



A leitura do entorno: Uma ferramenta para a construção de comunidades sustentáveis

Rede
América

Infográfico: A leitura do entorno y comunidades sustentáveis



Introdução



As comunidades sustentáveis: o propósito da RedEAmérica e seus membros



A leitura do entorno a as comunidades sustentáveis



Diretrizes para a ação

- ▶ Construção de mapas inclusivos de atores
- ▶ Gerando conhecimento coletivo a partir da compilação de informação existente sobre o território
- ▶ Construção participativa de informação no território
- ▶ Processamento de informação considerando as diversas vozes e fontes de informação
- ▶ Criação de espaços inclusivos de escuta e diálogo
- ▶ Socialização e uso da informação por parte dos atores do território
 - Uso da informação por parte dos governos locais
 - Uso da informação por parte das organizações de base
 - Uso da informação por parte de empresas e fundações



A construção de agendas comuns



A leitura do entorno: Um bom investimento



Considerações finais: um processo em construção



Bibliografia

Leitura do Entorno e Comunidades Sustentáveis



Exercício permanente, ordenado, planejado e participativo

Orientado para produzir informação e gerar conhecimento coletivo para que os atores tomem decisões fundamentadas, adaptem-se às mudanças de contextos e elaborem propostas para seu território

Motivações

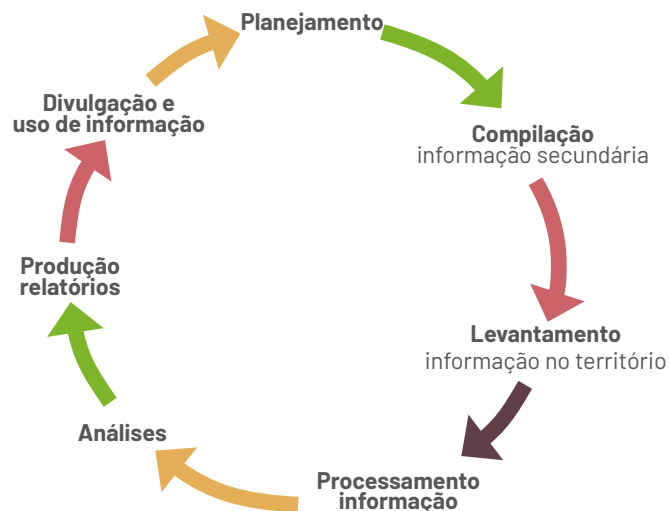
- Compreender o território
- Compreender a relação Empresa-Território
- Identificar causas, efeitos, inter-relações
- Criar relação com os atores do território
- Determinar condições de qualificação
- Estabelecer linha de base e resultados
- Alcançar maior efetividade e impacto
- Criar condições para o diálogo e colaboração



Premissas



Processo - Não linear



Diretrizes para a Ação

- Construção de um mapa inclusivo de atores
- Compilar informação de diversas fontes
- Construção participativa das informações do território
- Processamento de informações a partir de diversas vozes e fontes
- Criação de espaços inclusivos de escuta e diálogo
- Socialização e uso da informação pelos atores





A RedEAmérica é uma rede de mais de 70 empresas, fundações e institutos de origem empresarial, criada em 2002. A Rede busca, por meio da construção coletiva de conhecimentos conceituais e práticos, articulações e oportunidades, transformar os investimentos e as práticas sociais de seus membros a fim de promover comunidades sustentáveis.

Os membros da RedEAmérica atuam em contextos complexos, com diversos problemas sociais, políticos, econômicos, ambientais e institucionais. Para enfrentar estes desafios e promover comunidades sustentáveis com enfoque territorial, é fundamental fazer uma leitura sistêmica do entorno que permita compreender, a partir do diálogo e da visão dos diferentes atores, os problemas a serem resolvidos, suas causas e efeitos e suas inter-relações, e assim encontrar soluções e oportunidades.

Em 2020, um grupo de seis membros da RedEAmérica se reuniu para discutir e aprender juntos sobre este importante tema da leitura do entorno, entendendo-o como um dos elementos fundamentais para a construção de comunidades sustentáveis. Assim, foi criado o Grupo Impulsionador (GI), formado pela Fundação Alphaville (Brasil), a Fundação ADO (México), o Instituto Votorantim (Brasil), o Instituto Camargo Corrêa (Brasil), Industrias Peñoles (México) e CEMEX (México e Colômbia). Esse grupo de afinidade procura promover a reflexão crítica e estimular o avanço na implementação de práticas de leitura do entorno com uma visão sistêmica entre os membros da RedEAmérica.

Inicialmente, com o objetivo de compartilhar experiências e construir conhecimento coletivamente, foram realizados três webinars intitulados “Ler o ambiente: Farol e bússola em contextos complexos” durante o ano de 2020. Cada sessão contou com a presença de aproximadamente 50 participantes. Foram apresentadas seis experiências conduzidas pelos integrantes do grupo, com ênfase nas motivações para a leitura do entorno, na metodologia utilizada, e nos resultados e desafios¹.

Os webinars permitiram conhecer as experiências dos membros e identificar os desafios enfrentados nos territórios. Da mesma forma, motivaram o grupo impulsionador a avançar na construção

¹ Ver: <https://www.youtube.com/user/redeamerica2011/videos>

Introducción

de um documento com diretrizes para contribuir tanto para melhorar suas práticas de leitura do entorno, quanto para motivar outros membros da Rede a realizar esses exercícios ou melhorar seus instrumentos.

Para avançar nesse objetivo, a RedEAmérica elaborou alguns termos de referência para a construção deste documento sobre diretrizes para a leitura do entorno. Juanita Cuellar Benavides foi contratada como responsável pela coleta de informações e elaboração do documento, e Rodrigo Villar, como assessor do processo.

Entre janeiro e fevereiro de 2021, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os seis membros do Grupo Impulsionador. Com base na experiência prática dos membros, assim como nas reflexões entre os diferentes atores – Grupo Impulsionador, consultores e Direção Executiva da Rede – foram definidos alguns acordos sobre elementos que poderiam orientar a leitura do entorno com o objetivo de construir comunidades sustentáveis.

Assim, uma primeira versão do documento foi elaborada a partir dos materiais dos webinars e das entrevistas realizadas. Esta versão do documento foi compartilhada com os membros do Grupo Impulsionador, e foi realizada uma reunião em 16 de junho de 2021 para conhecer suas impressões, comentários gerais e recomendações para a elaboração da versão final do documento.

LOS WEBINARS
PERMITIERON CONOCER
LAS EXPERIENCIAS
DE LOS MIEMBROS E
IDENTIFICAR DESAFÍOS
ENFRENTADOS EN
LOS TERRITORIOS.

Este documento não é um guia, um passo a passo com ferramentas específicas sobre como ler o entorno. É um documento que, partindo de algumas premissas básicas sobre a leitura do entorno, com algumas diretrizes de ação, busca abrir a discussão dentro da Rede sobre sua importância na construção de comunidades sustentáveis. Essa reflexão é parte de um processo de médio prazo, portanto, é também um convite para que outros membros se juntem a esse esforço e compartilhem suas experiências, para que dessa forma possamos avançar na discussão e construir coletivamente conhecimentos práticos sobre a leitura do entorno.

As comunidades sustentáveis: o propósito da RedEAmérica e seus membros



A **RedEAmérica promove** a transformação de investimentos e práticas sociais de empresas, institutos e fundações para a construção de comunidades sustentáveis na América Latina².

Uma comunidade sustentável é entendida como aquela que constrói democraticamente seu território, buscando um equilíbrio entre os aspectos econômicos, ambientais, sociais, institucionais e humanos, com uma perspectiva de equidade a longo prazo.

Na visão de comunidades sustentáveis, o território constitui o ponto de partida e chegada. A partir de uma perspectiva territorial, são gerados processos de diálogo entre os diferentes atores que permitem a construção de uma visão compartilhada e de uma agenda em que ações e capacidades são articuladas e a institucionalidade local é fortalecida. No processo, os atores do território convergem, tais como organizações de base, os governos locais, as empresas, as organizações da sociedade civil, as instituições acadêmicas, entre outros.

Para a RedEAmérica, existem quatro aspectos fundamentais para o desenvolvimento de comunidades sustentáveis, os quais estão inter-relacionados³:

- >> **Articulação dos atores** - este aspecto está relacionado, por um lado, à identificação e convocação de atores-chave no território, incluindo diferentes setores, tais como governo, empresas e sociedade civil. A participação de organizações de base e líderes sociais constituem um elemento essencial. Por outro lado, está relacionado à criação de espaços de diálogo, concertação e cooperação entre os diferentes atores do território.
- >> **Geração de acordos** - este aspecto refere-se à identificação conjunta de problemas, deficiências, ativos e propostas dos atores no território, assim como a definição coletiva de visões, agendas e planos de trabalho compartilhados.

² Para mais informação sobre o enfoque de comunidades sustentáveis, ver: <https://www.redeamerica.org/Comunidades-sostenibles>

³ Villar, Rodrigo. Las comunidades sostenibles. Profundizando sobre el sentido y el proceso. RedEAmérica. 2016.



>> **Fortalecimento das capacidades e da institucionalidade democrática** – além da articulação e da geração de acordos, o fortalecimento das capacidades dos atores do território constitui um elemento central. Considerando as assimetrias de poder, é importante não apenas garantir a participação das organizações de base, mas também contribuir para o fortalecimento de suas capacidades, para que possam participar em condições de igualdade. Além disso, em comunidades sustentáveis também é considerado fundamental fortalecer a institucionalidade democrática do território.

>> **Execução dos planos de modo articulado** – a integração dos temas particulares em uma perspectiva territorial constitui um aspecto chave no desenvolvimento de comunidades sustentáveis, já que as diferentes intervenções temáticas – na educação, saúde, meio ambiente, economia, moradia, entre outras – devem contribuir para o desenvolvimento sustentável e ser integradas na visão de futuro do território.

NA VISÃO DE
COMUNIDADES
SUSTENTÁVEIS,
O TERRITÓRIO
CONSTITUI O PONTO
DE PARTIDA E
CHEGADA.

Como será visto a seguir, a leitura do entorno é um elemento fundamental no processo de construção de comunidades sustentáveis. Por meio desse exercício, os atores do território são identificados, gera-se um diálogo entre eles e constrói-se uma compreensão maior dos territórios em que atuam. Isto, por sua vez, possibilita a construção de uma agenda comum e o fortalecimento das capacidades locais e institucionais.



A leitura do entorno as comunidades sustentáveis

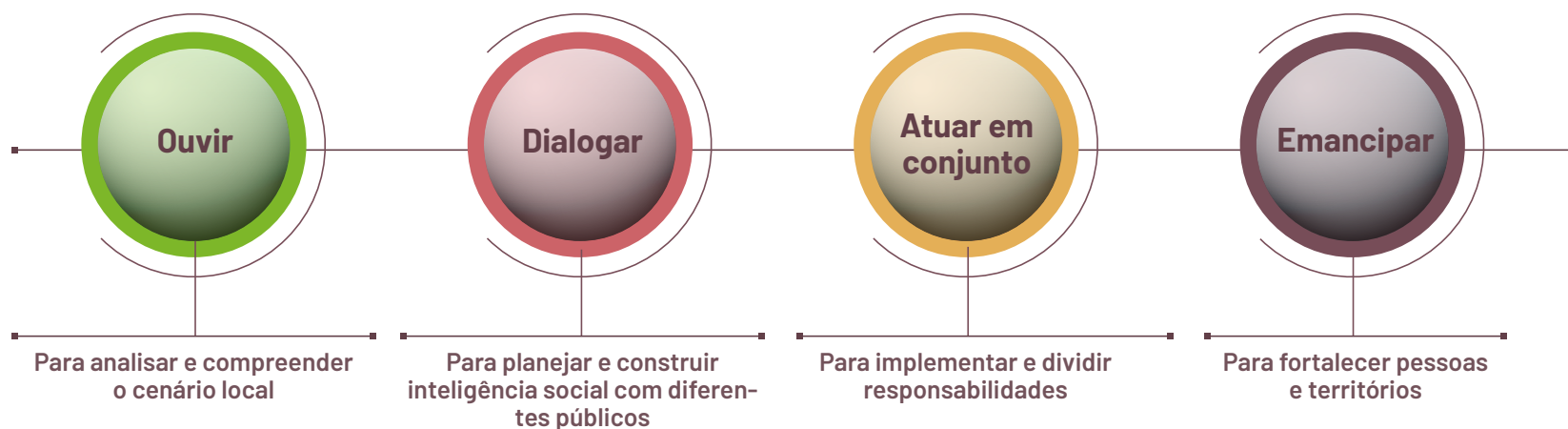


A **leitura do entorno** é um exercício permanente nos territórios. Refere-se a um processo ordenado e planejado no qual os diferentes atores avaliam seu contexto a partir de suas próprias visões e de diferentes perspectivas, tais como social, política, econômica, cultural e demográfica. Além disso, proporciona informações valiosas sobre os problemas do território, considerando suas causas, efeitos e sua inter-relação com outros fenômenos, bem como informações sobre os atores que nele intervêm, suas visões e ações.

Assim, a leitura do entorno é o primeiro passo para a construção de comunidades sustentáveis.

Por exemplo, para a Fundação Alphaville e o Instituto Votorantim, a leitura do entorno é um passo preliminar para os exercícios de construção de ações no território.

Como pode ser visto no gráfico a seguir, a leitura do entorno, para a Fundação Alphaville, estaria focalizada nos dois primeiros passos (escutar e dialogar) como momentos prévios à ação conjunta.



Fonte: Fundação Alphaville. Grupo leitura do entorno. Tradução: RedEAmérica. 2020.
Disponível em: <https://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloBase/FAIphavilleLecturadelEntorno.pdf?ver=2020-10-26-210747-980>

A leitura do entorno as comunidades sustentáveis

No caso do Instituto Votorantim, a leitura do entorno centra-se principalmente na caracterização das localidades, que constituem um passo prévio para a construção de uma agenda social.



Fonte: Instituto Votorantim. Metodologia de leitura do entorno. 2020. Disponível em: https://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloBase/LecturaDelEntorno_InstitutoVotorantim.pdf?ver=2020-10-29-175004-443

Assim, a leitura do entorno tem como objetivo produzir informações e gerar conhecimento coletivo para que os diversos atores possam, em colaboração, tomar decisões fundamentadas, adaptar-se às mudanças de contexto e elaborar propostas para seu território. Nesse processo, são identificadas as condições de intervenção; são visualizados problemas, potenciais aliados, forças de mudança e resistência; compreende-se a natureza das questões a serem resolvidas e suas relações com outras questões; e consegue-se compreender o tipo e o alcance das respostas necessárias para gerar impacto perdurável e escala nos territórios.

Para os membros da RedEAmérica, as **motivações** para a realização de exercícios de leitura do entorno são múltiplas, dado os benefícios que gera.

Compreender o contexto territorial	Estabelecer ponto de partida (linha de base)
Compreender a relação entre a empresa e o território	Precisar resultados requeridos e factíveis
Identificar causas, efeitos, inter-relações e dinâmicas	Alcançar maior efetividade e impacto
Estabelecer uma relação mais sólida com os atores do território	Antecipar riscos
Construir um processo dinâmico e permanente de leitura	Determinar condições habilitantes
Sensibilizar atores	Criar condições para o diálogo
Transmitir a visão dos atores do território	Gerar condições para a construção de acordos e alianças

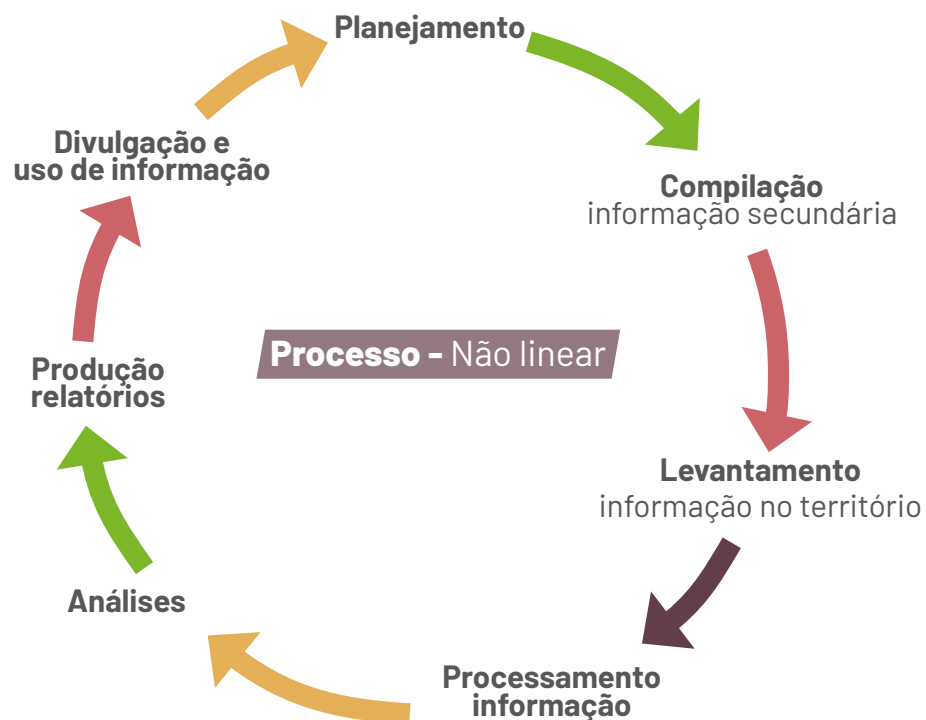
No âmbito da promoção de comunidades sustentáveis, os exercícios de leitura do entorno, com uma perspectiva territorial, seguem as seguintes premissas:

- >> **Multiatores** - A leitura do entorno parte de um processo inicial de identificação de atores que, à medida que avança, acrescenta diferentes conhecimentos, visões e vozes que permitem uma melhor compreensão do território a partir de diferentes perspectivas.
- >> **Espaços de diálogo** - O processo de leitura do entorno inclui diferentes momentos de consulta e diálogo com os atores, e requer a criação de mecanismos e espaços para este fim. A criação de instâncias articuladoras nas quais participam diferentes atores é parte do processo de leitura do ambiente, seja para a compilação e construção de informações, para a análise das informações ou para a definição de agendas comuns. O diálogo nestas instâncias enriquece a compreensão do entorno, aumenta a legitimidade do processo e contribui para gerar as condições para a construção de acordos.
- >> **Diversas fontes de informação** - A leitura do entorno supõe o uso de informações qualitativas e quantitativas confiáveis, comparáveis e de diferentes fontes, o que contribui para compreender os diferentes aspectos de um fenômeno e as várias possibilidades de ação.
- >> **Capacidades para o uso da informação** - A leitura do ambiente promove processos de diálogo, identificação de problemas e definição de ações coletivas. Ao construir informações valiosas com a participação de todos, são geradas nos atores capacidades para produzir, ler e interpretar dados e evidências, e utilizá-las para ações individuais e coletivas. Além disso, o uso da informação permite a cada um dos atores do território fortalecer suas tomadas de decisões e antecipar-se às mudanças.
- >> **Um processo vivo e permanente** - A leitura do entorno não é apenas um exercício. É uma prática a ser incorporada à vida das organizações e coletivos a fim de monitorar constantemente as mudanças no contexto, reorientar ações, afinar estratégias e alcançar transformações efetivas.

O PROCESSO DE LEITURA DO ENTORNO INCLUI DIFERENTES MOMENTOS DE CONSULTA E DIÁLOGO COM OS ATORES, E REQUER A CRIAÇÃO DE MECANISMOS E ESPAÇOS PARA ESTE FIM.

Em suma, a leitura do ambiente é um processo permanente de observação, escuta, diálogo e compreensão do contexto, que permite construir um conhecimento coletivo sobre o território a fim de tomar decisões mais bem informadas, antecipar e adaptar-se às mudanças e agir em cenários complexos e incertos. O exercício de leitura do entorno é feito nos territórios com seus atores, portanto, as fundações, institutos e empresas fazem parte dele, não são atores externos.

Em termos gerais, os exercícios de leitura desenvolvidos pelos membros da RedEAmérica seguem um **processo** não linear que é expresso no gráfico a seguir:



Planejamento

- › Delimitação da unidade de análises: pode ser um território em geral ou uma problemática específica do território. Em alguns casos, analisa-se a relação entre a empresa e o território
- › Definição de perguntas de análises, definição de variáveis e fontes
- › Formação da equipe de trabalho, considerando elementos como a multidisciplinaridade
- › Elaboração do processo

Coleta de informações secundárias

- › Identificação de estudos realizados sobre o território
- › Identificação de políticas públicas e quadros institucionais
- › Compilação de informações já existentes sobre o território

Levantamento de informação do território

- › Identificação de estudos realizados sobre o território
- › Identificação de políticas públicas e quadros institucionais
- › Compilação de informação já existente sobre o território

Processamento de informação

- › Processamento de informação coletada
- › Espacialização ou georreferenciamento da informação
- › Cruzamento de variáveis e relatório de resultados

Análises

- › Criação de instancias de diálogo entre multiatores
- › Análises enriquecida pelo diálogo
- › Definição de prioridades e acordos

Produção de relatórios

- › Produção de relatórios para os distintos grupos de interesse

Divulgação e uso da informação

- › Definição de mecanismos para a divulgação de informação
- › Uso da informação pelos diversos atores do território

A LEITURA DO AMBIENTE É UM PROCESSO PERMANENTE DE OBSERVAÇÃO, ESCUTA, DIÁLOGO E COMPREENSÃO DO CONTEXTO.



Diretrizes para a ação



A partir das experiências do Grupo Impulsionador e da construção coletiva de conhecimento, foram identificadas as seguintes diretrizes de ação para orientar a leitura do entorno dos membros da RedEAmérica.

**Construção de mapas
inclusivos de atores**

**Geração de conhecimento
coletivo a partir da
compilação de informações
existentes sobre o território**

**Construção
participativa de
informações no território**

**Processamento
de informação
considerando as diversas
vozes e fontes de
informação**

**Criação de espaços
inclusivos de escuta
e diálogo**

**Socialização e uso da
informação
por parte dos atores do
território**

Construção de mapas inclusivos de atores

Por esta razão, uma boa ferramenta para avançar na leitura do entorno consiste na construção de um mapa de atores que reflita esta diversidade. Assim, esse mapa inclui empresas que trabalham no território, instituições governamentais (incluindo diferentes instâncias, como secretarias ou escritórios de atenção à população), organizações da sociedade civil, organizações de base, instituições acadêmicas, entre outros.

Dependendo da unidade de análise escolhida para os exercícios, os atores podem variar. Como regra geral, todos aqueles que precisam estar presentes devem ser incluídos, ou seja, todas as vozes que precisam ser ouvidas sobre uma problemática específica, permitindo uma visão de 360 graus. Por exemplo, se se trata de analisar o emprego no território, os atores envolvidos serão uns; se se pretende analisar as condições de saúde, serão outros.

Nos casos em que há conhecimento ou trabalho prévio no lugar, o mapa de atores pode partir do que já se conhece. Pode começar a ser elaborado entre os próprios membros da equipe que já têm experiência no território. Isso também implica realizar um mapeamento desses atores-chave dentro das próprias empresas ou fundações.

Por outro lado, uma ferramenta útil para a elaboração do mapa de atores pode ser a consulta de fontes secundárias sobre o território, para conhecer quais atores foram previamente identificados em outros documentos ou estudos, que podem ser incluídos no exercício que está sendo empreendido. Este trabalho pode ser complementado a partir do diálogo com atores que tenham um conhecimento profundo do contexto local. Por exemplo, os membros da empresa ou fundação, especialmente aqueles que têm contato permanente com o lugar, ou líderes de organizações sociais chave no território, têm informações valiosas que podem ser incluídas na elaboração do mapa.

Como construir o mapa de atores?

- › Identificar, com a equipe de trabalho, os atores que considera chave no território
- › Consultar a empresa, para conhecer quais atores identifica
- › Consultar fontes secundárias para conhecer quais atores foram identificados anteriormente
- › Dialogar com atores que conheçam profundamente o território e que possam conhecer outros atores do território.

O Instituto Camargo Correa (ICC) do Brasil conta com uma ferramenta de georreferenciamento, chamada Infragis, que ajuda a reunir uma grande quantidade de informações sobre o território, organizada a partir de exercícios cartográficos. A ferramenta ajuda, entre outras coisas, a identificar associações e instituições de bairro de naturezas diferentes presentes no território. Além disso, o Instituto recorre aos funcionários da empresa, como ao gerente de obra, para complementar este mapa de atores.

Na leitura do entorno, a voz e a visão dos líderes sociais constitui um elemento de grande relevância, uma vez que desempenham um papel fundamental no desenvolvimento de seus territórios. Entretanto, a identificação dos líderes sociais às vezes é mais difícil do que parece, pois em alguns casos há líderes comunitários que não pertencem necessariamente a uma organização de base, o que pode tornar sua identificação mais complexa. Por esta razão, é importante investigar a presença de outras figuras que tenham impacto no território e mobilizar a comunidade. Isto é, sem dúvida, um desafio.

A identificação dos atores no território, por exemplo, por meio de visitas a órgãos de participação comunitária ou organizações que tenham contato próximo com organizações e líderes no território, pode ajudar a completar o mapa dos atores.

NA LEITURA DO ENTORNO, A VOZ E A VISÃO DOS LÍDERES SOCIAIS CONSTITUI UM ELEMENTO DE GRANDE RELEVÂNCIA, UMA VEZ QUE DESEMPENHAM UM PAPEL FUNDAMENTAL NO DESENVOLVIMENTO DE SEUS TERRITÓRIOS.

A Fundação Alphaville, por exemplo, realiza visitas às Unidades Básicas de Saúde (UBS) ou postos de saúde dos territórios, e pergunta quem são os líderes daquela comunidade. Indaga também sobre a existência de instâncias de participação, como os conselhos de saúde, e sobre os representantes desses espaços participativos. Dessa forma, consegue chegar a outros atores do território.

Por outro lado, um mapa completo e diversificado dos atores inclui também inclui vozes que são críticas aos processos que se desenvolvem no território, pois podem fornecer informações valiosas, diferentes pontos de vista e demandas que geram reflexões relevantes, promovem oportunidades de mudança e possibilitam encontrar melhores formas de atuação no território.

No caso do Instituto Votorantim, a matriz de stakeholders sempre inclui vozes críticas à atuação da empresa no território, pois isso permite uma melhor compreensão do contexto e um retrato mais completo do lugar, incluindo as diferentes vozes.

A Industrias Peñoles também busca construir um mapa de atores tão diverso quanto possível, incluindo pessoas, líderes, autoridades e grupos de interesse das comunidades locais. Os membros das comunidades interessadas na empresa desejam ser ouvidos, por isso é importante que esta voz seja levada em conta nos exercícios de leitura do entorno.

O mapa de atores também envolve a identificação dos diferentes representantes do setor público que possuem informações valiosas sobre o território e podem desempenhar um papel estratégico na articulação de ações e na promoção de políticas públicas.

No caso da Cemex, quando é detectado um problema em um lugar específico, por exemplo, na área da educação, atores específicos associados a esse tema são incluídos no mapa, como o diretor da escola ou a autoridade municipal em assuntos de educação.

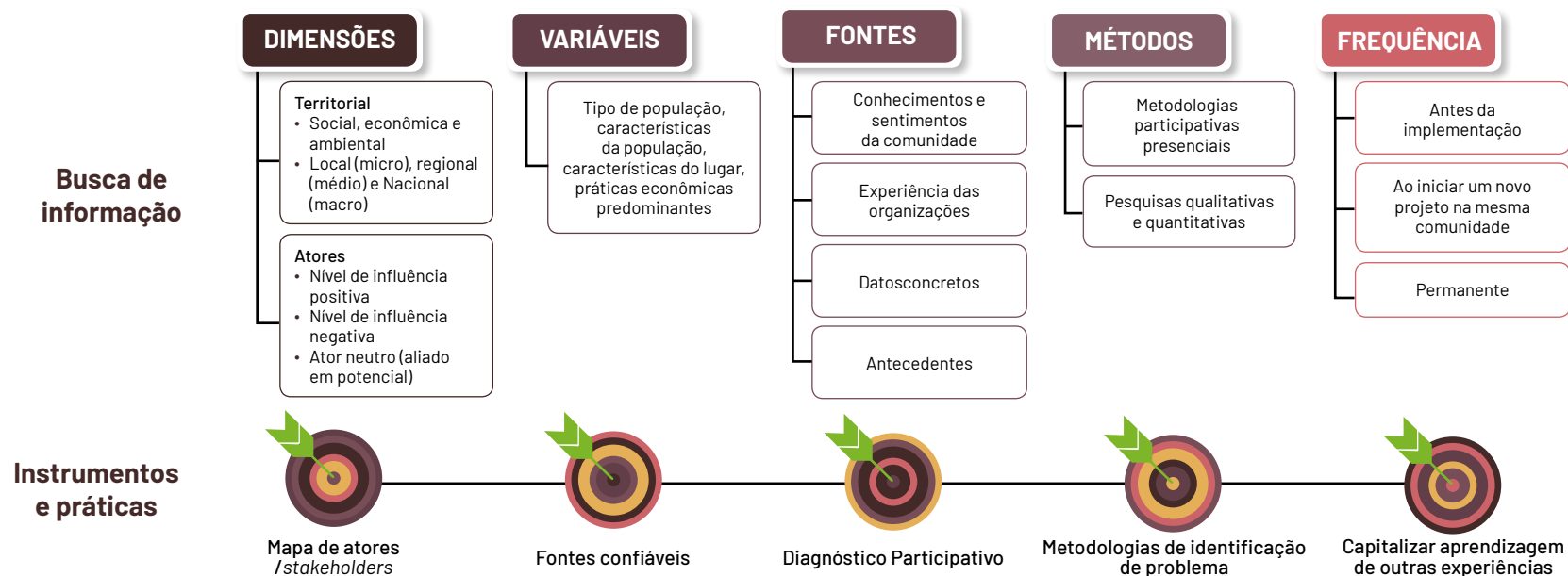
Assim, é essencial que os exercícios de leitura do entorno prestem atenção à complexidade do território, e procurem utilizar várias estratégias para identificar os atores, começando pelo conhecimento que a própria organização (função e/ou empresa) possui sobre os atores do território, passando para consultas de fontes secundárias, de outros atores que trabalham no local, entre outros. Os líderes que participam da leitura do entorno devem ser reconhecidos pela comunidade, pois isso contribui para dar maior legitimidade ao exercício.

Gerando conhecimento coletivo a partir da compilação de informação existente sobre o território

As diferentes organizações em nível nacional ou local geram informações valiosas sobre o território que, se complementadas, podem contribuir para que se tenha uma ideia mais clara de sua complexidade, sua história, seus principais problemas e desafios.

Geralmente, os membros combinam diferentes dimensões de análise, variáveis, tipos de informações e instrumentos de coleta de dados para obter um panorama completo do território.

A Fundação ADO, juntamente com seus Aliados, realiza uma busca de informações por meio de processos participativos que incluem diversas dimensões, variáveis, fontes, métodos e frequência, como pode ser visto abaixo:



Uma boa forma de começar os exercícios é a partir da coleta de informações existentes, tanto qualitativas quanto quantitativas. Essas informações são fundamentais e, como evidenciado pela pandemia, em momentos em que não é possível compilar informações pessoalmente, as informações já existentes sobre o território se tornam um aliado importante para que se tenha um panorama geral do território.

O tipo de informação a ser compilada dependerá da unidade de análise. Em termos gerais, os membros da RedEAmérica coletam informações relacionadas à história do território, políticas públicas e programas que foram implementados no local, bem como indicadores de pobreza, saúde, educação, economia, acesso à água e saneamento básico, meio ambiente, participação democrática, desemprego, situação de ordem pública, entre outros.

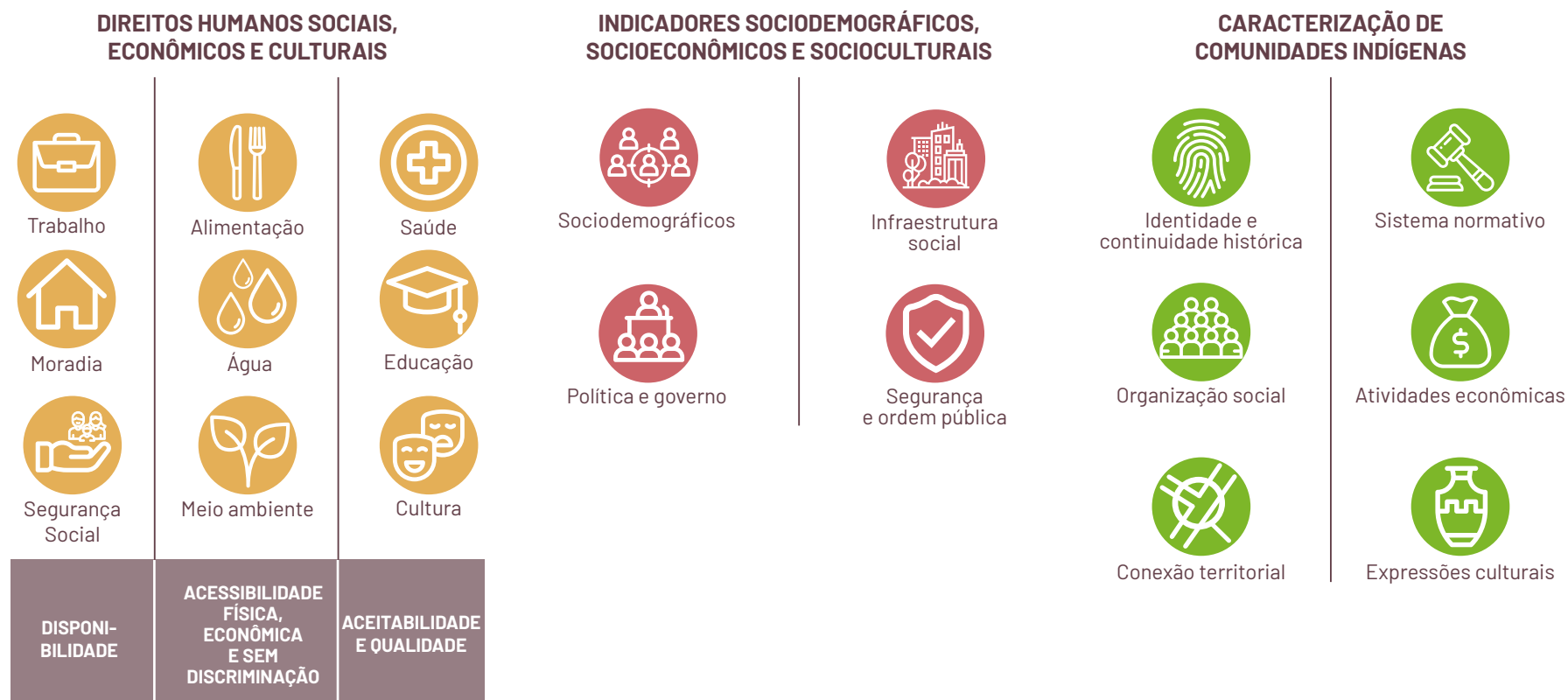
A equipe de pesquisa da Cemex baseia-se em um modelo que contempla quatro grandes dimensões, e, em cada uma delas, são levantadas informações sobre aspectos específicos. Na dimensão ambiental, trabalha-se em torno do tema água, qualidade do ar e ecossistemas; na dimensão social, são abordadas questões de saúde, educação, coesão social da vizinhança e percepções de segurança; no planejamento urbano, inclui-se questões relacionadas à infraestrutura urbana, espaços públicos, ruas, qualidade e serviços de moradia; e na dimensão econômica, inclui-se indicadores de condições econômicas domésticas, emprego, atividades econômicas, setores, entre outros. Para o levantamento de informações secundárias, é realizada uma exploração de fontes oficiais e outras fontes de informação, tais como jornais, revistas, revistas de pesquisa, bancos de dados governamentais, entre outras, a fim de obter informações básicas sobre a área de estudo.

A Fundação Alphaville consulta sites com informações oficiais. Estes incluem

- › Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).*
- › Censo Demográfico*
- › Cartografias*
- › Pesquisas nacionais por domicílios (PNAD)*
- › Pesquisas com informações básicas a nível municipal.*

Diretrizes para a ação

No caso da Peñoles, em seu modelo de Avaliação de Impacto Social é realizado um levantamento de informações relacionadas aos Direitos Econômicos, Sociais, Culturais e Ambientais (DESCA); indicadores sociodemográficos, socioeconômicos e socioculturais; e caracterização das comunidades indígenas, como pode ser visto na imagem a seguir.



Fonte: Industrias Peñoles. Leitura do entorno. 2020. Disponível em: https://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloBase/LecturaEntorno_IndustriasPenoles.pdf?ver=2020-11-06-093448-953

A seguinte tabela ilustra algumas fontes que podem ser consultadas e tipos de informação para o levantamento de informação já existente sobre o território:

COMPILAÇÃO DE INFORMAÇÕES JÁ EXISTENTES SOBRE O TERRITÓRIO

Fonte	Tipo de informação
Governos nacionais e/ou locais	› Informação sobre políticas públicas desenvolvidas no território › Planos de desenvolvimento, planos de ação, informação de gestão › Indicadores sociodemográficos: pobreza, desemprego, saúde, educação, moradia, meio ambiente, acesso à água e saneamento básico, gênero, corrupção, participação democrática, ordem pública › Censos demográficos, Pesquisas em domicílios
Empresa, instituto ou fundação	› Documentos sobre a história da empresa ou fundação no território e seu relacionamento com a comunidade (pesquisas de reputação, análises de queixas e reclamações). › Informação sobre ações desenvolvidas no território › Informações sobre aliados › Planos de ação e indicadores › Resultados de pesquisas realizadas › Indicadores sociodemográficos construídos pela fundação ou empresa
Instituições acadêmicas, organizações da sociedade civil, organizações de base, órgãos de cooperação	› Estudos, pesquisas e materiais audiovisuais sobre o território › Pesquisas › Planos de ação, informações de gestão

Esse levantamento de informações inclui tanto informações qualitativas quanto quantitativas. Com relação às informações estatísticas, é muito importante que sejam separadas por temas e por diversidade territorial. Um aspecto essencial tem a ver com a separação das informações por gênero, pois isso permite identificar problemas que afetam as mulheres de forma diferenciada. Os indicadores também devem mostrar especificidades relacionadas às características culturais e raciais da população, uma vez que informações agregadas podem esconder realidades que não são visíveis a olho nu.

A diversidade de informações coletadas contribui para o quebra-cabeças do lugar. Cada uma das fontes consultadas pode trazer um elemento novo que ajuda a fornecer informações relevantes e pertinentes sobre o território, o que pode orientar a tomada de decisões. Como será visto a seguir, é importante que esta primeira etapa de coleta de informações, centrada na compilação das informações já existentes, seja complementada com a construção participativa de informações nos territórios.

Construção participativa de informação no território

A compilação das informações existentes sobre o território permite, em uma segunda etapa, identificar brechas nas informações e, a partir desse processo, definir novas fontes a serem consultadas. Neste exercício, o diálogo com a população e a coleta de informações no campo são ferramentas fundamentais para a obtenção de uma visão sistêmica do território.

Para este fim, é possível apoiar-se em diferentes técnicas, tais como a observação dos participantes, entrevistas ou dinâmicas de grupo⁴. Nestes processos, é indispensável que a pessoa ou equipe encarregada de coletar as informações gere confiança entre os atores para assim alcançar um diálogo franco e sincero.

CADA UMA DAS
FONTES CONSULTADAS
PODE TRAZER UM
ELEMENTO NOVO QUE
AJUDA A FORNECER
INFORMAÇÕES
RELEVANTES E
PERTINENTES SOBRE
O TERRITÓRIO,

⁴ Bravo Acosta, Olga. Herramientas participativas para la investigación en desarrollo local. UTEG: 2017.

A observação dos participantes exige que a pessoa encarregada pela coleta de informações esteja há bastante tempo no local e interaja com os diferentes atores⁵. Pode ser realizada a partir da observação de espaços como reuniões da comunidade, ou de atividades cotidianas que são desenvolvidas no local. Esse exercício implica em tomar notas sobre o que é observado através de câmeras, vídeos e diários de campo, entre outros⁶.

TÉCNICAS PARA A COLETA DE INFORMAÇÕES NO CAMPO

Observação do participante	› Realizada por uma pessoa que esteja presente há bastante tempo no lugar › Observação em reuniões, atividades cotidianas › Registro de informações por meio de fotos, vídeos, diários de campo
Entrevistas	› Podem ser individuais ou grupais › Podem ser estruturadas, semi-estruturadas ou abertas
Dinâmicas em grupo	› Uso de diversas técnicas como: grupos de trabalho ou grupos focais, gráficos históricos, linhas de tempo, linhas de tendência, calendário de atividades comuns, mapas sociais, econômicos e políticos, diagramas, <i>brainstorm</i>, análise SWOT, árvore de problemas

A OBSERVAÇÃO DOS PARTICIPANTES EXIGE QUE A PESSOA ENCARREGADA PELA COLETA DE INFORMAÇÕES ESTEJA HÁ BASTANTE TEMPO NO LOCAL E INTERAJA COM OS DIFERENTES ATORES.

⁵ Ibid.

⁶ RedEAmérica. Guía de diagnósticos participativos y desarrollo de base. Bogotá: 2014.



Por sua vez, as entrevistas podem ser individuais ou em grupo⁷ e podem ser estruturadas, semiestruturadas ou abertas. As entrevistas estruturadas são realizadas por meio de questionários com uma opção de resposta (tipo pesquisa); as abertas geralmente incluem poucas perguntas, para que o entrevistado possa falar livremente sobre suas percepções sobre o tema. Por fim, as entrevistas semiestruturadas combinam ambos os tipos de entrevistas, pois são elaboradas a partir de perguntas que podem produzir dados mais concretos sobre alguns temas específicos, enquanto o entrevistado pode expressar sua opinião sobre o tópico. Como afirma Bravo Acosta, “o aspecto essencial destas entrevistas é conhecer como os informantes percebem e experimentam as situações estudadas, o que é relevante para eles, seus significados, perspectivas e definições”⁸.

A iniciativa Vital Signs (Canadá) realiza o mapeamento de informações nos territórios de forma alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) por meio de pesquisas comunitárias periódicas, para conhecer, de forma rápida, os problemas atuais, potenciais e percebidos, e identificar oportunidades de ação.

Peñoles realiza estudos de Imagem e Reputação em três partes. Na primeira parte, são realizadas pesquisas com a comunidade. Depois, são realizados grupos focais, geralmente envolvendo pessoas, líderes, autoridades e grupos de interesse das comunidades locais. Finalmente, são realizadas entrevistas com mais profundidade com alguns atores chave do território.

⁷ RedEAmérica. Guia de diagnósticos participativos y desarrollo de base. Bogotá: 2014

⁸ Bravo Acosta, Olga. Herramientas participativas para la investigación en desarrollo local. UTEG: 2017. P. 48.

Diretrizes para a ação

Por fim, há diversas ferramentas de coleta de informações que podem ser utilizadas em atividades de grupo. Estas são úteis para conhecer a opinião de um grupo sobre alguns temas específicos do território. O Guia de Diagnóstico Participativo e Desenvolvimento de Base da RedEAmérica inclui várias técnicas, tais como⁹ :

Grupos de trabalho ou grupos focais	São espaços de diálogo que permitem a construção de acordos entre os participantes. Para conseguir uma participação ativa e a voz de todos os participantes, podem ser realizados vários grupos focais.
Gráficos históricos, linhas do tempo, linhas de tendências	Os gráficos históricos, linhas do tempo ou tendências permitem conhecer as mudanças significativas na história da comunidade, remontando ao passado do território. Recomenda-se promover a participação de diversos atores, considerando elementos como idade, gênero e tipo de ator.
Calendário de atividades comunitárias	Os calendários mostram a forma como uma família, comunidade ou território planeja o tempo, atividades, recursos, eventos importantes, entre outras. O objetivo é que as atividades principais do território (por exemplo, meses de colheita, meses de chuva, etc) sejam moldadas em um calendário próprio do lugar.
Mapas sociais, econômicos e políticos	Os mapas contribuem para a recriação do espaço territorial por parte dos atores, sua identidade e atividade produtiva, entre outros. Ajudam a visualizar o acesso a recursos e situações problemáticas
Diagramas (de Venn, fluxos econômicos, sociais)	Os diagramas permitem identificar instituições e indivíduos relevantes para o grupo e representar visualmente as relações entre eles.
Brainstorm	Um <i>brainstorm</i> permite obter informações pertinentes de forma rápida, partindo da coleta das ideias e percepções do grupo.
Análise SWOT	A matriz de fraquezas, oportunidades, fortalezas e ameaças (SWOT) é uma técnica de planejamento que permite realizar um diagnóstico para orientar a tomada de decisões a partir de fatores internos e externos.
Árvore de problemas	A árvore de problemas permite identificar e priorizar, em uma relação de causalidade, os elementos do problema, classificando os aspectos problemáticos e as consequências de um problema.

⁹ RedEAmérica. Guia de diagnósticos participativos y desarrollo de base. Bogotá: 2014.

O planejamento e organização das atividades do grupo requerem atenção especial. Por meio de oficinas, grupos focais ou reuniões, pode-se compilar ou analisar informações mediante o diálogo entre múltiplos atores, o que contribui para fortalecer os laços que podem facilitar a definição futura de ações conjuntas. Também é importante que os exercícios fortaleçam os mecanismos democráticos, a capacidade de deliberar de maneira respeitosa, levando em conta diferentes pontos de vista, e a capacidade de construir consenso.

A definição dos atores que participarão desses exercícios depende, em grande medida, da confiança que existe entre eles. Sem este requisito essencial, é preferível realizar, pelo menos em um primeiro momento, exercícios individuais ou com grupos menores.

A DEFINIÇÃO
DOS ATORES QUE
PARTICIPARÃO
DESSES EXERCÍCIOS
DEPENDÊ, EM
GRANDE MEDIDA,
DA CONFIANÇA
QUE EXISTE
ENTRE ELES.

A Fundação Alphaville, por exemplo, realiza uma abordagem individual inicial com cada ator (empresas, organizações da sociedade civil e gestão pública), e depois realiza oficinas nas quais todos os atores são convidados a participar. Para esta organização, é importante ouvir separadamente cada ator no território antes de pensar em atividades coletivas com a sociedade civil, governos locais e instituições privadas.

De certa forma, a Fundação desempenha o papel de articuladora e facilitadora do diálogo entre os diferentes atores, já que às vezes eles não se conhecem. Além disso, este processo não só ajuda a definir ações que fazem sentido para os três setores, mas também contribui para um processo de longo prazo no qual, mesmo quando a Fundação deixa o território, os atores continuam a dialogar e a trabalhar juntos.

Por outro lado, contar com um facilitador nas atividades em grupo ajuda a seguir a agenda de atividades proposta, a garantir uma conversa horizontal entre os atores e a incluir a voz de todos os participantes¹⁰.

¹⁰ Vital Signs. Guidelines for hosting vital conversations.

Disponível em: <https://communityfoundations.ca/wp-content/uploads/2019/04/Vital-Conversations-Guide.pdf>

Outro aspecto a considerar, especialmente ao realizar atividades com organizações de base, tem a ver com a definição do local das reuniões ou oficinas. A construção de um diálogo aberto com os atores do território requer a garantia de um ambiente de grande confiança para que possam expressar seus pontos de vista. Neste sentido, é importante que o espaço seja neutro e facilmente acessível, de preferência próximo aos locais onde as organizações sociais atuam.

A Fundação Alphaville enfatiza a necessidade de que os lugares onde as atividades são realizadas sejam significativos para a própria comunidade, estejam próximos à comunidade e não sejam realizados em instituições públicas, para que os diferentes atores sintam-se em um ambiente de confiança para conversar. Em alguns casos, por exemplo, quando existem várias associações de bairro, a Fundação faz uma rotação dos locais onde as atividades são realizadas, para não se concentrar em um único bairro. Com esses exercícios busca-se também que a pessoa contratada para prover os benefícios seja da própria comunidade.

O objetivo é priorizar o diálogo com os diferentes atores do território, pois desta forma é possível complementar as informações sobre o território e ter uma visão de 360 graus dos problemas, carências, necessidades e possibilidades de ação, incluindo informações sobre possíveis aliados e projetos que estão sendo desenvolvidos no território.

Processamento de informação considerando as diversas vozes e fontes de informação

A leitura do entorno pressupõe um exercício complexo de coleta e produção de informações, diálogo e escuta dos diferentes atores. Entretanto, é necessário organizar e processar as informações disponíveis para que possam efetivamente contribuir para uma boa análise que oriente a tomada de decisões em nível territorial.

Para o processamento das informações, é importante assegurar que os diferentes pontos de vista dos atores sejam levados em conta e que todas as fontes consultadas sejam incluídas, além dos documentos referentes às atividades em grupo (memórias de oficinas, mapas, cartazes, etc.). Também é importante cruzar e contrastar informações, pois isto contribui para informações mais sólidas e confiáveis.

O Instituto Camargo Correa (ICC) utiliza a ferramenta Infragis, que permite o georreferenciamento do território por meio do cruzamento de várias fontes de informação. As informações são capturadas em mapas e, a partir de um exercício de álgebra de mapas, são identificadas regiões com altos níveis de vulnerabilidade e maiores riscos. Isto dá uma ideia do espaço onde o Instituto irá operar, tais como seus principais problemas, indicadores sociodemográficos, organizações sociais presentes no território, problemas de ordem pública, informações de caráter político, violência armada, entre outros.

EL USO DE ALGUNAS
HERRAMIENTAS
TECNOLÓGICAS
GRATUITAS, COMO
GOOGLE MAPS,
PUEDEN SER
EXPLORADAS PARA
LOGRAR TENER UNA
VISIÓN DEL LUGAR.

O uso de algumas ferramentas tecnológicas gratuitas, como o Google Maps, podem ser exploradas para obter uma visão do local. Essas ferramentas podem ser complementadas com outras fontes secundárias de informação que permitem realizar uma leitura integral. Da mesma forma, pode-se explorar alianças com universidades para avançar o desenvolvimento de ferramentas semelhantes.

No processamento das informações é importante tentar desagregar a informação, considerando variáveis como gênero, raça, etnia, bem como outras informações importantes relacionadas à localização geográfica.

O processamento da informação e a forma como ela é apresentada para análise constitui um mecanismo para a democratização da informação. Portanto, é essencial que o processamento seja construído e apresentado de tal forma que gere capacidades nos diferentes atores para que possam analisar e utilizar os resultados deste exercício para melhorar suas intervenções no território.

Criação de espaços inclusivos de escuta e diálogo

Um dos elementos fundamentais nas práticas de leitura do entorno a partir da perspectiva de comunidades sustentáveis tem a ver com o desenvolvimento de processos de escuta e diálogo entre os diferentes atores, como organizações sociais, governos locais, empresas, instituições acadêmicas e organizações da sociedade civil. O diálogo, quando incorpora diferentes atores e visões, torna-se um poderoso instrumento de leitura do entorno, pois permite enriquecer o processo, qualificar as informações coletadas, interpretar melhor os fenômenos, especialmente quando são complexos, e encontrar melhores alternativas de soluções, pois contribui para a construção de visões compartilhadas e facilita os acordos.

O manual “Diálogos de Qualidade” da RedEAmérica é um documento essencial para aprofundar a importância e as formas de realizar estes exercícios. A figura a seguir ilustra as vantagens do diálogo democrático:



VANTAGENS DO DIÁLOGO DEMOCRÁTICO

- › É sempre um processo de cooperação e trabalho conjunto
- › Opera com um olhar sistêmico
- › Busca incluir um grupo diversificado de atores, e não apenas as partes que buscam negociar um tangível
- › Respeita e fortalece a institucionalidade
- › Estabelece dinâmicas que permitem transformar as relações conflituosas para evitar a crise e a violência
- › Contribui para a governabilidade democrática

Fonte: RedEAmérica. Diálogos de Qualidade. Manual prático. 2020. Disponível em: <https://www.redeamerica.org/Noticias/Detalle/PgrID/1658/PageID/18/ArtMID/1370/ArticleID/2233>



Além dos espaços de escuta e diálogo presentes na coleta de informações, como mencionado acima, o diálogo com os atores do território é fundamental para a análise da informação, pois não só enriquece e aumenta a legitimidade da leitura dos acontecimentos e a visualização dos riscos e oportunidades, mas também permite que os demais atores se apropriem da informação como um bem público, adquiram capacidades de interpretação e utilização da mesma e contribuam para a construção de um ambiente propício para facilitar a construção de uma agenda comum.

É importante fazer um esforço especial para incluir a diversidade de vozes nestes espaços, especialmente aquelas tradicionalmente excluídas, como as organizações de base. Sua visão dos problemas e do potencial do território contribuirá para uma leitura mais refinada. A experiência prática sugere incluir não apenas os líderes visíveis do território, mas também aqueles que, embora não ocupem cargos nas organizações de base, têm um papel fundamental na comunidade, pois são por vezes os que estão mais ligados aos problemas da comunidade e podem fornecer informações valiosas.

O diálogo com líderes de comunidade que são mulheres requer uma atenção especial, já que as mulheres são frequentemente as que assumem as tarefas domésticas e comunitárias. Como afirma a Fundação ADO, que tem uma linha específica de trabalho com mulheres, seu papel nos lares e nas comunidades está mudando, e é necessário pensar nesses temas de forma transversal. Isto implica um esforço para incluir as vozes das mulheres nos espaços de diálogo que são promovidos entre os diferentes atores do território.

O DIÁLOGO COM
LÍDERES DE
COMUNIDADE QUE
SÃO MULHERES
REQUER UMA ATENÇÃO
ESPECIAL, JÁ QUE
AS MULHERES SÃO
FREQUENTEMENTE
AS QUE ASSUMEM AS
TAREFAS DOMÉSTICAS
E COMUNITÁRIAS.

O ICC relata que a aproximação a uma comunidade quilombola¹¹, liderada por mulheres, foi possível graças ao fato de que a interlocutora do Instituto era também uma mulher, que também estava interessada em ouvir a comunidade. Esse caso mostra a importância de garantir uma entrada muito delicada e cuidadosa nas comunidades, especialmente nas tradicionais. Nesta comunidade, além disso, foi realizado um intenso exercício para ouvir as histórias das mulheres quilombolas, o que permitiu que elas mesmas reconstruíssem e compreendessem melhor suas histórias, necessidades e os medos associados ao contexto de violência armada na região. Nesta experiência, fica claro como o processo de escuta e diálogo significou importantes transformações para a comunidade, pois recuperaram suas raízes históricas e definiram ações empreendedoras que dialogavam com suas origens ancestrais.

Além das organizações de base e comunitárias, a participação das empresas nestes exercícios é fundamental. Estas têm conhecimentos e percepções valiosas e específicas para a análise. Por outro lado, o envolvimento de representantes do governo local é de grande importância, na medida em que conhecem o território, são responsáveis pelas políticas públicas, e a solução para muitos dos problemas depende de sua ação dentro de uma estrutura de corresponsabilidade.

Além disso, estes espaços de diálogo entre os atores, estruturados para a leitura do entorno, contribuem para que os atores do território se conheçam e gerem laços de confiança, elementos fundamentais para a posterior construção de compromissos coletivos. Também permitem um maior conhecimento do papel dos atores no território e uma melhor compreensão das responsabilidades de cada um e suas limitações. Como afirma o Instituto Votorantim, “quando todos sabem quais são os problemas reais desses contextos, quem são os responsáveis e o que cada um pode fazer, as chances de conflito são reduzidas”.

¹¹ Comunidades quilombolas são grupos com identidade cultural própria, formados desde a época da escravidão no Brasil. São comunidades que mantêm vínculos fortes com sua história e trajetória, preservando os costumes e a cultura de seus antepassados. Brasil, Secretaria Especial do Desenvolvimento Social. Disponível em: <http://mds.gov.br/assuntos/seguranca-alimentar/direito-a-alimentacao/povos-e-comunidades-tradicionais/comunidades-quilombolas>

Embora o ideal seja poder realizar os diálogos com múltiplos atores pessoalmente, isto nem sempre é possível, como a pandemia tem mostrado. Em casos como este, os diálogos por meio de ferramentas virtuais se tornam tanto um desafio quanto uma oportunidade. De acordo com Rodrigo Baggio, a tecnologia pode empoderar as comunidades e contribuir para a inclusão. Para isso, é necessário aproveitar as ferramentas para criar laços de confiança, por exemplo, incluindo opções de vídeo nas reuniões, e não apenas áudio. Por outro lado, ao contrário de outras ferramentas tradicionais, como rádio ou televisão, a Internet permite a interação entre as pessoas, portanto, um esforço deve ser feito para fechar as lacunas e capacitar a população no uso de ferramentas tecnológicas¹².

No caso da Cemex, as ações associadas à leitura do entorno no contexto da pandemia foram realizadas virtualmente. A empresa considera que esta experiência proporcionou importantes aprendizagens, como a possibilidade de poder coletar informações relevantes e valiosas por meio de ferramentas virtuais, e a possibilidade de ampliar a escala desses exercícios e replicá-los em outros lugares.

O desafio, portanto, é fazer da tecnologia uma grande aliada para avançar na construção de espaços de diálogo entre os diferentes atores do território.

Socialização e uso da informação pelos atores do território

A leitura do entorno é um exercício que produz conhecimento construído coletivamente sobre os problemas do território, os atores nele presentes e as iniciativas que estão sendo desenvolvidas pelos diferentes atores. Nesse sentido, fornece informações valiosas para a construção de comunidades sustentáveis que podem ser úteis para os diferentes atores, seja para definir novas ações ou para fazer ajustes nas iniciativas que estão sendo desenvolvidas no território. Por esta razão, é importante fazer esforços para que as informações sejam apresentadas de forma ajustada e em formatos de fácil compreensão.

A INTERNET PERMITE A INTERAÇÃO ENTRE AS PESSOAS, PORTANTO, UM ESFORÇO DEVE SER FEITO PARA FECHAR AS LACUNAS E CAPACITAR A POPULAÇÃO NO USO DE FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS.

¹² RedEAmérica. Webinar Covid 19 e inclusión digital, con Rodrigo Baggio. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=UuWiMzjk94Y>

A socialização das informações coletadas, processadas e analisadas nos exercícios de leitura do entorno permite que sejam utilizadas pelos governos locais, organizações de base e pela empresa ou fundação, como mostrado a seguir.

Uso da informação pelos governos locais

Uma das dificuldades relatadas pelo Grupo Impulsionador em relação aos governos locais tem a ver com as limitações na produção ou no acesso a informações atualizadas sobre o território, pois em alguns lugares o poder público não conta com ferramentas suficientes e pertinentes para a tomada de decisões. Nesses casos, a leitura do entorno pode ajudar a preencher uma lacuna de informação e lançar luz sobre certas questões prioritárias.

A experiência do ICC mostra como, durante a pandemia, a articulação entre os atores possibilitou realizar um mapeamento das vulnerabilidades nos territórios a partir de informações sobre saúde, desemprego e saneamento básico. Com base neste levantamento, foi construído um índice mostrando os municípios mais críticos que poderiam ter maior probabilidade de contágio devido, por exemplo, ao acesso à água. Isso contribuiu para que as prefeituras tivessem acesso a informações que inicialmente não tinham, a fim de tomar melhores decisões no contexto de uma emergência sanitária.

Para o Instituto Votorantim, a leitura do entorno permite contar com informações organizadas sobre a situação socioeconômica, principais setores da economia, grupos vulneráveis, lugares onde é adequado ou inadequado construir, áreas de preservação ambiental, entre outros, que são informações às quais os governos locais não têm acesso, pelo menos não de forma organizada. Neste sentido, é útil para os exercícios de planejamento das próprias administrações locais.

É importante estabelecer canais de comunicação e laços de confiança entre a fundação ou empresa e o governo local a fim de promover estratégias de cooperação, e para que a produção de informações por outras organizações que não o governo local não sejam vistas com desconfiança, mas sim como ferramentas que podem ser usadas para o desenvolvimento da comunidade.

Uso da informação pelas organizações de base

Desenvolver capacidades nos atores, particularmente nas organizações de base, para produzir, analisar e utilizar informações sobre o entorno é uma contribuição relevante, levando em conta que essas capacidades não estão normalmente presentes em determinados grupos, e poder contar com elas abre as portas para construir visões, acordos, propostas e influenciar na agenda territorial. Os exemplos a seguir ilustram a importância da construção de capacidades e a socialização da informação para os processos de tomada de decisões e de incidência política por organizações comunitárias.

Para a Fundação ADO, a leitura do entorno torna-se uma carta de navegação que ajuda as organizações de base a compreender melhor as raízes de seus problemas e a priorizar ações baseadas nessa identificação, pois muitas vezes os efeitos ou consequências do problema são atacados, mas não as causas. Além disso, esses exercícios têm incentivado o processo de incidência política por parte das organizações de base para promover seus projetos. As artesãs, por exemplo, iniciaram processos de incidência pública para o reconhecimento da designação da origem das peças que fazem.

Para o Instituto Votorantim, os exercícios de leitura do entorno contribuem para que a comunidade tenha maior clareza para reivindicar suas demandas perante os diferentes atores, de acordo com a responsabilidade de cada um no território e também de acordo com os compromissos combinados. Por exemplo, se for uma questão de educação, o governo local seria responsável, não a empresa. Mas se for uma questão de contaminação que envolva diretamente a empresa, o cumprimento de acordos definidos coletivamente pode ser solicitado. Este processo também contribui para o empoderamento da comunidade.

Uso da informação pelas empresas e fundações

A leitura do entorno gera informações relevantes para orientar a elaboração de estratégias por empresas, fundações e institutos, pois fornece informações sobre vulnerabilidades, problemas sociais e de ordem pública e necessidades econômicas nos locais onde essas organizações atuam. Também ajuda a compreender que há momentos em que não é recomendável que a empresa ou fundação empreenda ações em um determinado território, ou que redefina suas ações.

O ICC define os locais de ação, num primeiro momento, pela planta da obra da empresa. Entretanto, numa segunda etapa, a definição específica dos locais passa pela análise de outros critérios, como índice de vulnerabilidade social, possibilidades de impacto e escala das iniciativas e oportunidades de atuação. Em alguns casos, os riscos de ação no território, devido a problemas de violência, por exemplo, são muito altos e isso pode afetar a continuidade das ações no território, portanto é melhor não empreender iniciativas nesse local.

No caso da Cemex, a leitura do entorno tem contribuído para que a empresa possa identificar problemas no território que antes não eram vistos como tal. Por exemplo, ao discriminar o investimento social feito pela empresa em um determinado lugar, foi possível identificar que algumas áreas que eram prioritárias, de acordo com a leitura do ambiente, não contavam com investimentos da empresa. Neste caso, o exercício realizado ajudou a empresa a redirecionar seu investimento de forma mais estratégica, de acordo com as necessidades da população.

A LEITURA DO ENTORNO
GERA INFORMAÇÕES
RELEVANTES
PARA ORIENTAR A
ELABORAÇÃO DE
ESTRATÉGIAS POR
EMPRESAS, FUNDAÇÕES
E INSTITUTOS,

A leitura do entorno, adicionalmente, contribui para que empresas, fundações e institutos conheçam as percepções dos atores da comunidade em relação ao desenvolvimento do território e do impacto que têm sobre ele. Desta forma, fornece uma visão crítica da atuação da empresa ou fundação, o que lhes permite conhecer se as ações empreendidas estão tendo o impacto esperado, se podem estar ligadas a novas ações e se estão contribuindo para o desenvolvimento de comunidades sustentáveis. Isto também permite à empresa, em particular, compreender o impacto socioeconômico que gera na sociedade e seu papel no território.

O Instituto Votorantim realiza a leitura do entorno buscando um olhar crítico sobre o papel da empresa, com o objetivo de contribuir para melhorar suas intervenções no território. Por exemplo, tem sido possível analisar conjuntamente indicadores ao longo do tempo que evidenciam que existem demandas que continuam sendo uma prioridade para as comunidades, relacionadas a atuação da empresa, às quais a empresa pode não ter prestado atenção suficiente.

Por fim, em situações de crise, os exercícios de leitura do entorno ajudam a orientar a tomada de decisões de forma rápida e a se adaptar de acordo com as necessidades imediatas que surgem. A pandemia evidenciou a importância dos exercícios de leitura do entorno para compreender as necessidades urgentes das comunidades e ser mais flexível para lidar com situações difíceis, como demonstrado por algumas das experiências do Grupo Impulsionador:

No caso do Instituto Votorantim, a leitura do entorno contribuiu para responder rapidamente à urgência da comunidade em questões sanitárias, articulando com os diferentes atores presentes no território para compreender as necessidades dos municípios e mobilizar ações. A empresa, no contexto da pandemia, pôde ouvir a comunidade, sentir o sofrimento das pessoas, dialogar com o poder público e identificar conjuntamente as necessidades urgentes e as ações que poderiam empreender para mitigar o impacto da pandemia.

A Fundação Alphaville, neste contexto de crise, conseguiu articular-se com outros aliados e criou em conjunto uma plataforma de crowdfunding que lhes permitiu somar esforços com outras organizações e ajudar a suprir necessidades urgentes da comunidade.

Peñoles, por sua vez, conseguiu, no contexto da pandemia, articular esforços com Excelência Educativa, uma organização aliada, para realizar capacitações virtuais para professores nas comunidades e assim fortalecer as competências dos novos papéis e desafios da educação em tempos de pandemia. Por exemplo, Papel de mediador digital, liderança e inovação à distância, Planejamento e estratégias para mediar o aprendizado on-line, entre outros. Esse trabalho tem sido fundamental, pois os professores precisavam atualizar suas competências técnicas para enfrentar o novo desafio da educação virtual.

A construção de agendas comuns



Para alguns membros da RedEAmérica, os exercícios de leitura do entorno fazem parte de um processo na perspectiva de construir agendas de desenvolvimento no território e definir suas ações, na medida em que se torna uma importante ferramenta que lhes permite conhecer iniciativas que estão sendo levadas adiante por diferentes atores, às vezes isoladamente, e somar esforços em torno destas ações.

Esse exercício pode contribuir para construir laços de confiança e aumentar o impacto das iniciativas, gerando novas formas de organização e trabalho coletivo. É o caso, por exemplo, do Instituto Votorantim, que, a partir da leitura do entorno, prioriza desafios e oportunidades para construir uma agenda social que inclua ações de médio e longo prazo.

Desta forma, os exercícios de leitura do entorno contribuem para gerar as bases para a construção de agendas comuns no território que permitam um maior impacto rumo ao alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável. Em última análise, é uma questão de escuta e diálogo, a fim de agir em conjunto.



A leitura do entorno: Um bom investimento



A leitura do entorno é um exercício que envolve investimentos tanto de tempo quanto de recursos financeiros. Estimar tempo e investimento não é uma tarefa fácil, pois depende do propósito, do contexto, do alcance, das técnicas utilizadas, entre outros aspectos.

Com relação ao tempo, por exemplo, os membros do grupo impulsionador dedicam uma média de 3 a 6 meses ao desenvolvimento destes exercícios. Com relação aos custos, a Fundação Alphaville, por exemplo, inclui custos de pessoal, materiais pedagógicos e insumos. A Cemex, por sua vez, inclui no orçamento dos exercícios de leitura do entorno os custos das pesquisas e os honorários da equipe de pesquisa.

Estimar o tempo e os custos é um dos principais desafios para incentivar outros atores a realizar os exercícios de leitura do entorno, pois depende muito dos contextos locais e, fundamentalmente, da finalidade para a qual a leitura do entorno é realizada. Ou seja, se for realizado para a construção de um projeto específico, tem custos associados. Se for uma estratégia projetada para uma organização que permanecerá no território por um longo período, o objetivo e o alcance da leitura pode ser outro.

No diálogo com os membros do grupo impulsionador, foi possível definir alguns aspectos a serem considerados na elaboração do orçamento para estas atividades:

- › Equipe de trabalho encarregada do mapeamento de atores, levantamento de informações, facilitação de atividades em grupo, processamento e análise de dados.
- › Aplicação de pesquisas
- › Locação de espaço para reuniões ou atividades em grupo.
- › Elaboração de relatórios
- › Ferramentas para levantamento de informações (software para coleta e processamento de dados, ferramentas de georreferenciamento).

A leitura do entorno: Um bom investimento



É importante reconhecer que fazer uma leitura do entorno é um exercício que implica recursos. Entretanto, há algumas atividades que não envolvem custos adicionais, pois muitas vezes são feitas pela equipe de trabalho da organização, que assume essa função como uma de suas tarefas. Em outros momentos, é necessário investir em consultores para o levantamento ou processamento de informações ou para organizar atividades em grupo. Pode haver também custos associados ao uso de algumas ferramentas específicas para o levantamento de informações.

Para finalizar, é importante ressaltar que vale a pena investir nesta prática, na medida em que aumenta as possibilidades de eficácia e impacto das decisões e ações nos territórios. Uma boa leitura do entorno pode motivar outras organizações interessadas no desenvolvimento do território a investir em sua realização, na medida em que são processos sólidos, criados a partir do envolvimento de múltiplos atores, que permitem intervenções mais eficazes e de maior impacto, bem como a construção de uma agenda comum que contribuirá para a construção de comunidades sustentáveis.

Além disso, é importante reconhecer que os exercícios de leitura do entorno não acontecem apenas uma vez. São processos contínuos que requerem ser instalados na prática das fundações e empresas para garantir que atuem guiadas por um profundo conhecimento do contexto que as conduzirá a alcançar um maior impacto.

Considerações finais: um processo em construção



A leitura do entorno é um exercício permanente, que se torna um primeiro passo na construção de comunidades sustentáveis. Pode ser entendida como uma espiral, que à medida que avança, vai incorporando novos conhecimentos para a compreensão do contexto¹³ (NR). Ainda que se trate do mesmo território, a forma como se observa e se compreende muda.

Esse exercício se baseia em processos coletivos de diálogo e escuta, coleta de informações, priorização de ações e definição de agendas comuns, o que traz benefícios para os diversos atores do território.

Os membros do Grupo Impulsionador entrevistados consideram que os exercícios de leitura do entorno são fundamentais para melhorar a tomada de decisões, para compreender de forma crítica o impacto de suas ações no território, para redefinir ações e para avançar na construção de alianças com os diversos atores. Embora seja um exercício que envolve custos, tornou-se um exercício fundamental que orienta suas ações, tornando-o um investimento que compensa a médio e longo prazo.

A leitura do entorno, entendida como um processo, gera transformações importantes que vão além de um resultado concreto, como a definição de uma ação conjunta. Por si só, o processo gera transformações, fortalece capacidades, contribui para que os atores se conheçam, identifiquem seu papel no território, suas limitações de ação e que se avance na construção de uma visão comum do território.

Este primeiro documento sobre a leitura do entorno permite identificar que há processos ocorrendo nos territórios. Houve avanços importantes entre os membros da Rede, que procuraram assumir a leitura do entorno como um passo essencial para a tomada de decisões. Há temas sobre os quais o grupo impulsionador também manifestou suas dificuldades. Por exemplo, a participação de atores específicos, como os governos, é às vezes uma tarefa difícil. Em outros casos, as dificuldades surgem principalmente na ligação de outras empresas do território nos exercícios de leitura do entorno

¹³ Esta ideia de espiral foi mencionada por Carmina Galicia na entrevista com a Fundação ADO. Janeiro, 2021.

Consideraciones finales: un proceso de construcción

e na construção de agendas comuns. Tornam-se evidentes também alguns aspectos nos quais é necessário avançar, como a geração de relatórios e sua socialização com os diferentes atores, assim como as capacitações para o uso dessas informações, para que possam ser úteis para outros atores além da fundação ou empresa. Por último, a leitura do entorno tem o potencial de contribuir para a construção de agendas comuns no território. Entretanto, este é um aspecto em que ainda é necessário progredir, já que, na maioria dos casos, a leitura serve para orientar ações específicas de empresas ou fundações no território, portanto, falta dar o passo para a construção coletiva de uma agenda com os demais atores.

Com base no acima exposto, a questão principal é: como a RedEAmérica pode continuar a avançar nesta reflexão, a fim de contribuir para que estas dificuldades e desafios sejam superados e promover que novos membros realizem ou melhorem suas ações de leitura do entorno?

Este documento é um documento em construção. Por meio do grupo impulsionador busca, em primeiro lugar, motivar outros membros da Rede a compartilhar suas experiências de leitura do entorno, a expor suas ideias e exemplos e a se juntar a essa discussão. Em um segundo momento, busca gerar discussões e debates sobre esta questão com outros atores da região que também estão avançando nessas reflexões. Por último, este documento pode servir para colocar o tema na agenda e que a conversa continue por meio de oficinas, fóruns internacionais e dos Encontros anuais da RedEAmérica.

ESTE PRIMEIRO
DOCUMENTO SOBRE A
LEITURA DO ENTORNO
PERMITE IDENTIFICAR
QUE HÁ PROCESSOS
OCORRENDO NOS
TERRITÓRIOS.

- › **Brasil. Secretaria Especial do Desenvolvimento Social.** Disponível em: <http://mds.gov.br/assuntos/seguranca-alimentar/direito-a-alimentacao/povos-e-comunidades-tradicionais/comunidades-quilombolas>
- › **Bravo Acosta, Olga.** Herramientas participativas para la investigación en desarrollo local. UTEG: 2017.
- › **Cemex. Lecturas del entorno.** 2020. Disponível em: <https://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloBase/CEMEXLecturadelEntorno.pdf?ver=2020-10-26-205243-063>
- › **Fundação Alphaville. Grupo lectura del entorno.** 2020. Disponível em: <https://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloBase/FAlphavilleLecturadelEntorno.pdf?ver=2020-10-26-210747-980>
- › **Fundación ADO. Lectura del entorno con visión sistémica.** 2020. Disponível em: https://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloBase/Lecturadelentorno_FundacionADO.pdf?ver=2020-10-29-174009-120
- › **Industrias Peñoles. Lectura del entorno.** 2020. Disponível em: https://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloBase/LecturaEntorno_IndustriasPenoles.pdf?ver=2020-11-06-093448-953
- › **Instituto Camargo Correa. Lectura del ambiente para concepción de proyectos sociales.** Webinar RedEAmérica. 2020. Disponível em: https://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloBase/LecturaEntorno_InstitutoCamargoCorrea.pdf?ver=2020-11-06-082825-483

Bibliografia

› **Instituto Votorantim. Metodología de lectura del entorno. 2020.**

Disponível em: https://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloBase/Lectura-delentorno_InstitutoVotorantim.pdf?ver=2020-10-29-175004-443

› **RedEAmérica. Guía de diagnósticos participativos y desarrollo de base. Bogotá: 2014.**

› **RedEAmérica. Webinar Covid 19 e inclusão digital, con Rodrigo Baggio.**

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=UuWiMzjk94Y>

› **RedEAmérica. Diálogos de Calidad. Manual práctico. 2020.** Disponível em: <https://www.redeamerica.org/Noticias/Detalle/PgrID/1658/PagelD/18/ArtMID/1370/ArticleID/2233>

› **Villar, Rodrigo. Las comunidades sostenibles.** Profundizando sobre el sentido y el proceso. RedEAmérica. 2016.

› **Vital Signs. Guidelines for hosting vital conversations.** Disponível em: <https://communityfoundations.ca/wp-content/uploads/2019/04/Vital-Conversations-Guide.pdf>

Entrevistas realizadas:

› Entrevista a Andrés Pérez Peña e Carmina Galicia, Fundação ADO. 27 de janeiro de 2021.

› Entrevista a Ricardo Benitez, Fundação Alphaville. 08 de fevereiro de 2021.

› Entrevista a Héctor González. Cemex. 09 de fevereiro de 2021.

› Entrevista a Wilian Lourenço Da Silva, Instituto Votorantim. 17 de fevereiro de 2021.

› Entrevista a Ricardo Martínez, Industrias Peñoles. 22 de fevereiro de 2021.

› Entrevista a Tatiana Montório e Bruno Fioravante, Instituto Camargo Corrêa. 25 de fevereiro de 2021.



A leitura do entorno: Uma ferramenta para a construção de comunidades sustentáveis

