

# A escuta no processo de desenvolvimento institucional

NAS PALAVRAS DE KURT LEWIN E OTTO SCHARMER:

“Você não pode entender um sistema a não ser que você tente mudar esse sistema. Você não pode mudar um sistema a não ser que você mude a consciência, e você não pode mudar a consciência, a não ser que você permita ao sistema ver e sentir a si mesmo.” (tradução livre)



A escuta tem se constituído numa estratégia ou ferramenta que permeia todas as dimensões de processos de desenvolvimento e de mudanças onde há pessoas, uma vez que algo mal executado pode desencadear uma série de transtornos e descaminhos. Escutar é como ver melhor; parece-me um óculos, uma lente da alma, porque quando se escuta bem, se escuta com o coração, e um coração aquecido é capaz de mover o dono do coração e o mundo.

## Como tudo começou

A escuta foi introduzida no processo de apoio às organizações do Fundo de Transição da Fundação Oak no Brasil após o diagnóstico com cada uma das organizações apoiadas. Desde o início, o objetivo era aprofundar a percepção do não escrito e penetrar nas subjetividades que interferem nos processos de mudanças. Foi definido que haveria uma escuta com uma ou até três lideranças de cada organização. Seriam escutas, de certa forma, de coletas de mais informações que, mesmo sendo sigilosas, seriam indicadas à equipe como pontos de atenção sobre o conjunto das organizações, sem quebrar a confidencialidade.

No entanto, a experiência no processo, que utilizou metodologias sensíveis e profundas, levou as lideranças a se desnudarem a tal ponto que se estabeleceu uma relação de confiança, a qual as ajudou a refletir com seus próprios relatos sobre elas mesmas, sobre o momento vivido na instituição, sobre seus medos, desafios e sonhos.

Ao final, no processo avaliativo, elas relataram que nunca haviam sido escutadas daquela maneira e que precisavam mais disso, pois em tão pouco tempo alguns achavam que enxergaram melhor algumas questões, apenas pelo fato de terem se auto escutado. O resultado era apresentado como uma síntese narrativa para as questões levantadas nas diferentes áreas trabalhadas pela equipe, além de trazer relevância e mais luz para alguns perfis de lideranças e o que precisaria ser cuidado durante toda a jornada.

O jeito que cada uma percebia e sentia o mundo, os diferentes tons de fala, insatisfações, tudo se evidenciava em frases icônicas que também eram registradas. O perceber, o sentir e o fazer, nortearam toda essa primeira abordagem. A estrutura básica do relato sobre a escuta pessoal de cada liderança era apresentada apenas para a coordenação da Equipe DI, como no exemplo a seguir:

### PROJETO Oak FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL

ESCUA \_\_/\_\_/2021

DATA DE MÊS DE 2021 / HORA / WEB MEETING

PAUTA: 1ª CONVERSA DA 1ª RODADA DE VISITA A/ (nome da organização)

PARTICIPANTE:

#### REGISTRO CONVERSA

Estabeleceu-se o acordo de que o espaço esteja aberto para perguntas de ambos os lados e que os princípios do sigilo e compartilhamento de considerações seriam respeitados. Algumas perguntas (um total de dez) foram selecionadas para direcionar a narrativa cujo objetivo é a introdução do processo de acompanhamento com confiabilidade e abertura para coleta, o máximo possível, de fatos que ajudem a ver melhor. Partindo de uma narrativa do histórico pessoal na relação com a organização, destacam-se alguns pontos na conversa:

**1. Narrativa** - Geralmente muito longas e pessoais.

**2. Parecer, questões, considerações e desafios**

Um pouco do meu olhar de escutadeira.

**3. Perguntas que ficaram**

Ex.: qual o lugar das coisas importantes que chegam enquanto demanda emergente no planejamento estratégico?

\_O que revela o emergente que chega?

\_Qual a base desse plano que o leva a ser engavetado?

\_O que têm sistematizado das demandas que chegam das observações do campo, dos estudos de cenários e contextos?

\_Onde está o espaço de aprendizado, reflexão e sistematização que aponta para o futuro?



#### 4. Conjecturas

Ex.: • Conjecturando, talvez haja riscos ainda não observados de, ou serem engolidos pelo volume de demanda como muitas organizações, ou seguir no caminho do desejo de desenhos estratégicos pessoais baseados nas trajetórias em outros espaços. Qual, de fato, é o lugar para o novo? O que o Território pede agora?

• Outra conjectura diz respeito à dificuldade de deliberar sobre avaliações e possíveis demissões. Há algo na relação com as organizações que colocou as pessoas em determinados lugares no (nome da organização)? Intriga-me essa falta de autonomia/imobilidade!

#### 5. Possibilidades

Para a Equipe DI atentar.

Estrutura da síntese das escutas por organização para toda a equipe:

#### PROJETO Oak FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL

INFORME 1ª RODADA DE VISTA- (Nome da organização) \_\_\_/2021

“Tem gente que não lida bem com crítica.”

Frase de uma das pessoas do (nome da organização).

O processo se fez a partir de conversas online com três pessoas estratégicas da organização em março de 2021. A conversa foi norteadas por um conjunto de perguntas que ajudaram na construção de uma narrativa na relação com a organização, com o campo, com os parceiros e colaboradores internos. A dinâmica variou no tempo de uma a duas horas e meia para cada um.

Esse informativo objetiva fornecer uma síntese da colheita dessas conversas.

As pessoas da (nome da organização) estavam abertas, e o processo possibilitou a fala, a reflexão e o choro de desabafo e revisitação a questões que precisam ser revistas pessoalmente por cada uma.

Seguem, portanto, algumas considerações, pareceres e possibilidades e, dessa vez, conjecturas (liberdade que tomei pela confiança no equilíbrio reflexivo dessa equipe para utilizá-las apenas como conjecturas mesmo...) que se revelaram nesta primeira abordagem. (Obs.: Algumas citações de falas significativas podem ser trazidas sem, contudo, citar o autor).

»

#### Na perspectiva da gestão financeira

• Uma síntese da percepção

#### Na perspectiva da gestão e governança

• Uma síntese da percepção

#### Na perspectiva das condições emocionais e relacionais da equipe

• Uma síntese da percepção

#### Na perspectiva da abordagem pedagógica e metodológica

• Uma síntese da percepção

#### Na perspectiva de Mobilização de Recursos

• Uma síntese da percepção

#### Na perspectiva de comunicação e novas tecnologias

• Uma síntese da percepção

#### Citações contundentes (Alguns exemplos sem identificação)

\_ “Meu coração aliviou muito.”

\_ “Conseguimos estabelecer um diálogo mais maduro.”

\_ “Agora com a vinda do DI os orixás ouviram minhas preces!”

\_ “Sou ser humano de carne e osso”.

\_ “Quando há uma quebra de tempo no processo de articulação, mobilizar novamente é mais difícil! Volta a ficar morno.”

\_ “Se vejo que um profissional não dá conta do trabalho dele, isso deve ser passível de avaliação e análise”.

\_ “Quando não estou gostando de algo, não consigo ser tão clara.”

\_ “...me sinto sugada.”

\_ “Às vezes sinto que temos falta de coisas mais planejadas, mais demarcadas, em vez de irmos assumindo o que vai chegando”.

\_ “Cresci militando.”

\_ “Por muitas vezes fui rejeitada pelas famílias que visitava em virtude da gestão que representava. Sempre tive problema com rejeição.”

\_ “Às vezes democracia demais estraga”.

#### Símbolos da organização

Apresentavam simbologias, imagens.

*\*Ao final emitia uma série de perguntas para a equipe. O resultado dessa etapa foi bastante aproveitado pela Equipe DI que, desde então, passou a introduzir escutas mais profundas em seus processos.*

O resultado dessa etapa foi bastante aproveitado pela Equipe DI que, desde então, passou a introduzir escutas mais profundas em seus processos.

## Um passo a mais na dinâmica de escuta

A escuta passou a outra dimensão, e essa dinâmica foi colocada à disposição de grupos nas organizações, uma vez que utiliza técnicas vivenciais, as quais podem incluir o corpo em movimento para ajudar a ver, sentir e perceber melhor. Todas as organizações enfrentavam uma série de desafios no campo da gestão, que advinham do contexto externo e, muitos deles, também de conflitos internos, os quais, na maioria das vezes, decorriam da cultura estabelecida ao longo da existência da organização.

É evidente que as organizações mais antigas carregam na sua história elementos da cultura que se cristalizaram. Muitas organizações novas estão estabelecendo esses alicerces culturais na dinâmica do “muito fazer” e pouco tempo para refletir. No entanto, na maioria delas, esses elementos não estão conscientes e, às vezes, já não ajudam.

Na abordagem de desenvolvimento institucional, além de considerar os elementos objetivos dos processos de mudança e de desenvolvimento inerentes a toda organização (identidade, governança, mobilização e gestão de recursos, gestão de pessoas...), as questões subjetivas, que pertencem a todas elas, emergem com mais força na relação entre as pessoas e nas pessoas que carregam suas histórias pessoais e seus cotidianos de militância para além delas mesmas, o que produz na organização uma série de questões e melindres que entravam os diálogos, produzindo adoecimentos que interferem na convivência em todos os sentidos.

Nesse processo, a pessoa passou a ser também foco da intervenção de “apoio ao DI”, por acreditarmos que é nela, na pessoa, que as mudanças primeiro ocorrem.

Nas abordagens de escuta realizadas desde o início junto às lideranças, já se evidenciavam adoecimentos físicos e emocionais, além de queixas de sobrecargas que culminavam em quadros graves de estresse. Na ocasião, tudo se justificava pelas novas demandas decorrentes da pandemia, como o distanciamento, a comunicação apenas online, ruídos na comunicação e sobrecarga pelas deman-

das de apoiadores que já não podiam estar perto, assim como o contexto político de retrocesso que pedia algo ainda não muito nítido na perspectiva de resistência política.

No entanto, ao se estabelecer a confiança na relação com a Equipe DI, o que não estava aparente revelava uma série de fatores mais profundos, que ao se depararem com a pressão da pandemia e do contexto político, começaram a emergir de diferentes formas, na medida que iam encontrando espaço e coragem de reflexão para mergulharem mais profundamente.

Ao olhar para os adoecimentos, “cancelamentos”, esvaziamentos... foi possível observar que as pessoas estavam fragilizadas, não se sentiam devidamente escutadas, algumas não se sentiam legitimadas em sua posição, outras não tinham clareza de seus papéis, outras estavam inseguras e cansadas.

Essas questões levaram a Equipe DI a questionar por qual razão as organizações precisavam se preocupar com uma cultura de cuidado e como poderiam dar passos para fortalecer esse aspecto, uma vez que, estando as pessoas fragilizadas, a organização se expressa frágil em uma série de aspectos que influenciam sua sustentabilidade.

Nos perguntamos qual a razão dessa “desumanidade” nos padrões de respeito às pessoas que atuam nesse tipo de organização. Algumas hipóteses foram levantadas e uma delas é a velha dicotomia entre ser militante e trabalhador remunerado; a ausência de “reconhecimento”; a escassez de celebração; e a falta de espaços de acolhimento, de cuidado e de escuta apurada.

As organizações desse recorte, apoiadas pelo Fundo de Transição da Fundação Oak, trazem uma diversidade nos desenhos de gestão. As mais novas vivem o desafio da horizontalidade, e as mais antigas vivem o desafio da escuta qualificada num modelo mais convencional de gestão. No entanto, tanto em um modelo como no outro, as questões de poder ainda são grandes entraves no diálogo franco, aberto e, de fato, democrático.

Desenvolver processos de mediação e de escuta entre esses atores foi uma tentativa de contribuir para o desenvolvimento de uma cultura mais voltada para o cuidado e para a manutenção de um ambiente saudável e de adesão.

A partir de 2022, a estratégia da escuta foi envolvida num processo mais direto de intervenção, as Reuniões de Acompanhamento Regular (RARs), que aconteciam regularmente com cada uma das organizações separadamente. Essa escuta coletiva era feita por duplas ou trios de consultores da equipe. O processo, além de possibilitar um espaço de confiança e abertura onde o invisível se revela individual ou coletivamente, se tornou parte integral do processo de fortalecimento de gestão, pela possibilidade de promover pausas e silêncios entre os atores, gerando espaços de reflexão a partir do experimento de novas posturas que requerem mente aberta, coração aberto e vontade aberta.

Mas esses elementos não são de simples compreensão e, por isso, foi importante proporcionar essas vivências onde as pessoas tiveram a oportunidade de sentir e perceber, inclusive suas vozes internas de resistência, que quase sempre são bloqueadas pela voz do julgamento, do cinismo, do medo. Despertar a curiosidade genuína se configurou em suporte e apoio às RARs, quando se possibilitava à organização escolher uma questão desafiadora e fazer o percurso de mergulho profundo e emergir com passos concretos possíveis. Geralmente, no fundo das questões, se evidenciavam aspectos da cultura organizacional e padrões que mantinham ou acirravam os conflitos e processos de adoecimento em virtude da qualidade das relações estabelecidas nesses modelos de gestão.

Essa etapa também não foi tão simples, uma vez que socialmente “aprendemos” a não nos colocar abertos e dispostos para mergulhos nas zonas onde o sistema está encoberto por paradigmas, padrões, comportamentos cristalizados e pensamentos concluídos, como se as questões estivessem fora de cada um/a. Abrir-se para, de fato, encontrar o novo e olhar-se dentro de si numa dinâmica inclusiva, era sempre desafiador.

Nos passos estabelecidos nessa etapa, a participação por parte das organizações implicou, antes, de mais nada, o estabelecimento de confiança na Equipe DI. E mesmo que sendo dolorido para as pessoas envolvidas, o resultado dos achados e a forma do encontro com o emergir de possíveis soluções, foi confirmando a potência desse tipo de escuta qualificada no processo de fortalecimento das organizações. No entanto, ainda se faz necessário desenvolver essa cultura na vida das organizações como processo contínuo de cuidado. O risco de dependências de mediação está sempre presente.

## Um passo a mais: programa de fortalecimento de lideranças

Escutar é uma arte que implica em acessar a nossa própria ignorância, ir para o lugar da curiosidade. Implica em desenvolver capacidades internas que nos desafiem a quebrar paradigmas e padrões. Requer tempo, disposição, vontade e crença de que, só dessa forma, conseguimos escutar o outro, a outra. Para tanto, as técnicas de escuta também contribuem no desenvolvimento de processos formativos, por meio de rodas de conversas e oficinas para o conjunto das organizações, como vivências e experiências de escutas que partem do princípio da “apreciação”, da comunicação não violenta e outras abordagens.

Utilizaram-se estratégias possíveis de serem replicadas, uma vez que a boa escuta se dá, além da pausa e do silêncio, pelas boas perguntas geradoras. Nessa etapa, pelo amadurecimento e pela integração de áreas dentro da própria equipe, a escuta, a gestão e a mentoria foram convidadas a elaborar uma proposta que ampliasse esse potencial numa ação que pudesse impulsionar as lideranças para seguirem em suas trajetórias após o apoio da Fundação Oak. Desenvolveu-se uma proposta de trabalho onde a intervisão, as rodas de conversas e escutas individuais desenhavam possibilidades de trocas, aprendizados coletivos, acesso a dicas e apoios de outros, além do desvendar de temas mais complexos que puderam ser compartilhados no clima de confiança que se criou entre as pessoas.

## O caminho da escuta no processo de desenvolvimento institucional

O crescente da confiança das organizações no apoio da Equipe DI reflete-se no avanço da intimidade, permitindo à equipe ser mais direta e contundente em suas considerações críticas e observações. Os melindres foram dissipando-se à medida desse crescimento, estabelecido pelas ações da Equipe DI e pelos resultados alcançados. Fica evidente a forte influência da escuta qualificada, apurada, focada, sem aconselhamentos e impulsionadora de reflexões e novos e corajosos passos a seguir.

### O que se escutou

Como dissemos antes, a escuta também é um jeito de ver, perceber e sentir. Portanto, o que vimos, o que sentimos e o que fizemos enquanto escutamos foram pessoas geralmente em conflitos consigo mesmas, com os pares internamente, com o sistema organizacional. Geralmente, esses conflitos se configuravam em questões de poder, de gênero, silêncios aceitos ou impostos por posturas complexas, grande dificuldade de diálogo, escutas travadas pelo que julgavam já saber, medo ou receio de dizer não, sobrecarga e grandes acúmulos.

Ao observar algumas organizações, independentemente do tempo de existência ou da cultura estabelecida, o acúmulo de trabalho e a falta de agenda para celebrar, se cuidar e se encontrar em outros contextos, lembrava sempre casas de pessoas em situação de acumulação que, de tão apegadas aos seus objetos, já não encontravam espaço sequer para dormir. Acostumavam-se com o desconforto e o mau cheiro do que estava sujo ou velho. Como se o limpo e o novo já não lhes pertencesse. Geralmente, a abordagem mais precisa levava tempo, uma vez que implicava em conversar sobre cada objeto, levando a consciência do desapego em virtude da real necessidade de manutenção daquele item.

Nesse tempo escutando as organizações, sempre me perguntava se elas percebiam o que estava fenecendo, o que já não fazia sentido, mas essa pergunta sempre foi muito difícil de ser respondida e quase nunca o foi. Penso o quanto o apego ao passado ou a lembrança da energia vivida em alguma situação pode ser paralisante. Na escuta, manter essa pergunta viva ajudou algumas lideranças, em especial, a acessar a coragem para dar passos em direção ao novo, o que implica riscos e tentativas. Deixá-las com essa reflexão para continuarem seguindo em mudança e atentas ao contexto em movimento, talvez tenha sido o maior legado da escuta no desenvolvimento institucional dessas organizações. 