



# Hub de Lideranças

Exercitando a cidadania em todo o Brasil

**instituto**  
**VOTORANTIM**

 **programa**  
**cidadania**

# Introdução

O Hub de Lideranças surge a partir da definição estratégica do Programa Cidadania do Instituto Votorantim. O Programa realizado, faz parte de sua frente de atuação no tema de fortalecimento da prática cidadã no Brasil.

O projeto foi criado e desenvolvido com o objetivo identificar lideranças territoriais de todo o Brasil e contribuir com o fortalecimento dos seus conhecimentos e competências através de mentorias e uma trilha de capacitações em ferramentas e conteúdos relevantes para potencializar sua atuação como líder.

Partimos da premissa de que existem questões locais que podem ser elementos de mobilização e motivação da participação coletiva e do exercício da cidadania. Por isso, potencializar a atuação de lideranças que já trabalham no tema, fortalecendo suas competências individuais, foi a transformação proposta neste projeto. Buscamos indivíduos com ações reconhecidas de engajamento cívico e social em suas comunidades, sem ligação partidária, formal ou não.

Para isso, desenhamos uma jornada em torno de cinco temas de trabalho:

Participação e propósito:  
reconhecer-se no  
protagonismo de  
transformação social

Decolonialidade:  
conceitos e práticas

Estratégias de diálogo,  
comunicação e  
mobilização social

Conhecimento político  
como ferramenta para  
ampliação de impacto

Planejamento e gestão  
de pequenos projetos

Convidamos você a conhecer um pouco mais sobre como cada tema permeia a atuação de diferentes lideranças sociais no país.



# Participação e propósito: reconhecer-se no protagonismo de transformação social

Liderar conversas e iniciativas que impulsionam mudanças positivas no mundo não é uma tarefa fácil. Os desafios que se apresentam são muitos e de toda ordem. Caminham lado a lado as preocupações com o trabalho em si, e tudo que o rodeia: como sustentar as atividades, como gerir pessoas e times? Qual é a melhor estratégia para alcançar o resultado esperado e quais indicadores de impacto capturam de maneira mais fiel o que foi feito? Essas são apenas algumas das muitas perguntas de todos os dias.

Paralelo a tudo isso existem desafios de ordem subjetiva, igualmente fundamentais: avançar no desenvolvimento pessoal, não se perder dos afetos familiares e vínculos de amizade, ter um olhar para o autocuidado em uma rotina exigente e sem muitos horários de começo e fim de ciclos de trabalho.

Propósito. É essa palavra que entrou de vez para o vocabulário popular quem sustenta a decisão por uma doação de vida, até nos dias em que todas as perguntas aparecem de uma só vez. E todos os problemas, também.



Propósito é aquilo que mantém uma pessoa em movimento no mundo, mesmo quando existem inúmeros outros movimentos no sentido contrário. Um farol pessoal, o propósito é importante porque organiza os afetos e decisões para no dia seguinte se começar tudo de novo.

Na construção do protagonismo para a transformação social, ele é o elemento fundador.

É preciso estar atento ao chamado para ocupar este papel de liderança. Depois, reconhecer nesse lugar. E tudo começa com a construção de um propósito.



## COMO NASCE UM PROPÓSITO

O movimento de colocar a vida à disposição da mudança coletiva emerge de duas maneiras. A primeira passa por transmutar uma experiência pessoal, geralmente de dor, em uma doação de tempo e talento para superar um desafio social que se relacione com aquela experiência. Já na segunda, existe uma observação crítica da realidade junto a uma aproximação de quem produz trabalho para superar um problema.

Jaqueline Cuevas e Fernanda Silmara se encaixam no primeiro, em que experiências pessoais que fazem emergir soluções coletivas. Filha de imigrantes, Jaqueline sempre estudou em escola pública, onde sofreu agressões físicas e psicológicas por, simplesmente, ser quem é. Ela é de Ferraz de Vasconcelos, em São Paulo. Essa experiência dolorosa de sociabilidade ainda na adolescência a fez entender que as coisas poderiam e precisam ser diferentes.



**“Na escola, eu era uma pessoa muito tímida, falava pouco. Tremia só de falar na frente. Sofremos muito com o bullying e a xenofobia por conta da nossa origem”, revela. Jaqueline sentia na pele como esse ambiente e essa dinâmica social a despotencializava como estudante e liderança.**

Quando passou a frequentar cursinhos populares, compreendeu o que poderia fazer para inspirar estudantes em ambientes adversos a liberarem o seu potencial. Foi quando começou a nascer a ideia do que hoje é o #TMJ Pela Educação, um movimento de oficinas e vivências sobre temas e assuntos de interesse das juventudes escolares.

De quieta e tímida, Jaqueline é hoje social media no Astrominas e no Projeto Cecília. Coordenadora no Mentoriza, membra da ECA Social e coordenadora na área de Relações Institucionais no Folhas Que Salvam. Em um ambiente convidativo e seguro, as pessoas revelam sua melhor versão, defende.

Caminho parecido foi o de Fernanda Silmara. Moradora de Natal, no Rio de Grande do Norte, Fernanda trabalha para garantir moradia digna para todas as pessoas. Entrega um lar, não uma casa, ressalta. Sua iniciativa, a Reformar, mobiliza profissionais e voluntários interessados em transformar radicalmente casas e organizações sociais das periferias e favelas da capital.



**“Eu sempre fui muito caseira, mas quando era criança quase não ficava em casa porque tinha medo de acontecer alguma coisa. Quando chovia, por exemplo, tinha goteira até em cima da cama”. A Reformar é uma resposta ao mundo de que se depender dela, olha o propósito aqui, ninguém mais passará por isso.**

## É O OLHAR DO OUTRO QUE ME RECONHECE LIDERANÇA

Ruth Nayane hoje lidera o Museu D'Água em Belém, no Pará. O projeto trabalha com a memória coletiva do bairro do Jurunas para educar sobre o passado e construir outras possibilidades de futuro. Cravada na Amazônia Urbana, o museu tem especial atenção em registrar as transformações urbanísticas e climáticas. Sua história caminha em outra direção, aquela em que alguém reconhece em você o que bem mesmo você talvez perceba.

Estudante de história, Ruth se aproximou do museu ainda na faculdade como voluntária, se interessou em entender a história do bairro. Acabou virando coordenadora quando o fundador viajou e a colocou nesse papel. Diz, não se entendia preparada, foi uma resposta ao chamado.



**“Essa consciência de que você está liderando um processo vai se construindo aos poucos”, diz. “Eu mesma comecei a me ver mais neste lugar depois do Hub de Lideranças, que tem me ajudado a me entender o que é esse papel”.**

Aqui, importante dizer o quanto uma cultura de feedbacks potencializa o autorreconhecimento e a emergência de novas lideranças.

As condições externas também levaram Clayton Silva, do Rio de Janeiro, a ocupar os múltiplos papéis de hoje em dia. Líder comunitário, está à frente da Associação de Moradores do Jardim do Carmo e, há 8 anos, fundou o Projeto Criança Vencedora de Jiu Jitsu.

Tudo aconteceu rápido, quando o então presidente saiu e ele se viu tendo que ocupar o papel de liderança formal. Colocou os anos de conhecimento acumulado nos trabalhos anteriores como gerente de loja neste novo desafio. O que não sabia foi buscar com os mais velhos ou em cursos e capacitações. Recorrente, a busca pela sabedoria dos antigos é um traço forte das lideranças territoriais.



**“É importante dizer que existem muitas formas de liderança, e nesse sentido todo mundo tem esse viés. Tem gente que faz muita coisa acontecer, mas não gosta de aparecer, de estar lá na frente. Mas ela é uma liderança também”, reflete.**

A confiança externa e a consequente validação de uma rede de confiança aparecem como elementos essenciais no fortalecimento dessas lideranças transformadoras. Nem sempre essas pessoas se reconhecem assim, precisando que este movimento seja de fora para dentro.

## DE QUAL LIDERANÇA ESTAMOS FALANDO?

Outro elemento é a própria compreensão do que é ser um líder e como isso se manifesta numa rotina de trabalho. O imaginário social ainda é construído ao redor de uma figura de liderança messiânica e centralizadora. Demora algum tempo até que pessoas que gostam de trabalhar nos bastidores, e construir tudo coletivamente, se entendam como protagonistas.

Jane Maria trabalha no campo social há 24 anos, mas somente há seis lidera formalmente uma organização. O Projeto Gira Sol atende crianças e adolescentes do Morro São João e arredores, no Rio de Janeiro. Ela explica que também nunca havia ocupado um papel de liderança formal por onde passou, mas foi ressignificando o que isso queria dizer ao perceber que no dia a dia da comunidade era a ela que recorriam.



**“Eu tinha esse perfil de liderança, mas dentro de mim eu não me via com este espírito”, comenta.**

Mesmo assim, Jane tinha visão de futuro, escuta ativa e autoridade afetiva e política com as pessoas do território.



**“As pessoas viam em mim um perfil que eu, na prática, não conseguia enxergar”.**

Os sucessivos, e cada vez maiores desafios do seu trabalho também a ajudaram a se reconhecer neste lugar.

O conceito de liderança está em disputa, como tudo na sociedade moderna. Por isso, ele balança para muitos lados. Das concepções mais clássicas, quando habilidades e comportamentos atrelam liderar a um lugar de visionário,

daquela pessoa que consegue visualizar o que nem todo mundo consegue e leva uma comunidade para lá, até definições ancestrais e comunitárias que partem de modelos não eurocentrados.

Nessa cosmogonia, **liderar é mais sobre mediar conversas, ideias e pessoas para a produção do comum do que sobre dar ordens. Esse modelo mental aparece especialmente nas palavras de mulheres e lideranças sociais de favelas e periferias. Para elas, a liderança é circular e circunstancial.**

Assim como este artigo, tudo começa com o encontro entre a pessoa e o seu propósito no mundo. Encontrar o que ela faz bem, o que a faz bem e o que o mundo precisa demanda atenção e generosidade, além de autoconhecimento e autointeresse. Em seguida, o desafiador movimento dessa pessoa se compreender como uma liderança, alguém afetiva e politicamente inspiradora a confiável. Uma transformação radicalmente ética com o interesse coletivo passa, diretamente, por esses elementos.

# Expediente

## IDEALIZAÇÃO E REALIZAÇÃO:

### INSTITUTO VOTORANTIM

Ana Paula Bonimani  
Bianca Beltrami  
Rafael Luis Pompeia Gioielli  
Thamara Coelho Pedroso

[contato@institutovotorantim.org.br](mailto:contato@institutovotorantim.org.br)

Agradecimento especial a todas as lideranças que participaram ativamente do Hub de Lideranças do Instituto Votorantim e são diariamente agentes transformadores de suas realidades.

Clique aqui e conheça mais sobre cada líder:  
[www.programacidadania.org.br/hub-de-liderancas/](http://www.programacidadania.org.br/hub-de-liderancas/)

## PARCEIROS TÉCNICOS DE EXECUÇÃO

ekloos

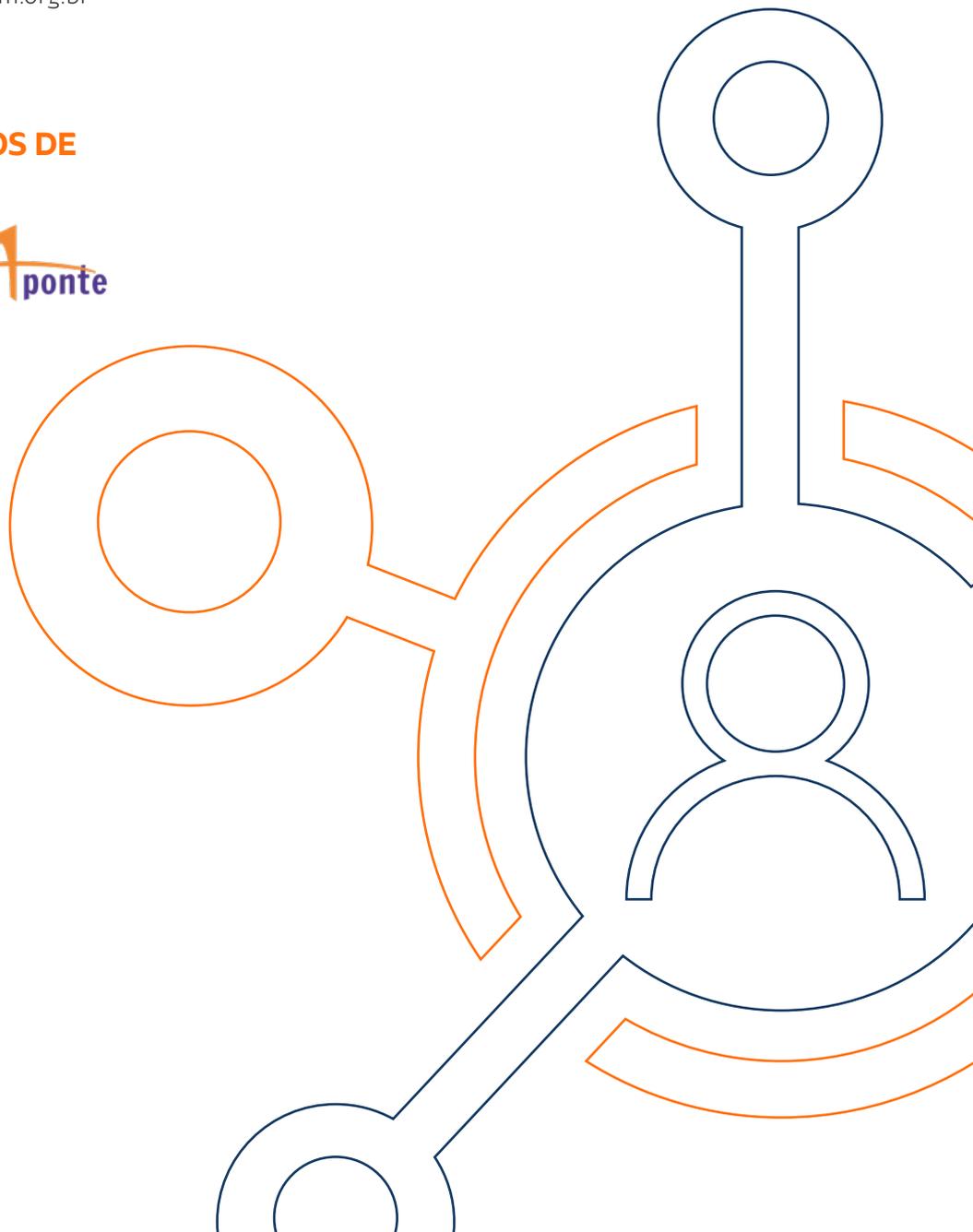
ponte | ponte

## REDAÇÃO

Tony Marlon

## DIAGRAMAÇÃO

Brief Comunicação





instituto  
**VOTORANTIM**

 programa  
cidadania