

A GOVERNANÇA DAS OSCs SOB PRESSÃO: DESAFIOS DO APOIO AO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL EM TEMPOS ADVERSOS

Domingos Armani¹

Tematizar questões de governança e desenho organizacional sempre foi algo relativamente difícil na vida das OSCs. Isto é compreensível já que esses temas mexem com relações de poder, autoridade, status e expectativas de reconhecimento, dentre outras questões. São temáticas sensíveis também porque, ao serem examinadas, podem gerar turbulências e mudanças naquilo que é considerado o arcabouço de estabilidade e segurança da dinâmica organizacional.

No atual contexto, dominado pela situação política extremamente difícil e retrógrada, associada à convivência forçada com a pandemia de Covid-19, tudo ficou mais difícil e desafiador.

O objetivo deste texto é sistematizar algumas iniciativas, dificuldades e aprendizados do apoio ao aperfeiçoamento de sistemas de governança e desenho organizacional de OSCs integrantes do Fundo de Transição (FT) da Oak Foundation no Brasil, tendo por base as experiências vividas entre setembro de 2020 e maio de 2022.

Sobre governança e desenho organizacional em OSCs

Sistemas de governança tratam do governo das organizações, o que remete ao tema de como elas se organizam e nelas se atribui poder e autoridade. Embora governança envolva também os temas de identidade, memória institucional, sustentabilidade, visão estratégica e gestão de crises, o núcleo central da questão é, sem dúvida, a visão de organização e das relações de poder que a estruturam e dinamizam.

O desenho organizacional é um tema conexo ao da governança, na medida em que trata da estrutura organizacional adotada e dos elementos de cultura institucional que lhes dão sustentação.

¹ Sociólogo e mestre em Ciência Política (UFRGS). Consultor em desenvolvimento institucional de OSCs. Lidera a Equipe DI e mantém o site: <https://www.domingosarmani.com/> E-mail: darmani@terra.com.br.

O desenho organizacional compreende a estrutura que organiza a dinâmica de uma organização, normalmente expressa por meio de um organograma.

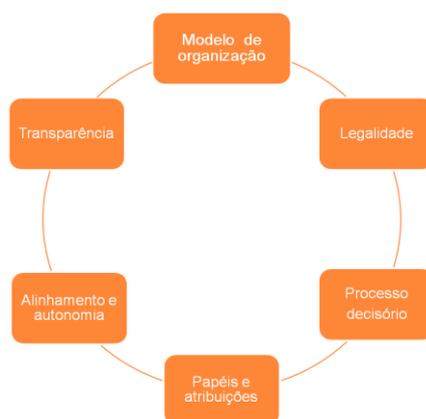
Governança e desenho organizacional representam, então, duas dimensões conectadas do mesmo fenômeno - os sentidos, visões e formas que tornam as organizações o que elas são, isto é, elas expressam a visão sobre o poder que orienta o exercício de autoridade (governança) e os valores e formas que estruturam a dinâmica organizacional.

A cultura institucional pode ser definida como “a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros” (SCHEIN, 2017, p.16).

É virtualmente impossível tratar de sistemas de governança sem tematizar também desenho organizacional e cultura institucional; da mesma forma, trabalhar para aperfeiçoar o desenho organizacional implica não só questões de governança (poder e autoridade), como também de cultura institucional.

Tratar da governança de uma organização envolve refletir sobre as várias dimensões da vida da organização interconectadas ao sistema de atribuição de poder e autoridade. Isto envolve desde as questões legais e estatutárias, o processo decisório, mecanismos de transparência, desenho organizacional/estrutura/organograma, até a divisão de papéis e responsabilidades e o desafio da unidade político-institucional.

Figura - Dimensões da governança em OSCs



Fonte: Elaborado pelo autor, 2021 a partir dos documentos.

Diferentes desenhos organizacionais experimentarão a governança de distintas formas. Em organizações tradicionais, com estrutura de autoridade mais convencional e “vertical”, a governança está concentrada, sobretudo, na direção (conselho diretor). Em organizações híbridas, por assim dizer, nas quais uma estrutura formal do tipo convencional se combina com uma intensa interação entre governança e gestão executiva, a governança se dá numa dinâmica democrática, que pode diluir e ressignificar a formalidade estatutária. Por fim, em organizações jovens e de perfil ativista (campo dos novíssimos movimentos sociais), a função governança é feita e continuamente refeita nas múltiplas interações entre áreas e grupos internos que se encontram em grande simetria de poder.

Se o desenho organizacional e a cultura institucional são decisivos para determinar o tipo de governança, pode-se perguntar, então: por que uma OSC se organiza de determinada forma?

A resposta a esta pergunta envolve o reconhecimento dos vários fatores que podem influenciar o desenho de uma organização, nem todos conscientes. São eles:

Visão de mundo predominante: Os paradigmas e visões de mundo mais influentes no campo em questão, em cada época histórica, tenderão a se plasmar nas formas de organização e gestão da ação social. Aqui cabe perguntar: que paradigma influenciou mais diretamente a constituição da organização e seu desenvolvimento ulterior?

Desafios e oportunidades da época: Mas os paradigmas não determinam unilateralmente os desenhos organizacionais, eles se combinam com oportunidades e desafios de contexto, temporal, territorial e temático. Que desafios de contexto foram decisivos para a conformação da organização em sua origem?

Visão dos fundadores: A visão e as crenças dos fundadores influenciam diretamente a cultura institucional em sua origem, bem como o desenho organizacional original. Quais eram os principais elementos da visão dos fundadores da organização?

Cultura institucional do campo: A cultura política nacional e a cultura política do campo progressista e democrático se combinam para influenciar a cultura institucional do campo das OSCs, em todas as suas subdivisões internas. Quais elementos da cultura política da esquerda marcam a cultura institucional do campo das OSCs e de que maneira?

Experiências, crises/traumas e aprendizados: O percurso de êxitos da organização, bem como, em especial, de dificuldades, crises e aprendizados, e até traumas, tendem a marcar de forma nítida o desenvolvimento da cultura institucional e também o desenho organizacional. Que situações críticas levaram a aprendizados que mudaram o desenho organizacional?

Base tecnológica: O padrão de acesso e uso a dispositivos e ferramentas tecnológicas influi diretamente sobre o desenho organizacional, uma vez que permite determinadas formas de trabalho e de interação, e inibe outras. Que mudanças de base tecnológica provocaram inovações organizacionais?

Exigências legais: Por fim, a forma como as organizações voluntárias sem fins lucrativos, como as OSCs, são tratadas pela constituição e legislação ordinária, coloca muitas exigências legais, sejam elas de caráter institucional (Código Civil), sejam de caráter administrativo, contábil e financeiro (normas financeiras e contábeis).

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021 a partir dos documentos.

Impacto da situação política nacional e da pandemia sobre a governança das OSCs

O contexto político e social pós-2015 e a crise sanitária 2020-2022 geraram um ambiente inédito e adverso, o qual gerou múltiplas implicações para a governança e os desenhos organizacionais das OSCs.

Uma primeira implicação diz respeito à maior proatividade das instâncias de governança. A paralisia das atividades sociais diretas e presenciais das organizações nos territórios e comunidades obrigou o desenvolvimento de formas alternativas (virtuais) de ação social e de solidariedade. Houve enorme pressão e dificuldades para “transportar e ajustar as formas de ação ao modo virtual, e pactuar e organizar trabalho em regime de home-office”.

Esta situação, esquematicamente indicada, significou que a gestão executiva estava hiper-sobrecarregada e que as instâncias e pessoas responsáveis pelo exercício da governança estavam mais sensíveis e mais proativas do que antes, em relação à organização, ao contexto tão desafiador e ao seu próprio papel.

Uma segunda implicação foi a maior influência das instâncias de governança em relação aos posicionamentos políticos e à imagem institucional. O quadro político nacional pós 2015/16 significou o crescimento dos riscos de criminalização (política e jurídica) e estigmatização da atuação das OSCs, várias vezes atacadas diretamente pelo presidente do país e por seus principais apoiadores. Isto implicou diretamente em riscos para os ocupantes dos espaços de governança das organizações e suas equipes técnicas, que passaram a correr maiores riscos de sofrer ataques virtuais nas redes sociais, processos judiciais e mesmo agressões físicas. As instâncias de governança, guardiãs da identidade, da memória e da reputação das organizações, tiveram que se preocupar mais e mais com o posicionamento político e a imagem das organizações e com a segurança, virtual, patrimonial e física.

Uma terceira implicação foi que as instâncias de governança foram chamadas a estarem mais próximas para mediar (quando não, se envolver em) crises internas nas organizações. As enormes dificuldades políticas para a atuação das organizações, somadas aos desafios e limites do trabalho no modo virtual e às crescentes incertezas sobre a sustentabilidade financeira, geraram uma pressão muito grande sobre a gestão executiva e as equipes de trabalho, por vezes envolvendo até mesmo direções e conselhos. As crises das OSCs nesses últimos anos foram, quase sempre, sobre relações de poder internas, diferenças político-partidárias e/ou sobre relações entre governança e gestão. Elas não parecem ter sido geradas diretamente pelo contexto recente, ao contrário, elas já existiam, mas em forma latente ou em baixa intensidade. Todavia, elas foram agravadas pelo novo contexto e seus gigantescos desafios políticos e gerenciais.

Uma quarta implicação foi que as instâncias de governança tiveram de lidar com a frustração e o nervosismo derivados de uma situação na qual a gestão e as equipes técnicas, inegavelmente, não conseguiam realizar as entregas e gerar resultados como nos moldes anteriores. Isto tanto devido às limitações políticas, quanto pela imposição das atividades no modo virtual, mas também pelo stress, sofrimento psíquico e emocional e também físico das lideranças, o que aumentou a sensação de limitação do trabalho e das iniciativas institucionais.

Uma quinta implicação foi que as significativas divisões no campo da esquerda e dos partidos políticos no pós-2013 geraram, por sua vez, tensões e clivagens políticas internas em muitas OSCs. Aumentou o escrutínio acerca da filiação política e partidária de integrantes da equipe técnica e, sobretudo, dos postos chave da gestão executiva. A diferença de afiliação política e/ou partidária passou a ter um papel mais relevante do que antes no jogo das tensões e crises internas, em um contexto de maior fragmentação política das forças progressistas e de esquerda no país.

Por fim, uma sexta implicação, nem de longe a última, tem a ver com certa mistura e confusão de papéis entre integrantes do conselho diretor e da equipe técnica em algumas organizações. As possibilidades trazidas pelo trabalho virtual favoreceram a maior interação dos conselheiros/as que passaram a colaborar tecnicamente nos projetos, gerando muitas vezes tensões e limitando a autonomia da equipe técnica. Se, por um lado, o modo virtual possibilitou a colaboração positiva de pessoas externas à equipe técnica remunerada, como associado/as e conselheiro/as, por outro, esta colaboração não foi sempre acompanhada dos acordos e protocolos necessários, provocando crises sobre quem podia decidir sobre o quê nos projetos, numa verdadeira confusão de papéis.

Principais desafios e dificuldades do apoio à governança das OSCs

O apoio aos processos de mudança de sistemas de governança e/ou de desenho organizacional sempre é algo sensível, dado que tematiza, como já mencionamos, necessariamente, as relações de poder e autoridade nas organizações.

Uma grande dificuldade para lograr avanços efetivos foi o contexto de pandemia e de atividades exclusivas no modo virtual. Desde que as atividades da Equipe DI com as OSCs iniciaram efetivamente, a partir de setembro de 2020, quase todas as atividades foram online. A exceção ficou com as atividades mais recentes (já em 2022), algumas delas tendo acontecido de forma presencial. Isto significou limitações importantes em termos de conhecimento mútuo entre OSC e Equipe DI, de conhecimento adequado e mais amplo do trabalho da organização e de suas circunstâncias, de maior acesso aos “bastidores” de cada organização e, sobretudo, limites à própria qualidade e intensidade do vínculo de confiança entre ambos.

Nossa estratégia para lidar com os desafios foi ampliar a escuta e o diálogo individualizado com as principais lideranças de cada organização, manter uma reflexão constante na Equipe DI acerca do processo vivido por cada uma delas, e tentar identificar os nós-críticos do desenvolvimento institucional, além dos problemas do cotidiano, buscando incidir sobre eles.

Também tivemos que lidar com o longo tempo e a energia necessários para fazer com que o caráter e os objetivos do Fundo de Transição (FT) e do trabalho da Equipe DI fossem adequadamente compreendidos por todas as OSCs. Além das limitações acima indicadas, relativas à condição de pandemia, pesaram também certa desconfiança de algumas lideranças e, mesmo, certa frustração por se reconhecerem como integrantes de uma transição que as levaria ao término da relação de apoio da Oak Foundation. Isto é, subjetivamente, fazer parte do FT não é necessariamente fator de orgulho, pelo contrário. Esta dimensão negativa, de luto, até parece ter tido certo peso na aparente lentidão de várias lideranças em serem mais proativas no aproveitamento da oportunidade estratégica que o FT representa.

Nossa atitude sempre foi de reiterar, vez após vez, o sentido do Fundo de Transição como uma oportunidade estratégica, rara, que poderia ser bem aproveitada. Neste ano de 2022, o penúltimo do FT, temos insistido fortemente sobre a necessidade de existir um processo de efetiva transição, rumo a uma situação melhor em termos de desenvolvimento institucional, de sustentabilidade e de protagonismo das OSCs.

Uma dificuldade sutil, mas não menos real, ao tratarmos de governança e, sobretudo, de desenho organizacional, é a relativa frustração que muitas pessoas em funções de liderança sentem em relação ao seu (esperado) reconhecimento. É visível e palpável a demanda por reconhecimento de muitas pessoas nas organizações, mas elas não o expressam, seja por timidez, seja pela existência de um *ethos* coletivo altruísta, ou também pela possível associação de demandas de reconhecimento com interesses nas relações de poder internas.

Nesses casos, tratamos de oferecer escuta, mentoria e estímulo a essas pessoas para que expressem com maior nitidez e objetividade suas expectativas de reconhecimento, ao mesmo tempo em que tentamos trazer o tema para a agenda das reflexões, indicando que nem tudo nos conflitos internos tem a ver com poder necessariamente.

Talvez a maior dificuldade em apoiarmos mudanças na governança e em desenhos organizacionais tenha sido a complexa e sensível questão de como apoiar (e até onde), sem que isso seja percebido como tomar partido nos conflitos internos. Nossa ação buscou sempre combinar encontros coletivos de reflexão e pactuação, com escutas individualizadas com as lideranças, tanto para ampliar a percepção acerca do que estava em jogo nos conflitos, quanto

para estimular a participação e o engajamento. Buscando, desta forma, ter um espaço de reflexão e feedback com (quase) cada pessoa envolvida, conferindo maior vigor e possibilidade de êxito ao processo.

Nossa atitude diante disso foi organizar a forma de apoio de um jeito singular a cada organização. As ações sobre governança e desenhos organizacionais foram então desenvolvidas ajustando aos vários tipos de processos e iniciativas, a saber:

ex. i) encontros iniciais para identificar temas e questões, oficinas de alinhamento sobre governança, aplicação de questionário e sistematização, momentos de devolutivas e reflexão em oficinas sucessivas com as equipes, pactuação de novo organograma e suas implicações (instâncias, papéis, funções e responsabilidades, etc.);

ex. ii) reuniões iniciais para identificar e delimitar questões e desafios, oficinas sucessivas com as equipes levando discussões mais subjetivas (com uso de metáforas e organogramas) para ampliar nas pessoas seu significado político e simbólico na gestão, foram realizadas novas oficinas para repactuação do caráter e do papel das instâncias existentes, composição de equipes, identificação da necessidade de instâncias voltadas para a mediação de conflitos;

ex. iii) escuta, diálogo e apoio à coordenação durante longo processo de crise interna, início de diagnóstico institucional (aplicação de questionário a toda a equipe técnica, entrevistas com

coordenação e com conselho diretor, realização de grupos focais por programas, áreas e setores); posterior ao diagnóstico há previsão de futuros encontros de reflexão coletiva e de oficinas de elaboração de soluções sobre os principais desafios identificados e, por fim, realização do planejamento estratégico; e

ex. iv) encontros de análise e reflexão sobre divisão de papéis e responsabilidades envolvendo as instâncias de coordenação, seguidos de escutas individuais com cada coordenador/a, previsão de novos encontros para repactuação de papéis e responsabilidades individuais e coletivas envolvendo a gestão. Em todos esses casos houve também a realização de mentorias individuais a algumas lideranças.

Por fim, de forma mais específica, cabe sinalizar também para a complexidade de lidar, enquanto consultoria, com situações nas quais atores nos conflitos internos em questão e/ou suas estratégias de ação assumem uma postura dissimulada e pouco transparente, não explicitando suas reais intenções. Nesses casos, a consultoria precisa lidar com tais fatos e adentrar nas delicadezas tentando dissociar, o quanto possível, o tema e/ou determinada proposta, dos interesses pessoalizados (de um grupo ou de uma pessoa), para fazer emergir desafios efetivamente de natureza institucional, e não supostos problemas derivados de percepções particulares.

Nessas situações, apostou-se em intensificar escutas individuais de reflexão crítica com todos os “lados” envolvidos, o que exigiu maior reflexão coletiva na Equipe DI sobre o caso e maior rigor metodológico nos encontros, para evitar o risco de a reflexão ser sequestrada por interesses particulares.

(Mais) Alguns aprendizados

É importante frisar que encontros e relações presenciais podem fazer muita diferença no alcance de processos que tratam de temas complexos e sensíveis. Quanto mais presença, mais densidade e mais profundidade!

O desenvolvimento de vínculos empáticos, francos e solidários entre consultor/a e lideranças é fundamental para trazer abertura ao processo de mudança e estabelecer confiança no tratamento de temas sensíveis e de maior exigência emocional e racional. E isto é feito em processo, de forma gradual e nem sempre é um exercício fácil.

Lançar mão de atividades lúdicas, que levem em conta elementos simbólicos, metafóricos, uso do corpo, exercícios de respiração e estado de presença, entre outros elementos, pode proporcionar o acesso a percepções e sentimentos não explícitos anteriormente, trazendo maior abertura e impulsionando os processos de mudança, individuais e coletivos.

Um fator chave é compreender o tempo em suas várias dinâmicas; tempo vivido pelas organizações, tempo propício ou não para certas reflexões, tempo oportuno para determinadas mudanças... tempo “certo” para que mudanças possam emergir e frutificar.

Mudanças efetivas no âmbito da governança e do desenho organizacional só se tornam possíveis se o processo até elas passar pela tematização crítica dos elementos subjacentes da cultura institucional, onde encontram-se ancoradas as dificuldades na superfície do dia a dia.

Por fim, em se tratando de relações de poder e das subjetividades envolvidas, não é de surpreender que, por vezes, as personalidades de certas pessoas nas organizações joguem um peso grande na armação dos conflitos e nas possibilidades de solução. Nesses casos, foi muito importante estabelecer uma escuta e um diálogo específicos com tais pessoas, visando acolher suas percepções e sentimentos. Mas, também, tentar fazê-las perceber o quanto suas atitudes eram parte constitutiva do problema, instando-as a escutar o que as demais pessoas tinham a dizer, para assim ampliar sua percepção sobre a situação.

Desafios vindouros

Pode-se dizer que os trabalhos de apoio ao aperfeiçoamento e revisão de sistemas de governança e desenho organizacional passaram por três fases até o momento (maio 2022): i) identificação das questões e desafios chave, ii) análise coletiva dos desafios e de suas implicações e iii) análise da relação entre tais desafios e a cultura institucional. Agora se trata de contribuir para que as lideranças que vieram até aqui no processo consigam transformar essas descobertas e aprendizados em mudanças efetivas de atitudes, relações e práticas. Enfim, que logrem instituir e consolidar novos padrões de governança e gestão.

Referências

- ARMANI, Domingos. **Governança. Porto Alegre.** Apresentação em power point, 2021.
- ARMANI, Domingos. **Registros das atividades de consultoria sobre governança e desenho organizacional entre setembro de 2020 e maio de 2022.**
- ARMANI, Domingos et.al. **Documentos de sistematização do MAAP.** Equipe DI - Fundo de Transição, 2021.
- KOCH-GONZALEZ, Jerry. **Muitas vozes, uma canção: autogestão por meio da sociocracia.** Jerry Koch-Gonzalez; Ted J. Rau. Curitiba: Voo, 2019.
- ROBERTSON, Brian J. **Holocracia: o novo sistema de gestão que propõe o fim das hierarquias.** São Paulo: Benvirá, 2016.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2017.