



METAMORFOSCs

Horizontes de mudança das OSCs



**EQUIPE DE APOIO AO
DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL**

FUNDO DE TRANSIÇÃO - OAK FOUNDATION/BRASIL

Expediente

Coordenação da Equipe DI do Fundo de Transição da
Fundação OAK/Brasil | **Domingos Armani**

Coordenação do Seminário | **Ana Bárbara Caporal, Domingos
Armani, Havanna Marques e Dalvinha Correia**

Revisão de conteúdo Equipe DI | **Nataly Queiroz de Lima**

Transcrição | **Kátia Simões**

Sistematização | **Ana Gualberto**

Projeto gráfico, diagramação e revisão | **Angola Comunicação**

Contato

 admprojoak@gmail.com

 www.domingosarmani.com/oak



Sumário

A metamorfose da Mariposa | 4

Desenvolvimento Institucional e Mudança nas OSCs | 6

Organizações em mudança: pensar sobre si no mundo | 7

Desenvolvimento Institucional como abordagem integral e complexa | 8

O apoio ao desenvolvimento institucional das OSCs pelos doadores | 10

Retomando as reflexões sobre os desafios do contexto para o Desenvolvimento Institucional | 40

“Nascer e Crescer das Plantas” - Vídeo (2’25”) | 41

Semear os Campos | 41

Alguns destaques da reflexões até aqui | 42

Resultados das reflexões nos grupos | 52

Avaliação dos participantes | 65

Agradecimentos e encerramento | 67



A Metamorfose da Mariposa



Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ytLtrFbw--o>

CRIS FÉLIX – EQUIPE DI

É importante observar nesse fenômeno da metamorfose da mariposa que a transformação se dá a partir de dentro. E esse é o convite, olhar para “esse dentro” e olhar para “esse fora”, olhar para esse contexto e como a gente se transforma a partir dele. Não é por acaso que trazemos esse nome: “Metamorfose”. Também não é por acaso que estamos aqui, esse grupo, essas pessoas. Não é por acaso que esse vídeo sobre a metamorfose da mariposa nos inspira, é porque a natureza nos ensina. Nós, como parte da natureza, como parte deste todo, teremos oportunidade de entender como esses fenômenos também reverberam dentro de nós, dentro das organizações. Esse é o nosso desafio para este seminário.



Desenvolvimento Institucional e Mudança nas OSCs

DOMINGOS ARMANI - EQUIPE DI

As mudanças e a capacidade de se adaptar a elas são o normal na vida das organizações. Esta atitude e esta capacidade de lidar com as mudanças e desafios de adaptações nas OSCs são o cerne do desenvolvimento institucional.

Organizações em mudança: pensar sobre si no mundo

O nome deste seminário é **Metamorfosc** que, não por acaso, faz pensar sobre mudança e transformação nas organizações da sociedade civil. A primeira coisa que quero enfatizar é justamente isso, as organizações.

O que são as organizações da sociedade civil? São um conjunto de pessoas mobilizadas e unidas em torno de um propósito de relevância social e política. Um grupo de pessoas em torno de um propósito. Isso, basicamente, define o que é uma organização. Organizações são sistemas complexos, dinâmicos, com muitos aparatos, com movimentos perceptíveis e, às vezes, imperceptíveis, latentes e, outras vezes, muito visíveis. Às vezes as duas coisas ao mesmo tempo, em diferentes proporções.

O importante é pensarmos que, para uma organização ser forte, sustentável e fazer diferença na sociedade é importante que ela pense sobre si. Esta atitude e esta capacidade de pensar sobre si de forma sistemática, é o que denominamos Desenvolvimento Institucional.

“Desenvolvimento Institucional” - Desenvolvimento é um termo semanticamente carregado, tendo sido mesmo muito criticado historicamente. O risco a evitar aqui é pensar no desenvolvimento como sinônimo de evolução linear, progressiva, programada, sem considerar retrocessos, crises e até mesmo morte de organizações. No conceito de Desenvolvimento Institucional, o desenvolvimento quer sinalizar para o caráter dinâmico da vida das organizações, onde a estabilidade é sempre contrastada pela emergência de fatores de instabilidade, que desafiam ao avanço e ao aprimoramento da organização.

O termo institucional também tem uma história longa e mesmo pesada. O conceito de desenvolvimento institucional, remete tanto à importância da dimen-

são integral, geral da vida das organizações, evitando olhares fragmentadores, quanto à projeção da organização para a sociedade, suas inter-relações na institucionalidade vigente. Estas duas palavras juntas - desenvolvimento institucional - significam o desenvolvimento de uma atitude e da capacidade de pensar sistematicamente sobre si enquanto organização e sobre suas relações no mundo. É tarefa dos/as associados/as, das lideranças, de quem está em posição de governança e gestão, de todo mundo que lidera e tem responsabilidade numa organização. O que é importante assinalar nesta primeira reflexão, é que parte do processo de mudança nas organizações é natural, imperceptível, está abaixo da linha d'água, fora do nosso controle, não é planejado. A outra parte a gente planeja e tenta ter graus significativos de controle.

Fazemos planejamento estratégico, política de comunicação, plano de mobilização de recursos, tentamos melhorar a questão do perfil, selecionar pessoas, organizar os fluxos internos, etc.. Tudo isso é nossa intenção em ter algum grau de controle, o máximo possível, sobre o desenvolvimento e o funcionamento da organização.

Mas temos que reconhecer: boa parte das mudanças não vemos e, muitas vezes, mesmo que sejam vistas e identificadas, não são passíveis de controle, porque estão abaixo da linha d'água, estão no âmago da cultura institucional subjacente às formas de srr e atuar da organização.

Desenvolvimento Institucional como abordagem integral e complexa

A beleza de pensar o Desenvolvimento Institucional é pensá-lo como uma chave de leitura das organizações. Desenvolvimento Institucional, embora seja um termo/conceito reconhecido internacionalmente, para nós ele é, sobretudo, uma abordagem, uma perspectiva, a partir da qual se analisa, se pensa e se apoia uma organização. Quer dizer: a proposta aqui é tomar a perspectiva do Desenvolvimento Institucional como uma chave de leitura integral, complexa, sensível e multidimensional da vida das organizações. É como se a organização fosse uma casa e nós abrissemos diferentes janelas, no sótão, no porão, diferentes portas, para ter diferentes ângulos de visão e percepção. Algumas janelas nos abrem a visão para os espaços e movimentos coletivos; outras nos dão acesso a espaços



privados, das trajetórias, sentimentos e percepções dos indivíduos na dinâmica organizacional. São percepções que, uma vez conectadas, dão uma dimensão de integralidade, de complexidade do fenômeno organizacional.

Esse olhar integral é o que nos interessa sobretudo. Nossa abordagem, na Equipe de DI do Fundo de Transição, considera essa multiplicidade de olhares, de pontos de observação, de percepções. Mas não de um jeito fragmentado: consideramos os olhares que se interconectam, dialogam e buscam construir convergências interpretativas. E aí vem o nosso pulo do gato: temos como estratégia apoiar o desenvolvimento institucional das organizações na comunicação, na mobilização de recursos, na gestão de pessoas, no administrativo financeiro etc., mas não queremos que isso represente respostas fragmentadas a desafios específicos.

Acreditamos que, em algum momento, iremos conseguir juntos, com cada organização, identificar e descobrir quais são os padrões estruturantes subjacentes, isto é, que estão lá no fundo, nas profundezas, movimentando energias que fazem emergir mudanças acima da linha d'água. São movimentos que não são necessariamente conscientes, não conseguem ser controlados de forma direta; são padrões estruturadores da vida organizacional, para o bem ou para o mal, produzindo tanto dor como delícia, fazendo essa organização ser o que ela é. Se não chegarmos a identificar esses padrões subjacentes no processo, não conseguiremos ter um grau satisfatório de intencionalidade no efetivo desenvolvimento da organização. Ela viverá suas tensões e conflitos de forma emergencial e superficial, às vezes pessoal, sem poder modificar e atualizar seus padrões culturais, seus pactos de unidade que, no final das contas, fazem emergir recorrentemente tensões e crises.

Um desenvolvimento institucional saudável implica em, frente a novas situações, tensões e conflitos, buscar compreender se e como eles estão ancorados na insuficiência de fatores de coesão política e/ou em dimensões da cultura organizacional que precisam ser ressignificados ou mesmo superados. Assim, nossa pegada junto com as organizações é tentar, de forma processual e sensível, contribuir com processos de adaptação e mudança, sempre respeitando o ritmo e a vontade das organizações, que são os sujeitos efetivos do processo. Este processo não é dado. Às vezes a gente consegue, às vezes a gente não consegue; às vezes é mais rápido, outras vezes, mais demorado; tudo depende do momento da organização, da conjuntura, da sobrecarga, da possibilidade de parar e pensar sobre o processo e da abertura e disponibilidade para aceitar apoio externo em temas tão sensíveis.

A ideia é que caminhemos juntos em um entrelaçamento de confiança e cumplicidade. Identificar os elementos principais da cultura institucional, o que faz a instituição ser o que é e como é, para o bem e para o mal. É fazer com que a organização venha identificar, com o nosso apoio, seguindo esta nossa hipótese, os padrões subjacentes. Aquilo que dá força motriz para o melhor do que ela é, a sua melhor versão a cada momento, mas também o que está nos traços culturais que, com o tempo, tornaram-se âncoras que estabilizam, seguram, e também fixam a organização ao fundo, não deixando que esse barco se movimente mais livremente na direção que os ventos estão pedindo.

Cabe perguntar: quanta noção temos dos processos de mudança vividos pelas nossas organizações? E quanto estamos vivendo a intencionalidade de mudança, tentando ter maior grau de controle? Ou quanto estamos sofrendo processo de mudança, os quais a gente não tem nem conhecimento adequado, nem controle? É um pouco como um processo de terapia, quanto mais autoconhecimento, mais favorável se torna o autodesenvolvimento. Agora, quanto menor o conhecimento, mais se sofre mudanças sem saber como lidar com elas.

Mas processos de autoconhecimento não são indolores. Autoconhecimento significa olhar-se no espelho, e nem sempre gostamos de tudo que aparece quando estamos na frente do espelho. “Espelho, espelho meu...” Por mais que a gente se arrume, o espelho vai revelar as nossas idiossincrasias, distorções, ângulos dos quais a gente não gosta, ou coisas que a gente pensa que só a gente vê, mas que os outros viram muito antes. Enfim, essa metáfora de se olhar no espelho revela o autoconhecimento permanente como condições de desenvolvimento. É ser capaz de encarar a imagem que emerge, extrair lições, tomar posição e buscar cursos de desenvolvimento e mudança sobre os quais possamos expressar nossa intenção e responsabilidade.

O apoio ao desenvolvimento institucional das OSCs pelos doadores

Emerge uma discussão hoje, em muitos meios, sobre a descolonização das relações, entre continentes e países, entre instituições e entre pessoas. Isso emerge como um imperativo de época, como que a exigir a ressignificação de relações e posições mútuas, de percepções também, em múltiplos espaços e temas, com destaque para as posições e relações de poder.



Bem, este tema tem emergido também no campo da ajuda ao desenvolvimento nos últimos anos. Crescentemente, se vê debates e reflexões, no Brasil, mas sobretudo ao nível internacional, sobre a necessidade e o desafio de descolonizar as relações de ajuda internacional, em especial no campo da ajuda não-governamental (“shift the power” é o termo utilizado internacionalmente). Os doadores e, mais ainda os grandes doadores, estão sendo desafiados a tomar medidas concretas de democratização das relações de parceria, desconcentração e descentralização do poder de decidir sobre o destino de seus recursos, para ficar numa dimensão chave do debate. Um dos cenários promissores são sinais de mudança na governança das instituições doadoras, possibilitando maior representação e diversidade do Sul global e de comunidades e povos historicamente excluídos.

Um tema crucial aqui é passar de relações burocratizadas, cheias de exigência e controles administrativos e financeiros para relações duradouras baseadas na confiança. Outra tendência muito positiva é o fortalecimento estratégico dos fundos nacionais de apoio às OSCs. Outra ainda, muito necessária, é a assunção pelos doadores internacionais de sua corresponsabilidade no fortalecimento da “infraestrutura” de apoio e suporte às OSCs nos países do hemisfério Sul. Eles também têm sido desafiados a ser mais proativos no questionamento de um sistema global que os beneficia.

Toda esta discussão me faz lembrar que lá atrás, entre o final dos anos 1980 e início dos 1990, muitas organizações internacionais construíam seus planos para o Brasil com base em intensa consulta às organizações e redes da sociedade civil. Eu mesmo pude fazer isso na elaboração do plano Brasil de Christian Aid, ONG britânica onde trabalhei nos anos 1990. Quem sabe este não venha a ser um novo momento decolonial - persuadir os doadores a realizarem processos mais participativos na definição de suas prioridades e estratégias para o país.

Por fim, queria dizer que o fortalecimento de cada organização em rede e do próprio campo das OSCs no Brasil depende muito da visão dos grandes doadores sobre a importância do fortalecimento das OSCs como sujeitos políticos autônomos, muito além de “apenas” apoiarem bons projetos com começo, meio e fim. Isto é vital, pois tira as OSCs da condição de prestadoras de serviços e as eleva à condição de sujeitos políticos, fatores chaves da democracia no país. Cresce atualmente o número de grandes doadores internacionais e mesmo de fundos brasileiros que passaram a prover apoio institucional (*core/institutional support*) no apoio ao desenvolvimento institucional das OSCs como elemento importante de sua visão e de sua estratégia. E vários deles consideram hoje vital não somente dar apoio à organização (e não somente a projetos), mas também apoiam pro-

gramas e iniciativas de apoio ao desenvolvimento e fortalecimento institucional, como é o caso da OAK Foundation, no nosso caso, com a criação do Fundo de Transição no seu Programa Brasil.

Todos esses movimentos revelam que há um processo de mudança emergindo que, logo, logo, poderão levar a transformações positivas nas relações entre doadores e OSCs. Um desafio nosso aqui é tratar esta questão como um campo no qual as organizações devem passar a intervir com intencionalidade e de forma articulada.

Esses são os meus pontos de estímulo para provocar a reflexão. **Não tem vida nas organizações sem processo de mudança. Aliás, não há vida sem processos de mudança, nem mesmo na natureza.** Para garantir a vitalidade de uma organização e o seu desenvolvimento, é fundamental pensar na energia que ela aloca nos processos de mudança necessários a cada momento no seu ciclo de vida. Para a organização ter efetivamente mais protagonismo e mais impacto nas causas sociais e políticas que promove.



Como percebem a relação entre mudança e aperfeiçoamento nas OSCs?

GAIA LOURENÇO – AMECICLO

Sou Gaia, sou da Ameciclo. Pensando nessa relação de aperfeiçoamento e mudança - que caminham juntas, mas não são necessariamente as mesmas coisas - gosto muito de uma analogia sobre as dores do crescimento. Embora não tenha passado por isso, amigos relataram que sentiam a dor do osso crescendo. Acho que é uma metáfora perfeita para a Ameciclo: para crescermos, precisaremos mudar algumas coisas, rever, olhar para dentro e está sendo doloroso. São muitos processos. Temos a briga de fora, com a cidade, com o poder público, com a sociedade, e precisamos lidar com essas dores internas. O meu sentimento é de que está bem latente atualmente, mas eu vejo um futuro próspero, eu acredito muito na Ameciclo, por isso que estamos aqui.

ELOÍSA AMARAL – CARANGUEJO UÇÁ

Estava refletindo sobre essa pergunta provocadora e lembrei do método Paulo Freire de educação, que nos propõe reflexão-ação. Para o Caranguejo Uçá, acho



que é um pouco isso: um processo de a gente se olhar na individualidade e na coletividade. Enxergar como foram as ações, o quanto se caminhou; entender processos, e esse processo de aperfeiçoamento é exatamente o aperfeiçoamento dos processos anteriores e como a gente pode fazer melhor, lá na frente.

MERE - FASE

Essa pergunta que Domingos fez realmente é muito desafiadora. Desafiadora porque fazer educação popular já é um desafio em nossas vidas. É um processo que a gente vem construindo, e quando você começa a perceber e tentar separar o que é um processo de mudança e o que é um aperfeiçoamento, eu compreendo que um processo de mudança normalmente vem com várias rupturas. Temos que avaliar e deixar algumas coisas de lado, fazer escolhas. Acho que essa aí, talvez, seja uma dor que a gente sente quando tem que optar para realmente alterar o que vem desenvolvendo. Para mim essa é a grande diferença: quando se faz mudança, se faz ruptura. E todo processo de ruptura, na minha compreensão, é dolorido e difícil. É difícil largar algo que se está fazendo para fazer de uma outra forma a partir de uma análise, uma observação, de avaliações. O processo vem acompanhado de dores e de deixar coisas. No aperfeiçoamento não, a gente vai dando uma organizada ali, melhorada ali, “essa prática não está boa; vamos tentar melhorar nisso, naquilo”. É muito mais se organizar para dar conta da proposta sem fazer grandes mudanças mas, sim, melhorando a sua atuação.

TEREZINHA – CARANGUEJO UÇÁ

Quando Domingos trouxe essa provocação sobre o processo de mudança, e a relação de mudança e aperfeiçoamento, na mesma hora veio um sentimento: a mudança é uma coisa que acontece “naturalmente”. É parte do processo de existência, estamos o tempo inteiro nesse processo, mergulhados nele.

O aperfeiçoamento é uma parte de mais consciência dentro desse processo de transformação, em que precisamos acionar algumas coisas dentro de nós e fora também. No sentido de fora, planejar, organizar; e dentro, de estar aberto para escutar, sentir, mudar de verdade ou perceber. Aguça os nossos sentidos; todos os sentidos, eu diria. Aguça o corpo, a mente, o olhar. Mas aguça, sobretudo, a importância para gente se escutar dentro das construções. Lembrando da história das dores do crescimento, é uma mudança na estrutura de sustentação para ter firmeza na vida. Acho que essa é uma imagem sinceramente perfeita.

TEREZA – CPDH

Às vezes esse processo de aperfeiçoamento requer algumas mudanças e temos

que abrir mão de alguns paradigmas que, antes, acreditávamos ser muito importantes quando se fez a organização, quando se criou ou quando entramos. Às vezes, começa a ver que ali não está mais dando certo, e precisamos, então, abrir mão desses paradigmas para começar algo novo. Isso é, de certa forma, doloroso. Porque, às vezes, somos apegados àqueles paradigmas, e precisamos ter esse desapego ou entender que para nós, pessoalmente, e para organização como um todo, vai ser melhor.

HAVANNA MARQUES - EQUIPE DI

Gaia, eu adoro esses momentos, porque me sinto menos sozinha no mundo, como pessoa e organização.

KATIA – CENDHEC

Quero começar falando do vídeo, o quanto está linkado com a pergunta trazida por Armani, com tudo o que vocês também vinham falando. O vídeo fala dessa transformação, num ciclo de morte e vida, das etapas da vida. A primeira pessoa que falou foi Gaia, e aí ela falou da adolescência. Enquanto ela falava, fiquei pensando no Cendhec, que já passou pela adolescência e, hoje, está com 32 anos, bem sartreano, a idade da razão. Fiquei pensando nessa construção histórica nossa. Não só do Cendhec, mas de todas nós juntas enquanto sociedade civil, o quanto foi cheio de vida, esperança e formulação nesses últimos 30 anos da democracia pós Constituição, assim como nesse contexto que a gente se encontra agora, não só depois do golpe de 2016, mas dessa pandemia. E aí fico pensando enquanto pessoa, enquanto instituição.

Precisamos, nesse momento, celebrar estarmos vivos/os, enquanto pessoas, enquanto instituição também. Não tem sido fácil a vida das organizações da sociedade civil. Essa vida, num processo histórico, que tem passado por mudanças e transformações profundas na forma de ser, de estar construindo a sociedade civil. Ser uma organização não governamental hoje é bem diferente de ser uma organização não governamental nos anos 1990.

Pensando no vídeo e nesse processo de transformação, também morreu uma forma de ser organização da sociedade civil e nasceu uma outra. Nesse contexto, é importante lamentar as organizações que foram deixando de estar conosco. Na área da criança, organizações importantíssimas aqui, como a Casa de Passagem, como o Instituto Papai, hoje não existem ou existem numa outra forma, ou se transformaram num nível de existir. Nesse atual contexto, nos é exigido, para além da militância, uma profissionalização da existência institucional, com todas as legalidades atual-



mente exigidas, com níveis de exigências cada vez maiores por parte dos apoiadores.

Considero que a grande questão hoje é como a gente pode se transformar para manter a nossa missão, em detrimento da existência de uma organização forte, importante, mas que as estruturas mudam completamente. O Cendhec está, neste momento, em ritmo de uma mudança de celebração de vida, mas de mudança profunda, e que está apenas iniciando. E, nesse sentido, entendo que Gaia falou em acreditar no futuro. Estamos também acreditando muito no futuro, e vivendo esse presente tentando o equilíbrio, a saúde e a felicidade maior possível.

HAVANNA MARQUES - EQUIPE DI

“O que pode estar limitando as OSCs a alçarem voos mais altos, mais ousados e necessários?”

ISA DÁVILA - ESCOLA DE ATIVISMO

Quero trazer algo que me tocou muito a partir do vídeo, inclusive chorei aqui. Estamos vivendo um momento de muitas mudanças no planeta, onde todos nós seres humanos estamos sendo impactados. Esse vídeo me tocou profundamente, porque ao ver algo que celebra ao mesmo tempo morte e uma vida nascendo, essa pulsação da vida, acabei pensando em todas as pessoas que perderam a vida nessa tragédia que está sendo essa pandemia. Saber que o ser humano tem essa capacidade de se adaptar a grandes mudanças, mas, ao mesmo tempo, estamos passando por um processo muito difícil, muito doloroso. Nunca mais vai ser como antes. Então, trazer isso para o que estamos passando, vivendo em nosso mundo, no planeta como um todo e, ao mesmo tempo, pensando nas organizações: como isso afeta as pessoas e automaticamente as organizações?

Eu acredito que tudo isso trouxe um novo pensar, uma nova visão de vida. Isso engloba todos os sentidos. Em tudo, em como fazer e pensar nas coisas, como refletir e melhorar enquanto ser humano e enquanto organização. Enquanto Escola de Ativismo, nós estamos celebrando 10 anos de existência em 2021. Somos uma criança indo para adolescência, mas estamos celebrando os 10 anos da Escola e também passando por um momento de reflexão, de mudança, olhando para dentro de uma forma como nunca fizemos antes, pensando no futuro dessa Escola, na Escola do futuro. O que queremos que essa Escola seja, independentemente de estarmos lá ou não? Então, muito legal esse convite para estar aqui, conversando sobre isso. Percebo que não é só a Escola, muitas outras organizações.

ANALBA BRASÃO - SOS CORPO

Eu sou a Analba Brasão, eu sou do SOS Corpo - Instituto Feminista para a Democracia. É bem interessante ouvir aqui a diferença de idade, de criança, adolescência, maturidade quase assim. Nós, do SOS Corpo, estamos completando 40 anos de existência. E, durante esses 40 anos de existência, a mudança esteve junto no cotidiano, porque a gente vai mudando com o que está acontecendo, de acordo com os contextos. Nossa organização é feminista e para a democracia. O que é a democracia nesse momento que estamos vivendo? Enquanto organização, temos refletido muito sobre isso, e sobre a necessidade dessa mudança, e sobre o que é importante.

Nós, enquanto indivíduos, enquanto sujeito coletivo, enquanto organização e, mais além, como sujeito coletivo que está aí na maioria das organizações para fortalecer o movimento. Reafirmo a necessidade de nos repensarmos enquanto organização, enquanto movimento nessa situação em que estamos vivendo. Como Domingos falou, a mudança é planejada: a gente senta, planeja, olha e pensa. Outras vezes, a mudança vem de uma forma não planejada. Reafirmo a necessidade de, enquanto organização, enquanto movimento, nos fortalecermos no esperar para não sucumbir. E saber que estamos caminhando, estamos na resistência e fazendo algo nesse momento.

Enquanto organizações, estamos, na nossa perspectiva, no lugar certo da História. Está sendo muito trabalhoso para nós - mulheres negras, mulheres indígenas, nós como um todo, nós que estamos na classe mais pobre - resistir e nos mantermos vivas e vivos. Estamos sendo torturadas de todas as formas: na saúde, na questão da violência, na questão do racismo, na questão do feminicídio, nas tomadas de território, são várias questões... E nós, como estamos deste lado, temos o tempo inteiro que estar pensando, repensando. Mesmo uma organização com 40 anos como é a nossa, precisa ter muita raiz fincada para balançar e não cair. Permanecer para que nenhuma ventania possa derrubar.

LEANDRO VALARELLI - EQUIPE DI

Eu sou Leandro Valarelli. Estou morando em São Paulo, sou paulista. Sou sociólogo de formação, mas me considero um educador. Integro a Equipe de DI (do Projeto OAK) nessa parte de planejamento, estratégia, a área que eu venho trabalhando há 20 anos. Trabalhei junto a movimentos sociais, sindicais e ONGs. Trabalhei na Fase Nacional durante 10 anos. Hoje trabalho como consultor e integro a Equipe de DI.

No primeiro bloco conversamos no sentido das pessoas como organização, sobre o que é DI. Como pensamos institucionalmente os aspectos que estão rela-

cionados com mudanças, com as dores, os sofrimentos? Como eleger as necessidades para efetuar a mudança, senão ela não acontece.

Lembro muito daquela frase: “experiência não é aquilo que acontece com a pessoa, mas aquilo que a pessoa faz com aquilo que acontece com ela”. Ou seja, desenvolvimento institucional supõe mudança, mas não qualquer uma. Tem que haver uma elaboração, trabalho, uma escolha, se não a mudança é provocada apenas de fora pra dentro, sem sermos sujeitos. A gente se vê obrigada a mudar. A gente perece, a gente morre, a gente fecha, a gente míngua, a gente sobrevive, mas não necessariamente a gente é sujeito desta mudança. No primeiro bloco a gente conversou um pouco sobre essa relação.

Agora a gente vai conversar um pouco sobre: Por que mudar e mudar para onde? Quais são os desafios das nossas mudanças? O que o contexto atual e futuro nos traz como questões e desafios?

METODOLOGIA USADA

Fala organizada em quatro blocos:

- 1.** Abordarei a questão mais geral, mais global da crise climática e como isso mexe com o modelo civilizatório, as nossas agendas, a relação com as nossas agendas.
- 2.** O conjunto de mudanças e as formas de aprender, a compreensão do mundo, o entendimento do mundo, a comunicação e o que isso acarreta para a cultura, política e diálogo.
- 3.** As novas formas de fazer política.
- 4.** Mudança social, protagonismo, a crise do protagonismo que as nossas organizações também estão vivendo, e falar um pouco das organizações da sociedade civil e os modelos organizacionais.

Estamos às vésperas da COP26¹, a Cúpula Climática, que vai ocorrer em Glasgow. A questão climática remete para esse impacto do nosso modelo civilizatório, do “modelo de desenvolvimento”, que foi adotado desde a época da Revolução In-

¹ Conferência das Nações Unidas sobre as Mudanças Climáticas de 2021. Realizada entre 31 de out. de 2021 – 12 de nov. de 2021. A Conferência das Nações Unidas sobre Mudança do Clima de 2021 foi a 26ª conferência das partes da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima.

dustrial e que está gerando essas mudanças no mundo global. A gente conhece, todo mundo sabe do Antropoceno: a humanidade mudando a estrutura e a forma como os processos da Terra se organizam, inaugurando uma nova era da Terra, que tanto afeta nosso futuro como humanidade como também aprofundando as desigualdades já existentes.

Enquanto alguns se preparam para escapar, colonizar os planetas e para viagens espaciais, continuamos aqui, na Terra, lidando com o aprofundamento da desigualdade. Ao mesmo tempo que é uma agenda comum, global, que nos desafia como espécie e como sociedade, ela também é prioritária por conta de todas as contradições e tensões internas neste debate: as soluções podem aprofundar ou mascarar as desigualdades e os processos de exclusão de milhões de pessoas. Tanto os efeitos como as soluções para as mudanças do clima vão afetar desigualmente as populações que estão nas costas, os mais pobres, os negros e negras. Enfim, os países mais ricos terão mais formas de gerar defesas contra isso, os países mais pobres, menos.

É um desafio global. Está em disputa não só a mitigação de medidas e adaptação, mas o próprio modelo civilizatório, que não é tanto só de produção e consumo, como a gente falava antes, mas também de valores, modo de pensar, organizar a vida em sociedade. De pensar o que é local, identidade, o que é da cultura de cada um, mas também o que é comum. Este desafio coloca em xeque as nossas experiências, e também as nossas alternativas. Qual é a potência e a capacidade efetiva das nossas iniciativas em se converterem em alternativas para isso? O que precisa para a gente converter isso em alternativa?

Usando uma metáfora: a gente trabalha construindo teco-teco, planadores, modelos de intervenções, mas construir um *Boeing* para caber todo mundo, construir uma política pública ou uma política global, como a gente faz isso? Qual o salto de qualidade, competência que a gente precisa dar para conseguir formular esse tipo de coisa?

Precisamos disputar o sentido desse modelo civilizatório. E ao mesmo tempo considerando que essa pauta da sustentabilidade climática, como sempre, é apropriada pelo capital. Ao mesmo tempo que há mudanças comportamentais importantes por parte de empresas e de governos, há um forte movimento de lavagem de conceitos: de sustentabilidade, de diversidade, do que é socialmente justo, etc. Vemos empresas com alto impacto ambiental usando, se apresentando como grandes empresas, grandes empreendimentos sustentáveis, socialmente justos etc. Ou seja, as disputas se ampliam. Ao lado dessas disputas, temos que agregar isso: as disputas dos novos sentidos e dos novos modelos civilizatórios.



Surgem questões de como os nossos pilotos e modelos podem servir de inspiração para políticas globais. Como podem se apresentar na cena como alternativas? Essas mudanças vão trazer problemas mais complexos.

A pandemia que estamos vivendo não vai ser a última pandemia. Novas pandemias vão surgir, por conta de toda devastação ambiental, eventos extremos, as migrações climáticas afetando justamente os mais pobres e aprofundando os problemas que a gente já conhece, desigualdade, fome, racismo, a assimetria entre poderes, povos, regiões etc. São desafios de ordem mais global. A conexão que a gente está fazendo entre esse global faz surgir uma série de desafios, entre eles o de como seguir com nossas agendas específicas ao mesmo tempo em que construímos um arco de alianças potente (às vezes até com quem estamos disputando) para dar conta destas questões macro.

O segundo bloco considero o mais preocupante hoje. Há uma mudança nas formas de compreensão do mundo. É uma mudança epistemológica, na forma como a gente entende o que é fato, o que é verdade, com grandes implicações culturais, políticas e com a perda de sentido que estamos vivendo. Aquele sonho, a promessa da democratização que veio com a internet, está se revelando um tiro no pé, ou no coração. No coração da democracia, no coração da possibilidade de a gente dialogar.

Estamos todos atravessados com várias fontes de discurso, pelo *WhatsApp*, pelo *TikTok*, *Instagram*, *Facebook* etc. A princípio está todo mundo com a possibilidade de falar, mas, na verdade, quem controla o que se fala são poucas plataformas. Essas plataformas concentram 90% (noventa por cento) ou mais das nossas formas de comunicação, elas ditam as regras.

Achamos que somos sujeitos de nossas conversas, mas não somos. Depois do pós-neoliberalismo, rompeu tudo. Tudo se tornou relativo, o que trouxe profundas mudanças no modo como a gente conversa. Hoje, o que é fato? O que é opinião? O que é juízo? O que é verdade? Está tudo em questão. Temos assim um “baita” desafio. Tudo é questão de opinião, parece que não tem mais compromisso com o fato - as falácias que a gente tem visto na política nacional, as *fake news* vistas como cotidiano, mas são estratégia política. Há uma estratégia política baseada em *fake news*, para desconstruir qualquer possibilidade de termos uma base boa para conversar. E pelo lado das plataformas já está mais que documentado que a polarização é antes de tudo algo estimulado para gerar engajamento e, portanto, lucros.

A indiferença com 600 (seiscentos) mil mortos. A fome no país que fez a campanha contra a fome. A polícia violenta, criminosa, miliciana e traficante. A mentira

como forma de governo. A ditadura dos projetos autoritários para fazer frente às insuficiências da democracia. O fascismo, nazismo, a xenofobia, o racismo, a violência, o extermínio contra a juventude negra. Tudo é normalizado e transformado em opinião. O xenofobismo, a homofobia, tudo é uma questão de opinião hoje em dia. Coisas consagradas que a gente achou que estavam consolidadas como os direitos humanos, direitos das crianças e dos adolescentes e direito das mulheres estão ruindo, sendo destruídos. Direitos consagrados dos indígenas e seus territórios, dos quilombolas, das mulheres, da juventude, os espaços participativos, essas coisas caras da democracia estão sendo desvalorizadas, descomprometidas e com defesa esvaziada.

Nós defendemos, mas é como se isso fosse perdendo a adesão da sociedade. Diante dessas novas formas de comunicação - onde também tudo é muito rápido, ligeiro - muda muito a forma da gente construir as nossas subjetividades também. O tempo que a gente tem para refletir intimamente, processar as informações e sentimentos, o tempo que temos para a interação e diálogo, o tempo de atenção, aprendizado e reflexão mudou muito com essas novas plataformas e linguagens. Isso traz implicações profundas para a nossa forma de comunicação com a sociedade, para o nosso processo de formação e trabalho de base.

Antes, os processos de formação, de tomada de consciência, de internalização de coisas, eram pensados como processos mais lentos, aquela visão paulofreiriana da educação popular. Hoje em dia, tudo é vendido como simples, de forma rápida. Você tem os *Youtubers*, *Tiktokers*, *coaches*. Somos bombardeados pela positividade tóxica, que afirma que a sua vida pode melhorar bastante se você internalizar atitudes positivas e pensamentos positivos.

Tudo está sob a responsabilidade do individual. O empreendedorismo como falácia, como solução para os problemas sociais, de renda e trabalho. Para todo mundo existe uma receita rápida, fácil, cinco passos para isso ou para aquilo. Como é que fica o nosso discurso, a nossa ação política educativa num contexto como esse?

Este quadro muda profundamente o *timing* de nossas ações e formas de diálogo. Mudam muito os processos sobre como a gente pensa a conversação nos vários níveis, desde o íntimo, do interno, do subjetivo, até o relacional, entre as pessoas e os grupos, o pedagógico, o político, o societário e o humano. Como a gente dialoga com quem tem uma visão completamente diferente? Como a gente dialoga com um bolsonarista convicto e com um outro que apenas age pelo receio de outras opções?

Tudo isso tem implicações também sobre as formas de fazer política e mudança social. Temos novos grupos assumindo o protagonismo e afirmando novas



pautas. Vêm ganhando força as pautas do racismo estrutural, do machismo, patriarcalismo, da identidade de gênero, do feminismo negro, do movimento LGBTQIA+, da juventude negra, dos povos indígenas. São muitas formas novas também de se fazer ativismo. Há os *slams*, o ativismo cultural e político, a Escola de Ativismo, o ciberativismo, o cicloativismo, entre outras.

Temos muitas pautas, que, na verdade, não são novas, são questões renovadas. Elas trazem à luz questões que antes estavam soterradas. Mas também trazem um desafio de intersecção.

Qual a possibilidade de construção de pautas comuns que façam frente aos desafios globais ou civilizatórios que temos com tantas pautas construídas e apresentadas no cenário? Até que ponto não estamos construindo um mercado de pautas, uma feira de pautas? “Eu apoio/adiro aquela, eu apoio/adiro esta”. Mas qual é a possibilidade da gente construir uma pauta comum?

E diante desse fenômeno de escala global, o necessário é construirmos novas perspectivas, novos modelos de construção de agendas e de ação comum.

A direita saiu para a rua e tomou a rua. A direita, com as forças conservadoras religiosas, políticas, se assumiu. Estão disputando nossas pautas de forma distorcida. Até o próprio conflito social, que é o conflito de rua, mudou. A gente vai apostar em visões binárias ainda, ou a gente vai tentar complexificar nas estratégias de comunicação, de discurso?

Estas são questões fundamentais para considerarmos se vamos manter ou perder o protagonismo. Será que as OSCs serão os sindicatos das décadas de 1980, 1990? Que foram sujeitos relevantes na construção de nossos direitos e na disputa da nossa democracia, mas cadê eles hoje em dia? O que os sindicatos estão disputando como a pauta na sociedade?

E o último ponto: as organizações sociais e seus modelos, nossos modelos. Temos paradigmas. Alguém citou os nossos paradigmas, nossos modelos de organização política. E eles são datados. Como atualizamos isso? Como estamos nos renovando nesse contexto? Será que efetivamente estão nos ajudando a nos reposicionarmos os mecanismos internos ou externos de avaliação? Como as avaliações institucionais têm nos ajudado? Ou os paradigmas são muito mais resistentes e ficamos condescendentes, “passando a mão nas nossas cabeças”? Será que não estamos mantendo e nos aferrando a estratégias e paradigmas de mudança que são “de estimação”? Até que ponto a gente precisa criar outras ferramentas, outros espaços, diálogos, para a gente se renovar e

repensar? Pensamos muito nas mudanças do mundo, mas será que a gente consegue pensar sobre as estratégias das nossas próprias mudanças?

Há estratégias novas surgindo de *crowdfunding*, de fundos nacionais também, mas eu acho que é importante pensar que as estratégias de financiamento estão ligadas às estratégias políticas. As mudanças no sistema internacional de financiamento, a cooperação internacional, tudo tem relação com as estratégias que estão sendo formuladas lá nas organizações de cooperação. E nós somos parte das estratégias pensadas lá. Algumas com mais diálogo, outras menos, mas são estratégias pensadas internacionalmente e institucionalmente e ajustadas a cada país.

Mas, ao olhar para nós, e para esse grupo, questiono: qual é a nossa estratégia de país? Quem formula, hoje, a nossa estratégia de país? Estratégias de investimento, inovação e experimentação. Quem são os centros produtores de inovação? Ou de financiamento, ou de apoio e inovação na construção de soluções alternativas? Quem é que pensa? Existem algumas iniciativas no campo da Abong, mas será que elas são suficientes?

É necessário repensar nossas formas de presença e legitimação nos territórios. Como recompreender o “trabalho de base”, este verdadeiro mantra de nosso campo, o trabalho de educação popular, de comunicação, ação cultural e formação num contexto como esse? O que tem que mudar? Ou devemos manter as mesmas táticas e as mesmas formas de pensar das décadas 1980 e 1990?

E, por último, essa questão ligada a DI, esse contexto que nos empurra cada vez mais para o fazer e o sobreviver. Assim como grande parte da população brasileira periférica na pandemia, fato é que muitos de nós tivemos que nos envolver com ações emergenciais. A gente abriu mão do pouco tempo que tinha para pensar estratégias para pensar ações emergenciais. Mas isso nos coloca no lugar do fazer, do sobreviver, e menos para a reflexão, aprendizado e produção de conhecimento. Eu acho que é o grande desafio que a gente tem agora: construir espaços de reflexão coletiva, sistemática e profunda sobre o que somos e como podemos nos reinventar.

HAVANNA MARQUES – EQUIPE DI

E para encaminhar aqui para a nossa discussão, levantamos alguns pontos de reflexão para complementar ao que Leandro trouxe: como o contexto tem afetado as organizações da sociedade civil? Que tipo de estratégia tem sido melhor para alcançar ou ter melhores resultados? A sensação de que “será que a



gente está apenas ‘enxugando gelo’?” E quais os principais aprendizados entre 2016 e 2021?

CAMILA - ESCOLA DE ATIVISMO

“Foi um passeio pelo caos, e acho que não voltei ainda”.

ISA D’ÁVILA - ESCOLA DE ATIVISMO

“‘Os achismos’ tomaram conta da sociedade”.

LUANA VAREJÃO - CPDH

“O excesso de informação e catástrofe estão deixando cada vez mais difícil o diálogo para além do boicote dos algoritmos”.

THUANNE – AMECICLO

Tenho percebido muito essa questão das pautas gerais, discutidas publicamente e no meio da internet, e como algumas pautas mais dolorosas, digamos assim (se é que é possível falar que uma pauta é mais dolorosa do que a outra), vão atravessando as outras. E como conseguimos organizar isso, de uma forma que todo mundo consiga se organizar, apesar das pautas individuais, mas que também representam o seu coletivo. Como a gente consegue se organizar para a pauta da organização em si.

Por exemplo, no caso da Ameciclo, do cicloativismo, temos uma organização com pessoas diversas. Cada uma traz seu repertório com suas necessidades subjetivas e objetivas e que, por vezes, vão atravessar, sim, a própria associação. E como é difícil a gente se organizar, e organizar o pensamento para lembrar porque a gente está junto, se organizando.

Qual é a nossa missão? Por que estamos naquele espaço? É fundamental refletir sobre essas questões, para conseguirmos continuar indo para frente. Nesse contexto em que tantas coisas mais urgentes, como a fome, terminam “batendo na nossa cara”.

Isso me lembrou um fato, na época em que o Haddad estava candidato para a presidência. Lembro que fizemos um pedal pela cidade, para promover a imagem dele, e, em algum momento, foi comentado algo do tipo: “Bolsonaro vai acabar com o Seguro Desemprego. Vota no Haddad”. E uma pessoa olhou para a gente e disse: “Mas eu não tenho emprego”. Lembro muito dessa ocasião,

porque calou a boca de todo mundo. Aquele momento foi um choque de realidade, da cidade, do país.

Como a gente vai continuar organizando a nossa pauta, que é tão importante quanto, que também toca na pobreza, nas desigualdades espaciais? Mas isso não é amplamente difundido, não é discutido dessa maneira. Não se vê o cicloativismo nem em outras políticas de mobilidade, outras lutas no sentido de promoção de vida, no sentido de ser uma ferramenta de combate a essa desigualdade. Espero sair desse seminário com a cabeça um pouco mais organizada no sentido de descobrir como deixamos as pautas individuais, e juntamos tudo para direcionar numa causa só. Se é que isso é possível.

THIAGO JEROHAN - BIGU

Acho que tem um ponto quando Leandro fala de comunicação que, na verdade, é para além da comunicação, que é sobre a tecnologia. A questão da tecnologia tem influenciado todo campo do trabalho, não só nas organizações da sociedade civil. E isso tem causado mudanças que o mercado tem sentido, e tem tido dificuldade de se apropriar.

Existe uma questão sobre trabalho, pois estamos vivendo um momento de acirramento da exploração do trabalho e defesa econômica que altera o nosso funcionamento do mercado também. As pessoas olham para trabalho e emprego de uma forma diferente. As expectativas de empregador e empregado se tornam diferentes. A coisa está sendo muito mais vulnerável para quem trabalha. E como as organizações reagem a isso no seu processo interno, desenvolvimento institucional? Como elas lidam com isso na forma de empregar? Essa é uma questão importante a ser analisada. Da mesma forma que se deve analisar como e se as organizações estão seguindo um modelo de mercado, de exploração, de vulnerabilização do trabalho, ou se estão dando uma resposta diferente a isso.

Voltando para a busca da verdade, creio que, quanto mais avançamos na discussão de algumas pautas, percebemos que são utilizadas fundamentações bem “científicas e medicinais” para alguns dos processos de dominação, para algumas estruturas de dominação em operação na sociedade. O racismo como a gente conhece hoje se embasa na racialização, que foi fundamentada e ainda tem muito de biologização nesse meio.

Da mesma forma que a opressão de gênero também se embasa na biologização. E quando começamos a aprofundar alguns discursos e pautas, confronta-



-se com alguns conceitos que são tidos como científicos. E como se combate a não ciência, esse anticientificismo e essa pós-verdade, essa coisa de não acreditar na ciência de agora? Mas, ao mesmo tempo, precisamos confrontar algumas questões que são: “Olha! O pessoal está usando medicina e discursos há algumas centenas de anos contra os nossos corpos e os nossos direitos!” Acho que tem um paradoxo, que precisaremos nos encontrar em algum momento para poder resolver.

Há um caminho para isso, quando falamos de ciência e medicina, falamos de horizontes, de alguma forma, eurocentrados, enfim, de alguma forma colonizados. No movimento negro, discutimos a questão da forma única, de como os brancos espalham pelo mundo uma história, uma verdade, e que, na verdade, nossos povos ancestrais - tanto os povos de África quanto os povos originários do Brasil - têm outras perspectivas sobre isso. E não são perspectivas anti-ciência, nem negacionistas, mas são perspectivas que não têm o viés de dominação e de classificação da sociedade por hierarquização.

Quais são os conhecimentos ancestrais que podemos trazer hoje para a forma de organizar a sociedade civil? Acho que isso talvez seja um *insight*, porque eu acho que as perguntas que fazem aí... Quais são os aprendizados de 2016 até hoje que temos? Talvez a gente não tenha respostas prontas. Talvez a gente tenha o momento de olhar uns para os outros e ir cavando essas respostas. Talvez estejamos nesse momento, tanto quem está aí há mais tempo, quanto essas novas organizações, esses novos formatos que estejam chegando aí. Essas respostas são um desafio para todo mundo.

E, por último, quero contar que na Bigu trabalhamos muito com os ODS. Quando a gente fala de direitos humanos, nesse campo social, e um dos ODS é a questão das parcerias, que podem ser com organizações da sociedade civil, governos, empresas, enfim. E isso é uma questão que tem me tocado muito. Há duas semanas, eu estive em um encontro com os jovens vivendo e convivendo com HIV, formulando um plano bianual para uma rede em Pernambuco, durante um *workshop* apoiado pelo Unicef. E o poder público era parte do *workshop*, mas também é nesse poder público que nossa ação vai incidir. Apresentamos o plano, inclusive com questões muito internas de desenvolvimento institucional na presença de uma galera que é com quem a gente vai incidir. E é o pessoal que está travando as políticas públicas hoje, inclusive. Porque eu estou falando: “Olha o que eu vou fazer para arrecadar recursos para minha organização!”. Acredito que este tipo de situação não fortalece os movimentos e organizações, mas, na verdade, reforça o lugar de poder que essas instâncias

já têm. Estamos em um momento em que o poder público não está mais ligando para os nossos direitos. Eles entendem os nossos direitos, entendem o que tem que ser feito, e simplesmente não vão fazer isso. Como vamos travar este diálogo? Qual é a nossa abordagem para o poder público agora?

CAMILA - ESCOLA DE ATIVISMO

Existe um grande desafio para todo mundo, que é como preservar o espaço para o sonho e a inovação, tendo em conta que o que é inovação varia muito de lugar para lugar. Outro grande desafio é optar entre fazer um trabalho que já vêm fazendo há muito tempo, ou manter uma pauta viva. A questão da fome no Brasil, por exemplo, não é nova. A gente sabe, o problema não foi resolvido, nem aqui e nem em lugar nenhum. Têm alguns interesses políticos, é uma violência estrutural, assim como o racismo, e tem sua função para, justamente, promover a manutenção da estrutura de poder.

Às vezes, acho que é um pouco desleal também nos cobrarmos a fazer algumas mudanças que entendemos por inovação, sem compreender a quem essa mudança atende. Se atende as pessoas da ponta, se atende quem precisa atender de forma estratégica, se faz sentido... Percebo que há muita angústia de qual vai ser o nosso próximo produto inovador, e não necessariamente é isso. A questão é: ele ainda faz sentido? Ele é significativo para as pessoas? Ele tem impacto? Se sim, eu acho que ele não perde potencial.

Percebo que, no que tange à captação de recursos, o que apresenta resultados é a estratégia de grupos se juntarem para financiamento de pautas, e não necessariamente para o financiamento de grupos. Isso é uma coisa que vem dando muito certo. Lançando a ideia aqui: será que nós, enquanto grupos - e boa parte quem está aqui é da região Nordeste - não podemos fazer uma estratégia de captação conjunta para fortalecer determinado tipo de pauta?

Podemos pensar em mudar a estratégia de captação. E isso pode promover a conquista de muita riqueza e peso, se a gente fizer isso enquanto grupo. Registro a ideia aqui.

A última coisa que eu queria pontuar é que a gente tem a produção de absolutamente tudo hoje. Na Escola de Ativismo, nos últimos, principalmente nesse último ano, a gente tem, e nunca foi nossa intenção. Atualmente atuamos tanto no campo que eu vou chamar de “comunicação ostensiva”, de promover a comunicação no *Instagram*, *Facebook*, *WhatsApp* etc, que são todos da mesma empresa.



Ainda assim, conseguimos sair do *Google*. Temos algumas práticas de segurança da informação que vêm se consolidando e garantem mais a autonomia. Mas também, dizemos: “Cara, a gente precisa também escutar e fortalecer as pessoas que estão atuando nesse campo.” Porque também não dá para pautarmos ou considerarmos o nosso impacto só pelo número de acessos.

Mas onde, de fato, a nossa comunicação está chegando? A quem ela está influenciando? Como é que a gente pode empregar a nossa energia? Isso também é ativismo. Batalhar para que as pessoas não morram de fome é ativismo. Agora como preservamos nossa energia, nossos corpos, isso é essencial para discutirmos, para ter ações mais efetivas e complementares também. Porque se entendermos onde cada grupo pode ajudar, temos essa visão macro, de como queremos incidir politicamente, nos economizamos e tem uma política mais efetiva. Sem ficar gastando nosso tempo com diálogos, por exemplo, com parte do poder público que não nos interessam. Assim a gente se economiza e amplia o nosso poder e capacidade de incidência.

TEREZA – CPDH

O momento político que estamos passando, não só no Brasil, é de grande retrocesso. Ainda estamos voltando aos debates, e isso, às vezes, chega a ser... desmotivante. E a gente precisa também cuidar da gente.

MERE – FASE

Temos um contexto de muito retrocesso e muita perversidade. O estado está sendo muito permissível a várias questões, e o racismo, além de ser da estrutura, agora as pessoas se sentem muito à vontade para cometer o racismo. É muito permissível, é possível.

A experiência que eu quero trazer para vocês, é que fizemos em 26/10/2021, uma audiência pública sobre o trabalho das mulheres costureiras aqui do Polo de Santa Cruz do Capibaribe de confecção, que é uma região de uma exploração tão grande, uma coisa bem impressionante. Elas trabalham com facções, então as pessoas trabalham por peças, por pedaços da roupa. Camisa, coloca o zíper, o outro coloca o botão. Então, assim, normalmente é de R\$ 0,01 (um centavo) a R\$ 0,50 (cinquenta centavos) a peça. Quer dizer, colocar os botões R\$ 0,01 (um centavo). Colocar a manga R\$ 0,25 (vinte e cinco centavos), bem assim.

Juntamos a Fase Pernambuco, o SOS Corpo, a CUT, o Dieese, o Ramá, a Isco e oito grupos de coletivo de mulheres daqui da região, como o Cidadania, o Es-

paço Mulher, o Cooperartes, Cepas, a Rede Produtoras, Casa Lilás, foi um grupo grande. Inicialmente realizamos um seminário público e, ontem, a gente realizou a audiência pública com a presença do estado. O que foi bacana é que, na verdade, a gente foi colocando as questões, as costureiras fizeram uma série de reivindicações e encostaram o estado para dar uma resposta. E agora o processo é de monitoramento. E esse monitoramento não vai ser feito só pela Fase, e sim por todas as outras organizações.

É uma estratégia que talvez seja interessante para juntar as lutas, pautas. Não dá para juntar todas as pautas, porque são pautas muito diversas, desde a questão climática, questão ambiental, questão do racismo, a questão do feminicídio que tem crescido muito, mas tem como juntar algumas pautas e várias organizações atuando.

Outra experiência é o Levante Feminista aqui no estado, que é uma campanha nacional, mas aqui no estado tem várias organizações que estão se envolvendo, e isso também dá um peso. Neste caso é a questão do feminicídio sendo pautado em todas as organizações, e poder discutir juntas é importante.

São pautas que eu acho que atravessam não só uma organização, mas todas, porque mexem com todo mundo. A fome é para todos. Você vê nos territórios, a fome tem sido uma das coisas mais frequentes. A questão do feminicídio, da violência contra as mulheres, a violência cometida contra o povo negro. Pensar algumas pautas nesse sentido pode ser uma estratégia boa de a gente juntar forças e fazer algo sobre a sustentabilidade financeira, pois várias organizações estarão juntas lutando e poderemos dividir a parte financeira também.

HAVANNA MARQUES – EQUIPE DI

A respeito do que Mere falou sobre a questão do trabalho escravo, da costura aqui no estado, para quem não é daqui tem um documentário no *Netflix* que se chama, acho que “Estou me guardando para quando o Carnaval chegar”. É um documentário curtinho e explica bem sobre essa questão da indústria do trabalho escravo, da mão de obra de costura aqui no estado.

ANTONIA ELIZABETE – BIGU

Como é que entendemos esse processo para ressignificar a nós mesmos nesses espaços? Ressignificar a nossa terra, o nosso olhar, os nossos corpos e olhares. E como é que estando nesse processo de ressignificação, não nos perdemos, no sentido e na importância de contextualizar o conteúdo das nossas lutas,



mantendo atenção para não cair na centralização, tentando quebrar a barreira da individualização de protagonismo?

Considero que as organizações tentam mas, ao mesmo tempo, quebra a força coletiva que temos potencial para ter. Por exemplo: em uma oficina, um curso, uma formação é dada centralizando 80% (oitenta por cento) do “fazer”. Aí as 40 pessoas que estão ali vão participar fazendo somente 20% (vinte por cento). Elas entraram sabendo nada e vão sair sabendo quase coisa nenhuma. Eu estou falando por vivência própria, porque a gente tem que romper com essa lógica. Como a gente faz isso, nesse olhar que eu vi aqui, contextualizando sobre as reflexões, estratégias coletivas em causas comuns? São essas causas que precisam nos mover, trabalhando nossas vaidades e individualidades, falando enquanto organizações, mas entendendo no lastro disso, como Camila Fernandes bem colocou, a importância da gente se dar as mãos. Como a gente trabalha esse meio de campo, entendendo que a gente não precisa se esbarrar para disputar a bola? A gente pode chegar nela para chutar para outro companheiro, ou para outra companheira, que vai estar com camisa e sigla diferentes.

TEREZINHA – CARANGUEJO-UÇÁ

Ao ouvi-los, me veio como eu tenho acompanhado e visto as pessoas nos territórios: a sede de conhecimento. A fome de informação. A necessidade de estar, não só recebendo, que é com certeza uma realidade também de muitos territórios, eu diria que da Ilha nem é, mas de alguns sim, essa questão da fome. Mas, para além disso, tinha a necessidade de estar agindo e se organizando. Tenho visto as pessoas, mulheres, jovens com essa sede de: “Vamos nos organizar? Vamos nos encontrar? Eu quero aprender”. Quando olho para as comunidades eu tenho visto um vazio muito grande, na verdade, nesse sentido de como estamos inseridos nesse cotidiano das comunidades, das periferias. Vejo também, claro, movimentos de resistência atuando e construindo. Organizações construindo debates importantes e necessários, mas eu comungo com essa necessidade das pautas coletivas. Inclusive, estamos conversando muito sobre essa necessidade de que os coletivos de comunicação tenham uma integração e uma relação com as pautas dos movimentos sociais, e que os movimentos sociais tragam também essas pautas para esses coletivos de comunicação, no sentido de estarmos compartilhando essas construções, mas sobretudo que a gente precisa estar ocupando a Igreja.

Os fundamentalistas não dormem, é impressionante. Eles estão lá fazendo a cabeça das pessoas dia e noite. Pode ter feriado, domingo. Acredito que pre-

cisamos pensar essa coisa descentralizada no sentido de estar mesmo mergulhado, abrindo debates no território, seja para ouvir ou falar. São diversas possibilidades, seja por via das bicicletas, seja por via dos encontros mesmo, entre outros espaços. Vejo que hoje já temos, mesmo com toda dificuldade por conta da pandemia, uma realidade onde a gente pode construir algumas coisas. E há muitos territórios que têm sido fortalecidos, a questão da comunicação também. Vejo as mulheres, por exemplo, na questão da violência, é um grande desafio para as mulheres que estão no território atuarem nesse combate, inclusive de cuidarem da sua própria vida, porque vão denunciar e, quando voltam, têm o risco de morrer. Precisamos estar mais nesta pauta coletiva mas, sobretudo, descentralizada, atuando dentro dos territórios.

Essa construção em rede faz a grande diferença. E aí assim, quando a gente está nesse desafio institucional, coletivo nos nossos enfrentamentos, e a gente não consegue sentir a mão das outras pessoas nesses enfrentamentos, isso se torna muito mais difícil, muito mais, até complicado, de alcance. Mas acho que é isso, a gente precisa pensar, planejar dinâmicas coletivas que atuem na estrutura, na base, que possa estar transformando, porque as pessoas estão a fim. Por quê? Porque elas estão sentindo. Se a gente está sentindo na pele, imagina elas? Elas estão sentindo na pele. A violência aumentou nos territórios, a fome aumentou. Tudo está mais gritante.

“O cuidado individual e coletivo, o autocuidado precisam ser parte do desenvolvimento das organizações. Isso as humaniza”.

CÉLIO MEIRA- EQUIPE DI

Componho essa equipe, trabalho a questão da mobilização, a captação. E nunca antes foi tão desafiador trabalhar esse aspecto nas organizações. Seja pelo processo pleno de mudança, porque mobilizar e captar recursos é você ter a sensibilidade institucional de poder propor aos seus parceiros aquilo que está em curso, a demanda que está pulsante. Ao mesmo tempo requer da organização a capacidade de visualizar que os planejamentos estratégicos tracejam traduzir esse horizonte. E, para além disso, nesse momento, se não bastasse essa necessidade de construção das organizações, a pandemia chega e remexe com o que já estava em ebulição nas organizações.

As organizações pararam para dar essa resposta às emergências. Não só no campo da segurança alimentar, como muitas organizações entraram nessas questões das cestas, das cozinhas, mas outros aspectos também, do cuidado. Nunca foi tão



necessário trabalhar com essa questão do cuidado. E a própria percepção de que essas lideranças estão fragilizadas nesse momento. Costumo dizer que é muito desafiador, nesse momento, pensar estratégias de mobilização que contemplem, se configurem ou batam, de fato, a foto necessária para se fazer bons projetos. Há esse desafio. Quando adentramos nas organizações, percebemos isso.

O processo de mudança nas organizações tem sido tão intenso que, às vezes, é paralisante, do ponto de vista de proposições no campo da mobilização de recursos. É necessário identificar ou ajudar as organizações a identificar, além dessas pautas, as estratégias adequadas. Isso é muito desafiador nesse contexto.

A fala de Leandro trouxe, justamente, esses elementos, que também têm influenciado o trabalho das organizações. E, por vezes, quando vem essa pergunta “mas a gente vai fazer a estratégia dos anos 1990?” Às vezes eu digo: “será?” Porque tem coisa que eu diria: “Eu já vi esse filme.” Quando você olha o retrocesso político nacional, é mundial. Mas essa peneira do Brasil, nossa! Tem coisa que é cíclico. E cíclico é voltar de novo para aquilo que foi. Tenho 47 anos, não vivenciei o auge da ditadura, mas percebemos que há coisas que seguem o mesmo caminho. São conduções históricas.

Imagina que, para a construção de um processo de mudança, é preciso estudar, construir uma intervenção institucional, um planejamento estratégico. É você traduzir em um papel, em um formulário aquilo que está pensado. Esses dias tenho conversado com a Caranguejo Uçá sobre isso. Precisa visualizar: “onde mesmo que a gente vai?” Nem que pense um passo de cada vez, mas precisa. Nunca foi tão necessário para uma organização pensar esse horizonte.

Mesmo com toda a experiência, é preciso identificar, fazer as leituras corretas dessas mudanças, porque senão você fica também gravitando na organização, não dá a contribuição concreta. Chico Science² dizia “quando você dá um passo já não está mais no mesmo lugar, amigo e amiga”. É esse processo, como a organização pensa aquilo que é, aquele passo, naquele momento, mas sem deixar de pensar, de fazer a leitura daquilo que mudou com aquele passo. Assim a mobilização de recursos entra nesse passo, somando. Tenho usado muito ultimamente a imagem do quebra-cabeça. Não no sentido daquela complexidade de montar, mas no sentido de querer ansiosamente ver a imagem daquilo montando. Uma organização precisa ver aquela imagem, visualizar aquela imagem. Por mais que

2 Francisco de Assis França (Olinda, 13 de março de 1966 — Recife, 2 de fevereiro de 1997),[10] mais conhecido pela alcunha de **Chico Science**, foi um cantor e compositor brasileiro, um dos principais colaboradores do movimento mangubeat em meados da década de 1990.

não esteja montado ainda, visualizar aquela imagem é importante, porque você vai colocando as peças em seus devidos lugares para que aquela imagem institucional apareça.

LEANDRO VALARELLI - EQUIPE DI

Quero fazer alguns comentários a partir do que a Camila trouxe sobre a inovação. Gostei muito do que ela sugeriu das formas de articulação para pensar na arrecadação; obtenção de recursos por pautas e não para organizações são estratégias. Ela falou muito sobre inovação e fiquei muito provocado. E muitas das questões que apareceram foram sobre pauta centralizada, da pauta comum.

Na década de 1990 aconteceu um debate sobre pauta comum, quanto que as pautas identitárias atrapalhavam a discussão de uma pauta comum. Foi um debate que passou no movimento sindical, passou também nos movimentos sociais, nas ONGs que olhavam, às vezes as pautas do feminismo, do movimento negro, das mulheres negras, dos indígenas como pautas secundárias que atrapalhavam a luta mais geral. Essa coisa da pauta comum é como se tivéssemos que eleger uma pauta central.

Hoje, talvez, se considere que há pautas globais que afetam todos nós. Falei da questão climática, acho que é uma delas. A gente precisa pensar uma estratégia de campo para intervir nesse debate, junto com movimento socioambientalista, colocando as nossas questões no meio dessa pauta. Tem questões que são globais, mas acho também que há algumas questões de fundo que talvez devam atravessar as nossas pautas, e essas questões sejam comuns.

Há um movimento pensado, deliberado de produção do caos. O caos informacional, cognitivo, a capacidade de compreensão do mundo, leitura do mundo. Eu acho que é muito isso que as *fake news* fazem, essa coisa da mentira como forma de governo. Essa sensação de não saber mais o que é verdade e o que é mentira, cada um tem uma opinião diferente. Considero que tem uma função deliberada de, ao criar o caos, você apresenta os salvadores e os grandes interpretadores. As igrejas neopentecostais conservadoras fazem isso. Os “anti-política” fazem isso. Os fascistas fazem isso. Diante do caos, você tem alguém que organiza para você e lhe dá a direção. Não é à toa que esse povo tem tanta visão, tanto poder. Diante do caos, você precisa de alguém que dê o sentido da vida.

Acredito que muitas das nossas estratégias devem ser compartilhadas, quer seja nos territórios, como trouxe a Terezinha, seja nas igrejas, algumas coisas devemos ter como preocupações em comum. Por exemplo, resgatar algumas





coisas básicas para podermos ancorar as nossas pautas: a própria noção de direito, solidariedade, empatia. Há coisas que precisam ser reconstruídas ou reafirmadas, para podermos nos comunicar com as pessoas, senão não há possibilidade de encontro e diálogo. Não adianta afirmar a nossa palavra, nossos conceitos, idéias e bandeiras. Não adianta botar no *Instagram*, no *Facebook*, tentar ganhar *like*, botar um audiovisual, uma animação, se a gente não dialogar com os fundamentos, com os elementos mais profundos dos diferentes modos de pensar e sentir que estão impedindo essas pessoas de estarem abertas para o nosso discurso.

Essa estratégia coletiva precisava ser melhor entendida. Concordo com a Analba, eu acho que a primeira delas é tirar Bolsonaro. Mas depois de tirar Bolsonaro, vem outro. Porque esse povo que está no governo veio para ficar. Esse povo estará presente nos nossos embates. Mas como a gente faz o combate, mas lá nos fundamentos que sustentam a possibilidade desses sujeitos se afirmarem? O caos cognitivo, o caos emocional. Como a gente trabalha a esperança? Como a gente trabalha conceitos básicos? Então, independente da minha pauta, feminista, feminismo negro, indígena, quilombola, do território atingido de Porto Suape. Da mobilidade urbana? Da sustentabilidade? Como a gente trabalha também alguns fundamentos/conceitos?

Penso mais em estratégias compartilhadas do que em uma causa, uma pauta comum. Precisamos construir território onde possamos refletir, como estamos fazendo aqui, mas alguns elementos que podemos compartilhar em termos das estratégias comunicativas. Tenho percebido, e é uma área mais do que o planejamento estratégico que estou querendo me cercar de gente que trabalha com comunicação, pois considero ser o centro de qualquer estratégia hoje. Antes a comunicação era um setor, que anunciava aquilo que a gente queria, traduzia ali mensagens para público e tal. Hoje o centro da estratégia é comunicativo.

Quero fazer uma migração pessoal de sair da área de planejamento estratégico para pensar estratégias de comunicação e diálogo societário, com a sociedade na sua diversidade, com vários grupos sociais, com quem é contra, com quem é a favor, quem é mais ou menos, quem é indeciso. Com minha família que é bolsonarista, com a família dos outros que é bolsonarista, enfim, e com quem está indeciso. Acredito que as estratégias hoje ou serão comunicativas no coração delas, ou então a gente vai trabalhar comunicação como acessório. Estamos perdendo abrigo e terreno, porque a gente está refluindo. Então, é derrubar Bolsonaro, mas é também pensar que estratégias temos que fazer para pensar isso. Esse é o desafio das pautas, que é o que eu tenho muito pensado e mobilizado.

CRIS FÉLIX - EQUIPE DI

Estamos na disputa de narrativas. Há todas essas disputas de ferramentas, de plataformas, do que é verdade, do que é mentira, e a questão do próprio algoritmo na vida da gente, que faz a gente só falar com aquilo que a gente se identifica. É mais um caminho que nos coloca na bolha. Quando o Leandro traz essa palavrinha do diálogo societário, é essa coisa da ampliação desse campo. Tudo isso vai criando estrutura e, às vezes, são estruturas tão singelas que a gente nem dá conta. Por mais que tenhamos essa atenção das bolhas, precisamos conscientemente, que queremos ter esse lugar do diálogo societário, entender como podemos furar essas bolhas. Porque também somos parte disso. E começamos a dizer assim: “ah, eu não dialogo mais aqui, e tal”, e podemos estar perdendo um grande campo de disputa. De disputa através de elementos como o diálogo, mas também com disputa de narrativa, de conhecer que campo é esse, como isso está posto no campo, quem está de cada lado. Todo mundo tem um lado, mas precisamos reconhecer que lados são esses e como a gente pode acessar saindo das nossas bolhas. Quero também trazer esse elemento de que, às vezes, somos parte, também estamos vivendo as nossas bolhas, de alguma forma vivemos. É só trazer um pouco mais de atenção e se perguntar: “em que bolha eu estou? Qual dessas bolhas? Qual é a bolha que eu preciso furar? Eu preciso furar?”

TEREZINHA - CARANGUEJO-UÇÁ

Tem muita gente nas comunidades começando a ver Bolsonaro com outros olhos por conta desse Bolsa Família de R\$ 400,00 (quatrocentos reais). Mais uma vez, exemplo da importância da comunicação. E, mais uma vez, reafirmo que são essas pessoas que a gente precisa alcançar. Essas que estão lá sem entender direito. Isso é a história de furar as bolhas.

Quando a gente chega no território é a falta de informação que impera. É o não acesso a essas questões que debatemos, a essas pautas que abrem espaço para isso. E são essas pessoas que definem, inclusive, a eleição. A grande maioria está aí. Quanto mais efetiva a comunicação nas bases, nos territórios, nas comunidades, e quanto mais estivermos juntos nesse enfrentamento, mais resultados teremos. Eu acredito nisso. Entendo isso também como um processo de organização que, no início, a gente começou a denominar de aquilombamento, quando houve a eleição de Bolsonaro. É essa coisa de voltar para as origens, para os saberes tradicionais, para essa comunicação nas bases.



ANTONIA ELIZABETE – BIGU

Espaços como esses provocam muitos elementos, que são diferentes dos espaços do nosso cotidiano, ou pelo menos muitos deles, porque nos provocam de dentro para fora. E nós precisamos dessa provocação. Alguém pontuou sobre a desorganização que isso traz, mas como é importante um pouco do desmonte, um pouco da saída da zona de conforto. Às vezes até a zona de conforto dá angústia. E podemos nos adequar, ou adaptar inconscientemente a ela.

Leandro abordou em sua fala a questão dos fundamentos, sobre o caos e o que ele move. E sobre esses fundamentos, como a gente trabalha nesse momento, nesse contexto, o fundamento do esperar, do reenergizar, do ressignificar? Esse foco da comunicação é muito importante, mas eu acho também que a gente tem desafios.

Percebo, cada vez mais, a importância de não me comunicar para a base, percebo a importância de ser parte da base e essa comunicação trazer uma fluidez diferenciada. Transversalizando com o histórico, inclusive, de tempo de vivência e de inserção das organizações das companheiras. As meninas da Escola de Ativismo trouxeram esse gingado que nos provoca a trazer esse novo elemento, dessa coletividade, desse coletivizar o agir e esperar. Porque aí desprotagonizamos siglas e pessoas para protagonizar a construção coletiva de projetos, programas e olhares. Assim começamos a trabalhar o girar do financeiro.

Como a gente se desafia também na compreensão da conjuntura atual? Essa conjuntura tem um espiral do silêncio que inviabiliza muito do que há como se fosse novo. Muitos desses corações, muitos desses setores pensavam e sentiam isso. Eles não sabiam organizar esse sentir e pensar. Devemos ter um cuidado também para não confundir, nessa conjuntura, o que é novo, ou algumas pessoas e corações que foram afetados momentaneamente por esse movimento de extrema direita, mas o que estava ali e que aí veio de forma mais centralizada, concatenada, direcionada, com uma liderança, que pegou aquele sentimento de pânico e de pavor que foi instalado e disse: “eu sei liderar vocês para se libertarem”. Esses sentimentos já estavam em muitos corações e mentes e muitos espaços. Como a gente trata essa conjuntura entendendo os fundamentos dela, entendendo que não são os nossos fundamentos e entendendo que a ressignificação disso passa pelo fortalecimento de um olhar coletivo e de uma construção coletiva?

Eu gosto muito, me tocou muito a forma arrumadinha, pragmática, como a Camila Fernandes fez sua ponderação e fez sua proposta. E que já entendi como

a proposta de que “poxa, como aquilo estoura muitas bolhas?” Por que aí qual é a bolha? Que bolha? Porque aí você começa a unificar e coletivizar esses sentimentos. Mas a gente consegue? Como? Quais são os ritmos individuais para a gente coletivizar essas compreensões e construções? Minha fala veio muito nesse sentido, provocada tanto pelas escritas no *chat* quanto pelas falas aqui que estão construindo muito. Elas abalam estruturas necessárias para trazerem tijolinhos que vão fazer parte dessa necessidade de fortalecimento que estamos sentindo.

THIAGO JEROHAN – BIGU

Falando sobre bolhas, isso me lembra algumas questões, quando pensamos comunicação de forma estratégica nas nossas organizações, que é o grande debate, sobre as teorias de ação direta e não de comunicação, e outra questão é do espectro de aliados. Entendemos que existem pessoas mais alinhadas às nossas pautas, mais opositoras às nossas pautas e, dentro desses aliados e opositores, há pessoas mais engajadas e menos engajadas, tanto sendo apoiadores quanto opositores.

E pensar nessas bolhas é também pensar que não adianta chegar com a mesma mensagem e com a mesma proposta e diálogo para todas elas. Podemos querer a mesma coisa de todo mundo, mas não vamos conseguir o mesmo de todo mundo. Então, o que queremos, de fato, de alguém engajado contra nós? O que queremos, de fato, de alguém contra nós, mas que está de boa no cantinho dela? Ou de alguém que não tem opinião sobre o assunto? Ou de alguém que concorda com a gente, mas está quietinho num canto? O que queremos de cada uma dessas pessoas? Porque precisamos falar de um jeito diferente para cada uma dessas pessoas.

Nas organizações, na verdade toda vez, seja por falta de recurso, seja por falta de tempo, por falta de pessoal, por falta inclusive de entender que isso é uma estratégia, acabamos fazendo uma campanha que tem uma única pauta. Queremos atingir todo mundo com uma mensagem. Mas nunca vamos atingir. Precisamos entender que é preciso segmentar. Se a gente quer furar bolha, precisamos pensar nesses públicos diferentes. E para isso, precisamos de dados sobre os nossos públicos. Com quem queremos falar? Como essa galera pensa? Quais são os princípios? Onde eu vou mexer na cabeça dessa galera? Esses dados vão nos permitir acessá-los, porque da nossa cabeça nunca chegaremos lá. Isso é estar na bolha: vou sempre pensar uma mensagem para chegar em mim mesmo. Começar a levar a sério estratégias sobre grupos na questão de levantamento de dados.



Para finalizar, quero pontuar sobre olhar para dentro. É olhar para algumas populações com as quais queremos falar, na verdade é o que chamamos de base, que já é de onde muitos de nós falamos, inclusive muito dos que nos move é porque estamos aqui, é porque fazemos parte dessa base. Nós estamos vivendo a consequência dessa conjuntura de olhar para essas estratégias, essas táticas de ferramentas da comunicação, que já estão em nossos territórios, que já vêm na nossa história. A oralidade, a artesanania da comunicação, a necessidade de fazer as coisas juntos.

Quero partilhar a experiência do *Amplificar 2. Amplificar* é um dos projetos da Bigu com a Escola de Ativismo. Tivemos o desafio de fazer uma aprendizagem em comunicação com mulheres pescadoras, a distância por causa da pandemia. Pessoas que não tinham tanto acesso a ferramentas de *Internet*, dessas comunicações, inclusive algumas que não eram alfabetizadas. Batalhamos muito, aprendemos muito no processo. Mas o que quero destacar é que dialogamos muito sobre como elas se comunicam. Como se falam? Como é esse processo? Como elas viviam o processo da pesca? A partir disso experimentamos, e algumas coisas que não funcionaram bem foram deixadas de lado, fomos aprendendo com o que elas nos contaram, acumulamos e usamos principalmente nos programas de rádio que fizemos. Todos os momentos foram incríveis. Na oficina de encerramento, fizemos um debate sobre cidadania e nos surpreendeu, pois achávamos que o processo seria esvaziado pela baixa resposta no *WhatsApp*. Mas foi maravilhoso e participativo.

NATALY QUEIROZ- EQUIPE DI

Quero trazer pessoalmente alguns pontos porque eu me sinto particularmente provocada quando a gente discute comunicação e política. Na atualidade, o campo político é cada vez mais informacional, e aí gosto muito de uma expressão de um autor que se chama Manuel Castells que diz: “O desafio que está posto para a sociedade é pensar uma nova politicidade comunicativa”.

Isso porque, obviamente, aquilo que antes (antes inclusive da pandemia) os movimentos sociais, a sociedade civil organizada em geral, dissociava do que era a luta *on* e *offline*, com a pandemia a gente via a importância de articular esses campos, que formam, na verdade, um único campo. Não existem mais fronteiras entre *on* e *offline*. Só que tem algo que me preocupa particularmente, vejo as organizações numa corrida desenfreada por conhecimento técnico, de como manejar essas redes, que são de cunho capitalista e são redes do mercado informacional, achando que vão conseguir competir nas mesmas condi-

ções de grandes corporações. Isso não vai ocorrer. Precisa ter muito cuidado e ajustar bem o termômetro para nem abandonar essa esfera, nem incorrer numa espécie de fetichismo tecnicista.

Essa politicidade comunicativa parte, inclusive, da rearticulação dos sujeitos políticos que foram desarticulados, tanto pelo processo de desdemocratização quanto pelo processo que a pandemia colocou na vida da gente, individualmente e coletivamente. Essa desorganização e desarticulação que a pandemia nos colocou, por exemplo, na articulação que se tinha com os territórios, com sujeitos políticos diversos.

A pandemia, por outro lado, nos colocou o desafio de rearticular esse campo. E esse é um desafio que vejo várias organizações e coletivos se colocarem e incorporarem. Temos outros entraves postos, por exemplo, o direito de associação da sociedade civil pode ser ameaçado também no *ciberespaço*. A partir, por exemplo, de alguns projetos, inclusive, de controle de disseminação de informação falsa, mas que podem ser apropriados de uma forma antidemocrática para poder perseguir sujeitos políticos.

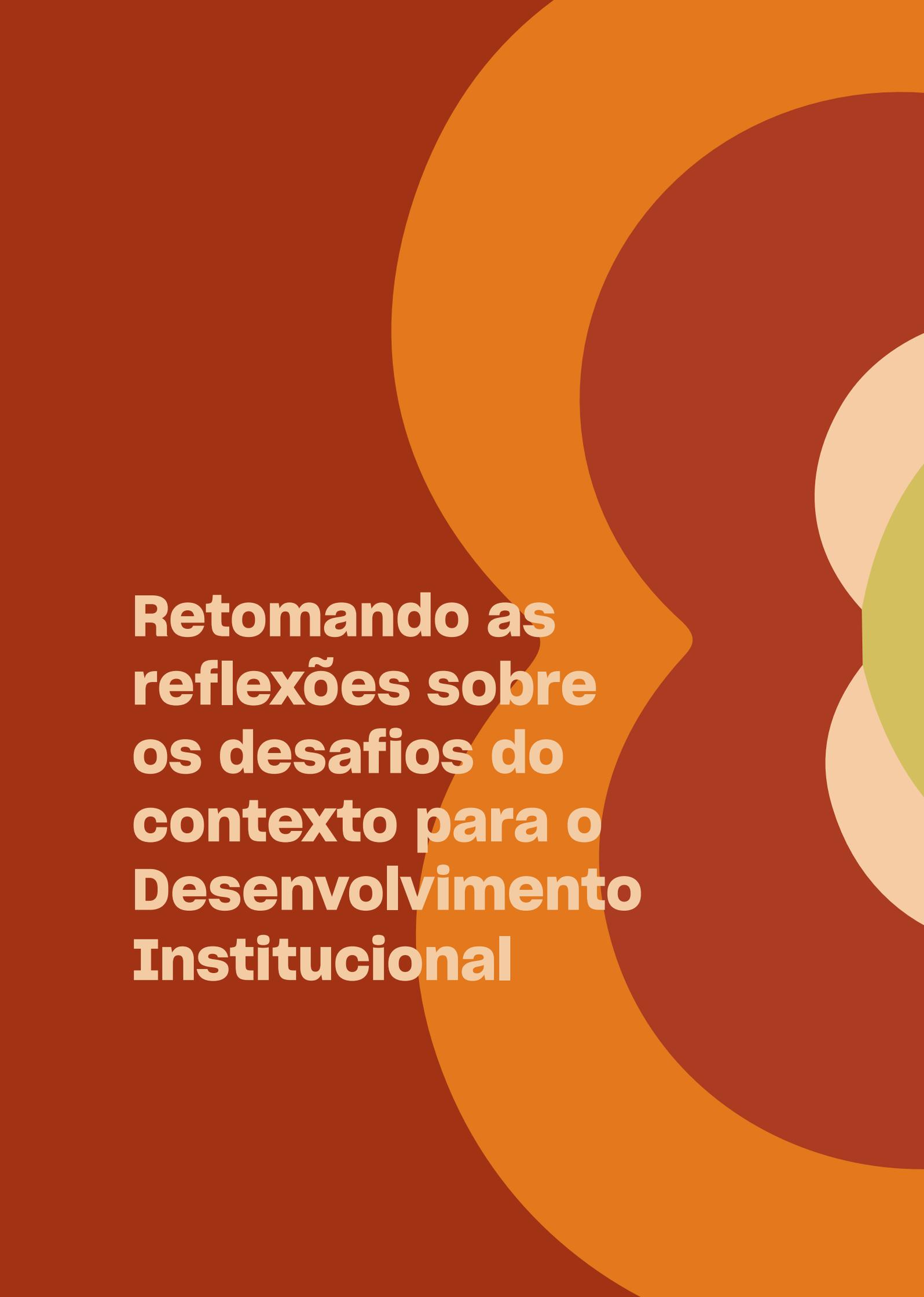
Essa rearticulação que o contexto todo nos colocou é um momento muito interessante para pensar como construímos comunicativamente novas redes que nos fortaleçam enquanto sociedade civil, e que nos coloquem também diante desse desafio, que é criar estruturas políticas, colocando a comunicação em um lugar que não é só um lugar estratégico, mas um lugar também central. E que vai muito além de uma assessoria de comunicação e de imprensa. Por isso é bacana, na construção das políticas de comunicação das organizações, rever seus marcos identitários, seus valores, porque isso não se perde no bojo das novas linguagens que as redes sociais acabam nos impondo. Uma nova gramática que, às vezes, é meramente de concorrência, de reprodução das lógicas capitalistas.

DOMINGOS ARMANI - EQUIPE DI

O contexto “exige” respostas rápidas, em geral superficiais, que fiquem apenas no tangível. Eles nos tira do pensar, da filosofia, que é a parte mais bonita da vida, que é pensar sobre as maravilhas da vida das pessoas, das organizações, das causas. Estou chamando aqui de filosofia no sentido bem *lato sensu*, bem amplo. Mas a gente está longe disso. A gente está jogado em um fazer burro, inclusive. É o fazer que não tem o pensar, não tem o Paulo Freire como foi trazido aqui, que conecta ação e reflexão. É um fazer burro. De fato, estamos sendo desafiados. E estamos meio desconjuntados. Um espaço como esse eu considero

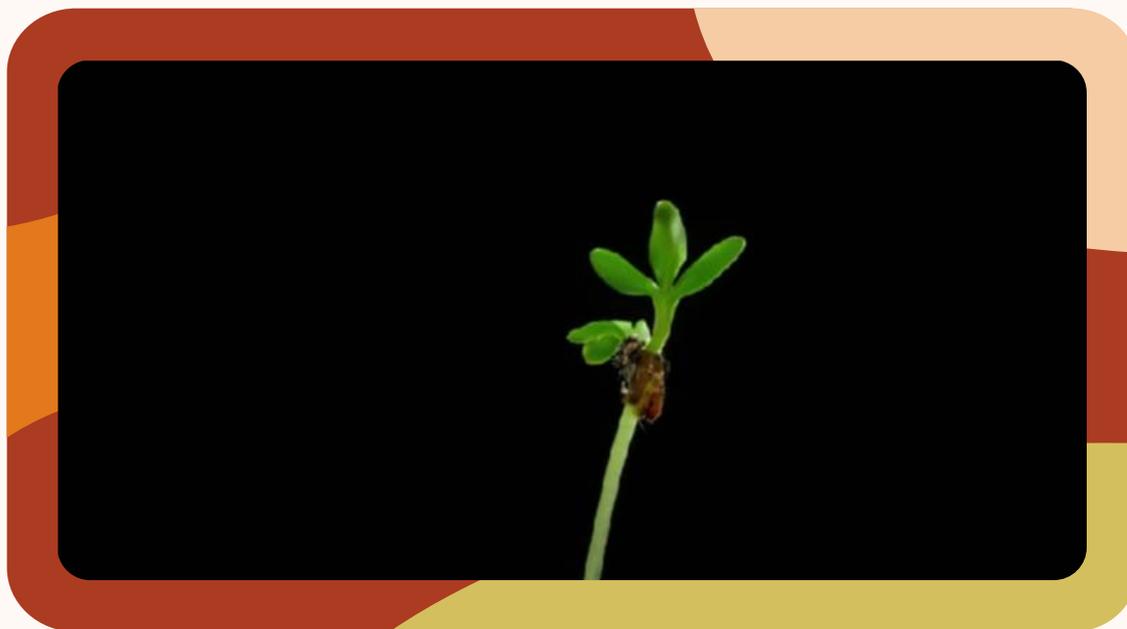


ser acolhedor do humano. Humano no sentido do sofrimento, vários de nós aqui, as mulheres, por exemplo, têm mais coragem do que nós, elas falam de sentimentos, na dor da fome, da dificuldade da violência. Eu acho que é fundamental termos espaços como esse para falarmos e nos entregarmos ao debate, para uma reflexão, sem se defender, sem justificar, sem julgar e sair arrepiado como eu estou agora. Maravilha.



**Retomando as
reflexões sobre
os desafios do
contexto para o
Desenvolvimento
Institucional**

“Nascer e Crescer das Plantas” Vídeo (2’25”)



Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=rRo23Obd3m0>

Semear os Campos

CRIS FÉLIX - EQUIPE DI

No início do seminário falamos da dimensão dos corpos, dessa dimensão de cuidado. Essa ideia da semente se nutre do campo e tem duas dimensões interessantes: quando olhamos para ela no seu aspecto de singularidade, e quando ela está junto, coletivamente. E esse imaginar, esse florescimento, esse campo coletivo nos inspira. Que inspira também o campo das organizações sociais. Nunca pensamos estar sozinhos em um sistema, estamos sempre no ecossistema, somos parte dele.

Esse momento inspiracional vem falar de florescer, crescer, desenvolver. Fala de campo, romper estruturas, porque as sementes também precisam romper suas

estruturas para que possam vir a ser esse novo. Esse é o convite, que possamos nos inspirar nessas sementes, porque nós somos sementes. Que possamos nos inspirar nesse campo, porque semeamos os campos, e que esse campo possa nos nutrir para que tenhamos força. Que possamos continuar essa jornada e nutrir a nossa caminhada daqui para frente.

Alguns destaques da reflexões até aqui

LEANDRO VALARELLI – EQUIPE DI

Começo dizendo uma coisa que eu ia dizer no final: uma marca do dia de ontem foi a palavra potente. Usamos muito a palavra potente para descrever esse encontro, espaço de falas, de provocação. Vivemos a alegria de encontros e reencontros virtuais, de amigos e amigas que não se viam faz tempo, no passado. Também fez das nossas falas verdadeiros poemas. Tivemos falas poéticas carregadas de histórias e emoções. Trocamos experiências. Agendamos cafés, algo que há muito tempo já não estávamos fazendo. Identificamo-nos com as falas uns dos outros, umas das outras. Reconhecemo-nos nas falas. Foi um espaço de provocação. Muitas pessoas falaram desse espaço de diálogo, de provocação.

Começo falando do espírito. Essa coisa do encontro, da egrégora, algo que foi muito gostoso, muito alimentador para nós...

Sintetizando o primeiro dia: falamos de mudança e desenvolvimento institucional. Essa ideia do que são instituições, organizações, que são grupos de pessoas em torno de propósitos. E a questão é: como conseguem se manter? Não só se manter nesse propósito, mas responder às mudanças de contexto, se atualizar ou se antecipar na direção desse propósito. Tem uma dimensão interna, mas também a dimensão mais geral desse propósito da identidade, das relações entre si. A ideia de DI (Desenvolvimento Institucional) independente do que é um grupo, se é um grupo grande ou não, pressupõe mudança. Tem uma visão mais abrangente e sistêmica. Pressupõe mudança, mas não mudança com aquilo que acontece com a gente, mas também com uma disposição, como um ato deliberado de buscar. Mudança que quase acontece seguindo o fluxo, no *flow*. Mas é como um ato mais deliberado de se compreender como um grupo, como instituição, mas também a relação com o mundo, com o contexto.



Tem uma parte visível que vemos das nossas organizações, mas tem uma parte invisível. E pensar o DI é se tornar cada vez mais capaz de entender o que está na base, que está no invisível, que não é tangível para poder entender e gerir os nossos próprios processos de mudanças. Seremos mais sujeitos desse processo. Rever, abrir mão, repensar paradigmas, formatos, estratégias, relações, comunicação, sustentação, relações de poder, composição, relações de trabalho. Falamos muito sobre esses aspectos, sobre a coragem de mudar, a necessidade de abrir mão, desapegar muitas vezes de coisas. E, principalmente, falamos sobre o mundo e como está.

E a segunda parte foi justamente falar sobre o contexto que nos coloca desafios. Apontamos os desafios, mas o objetivo foi mapear esse contexto enfrentado.

Por um lado, falamos das dimensões e processo globais que estão formando as nossas agendas hoje em dia. Questão da emergência da crise climática, a pandemia, as migrações climáticas, sobre a COP 26, mas que se relacionam a essas agendas globais, essa urgência e prioridade global, que provocam fortes acentos sobre problemas que são antigos e atuais ao mesmo tempo, como a fome, a desigualdade, o racismo, o racismo estrutural, a violência policial, a violência social e política, a criminalização dos movimentos, a erosão da democracia, o extermínio da juventude negra, o patriarcalismo, o machismo, a homotransfobia, a xenofobia, enfim. Os problemas globais estão atravessando também os problemas antigos estruturais, recolocando-os na crise climática que vai afetar desigualmente os povos, as raças, a população negra, pobre etc.

Falamos também da necessidade de pensar as mudanças trazidas por esses últimos 10 (dez) anos, das relações virtuais, da *Internet*. Se falou aqui da extensão dos limites da vida *offline*, da dominação das nossas interações em rede. As redes estão cada vez mais dominadas por algumas poucas empresas, plataformas, que dão a ilusão de debate, de democracia virtual, mas que na verdade, muitas vezes, nos condiciona em bolhas. Surgiu a ideia de começar a apresentação com a pergunta: “a que bolha você pertence?”

Reconhecer que a gente está agindo em bolhas e percebendo que os algoritmos fazem com que nos mantenhamos lá, e a polarização política, o debate irracional movido pelas paixões é funcional nessas plataformas para monetização e geração de *likes*, não de debate, mas de permanência. Temos a ilusão de que estamos produzindo debate público, mas na verdade a gente está só alimentando uma dinâmica mercadológica de permanecer nessas redes, debates, polêmicas, cancelamentos etc. Somos o produto. A permanência nessas redes é o produto. Essa

dinâmica tem altos impactos na privacidade, sobre a dinâmica de bolha, sobre a nossa subjetividade, interações, diálogos, pedagogia, processo de formação e debate político. Muda completamente as formas possíveis ou como pensamos esses novos diálogos políticos. Hoje não tem ninguém, praticamente ninguém, a não ser os totalmente excluídos digitalmente, que não estejam em um grupo de *WhatsApp*, *Facebook* qualquer, um *Instagram*, um *TikTok*. Essa polarização política e as paixões são funcionais, têm um processo de destruição de valores, de parâmetros que estão muito ancorados também nessa nova equação de que qualquer um tem voz, não tem mais distinção de fato, opinião e verdade etc.

Diante dessa fragmentação, polarização, surge também a questão: até que ponto nós, como movimentos e organizações, não temos um certo grau de responsabilidade histórica na produção dessa fragmentação? Algumas falas nos provocaram nesse sentido.

Com esse quadro todo, conversamos também sobre a comunicação como o coração das estratégias, no centro das nossas atuações. Há uma crise instaurada e precisamos pensar melhor a comunicação. Toda a ação política hoje é essencialmente informacional, principalmente comunicativa. Falamos também na ideia de resgate das formas de comunicação tradicionais, conhecimento que estão nas bases, resgatar trabalho de base, mas também há uma necessidade de repensar esse trabalho de base. O que é o trabalho de base nesse novo contexto? Não é o da década de 1990 certamente. Nem de 1970, 1980, 1990. Mas o que significa esse novo trabalho de base? Ele está atravessado pelas novas dinâmicas comunicativas e por vários atores. Agora a direita, os fascistas, os conservadores, os autores do caos também estão aí circulando, nas ruas, nas redes, não estamos sozinhos.

Falamos também de novos atores, das novas formas de organização, novas pautas, do feminismo negro, juventude periférica. Falamos das novas temáticas urbanas. Comentamos sobre a multiplicidade de pautas e agendas que, às vezes, nos atravessam, questionam, interpelam e tentamos dar conta de todas. E um pouco a necessidade de pensar como é que mantemos o nosso propósito original nas nossas organizações e, ao mesmo tempo, permitimos nos atravessar, mas sem perder o propósito. Mas também o desafio de como, com essa multiplicidade, construímos agendas comuns, ou pelo menos o compartilhamento de estratégias que possam lidar melhor com essa situação. Então, desde “Fora Bolsonaro” estamos todos de acordo; como a gente atua com as nossas várias pautas mantendo as nossas várias pautas e, nessas pautas, a gente compartilha estratégias de como lidar com esses públicos.



Falamos da necessidade de autocuidado e autoproteção, de preservação de energia para lidar com esse contexto comum, que nos faz adoecer, suga a energia dos nossos corpos. Falamos dos tempos e dos cuidados que devemos ter individual e coletivo, de acolhimento nas nossas organizações, dos novos tempos, das nossas condições e corpos. Das nossas dores e alegrias. Não dá para pensarmos na instituição como algo racional, mas também temos que pensar na dureza das nossas condições.

Abordamos também possíveis estratégias de mobilização de recursos mais voltados para pautas mais coletivas e menos para organizações, mas, ao mesmo tempo, identificamos que as estratégias de financiamento são decididas fora daqui. São estratégias, não é que sejam perversas, mas elas são estratégias institucionais que são de fora. São europeias, são americanas e tal. É urgente articularmos reflexão de estratégias comuns, coletivas nossas, de campo nacional. E falamos também que nesse quadro de caos, de políticas deliberadas de produção de caos, essa situação toda nos dilacera e divide. Domingos se sentiu como Tiradentes, esquartejado. Mas também tem sensações de esperança. De que nessa incerteza, nesse caos, podem surgir novas possibilidades. Elas não surgem do acaso, precisamos trabalhar para que surjam. Não dá para ficar esperando essas oportunidades. Mas é uma situação que nos exige clareza de propostas, de valores, para poder enfrentar, ressignificar, saber o que é fundamental e no que nos apegaremos para poder reinventar.

DOMINGOS CORCIONE - DC DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO

Quero chamar a atenção sobre essa questão da comunicação, como Leandro ressaltou, que está na centralidade de nosso desenvolvimento e estratégias institucionais, e sabemos disso. Em nosso campo de organizações ainda prevalece uma comunicação que se baseia e se preocupa mais com a divulgação, com a propaganda, com o divulgar o que nós estamos fazendo. Mas em uma sociedade onde as disputas de narrativas se aguçam cada vez mais, fica ainda mais acentuada a necessidade de saber entrar na disputa de narrativas. E para entrar na disputa é preciso, em primeiro lugar, nos apropriarmos de nossa narrativa. Ou até construir aspectos de nossa narrativa que talvez ainda não tenham sido bem construídos.

FLY - CARANGUEJO-UÇÁ

As pautas dos movimentos sociais são muito amplas. Na Caranguejo Uçá, nossa missão é, sobretudo, trazer à tona essas pautas dos movimentos sociais, porque trabalhamos em redes, e essa é uma necessidade que sentimos. Con-

siderando que a mídia convencional não se atrele a essa perspectiva, e é interessante também porque o que mais empolga os movimentos sociais é quando veículos de comunicação - infelizmente ainda não é uma Globo, é um SBT, uma Record -, quando os movimentos sociais estão ali, em alguma ação, e essas emissoras se propõem a cobri-la, isso mobiliza o movimento social. Seja o horário que for teremos alguém de movimento social ali esperando para ser agraciado, digamos assim, ou ter a sua pauta reconhecida, vou utilizar esse termo, por essa emissora.

Porém nós, que somos a mídia independente, que estamos preocupados e temos como missão que essas pautas venham à tona, os movimentos sociais muitas vezes desdenham, não abraçam, não entendem que nós estamos ali para fazer com que as nossas pautas tenham fluxo para chegar exatamente aonde se precisa chegar, que talvez seja nessa base que nos referimos no primeiro momento do seminário. E é interessante, porque acompanho muitas vezes companheiros e companheiras batendo nas costas e dizendo: “Que massa! O trabalho de vocês é massa, eu vi na Rede Globo”. Mas essas mesmas pessoas, eu estou falando de nós, eu estou falando de movimentos sociais, não se empolgam quando essas pautas são defendidas para o povo preto, para a periferia. Porque são exatamente o público, ou as pessoas que são assistidas ou beneficiadas diretamente com as ações dos movimentos sociais.

Ainda é ausente esse sentimento de grandiosidade da mídia independente dentro dos movimentos sociais. Vivenciamos algumas situações, como convidar um autor de transformação na cidade para falar em um espaço como o Jornal da Maré, para falar sobre leis, por exemplo. Com tudo confirmado anteriormente, uma noite ou um dia antes da gravação, recebemos um telefonema e pergunta o seguinte: “Olha, eu posso atrasar 20 minutos ou meia hora? Porque eu estou com uma demanda aqui e eu não vou poder chegar na hora”. Essa mesma relação não se tem com a grande mídia. Você larga qualquer coisa, qualquer afazer para estar lá para cumprir o horário da mídia convencional.

Estamos falando dessa mesma mídia que são manipuladoras e orquestradas pelos algozes dos nossos direitos, e que nos negam enquanto movimento sociais, as nossas pautas de ir à tona e ganhar o mundo, e chegar exatamente aonde se precisa chegar, que é no povo. Isso que eu quero pontuar: precisamos reconhecer as nossas mídias e dar o valor necessário para essa mídia ativista, que são os nossos veículos de comunicação independentes oriundos de movimentos sociais como os nossos.

DALVINHA - EQUIPE DI

Como Havanna disse e o Armani conta, Dalvinha é escutadeira. Nessa comunidade eu sou a pessoa escutadeira. Vou escutando por aí. Tudo o que eu falo, o que eu vou conversar com vocês hoje, não tem base em dados contáveis, tudo parte da minha escuta, do que eu ando escutando.

Ontem, a sala encheu e todo mundo começou a trazer a suas falas, me reportei para um lugar. Gosto muito de falar por metáfora também, acho bem mais fácil. Fui para aquela montanhazinha, aquela duna que Galeano conta de um de seus personagens, do Diego, que queria ver o mar, e que seu pai o levara para ver o mar. Diego sobe naquela duna e vê o mar.

Ontem, me reportei para aquele lugar daquela duna vendo vocês falando, e me calei, porque era tanta a imensidão do que vocês traziam, tanta beleza e complexidade que eu, igualzinha a Diego, fiquei muda. Muda de beleza, de prazer de escutar tudo aquilo.

Eu disse: *“Uau! Alguém precisa me ajudar a escutar melhor. Alguém precisa me ajudar a ver melhor”*. Porque a sensação era de que olhava para esse mar, que estava cheio de pontas de iceberg. Os icebergs estavam embaixo. Mas eram pontas de iceberg que eu via, e eu dizia: *“Uau, pra ver isso direito tem que mergulhar”*. Então, eu olhei para aquilo lá, e disse: *“Uau, que coisa!”*. E desse lugar, eu vou falar assim, desse jeito, eu vou falar de pontas de icebergs, daquilo que emerge, que a gente vê, que eu escuto. Imagina que, para cada iceberg, uma questão (que está imersa), para cada questão dessa agora, a gente precisa dar um mergulho profundo. A gente precisa ir mais fundo. Ontem a conversa foi incrível, mas eram sobre “icebergs” (iceberg no sentido de superfície), quer dizer, eram pontas, na realidade eram pontas. A gente olha para essas pontas e há muito que se mergulhar.

Na minha época de jovem eu fui mergulhadora. Meu primeiro mergulho foi a 25 metros de profundidade. E, para mergulhar, eu tive que renunciar a leveza do meu corpo, eu era bem magrinha. Tive que colocar uns seis a sete quilos para poder afundar, descer. Então, para mergulhar, às vezes a gente precisa carregar pesos, e eu carreguei-os para poder descer fundo e precisei abrir mão da minha leveza, eu fui lá no fundo.

Bem, hoje eu já não mergulho mais. Hoje eu já sou pesada, mas não estou nem a fim de estar afundando.

Vou falar do que eu tenho escutado em minhas andanças por organizações.

Escolhi três campos dessas minhas escutas e andanças. Um deles é esse grupo. (aqui me refiro ao trabalho da Equipe DI junto com Armani)

Eu preciso estar muito presente, então eu escuto com a **mente**.

Eu escuto escutando o fato.

Então é preciso, que eu escute sem tentar julgar e analisar.

O pessoal com quem eu ando conversando sabe disso. Eu simplesmente escuto. Escuto aquilo que vem. E eu espero e observo como aquilo reflete em mim.

Eu escuto com o coração. Então é assim, é preciso escutar com o **coração**.

Eu deixo o que ressoa em mim quando eu escuto.

E eu escuto com vontade, com as **mãos**.

Eu escuto com uma vontade louca de: “E agora o que a gente faz?” Não dá para escutar e só ficar aqui nessa reflexão, vamos morrer aqui refletindo. Então, eu sinto sempre a necessidade de ir para o próximo passo possível.

Inclusive, eu acho que eu estou bem feliz porque ontem vieram luzes, ideias. Eu acho que a gente mergulhou e subiu, e subiu já cheio de luzes e ideais que o Leandro resgata, hoje, aqui, de uma forma incrível. E a pergunta hoje é: “pô, Dalvinha, o que está emergindo, então, desse campo?”. “Desse campo” que eu estou falando é do campo das organizações sociais. Mas quando falamos delas, falamos também de um campo que o Henry Mintzberg³ chama de campo plural. Bem, a sociedade já é plural por si só, mas esse campo (da Sociedade Civil Organizada) carrega uma pluralidade própria, que é mega diversa. Vocês falaram de quantas pautas? Tem tantas pautas. Elas carregam essa diversidade. Ela (a pluralidade) é tanta que não há como definir esse campo. Mas quando nos sentamos e conversamos, falamos de nossas organizações. É dentro dessa perspectiva que a gente conversa.

Falamos de contexto, no dia de ontem, como nunca, e Leandro trouxe muita coisa hoje. Uma coisa que emerge primeiro é esse conceito de pluralidade. E como a

³ Henry Mintzberg é um dos principais pensadores na área de administração na atualidade. É co-fundador do International Masters Program for Managers e do International Masters for Health Leadership (McGill). Possui dezenas de livros publicados sobre liderança e gestão.



gente dialoga? E como a gente conversa nessa perspectiva? E aí, nesse contexto, uma primeira ponta de iceberg nos chama a atenção e, eu acho que surgiu com muita força e, especialmente após a eleição de Bolsonaro, foi a polaridade. A polaridade veio com tudo. Depois, no ápice da pandemia, nós saímos para dar comida a quem tem fome. As organizações fizeram isso. Não tinha o que fazer. Algumas até fecharam, e outras foram para a atividade mesmo, primária, básica. “Fome, então vai sair todo mundo”, isso foi o que eu escutei.

E todo mundo viveu e vive ainda o desafio da tecnologia. Eu tenho que escutar 10 organizações que estão no Norte. É uma loucura, gente! A *Internet* não funciona. Às vezes a reunião tem que ser à noite, e as pessoas com o celular tentando ler uma planilha que eu estou apresentando. Essas pontas são desafios, e são o que emergem nesse período. Mas nesse tempo também surgem algumas iniciativas. O campo é plural, como a gente trabalha nesse campo?

Escutei sobre uma iniciativa da Avina de estratégia de cooperação, processos colaborativos começam a surgir, e uma dessas iniciativas que eu conheço foi puxada pela PACTO Organizações Regenerativas (<http://pacto.site>). Com o apoio da Fundação Lemann e da Vamos, selecionaram um grupo de organizações para experimentar a troca, a ajuda mútua, o aprendizado, e através de um trajeto, de três jornadas de aprendizagem, através de uma plataforma chamada SimbiOSC. Eles tentam trazer essas organizações para processos de troca e ajuda mútua. Eles estão experienciando isso na perspectiva de que, possivelmente, essa plataforma se amplie e responda a uma outra questão que emerge que é como ajudar as organizações a se fortalecerem. Porque é um processo customizado e vivemos isso com a nossa equipe, uma vez que cada organização é uma organização, e pede um jeito diferente de atuar. Não dá para fazer em escala. Não dá para massificar. Mas o tempo pede, urge, para que essas organizações recebam, de qualquer forma, alguma ajuda. Então a palavra escala surge, aliás não só nessa perspectiva, mas quando eu escuto as organizações também.

Há organizações querendo se ampliar, fazer escala, realmente começam a correr atrás dessas novas tecnologias. Essa é outra ponta de iceberg. Que novas tecnologias são essas? São mesmo novas? E aí, a gente pode destacar algumas. Eu não sei se vocês já ouviram falar. Por exemplo, tem um grupo agora em São Paulo que está mapeando as organizações de centro vazio, que tem muito a ver com o que nós temos conversado. As organizações desse grupo têm a ver com modelos horizontais de gestão e, muitas vezes, até de governança. O que traz essa história de modelos horizontais?



E, dentro dessa perspectiva da horizontalidade, tem as chamadas tecnologias ágeis. Em uma das organizações que acompanho, a pessoa que está implementando, cuidando disso dentro da organização, resolveu implantar tecnologias ágeis para horizontalizar. E aí, ele chega agora e diz assim: “Dalva, eu não sei se isso é realmente saudável”. Porque, de fato, todo mundo agora faz tudo e ninguém faz nada. As pessoas começam a adoecer. São experimentos. E nessa perspectiva da horizontalidade, bem sabemos o quanto isso nos tem desafiado, especialmente na lógica dos campos decisórios, e aí emerge novamente a democracia como a questão em debate. Queremos que todas as vozes sejam escutadas. Agora, tudo o que todas as vozes têm a dizer precisa ser escutado? E aí, a gente volta para o indivíduo e a organização, mas a gente conversa mais à frente.

Nessa perspectiva ainda de novas tecnologias sociais, surge a famosa teoria da mudança, surgem cenários transformadores, que são ideias para olhar para o futuro. Como nós chegamos até aqui? Como nós deixamos que a situação chegasse a isso? Lembro que trabalhamos nos cenários da educação há três anos, e o cenário mostrava exatamente o que ia acontecer. Mas nós olhamos para o cenário atual, e aí a gente se vê engolido e essas tecnologias surgem. A gente de novo não enxerga. São tentativas. Essa é uma pontinha de iceberg. Tentativas de projeção de futuro para ver se a gente acerta. Bem, se dá certo eu não sei, mas são pontas de icebergs para a gente olhar.

Escutando mais de perto ainda as organizações, eu escuto pessoas, líderes dentro das organizações. Eu escuto: “*nós ainda vivemos a lembrança do que fomos*”, são os mais velhos falando. E nesse mesmo grupo aqui, tem muita organização nova. Estou acompanhando um grupo de jovens antropólogos. Lá no meio da Amazônia, no meio do aquífero, esse pessoal está fazendo coisa nova. Há pessoas neste seminário que estão fazendo muita coisa nova. Tem um olhar para o passado que não pode se perder, mas tem o olhar para o novo, e nesse grupo de organizações. Existe uma coisa do “*para trás*” e “*do para frente*” que precisamos ver, mas o que eu mais tenho escutado, o que eu mais tenho visto é adoecimento... Eu tenho visto lágrimas. Lágrimas, lágrimas mesmo... E eu escuto, sinto, e percebo cansaços, sobrecarga, ruídos de comunicação, especialmente através do *WhatsApp*, e o desafio do híbrido relacional. Como a gente volta aí? Como é isso?

Emergem novos jeitos de escuta. Uma necessidade emergente das pessoas serem escutadas, e se tem desenvolvido novas formas de escuta, que é algo que eu também estou fazendo. Mas a gente se pergunta também: “isso é diálogo?” Porque para a verdadeira escuta, é preciso emudecer, e as pessoas querem falar.



“O que é mesmo diálogo na perspectiva de democracia?” Democracia também implica em escuta. Todas as ideias que falam em horizontalidade, conversa e diálogo, a democracia vem. Mas o que ela é de fato? Que conversa a gente faz democrática de fato? É por isso que eu trouxe aquela perguntinha: “todos precisam ser escutados, mas é necessário ouvir tudo de todos?”

O que emerge é o coletivo, o individual, a organização, a sustentabilidade da organização e a causa. Mas precisamos ver o lugar de cada um, em especial, em processos decisórios. E serve para uma pergunta assim. No entanto, quando eu escuto as organizações, é quase impossível que identifiquem o que morreu ou o que está morrendo nesse processo, o que não se pode mais carregar nesse tempo, nesse período. É preciso deixar de fazer coisas para, enfim, deixar que o novo possa emergir assim como os icebergs, que o novo desse campo, de fato, possa emergir.

Tem um caminho a ser trilhado, do que nós precisamos também nos desapegar e deixar perecer, para que o novo possa emergir? Quando a gente observa a natureza só tem mudança, só tem novidade. Só brota o novo se algo morrer. É preciso ter morte no processo para que o novo venha, e a gente está agarrado às nossas memórias às vezes. Eu vejo organizações agarradas ao que foram. Como a gente se desapega disso?

A gente vai para os grupos norteados por três perguntas, que serão compartilhadas no *chat*. Não significa que nós tenhamos que respondê-las, é só um norte para conversarmos.



Perguntas orientadoras

O que identificamos que não funciona mais nas organizações?

Como favorecer processos de mudança institucional?

Que temas emergem como desafio para o campo das organizações da sociedade civil no próximo ciclo?

Resultados das reflexões nos grupos

1. O que identificamos que não funciona mais nas organizações?

- Alta burocratização;
- o medo como um grande regente das relações de trabalho;
- a falta de transparência interna - *não adianta estar “bem na fita” com o público externo da organização (financiadores, relatórios, prestações de contas e afins) e internamente ainda ser obscuro, com as devidas “aspas”, os colaboradores são os primeiros “clientes” da OSC.*
- o engessamento da cultura organizacional - *funcionamos de uma forma há tanto tempo, sabemos que não funciona, temos indícios deste não funcionamento, mas seguimos - como destrava este modus operandi?;*
- pessoas em situação de poder são beneficiadas pela estrutura engessada;
- *não dá mais para a organização priorizar/depende do trabalho voluntariado, ou o trabalho precário;*
- *não podemos seguir não observando o trabalho/militância como local de execução do trabalho da subsistência (não só) e da realização profissional que traz ganhos financeiros ao trabalhador;*
- demandas excessivas;
- falta de tempo para refletir sobre o que se faz;
- equipes sobrecarregadas, adoecimento psíquico de “muites” de nós;
- baixa remuneração e parâmetros baixos de valorização profissional; *“E nós que vamos pras ruas lutar contra a precarização do trabalho dos outros. Não precarização para nosso setor!”*
- desafio de lidar com um grupo de amigos que se institucionalizou para dar mais força para a organização;
- a flexibilidade é boa, mas ao mesmo tempo constrói muitos desafios no campo das ações;

- comunicação focada nas redes sociais. Está na hora de voltar ao campo, ao presencial;
- experimentar o potencial de unir o *online* (que ultrapassa territórios) e o *offline* (que realiza e articula na realidade da comunidade local, presencial);
- vender os olhos e não tratar internamente temas como racismo estrutural e diversidade;
- não ter o autocuidado como questão e prática diante dos desgastes, criminalizações e tensões;
- parcerias sem troca, em que apenas um lado se beneficia;
- as formas de planejar estratégias – crise do modelo de PE (Planejamento Estratégico);
- pensar a organização não está em todas as pessoas, mesmo nas organizações horizontais. O pensar a organização está com poucas pessoas.

2. Como favorecer processos de mudança institucional?

- Diálogos e espaços de fala livre definidos no planejamento do trabalho a ser executado, não somente nas “sobras de tempo”; reflexão conjunta, e não isolada; pensar em estratégias de desenvolvimento conjunto;
- espaços para o caos acontecer;
- urgentemente, novos modelos de financiamentos que suportem estes espaços livres de caos;
- *como não depender das grandes financiadoras?;*
- renovação do quadro gera choques, mas gera também muitos aprendizados;
- a diversidade tende a gerar mais conflitos, que geram processos de mudança, que precisam ser refletidos e elaborados. Como envolver as pessoas nesse pensar, fazendo com que as pessoas se sintam corresponsáveis por pensar no futuro da organização?;

- 
- oportunidade para criar a gestão de pessoas, e não apenas gestão de projetos e recursos;
 - precisamos olhar e cuidar mais das pessoas, que demandam cuidado, identificando suas sobrecargas e potenciais - *cuidados integrais;
 - a questão ambiental é comum e precisa de mais atenção, é uma pauta pouco valorizada localmente;
 - garantir espaços de trocas de experiências, como os seminários, que ajudam nos processos de mudanças, locais de apoio ao desenvolvimento, experimentação, exploração, para além de frases de efeito; poder discordar, questionar, avaliar em profundidade;
 - buscar lugares de profissionalização de nosso campo, para se manter e realizar nossa missão (ex. Sistema de LGPD);
 - as consultorias e mentorias externas são muito importantes; a escuta de quem vem de fora potencializa nossa consciência de dentro. O olhar viciado e os padrões de relacionamentos são refrescados, revitalizados pelo olhar externo. Precisamos de apoio, pela empatia, para gerar estranhamento e chegar em um novo lugar.

3. Que temas emergem como desafios para o campo das OSCs no próximo ciclo?

- Debater de forma extensiva a precarização do trabalho, como lição de casa;
- o descuido com a mídia independente, a autocrítica precisa ser feita;
- combater a inflexibilidade de mudanças internas, pessoas que estão há tempos nas lideranças, beneficiárias deste engessamento da estrutura organizacional, são resistentes às ideias e demandas que surgem quando da abertura da OSC para a diversidade de pessoas;
- abrir / escutar / compreender e acolher demandas novas;
- disponibilidade de se abrir ao que vai acontecer com a mudança da OSC;

- equilíbrio entre as pautas transversais (aquelas que atravessam toda a sociedade) e as pautas que estão na finalidade da Instituição - *cada OSC precisa dar conta das suas pautas e se equilibrar quando surgem as pautas transversais?*;
- o compromisso de caminhar visando o reconhecimento das realidades diferentes, mas com objetivos em comum;
- “ter voz é o mesmo do que ter voz ouvida?”;
- este protagonismo imediato não se pode confundir com uma ação pensada do movimento, é um espaço conquistado ou um mero “momento de voz”? (cheio de compartilhamentos, *likes* efetiva a mudança?);
- necessidade de cuidado conosco, com a nossa saúde mental. Reconhecer nossos limites enquanto organização e enquanto pessoas;
- comunicação;
- disputa de narrativas - definição de nossa narrativa e como transmiti-la para além das nossas bolhas;
- reinvenção pós-pandemia - reaprender e repactuar, sem perder valores e perspectivas do trabalho;
- migração climática – comunidades tradicionais e pesqueiras sofrerão impactos diretos das mudanças climáticas e transições energéticas;
- desenvolver competências de colaboração, diálogo e construção de confiança para fazer junto com a sociedade civil, empresas, estado, academia etc;
- aprender a desaprender, lidar com a complexidade;
- colaboração estendida – pensar em formas de sermos colaborativos;
- segurança energética por parte das comunidades e organizações;

CAMILA - ESCOLA DE ATIVISMO

Um tema que apareceu em mais de um grupo foi sobre a valorização do trabalho. Valorização é o reconhecimento do trabalho social, não sei se é um termo antigo, desse trabalho social como aquele que deve ser reconhecido e remunerado, com condi-

ções de trabalho tão boas quanto as que a gente luta para sociedade inteira. Para a gente refletir esse comportamento dentro das instituições, para a instituição ser bem estruturada. O nosso projeto de fortalecimento institucional trata disso também.

ISA D'ÁVILA - ESCOLA DE ATIVISMO

A questão do cuidado foi muito forte em nosso grupo. A questão do cuidado, do autocuidado, mas também, o cuidado com as pessoas que trabalham, porque a organização é feita de pessoas. Focamos muito no fortalecimento institucional, muito voltado para a questão estrutural, mas esquecemos, às vezes, das pessoas, que fazem parte e são importantes no processo. Na verdade, são fundamentais, sem elas a coisa não acontece.

A fala sobre o cuidado ficou muito forte, foi trazido por todos como algo que realmente precisa de atenção. As demandas para quem está em campo são muitas, vão chegando e as pessoas estão sempre sobrecarregadas, pressionadas, estressadas e acabam se envolvendo, aceitando uma agenda atrás da outra para poder atender as demandas que chegam e, às vezes, acabamos esquecendo de cuidar de nós mesmos. Do autocuidado, de ajudar as pessoas, os colegas. Perceber se o colega está bem ou não. Essa atenção com a gente e com o outro é superimportante. A sobrecarga leva ao adoecimento.

Meu principal ativismo, hoje, é cuidar das pessoas, principalmente dos colegas dentro da Escola. Esse ativismo que descobri recentemente e tem me inspirado a buscar fontes, conhecimento, de como eu posso melhorar esse apoio. Como isso reverbera nos grupos com quem a gente atua, nos territórios. Isso começa dentro de casa e da nossa organização. E começou com meu autocuidado. Na pandemia eu tive depressão, problemas. Muitas pessoas morrendo ao meu redor e eu não conseguia lidar com aquilo. E no meu processo, descobri que poderia ajudar outras pessoas e foi muito bom.

Debatemos também a comunicação que Domenico trouxe, de ficarmos preocupados com a questão da divulgação do trabalho, dos resultados de tudo, mas esquecemos como essa narrativa realmente chega e, às vezes, nós nem temos essa narrativa tão forte dentro da organização.

THUANNE - AMECICLO

Percebi algumas preocupações em comum, no que diz respeito ao cuidado. Mas em um sentido mais amplo, no sentido da saúde das pessoas envolvidas com os trabalhos, e também na importância de ter um olhar e entender que as coisas



que vão proporcionar essa saúde para essas pessoas podem ser diferentes entre uma pessoa e outra, dependendo dos seus contextos. Muitas vezes, não há esse olhar sensível nesse sentido. Reconhecer que algumas necessidades suas podem não ser as necessidades do colega, e compreender essa mudança. Essa mudança ao seu redor e tal. Como essa falta de compreensão pode terminar prejudicando mesmo a saúde, tanto da instituição em si quanto das pessoas que estão envolvidas com ela.

Outra questão comum ao grupo foi a preocupação com o financiamento. Não tem como a gente fugir da questão do dinheiro. Vivemos em uma sociedade que, para praticamente tudo, a gente precisa de dinheiro, e essa preocupação é legítima. Se não tivermos um grande financiador, como mantemos a organização, as ações? Como conseguimos nesse contexto do Brasil, que tem gastado pouco para além de necessidades básicas, como se consegue manter uma instituição sem ser com grandes financiamentos? Se pensarmos nos financiamentos de pessoas físicas, doação, as pessoas estão gastando com necessidades básicas, e o pouco que sobra não estão doando. Estão tendo que poupar.

ISA D'ÁVILA - ESCOLA DE ATIVISMO

Se vocês me permitem acrescentar um item que eu acho que a gente falou também, é importante trazer quem está dentro da coisa do cuidado. Outra questão que nos surgiu foi sobre o limite. Qual é o nosso limite quando estamos em campo? Tanto enquanto indivíduo e do limite enquanto organização. É um dos grandes desafios com que nos deparamos quando estamos em campo.

LEANDRO VALARELLI - EQUIPE DI

Debatemos no grupo 1 sobre o que não funciona mais, do que se deve abrir mão. Saíram coisas como: vedar os olhos para as questões internas, temas de racismo estrutural, diversidade, não tratar o autocuidado.

Pensar as novas formas de parceria. Avaliar o que não funciona, como aquelas parcerias que, na verdade, são meros “sugar” a energia uns dos outros e não acrescentam, não somam, é só um aproveitamento dos recursos que o outro tem.

Acredito ser necessário pensar, recriar formas de planejamento estratégico, de como favorecer processos e mudanças institucionais, forçar debates nesses temas, mas também criar dinâmicas mais efetivas de aprendizagem nas organizações. Acho que, talvez, esteja na boca de todo mundo falar em organização de aprendizagem, mas acho que, efetivamente, pouco recriamos espaços e di-

nâmicas que favoreçam o aprendizado em profundidade, principalmente nesse contexto tão diverso e complexo.

As outras contribuições do grupo vieram muito pontuando os novos desafios. A mudança climática que vai afetar mais os grupos periféricos, comunidades pesqueiras etc. É certo que é um *baita desafio*. O processo de reinvenção na pós-pandemia depois de tanta coisa vivenciada. Voltar ao trabalho presencial vai ser um desafio também, reaprender. Como se reconecta? O que funciona e não funciona? Como se relaciona? Pensar a questão agora muito da comunicação, do diálogo. Mais do diálogo do que da comunicação apenas. Desenvolver novas competências de colaboração e diálogo. Construção de espaços de confiança. Não só entre as organizações da sociedade civil, mas também com outros, com o próprio Estado, com empresas, academia. Como a gente amplia os diálogos? Como a gente aprende? Como a gente colabora de forma estendida? Como a gente é, de fato, mais colaborativo? Então, uma coisa interessante numa frase que surgiu lá é aprender a desaprender. Aprender a lidar com a complexidade. Desfazer-se de algumas certezas sobre como a gente vê as coisas, e se interrogar mais, aprender a desaprender. Então é saber mais perguntar, abrir para o diálogo. Nesse diálogo, saber mais perguntar e escutar. Como a gente entende o ponto de vista do outro que está em questão, e como está o olhar. E abrir para novas possibilidades de diálogo.

LUIZA – FASE PE

A partir da experiência da Fase, o que tem ficado bem nítido é que não damos conta de mais uma ação territorial muito ampla atravessada por todas as causas com que a Fase trabalha. Precisamos nos atualizar, focar em quais são as estratégias e atualizar os desafios de contexto atuais. Estamos bem convictos nisso.

Uma coisa que estamos trabalhando muito internamente é sobre o reconhecimento da diversidade, sem a categorização do bem e do mal, do que é bom e do que não é, do que é novo e do que é velho, do que é rico e do que é pobre. Acho que a dualidade é uma matriz insuficiente para a complexidade de hoje. Inclusive, quando pensamos modelos e formas de organização, identidades organizacionais, considero que só o desenho organizacional não traduz a dinâmica, da sua cultura, do seu funcionamento, da sua capacidade de aprendizagem. Porque considero que a contradição é uma realidade de todos os espaços, e é só na prática que afinamos o que temos como propósito, e o que conseguimos efetivar na prática.

Com relação ao que tem fortalecido os processos de mudança institucional, tivemos muitas oportunidades, na Fase, de tecer muitos diálogos internos. Criamos



muitas oportunidades para nos debruçar sobre a construção ou atualização de algumas políticas, inclusive de equidade, diversidade, inclusão, que nos envolve como organização e envolve a nossa relação com os parceiros e os grupos com que trabalhamos. Tem sido uma construção bastante rica. Esses diálogos são super necessários mesmo nas organizações. Estamos passando também por um momento de redesenhar as relações com os grupos, por alguns momentos chamamos de públicos, mas que são, na verdade, aliados, aliadas e parceiros. Constituímos uma relação de mais parceria entre os sujeitos sociais, sejam organizações coletivas, ou maiores, menores, sujeitos dos territórios etc.

Como desafio, destaco que nossa forma de atuação tende a mudar, pela necessidade de combater a fome. Todos têm sido muito afetados, isso tem modificado a vivência das pessoas. Principalmente as lideranças, as mulheres - que, em geral, sustentam também as suas próprias comunidades - estão numa situação sempre de muita vulnerabilidade. As próprias redes de lideranças de mulheres, de quem anima, movimenta as comunidades estão em situações difíceis. E estamos experimentando novas formas também de reconhecer e incluir essas pessoas nas ações da Fase tendo, por exemplo, apoios que também sejam financeiros para contribuir nos diálogos de construção de produção de conhecimento que fazemos nesses territórios.

EMERSON - BIGU

Realizamos um projeto junto com a Escola de Ativismo e fizemos esse apoio direto, financeiro, com bolsa, a partir das ações do projeto. Não discutimos em nossa conversa no grupo, mas acho importante de se pensar como fazemos essa distribuição mais geral e direta desses recursos. Como trocamos experiências sobre captação também, captação para organizações menores. Como podemos ajudar as outras organizações também a conseguirem esses recursos e, assim, distribuí-los.

Pensamos muito sobre a dinâmica do trabalho. Não dá mais para ter uma dinâmica de trabalho que não pense as questões pessoais, vulnerabilidades, necessidades das pessoas. Ao mesmo tempo, uma das dificuldades colocada foi de pessoas trabalharem nas organizações, mas não terem um rolê mais ativista e isso interferir, no sentido de se criar uma relação quase de mercado, de produtividade, quando não é a ideia das organizações. Mas essa coisa do trabalho e de pensarmos dinâmicas de trabalho que não reproduzam a dinâmica do mercado, a dinâmica de exploração de produtividade. Isso acaba acontecendo, principalmente, com quem vem de movimentos sociais, quem atua muito em movimentos sociais, se coloca muita energia e, muitas vezes, nem se preocupa com as

questões básicas. Enfim, é que os trabalhos sejam menos de assistencialismo e mais de engajamento de produção, intervenção nas comunidades, nas bases. Falamos muito sobre as dinâmicas do apoio estrangeiro. Como ficamos relativamente dependentes desses apoios estrangeiros, e a necessidade de refletir sobre quem somos nessa dinâmica de apoio e financiamento. A partir de que momento isso gera potencialidade para as nossas organizações, mas também dependência, necessidades dessa relação norte e sul.

Falamos também da necessidade de desburocratização mais das relações com as fundações estrangeiras, principalmente dos Estados Unidos e da Europa, e das relações com países em desenvolvimento. Como a gente também cria formas de ocupar esses espaços e reafirmar o que a gente precisa, tendo em mente as vulnerabilidades, inclusive de comunicação, de tecnologia que nós temos aqui no Brasil, principalmente no Nordeste?

Como favorecer os processos de mudança institucional? Apontamos a necessidade de mais financiamento. A Kátia comentou sobre haver mais dinheiro para projetos do que projetos institucionais. Recebemos os recursos para fazer coisas, mas não conseguimos ter dinheiro para a sustentabilidade institucional.

Falamos também sobre o fundo de transição, das formações e consultorias, sobre o quanto está sendo importante esse processo. Ele tem o financiamento, mas tem a consultoria, o acompanhamento e a produção. É preciso ter esse processo também de formação de consultoria em outros aspectos. Quando os processos internos são mais estruturados, favorecem os processos de mudança institucional, principalmente no sentido de mudanças de pessoal, de cargos e no geral.

Sobre os desafios para o campo das OSCs no próximo ciclo, falamos de questões mais nacionais e globais sobre parcerias. Com quem a gente pode tecer parcerias de outros estados, na região Norte, na região Centro-Oeste, em outros países, nas áreas periféricas, inclusive de países do norte. O financiamento também é um desafio.

Sentimos falta da presença das pessoas da OAK aqui neste seminário. Estão surgindo muitas ideias, muitas coisas boas e reflexões importantes para o campo, a nível regional, nacional e até global. Sentimos falta de um espaço de escuta e de mais agregamento com a fundação.

DOMINGOS ARMANI - EQUIPE DI

Essa questão do eurocentrismo, da ótica vertical, do colonialismo, do tão comum neocolonialismo em relações de apoio e cooperação internacional é um



tema que está no nosso radar. Esse tema esteve presente em outros encontros que têm problematizado a questão, está cada vez mais na ordem do dia. Esperamos que as falas deste seminário e estas reflexões cheguem em outras organizações, no Brasil e no exterior. Nossa ideia é que façamos alguma movimentação a partir do ano que vem, sobre vários temas, e essa é uma das pontas do iceberg. Como a gente pode ir revelando mais e mais essa ponta, a partir da linha d'água, que é como se estabelecem essas relações, quais suas implicações, e os potenciais de podermos desenvolver um diálogo, um debate, tematizando o que é crítico nessas relações. O que foi normal e já não é mais. O que foi aceito e que já não pode mais ser aceito. Há abertura em muitas organizações internacionais para esse debate. Muitas já estão em algum debate interno ou estão mesmo debatendo com parceiros.

A questão é sobre construir as políticas e prioridades dialogando com os sujeitos nos territórios; é democratizar os processos de decisão sobre recursos. Hoje, a gente recebe atualizações de políticas sem saber por onde passou a discussão. Essa é uma diferença abissal de algo que piorou muito em relação aos anos 1980 e 1990. Precisamos discutir sobre isso.

DOMINGOS CORCIONE - DC DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO

Decisões unilaterais muito frequentes.

ANA CLÁUDIA - CENDHEC

Trabalho com outros financiadores e do mundo corporativo, do investimento social privado e, Armani, não é tão diferente. Existe uma desconexão realmente. Parece que estamos falando de uma desconexão que gera tensão e ausência, de isolamentos e dificuldade de relação. E isso não é bom de forma nenhuma para o campo.

Tenho 20 anos trabalhando em fundações, organizações doadoras e depois eu fui, eu disse assim, eu entrei em um ano sabático, vou empreender, vou ver o que o coração está trazendo e vou colocar no mundo. E confesso que foi muito difícil viver em um lugar onde eu apoiei as organizações através de projetos. Eu vi o quanto é fragmentado viver de projetos, e o quanto é insustentável viver de projeto, e o quanto isso enfraquece a sociedade civil organizada a ponto de eu pensar assim: “não vou ser .com, vou ser engajada”. Isso me gerou uma crise, e o que tenho me perguntado desde então é: “como construímos um espaço em que possamos nos tornar visíveis na sociedade?” Somos invisíveis e essa invisibilidade nos torna frágeis e fracos, é por isso que a gente não tem remuneração boa, reconhecimento bom, porque tudo isso é a “cobra mordendo o rabo”.

Qual é a narrativa desse setor que atua na formação de comunidades plurais, que leva benefício a todos, indistintamente? Reconhecer que estamos nesse processo de construção de comunidades plurais, infiltrados em todos os outros setores também, por ser fomentadores de comunidades, fomentadores de construção de relações de pessoas de distintos pensamentos. Como usamos esse poder para ampliar essa narrativa e construir estruturas? Como criamos estruturas que reconheçam nosso protagonismo e nos apoiem? Não precisa ser estruturas pesadas, mas estruturas locais que nos reconheçam.

Há uma figa de energia muito grande, precisamos correr atrás de projeto, é um processo fragmentado, as pessoas se sentem exauridas, frustradas e doam a sua vida, doam mais horas. Aí começa o adoecimento.

Precisamos encontrar que ponto de alavancagem é esse que pode nos elevar o patamar, e ser vertical. Horizontalidade é importante, mas para mudar neste caso, tem algo que precisa ser verticalizado, para que possamos levar essa horizontalidade a outro patamar.

DOMINGOS CORCIONE - DC DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO

Só reforçando que é um círculo vicioso. A agência financia projetos e, dessa forma, precisa elaborar bons projetos, então a organização se concentra no projeto. Não pensa a organização, pensa o projeto, monitora para renová-lo e ser novamente aprovada. Acontece que, muitas vezes, o projeto vai bem, mas a organização vai mal porque só reflete sobre o projeto e não sobre a organização.

TELMA ROCHA

É necessário fazer um levantamento sobre essa trajetória dos recursos no Brasil.

Acredito que as organizações precisam negociar melhor, porque, às vezes, o seu investidor ou parceiro está dizendo: “mas eu quero o projeto”. Ele quer o projeto, mas para realizá-lo, precisa de pessoas, tem que ter estrutura na organização. Às vezes a gente cede e nem pleiteia. Precisamos fazer uma espécie de controle social com o financiador também. Tem que haver pressão positiva neste sentido.

Precisamos, como organização, quando você está fazendo projeto, levar mesmo e contra-argumentar, mesmo que você leve um “não”, mas é dessa escuta também, desse desafio do outro. Antes havia muitos projetos de fortalecimento institucional por si mesmo. Depois foi a mudança geral. Essas agências, funda-



ções e organizações também são pressionadas, recebem recursos de outros, de governo, empresas ou cidadãos. Vejam que é uma coisa sobre a qual, de fato, precisamos conversar. E isso é só para entender que quem está ali também não tem o poder de decisão.

Mas um desafio também, hoje, é falarmos em direitos e isso não ser visto como algo com um grupo, utilizarmos talvez uma linguagem que todo mundo entenda, independente da polaridade que está na sociedade.

DOMINGOS ARMANI - EQUIPE DI

Essa relação com os financiadores, doadores e apoiadores, é uma relação complexa e em processo de mudança. Não é uma coisa unívoca, de lá para cá, nem daqui para lá. Tem havido mudanças positivas. Mas os termos de como essa relação se dá, na maior parte das vezes, estão muito cristalizados. Precisamos “descristalizar” e voltar a revitalizar essas relações, fincando mais força nas vozes e perspectivas do território nacional. Há que interagir mais proativamente para que políticas e prioridades de doadores internacionais sejam definidos com base em mais escuta e diálogos com a sociedade civil brasileira. Para nós, preocupados com o desenvolvimento institucional das OSCs e de seu campo como um todo, importa também estabelecer conversas produtivas com doadores sobre sua contribuição ao fortalecimento da “infra-estrutura” de apoio e aperfeiçoamento das OSCs no país, fortalecimento do ecossistema das organizações de defesa de direitos, crucial para a qualidade e amplitude da democracia no país. Apoiar projetos relevantes é muito importante, mas não basta. Do ponto de vista estratégico, é fundamental eles apoiarem também a construção e o desenvolvimento de instituições, articulações e serviços de suporte ao campo/ecossistema das OSCs. Um dos exemplos disso é o apoio a doadores autônomos da sociedade civil brasileira e aos fundos de defesa de direitos, hoje agregados na Rede de Filantropia para a Justiça Social

Sobre isto - a necessidade de fortalecimento das OSCs e da arquitetura de apoio a elas no Brasil - existem diferenças e até mesmo uma disputa a ser feita; temos que ser mais ativos e ativos nas relações com doadores internacionais sobre isso. Dialogar mais sobre o tema, fazer fluir estratégias mais conjuntas, coletivas, brasileiras, para discutir, negociar, influenciar legitimamente nossos parceiros. Já que são aliados estratégicos internacionais.

Eles têm os seus contextos, razões e circunstâncias, mas nós temos as nossas, que estão muito fracas no que está cristalizado como modo de operar das organizações internacionais. A gente diz no Brasil, mas na verdade são *modus operandi*

que não são culpa de ninguém. Não estamos aqui culpando ou julgando. A questão básica é o reconhecimento de uma assimetria, e que temos a necessidade e a oportunidade de reduzir essa assimetria. Nunca vai ser uma coisa simétrica obviamente, mas precisamos tematizar isso e avançar. O argumento que fica da nossa discussão é que isto tem que virar um tema. E, assim, podemos conversar com os nossos parceiros estratégicos internacionais.

As organizações que estão aqui são totalmente disponíveis e abertas para diálogos inusitados, inclusive esse. Tentaremos fazer marolas e ondas no sentido de tematizar essas questões, porque são importantes e vários de nós já viemos de outros campos, vários campos vêm trazendo essa discussão. Trata-se de fazer estas reflexões cruzarem múltiplos campos de intervenção.

Algumas instituições - Itaú Social, Instituto Unibanco, Laudes Foundation e Synergos - fizeram um seminário no mês de novembro (“Investidores sociais e o fortalecimento institucional das OSCs”) para discutir a importância de apoiar os atores da sociedade civil, para além dos projetos, provendo apoio institucional estratégico. A preocupação não é só nossa, portanto, o que é fantástico. O debate neste caso veio pelos financiadores, e não das OSCs. Mas a iniciativa é um ótimo exemplo de que há espaço para diálogos estratégicos que precisam ser aproveitados. Precisamos tornar isso um tema, há oportunidade como essa desse seminário. É uma abertura.

Fico muito contente com o debate e quero pontuar isso. Parece uma coisa muito importante que não tem a ver com esse tema da dimensão humana das organizações. Isso passa muito nos grupos, passou. Questões de tratar as pessoas. Não são só ativistas, militantes, são pessoas, a pessoa integral não é só política. A pessoa também bebe cerveja ou vai ao cinema, ou deveria... A pessoa também dança e tem família. Ela tem filhos, eventualmente tem companheiro, companheira, tem uma dimensão lúdica de vida. Ela tem a coisa de sair da política para descansar do mundo. O mundo é muito pesado, tem que sair do mundo de vez em quando, desconectar, se alienar um pouco para descansar o espírito. Ela tem sua espiritualidade e nós, às vezes, imbuídos do nosso impulso de militante impetuoso, voluntarioso, às vezes reduzimos a vida à dimensão da mudança do mundo. Mas mudar o mundo nos pesa. Vivemos neste paradoxo.

É algo do que não escapamos, mudar o mundo nos faz, nos define, mas, por outro lado, também tem a dimensão do limite que, olhando para ele na minha frente, precisa aparecer. De nos darmos limites para podermos nos cuidar e garantir mais a nossa integridade e integralidade. O que somos, o que fazemos e como



fazemos é para termos processos e organizações mais saudáveis. Mais seguras, saudáveis, acolhedoras e efetivas em ajudar a mudar o mundo desse jeito. Saio daqui muito feliz, tocado e agradecido.

HAVANNA MARQUES – EQUIPE DI

Não sei se vocês notaram, no início do seminário e nos intervalos, foi projetada uma tela com uma logo junto com a Angola Comunicação, que desenvolveu essa logo especialmente para o Fundo de Transição. Foi feito com muito carinho, agradecemos aqui imensamente esse apoio da equipe da Angola.

Aproveito para falar dos relatórios. O primeiro seminário que debatemos sobre racismo nas instituições sairá agora, já está pronto e deve ser publicado nos próximos dias. Quem estava no seminário, todas as pessoas que fazem parte do grupo Fundo de Transição vão recebê-lo no e-mail e, posteriormente, tanto o relatório de racismo quanto o deste encontro agora sobre a Metamorfosc estarão disponibilizados em uma plataforma que divulgaremos posteriormente.

Teremos mais seminários. Provavelmente ano que vem tenhamos mais 2 (dois). Provavelmente um em cada semestre.

Muito obrigada pela participação de todos e todas até o momento. Agradecemos demais a experiência, oportunidade, as trocas. É sempre muito bom estar aqui com vocês. Se tudo der certo, talvez, não sei, mas ano que vem pode ser presencial. Vamos torcer para que seja possível, senão a modalidade *online* continua aqui ajudando a gente. E a gente continua encontrando ferramentas para aproximar, inclusive de ter pessoas de outros estados.

Avaliação dos participantes

DOMINGOS ARMANI – EQUIPE DI



Os participantes foram estimulados a compartilhar sua apreciação do seminário em uma ou duas palavras por meio do Mentimeter. Os resultados foram:

Desafios, reflexões, estratégias de comunicação, aprendizagens, fortalecimento, profundidade, novo olhar, apoio, cooperação, novas possi-



Agradecimentos e encerramento

É interessante que cada dia tivemos uma energia diferente. Fazer algo em dois dias é isso. O primeiro momento foi muito intenso, de botar um monte de coisas no caldeirão, ficou aquela coisa densa, saborosa, aromática, mas também desafiadora: como vai ser a digestão de tudo isso? E, no segundo, com uma dinâmica diferente de trabalho em grupos, com muitos debates. E, no plenário, muitos silêncios, isso é interessante. Não é negativo ter silêncio. Silêncio não é falta de reflexão, pelo contrário, pode ser sinal de reflexão, introspecção, de pesar, ponderar.

Fazemos seminários semestrais para debater temas desafiadores para nós, as organizações que estão envolvidas no fundo e para o campo da sociedade civil. É importante dar visibilidade para nossas visões, narrativas e questões, para influenciar disputas que estão no campo.

Queria agradecer às pessoas convidadas. A gente tem aqui a Equipe de DI que somos nós, as pessoas que vêm das sete organizações do Fundo de Transição, e temos as pessoas que convidamos, que achamos que são pessoas do mesmo campo, da nossa vizinhança, de se conversar na cerca mesmo. São pessoas próximas, queridas, que fazem parte do mesmo campo de preocupações e compromissos. Esperamos sempre convidá-los e contar com vocês nesses processos de reflexão. Essas participações enriqueceram o nosso olhar, a nossa perspectiva como grupo, aprofundando as reflexões. Então queria agradecer a todos vocês, convidadas e convidados. Vocês deixaram marcas indeléveis nesse percurso de ontem e hoje.

Obrigadíssimo.

DOMINGOS ARMANI



**EQUIPE DE APOIO AO
DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL**

FUNDO DE TRANSIÇÃO - OAK FOUNDATION/BRASIL

