

ENTREVISTA

DOMINGOS ARMANI E LEANDRO VALARELLI
por CRISTIANE FELIX

Estratégia e planejamento nas OSCs: um diálogo necessário



Quando o planejamento estratégico surgiu na década de 1970, atendeu a um propósito específico e foi inserido em um contexto sociopolítico e econômico específico. Com a chegada de um novo cenário, movimentos e formas de organização inovadoras, questiona-se: o planejamento estratégico satisfaz as demandas das OSCs do século XXI? A noção de estratégia continua relevante e atual? Ou é limitada?

Essas e outras reflexões podem ser encontradas abaixo, no registro de um bate-papo online realizado em 26 de maio de 2022 entre o coordenador da Equipe DI, Domingos Armani, e o consultor em planejamento Leandro Valarelli, mediado por Cristiane Felix, jornalista e mentora de lideranças.

CRISTIANE | Existe diferença entre estratégia e estratégico? Quais são as principais questões que podemos pontuar como eventuais diferenciações?

LEANDRO | As duas expressões são faces de um mesmo significado. A diferença está em como usamos um e outro. A estratégia tem um sentido muito profundo. É o melhor caminho que leva a produzir uma mudança de qualidade em uma situação, dentro da relação de forças que a produz. Já a estratégia refere-se aqui ao que contribui, faz diferença significativa, é relevante para essa mudança de qualidade e geralmente carrega uma perspectiva de longo prazo.

ARMANI | Concordo com essa ponderação ao trazer a estratégia como caminho. Qual é o melhor caminho para o sujeito produzir o máximo de efeitos no mundo a partir

de sua caminhada? Isso é propósito. Estratégico, originalmente, tinha a ver com o médio e longo prazo. Era sair do momento atual e lançar um olhar para os contextos e desafios de médio e longo prazo. Acho muito importante essa conotação do estratégico, mantê-la como válida. Traz um desafio para as organizações pensarem para além do hoje, do cotidiano, da execução atual de projetos. Há outro sentido de estratégia que é importante explicitar: o que é relevante? O que é mais importante e, portanto, estratégico? Não estou falando em médio e longo prazo, mas o que é mais central, relevante, tem peso crítico e pode fazer a diferença. Portanto, manteria os dois sentidos: como pensar a médio e longo prazo e o que é mais relevante. Para concluir, acho que são dois termos diferentes, mas são conexos, co-irmãos. Então, estratégico é pensar o que é mais importante, projetar isso à luz dos desafios, numa mirada de médio e longo prazo. Estratégia é o melhor caminho a ser adotado que nos conduz a um futuro, um horizonte desejável e desejado.

CRISTIANE | É possível falar de uma espécie de banalização do termo “estratégico”?

ARMANI | Vários atores sociais têm utilizado o adjetivo estratégico para explicar suas escolhas que, muitas vezes, derivam, na verdade, de outros fatores; não os do pensamento estratégico. Há uma banalização e um abuso até do “estratégico” em função disso. Perde-se um pouco o sentido que queremos dar aqui em relação ao estratégico na reflexão estratégica de um ator sobre o seu fazer, seus horizontes e os seus propósitos.

LEANDRO | Concordo também que há uma banalização do termo estratégico, como equivalente ao de importante. O que é importante é uma justiça de valor, pode estar baseado em muitas considerações. O que é estratégico tem a ver com contribuição para uma mudança em um sistema determinado. É preciso cuidado com o uso do termo.

CRISTIANE | Qual o sentido da estratégia para as organizações no campo social?

LEANDRO | O sentido da estratégia para as organizações do campo social é fundamental. Diria que é crucial que tenham alguma noção e reflexão estratégica. Exatamente por serem do campo social, com

recursos e alcances muito limitados, é necessário escolher muito bem qual é o caminho e a sua ação. Não basta só querer fazer, é preciso questionar se aquilo que se quer realizar faz sentido em termos de mudança e de propósito. Então, a ideia de estratégia que as organizações precisam considerar é muito mais crítica e importante numa situação em que se possui poucos recursos. É necessário ter muita clareza sobre como os recursos se transformam em potência, poder e capacidade de produção de influência. Aqui está o grande risco de banalizar o termo estratégia: pode parecer que todo o mundo faz reflexão estratégica, quando não, às vezes só se faz um plano de longo prazo, o que não significa ter uma estratégia.

ARMANI | Concordo com o sentido da estratégia, mas quero fazer uma derivação por considerar relevante. O sentido do planejamento e a própria formatação de um plano, a formulação de uma estratégia, têm níveis diferenciados, dependendo do caráter do ator e das suas situações. Trago como exemplo instituições que estão em situações distintas de enfrentamentos sociais, ora com atores bem delimitados, em outras, não tão demarcados assim, com um aporte substancial. A estratégia não tem o mesmo sentido e alcance nessas situações. O grau de exigência, de sofisticação e refinamento da estratégia em si é diferente. Tem a ver com o tamanho da organização, a natureza de suas causas e a complexidade dela. Uma organização menor, que tem uma amplitude e um tipo de atuação menos complexa, vai exigir menos refinamento de estratégia, do que uma organização maior com uma multiplicidade de relações políticas: poder público, empresas, grande mídia, com uma estratégia de comunicação que faz enfrentamentos maiores e mais complexos.

CRISTIANE | *Isso tem a ver com o tamanho da organização, mas também com o tamanho do desafio que a organização se propõe. O que vai medir isso? O tamanho do ator ou o grau de enfrentamento?*

ARMANI | O exemplo de instituição que dei anteriormente, não tem a ver com tamanho, mas com a natureza do enfrentamento político. O tamanho é uma segunda variável, até menos relevante. A primeira é a natureza do ator, dos enfrentamentos que ele desenvolve e como pensa esses enfrentamentos. Então, um movimento social precisa de mais estratégia, uma ONG precisa menos (ou de uma estratégia menos específica), caricaturando bastante aqui para evidenciar esta diferença.

LEANDRO | Mesmo para uma ONG de defesa de direitos, por exemplo, pode haver níveis de complexidade diferentes da estratégia. Se pretende fazer uma campanha de afirmação de direitos, é preciso ter uma análise mais complexa do que está apostando, entender qual o processo, a disputa em relação à imagem relativa aos direitos e ao que não é imaginário das pessoas. Assim, há um nível de complexidade maior na realização de campanhas de defesa de direitos do que uma outra externa para mudanças mais palpáveis, tipo uma legislação ou norma. Mas se a intenção é mudar a compreensão e a prática sobre direito, aí é mais complexo, exige uma estratégia mais refinada e avançada.

ARMANI | A minha pergunta é: o que está se perdendo quando uma ONG, de grande porte, com anos de atuação, não tem uma estratégia política e institucional? O quanto está se perdendo ou quanto está ganhando em ter uma? Tendo a dizer que, de modo geral, é fundamental, imprescindível, ter estratégia. Mas eu tenho uma margem de dúvida quando relaciono com outras questões. Entre elas, a questão da cultura política, da esquerda brasileira ou dos setores progressistas. A sociedade civil, as ONGs querem abarcar o mundo. Essa cultura totalizante vem dos anos 1970 e 1980. Parte-se da opinião de que pode mudar o mundo, se achando mais poderosas e influentes do que são realmente. O poder delas é muito menor do que elas creem, a não ser nos casos em que atuam de forma muito articulada com outros atores e constroem um poder de influência efetivamente maior. Mas isso é mais incomum do que comum. O mais comum é que as organizações pensem que podem ter impacto e verificá-lo – a partir de ações de organizações singulares, o que é absolutamente questionável e duvidoso. Na realidade, só há impacto e mudanças relevantes na sociedade quando há um alinhamento entre políticas públicas, sociedade civil, mídia e algum setor de elite econômica e política, numa época de mundo favorável. Dificilmente, uma ONG sozinha – e mesmo várias juntas – faz mudanças fundamentais. Seu impacto mais óbvio é comumente na melhoria da condição de determinados grupos de pessoas e menos nos efeitos macrossociais. Há um paradigma de planejar muito e em detalhes, dando a impressão de que se tem muito controle sobre o que vai fazer e como isso vai afetar o mundo. Isso é cada vez mais pensado e criticado em relação ao paradigma positivista, no âmbito do qual isso era verdade. O sujeito deveria conhecer, controlar, executar e

cumprir seus objetivos. Hoje estamos rumando para o paradigma da complexidade. O que é mais importante? Estabelecer alguns objetivos de médio e longo prazo, que é uma ótima estratégia para perseguir, ou ter-se um senso muito nítido do propósito, gerenciar o caos presente no cotidiano, perceber o que emerge, apostar apostar nas forças que estão emergindo e fazendo movimentações a partir daí? São paradigmas diferentes. Como é que fica a estratégia diante disso?

CRISTIANE | *Há um meio caminho entre o que foi colocado anteriormente? Coloco algumas questões: faz sentido que as organizações busquem formular e elaborar estratégias macro, voltadas para mudanças qualitativas de situações da dinâmica social? Como essas estratégias poderiam orientar esse tipo de intervenção? Deveríamos apostar mais na diversidade de formulação versus experimentação? Ou seja, pensar menos na estratégia e observar o que o contexto histórico nos sinaliza?*

LEANDRO | Temos a clareza da importância e do quão crucial é para as organizações pensarem onde querem chegar e quais são os caminhos, ainda mais com as limitações que têm de poder e de capacidade. É uma responsabilidade social e política usar da melhor forma os recursos que possuem. Quanto à questão sobre como elaborar estratégias, concordo com o que é colocado por vocês: a complexidade trouxe muito mais imprevisibilidade, uma necessidade de estar atualizando constantemente a estratégia e o caminho. Nas décadas de 1970 e 1980, o paradigma vigente informava que era necessário um grande processo analítico cheio de informação, de referência e com projeções de posicionamento de longo prazo. Para alguns setores faz sentido ter essas grandes estratégias de longo prazo, com um horizonte de influência em grandes processos. Mas para outros, onde a disputa é mais acirrada e os atores mais diversos e complexos, é mais importante aprender a elaborar estratégias que são emergentes, com atualização de cenário e definição. Isso dá agilidade na reorganização e reorientação da organização. As estratégias, então, são emergentes, a partir do caminho que você vai traçando e percorrendo, quando novas possibilidades vão se abrindo. Isso talvez funcione melhor com organizações menores, ágeis, com muita abertura, com muito diálogo interno, com facilidade para identificar os consensos ou para lidar com os dissensos de maneira não paralisante. Com algumas instituições que são mais pesadas, essas estratégias emergentes não acontecem; como se



fosse um Titanic que para virar leva um tempo, é um processo. Outras organizações são mais do tipo lancha, conseguem mudar e se movimentar com mais facilidade. Existem diferentes tipos de estratégias aparecendo. Estratégias mais frutos de cálculos, estratégias mais de posicionamento – sinalizando onde se quer estar, se quer crescer, reduzir, ampliar, diversificar temáticas, abrir nova frente – ou estratégias de influência, de mudança em situações. Concordo com Armani: é o resultado de muito acúmulo ou de muitas alianças, que você consegue alcançar processos de mudança no marco legal, nas políticas públicas, etc. Para ilustrar nossa conversa, faço referência a Alan Fowler, autor do livro que foi um marco no debate sobre as ONGs, o que certa vez disse o seguinte: “a cadeia de impacto das ONGs não é aquela externa para gerar efeitos, como a redução da pobreza. A cadeia de impacto das ONGs, ou das redes das articulações da sociedade civil, é para alterar a qualidade dos processos de disputa na sociedade”. Ele afirma que é nesse ponto que há interferência, na possibilidade de diálogo, nos termos em que se faz o debate, nas compreensões, no imaginário, nas articulações, nas redes de contato das relações, quem dialoga com quem, etc. O impacto das ONGs não estaria nas políticas, na realidade social que elas querem mudar, mas nos processos de disputa em torno delas. E isso não é pouco: é o que elas podem e devem fazer. Só

depois, às vezes, após o acúmulo de muitos acordos, processos e conjunções, é que podem produzir efeitos no marco político-normativo e, mais indiretamente ainda, mudanças nas condições de vida, na situação de pobreza, aumento de renda, etc. Portanto, Alan Fowler coloca a necessidade de pensarmos como estratégias não de impacto na política pública, mas de mudança na qualidade dos processos de disputa na sociedade e em torno dela. Quais mudanças temos que buscar? Esse é o diálogo que precisamos fazer melhor. Como projetar da melhor maneira nossos objetivos para a mudança de situação final, e não apenas nos orientarmos por aquilo que sabemos ou queremos fazer? É pensar nas mudanças que queremos e podemos produzir neste diálogo, nesta interação.

“ **É importante questionar: qual é o tipo de planejamento que resulta de um paradigma de complexidade? É um planejamento que não se excede em gastar tempo e energia em detalhes, o que não vai resolver nada.**”

ARMANI | As coisas não são lineares e as grandes mudanças são multicausais. Precisamos entender que atuamos em algumas e não atuamos em parte delas. É importante questionar: qual é o tipo de planejamento que resulta de um paradigma de complexidade? É um planejamento que não se excede em gastar tempo e energia em detalhes, o que não vai resolver nada. Penso que a questão fundamental é uma cultura de gestão estratégica. Ao invés de um plano hiperdetalhado para o futuro, o importante é pactuar o fundamental. Isso é o que interessa no planejamento estratégico ou no delineamento de uma estratégia política institucional. Portanto, pactuar o fundamental é ter clareza de propósito, sentido da organização, análise de contexto, entender as tendências e oportunidades, possíveis riscos e onde se pode fazer diferença. Agora, um dos nossos objetivos é ajudar as organizações a sair de um paradigma muito mais de “controle” positivista, estruturalista e migrar para um paradigma de complexidade; desenvolver uma cultura de gestão estratégica e tentar explicitar o que significa uma cultura de gestão com base em uma estratégia. Significa ter muita flexibilidade e atualização constante. A estratégia não é

para sempre. Há estratégias particulares para alguns campos e aquelas que são mais gerais, um pouco mais genéricas, externas para comunicação, alianças, posicionamento, etc. Arrisco opinar sobre o motivo pelo qual o paradigma convencional perdura tanto. Primeiro, porque ele é o vigente e estamos habituados a fazer planejamento de um certo jeito, tem tradição, lastro. Por outro lado, há uma demanda de financiadores por resultados concretos e tangíveis, de curto prazo, expressos em indicadores quantitativos e, obviamente, com poucos recursos disponíveis. Ou seja, o máximo de resultados com o mínimo de recursos. Além disso, via de regra, financiei um projeto, mas não financiei as organizações, os assuntos, e isso pressionou as organizações a não terem planejamento estratégico. Numa verificação empírica e rápida, percebemos que várias organizações grandes e de âmbito nacional não têm planejamento, ou não tinham até pouco tempo atrás. Por que? Porque não é mais necessário, ninguém exige e não há tempo para isso. Além disso, muitas vezes, em grandes organizações os programas tendem a ser bastante independentes, limitando a necessidade de um plano institucional. A exigência é por um bom projeto de três ou quatro anos. Qual é o sentido da estratégia numa organização conduzida por uma lógica de projetos de curto prazo e de resultados quantitativos? Não tem expectativa, ninguém exige, ela não consegue ter tempo para parar, pensar regularmente, desenvolver e estimular uma cultura de gestão de estratégia e pensar contextos. Temos exemplos assim também do acompanhamento que realizamos às instituições atendidas pela Equipe DI.

CRISTIANE | *As organizações acreditam que ter um planejamento estratégico vai torná-las organizações estratégicas. Portanto, para o nosso diálogo, é salutar fazer uma diferenciação entre planejamento estratégico e estratégia?*

LEANDRO | Concordo que ter um planejamento estratégico não implica necessariamente possuir uma estratégia. Porque existem planejamentos estratégicos desprovidos de qualquer intenção estratégica.

ARMANI | Eu realizei planejamentos estratégicos que não incluíam uma estratégia explícita. Primeiro, porque antigamente não me dava conta, como consultor, que isso era uma coisa importante e

“**Quando trabalho em planejamentos, considero o desenvolvimento institucional como um todo, envolvendo governança, comunicação, finanças, entre outros aspectos.**”

tampouco o ator, portanto, isso passava batido até pela cultura de fazer dessa forma. Segundo, não considerava que fosse o aspecto mais crucial do planejamento. A estratégia, a formulação da estratégia, sempre foi o ponto mais significativo. Quando trabalho em planejamentos, considero o desenvolvimento institucional como um todo, envolvendo governança, comunicação, finanças, entre outros aspectos. Como minha principal área de interesse é o desenvolvimento

institucional, sempre priorizei muito, nos planejamentos, a análise da dinâmica organizacional, numa visão mais integral do conjunto, do desenvolvimento da organização. Às vezes com uma estratégia mais bem definida, outras vezes, não necessariamente. Em determinados momentos tinha um lugar especial para o estratégico, outras vezes a estratégia era uma coisa mais minimalista. O que é um plano estratégico? É o resultado de um processo de planejamento. Isso também tem mudado ao longo do tempo. Mas reforço que o peso da estratégia varia dentro de um plano estratégico. Não necessariamente tem a mesma relevância, dependendo do ator, das situações, do tipo de enfrentamento que ele faz.

CRISTIANE | O DI pode compor uma estratégia?

ARMANI | Há diferentes acepções do termo estratégia. Da forma como estamos debatendo aqui, a estratégia é como um núcleo de sentido que orienta a organização. A estratégia mais geral vai indicar caminhos de médio prazo e deve reverberar e orientar a comunicação, a gestão etc. Como também direciona os elementos de governança e de captação de recursos. Tudo isso é estratégia, só que uma é macro institucional e outras são estratégias de setores, dimensões e áreas que são seletivas, da macroestratégia; há uma diferenciação.

LEANDRO | Na esteira do que coloca Armani, cito um exemplo de uma das organizações atendidas por nós, da Equipe DI. A formulação estratégica deles era o seguinte: “precisamos partir para um processo de mais disputas narrativas; avanço na litigância estratégica em relação aos impactos da instituição; retomar a relação ao fortalecer o diálogo com as comunidades envolvidas; fortalecer a comunicação interna institucional, a questão política e o plano de comunicação nessa perspectiva da narrativa”. Naquele plano, existiam cinco ou seis pontos interligados, alguns eram mais programáticos, outros mais institucionais, como fortalecimento de capacidade, de mudança, de monitoramento, entre outros. A estratégia contempla esse duplo movimento, talvez mais programático para alguns, ou de maior fortalecimento institucional, para outros.

CRISTIANE | Vocês estão trazendo um caminho que aponta para essa diversidade de formulações. Portanto, tem a questão do campo, o perfil da organização e o posicionamento do DI, tem a ver também com o posicionamento da estratégia. Então, todos esses elementos são variáveis para pensarmos as formas experimentais desse fazer?

ARMANI | Tem uma variável bem importante do que se consegue fazer ou não numa organização que é o grau de unidade ou de divergência política interna. Às vezes, quando há essa divergência alojada num programa e está relacionada com quem está na gestão institucional e vinculada em alguns projetos, não se consegue formar uma estratégia geral tão bem quanto se gostaria, e as estratégias acabam ficando um tanto fragmentadas. Não fica ruim, mas plasmam o grau de divergência política interna. Ou vice-versa, quando há uma grande coesão política, o que torna mais fácil avançar na estratégia geral que orienta a estratégia de várias áreas. Referindo minha fala a partir da minha experiência de consultoria, onde muitas vezes se consegue formular boas estratégias nas partes (programas), mas no todo ela fica menos densa, avança menos do que se gostaria. Então, nos processos de pensar estratégias e planejamentos temos uma boa percepção da situação de poder interno da organização, do grau de coesão, o alinhamento é bem importante para que não limite as possibilidades de pensar e de realizar.

CRISTIANE | *Qual sentido podemos atribuir à estratégia de planejamento?*

ARMANI | Fiquei pensando sobre o sentido da estratégia de planejamento. Vimos de um paradigma, nas últimas décadas, em que o consultor ou profissional da área social era o senhor do saber. Fazia um diagnóstico e acreditava que aquilo ali era a realidade e a partir disso formulava estratégias e acreditava ter controle. Mas, na verdade, há toda uma problemática e se esqueceu do seguinte: quem é que tem alguma ideia de como é que uma sociedade muda? Como é que as pessoas mudam, como é que o mundo muda, como é que as organizações mudam? Alguém sabe? Ninguém sabe. As ONGs acham que sabem, os movimentos sociais têm certeza que sabem e os partidos políticos têm certeza absoluta que sabem como é que as coisas se dão. Por outro lado, na academia, nas áreas das ciências humanas e das ciências sociais isso é superado: não existe a verdade, há diferentes possibilidades, abordagens e ninguém tem certeza de nada, isso já desapareceu há tempo. Portanto, há uma questão epistemológica, essa é uma tarefa nossa, dessa cultura de gestão estratégica, que tem um lugar importante no âmago dessa questão que é assim: como é que a gente conhece o mundo, como é que o mundo muda, como é que a gente influencia mudanças no mundo? Mudando-se também a si próprio nesse processo. Essa é a discussão, é o âmago do desafio atual que extrapola a questão da estratégia. Somos sujeitos e objeto desse processo,



como compreendemos o mundo, que é cada vez mais caótico, complexo, fragmentado e distópico. Como fazemos para que as nossas convicções não nos ceguem, sem acharmos que aquilo no que acreditamos é a verdade. Ainda assim, sermos capazes de ter visão estratégica, sinalizar qual o caminho mais adequado, ajudar as organizações a ter o máximo de discernimento e jogar luz naquilo que chamamos de estratégia, formulação de estratégia. Temos a tarefa de ajudar a suscitar a reflexão dentro da estratégia, do DI, ou na reflexão que essas organizações realizam. O nosso papel de desafiar a mergulhar, debater e fazer com que as OSCs mergulhem um pouco até para reduzir as responsabilidades que elas têm, que é um mundo nas costas. Colocar mais perguntas e menos certeza e indicadores. O indicador tende a limitar e acomodar; ao contrário das perguntas que abrem o mundo e iluminam caminhos diferentes. Portanto, somos desafiados a dar passos em outros paradigmas. Como é que eu conheço o mundo? Como é que o mundo muda? Como é que eu me mudo e o mundo muda simultaneamente. Como faço escolhas inteligentes, individuais e coletivamente, nesse caos distópico e as coisas ainda fazem sentido? Uma estratégia ganha até mais densidade, mais sentido, que pode ser o lugar que condensa escolhas situacionais, circunstanciais, plenas de sentido e que orienta o fazer permanentemente atualizado porque são situacionais.

CRISTIANE | *Como mudamos a realidade social?*

LEANDRO | Gosto dessa provocação sobre como mudamos a realidade social. Às vezes, brinco com as organizações dizendo assim: se fôssemos definir o nosso negócio, ele seria o de mudança social e, no mínimo, o que se exige de um bom empreendedor de sucesso na sua área é conhecer o seu negócio. Se o nosso negócio é mudança social, o que entendemos de mudança social? O que temos atualizado a respeito e refletido sobre como as coisas mudam? Como ocorrem as mudanças no marco legal? Será que nossa ação será baseada em premissas que não se sustentam mais? Será que a coisa é mais complexa? Precisamos abrir espaços em nosso campo para pensar e viver atualizando paradigmas. Repensar as nossas estratégias, mas faz sentido ajudar a pensar como é que as coisas mudam e o que precisamos mudar na nossa forma de pensar mudanças. Gosto da abordagem da teoria da mudança. A ideia da teoria de mudança é a de justiça, num cenário difícil, pressupor

como é que as mudanças acontecem. Você explicita ou pactua como vê esse processo de mudança acontecer, antes de desenhar a intervenção. É um processo de explicitação de sua teoria, com “t” minúsculo, para pensarmos como se dá o processo de mudança a ponto de permitir que se questione. Será que é assim? Você é simplista demais? É um método ou uma abordagem para instigar a reflexão. Mas se não está aberto para essa reflexão e não se questiona, não vai adiantar. Precisa ter essa abertura nesse contexto de incerteza e de complexidade. Aprecio o ferramental porque é bem desconstruído do ponto de vista conceitual e metodológico, sem rigor. A princípio, provoca a pensar sobre como se observar as mudanças e como se localizar a sua capacidade de mudança ali. Ajuda tanto a compensar os paradigmas como também a formular algum nível de estratégia, seja institucional, programático, em um território, etc. Das coisas que eu tenho visto, gosto muito mais desses valores da teoria da mudança como um ferramental que ajuda, em qualquer especificidade, a ter uma análise mais profunda.

ARMANI | A teoria da mudança é a melhor coisa que há atualmente para pensar estratégias e planejamento estratégico. Justamente porque ela rompe com os paradigmas anteriores da rigidez, das caixinhas e abre para uma abordagem coerente com o paradigma da complexidade. É a única, uma das raras coisas que há nesse sentido. O “*Mapeo de Alcances*” é uma ferramenta de planejamento de impacto social, nessa perspectiva de uma abordagem/ método, que rompe explicitamente com o Marco Lógico e toda lógica linear. A teoria da mudança é o melhor que há, pois ajuda a pensar sobre as circunstâncias, de dar conta de escolhas feitas ou que possam vir a ser feitas, além de problematizar os pressupostos, nem sempre conscientes. É a abordagem disponível hoje mais avançada de planejamento para pensar o estratégico.

CRISTIANE | *O que deve ser atualizado no modo como pensamos os processos de mudança da realidade?*

LEANDRO | Sherry Turkle, em seu livro “*Reclaiming Conversation*” (“Resgatando a conversação”, em tradução livre) faz uma análise profunda das conversações atuais em vários níveis do Eu. O Eu comigo mesmo, interno; o Eu com outra pessoa, com a família, com

as pessoas que amamos; o Eu com a sociedade, no trabalho, no espaço público. O autor reflete sobre como os nossos “Eus” estão profundamente alterados pela dinâmica do virtual, das redes e da criação de novas subjetividades e relações. É preciso considerar as novas formas de comunicação e interação social promovidas pelas redes sociais e pelas plataformas digitais. Estamos falando de mudança. O papel da subjetividade e da intersubjetividade cresceu enormemente e está ausente das nossas estratégias.

“**Precisamos ser mais eficientes e isso tem que entrar mais no nosso planejamento estratégico. Precisamos estudar, criar formas, diagnosticar ou trazer para análise da nossa realidade essa subjetividade dos valores e do que está no imaginário.**”

Pode estar presente na comunicação, mas muitas vezes é instrumental, tem uma cultura de comunicação instrumental, não como estratégica. Pois, às vezes, o centro da disputa é a percepção ou a imagem que determinados setores fazem sobre um tema. Ocasionalmente, não é nem imagem, mas é a percepção, os valores que estão associados. É a disputa de mentes, de corações, num quadro onde as pessoas estão hiperconectadas e são objetos de várias formas comunicativas, de vários discursos, que vêm de vários lugares ao mesmo tempo. Portanto, não estamos

sozinhos disputando atenção, nem o significado nem as sinapses de determinadas pessoas. Precisamos ser mais eficientes e isso tem que entrar mais no nosso planejamento estratégico. Precisamos estudar, criar formas, diagnosticar ou trazer para análise da nossa realidade essa subjetividade dos valores e do que está no imaginário. A outra dimensão é pensar melhor os processos de influência e incidência em políticas públicas, as estratégias de *lobby*. Temo dizer que se faz *lobby*, mas sem uma visão estratégica. Na realidade, poucas organizações do Brasil construíram a visão sobre estratégia de *lobby*, de incidência junto ao Parlamento. Muitas vezes atuam fazendo uma manifestação para pressionar o governo ou junto ao gestor público, mas sem a noção de construir poder, espaço, empatia, adesão no campo do legislativo, do judiciário,

das forças políticas. Na realidade, poucas organizações têm esse entendimento. Precisamos incrementar estratégias ou capacidade de análise desses processos políticos e sócio-políticos, entre outros.

ARMANI | Há várias nuances de novos paradigmas que não estão integrados, mas desafiam a reflexão sobre a questão da realidade para frente. Se eu quero conhecer mais a realidade, preciso partir do pressuposto que a realidade é um imbricado de razão e emoção. Isso conecta com o que o Leandro está trazendo dentro da relevância da subjetividade e intersubjetividade no fenômeno social. O fenômeno social é exatamente essa relação razão e emoção, da racionalidade e subjetividade. Não dá para tentar compreendê-lo só com instrumentos racionais e nem só com instrumentos da subjetividade. As questões emocionais precisam ser olhadas e acolhidas dentro das relações profissionais. No acompanhamento que temos realizado junto às instituições apoiadas pelo Fundo de Transição, temos percebido as fragilidades emocionais e o quanto as questões pessoais e interpessoais têm comprometido as relações de trabalho e, conseqüentemente, a evolução dos processos. Isso tem se exacerbado em função da pandemia. Estamos atentos a isso e cuidando de cada situação à medida que aparecem, dentro de nossos limites. Para ilustrar, em uma atividade recente que íamos debater sobre divisão de papéis e responsabilidades, percebeu-se o quanto o grupo estava abalado emocionalmente e, ao mesmo tempo, personificando as responsabilidades e o quanto as questões pessoais estavam latentes e tornando mais complicadas as relações profissionais. Esse era um quadro repleto de variações subjetivas, envolvendo a trajetória de cada pessoa, como áreas em que atuam, suas origens e expectativas. Obviamente, não tinha como tratar só de forma racional o que estava emergindo. Decidimos por um encaminhamento de escutas pessoais e, após esse processo de regeneração individual, reiniciamos a conversa com o grupo a respeito do tema proposto inicialmente. Mas o que quero dizer com esse breve relato? Não dá para tratar as coisas só racionalmente. Tem um imbricado cujos pesos e medidas, claro que cada processo sinaliza, depende dos perfis das pessoas e habilidades, mas é preciso conhecer e reconhecer para entender a realidade e transformá-la. Então, essa coisa da subjetividade, vai de perceber a comunicação, as manifestações sutis, na simbologia, o que está no

discurso (no dito e no não dito), nos padrões de relacionamento, enfim, o que está inscrito na cultura organizacional. Portanto, há um ganho intangível, uma proeminência muito maior do que os elementos exclusivamente racionais, concretos e tangíveis.

CRISTIANE | *Para finalizarmos, o que fica de desafio?*

ARMANI | O que fica de desafio, seja para o campo – quem está interessado nessa questão e até para nós da Equipe DI, e o que deveria estar presente nas reflexões das organizações – é como ter uma compreensão sempre atualizada, adequada, mais complexa do mundo à nossa volta, do mundo interno da organização e do contexto das organizações, que alimente a formulação do seu posicionamento e da sua estratégia de mudança. Sempre tematizando as relações e os vínculos entre pessoas e organizações. Diria que esse é um desafio importante para fomentar essa discussão.

LEANDRO | O nosso desafio e oportunidade, enquanto Equipe DI, é ao longo desse período, – a partir das várias diferenças das organizações –, localizar a forma mais adequada e o que funciona melhor para pensar estrategicamente cada organização. É um exercício de identificar o que precisa se desenvolver em cada organização, nas pessoas para fomentar a capacidade de formulação estratégica.

ARMANI | Fica também como desafio do que podemos ofertar e compartilhar no campo social: a nossa *expertise*, como pensamos o fortalecimento das organizações, dos sujeitos, da sociedade civil na perspectiva de um novo paradigma, os tipos de abordagens e métodos que estamos desenvolvendo para implementar uma nova perspectiva, aprender com o desenvolvimento delas, com o planejamento, a liderança e a compreensão das realidades concretas. Tem uma série de possibilidades e bem interessantes. 