa forma, se o contexto/situação não for de conhecimento do gestor, o planejamento pode ficar comprometido e por vezes não gerar os resultados esperados. Ainda assim, nem todo planejamento é fixo e está sujeito ao replanejamento. Cabe ao gestor público ter essa percepção e manter, durante a execução do projeto, o hábito da avaliação. Por meio da experiência com o projeto Círculos de Leitura, as estudantes do CP adquiriram e desenvolveram competências primordiais para a gestão pública, como tomada de decisões, trabalho em equipe e mediação com diferentes atores direta ou indiretamente beneficiários do projeto. Assim, o projeto foi vital para fortalecer as competências profissionais das futuras gestoras públicas envolvidas nas ações.

Em razão disso, a extensão universitária pode ser vista como uma porta de entrada para troca de experiências, o elo entre o saber técnico e o saber popular, a ida além dos muros da universidade e, principalmente, o conhecimento da realidade local, para assim saber como e onde aplicar a melhor metodologia com ênfase em quais instrumentos e ferramentas utilizar. Isso está intrinsecamente relacionado à forma de como deveria ocorrer a elaboração e implementação de políticas públicas, ou seja, conhecendo o contexto e todos os atores que influenciam direta ou indiretamente na criação, formulação e implementação da política, assim como a real necessidade dos beneficiários. Ainda, através do projeto de extensão, os estudantes do CP conseguem observar as problemáticas existentes na área da educação, um serviço essencial, mas que ainda não é entregue em sua plenitude, e isso envolve problemáticas para além de infraestrutura.

## PLANEJAMENTO

As etapas de planejamento foram divididas em: a) escrita do projeto para submissão no edital 2024 da ProEx; b) articulação com os atores que estariam envolvidos na ação; c) cronograma por mês das atividades a serem desenvolvidas pelos bolsistas/voluntários de março a dezembro de 2024; e d) apresentação do projeto à instituição de ensino fundamental.

O projeto é continuidade do que foi desenvolvido em 2023, de modo que se pensou em elaborar a proposta escrita para uma nova submissão no edital da Proex (Edital nº 07/2023) para a captação de duas bolsas, cada uma no valor de R\$700,00 reais. As bolsas são o único recurso ofertado pelo edital e é destinada aos estudantes executores da ação, que, no caso, vinculam-se ao projeto como bolsistas. Como foi uma proposta pensada pelas duas estudantes, não houve processo seletivo para bolsista do projeto, ficando uma como bolsista 1 e a outra como bolsista 2.

Para início, quando o edital foi publicado, este foi lido e então iniciou-se a etapa de construção da proposta. Como um dos critérios é não ser ações repetidas, procurou-se trazer um tópico inovador ao projeto, que seria expandi-lo a uma ou duas escolas de ensino fundamental, acrescentando-se a isso o desenvolvimento dos círculos de leitura mediado pelos descritores do Spaece. As ideias foram articuladas entre três estudantes de Administração Pública e Gestão Social; duas delas já tendo feito parte do projeto anterior e a terceira se integrando ao projeto por ter se identificado com a proposta e possuir ideias para somar às ações.

Ao mesmo tempo em que o projeto estava sendo pensado, duas das alunas, que seriam as envolvidas de fato com a execução do projeto, realizaram um mapeamento de possíveis professores para coordenar a ação. Como o tutor anterior estava se afastando da universidade, ele indicou o contato de três professoras. As três foram contatadas e receberam muito bem a proposta, mas quem ficou como coordenadora foi uma docente do curso de Biblioteconomia da UFCA. Importante destacar que essa interdisciplinaridade não havia sido planejada, mas se adequou muito bem à proposta.

Tendo encontrado uma coordenadora para a ação, o próximo passo foi a escrita do projeto de acordo com o modelo disponibilizado pela ProEx; este se deu entre os dias 22 de dezembro de 2023 e 07 de janeiro de 2024. O projeto foi escrito pelas alunas e passou pela revisão da professora coordenadora, havendo, nesse período, algumas trocas de ideias pelo WhatsApp e pelo Google Docs. Concluída a escrita, o projeto foi submetido pela professora e, durante o intervalo de tempo (de análise e aprovação do projeto, de 14 de janeiro a 26 de fevereiro de 2024), foram sendo construídas e aperfeiçoadas metodologias a serem aplicadas nas atividades com as crianças, tanto no orfanato, quanto na escola que ainda seria escolhida. Ademais, como havia uma nova integrante, ela aproveitou para iniciar o curso de extensão “Literatura infanto-juvenil e contação de histórias”.

Os resultados preliminares foram divulgados no dia 26 de fevereiro, e no dia 05 de março o resultado; Nesse dia (05/03), a coordenadora e as bolsistas, como combinado na semana anterior, reuniram-se para iniciar as primeiras discussões acerca do projeto em sua execução. Seguindo criteriosamente o processo da ProEx, foi publicado um edital para o público universitário, para

quem quisesse se voluntariar, que ficou aberto entre os dias 07 e 10 de março; não houve interessados, de modo que, no dia 11, a documentação das duas bolsistas foram enviadas à ProEx.

Entre os dias 11 e 22 de março de 2024, ocorreu a articulação com as instituições, desde o Orfanato Jesus Maria e José (OJMJ) às escolas, estas criteriosamente selecionadas. Importante destacar que as ações, desde a articulação a reuniões ao início das atividades do projeto, foram planejadas de acordo com o cronograma do edital da ProEx. Então, à medida que se tinha as datas, as atividades, pré-execução eram planejadas.

No Quadro 1, estão descritas as ações planejadas para os meses de março a dezembro de 2024.

**Quadro 1** – Cronograma de atividades

<b>MÊS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>MARÇO</b>	Período de seleção dos estudantes; envio da documentação dos bolsistas e voluntários à ProEx; início das atividades; reunião com o Orfanato Jesus Maria e José para apresentar o novo projeto e acertar a lista de crianças que serão atendidas; produção dos questionários que serão aplicados no primeiro encontro; início do curso para auxiliar os bolsistas e voluntários ao longo do projeto; organização do acervo digital (Google Drive) de livros infanto-juvenis; e confecção do material a ser trabalhado no primeiro mês.
<b>ABRIL</b>	Reunião e organização do primeiro círculo de leitura com bolsistas e voluntários; revisão do material para o primeiro encontro; primeiro encontro com as crianças: 1º horário – apresentação da metodologia a ser trabalhada para as crianças e a roda de leitura – e 2º horário – reforço com atividades baseadas no primeiro livro trabalhado, aplicação do questionário para as crianças e o questionário para os pais; recebimento dos questionários e compilação das respostas; continuação do curso pelos bolsistas e voluntários.
<b>MAIO</b>	Reunião semanal para a escolha do livro a ser lido, organização e confecção do material a ser trabalhado; desenvolvimento dos encontros: 1º horário – roda de leitura – e 2º horário – reforço com atividades baseadas no livro trabalhado; continuação do curso pelos bolsistas e voluntários; e 1ª reunião-café com os pais.
<b>JUNHO</b>	Reunião semanal para a escolha do livro a ser lido, organização e confecção do material a ser trabalhado; desenvolvimento dos encontros: 1º horário – roda de leitura – e 2º horário – reforço com atividades baseadas no livro trabalhado; continuação do curso pelos bolsistas e voluntários; 2ª reunião-café com os pais; reunião para pesquisa e escolha da escola a ser atendida pelo projeto; articulação com o diretor da escola para apresentar a proposta; aplicação do questionário à diretora e assistente social do orfanato, que avaliará o desempenho dos extensionistas; encerramento das atividades no Orfanato Jesus Maria e José.
<b>JULHO</b>	Recesso no orfanato; reunião dos bolsistas e voluntários para o estudo dos 25 descritores de Português da prova Spaece; seleção de quatro edições de provas anteriores do Spaece aplicadas aos alunos de 5º ano; seleção dos textos a serem trabalhados nos círculos de leitura mediante as orientações dos descritores de Português.

<b>AGOSTO</b>	Reuniões semanais e revisão do material e alinhamento das atividades desenvolvidas; estudo individual do extensionista para aperfeiçoamento no entendimento dos descritores de Português do Spaece; no último encontro do mês, aplicação da prova de português.
<b>SETEMBRO</b>	Reuniões semanais e revisão do material e alinhamento das atividades desenvolvidas; estudo individual do extensionista para aperfeiçoamento no entendimento dos descritores de Português do Spaece; no último encontro do mês, aplicação da prova de português; comparação dos resultados da prova com a última prova feita e sistematização das notas em uma planilha com o nome dos alunos.
<b>OUTUBRO</b>	Reuniões semanais e revisão do material e alinhamento das atividades desenvolvidas; estudo individual para aperfeiçoamento no entendimento dos descritores de Português do Spaece; no último encontro do mês, aplicação da prova de português; comparação dos resultados da prova com a última prova feita e sistematização das notas em uma planilha com o nome dos alunos; submissão de artigo científico no Congresso de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (Conpesq) sobre os resultados das ações desenvolvidas no Orfanato Jesus Maria e José.
<b>NOVEMBRO</b>	Reuniões semanais, antes de cada encontro, para revisão do material e alinhamento das atividades desenvolvidas pelo extensionista no encontro anterior; estudo individual do extensionista para aperfeiçoamento no entendimento dos descritores de Português do Spaece; no último encontro do mês, aplicação da prova de português; comparação dos resultados da prova com a última prova feita e sistematização das notas em uma planilha com o nome dos alunos.
<b>DEZEMBRO</b>	Aplicação de questionários sobre satisfação, impacto do projeto na comunidade sob a visão do diretor, professor(a) de Português e alunos atendidos pelo projeto – para estes, o questionário incluirá também perguntas voltadas ao desempenho e aprendizagem; reunião com bolsistas e voluntários para juntar os resultados da avaliação feita pelo orfanato e pela escola pública; escrita de um artigo sobre os resultados das duas experiências desenvolvidas em espaços diferentes, bem como o impacto delas na comunidade.

Fonte: elaborado pelas autoras (2024).

A proposta de intervenção tinha como objetivo geral desenvolver círculos de leitura com o intuito de potencializar a escrita e leitura das crianças atendidas, tanto na escola da rede básica quanto no orfanato Jesus Maria José, promovendo o senso crítico e melhorando o desempenho na prova de língua portuguesa do Spaece das crianças da o 5º ano da escola pública. Já como objetivos específicos:

- a) possibilitar o aprimoramento da escrita e leitura das crianças do Orfanato Jesus Maria e José, assim como das crianças da quinta série da escola pública;
- b) contribuir para o desenvolvimento do senso crítico, interpretativo e reflexivo das crianças atendidas pelo projeto por meio dos círculos literários;
- c) proporcionar fácil acesso à escrita e leitura aos grupos atendidos pelo projeto, contribuindo para a formação de cidadãos conscientes de seus deveres e obrigações na sociedade;

- d) contribuir para melhores resultados nas avaliações de língua portuguesa do Spaece 2024, do 5º ano da escola pública atendida pelo projeto.

De acordo com o planejamento pré-elaborado, o intuito era iniciar as atividades do projeto primeiramente no OJMJ e, no segundo semestre, dar continuidade na escola pública. No entanto, ao contarmos a irmã responsável pela coordenação do local, fomos informadas de que o calendário da instituição ainda estava em desenvolvimento. Caso aguardássemos, isso impactaria o prazo para o início do projeto. Dessa forma, para não prejudicar as ações, decidimos iniciar as atividades na escola pública, que recebeu o projeto com muita gratidão e entusiasmo.

Para a escolha da escola, de acordo com o previsto, foram filtrados os resultados do Spaece 2012-2022 (última atualização na época) no município de Juazeiro do Norte, Ceará, padrão crítico, bairro Santa Tereza. Contudo, observou-se, mediante uma pesquisa sem o filtro do bairro, que existem escolas fora de sua circunscrição com médias mais baixas.

Ao final, filtrou-se da seguinte forma: Juazeiro do Norte; padrão crítico; menor média no diagnóstico (2022). Foi escolhido apenas um ano, pois se percebeu que não existia uma repetição do padrão crítico entre as escolas. Assim, as médias foram classificadas da seguinte forma (da menor para a maior média): Escola de Ensino Infantil e Fundamental (EEIF) Antonio Miguel de Souza Líder Comunitário (Horto), com proficiência média de 154; EEF Vereador Antonio Fernandes Coimbra (Salesianos), com média de 157; e Emefti Vereador Francisco Barbosa da Silva (Horto), com média de 162.

Foi estabelecido um primeiro contato com a EEIF Antonio Miguel de Souza Líder Comunitário (Horto), através do *e-mail*, logo depois também foram enviados *e-mails* para duas outras escolas. Ambos os *e-mails* não tiveram retorno. Em virtude do prazo, um segundo contato foi estabelecido por WhatsApp com a escola Líder Comunitário e com a escola Vereador Francisco Barbosa; a escola Vereador Antonio Fernandes Coimbra também foi contactada por telefone, mas não houve retorno.

Dessa forma, foram enviadas mensagens para as duas escolas do bairro Horto. A Vereador Barbosa foi a primeira a responder, então houve o estabelecimento dos primeiros contatos, sendo marcada uma reunião para apresentação do projeto. Também foi estabelecido um primeiro contato com a outra escola do bairro supramencionada, porém o deslocamento até essa instituição comprometeria a realização do projeto, haja vista está localizada na zona rural, tornando mais difícil a acessibilidade ao local por parte das extensionistas. Assim, levando em consideração que as ações, de acordo com o calendário da ProEx, já estavam atrasadas, a execução do projeto se deu e está se dando na Emefti Vereador Francisco Barbosa da Silva.

Nas escolas, as ações, além de contemplar o mesmo objetivo central e os objetivos específicos do projeto anterior – desenvolver, por meio dos círculos de leitura, o senso crítico, reflexivo e interpretativo para que sejam cidadãos conhecedores dos seus direitos e deveres –, foi visado trabalhar os descritores de língua portuguesa inerentes ao Spaece.

O Spaece, instrumento de avaliação aplicado anualmente, compreende três eixos estruturantes para aplicação e análise dos resultados: a avaliação da alfabetização, também

conhecida como Spaece Alfa, a avaliação do ensino fundamental e a avaliação do ensino médio, que são aplicadas respectivamente nos 2º, 5º e 9º anos do ensino fundamental e 3ª série do ensino médio (Ceará, 2023).

No Spaece Alfa, a ênfase da avaliação está nas habilidades de escrita e leitura das crianças, sendo aplicada uma avaliação exclusivamente de língua portuguesa em que são analisados descritores diretamente relacionados ao desenvolvimento dessas habilidades e da interpretação textual. Nos demais eixos, para além da avaliação de língua portuguesa, é aplicada uma avaliação de matemática, que também requer dos estudantes a capacidade de interpretação para resolução das questões-problema apresentadas.

## **METODOLOGIA DO PROJETO**

O projeto atendeu a sala do 5º ano da escola Emefti Vereador Francisco Barbosa da Silva, em Juazeiro do Norte (CE), ou seja, um público de 32 alunos, que para melhor desenvolvimento do projeto, foram divididos em dois grupos. Para aperfeiçoamento das habilidades das bolsistas, estas fizeram, no período de dois meses, simultâneo ao período de execução do projeto, o curso de extensão “Literatura infanto-juvenil e contação de histórias”, com carga horária de 50 horas, modalidade EAD, curso gratuito oferecido pela Uninter.

No primeiro semestre (março-junho), os encontros aconteciam quinzenalmente, tanto os círculos de leitura quanto o reforço; no segundo semestre, o reforço passou a ser semanal. Após cada encontro, havia uma troca entre as bolsistas, no intuito de avaliar as atividades desenvolvidas e o que precisaria ser modificado na metodologia, como também o que poderia continuar. Na semana seguinte, as bolsistas se reuniam para produzir o material do próximo encontro. Ainda no mesmo período, por meio dessa avaliação, foi identificado que determinado público necessitava de reforços, assim, os grupos geraram subgrupos de reforço, a fim de tratar diferente os diferentes e, ainda assim, permitir que participassem de um outro modo de leitura e escrita, que foi desenvolvido ao longo dos encontros. Ressalta-se que com estes não foi possível trabalhar os descritores do Spaece.

No primeiro período, foram desenvolvidas as seguintes atividades: encontro inicial, usando de frases para cada um se apresentar; uso da sala de computadores para que as crianças pesquisassem a biografia dos autores os quais trabalharíamos as obras ou textos; círculo de leitura mediado pelos descritores D3 (sentido ou as expressões de algumas palavras que compõem a narrativa), D6 (determinar qual seria o tema principal do texto, ou seja, o assunto abordado) e D9 (identificar o gênero do texto e a justificar a classificação que fizeram). Nesse método, identificamos as dificuldades dos alunos em desenvolverem um diálogo com tais comandos, então mudamos para as fichas de função de Cosson (2014), que são: Conector, Questionador, Iluminador, Ilustrador, Dicionarista, Sintetizador, Cenógrafo e Perfilador. Também houve um encontro com a mediação livre, no qual, a partir do texto, as crianças estabeleciam conversas. Outras vezes, antes de começar a leitura, era colocada uma música e entregue o texto para que tivessem o primeiro contato.

No segundo semestre, foram trabalhados os mesmos indicadores, em específico identificar os gêneros textuais, que foi feito por meio de um quiz. Em grupo, as crianças liam o texto e indicavam um item com o gênero daquele texto. Foi utilizada a biblioteca, onde eles puderam pegar o livro de sua escolha, pois até então as leituras tinham sido selecionadas pelas bolsistas. Nesse momento, houve discussões sobre preconceito, a emergência climática e outros temas transversais. Ao final do projeto, por indicação de um dos grupos, os alunos desenvolveram textos, alguns apresentados em sala, mas todos unidos em um livro intitulado por *Voando com a imaginação: histórias do 5º ano do Círculo de Leitura!*, hospedado no *blog* da Pró-reitoria de Extensão da UFCA<sup>27</sup>.

Os encontros ocorreram, em sua maior parte, na sala que a escola destinou exclusivamente para as atividades do projeto, mas também em espaços como a biblioteca e a sala de computadores; para os alunos do reforço, os encontros foram na sala do 8º ano. Em novembro, com o final do projeto se aproximando, foi feita avaliação com a gestão escolar e os professores do 5º ano por meio do Google Forms; com a turma do 5º ano, a avaliação ocorreu por meio de um questionário impresso.

## RESULTADOS

Esta seção apresenta uma reflexão sobre a experiência do projeto Círculos de Leitura, desenvolvido por meio da parceria entre a universidade e a EMEFTI Vereador Francisco Barbosa da Silva. A análise propõe apontar os impactos da iniciativa no ambiente escolar, levando em consideração as percepções da gestão, das professoras e dos estudantes participantes. Como também, busca-se compreender como a articulação entre universidade e escola pública contribuiu para o fortalecimento do letramento literário, para a promoção do interesse pela leitura e para a construção de práticas educativas alinhadas ao direito à educação de qualidade e à formação cidadã.

### REFLEXÃO SOBRE A EXPERIÊNCIA DO PROJETO CÍRCULOS DE LEITURA: PARCERIA ENTRE A UNIVERSIDADE E A EMEFTI VEREADOR FRANCISCO BARBOSA DA SILVA

Por meio das ações, buscou-se colaborar com o quarto Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) – Educação de Qualidade –, que prognostica

o desenvolvimento do ensino de qualidade e com equidade, capaz de possibilitar a aprendizagem de forma eficaz e eficiente para meninos e meninas, sobretudo aqueles que se encontram em situação de vulnerabilidade social e marginalização (Ceará, 2023).

Tentou-se colaborar, também, com a visão da universidade de “Ser uma universidade de excelência em Educação para sustentabilidade, por meio do ensino, extensão e cultura”<sup>28</sup>. Soma-se a isso o que está previsto no art. 2º, inciso II da Lei nº 13.696, de 12 de julho de

2018: o direito à leitura e à escrita para todos, visando a cidadania e a construção de uma sociedade mais justa (Brasil, 2018). Destaca-se que o objetivo das acadêmicas não seria a alfabetização, mas sim trabalhar o letramento literário.

Seguindo, esta seção busca trazer, por meio das respostas à avaliação aplicada ao final do projeto aos envolvidos na linha de frente na execução deste, a significação da parceria entre a universidade e a Escola Vereador Francisco Barbosa da Silva.

A avaliação foi realizada através do Google Forms, um questionário semiestruturado, com onze perguntas, dez fechadas e uma aberta, produzido pela coordenadora do projeto junto às bolsistas. As perguntas tinham como finalidade avaliar o impacto do projeto ao longo dos oitos meses de execução na escola.

Foi aplicada à gestão escolar (diretor, coordenadora, secretária) e às professoras do 5º ano (professora efetiva e professoras temporárias), devido ao envolvimento destes com as atividades executadas. A inserção da gestão escolar nesse processo avaliativo justifica-se pelo seu envolvimento no planejamento e desenvolvimento de algumas atividades pontuais do projeto. Além disso, a preocupação da gestão em garantir a efetiva realização das ações tornou o grupo um dos públicos essenciais para a aplicação da avaliação. Já a inserção das professoras é essencial, pois elas mantêm contato constante com os alunos, e é por meio desse contato que conseguimos perceber o grau de desenvolvimento das dificuldades dos estudantes, bem como a evolução deles na leitura.

A junção das percepções desses diferentes públicos possibilita uma análise mais completa sobre os efeitos do projeto Círculos de Leitura. Todos os participantes autorizaram o uso dos dados para fins acadêmicos, demonstrando confiança na pesquisa e no valor do projeto para a comunidade escolar.

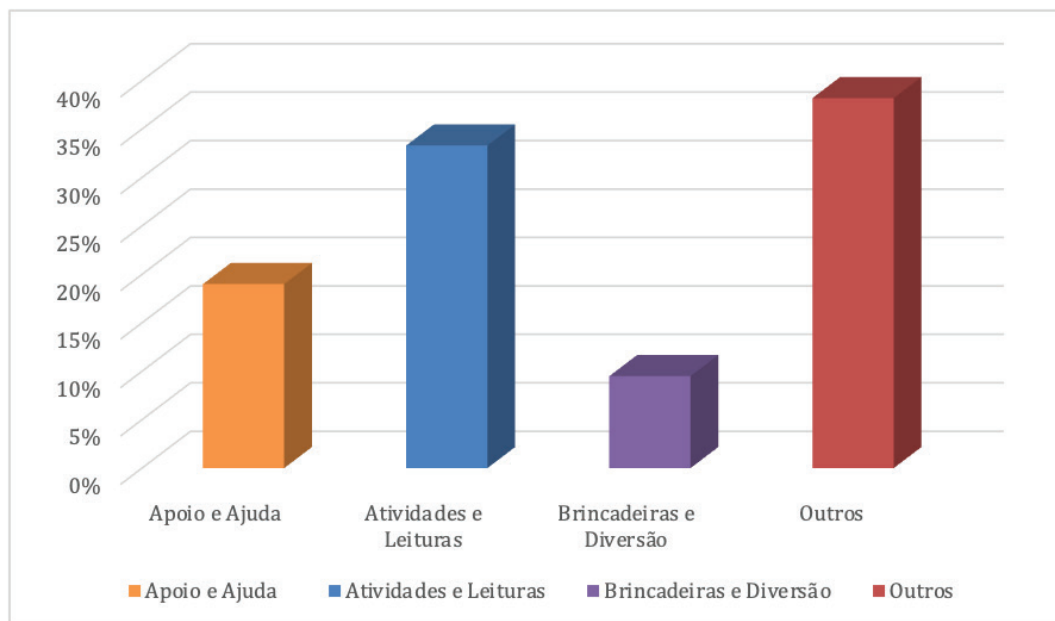
As perguntas fechadas do formulário aplicado aos seis participantes da avaliação do projeto Círculos de Leitura revelaram resultados unanimemente positivos, com 100% de aprovação. Os respondentes concordaram sobre a suficiência e eficácia dos recursos didáticos utilizados para atingir os objetivos do projeto, e ainda que a equipe executora conseguiu apresentar a proposta de forma clara tanto para os professores quanto para os alunos. Ademais, os respondentes perceberam que houve melhorias significativas sob a capacidade de leitura e escrita dos alunos, como também o crescimento na colaboração e participação dos estudantes após as atividades. O engajamento dos servidores também foi percebido como satisfatório e houve forte consenso de que o projeto contribuiu para melhores resultados nas provas de Português do Spaace 2024. Portanto, todos evidenciaram que o projeto possibilitou mais interesse dos alunos pela leitura e consideraram as atividades adequadas ao público participante, o que confirma o impacto positivo e abrangente do projeto na comunidade escolar.

A questão aberta buscou identificar sugestões de melhorias para futuras aplicações do projeto; as respostas sugeriram que os alunos com dificuldades tivessem um acompanhamento mais frequente ao longo da semana e que outros ambientes da escola fossem mais explorados, como a biblioteca e a sala de leitura, no intuito de ampliar as possibilidades

metodológicas. Foi indicada também a importância de aumentar a periodicidade das ações, com a presença em mais dias específicos da semana, além de expandir o projeto para outras turmas. Embora tenham sugerido essas questões, destacaram que todas as atividades propostas no projeto contribuíram para a interação e socialização das crianças.

Uma segunda avaliação foi aplicada, mas dessa vez com as crianças participantes dos círculos de leitura. Como se tratava de crianças, pensou-se em um método avaliativo que fosse mais propício deles compreenderem, assim optou-se pela avaliação formativa, abdicando de métodos tradicionais e buscando alternativas que não se limitassem à classificação, mas envolvessem a valorização de aspectos como valores e atitudes que contribuíssem para a formação do aluno como participante ativo no processo de ensino-aprendizagem (Siqueira; Silva, 2006). Destarte, realizou-se a aplicação de um questionário físico com três categorias: “Que bom” (aspectos positivos), “Que pena” (pontos a melhorar) e “Que tal” (sugestões para o futuro); abaixo de cada uma destas havia um espaço destinado para que eles escrevessem o que foi bom, o que poderia ter sido e o que poderia ser melhorado. A avaliação foi aplicada por uma pessoa externa ao projeto/escola para que não houvesse influência sobre os alunos. Ao todo, 21 alunos responderam a avaliação, permitindo uma reflexão sobre suas experiências.

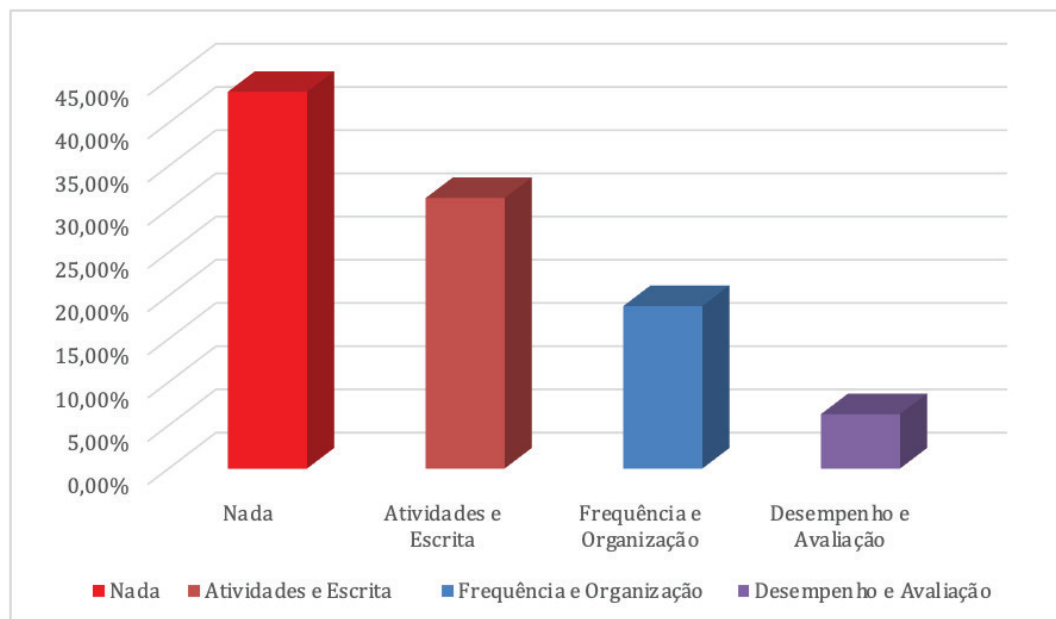
No que diz respeito às respostas dos estudantes, na categoria “Que bom”, eles compartilharam diversas impressões positivas sobre as atividades do projeto. Muitos ressaltaram a importância da interação com as bolsistas, destacando que elas são “calmas e gentis”, o que contribui para um ambiente acolhedor e motivador. A diversão proporcionada pelas leituras e brincadeiras foi uma constante nos relatos, com comentários como “gosto das tarefas” e “as atividades são legais”, evidenciando que a proposta trouxe alegria e interesse. Além disso, a sensação de acolhimento foi enfatizada, com um aluno mencionando que “gosto quando elas vêm até mim para ajudar”.

**Gráfico 1-** Percepções dos estudantes sobre o projeto Círculos de Leitura na categoria “Que bom”

**Fonte:** elaborado pelas autoras (2024).

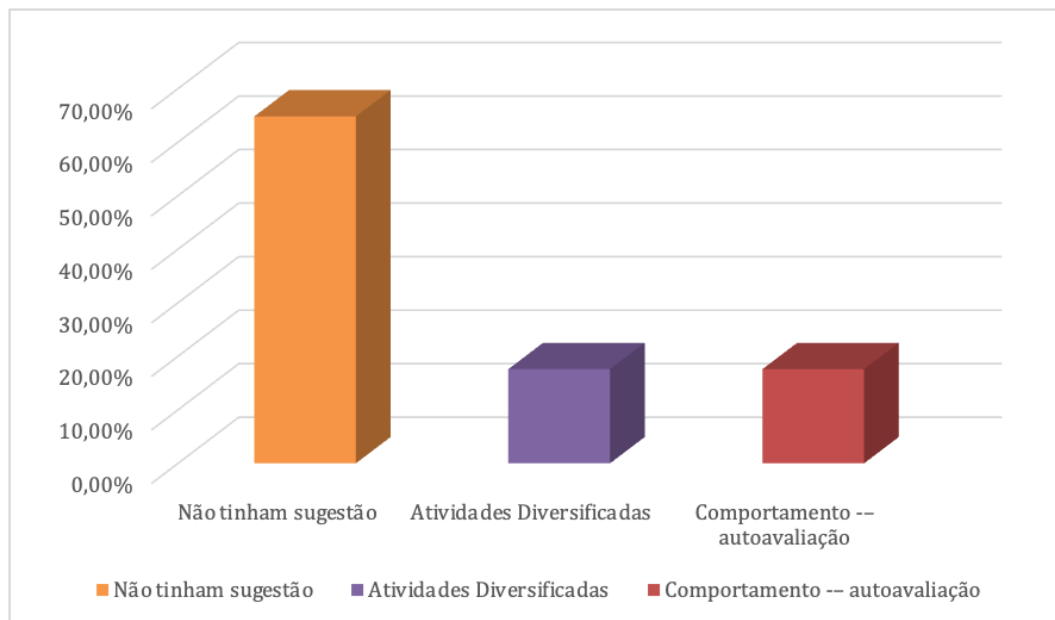
No “Que pena”, apesar dos aspectos positivos, algumas oportunidades foram levantadas pelos alunos. A necessidade de escrever muitos textos e o ato de copiar foram considerados como pontos negativos. Também houve descontentamento com a divisão da turma em dois grupos, que alguns alunos sentiram como uma desvantagem. Outras insatisfações incluíram a frequência dos encontros, que ocorrem em semanas alternadas, e a experiência de provas, com um aluno expressando sua frustração ao receber uma nota baixa. É importante notar que 43,6% dos alunos afirmaram que não havia nada de negativo a ser mencionado, indicando que a maioria teve uma experiência satisfatória.

**Gráfico 2-** Percepções dos estudantes sobre o projeto Círculos de Leitura na categoria “Que pena”



**Fonte:** elaborado pelas autoras (2024).

Já na categoria “Que tal”, as sugestões para melhorias do projeto foram poucas e refletem o desejo dos alunos por um ambiente ainda mais envolvente. Entre as propostas, destacam-se o aumento de dinâmicas e atividades lúdicas que pudessem tornar o aprendizado mais divertido. Outro aspecto pontuado pela turma foi em caráter mais de autoavaliação, que é o comportamento deles, no sentido de melhorar.

**Gráfico 3-** Percepções dos estudantes sobre o projeto Círculos de Leitura na categoria “Que tal”

**Fonte:** elaborado pelas autoras (2024).

Por fim, cabe destacar dois dos eventos para os quais o projeto foi convidado a participar: o Desfile 7 de setembro de 2024 e a inauguração Cantinho da Leitura das salas dos primeiros anos, como forma de ressaltar a parceria entre a UFCA e a escola de ensino público.

## A IMPORTÂNCIA DO (RE)PLANEJAMENTO NA ETAPA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO CÍRCULOS DE LEITURA

O planejamento de projetos, programas e políticas é frequentemente tratado de maneira tecnicista, com a suposição de que, uma vez definido um plano adequado, sua implementação ocorrerá de forma automática. No entanto, essa visão desconsidera as nuances e desafios que podem surgir ao longo do processo de execução, exigindo adaptações e replanejamento para garantir a efetividade das ações (Oliveira, 2006).

Para Secchi (2014), o planejamento está intrinsecamente relacionado à implementação da política pública. O autor enfatiza a relevância no estudo da implementação, pois é nessa fase que se tornam visíveis obstáculos ou falhas que podem surgir durante o processo: “[...] estudar a fase de implementação também significa visualizar erros anteriores à tomada de decisão, a fim de detectar problemas mal formulados, objetivos mal traçados [...]” (Secchi, 2014, p. 56).

Com base na perspectiva de Secchi (2014), o projeto em questão foi se moldando, considerando a importância do replanejamento na implementação para responder melhor a

problemática. Como futuras gestoras públicas, as participantes identificaram a necessidade de ajustes no plano durante as atividades do Círculos de Leitura, evidenciando um contraste entre o que foi planejado e a realidade. Entre as principais mudanças, destaca-se o desmembramento dos grupos em subgrupos de reforço. Essa necessidade foi observada no segundo encontro, levando as bolsistas a reorganizar o planejamento, de modo que as alterações já começaram a ser implementadas no terceiro encontro. Essa tomada de decisão foi fundamental para evitar a exclusão de aproximadamente 20% dos alunos do Círculos de Leitura.

Secchi (2014) destaca que a fase da implementação deve ser gerenciada, uma vez que é nessa fase em que as atribuições administrativas, como a coordenação das atividades, são postas à prova. Partindo dessa reflexão, enquanto principais responsáveis pela execução do projeto, as bolsistas tiveram que liderar com o processo de implementação compreendendo elementos motivacionais dos atores envolvidos, as deficiências institucionais, os obstáculos técnicos e a articulação entre a universidade e a escola. Todos esses procedimentos requerem um bom gerenciamento de atividades e, para tal, as funções de cada participante devem ser delimitadas.

Além disso, para se ter uma articulação fortificada entre o gerenciamento das atividades, é essencial rever o planejamento e ajustá-lo caso necessário. A fase da implementação vem com esse desafio, como evidenciou Secchi (2014), e é a etapa em que se percebe “os objetivos mal traçados”. Analogamente a isso, uma vez que se traçou o objetivo de aplicar os círculos de leitura em uma turma de 5º ano de uma escola pública, as autoras compreenderam que a turma possuía ao menos um grau considerável de leitura, porém, os fatores contextuais e específicos da escola não foram levados em consideração. Por conseguinte, ajustes no planejamento precisaram ser feitos.

A abordagem supracitada pode ser compreendida, enquanto ramo da elaboração e implementação de políticas públicas, como *top-down*. Esse método segue um modelo hierárquico piramidal, no qual a tomada de decisão é realizada de cima para baixo, sem que haja consulta com o público beneficiado. Não levar em consideração a participação dos beneficiários implica em uma tomada de decisão subjetiva, ainda que haja uma coleta de dados e consulta a diagnósticos prévios. Devido a isso, ao implementar o projeto em *locus*, há grande probabilidade de encontrar obstáculos não previstos no planejamento; assim, para que ocorra uma aplicabilidade eficaz, é necessário optar pelo replanejamento na fase de execução. Por fim, como Secchi (2014) discute sobre a implementação no ciclo de políticas públicas, as autoras deste relato destacam o replanejamento como intrínseco à fase de implementação, isso decorrente do contato direto com a execução do projeto Círculos de Leitura.

## CONCLUSÃO

Conclui-se, portanto, que a extensão universitária é fundamental para estabelecer o elo entre a universidade e a sociedade, além de contribuir para a formação dos seus proponentes e implementadores. Através dela, estudantes, como as autoras deste texto, conseguem

vivenciar na prática parte dos assuntos discutidos em sala de aula e ter uma visão clara sobre o que as aguarda na formação escolhida. Além disso, a experiência proporciona o desenvolvimento da autonomia, uma vez que, além de elaborar o projeto, é necessário buscar a instituição de ensino para apresentá-lo, sem garantias de uma recepção positiva. Esse processo contribui para o profissionalismo futuro, pois desafia os estudantes a saírem da zona de conforto e a proporem melhorias para a sociedade.

Destarte, a experiência da extensão universitária, alinhada à aplicação do projeto em uma escola pública, aberta a novas propostas, possibilitou o fortalecimento de vínculos, especialmente entre a universidade e escola escolhida. Para as discentes, foi um momento de emergir em um espaço público que oferta um serviço essencial para a sociedade e, como estranhas àquele ambiente e mediante a epistemologia de gestoras públicas, puderam identificar e refletir a política pública de educação, especialmente a mais nova, que é a de ensino integral em escolas de ensino fundamental.

A extensão universitária instiga o estudante a ir além dos muros da universidade. Desenvolvida pelo CP, é viver, aprender, ensinar, se reencontrar, planejar e analisar; é sobre um ciclo contínuo de descobertas e uma ampliação da visão sobre as reais necessidades da sociedade.

## RECOMENDAÇÕES

Reconhece-se que existe um desafio no incremento da atuação sistêmica dos cursos de graduação voltado para uma formação acadêmica interdisciplinar, por meio da articulação entre ensino, pesquisa e extensão, bem como o diálogo contínuo entre estudantes, professores, egressos, parceiros e potenciais empregadores. Porém, mesmo de forma tímida, esse projeto procurou ser um exemplo de atuação interdisciplinar de discentes do curso de Administração Pública, por meio dos conhecimentos adquiridos em sala de aula, das pesquisas sobre temáticas como círculos de leitura e os desafios das escolas de ensino fundamental pós-pandemia e das idas a campo. Dessa forma, conseguiram desenvolver habilidades que são essenciais para o perfil de futuras gestoras públicas e permitiram o diálogo entre a comunidade escolar e a universidade.

Por isso, recomenda-se, além da continuidade dos círculos de leituras como projetos de extensão no CP, levar o projeto às secretarias que atuam com as políticas de assistência social; no caso de Juazeiro do Norte, a Secretaria de Desenvolvimento Social e Trabalho, com direcionamento aos Centros de Referência de Assistência Social (Cras), que atendem o público de jovens. Nesses espaços, desenvolver-se-iam os círculos com leituras que contribuíssem para que jovens se desenvolvessem criticamente, tendo consciência dos seus direitos e deveres como cidadãos, mas também como participantes das políticas públicas de assistência. Para além disso, de forma mais pontual, desenvolver esses momentos com o público de mulheres assistidas pelo Cras, ressaltando-se que sejam dialógicos, mas com o mesmo objetivo.

Dessa forma, ter-se-ia um espaço frondoso para a articulação entre ensino, pesquisa e extensão, bem como o diálogo contínuo entre estudantes, professores, egressos, parceiros

e potenciais empregadores. Soma-se a isso a possibilidade de contribuir para a solução de problemas locais, de maneira articulada com a pós-graduação, essencialmente na UFCA, que tão recentemente possibilitou o Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), facilitando mais o diálogo entre os alunos da graduação de Administração Pública e Gestão Social com os discentes do Profiap.

Por fim, recomenda-se a cartilha intitulada por “Círculos de Leitura: ideias para compartilhar histórias”<sup>27</sup>, fruto do projeto Círculos de Leitura: Caminhos para a Formação Sociocultural e Cidadã, elaborado pelas autoras com apoio da coordenação do projeto. A cartilha é destinada ao público que desenvolve ou busca desenvolver os círculos de leitura, principalmente, em escolas de ensino fundamental I. Contudo, não se restringe a esses espaços; o passo a passo indicado pode ser aplicado em círculos de leituras que possuem encontros contínuos. Também pode ocorrer a utilização das metodologias elencadas de forma pontual ou mesmo adaptadas ao contexto.

## REFERÊNCIAS

- Brasil. [Constituição (1988)]. (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal.
- Brasil. (2018). Lei nº 13.696, de 12 de julho de 2018. Institui a Política Nacional de Leitura e Escrita. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF.
- Ceará. (2023). Secretaria da Educação do Estado do Ceará. **Spaace – Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará**. Fortaleza, CE.
- Coelho, F. S., Almeida, L. D. S. B., Midlej, S., Schommer, P. C., & Teixeira, M. A. C. (2020). O campo de públicas após a instituição das diretrizes curriculares nacionais (DCNs) de administração pública: trajetória e desafios correntes (2015–2020). **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, RJ, v. 21, n. 3, p. 488-529.
- Cosson, R. (2014). **Círculos de leitura e letramento literário**. São Paulo, SP: Contexto.
- Costa, A. E. R., & Nascimento, A. D. (2020). Os desafios do ensino remoto em tempos de pandemia no Brasil. *In*: CONEDU – EDIÇÃO ONLINE, 7., 2020, Campina Grande, PB. **Anais [...]**. Campina Grande, PB: Realize Editora.
- Juazeiro do Norte. SEDUC/JN. (2015). **Plano Municipal de Educação (2015–2025)**. Juazeiro do Norte, CE: Secretaria Municipal de Educação.
- Nações Unidas. (2015). **Objetivos do desenvolvimento sustentável**. Brasília, DF.
- Oliveira, J. A. P. de. (2006). Desafios do planejamento em políticas públicas: diferentes visões e práticas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 40, n. 2, p. 273-287.
- Organização das Nações Unidas. ([20--]). **Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4**. Brasília, DF.

Pires, V., Midlej, S. D. A., Fonseca, S. A., Vendramini, P., & Coelho, F. S. (2014). Dossiê – Campo de Públicas no Brasil: definição, movimento constitutivo e desafios atuais. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, MG, v. 6, n. 3, p. 110-126.

Santana, M. D. G., & Rocha, C. K. S. (2022). Os impactos na educação básica durante e pós-pandemia: um estudo de caso sobre as percepções e experiências dos professores das escolas do ensino fundamental do município de Brejo do Cruz. *In*: CONEDU, 8., 2022, Campina Grande, PB. **Anais [...]**. Campina Grande, PB: Realize Editora.

Secchi, L. (2014). **Políticas públicas**: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. São Paulo, SP: Cengage Learning.

Siqueira, A. R., Silva, A. C. C., Guimarães, L. P. C. D. S., & Alves, R. P. (2006). **Avaliação da aprendizagem**: relato de experiência. [S. l.: s. n.].

Sousa, A. L. L. (2000). **A história da extensão universitária**. São Paulo, SP: Alínea.

Viana, M. L. R., Magalhães, M. J., & Queiroz, P. R. C. de. (2024). **Voando com a imaginação**: histórias do 5º ano do Círculo de Leitura. Juazeiro do Norte, CE: Universidade Federal do Cariri.



## **OS AFETOS NA PESQUISA: ÉTICA, ESCUTA ATIVA E ATRAVESSAMENTOS DOS PESQUISADORES EM BRUMADINHO**

**Melina Alves Gomes, Alex José de Almeida,  
Armindo dos Santos de Sousa Teodósio**

### **Resumo**

O artigo configura-se como um relato de experiência ou uma contribuição vivencial de três pesquisadores e extensionistas que atuam junto a comunidades indígenas, quilombolas e ribeirinhas no município de Brumadinho, Minas Gerais, no contexto do desastre derivado de crime corporativo acontecido em 2019. Trata-se de uma expressão da construção da subjetividade desses pesquisadores, assumindo que as emoções e afetos são centrais na construção de uma pesquisa-ação orientada para a pesquisa engajada, comprometida eticamente com o não extrativismo de dados e com o apoio ao protagonismo, à autonomia e à centralidade dos atores locais implicados nos atravessamentos históricos da indústria extrativista mineral no município. Este relato é importante para difundir concepções sobre a pesquisa e a extensão, nas quais a chamada “razão sentir-pensante” estrutura as ações, superando dicotomias historicamente construídas por um modo de operação tradicional e colonial de exercício da pesquisa e práticas assistencialistas e tecnicistas na extensão universitária.

### **Palavras-chave**

afetos; pesquisa engajada; saúde mental; desastres; conflitos ambientais.

**Abstract** This article is an account of experience or a lived contribution from three researchers who work with indigenous, quilombola, and riverside communities in the municipality of Brumadinho, Minas Gerais, in the context of the disaster resulting from corporate crime that occurred in 2019. It is an expression of the construction of the subjectivity of these researchers, assuming that emotions and affections are central to the construction of Action Research oriented towards Engaged Research, in which ethical commitments to the non-extractive use of data and support for the protagonism, autonomy, and centrality of local actors involved in the historical intersections of the mineral extractive industry in the municipality are paramount. This report is important for disseminating conceptions about Research and University-Communities Projects in which the so-called Feeling-Thinking Reason structures actions, overcoming dichotomies historically constructed by a traditional and colonial mode of operation in the exercise of Research and by assistance-oriented and technocratic practices in University-Community Projects.

**Keywords** affects; engaged research; mental health; disasters; environmental conflicts.

## INTRODUÇÃO

O contexto contemporâneo tem trazido novos desafios epistemológicos, teóricos e metodológicos para a pesquisa realizada dentro do campo da gestão social. Uma dessas realidades diz respeito à ocorrência de desastres, infelizmente cada vez mais frequentes na realidade brasileira e internacional. Relacionados às mudanças climáticas, esses desastres não se resumem a intempéries e calamidades inevitáveis, mas sim a um modo de reprodução da vida econômica, social, política, cultural e de interação dos seres humanos com a natureza. Desastres são momentos nos quais uma série de injustiças e desigualdades assumem a forma de tragédias, desvelando o racismo ambiental.

No contexto brasileiro, a recorrência de tragédias derivadas de crimes corporativos no setor mineral convida pesquisadores e extensionistas que atuam a partir do campo da gestão social a avançarem para além de práticas tradicionais do fazer científico e extensionista, no sentido de trabalhar de forma engajada pelo protagonismo, autonomia e centralidade dos atores locais. Essa centralidade é essencial para que possam ser alcançados avanços na mitigação de violências sistêmicas e aprofundamento de vulnerabilidades de atores que historicamente sofrem com o epistemicídio de um modelo de desenvolvimento econômico pautado no extrativismo e no colonialismo.

Diante dessa realidade, surge um contexto complexo de construção de subjetividades a partir do encontro e dos desencontros entre pesquisadores-extensionistas e populações atravessadas pelo extrativismo mineral em seus territórios. Longe de ser uma relação

linear e simples, essa construção de subjetividades e racionalidades no seio da pesquisa e da extensão convida os acadêmicos do campo da gestão social a repensarem suas práticas em direção ao não-extratativismo de dados, ao reconhecimento dos afetos através da razão sentir-pensante e à ética do cuidado.

O presente relato articula a vivência de três pesquisadores e extensionistas do programa de extensão Saberes e InovAções pela Sustentabilidade (Sabiás) do Núcleo de Pesquisas em Ética e Gestão Social (Nupegs) do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) e da Pro-Reitoria de Extensão (Proex) da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas). Um dos pesquisadores desenvolveu seu doutoramento, estudando a governança da reparação; outra pesquisadora desenvolve sua dissertação de mestrado e desenvolveu seu Trabalho de Conclusão De Curso (TCC) problematizando os traumas vivenciados nesse contexto; o terceiro pesquisador atua como coordenador do Sabiás e líder do Nupegs, orientando o trabalho dos dois colegas extensionistas.

## **DESASTRE, CRIME CORPORATIVO, TRAGÉDIA E A DEMANDA POR CONHECIMENTO ÉTICO**

O rompimento da barragem de rejeitos na mina do Córrego do Feijão da corporação Vale S.A., em Brumadinho (MG), ocorrido em 2019, é classificado como a maior tragédia no ambiente de trabalho na história do Brasil e uma das maiores tragédias ambientais da mineração no país. Embora a estrutura de acumulação de rejeitos, construída em 1976, com 86 metros de altura e armazenando 11,7 milhões de metros cúbicos de rejeitos, fosse classificada como de “baixo risco”, seu colapso ceifou a vida de 272 pessoas.

Os danos extrapolaram o município de Brumadinho, visto que a lama contaminou mais de 300 quilômetros do rio Paraopeba, afetando 26 cidades e consolidando-se como o quarto maior desastre ambiental do mundo. Dada a proporção da destruição, a negligência envolvida e a fragilidade dos mecanismos de fiscalização e estratégias de reparação, o evento pode ser compreendido como um desastre derivado de crime corporativo. Seus impactos foram profundos e prolongados, atingindo o modo de vida, a saúde física e, sobretudo, a saúde mental das pessoas nesses territórios.

Logo após a ruptura da barragem de resíduos, a cidade de Brumadinho observa a presença e atuação de inúmeras organizações governamentais do Executivo, Legislativo e Judiciário, nos três níveis de governo (municipal, estadual e federal), organizações privadas, contratadas pela Vale S.A. para atuação no território, universidades e grupos de pesquisa, movimentos sociais e ambientais e organizações da sociedade civil brasileiras e internacionais. Isso altera a dinâmica das relações cotidianas no território, trazendo também impactos não apenas positivos, mas outros riscos de ampliação da violação de direitos.

Diante da complexidade dessa destruição e violação de direitos, emerge a necessidade de uma produção de conhecimento científico e de práticas extensionistas que se alinhem aos princípios da justiça social, da cidadania e da sustentabilidade, baseados na construção de relações entre atores fundadas na empatia, na alteridade, no cuidado, na escuta ativa e no

não extrativismo de dados; uma relação entre atores acadêmicos e as comunidades locais orientada para o protagonismo, autonomia e centralidade desses atores locais na sua luta por direitos e pela regeneração do território. Além disso, uma relação que reconheça diferentes saberes (acadêmicos, científicos, técnicos, populares, ancestrais, tradicionais etc.), na qual nada sobre os atores locais seja produzido sem a presença deles a partir de interações mais radicalmente democráticas e participativas.

## GOVERNANÇA DA REPARAÇÃO EM ANÁLISE

A pesquisa de doutoramento em Administração de Alex José de Almeida, graduado em Ciências Biológicas e Administração, mestre em Ciências Biológicas e profissional que atua em consultorias de trabalhar com relatórios de impacto ambiental, inclusive com muitos clientes do setor extrativo mineral brasileiro e internacional, propôs-se a investigar os desafios do modelo de governança construído para a chamada reparação territorial em Brumadinho. O objetivo central era reduzir a lacuna existente entre os estudos que analisam a governança de territórios com mineração e as investigações que avaliam a reparação no contexto dos pós rompimento

O estudo, de natureza qualitativa, mas que contou também com recursos da pesquisa quantitativa, se insere no campo da pesquisa-ação e da chamada pesquisa engajada. Essa escolha metodológica buscou uma prática engajada e não extrativista de dados, conectando os atores locais como autores do estudo e promovendo uma relação de confiança e de longo prazo com a comunidade. Tal postura alinha-se à proposta de uma ciência que transita ‘da apatia à empatia’, reconhecendo as marcas indeléveis deixadas pelo desastre nos pesquisadores e nos territórios (TEODÓSIO, 2022).”

## SUPERAÇÃO DO EXTRATIVISMO ACADÊMICO

Uma crítica recorrente dos atores locais em Brumadinho é o chamado “extrativismo acadêmico” ou “extrativismo epistêmico”. Desde o rompimento de 2019, os atingidos sentem-se bombardeados por convites para participar de diversas investigações, mas alegam que, na maioria dos casos, não recebem qualquer retorno ou enxergam a contribuição efetiva dessas pesquisas para a reparação dos impactos.

Para ajudar a construir uma outra realidade com os atores locais, a pesquisa de Alex Almeida visou romper com os modelos clássicos de distanciamento e neutralidade científica, priorizando a presença sensível, o diálogo e a construção coletiva do conhecimento. A coleta de dados utilizou os Círculos de Ação e Reflexão (CARs) e entrevistas semiestruturadas, envolvendo lideranças e cidadãos locais. Durante os CARs, pesquisadores e atores locais compartilharam saberes, relatos de sofrimento e construção de saberes, buscando coletivamente estratégias de enfrentamento às múltiplas formas de sofrimento, violações de direitos e injustiça que percebem e vivenciam no cotidiano de suas vidas em Brumadinho.

A escuta ativa adotada tornou-se, assim, uma postura ética e política, reconhecendo a centralidade dos atores locais e a legitimidade de seus sentimentos, memórias e narrativas. O trabalho resultou na tese e também na geração de um documento de memórias, assinado pela equipe e pelos participantes, que pode ser usado em atividades de apoio e como instrumento de lutas dos atores locais contra a violação de direitos.

## GOVERNANÇA DESGOVERNADA EM BRUMADINHO

A análise dos dados, realizada à luz da literatura crítica, proporcionou uma reflexão sobre a governança da reparação seis anos após a ruptura. Os achados indicaram uma desconexão significativa entre as ações de reparação e as necessidades dos atores locais. Verificou-se uma complexa interação entre atores locais, o Estado, movimentos sociais e ambientais, Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e a iniciativa privada, permeada por sentimentos de insatisfação, desconfiança e descontentamento. Esse cenário evidencia que, embora existam protocolos teóricos para a prevenção e gestão de riscos (TOMINAGA; SANTORO; AMARAL, 2015), a prática da reparação em Brumadinho ainda falha em aplicá-los de forma democrática.”

Um dos principais pontos levantados diz respeito à centralidade da corporação responsável pelo desastre e tragédia-crime: a principal responsável manteve um papel central no processo, frequentemente associado a práticas de controle e decisões unilaterais sem considerar efetivamente a opinião e os desejos dos atores locais. A crítica local é que o processo prioriza a imagem corporativa em detrimento das reais demandas urgentes das populações afetadas.

Também foi perceptível a fragmentação do Estado, criticado por sua atuação desarticulada e politizada, marcada pela falta de planejamento e integração entre diferentes organizações de governo. O acordo de reparação foi percebido como instrumentalizado para atender a interesses políticos.

Além disso, os atores locais denunciam que há uma participação limitada: embora existam espaços de participação, estes foram percebidos como simbólicos e ineficazes, limitados à validação de decisões já tomadas. A pesquisa apontou que a falta de acesso à internet e o desconhecimento do sistema de votação limitaram o engajamento popular nas decisões sobre os projetos.

Por fim, as ações de reparação geraram novos problemas, como o aumento populacional não planejado, sobrecarga nos serviços públicos, aumento do tráfego e foco em obras de infraestrutura, que foram consideradas insuficientes para atender às necessidades sociais e estruturais. Infelizmente, esse cenário de ampliação da violação de direitos, mesmo depois das ações a partir da chamada Governança para Regeneração do Território em Brumadinho, reproduz uma realidade similar a de outros contextos que são atravessados por desastres e crimes estatais-corporativos, como os de Mariana e das últimas chuvas no Rio Grande do Sul.

## PROPOSTAS E CONTRIBUIÇÕES PARA AS LUTAS SOCIOAMBIENTAIS LOCAIS

Diante desses desafios, o estudo de Alex Almeida propôs a governança translocal e as tecnologias sociais como paradigmas alternativos para a gestão desses territórios. A governança translocal emerge como uma alternativa viável para fortalecer a autonomia local e promover uma reparação mais alinhada às demandas, enfatizando a colaboração, a autonomia local e a justiça social. As tecnologias sociais, por sua vez, podem criar soluções inovadoras e adaptadas, promovendo maior engajamento e protagonismo.

A tese contribuiu ao evidenciar que é fundamental adotar um modelo de governança mais inclusivo e descentralizado, no qual as comunidades locais não apenas validem, mas também influenciem ativamente as ações que afetam suas vidas.

## ENVOLVIMENTO SUBJETIVO E SAÚDE MENTAL NA PESQUISA

O trabalho de campo de Alex Almeida, pautado na escuta profunda, revelou a intensidade do sofrimento psíquico nas falas dos entrevistados: marcas de perda, luto, insegurança, indignação e frustração com os processos de reparação. Essa dimensão evidencia que o afeto, compreende tudo aquilo que possui a capacidade de nos afetar seja um relato, um encontro ou uma imagem, alterando nossa potência de vida e exigindo um novo olhar sobre a neutralidade científica (DELEUZE, 2002).

Essa dimensão afetiva desafia as abordagens tradicionais de pesquisa, infelizmente ainda muito comuns e recorrentes em diversos campos de conhecimento, mesmo quando trabalham a partir de abordagens da gestão social. Essa visão tradicional prima pela separação entre sujeito investigador e sujeitos investigados no campo de pesquisa, muitas vezes chamados de objetos de pesquisa, pela busca do isolamento e eliminação de toda e qualquer emoção na construção do conhecimento científico e na capacidade hegemônica dos pesquisadores em entender, explicar e propor ações para os demais atores implicados na vida cotidiana nos territórios.

Para lidar com essa alta carga emocional, Alex contou com a presença de Melina Alves Gomes, estudante de Psicologia, pesquisadora do Nupegs e extensionista do programa Sabiás. A participação de Melina foi muito importante, pois ela não atuou apenas como suporte, mas como observadora dos vínculos, afetos e emoções mobilizados. No retorno de Brumadinho para Belo Horizonte, percurso que em média dura 01h30 em veículo particular, o tempo era dedicado para que a equipe de pesquisa verbalizasse suas impressões e angústias após a escuta ativa realizada.

Essa vivência levou Melina a dedicar sua monografia de graduação em Psicologia a teorizar os impactos na saúde mental dos próprios pesquisadores expostos a relatos traumáticos.

## TRAUMA VICÁRIO

Melina percebeu que, durante os CARs, os pesquisadores estavam vulneráveis a um tipo específico de sofrimento. Embora tenha revisado os conceitos de Transtorno de Estresse Pós-Traumático (TEPT), que surge após vivenciar ou testemunhar um evento traumático com sintomas rápidos, e Trauma Secundário (TS), que é semelhante ao TEPT, mas decorrente da alta exposição ao conteúdo traumático de outros em contextos de trabalho, a experiência de campo apontou para outro fenômeno.

A pesquisadora aprofundou-se no conceito de Trauma Vicário (TV), que se manifesta de forma lenta e gradual, diferentemente dos demais. O objetivo de seu estudo foi inserir o TV no contexto dos estudos específicos para traumas em situações de desastre e pesquisa acadêmica.

O TV refere-se às mudanças negativas nas crenças fundamentais do profissional sobre si mesmo e o mundo, decorrentes da exposição repetitiva a narrativas traumáticas ao se envolver empaticamente com os sobreviventes. O termo, cunhado por McCann e Pearlman (1990), revela que as consequências adversas para os profissionais envolvem transformações em pensamentos, emoções, memórias e percepções. A própria etimologia da palavra, que tem origem no latim *vicarius*, significa “substituto” ou “o que está em lugar de outro”.

Melina observou que os pesquisadores demonstravam sintomas de angústia e sofrimento que se enquadravam nas características do trauma. A escuta de relatos detalhados sobre a perda de familiares, os rituais fúnebres e o colapso do município mobilizaram subjetivamente a equipe. Os sintomas do TV em nível cognitivo envolveriam alterações negativas no sistema de crenças (confiança, estima e poder), enquanto na esfera emocional surgiriam sofrimento psicológico, humor depressivo e pensamentos intrusivos. Melina reconheceu que a descrição de um evento traumático por terceiros pode ser traumatizante para o ouvinte também.

## PSICODINÂMICA DO TRABALHO E ÉTICA DO CUIDADO

A pesquisa de Melina também se apoiou no referencial da psicodinâmica do trabalho de Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), que consideram o trabalho de pesquisa como uma função de trabalho que pode ser palco de luta contra o sofrimento. Em cenários de desastre, esse sofrimento se intensifica pela sensação de impotência diante da dor alheia e pela ausência de espaços acadêmicos de acolhimento. De grande importância, a da mobilização subjetiva se faz presente na pesquisa, uma vez que o trabalhador pesquisador emprega seus recursos psicológicos (sentir, pensar e criar). No contexto da pesquisa em Brumadinho, transformar o sofrimento em conhecimento científico e ter o reconhecimento dos pares ao mesmo tempo em que constroem relações com os atores locais de confiança e empatia são caminhos possíveis para ressignificar a dor e manter o desejo de pesquisa vivo.

A partir dessa vivência, Melina propôs que a ética do cuidado deve se afirmar como um componente metodológico e político dentro da pesquisa. Isso pressupõe incluir nos protocolos de pesquisa em cenários de desastre estratégias para o cuidado da saúde mental de pesquisadores, como preparação prévia, espaços de escuta e acompanhamento clínico, valorizando os vínculos horizontais. O reconhecimento da vulnerabilidade dos pesquisadores é visto não como sinal de fraqueza, mas como maturidade ética e compromisso com a integridade das relações entre pesquisadores e desses com os atores locais.

## **SUBJETIVIDADES FERIDAS E SÍNTESE ÉTICA**

O compromisso de Alex Almeida com a governança e a participação popular e a experiência de Melina com o TV convergem na continuidade da pesquisa. Melina iniciou em fevereiro de 2025 o mestrado em Administração, no eixo Pessoas, Sociedade e Trabalho. Seu novo projeto, intitulado “Subjetividades feridas”, busca integrar Psicologia e Administração, mantendo o compromisso de promover ações de caráter afetivo, crítico, ético e empático nas atividades de pesquisa, extensão, ensino e internacionalização do Nupegs e do Sabiás.

A hipótese central do mestrado é que a mineração em Brumadinho ultrapassa o aspecto econômico, ocupando espaços simbólicos, afetivos e identitários, evidenciando uma fusão entre identidade individual e cultura organizacional. O estudo visa investigar como o domínio da mineração reconfigura vínculos sociais e impacta os modos de sentir e existir, ampliando o olhar sobre o que significa atuar em cenários de dor coletiva e desastre derivado de crime estatal-corporativo.

Essa jornada de pesquisa é marcada por um dilema ético e pragmático, permeado compromisso social e os afetos desta pesquisa no contexto de Brumadinho Minha pesquisa não constituiu um posicionamento contrário à indústria, fato que seria uma hipocrisia em um país tão dependente de commodities em sua economia (ALMEIDA, 2025).

Alex, como consultor, reconhece a matriz global que demanda o aumento da produção de minerais críticos para a transição energética, assumindo a realidade de que a indústria minerária ainda é uma parte incontornável nos moldes atuais da economia brasileira. Seu foco é, portanto, buscar novas formas de gestão do território e de reparação que considerem as percepções locais, através da governança translocal. Ele busca um extrativismo que seja menos violento e mais justo em suas práticas, sem propor a negação da atividade econômica em si.

No entanto, a pesquisa de Melina demonstra o preço humano dessa busca pela justiça e pela participação. A metodologia engajada e a escuta ativa adotadas por Alex, essenciais para não incorrer no extrativismo epistêmico, mobilizaram a equipe de forma subjetiva, expondo-a ao TV. A tentativa de construir um modelo de reparação que rompa com o controle unilateral da corporação responsável pelo desastre e tragédia-crime e com a fragmentação do Estado exige que o pesquisador se implique na dor do outro.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo da governança reconhece a ética também nas interações entre sujeitos acadêmicos e das comunidades na pesquisa. É preciso adotar uma ética do cuidado humano para o reconhecimento do TV. O compromisso de buscar a justiça social e a participação ativa dos atingidos em Brumadinho exige que a ciência se torne sensível aos seus próprios afetos e vulnerabilidades. A integração da Psicologia na Administração não é apenas um avanço interdisciplinar, mas uma condição de sustentabilidade para a própria pesquisa engajada, garantindo que o sofrimento alheio, embora inevitavelmente sentido, seja transformado em conhecimento construtivo e cuidado, ao invés de em adoecimento silencioso do pesquisador. A dependência de *commodities* no Brasil, ao exigir uma intervenção acadêmica que se proponha a reparação justa, impõe o ônus do sofrimento subjetivo, que precisa ser ativamente cuidado para que o conhecimento produzido seja, de fato, transformador e ético.

A jornada de pesquisa em Brumadinho, iniciada na Administração com foco na governança, evoluiu para um entendimento mais profundo e humano que considera o sofrimento como parte intrínseca do processo de conhecimento. É um compromisso ético de quem pesquisa, carregando a dor, a escuta e a esperança de compreender as subjetividades que a mineração tenta calar.

Conforme registrado nas atividades de campo, Almeida (2025) reflete sobre a realidade estrutural econômica do país, ponderando que sua investigação não se posiciona de forma antagonista à indústria extrativista. Para o pesquisador, tal postura seria uma “hipocrisia em um país tão dependente de *commodities*” (ALMEIDA, 2025). A partir de sua experiência como consultor, Almeida foca em propostas que reconfigurem as práticas das grandes corporações, buscando modelos de reparação que priorizem a percepção local e uma governança territorial participativa. O objetivo central é a transição para um extrativismo menos colonial e mais pautado pela justiça social.

Para realizar esse estudo de forma ética e evitar o “extrativismo acadêmico”, Alex adotou metodologias de pesquisa engajada, como a pesquisa-ação e os CARs, priorizando a escuta ativa. Essa postura metodológica engajada foi o ponto de intersecção que exigiu avanços no cuidado dos sujeitos investigadores e dos sujeitos das comunidades implicadas nessa pesquisa.

A análise de Melina Alves Gomes evidencia que a busca por essa governança responsável (o objetivo de Alex) não é um exercício técnico *per se*, mas uma experiência profundamente mobilizadora das várias formas de se construir conhecimento e afetos no campo de pesquisa e extensão, nos territórios atravessados pela mineração. Ao se envolverem empaticamente com os atores locais e escutarem os relatos de dor e sofrimento mental, os pesquisadores, mesmo indiretamente, são afetados emocionalmente pelo sofrimento das vítimas.

Melina teoriza esse impacto como TV, que se manifesta como mudanças negativas nas crenças fundamentais do pesquisador sobre o mundo e sobre si mesmo, desenvolvendo-se lentamente pela exposição repetitiva a narrativas traumáticas.

A conclusão, portanto, é que, embora a pesquisa de Alex reconheça a inevitabilidade econômica da mineração no Brasil, a tentativa de torná-la socialmente justa, através de uma escuta ativa e de uma relação de confiança de longo prazo com a comunidade local, exige um envolvimento subjetivo. Melina demonstra que a ética da não hipocrisia em termos econômicos deve ser acompanhada por uma ética do cuidado em termos humanos. O preço de romper com o distanciamento e a neutralidade científica é a exposição ao TV.

Dessa forma, a pesquisa em Brumadinho, ao buscar uma governança translocal e a participação popular, precisa integrar diferentes campos de conhecimento, com destaque para a psicologia, como componente metodológico e ético, oferecendo estratégias de cuidado para a saúde mental dos pesquisadores. O compromisso de Alex de buscar soluções alinhadas aos interesses locais só pode ser sustentado se o sofrimento for transformado em conhecimento científico e reconhecimento dos ricos saberes tradicionais e populares dos atores locais e se o envolvimento subjetivo for reconhecido e cuidado.

A dependência de *commodities*, que marca a realidade econômica brasileira, não pode ou deve ser vista como um destino inevitável ou apenas uma “maldição de recursos”; precisa ser problematizada a partir de emoções e visões políticas capazes de enxergar saídas e avanços na luta contra a violação de direitos em territórios atravessados pelo extrativismo mineral. Exige um olhar implicado na realidade ética que carrega a dor, a escuta, o espanto e a esperança, tornando o cuidado com a saúde mental uma condição essencial para a produção de conhecimento responsável em cenários de desastre.

Espera-se que o presente relato vivencial ou de experiência de pesquisa e extensão possa instigar novos avanços tanto nas reflexões teóricas em gestão social, quanto na construção de estratégias de diálogo e construção coletiva e democrática de saberes com populações atravessadas por desastres e crimes estatal-corporativos, ou mesmo com aquelas comunidades de territórios historicamente vulnerabilizados por “desastres” recorrentes e cotidianos, ligados ao racismo ambiental.

## REFERÊNCIAS

Almeida, A. J. de. (2025). **Governança em territórios com mineração**: desafios no contexto da reparação de Brumadinho, Estado de Minas Gerais. 2025. Tese (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG.

Conselho Federal de Psicologia. (2011). **Psicologia de emergências e desastres na América Latina**: promoção de direitos e construção de estratégias de atuação. Brasília, DF: CFP.

Dejours, C., Abdoucheli, E., & Jayet, C. (1994). **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo, SP: Atlas.

Deleuze, G. (2002). *Espinoza: filosofia prática*. São Paulo, SP: Escuta.

Gomes, M. A. **TRAUMA VICÁRIO**: a escuta ativa de pesquisadores multidisciplinares do Programa SABIÁS (PUC Minas) no cenário de pós desastre em Brumadinho/MG.

2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2024

McCann, I. L., & Pearlman, L. A. (1990). Vicarious traumatization: A framework for understanding the psychological effects of working with victims. *Journal of Traumatic Stress*, v. 3, n. 1, p. 131-149.

Silva, B. G. de A. da, Silva, I. R. da, & Barufi, L. F. (2023). O papel do psicólogo frente a situações de desastres. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde**, Salvador, BA, v. 12.

Silva, P. N. de C. da. (2020). **Trauma vicariante, síndrome de burnout e satisfação por compaixão**: um estudo com magistrados. 2020. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP.

Teixeira, T. C., Duarte, D. F., & Oliveira, K. M. de. (2021). Brumadinho pós tragédia-crime e as possíveis alternativas econômicas diante da minério dependência em tempos pandêmicos. *In: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE*, 23., 2021, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo, SP: USP.

Teodósio, A. dos S. de S. (2022). Da apatia à empatia na pesquisa engajada: marcas indelévels da lama que tudo transformou. **Farol** – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade, Belo Horizonte, MG, v. 9, n. 25, p. 449-467.

Tominaga, L. K., Santoro, J., & Amaral, R. do (org.). (2015). **Desastres naturais**: conhecer para prevenir. 3. ed. São Paulo, SP: Instituto Geológico.

Torres-Godoy, P. (2010). Trauma vicário e catástrofes: propostas para o autocuidado de equipamentos com dramaterapia. **Gaceta de Psiquiatria Universitária**, Santiago, CL, v. 2, p. 194-204.



## **ENSAIO FOTOGRÁFICO DO XIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL (ENAPEGS) – FEIRA COMUNITÁRIA**

**Uenderson Santos, Joelson Matos**

A feira comunitária que ocorreu durante o Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (Enapegs) se consolidou como um dos espaços mais simbólicos do evento, materializando, na prática, os princípios debatidos ao longo das mesas, rodas de conversa e atividades acadêmicas. Ao reunir pequenos produtores, coletivos, artesãos e iniciativas populares locais, a feira extrapolou a lógica comercial e se afirmou como um território de encontro, diálogo e valorização dos saberes construídos nos cotidianos das comunidades e trocas de experiências e vivências entre os produtores e seus consumidores.

Cada banca carregava mais do que produtos, apresentava histórias de resistência, de organização coletiva e de luta por alternativas econômicas mais justas. Os preços acessíveis, a forma simples de exposição e o contato direto entre quem produz e quem consome evidenciaram uma economia pautada na solidariedade, no respeito e na cooperação, em contraponto aos modelos tradicionais centrados no lucro e na exploração. Nesse sentido, a feira funcionou como um espaço pedagógico vivo, onde o público pôde compreender, de maneira concreta, o significado da economia solidária e das práticas autogestionárias.

A diversidade de produtos, que iam desde alimentos, plantas e artesanatos até itens produzidos a partir de reaproveitamento de materiais, revelou a riqueza cultural e territorial presente no Enapegs. Essa pluralidade reforçou a importância de reconhecer e fortalecer iniciativas locais, muitas vezes invisibilizadas, mas fundamentais para a construção de um desenvolvimento sustentável, enraizado nos territórios e atento às dimensões sociais, ambientais e culturais.

Além disso, a feira comunitária promoveu a aproximação entre universidade, movimentos sociais e comunidades, rompendo barreiras entre o conhecimento acadêmico e o saber popular. Ao ocupar esse espaço, o Enapegs reafirmou seu compromisso político e social com a transformação da realidade, mostrando que pensar outra economia não é apenas um exercício teórico, mas uma prática possível, concreta e necessária. A feira, assim, se tornou

um símbolo de esperança e de construção coletiva, apontando caminhos para formas mais humanas e solidárias de produzir trocas e vivências.

**Figura 1** – Mesa de plantas



Fonte: elaborada pelos autores (2025).

A imagem aprofunda ainda mais o significado da feira comunitária como um espaço de resistência, cuidado e partilha. A mesa simples, de madeira, sustenta uma variedade impressionante de plantas, cactos, suculentas, flores e mudas, todas cultivadas com atenção e apresentadas de forma acessível, sem excessos, sem luxo, mas com muito zelo. As plaquinhas escritas à mão reforçam o caráter popular do evento: preços justos, pensados para que qualquer pessoa possa levar um pouco de verde para casa.

Cada planta ali representa um ciclo de tempo, paciência e conhecimento passado de geração em geração. Não é apenas comércio, é troca de histórias, de técnicas, de experiências. A feira se transforma em um espaço educativo, onde o contato direto com quem produz aproxima as pessoas da terra e do cuidado com o meio ambiente. Ao mesmo tempo, evidencia uma economia que foge da lógica do lucro excessivo e aposta na valorização do trabalho local, do pequeno produtor e da coletividade. A cena também sugere acolhimento e pertencimento. O verde abundante contrasta com o concreto do cotidiano urbano, lembrando que a natureza pode e deve estar presente nos nossos espaços de convivência.

**Figura 2** – Estante de livro



Fonte: elaborada pelos autores (2025).

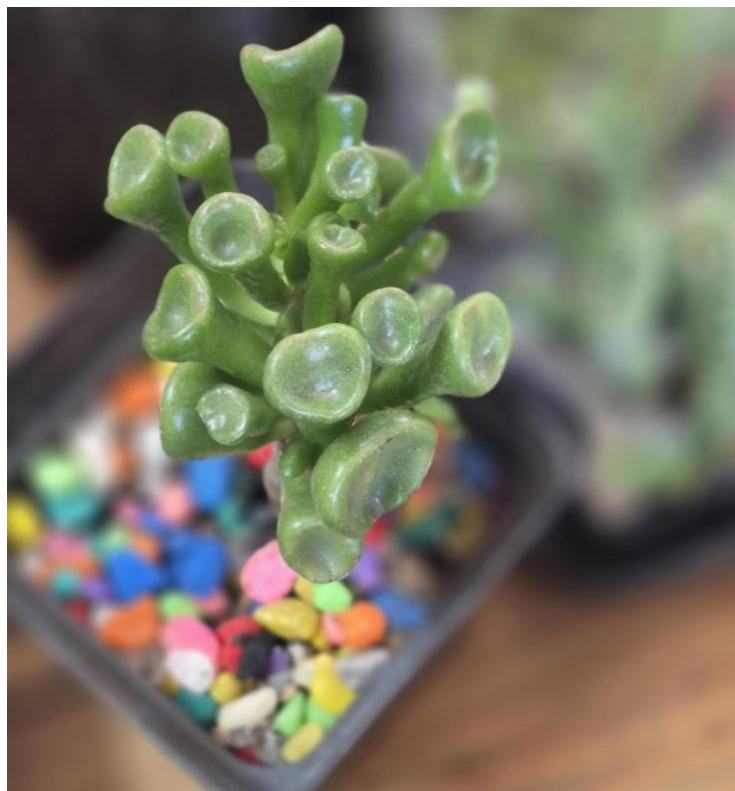
Na paisagem vibrante e multissensorial de uma feira comunitária, a exposição de livros constitui um ponto singular de calma e concentração, um pequeno templo de papel e histórias em meio ao burburinho. Mais do que um simples ponto de venda, é um espaço de encontro entre mundos, memórias e futuros possíveis.

Geralmente dispostos em mesas compridas ou estantes portáteis, os livros se apresentam em um democratizante estado de graça. Ali, clássicos da literatura nacional dividem espaço com manuais de jardinagem, romances de bolso desgastados, livros de colorir infantis, edições didáticas de décadas passadas e obras de autores locais que dificilmente se encontram nas grandes livrarias. A organização, muitas vezes temática ou simplesmente por tamanho, convida à garimpagem. Há urgência do descobrimento.

A dinâmica desse cantinho é única. As pessoas não passam correndo; elas param. Seus olhos percorrem os lombos, suas mãos tocam as capas com uma curiosidade tátil. Há um silêncio diferente no ar, um murmúrio de páginas sendo folheadas. Conversas surgem espontaneamente: *“Ah, esse eu li na escola!”*, *“Nossa, procurei esse por toda parte!”*, *“Minha avó tinha uma edição igual a essa”*. O vendedor, muitas vezes um colecionador ou um amante da leitura, vira um mediador de histórias, recomendando, contando a origem de um livro raro, ou simplesmente sorrindo ao ver um título encontrar seu novo dono.

O preço, acessível e simbólico, muitas vezes escrito a lápis na primeira página, reforça o caráter comunitário. A ideia não é o lucro máximo, mas a circulação. É dar uma nova vida a um livro que estava parado na estante, é plantar a semente da leitura, é permitir que um conhecimento ou uma aventura mude de mãos.

**Figura 3** – Orelha de Shrek



Fonte: elaborada pelos autores (2025).

A *Crassula ovata* “Gollum”, popularmente apelidada de “Orelha de Shrek”, é uma suculenta de origem sul-africana que se destaca por sua mutação morfológica singular. Diferente da planta-jade tradicional, cujas folhas são ovais e planas, essa variedade apresenta folhas tubulares e alongadas com extremidades côncavas que lembram ventosas. Botanicamente, essa estrutura é uma adaptação eficiente para o armazenamento de água em climas áridos, permitindo que a planta sobreviva a longos períodos de seca extrema através de seus tecidos parenquimáticos suculentos.

No cultivo, o fator determinante para o seu vigor é a intensidade luminosa, já que a planta exige várias horas de sol direto para manter seu porte compacto e a coloração avermelhada característica nas pontas. Quando privada de luz suficiente, a “Gollum” sofre estiolamento, perdendo sua forma característica e tornando-se frágil. O solo deve mimetizar o ambiente desértico, sendo composto por uma mistura altamente drenável de matéria orgânica e agentes minerais, como areia grossa ou perlita, para evitar o apodrecimento radicular causado pelo acúmulo de umidade.

**Figura 4** – Estante de artesanato



Fonte: elaborada pelos autores (2025).

A imagem retrata mais do que uma simples banca de produtos, ela traduz o espírito da feira comunitária. As prateleiras de madeira exibem panos de prato, toalhas, *nécessaires* e bolsas artesanais, todos cuidadosamente organizados, com bordados delicados, estampas florais e frases bem-humoradas que remetem ao cotidiano. Cada peça carrega sinais claros de trabalho manual, paciência e afeto, revelando o cuidado de quem produz pensando em utilidade, beleza e identidade.

Esse tipo de feira é um espaço onde o fazer artesanal ganha voz e visibilidade. Os objetos não são apenas mercadorias, mas expressões culturais, fonte de renda e resistência econômica local. A diversidade de cores, tecidos e mensagens mostra a criatividade que nasce nas comunidades e como ela se transforma em sustento, troca e fortalecimento coletivo. A imagem, portanto, simboliza economia solidária, valorização do trabalho local e encontro entre pessoas. É o registro de um lugar onde o consumo se torna consciente, onde cada compra carrega uma história e onde a comunidade se reconhece, se apoia e se mantém viva por meio do que produz com as próprias mãos.

**Figura 5** – Boneca de cerâmica



Fonte: elaborada pelos autores (2025).

A peça artesanal apresentada na feira comunitária é uma expressão profunda de identidade, memória e sustentabilidade, reunindo saberes tradicionais e criatividade contemporânea em uma única obra. Produzida manualmente a partir de cerâmica e garrafas recicláveis, ela ressignifica materiais que normalmente seriam descartados, transformando-os em arte carregada de sentido social e ambiental.

A figura feminina negra, representada com traços firmes e delicados ao mesmo tempo, evidencia a valorização da ancestralidade, da estética afro-brasileira e do protagonismo das mulheres nas práticas culturais populares. O crochê que compõe as vestimentas e o adorno da cabeça reforça o cuidado artesanal, o tempo dedicado ao fazer manual e a transmissão de conhecimentos entre gerações.

Cada detalhe da peça revela não apenas habilidade técnica, mas também resistência cultural, reafirmação identitária e consciência coletiva, aspectos que dialogam diretamente com o espírito das feiras comunitárias, espaços de encontro, troca, economia solidária e fortalecimento dos territórios. Essa obra, portanto, ultrapassa o valor estético e se afirma como um símbolo de pertencimento, sustentabilidade e valorização do trabalho artesanal como forma de expressão, renda e preservação cultural.

**Figura 6** – Peças em crochê



Fonte: elaborada pelos autores (2025).

As obras em crochê expostas na feira comunitária revelam a força do artesanato como expressão cultural, social e econômica dentro do território. Cada peça apresentada carrega uma história construída com tempo, paciência e sensibilidade, evidenciando o trabalho manual como um saber tradicional que atravessa gerações e se mantém vivo por meio da criatividade de artesãs e artesãos locais. As cores, os padrões e as texturas dos crochês dialogam com diferentes identidades, misturando referências culturais, afetivas e estéticas que transformam fios em verdadeiras obras de arte.

Inseridas no ambiente da feira comunitária, essas obras ganham um sentido coletivo ainda mais profundo. O espaço deixa de ser apenas um local de comercialização e se torna um ponto de encontro, de troca de experiências e de valorização da produção local. O crochê, nesse contexto, representa também uma alternativa de renda, fortalecendo a economia solidária e promovendo a autonomia de quem produz. Ao consumir essas peças, o público não adquire apenas um objeto, mas contribui para a manutenção de práticas culturais, para o reconhecimento do trabalho artesanal e para o fortalecimento dos laços comunitários.

**Figura 7 – Moedas sociais**



Fonte: elaborada pelos autores (2025).

A economia solidária é uma forma de organização econômica baseada na cooperação, na solidariedade e na valorização do trabalho coletivo. Dentro desse modelo, as moedas sociais surgem como um importante instrumento para fortalecer a economia local e promover o desenvolvimento das comunidades.

As moedas sociais são formas alternativas de dinheiro, criadas e administradas por bancos comunitários, que funcionam paralelamente à moeda oficial, o real. Elas não substituem o dinheiro tradicional, mas complementam seu uso, incentivando que as trocas comerciais aconteçam dentro do próprio território. Para utilizar a moeda social, os moradores trocam uma determinada quantia em reais por essa moeda alternativa.

Uma vez em circulação, a moeda social pode ser usada para comprar produtos e serviços oferecidos por comerciantes locais, como alimentos, serviços, artesanato e outros bens essenciais. Como essa moeda só é aceita dentro da comunidade ou em estabelecimentos parceiros, ela ajuda a manter o dinheiro circulando localmente, evitando que os recursos saiam da região.

Esse sistema contribui para o fortalecimento do comércio local, a geração de renda e o estímulo à produção comunitária. Além disso, promove maior inclusão econômica, já que amplia o acesso ao consumo e cria oportunidades para pequenos produtores e trabalhadores locais.

**Figura 8** – Rabo de macaco



Fonte: elaborada pelos autores (2025).

Essa planta é popularmente conhecida como rabo-de-macaco, um tipo de cacto pendente muito apreciado pelo seu formato diferente e ornamental. O rabo-de-macaco é um cacto de crescimento pendente, ou seja, seus caules longos crescem para baixo, lembrando o rabo de um macaco, o que dá origem ao seu nome popular. Esses caules são cobertos por pequenos espinhos macios, formando uma aparência felpuda. Por isso, é comum que seja cultivado em vasos suspensos, onde seus ramos podem se desenvolver livremente.

Trata-se de uma planta resistente e de fácil cuidado, bastante adaptada a ambientes quentes e com boa luminosidade. Ela prefere luz indireta ou sol suave, especialmente nas primeiras horas do dia, e não se desenvolve bem em locais com sombra excessiva. Como todo cacto, o rabo-de-macaco não gosta de solo encharcado; por isso, a rega deve ser moderada, apenas quando o substrato estiver seco.

Um dos aspectos mais chamativos dessa planta é a sua floração. Em determinadas épocas do ano, geralmente na primavera ou no verão, surgem flores tubulares de coloração avermelhada ou rosada, que contrastam com o verde dos caules. Essas flores atraem polinizadores, como beija-flores, e tornam a planta ainda mais decorativa.

Além do valor ornamental, o rabo-de-macaco também simboliza resistência e adaptação, já que consegue sobreviver em condições adversas, armazenando água em seus caules. Por isso, é uma planta muito indicada para quem busca beleza com baixa manutenção, sendo comum em jardins, varandas e interiores bem iluminados.