

# **Construindo uma ideia de Liderança e Mobilização Social**



**Assentamento MAISA**

Setembro de 2012



## CARTILHA DE LIDERANÇA E MOBILIZAÇÃO SOCIAL

Professor / Orientador

**LUCIANA NEPOMUCENO**

**ELISABETE STRADIOTTO SIQUEIRA**

Equipe de coordenação

Pedro Arthur

Leonardo José

Livia Freire

Ozeir Lima

Águida Jéssica

Equipe de colaboração da cartilha

Adriana Dias Moreira Pires

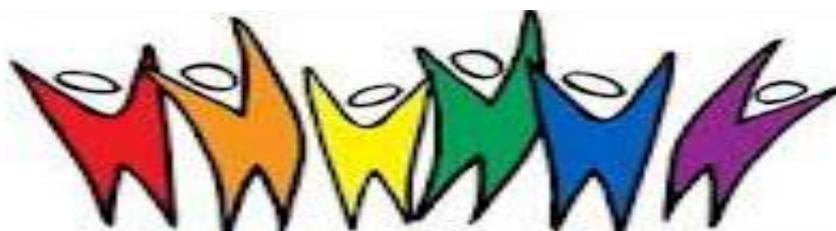
Gabriela Oliveira Justino

Maria Juliana

Esta cartilha é fruto de encontros de formação sobre Liderança e Mobilização Social ocorrida junto à comunidade do assentamento MAISA. O objetivo dos encontros de Liderança foi construir e ampliar os conceitos de liderança, partindo da ideia que este se constrói através da relação estabelecida entre líderes e liderados; já o de Mobilização Social foi abordar e propor uma nova cultura política desencadeando o desenvolvimento, autônomo e autoconstruído, de uma identidade reflexiva, ativa, crítica, com forte noção de que é possível se dominar o futuro por meio de projetos, individuais e coletivos, dando maior vazão à sua busca pelo ambiente comunitário.



Partindo destes objetivos foi possível num momento posterior relacioná-los de forma a permitir a abertura de espaços de reflexão e construção de experiências inovadoras em vários âmbitos, como nas tentativas de criação de novos mecanismos de decisão; na sociabilidade, no que se refere às novas formas de criação e manutenção dos laços comunitários; enfim, na possível construção de novas representações sobre a realidade e novas identidades.



## O QUE DEFINE E LEMBRE LIDERANÇA

As discussões sobre liderança foram iniciadas a partir da concepção de cada participante sobre o tema de acordo com palavras relacionadas ao tema. Várias palavras foram ditas e relacionadas coerentemente com a temática, tais como:

**Poder:** essencial para liderar, afinal todo líder deve possuir poder; Não quer dizer força (neste contexto) é uma autoridade de representação, de tomada de decisões, quem tem o poder controla, influencia; este poder não está só no líder; força; poder de mandar; poder aquisitivo

**Seguir em frente:** a liderança é um processo contínuo que não pode parar;

**Líder de si mesmo:** todo líder deve estar seguro de si mesmo para liderar os demais;

**Líder:** é o cabeça, aquele que detém um conhecimento específico, expressa o que pensa, decide e tem liberdade para fazer algo sem qualquer tipo de impedimento, representando algo que foi previamente fruto do consenso com outras pessoas, além de servir de espelho, tem a função de conscientizar e ser consciente do que está fazendo, não impor sua opinião e sim construir uma solução com a participação de todos; quem lidera o grupo; pessoa que lidera um grupo e que é respeitado; quem tem mais conhecimento; “o cabeça” do grupo; pessoa que está a frente; poder;

**Comando:** é tido como sinônimo de poder;

**Conquistar:** liderança é fruto de uma luta por conquistas.

**Superior:** Uma pessoa que tem poder e esta acima dos outros

**Seguidor:** Para ter liderança tem que ter pessoas que sigam um superior; unidos por objetivos e interesse iguais ou semelhantes.

**Liderar:** comandar, controlar, representar; algo ou alguma coisa; estar à frente de algum movimento; ter acesso a algo; acesso as informações

**Comandar:** controlar um grupo, organizar, delegar tarefas.

**Conhecimento:** não se participa de algum processo (como o de liderança) sem se saber do que se trata, sem conhecer seu ambiente de atuação, componentes.

**Ordem:** Fazer com que as pessoas sigam suas ordens.

**Dominar**: controle sobre alguma coisa; domínio sobre si mesmo, sobre o trabalho;

**Compreensão** – compreender as necessidades; saber escutar as críticas e saber elogiar;

**Respeito** – tem que ter respeito em tudo que fazemos; saber escutar pra depois avaliar as decisões;

**Grupo** – união entre pessoas; conjunto de pessoas; quem dita às tarefas;

**Coragem** – coragem de enfrentar as opiniões; contrariar opiniões; buscar respeito, informação;

## DIFERENÇAS ENTRE LÍDER E ADMINISTRADOR (GERENTE)

“Toda pessoa que possui o poder mandamental (*o poder de mandar*) é líder?”

Apesar do pensamento leigo sobre o assunto, os participantes foram convidados a refletir novamente na ideia da construção coletiva, participação, os objetivos comuns que conectam um líder aos seus liderados, além das relações de confiança que são estabelecidas. Neste contexto, ressalta-se as distinções publicadas por Bennis e citadas por Bergamini<sup>1</sup>(1994):

- “O gerente administra; o líder inova;
- O gerente é uma cópia; o líder é original;
- O gerente focaliza-se em sistemas e estruturas; o líder focaliza-se nas pessoas;
- O gerente tem uma visão a curto prazo; o líder tem a perspectiva do longo prazo;
- O gerente pergunta como e quanto; o líder pergunta o que e por quê;
- O gerente tem seus olhos sempre nos limites; o líder tem seus olhos sempre nos horizontes;
- O gerente limita, o líder dá origem;
- O gerente aceita o status quo, o líder desafia;
- O gerente é o clássico bom soldado; o líder é a própria pessoa;
- O gerente faz certo as coisas, o líder faz as coisas certas.”

<sup>1</sup> BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 102-114, Mai./Jun. 1994.

## ANALISE DAS IMAGENS

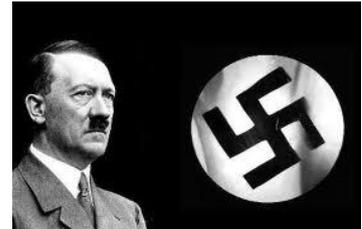
Observe as imagens abaixo e marque quais delas retratam um líder:



Lula



Xuxa



Hitler



Jesus



Neymar

Líder ou influenciador?

---

---

---

---

## AS DIVERSAS FORMAS/MOMENTOS CONSTITUEM UM LIDER

A liderança só é construída na prática, nas mais diversas e distintas situações. Pôde-se citar como exemplos os grupos formados durante a oficina para a execução de uma determinada atividade enaltecendo que sempre há uma pessoa que dar o primeiro

passo, impulsiona e motiva os demais; líder de sala de aula que atua em prol da defesa do alunado, etc. A partir dos exemplos os participantes compreenderam que a existência de um líder preestabelecido não impede que existam outros líderes, já que em momentos distintos uma determinada pessoa pode portar como tal na defesa de objetivos comuns à uma coletividade a qual faz parte.

### AFINAL QUAL FOI O CONCEITO DE LIDERANÇA CONSTRUÍDO

A partir de toda discussão desenvolvida sobre liderança e o papel do líder pôde-se construir coletivamente os seguintes pontos:

---

---

---

---

---

### JOGO DO TABULEIRO

É hora de jogar. Forme seu grupo e mãos à obra. Recorte os cartões de Sorte e Revés e trace-os. Escolha um objeto para ser seu representante no tabuleiro e comece o jogo. O vencedor é aquele que passar primeiro pelo final.



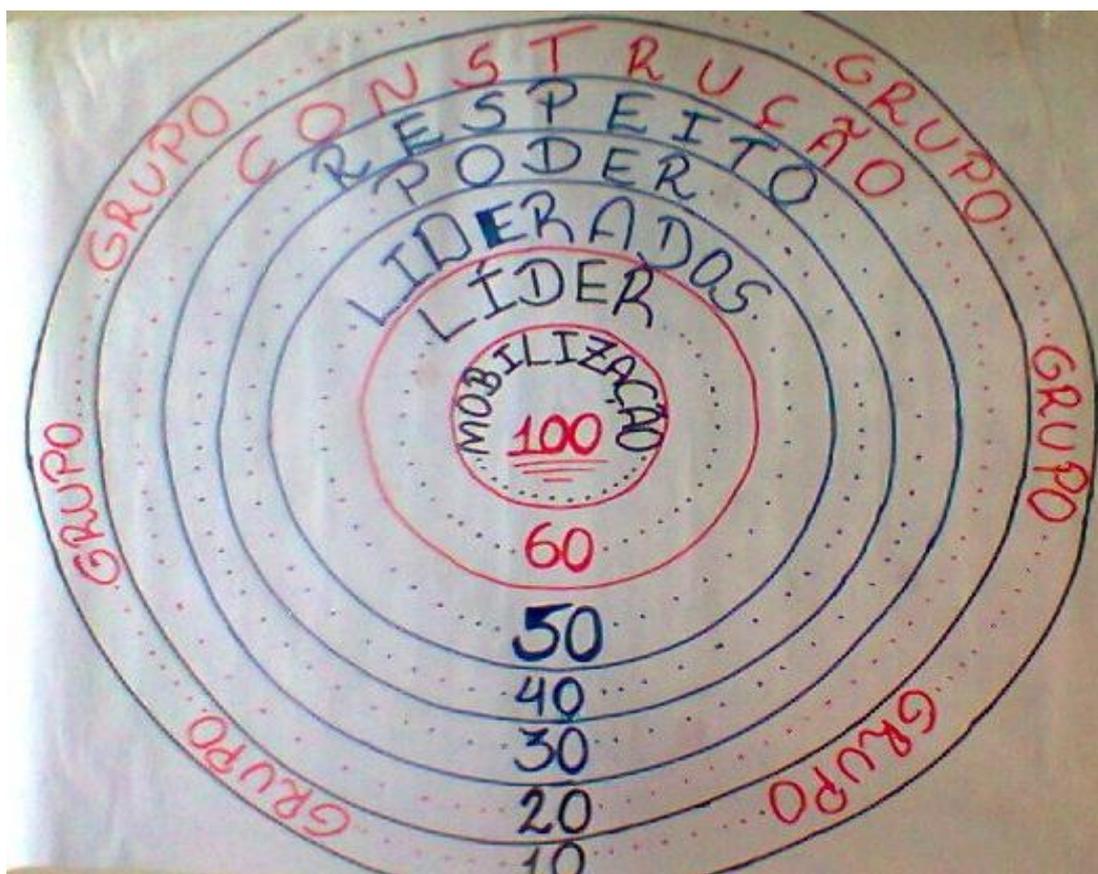
## RESULTADO DAS DISCURSÕES:

Após as discursões sobre liderança nas cinco agrovilas o conceito formado foi:

“A liderança compreende a forma de saber lidar com as pessoas e com momento difíceis. É papel do líder o poder de motivação, de servir de espelho aos demais. Assim ele conseguirá liderar grupos, comunidades ou até mesmo populações, comandando e sendo a voz ativa de muitos. Sempre incentivando a liberdade de opinião e expressão do grupo. A relação de um líder e seus liderados é o que mais se destaca no processo da liderança; pois sem esta relação não existiria a liderança; é de muita importância no processo a harmonia de seus participantes, que ambos (líderes e liderados) estejam de acordo no que fazem e que seus objetivos sejam sempre semelhantes ou iguais”

## DINAMICA DE INTRODUÇÃO À MOBILIZAÇÃO SOCIAL

É hora de jogar. Forme seu grupo e mãos à obra. Escolha a cor da sua massinha de modelar e amasse-a formando uma bolinha para ser seu dardo. Por sorteio definam a ordem de lançamento e comece o jogo! Cada alvo acertado compreende uma pontuação e corresponde a uma palavra a qual deverá ser sucintamente explanada por aquele que acertar. O vencedor é aquele que somar mais pontos ao final de quinze rodadas.



## MOBILIZAÇÃO SOCIAL

A mobilização social permite a abertura de um espaço de reflexões e questionamentos que leva as pessoas a pensarem no mundo não mais como algo dado e definitivo. Ver o mundo por um novo prisma. Ao mesmo tempo em que destrói muitas certezas (senso comum), abre espaço para a visualização de um diálogo entre múltiplas interpretações do mundo<sup>2</sup>.

O processo de mobilização social rompe com o isolamento, propicia o contato com novas perspectivas de mundo e propõe uma nova cultura política – desencadeando o desenvolvimento, autônomo e autoconstruído, de uma identidade reflexiva, ativa, crítica, com forte noção de que é possível se dominar o futuro por meio de projetos, individuais e coletivos. Dá maior vazão à sua busca pelo ambiente comunitário<sup>3</sup>.

Nos assentamentos rurais, principalmente os decorrentes de mobilização social, se apresentam como espaços privilegiados de construção de experiências inovadoras em vários âmbitos nas práticas econômicas, como nas relações de trabalho e na nova

<sup>2</sup> TRABALHADORES RURAIS EM MOVIMENTO: A CONSTRUÇÃO DE UMA NOVA IDENTIDADE NO ASSENTAMENTO ARUEGA (NOVO CRUZEIRO/ MG). Arnaldo José Zangelmi e Izabella Fátima Oliveira de Sales. Revista Extensão Rural, DEAER/PPGExR – CCR – UFSM, Ano XVI, nº 17, Jan – Jun de 2009.

<sup>3</sup> *Ib idem.*

percepção sobre a propriedade privada; na cultura política, como nas tentativas de criação de novos mecanismos de decisão; na sociabilidade, no que se refere às novas formas de criação e manutenção dos laços comunitários; enfim, na possível construção de novas representações sobre a realidade e novas identidades. Entretanto, ainda há um grande desafio: o de, além da conquista da terra, propiciar aos trabalhadores rurais experiências que os levassem a repensar e rearticular suas práticas e visões de mundo. Para tanto encontravam na socialização dos meios de produção a oportunidade de construção de uma sociedade mais justa<sup>4</sup>.

Bernardo Toro propôs um modelo teórico para o desenvolvimento da mobilização social, partindo da identificação de um “sentido”, um “propósito” consistente, motivador, que possa gerar um **imaginário** que seja capaz de introduzir práticas transformadoras na rotina individual das pessoas para atender a um determinado consenso social. Para produzir esse imaginário é necessária a criação de conteúdos que tenham força para levar a sociedade à mudança<sup>5</sup>.

No processo de mobilização deve-se saber claramente o fato principal que requer à mobilização. É o **porque** da ação ou grupo de ações integradas. Deve ser uma declaração simples, obtida através da análise do projeto, plano de ação ou da simples constatação de uma realidade social, possível de ser tratada pelos processos da comunicação social<sup>6</sup>. Assim como é importante saber quais problemas podem ser solucionados pela mobilização, além do efeito que se espera que as ações de mobilização/comunicação tenham sobre o adotante da mudança social.

A mobilização social proposta por Bernardo Toro é orientada sob a ótica de quatro estratégias:

- a. Definição do(s) público(s) alvo (o objetivo é saber quem são, como são e como se comportam estes públicos, para que se possam desenhar abordagens específicas);
- b. Concorrência principal – direta e indireta (definição da arena na qual o produto social vai lutar e das mensagens que com ele vão competir ou estão concorrendo);
- c. Proposição ao adotante da mudança social (o melhor argumento que o nosso produto social pode oferecer para motivar o adotante (público(s) alvo) à mudança social. Deve traduzir o imaginário que se pretende transmitir ao adotante e que fará com que ele assuma a mudança social desejada);
- d. Evidência de apoio à proposição (é uma informação que suporta diretamente a proposição, que apóia a proposição, factual e tecnicamente).

---

<sup>4</sup> Experiências de trabalho e percepções sobre a terra no Assentamento Aruega (Novo Cruzeiro/ MG). Arnaldo José Zangelmi e Izabella F. Oliveira de Sales. Revista IDEAS, v. 3, n. 1, p. 54-73, jan./jun. 2009.

<sup>5</sup> BOCK, Udo. Briefing básico de comunicação para processos de mobilização social. In IV Congresso Brasileiro de Publicidade: Criando o futuro. São Paulo, 2008.

<sup>6</sup> *Ib idem*.

Deve-se ainda definir as metas, produtos esperados e respectivos indicadores, de resultado e / ou de processo, para o monitoramento das ações e avaliações parciais, durante o transcorrer do processo, inclusive avaliação final em período a ser definido<sup>7</sup>.

Bernardo Toro exemplifica ainda que a importância da comunicação para a mobilização social está na: a) convocação: ato de liberdade; b) de vontades: ato de paixão e interesses; c) propósito coletivo: ato público; d) para a dignidade humana: ato ético<sup>8</sup>.

## AFINAL O QUE É MOBILIZAÇÃO SOCIAL?<sup>9</sup>

É muito comum confundir essa expressão com uma grande reunião de pessoas em praças públicas, passeatas, protestos. Porém, esses agrupamentos, por si só, não são capazes de definir a mobilização.

Para entender melhor, observe os conceitos abaixo:

“A mobilização social é a reunião de sujeitos que definem objetivos e compartilham sentimentos, conhecimentos e responsabilidades para a transformação de uma dada realidade, movidos por um acordo em relação a determinada causa de interesse público”<sup>10</sup>.

“A mobilização ocorre quando um grupo de pessoas, uma comunidade, uma sociedade decide e age com um objetivo comum, buscando, cotidianamente, os resultados desejados por todos. Mobilizar é convocar vontades para atuar na busca de um propósito comum, sob uma interpretação e um sentido também compartilhados. (...) A mobilização não se confunde com propaganda ou divulgação, mas exige ações de comunicação no seu sentido amplo, enquanto processo de compartilhamento de discurso, visões e informações.”<sup>11</sup>

Dessa forma, fica mais fácil perceber que a mobilização social é um processo muito mais *cotidiano*. Participar ou não de um processo mobilizador é um *ato de escolha*. Requer uma *dedicação contínua*, e os objetivos são alcançados a partir das

---

<sup>7</sup> IB idem.

<sup>8</sup> PICHELLI, Katia Regina. Comunicação e mobilização social para o desenvolvimento sustentável em assentamentos rurais – os papéis da comunicação. 2º ENCONTRO DA REDE DE ESTUDOS RURAIS. UFRJ, Rio de Janeiro (RJ), 2007.

<sup>9</sup> Manual de mobilização social. Setembro de 2007. Minas Gerais. Disponível em: <[http://www.saude.mg.gov.br/politicas\\_de\\_saude/viva-vida/manual%20de%20mobilizacao%20social050907final.pdf](http://www.saude.mg.gov.br/politicas_de_saude/viva-vida/manual%20de%20mobilizacao%20social050907final.pdf)>. Acesso em 13/09/2012.

<sup>10</sup> HENRIQUES, Márcio S. (org). Comunicação e Estratégias de Mobilização Social. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

<sup>11</sup> TORO, José Bernardo e WERNECK, Nísia Maria. Mobilização Social: um modo de construir a democracia e a participação. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

ações realizadas pelos diversos atores, em diferentes momentos, porém sempre *voltadas ao mesmo propósito*.

O processo de construção e manutenção da mobilização está diretamente ligado ao uso de técnicas de comunicação. Isso porque podemos entender que comunicar é muito mais do que simplesmente transmitir uma mensagem. É a partir da comunicação que criamos vínculos e relações com os outros, e é nessa relação que nos tornamos capazes de coordenar nossas ações num mesmo sentido, possibilitando a transformação da realidade.

Assim, entendemos que “ações de comunicação em seu sentido mais amplo”, como diz Toro<sup>12</sup>, também possuem caráter educativo e são aquelas que permitem a troca de repertórios entre as pessoas. Possuem várias formas, que vão do diálogo entre vizinhos ou colegas ao uso da mídia, passando por manifestações culturais ou rituais religiosos, encontros, seminários, treinamentos, reuniões, passeatas, faixas, cartazes, carros de som etc.

Por isso, todo o planejamento da mobilização é perpassado por atos comunicativos, que serão os responsáveis por fortalecer os laços entre as pessoas que lutam por uma causa mobilizadora.

## **A COMUNICAÇÃO E A MOBILIZAÇÃO**

A mobilização social para a transformação de uma dada realidade exige a criação de vínculos coletivos, o que se dá com o uso estratégico dos instrumentos da comunicação. O que vai manter esses vínculos será a troca constante de informação a respeito dos objetivos que se deseja atingir, sem que seja necessário uma ligação formalizada para que cada um tome atitudes e realize ações.

Na mobilização é preciso planejar e estabelecer trocas, manter contatos e reunir as pessoas, para que o vínculo entre elas e o projeto mobilizador se mantenha e se fortaleça. A força deste vínculo entre as pessoas e a causa dele está na co-responsabilidade. Isso significa dizer que a forma mais interessante de participação no projeto de mobilização é aquela em que a pessoa julga a causa importante, toma decisões e age para solução do problema, com a consciência de que outras pessoas também estão agindo e que, esse conjunto de ações, irá trazer a solução da questão ao longo do tempo.

Por isso podemos dizer que a mobilização social requer *estratégias de comunicação* que possam garantir a circulação de informações, promovendo a participação e um nível crescente de vinculação dos atores ao movimento de mobilização social. O uso de

---

<sup>12</sup> *Ib idem.*

instrumentos da comunicação permite que os atores conheçam o movimento para julgá-lo; possam optar por sua adesão ou não, e tornarem-se protagonistas do processo.

Compreendido isto, é possível então partir para o planejamento das ações de comunicação que irão fortalecer e manter esses vínculos.

- **PLANEJAMENTO**

Para tomar decisões sobre as melhores estratégias de comunicação que estabelecerão os vínculos na mobilização, é preciso, antes de tudo, saber *quem o projeto procura mobilizar*. Para isso é feito o mapeamento e identificação dos principais atores. O mapeamento e identificação serve para identificar as pessoas, grupos e instituições que podem ter algum interesse em conhecer, acompanhar ou desenvolver ações em torno da causa pela qual o projeto estiver lutando. É importante definir: quem se encontra na área de abrangência do projeto? Quem possui informações básicas? Quem julga a causa importante? Quem já realiza ações que sejam pontuais? E quem realiza ações que já sejam coesas, contínuas e/ou co-responsáveis? Há instituições e organizações cujo trabalho seja voltado para ações em torno da causa?

Algumas ações de comunicação para a mobilização social são importantes, pois servem para fortalecer os vínculos entre os atores, criando estratégias que busquem principalmente ampliar o número de legitimadores e geradores do processo. Assim, após o mapeamento e identificação dos públicos, é preciso pensar as ações de comunicação que cumprirão este objetivo.

Os instrumentos e estratégias de comunicação, por gerarem o sentimento de reconhecimento no projeto, são também chamados de fatores de identificação (HENRIQUES, 2004)<sup>13</sup> que podem ser divididos em três tipos, como veremos a seguir. Tendo em vista os vínculos mais fortes da escala, podemos perceber como cada um desses fatores contribui para aumentar a aproximação dos atores com o projeto:

- **Fatores de publicização e coletivização:** possuem este nome por coletivizarem as mensagens e discursos do projeto, formando uma identidade em torno da causa. Assim, possibilitam que cada um perceba com mais facilidade quando algo está sendo feito em nome ou em benefício do projeto. Por isso, estes fatores contribuem não apenas para a visibilidade do projeto como também para sua coesão. Exemplos: Marca, slogan, bandeira, campanha de TV e rádio.
- **Fatores litúrgicos:** dizem respeito aos rituais, aos acontecimentos que reúnem as pessoas em um dado momento para reafirmar a causa e recuperar os valores do projeto. São importantes estímulos para “aquecer” a mobilização e favorecer a continuidade.

---

<sup>13</sup> HENRIQUES, Márcio S. (org). Comunicação e Estratégias de Mobilização Social. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

Exemplos: Ações coletivas, celebrações, seminários, encontros, congressos, passeatas, reuniões, estratégias aproximativas.

• **Fatores de informação qualificada:** buscam essencialmente passar aos atores do processo informações que direcionem suas ações, que indiquem caminhos e instruem, buscando uma mudança cultural benéfica a todos. São informações de caráter pedagógico e técnico e mostram como atuar no cotidiano e no campo de conhecimento de cada pessoa ou grupo. Exemplos: Informativos, folders, cartas, cartões, cartilhas, manuais, sites, e-mails, palestras, treinamentos, relatórios.

Quando colocadas em prática, de forma organizada e bem planejada, estas ações tornam a mobilização cada vez mais forte, fazem surgir novas estratégias e guiam os atores rumo ao alcance de seus objetivos.

## O QUE É MOBILIZAÇÃO E O QUAL SUA RELAÇÃO COM LIDERANÇA ?

Após o aprofundamento sobre a temática Mobilização Social partiu-se para a etapa de correlacionar o tema com Liderança. Os participantes reforçaram que o papel do líder é fundamental em todo e qualquer processo de mobilização social, pois é ele quem convoca os demais a se reunirem em torno de uma causa comum a coletividade e assume os riscos e responsabilidades dos demais.

No tocante da mobilização social foi possível refletir a sua relação com os direitos humanos, no sentido de que geralmente as causas que levam a um processo de mobilização social estar diretamente relacionada com alguma falha no exercício e/ou privação de algum direito fundamental, conforme os exemplos a seguir.



- Fundado em Cascavel (PR), centenas de trabalhadores rurais decidiram fundar um movimento social camponês, autônomo, que lutasse pela terra, pela Reforma Agrária e pelas transformações sociais necessárias para o nosso país. Eram posseiros, atingidos por barragens, migrantes, meeiros, parceiros, pequenos agricultores... Trabalhadores rurais sem terras, que estavam desprovidos do seu direito de produzir alimentos.



- A Campanha Ficha Limpa foi lançada em abril de 2008, pela sociedade civil brasileira com o objetivo de melhorar o perfil dos candidatos e candidatas a cargos eletivos do país. O projeto Ficha Limpa circulou por todo o país, e foram coletadas mais de 1,3 milhões de assinaturas em seu favor – o que corresponde a 1% dos eleitores brasileiros. A Lei da Ficha Limpa é uma conquista histórica da sociedade brasileira e está definitivamente incorporada ao nosso sistema eleitoral! Sua aprovação só foi possível

Sobre as temáticas Liderança e Mobilização Social elaborem cartazes nos quais mostrem a sua compreensão construída no encontro.

#### PARA REFLETIR!

- O que é Mobilização Social
- Como Mobilização Social se relaciona com Liderança?

#### RESULTADO DAS DISCURSÕES:

Mobilização Social é um grupo de pessoas lutando por um objetivo comum.

Mobilização Social é lutar em união  
Procurar reivindicar em prol da população

Se a vida está difícil e falta algo a comunidade  
O povo se mobiliza com muita passividade

Muita gente acha que baderna é mobilização  
Se engana quem pensar, não misturem as estações

O progresso de um povo depende de organização  
Um caminho para isso é a mobilização.

Autores : João Moreira Timoteo, Maria do Socorro Souza, Larissa Mariana Rocha de Lima, Marcelo Ritieli de Lima.