

A importância de pensar o lugar das lideranças em processos de desenvolvimento institucional



Não há consenso sobre o conceito de liderança. A maioria das definições sobre a palavra traz em seu significado a ideia de poder, influência e posição. Talvez a etimologia da palavra liderança tenha contribuído para as inúmeras derivações que surgiram ao longo do tempo. De origem inglesa, a palavra “*leader*” significa guia. Sua tradução para outras línguas, culturas e lugares passa a assumir novas configurações de sentido e significados que irão gerar um campo de múltiplas compreensões. Em uma rápida busca pelos dicionários brasileiros, esta palavra aparece associada a poder, autoridade, comando, influência, ascendência e orientação.

Olhando para todos estes significados, é interessante perceber o peso da representação simbólica que esta palavra carrega e arrimenta ao longo do tempo. E como esses significados nos remetem à ideia de relações de poder com outros. Penso que esta pode ser uma das razões para que o uso da expressão (liderança) no campo social se revista de certa resistência, pudor e até mesmo de não identificação ou familiaridade. Há certo sentido nisso quando entendemos a importância atribuída às palavras como um recurso de conhecimento simbólico sobre o que elas evocam e representam no imaginário das pessoas. Em que pese esses aspectos, também precisamos atentar para outras possíveis dimensões de resistência ao termo que podem estar mais diretamente ligadas ao jeito de ser e estar, ou até mesmo em se pensar como lideranças em novos espaços organizacionais: mais abertos, menos hierárquicos, alguns autogestionários, outros mais identificados com a morfologia das redes e por aí vai.

Estes desenhos organizacionais pedem certo grau de reinvenção, desafiando as lideranças nas suas “fórmulas” de gestão até então conhecidas, para transitarem em novos caminhos que possam dar

lugar a outros líderes dentro do próprio campo de atuação institucional, podendo dividir este papel e exercê-lo de forma compartilhada, situacional, junto a outras lideranças. Estes novos desenhos sem dúvida ampliam os horizontes para olharmos as múltiplas lideranças que (co)ordenam, (co)existem, (co)realizam nestes ambientes, mas também instigam a pensar e experimentar novas maneiras de ser e gerenciar.

Não por acaso, grande parte dos estudos sobre o tema tem sua origem no período industrial e são voltados para o ambiente das organizações empresariais. Estes estudos são quase sempre direcionados a observar e extrair práticas que auxiliam essas organizações a lidar com as especificações que impactam o ambiente de negócios. As várias teorias sobre o assunto abordam aspectos que vão desde o estilo das lideranças, tendo como um dos precursores o psicólogo alemão Kurt Lewin em 1930, passando por questões gerenciais, comportamentais e daí por diante. O fato é que o tema das lideranças é pautado pela maioria dos cursos de gestão para melhorar e desenvolver o ambiente das empresas. O mercado já está convencido da importância deste tema há algum tempo.

Indivíduos transformadores em um mundo em transformação

O mundo contemporâneo tem apresentado desafios de natureza complexa, e essa complexidade nos instiga a olhar as compreensões e construções que vão se forjando e se desenvolvendo ao longo do tempo e sua influência no contexto das transformações que vivemos hoje. As perguntas que nos instigam são: o que vem a ser uma liderança voltada para o desenvolvimento? Quais habilidades e comportamentos são importantes e esperados para uma liderança traçada nos desafios do século XXI? Que novos paradigmas de liderança estão surgindo como referências para pensar e construir um novo lugar que considere o desenvolvimento dos espaços e das pessoas?

Para pensar sobre estas questões temos que resgatar uma expressão surgida nos anos 1990 para se referir às incertezas no pós-Guerra Fria: *VUCA*. Esta palavra é a abreviação das letras iniciais das palavras inglesas *volatility*, *uncertainty*, *complexity*, *ambiguity* (volatilidade, incerteza, complexidade, ambiguidade). A ideia do mundo

VUCA (ou VICA em português) é considerar a dimensão dos desafios diante de um tempo de incertezas, que muda frequentemente, trazendo cenários imprevisíveis.

Dos anos 1990 para cá, muita coisa mudou, mas a ideia trazida pelo conceito VUCA continua bastante atual. Há uma redefinição histórica do conceito VUCA, em parte marcada pelo pós-pandemia e a velocidade que, a partir dela, foi capaz de se realizar e impulsionar, através das interconexões, inovações tecnológicas e maneiras diferentes de “ser uma organização”, com novos formatos de trabalho (presencial, virtual ou híbrido). Estas novas formas já vinham sendo gestadas, mas foram aceleradas neste período. Cada dia surgem maneiras inéditas de fazer novas conexões, ao mesmo tempo, aqui e agora. Esses marcos trazem elementos para pensar antigos e novos modelos de atuar no campo social e fora dele.

E as mudanças nem sempre ocorrem no tempo necessário e desejado para fazer as adaptações. Olhar o mundo VUCA em perspectiva nos faz perceber que muitas coisas estão morrendo, ou não sobreviverão, enquanto rapidamente muitas outras vão nascendo. E o grande benefício gerado aos indivíduos ao lidar com este cenário é perceber o valor das mudanças, adaptar-se a elas, influenciá-las, mas, sobretudo, torná-las reais.



A ideia de indivíduos transformadores sempre esteve presente no campo social. Transformar realidades, impactar cenários, incidir para que haja mudança em algum nível acompanhou e acompanha a dinâmica das lideranças que atuam neste setor. Afinal, uma sociedade forte não pode prescindir do enredamento democrático onde existam indivíduos que gerem mudanças, que sejam autônomos, críticos e que tenham capacidade de pensar sobre os rumos de um país com mais equidade, menos pobreza, e mais justiça social.

Mas, em que pese o desejo de mudança, a necessidade de transformação de hoje parece estar muito atrelada também à capacidade de perceber o novo cenário e as mudanças que emergem dentro das organizações: com equipes muito menores, modelos mais fluidos de trabalho, dinâmicas menos hierárquicas (ou desejanter de sê-las), etc. A consciência sobre essas mudanças pede doses de revitalização e reflexões sobre as transformações que precisam ser feitas nos espaços institucionais. Como também pede doses de abertura e disposição para acolher as próprias mudanças internas. Algumas habilidades parecem despontar como imprescindíveis para compor o rol das competências e atitudes que precisam ser olhadas, cuidadas, desenvolvidas, estimuladas:

- » **TRABALHAR COM OUTROS** | buscando sempre a compreensão da diversidade que acompanha esta junção de indivíduos, suas necessidades, suas histórias e suas potencialidades singulares. Isso também poderia ser colocado como atenção à empatia nos ambientes e com as equipes que se forjam, gerenciam, coordenam.
- » **COMPARTILHAR IDEIAS, VISÕES E DECISÕES** | equipes fluidas e abertas necessitam ainda mais de comunicação, transparência e compartilhamento. Elementos essenciais para se forjar uma boa equipe e jogar junto com engajamento.
- » **OLHAR PARA OS PADRÕES DE MUDANÇAS** | criar oportunidades para que as mudanças cheguem. Identificar as necessidades das equipes e grupos, olhar para dentro da organização e equipe, mas também olhar para fora da organização, exercitando e aprimorando estratégias dialógicas no campo social, nutrindo e atualizando o fazer da organização.

Estes são alguns dos pontos essenciais que tenho observado e compreendido do trabalho com lideranças, no diálogo para o desenvolvimento de competências e habilidades para lidar com os desafios de gestão do campo social. E que têm se mostrado importantes para pensar o desenvolvimento institucional na perspectiva das pessoas que estão na liderança das organizações.

A experiência de trabalhar com as lideranças no Fundo de Transição

Trazer o foco para o indivíduo é também pensar sobre caminhos que podem fortalecer e apoiar espaços de atuação social e transformá-los em um lugar de desenvolvimento de pessoas, ideias, relações, saberes, aprendizagens. Este foi o grande e assertivo desafio da Equipe DI do Fundo de Transição da Fundação Oak no Brasil ao trabalhar com as mentorias externas às lideranças.

Se a democracia precisa de indivíduos capazes de construí-la, fortalecê-la e cuidá-la para garantir um tecido social forte e robusto, também é importante cuidar e olhar para esses indivíduos e pessoas e atentar para como estão lidando com sua situação neste processo. Isso porque o que pode afetar pessoas, grupos, organizações e o próprio campo pode levar ao esgarçamento de processos que dão sustentação a uma democracia. Então, como estar atenta/o ao que é essencial e ao que importa na integralidade do indivíduo ao pensar o desenvolvimento de uma organização? Como colocar foco nos indivíduos/lideranças, compreendendo sua importância no todo de uma organização, principalmente sensibilizando-os para melhor lidar com as mudanças implicadas no processo de desenvolvimento institucional? Essas questões foram o ponto de partida do trabalho de mentoria para o desenvolvimento realizado com lideranças de organizações integrantes do Fundo de Transição.

Mergulhar no processo de mudança requer, antes de tudo, um desejo de autoconhecimento. A essência de liderar está conectada a uma conexão profunda consigo e na compreensão e reconhecimento do que é a própria humanidade, com todos os seus limites, potencialidades, fragilidades, incertezas mais que certezas, entre outras descobertas. E é reconhecendo este desejo que se pode mergulhar nos aspectos de autoconhecimento e desenvolvimento que estão implicados na forma de ser uma liderança. Ou seja, gerir e desenvolver equipes, de perceber a cultura institucional, de reconhecer aspectos negativos, de olhar para padrões pessoais, institucionais e de gestão etc.

Neste sentido, o processo de mentoria com as lideranças conseguiu revelar muitos desses campos e torná-los visíveis, trazendo ao di-

álogo temas como desenvolvimento de equipes, gestão do tempo, autodesenvolvimento, percepções de padrões internos negativos na equipe, dificuldade de tomar decisões, medo de se posicionar, incompreensão sobre papéis e atribuições internas, modelos de gestão de projetos, questões de gênero, dificuldade de enfrentar temas como gênero e racismo nas organizações, etc. Foram muitos os aspectos desencadeados nos diálogos promovidos ao longo dos dois primeiros anos do projeto (2021 e 2022), distribuídos em dez encontros, que ocorriam uma vez por semana, em sessões online de 1h30min. Ao todo, as mentorias atenderam dez lideranças de seis organizações que contaram com esse tipo de apoio.

Em todos esses diálogos, o papel da mentoria sempre foi o de jogar luzes sobre os elementos do desenvolvimento institucional que envolvem a função de liderança e, com isso, provocar reflexões sobre as necessidades de mudanças de perspectiva ao observar os pontos de atenção levantados durante as sessões. A liderança nem sempre é a única pessoa responsável pela virada de chave nos processos, mas, sem dúvida, é a figura principal dentro da organização, capaz de fazer com que as mudanças venham à tona e possam ser tratadas. É natural pensar que quem está à frente de uma organização, quem responde politicamente por essa organização, tem compromissos reforçados, tem papéis a executar. E um desses papéis é o de promover tais mudanças.

A importância das perguntas

As perguntas são ferramentas sutis e sofisticadas para extrair reflexão e fazer ouvir sobre algum aspecto. As perguntas acionam o dispositivo da reflexão, da dúvida e do encontro consciente consigo mesmo e com as incertezas. As dúvidas são parte do ser humano e são elas que fazem surgir as perguntas e trazer as questões que são levantadas para o desenvolvimento, alavancando percepções sobre a organização, sobre cada um/uma e sobre as viradas de chave possíveis.

“Formular uma pergunta às vezes dá trabalho”; ouvi esta frase em uma sessão quando solicitei que a questão fosse trazida como uma pergunta. Na verdade, perguntar incita a pensar sobre o que realmente estamos buscando. Nas mentorias, as perguntas não são

coadjuvantes do processo, pois elas protagonizam os temas a serem dinamizados em cada sessão. O/a mentorado/a, quase sempre era provocado/a a trazer sua questão em forma de pergunta. Ou então, se lançava uma pergunta para expressar um novo tema. E assim as conversas se costuravam.

A partir das perguntas e dos questionamentos, são lançados pontos de atenção sobre o desenvolvimento institucional, que estão diretamente imbricados no papel da liderança. Ao fazer isso, estabelecia-se uma relação entre os aspectos individuais e o espaço da gestão (pessoas, organização e campo). O objetivo deste trabalho foi orientado fundamentalmente para que, ao final do processo das mentorias, a liderança se sentisse melhor preparada e com um olhar mais orgânico para fazer as mudanças na organização, exercendo e ocupando com maior nitidez seu papel no lugar institucional e político.

“ A Mentoria para mim foi um espaço muito rico de poder refletir como é que os meus projetos individuais se vinculam aos meus projetos coletivos, institucionais e profissionais. Acho que a mentoria traz um sentimento muito forte de estar acompanhada. De se ver no seu lugar, na sua posição, com as atribuições que se tem e com tudo que vai influenciando esse agir coletivamente, pessoalmente. A mentoria ajuda a gente a buscar a coerência. A coerência entre os propósitos e as práticas...alia também, os processos de autoconhecimento e desenvolvimento individual, com os processos coletivos.”

..... Maria Luiza | FASE PE

“ As mentorias também tiveram uma importância, assim, muito grande. Eu passei a ter muito mais compreensão do meu papel a partir de várias sessões de acompanhamento. Ainda está (muito) em andamento. Eu não considero hoje que a gente já chegou no patamar que a gente pode dizer que a gente atingiu um nível que gostaria de atingir, mas eu acho que a gente está no caminho a passos largos. E tudo isso com esse acompanhamento muito carinhoso e muito atento dessa equipe de DI.”

..... Mariana | Fórum Suape

“ O DI tem feito um trabalho muito importante, que é a mentoria. Foi um trabalho individual com cada coordenação. Isso muda diretamente nós enquanto pessoa que reverbera também na instituição. No jeito de se organizar, no jeito de pensar as ações, de pensar as políticas. ”

..... Aulete | Fórum Suape

“ A mentoria – ela nos ajuda a refletir sobre nossa prática, a refletir sobre nossa atuação, a encontrar saídas. Muito mais do que nos dar a saída, a mentoria nos ajudou, a mim particularmente, me ajudou a encontrar essa saída a partir da minha construção enquanto liderança nesse espaço. Então acho que foi um acerto muito importante a Equipe de DI ter colocado isso como ação estratégica dentro do planejamento de acompanhamento das organizações.”

..... Simone | Fórum Suape

“ A mentoria, a partir do Fundo de Transição, eu acho que ela conseguiu ajustar algumas questões institucionais, com questões muito particulares, questões muito próprias, muito subjetivas de quem estava recebendo a mentoria, em relação a si, em relação a se ver como liderança, em relação a ver os outros como liderança e, também, de se ver dentro da instituição. Como se ver, como um agente participativo, colaborador mais atento também. Mais dinâmico e que também entende suas próprias dinâmicas pessoais inclusive, consegue ter um pouco mais de autoconsciência diante do papel institucional. Então acho que foi um processo de descoberta, de desenvolvimento, inclusive, de maturação das nossas expectativas e nossas possibilidades, inclusive reconhecendo as impossibilidades e as fragilidades que a gente pode ter nesse processo.”

..... Emerson | Bigu Comunicativismo

É preciso estar atento e FORTE!

O papel atribuído à liderança no desafio de lidar com ambientes e contextos em constante transformação, seja no trabalho, nas instituições, nos grupos, na sala de aula, nos coletivos, nas organizações, requer uma disposição constante para o cuidado e o auto cuidado das equipes. Trabalhar o analítico e o sistêmico de forma complementar requer um aprofundamento e um mergulho nas percepções, nas construções de juízos sobre fatos e, principalmente, na disposição e abertura para se ouvir e ouvir o(s) outro(s). Para que isso aconteça, é importante pensar caminhos, desenhos e estratégias de programa que abram espaço para o desenvolvimento das pessoas e das lideranças, de forma consciente e planejada.

Ainda é incipiente a problematização que se faz no campo social sobre os desafios que abarcam o campo das lideranças que atuam nos espaços Organizacionais da Sociedade Civil (OSCs), e sobre a real necessidade de desenvolver programas que deem suporte às pessoas, atores e lideranças sociais que estão à frente das organizações. Algumas experiências foram pioneiras e bastante exitosas no Brasil trazidas pelas organizações, sobretudo, as internacionais, como é o caso da Fundação Ford, Ashoka e Fundação Avina, apenas para citar alguns exemplos conhecidos no campo.

Estas iniciativas traziam e trazem em seu DNA a ideia de fomentar um campo de atuação com atores conectados (rede de atores ou comunidade de atores), críticos e preparados para lidar com os desafios do campo social. Para alcançar seus objetivos, tais programas tinham como centro de gravidade o “investimento” nas pessoas (lideranças) como estratégias de desenvolvimento do campo social. Esta é uma ideia importante e relevante para pensar o fortalecimento do tecido social e a relação que isto tem com o fortalecimento das pessoas que respondem por estes espaços institucionais em âmbito técnico e politicamente.

O Fundo de Transição da Fundação Oak no Brasil possibilitou mais uma construção virtuosa neste sentido de olhar para as lideranças e mover-se junto com elas na compreensão do desenvolvimento

institucional voltado para si e para os fatores que envolvem e abarcam os desafios das lideranças. Uma experiência rica, potente e que deve ser replicada em outros lugares. Uma liderança voltada para o desenvolvimento é a certeza de que teremos como sonhar projetos de futuro calcados na sustentação da democracia e da justiça social. Porque são as pessoas que estão nas bases destes pilares. E estes são, sem dúvida, bons pontos para ampliarmos esta reflexão sobre desenvolvimento de lideranças no campo social. ✨



REFERÊNCIAS

KAHANE, A. **Poder e amor – teoria e prática da mudança social**. São Paulo, Senac, 2010.

MOGI, J. **Liderando pela essência**. São Paulo, Ed. Antroposófica (sem data registrada).

ASHOKA

_____ Website Institucional - <https://www.ashoka.org>. Acesso em set. 2023.

AVINA

_____ Website Institucional - <https://www.avina.net>. Acesso em set. 2023.

FUNDAÇÃO LEMMAN

_____ Website Institucional - <https://fundacaolemann.org.br>. Acesso em set. 2023.

FUNDAÇÃO FORD

_____ Website institucional - <https://www.fordfoundation.org>. Acesso em set. 2023.