

# **MENTORIAS EM DI: REFLEXÕES PARA PENSAR A PRÓPRIA JORNADA DE DESENVOLVIMENTO**

Cristiane Felix dos Santos <sup>1</sup>

Em 2020 o projeto “Desenvolvimento Institucional - um percurso de aprendizagem e transformação”, no âmbito do Fundo de Transição (FT) da Fundação Oak, inaugura um importante movimento junto à sete organizações da Grande Recife. O trabalho da mentoria se constitui como mais um suporte ofertado aos gestores, coordenadores e lideranças que fazem parte das organizações envolvidas nesta ação, entre outras competências trabalhadas no campo do desenvolvimento institucional (DI). De lá para cá, já foram mais de 8 mentorias realizadas. As reflexões neste artigo são parte de um processo de muito aprendizado, fruto da interação e reflexão com estes agentes de mudança (gestores, coordenadores, articuladores e profissionais do campo social), que se dispuseram a participar desta ação e dialogar sobre seus desafios e dilemas na dinâmica das organizações da sociedade civil (OSCs). A este trabalho demos o nome de mentoria para o desenvolvimento de lideranças.

## **Mas o que é a mentoria?**

Mentoria é uma jornada de desenvolvimento pessoal, voltada para as lideranças das organizações, que procuram olhar para as crises, e suas próprias dificuldades em lidar com elas, como um campo de aprendizado institucional, buscando jogar luzes e pontos de atenção sobre os aspectos que, se bem aproveitados, podem ser geradores de desenvolvimento pessoal e institucional. As mentorias ocorrem em sessões virtuais (online), com dias e horários pré-estabelecidos durante a semana e com duração de uma hora e meia até no máximo duas horas, em um conjunto de 10 sessões.

Entendemos por liderança toda pessoa que ocupa um lugar de gestão, responde política e tecnicamente por uma organização, grupo, movimento ou coletivo e exerce a responsabilidade com responsabilidade. Ou seja, apresenta respostas e posicionamentos adequados e condizentes

---

<sup>1</sup> Jornalista e mestre em Comunicação (UFPE). Mentora em lideranças e integrante da Equipe DI. E-mail: cristianefelixsantos2016@gmail.com

ao conjunto de responsabilidades que lhe compete realizar, representar (em caso de ser escolhido por um conjunto) dentro e fora de uma organização, no exercício de sua função.

A mentoria para o desenvolvimento, portanto, se desenha em um processo de acompanhamento do profissional do campo social. O papel desta mentoria é o de facilitação por meio de diálogos que favoreçam a ampliação da percepção do gestor/liderança e do seu próprio desenvolvimento (no âmbito profissional e de gestão). Este amadurecimento diz respeito a uma visão mais consciente dos processos e de si mesmo no conjunto dos desafios que se apresentam.

A mentoria busca trabalhar a partir dos componentes de um cenário desafiador, trazido a partir dos diálogos, buscando estimular a identificação e percepção de potenciais internos que ajudem a fazer uma abordagem mais integradora e sistêmica frente a tais desafios. Os diálogos se configuram como paradas reflexivas, cujo método se estrutura através de PERGUNTAS. Podemos dizer que a mentoria não é o lugar das respostas, mas do aprofundamento das dúvidas e questões, da provocação sobre as intencionalidades de uma gestão que quer encarar o desenvolvimento e tomar para si a consciência crítica sobre o que pode “vir a ser” este lugar.

O papel desta facilitação está tanto em apoiar como em confrontar, quando necessário, olhar em perspectiva, construir juízos em conjunto sobre os temas que emergem das conversas, garantindo um ambiente de sensibilidade, confiança e confidencialidade, deixando espaço para que a própria pessoa encontre as melhores respostas para os seus desafios e impasses. E isso ocorre a partir de muitas perguntas. São elas que estabelecem a rota sobre a qual os diálogos se desdobram sessão a sessão.

### **O DI do DI (Como assim?)**

Quem nunca se perguntou “o que é que estou fazendo aqui” em algum momento ou circunstância da vida em que não se reconheceu capaz o suficiente para enfrentar algum tipo de desafio que parecia ser maior que sua capacidade de enfrentá-lo? Quem nunca sentiu vontade de pegar a primeira rota de fuga para sair de um “aperto” cuja solução parecia estar tão difícil quanto distante de resolver?

Diante de um cenário tão desafiador, marcado por pandemias, desmontes políticos e tentativas frequentes de esgarçamento social, manter-se bem e íntegro/a, estar nas lutas políticas e cultivar um ambiente institucional sadio e sustentável tem exigido muito dos grupos e das

lideranças. Esta também tem sido a principal motivação pela busca das mentorias no Fundo de Transição (FT) da Fundação Oak.

Interessante perceber como os diálogos ocorridos nas mentorias reportam a um ambiente de conflitos e lutas e espelhando o que está acontecendo externamente. Quase sempre se traduz no pouco tempo das pessoas em parar para o autocuidado, olhar para dentro de si e uma enorme exigência de respostas rápidas e emergências dos gestores/lideranças. Como então não se sentir compelido a pegar a rota de fuga? Será que o papel do gestor é sempre responder a demandas e emergências? Que tipo de resposta é a melhor? Que tempo tenho para pensar a melhor resposta? Será que estou preparado/a para este lugar e esta função?

Essas são algumas das questões que chegaram no espaço da mentoria ao longo deste período e nos inspira a pensar sobre o desafio que é aprender a olhar para o próprio DI (desenvolvimento individual) no DI (desenvolvimento institucional). Isso pode ser traduzido na seguinte questão: É possível olhar o desenvolvimento institucional sem pensar na dimensão individual?

Se você também se identificou com algum desses pontos, temos uma boa troca a fazer, explorando um pouco mais o que significa pensar sobre os aspectos que podem desencadear zonas de aprendizados e processos que levam ao desenvolvimento.

### **O exercício da “visão além do alcance”**

“Dê-me a visão além do Alcance!” A frase pertence ao herói Lyon, dos *ThunderCats*<sup>2</sup>, uma animação que fez bastante sucesso nos anos 1980 e 1990<sup>3</sup>. Em suas lutas, o “herói do bem”, usava uma espada poderosa que, ao ser levantada na altura dos olhos, lhes garantia uma “visão além do alcance” sobre o que se passava neste novo planeta podendo antecipá-lo aos riscos e ameaças sofridas ao grupo de felinos defensores da justiça. A espada concedia ao herói uma espécie de alta percepção a respeito do fato, além de poderes mágicos de força.

A visão além do alcance seria a tomada de consciência sobre a situação ou sobre a crise que se aproximava. A tomada da consciência ocorria no momento que o portador da espada

---

<sup>2</sup> Uma série de animação desenvolvida pela Rankin-Bass Productions e Lorimar Telepictures em 1983, baseada nos personagens criados por Tobin (Ted Wolf) e Leonard Starr. A animação foi produzida por *Pacific Animation Corporation (PAC)*, um estúdio japonês com origem em 1985 e que mais tarde seria adquirido pela Walt Disney Company.

<sup>3</sup> Um grupo de super-heróis (humanóides gatos) oriundos de um planeta extinto chamado Thundera. Em seu novo planeta os heróis precisavam lutar contra seu inimigo (Mumm-Ra).

antevia uma situação e enxergava com nitidez a ameaça. Assim, se preparava para usar suas habilidades e enfrentar seu adversário no novo planeta.

A inspiração do desenho também traz como reflexão que o desejo em enfrentar as dificuldades e os dilemas necessariamente não representa o fim de uma odisseia, mas gera ciclos de aprendizados e preparam os indivíduos para lidar com contextos cada vez mais desafiadores. Ou seja, a descoberta da consciência sobre o próprio caminho e a jornada que se empreende é o fio condutor que dá sentido à reflexão.

Saindo do campo da ficção e pisando na realidade, o esforço de enxergar novas perspectivas requer o exercício fundamental de olhar para si e encarar os desafios em lidar com os papéis e lugares institucionais, seja como coordenadores, como articuladores ou qualquer outra designação que identifique os papéis e responsabilidades que traduzem a gestão de uma iniciativa, seja de forma colegiada ou não. A esses papéis estamos chamando de papel de liderança.

As mentorias transitam neste tipo de ambiente, dialogando com as visões e dilemas, escutando as ideias e, por vezes também, as angústias que permeiam o exercício de quem está no papel de tomar decisões e dar “respostas” aos desafios que surgem, em sua condição humana. A visão além do alcance aqui pode ser entendida como um exercício de consciência sobre os aspectos que se arrolam muitas vezes como crises internas e que precisam de atenção e cuidado de quem está na gestão para poder “virar a chave” e encontrar novas rotas para lidar com os desafios do caminho. Todavia, lidar com esses aspectos pede doses de aceitação, reconhecimento e coragem. E nem sempre o diálogo movido pelas crises parece ser algo muito convidativo, a não ser pelo fato auspicioso de levar junto com ele a promessa da aprendizagem e, conseqüentemente, de algumas doses de autoconhecimento.

Fazer da crise a matéria prima para se repensar como liderança é uma das faces de uma abordagem de desenvolvimento estimuladas pela mentoria neste tipo de trabalho junto às organizações sociais, com as quais estamos lidando ao longo destes quatro anos do projeto (2020 - 2024).

Entrar em contato com dinâmicas que se apresentam como “crises”, ao contrário do que parece, pode ser impulsionador de grandes saltos e aprendizados em nossa jornada.

Se é verdade que o desenvolvimento e a aprendizagem andam juntos, também parece relevante pensar na crise como um componente de desenvolvimento. Mas para que isso aconteça, a crise precisa se tornar um campo de aprendizado, um “lócus” por onde devemos observar as práticas pessoais e institucionais, buscando tirar consequências sobre como estas práticas repercutem no ambiente das organizações e fora dele, gerando padrões de “normalidade” que não ajudam o desenvolvimento dos processos, das equipes e da própria organização.

Estes padrões são refletidos quando as equipes adoecem constantemente, os conflitos surgem e perduram, as relações se tornam tóxicas, os fluxos não seguem seu fluxo, a comunicação não funciona em meio a muitos ruídos, há dificuldade de seguir acordos, não se percebe mais o grau de engajamento das pessoas e as equipes estão drenadas de energia vital etc. Tomar consciência para olhar estes fatores é o que estamos chamando de busca pela “visão além do alcance”.

### **Como você faz o seu percurso?**

Joseph Campbell<sup>4</sup>, em seu livro “O herói das mil faces” descreve o percurso de transformação do homem comum a partir de sua jornada, constituída em passos, ao que chamou de “a jornada do herói”. Interessante observar que na jornada descrita por Campbell, o herói passa por estágios que são constitutivos de sua jornada de desenvolvimento, tais como: a consciência limitada de um problema, o aumento da consciência, a resistência à mudança, a superação da resistência, o comprometimento com a mudança, a experimentação da mudança e a preparação para algo maior. Paro por aqui com o cuidado de não trazer *spoiler* a quem quiser encarar a jornada de aprendizado trazida por este autor. É interessante observar que, assim como na vida real, no caminho do herói desenvolvido por Campbell, emergem momentos de melhorias e retrocessos em seu percurso.

Assim também ocorre com os relatos de caminhos que chegam no espaço reservado dos diálogos da mentoria. Os avanços e retrocessos chegam nas conversas e também são parte do

---

<sup>4</sup> Joseph Campbell – 1904 -1987 - Mitólogo, estudioso das religiões e escritor norte americano.

percurso que se constrói ao lidar com os desafios que surgem no dia a dia das funções e papéis exercidos dentro e fora do ambiente institucional. E antes que se pense em ter um modelo de caminho ao qual se deve seguir, o trabalho da mentoria é justamente instigar sobre como cada um faz o próprio percurso, quais aspectos deste caminho revelam uma singularidade e como esta singularidade pode ser um elemento de força da jornada de cada pessoa no exercício de seu fazer e pensar o campo profissional. Todavia, neste trajeto, avanços e retrocessos são parte do mesmo percurso. O que nos leva a pensar que a ideia de desenvolvimento não é um caminho linear, tampouco um caminho único que sirva de modelo para todas as pessoas e que se finda. Também não é um caminho que se finda.

Ao formular a pergunta com base no “como” o percurso é feito, estamos fazendo uma reflexão sobre a forma, as escolhas que embasam o agir, o jeito de atuar, de se relacionar com as questões do contexto. O “como” instiga sobre a visão de mundo da liderança e traduz as escolhas e concepções que permeiam o seu jeito de atuar. Levando a identificar as singularidades e observar como se refletem no campo de ação.

### **Quando as mudanças são necessárias**

Encarar os desafios que se apresentam na jornada e as possíveis crises com as quais temos que lidar é tirar proveito da ideia de que as crises promovem (ou podem promover) evolução. Isso porque a evolução traz consigo a necessidade de operar mudanças para alcançar novos estágios de maior complexidade. Portanto podemos pensar que o tamanho da crise pode anunciar o grau da evolução que está para acontecer. Será?

Para entender a crise como um processo de evolução, a forma mais didática é observar os sistemas vivos. A biologia nos ensina que é próprio dos sistemas vivos a ideia de ciclo (vida, morte, vida) que marca as etapas de transformação das coisas para estágios de maior complexidade. Haja vista a lagarta e a borboleta, os girinos e os sapos, o corpo estranho que vira pérola dentro da ostra e assim por diante. Ao observarmos atentamente a natureza, fatalmente seremos surpreendidos com a ideia da mudança, da transformação, da impermanência, da evolução e da complexidade. Esses ritmos também pulsam em nossa trajetória e por vezes nos chamam a revisitar os próprios estágios individuais, convidando-nos a imprimir outras direções.

Assim como na natureza, as mudanças que levam o sistema de um estágio a outro de desenvolvimento são marcadas por “crises” dentro do próprio sistema. Como não sentir algo que é natural à nossa própria natureza?

Podemos então dizer que as crises impulsionam o movimento das coisas (vivas) em um constante vir a ser. Nesta direção, somos desafiados a pensar sobre o que os momentos de crise nos comunicam em termos de possibilidade de um novo vir a ser. O que pode nascer a partir desta situação? Qual o chamado de mudança que esta experiência me traz? Que aspectos esta situação move em mim? Que outras perspectivas sou estimulado a pensar em situações que me desafiam? Que novas competências estas situações me exigem? Que habilidades emergiram em mim por meio destas experiências que eu nem sabia que as tinha? Quais habilidades preciso desenvolver para lidar com isso, ou aquilo? São perguntas assim que podem abrir janelas de oportunidades para avançarmos com as próprias experiências pessoais, no exercício de nosso lugar e papel de liderança.

As crises quase sempre nos advertem sobre os velhos hábitos que precisamos deixar para trás, deixar ir. Elas amplificam aspectos que já não respondem ao contexto com o qual lidamos e indicam quando as velhas fórmulas já não surtem mais o efeito como outrora. Evolução, complexidade e desenvolvimento são palavras irmãs que, se bem compreendidas e aproveitadas, podem transformar a ideia de crise que trazemos como algo ruim e nocivo, para uma consciência da crise como uma promessa de acesso ao nosso maior potencial futuro: o deixar vir.

Trazer a consciência crítica para os momentos de crise pode ser uma boa escolha para alcançar possibilidades de desenvolvimento, como se a própria crise pudesse de alguma forma nos sinalizar como um GPS apontando a necessidade de caminhos novos em meio a nuvens de fumaça. Mas antes disso ela nos presta o importante serviço de remover e sacudir o tapete dos velhos hábitos que acumulavam poeira, estagnando visões, práticas, processos etc...

Como encaramos as mudanças e qual é o nosso grau de compromisso para romper as velhas práticas que geram as crises? Essa não é uma questão simples. A pergunta nos adverte que não basta desejar a mudança, é necessário ir além e se comprometer com elas, mudando práticas para que os resultados possam aparecer. As mudanças são um chamado à reflexão sobre a forma de conduzir, liderar e gerir. Assim como nos convida a pensar sobre as visões, reflexões e compromissos que sustentam as práticas das organizações e o papel do gestor (liderança/s) na condução e orientação de tais práticas.

## **Aprimorando o olhar: o que pode estar abaixo da linha d'água?**

A figura do iceberg é bastante evocada para representar a ideia de cultura institucional, que vem acompanhada de um conjunto de valores estabelecidos (ou cocriados) e que representam a visão de mundo dotada de grandes valores e intenções, a cultura explícita de uma organização descreve crenças altruístas e o desejo de transformação no mundo. A expressão destes valores pode dizer muito sobre a visão de mundo dos grupos, das organizações, sua intencionalidade e grau de inovação. Por outro lado, a cultura de uma organização também é composta de componentes não conscientes, os quais podem ser positivos ou não em relação aos propósitos da mesma. Em geral, podemos arriscar dizer que a cultura, em sua complexidade, expressa o que somos e se traduz na nossa relação com as pessoas e com a sociedade.

A imagem do iceberg é bastante utilizada para ilustrar a necessidade de aprofundar os aspectos que estão submersos nas profundezas das crenças, suposições e padrões arraigados das organizações e que, por isso mesmo, nos conferem maior compreensão além do que alcançamos ver na superfície. A cultura institucional é um destes pontos, pois é abaixo da linha d'água onde podemos encontrar, essencialmente, os elementos que forjam e influenciam a cultura de uma organização. Neste lugar se inscrevem os pontos de atenção sobre senso de coletividade, relações de poder, de gênero e raça e de confiabilidade, além da percepção sobre desenvolvimento institucional, fortalecimento e desenvolvimento das equipes, fortalecimento do campo, entre outros temas.

Por que é importante trazer este tópico para esta conversa? A resposta é que no tocante ao trabalho com as lideranças esse olhar mais profundo e crítico sobre os aspectos que transitam na cultura institucional podem ampliar a compreensão sobre pontos escondidos ou encobertos no ambiente organizacional e que podem ser entraves para os processos de desenvolvimento da própria liderança. Há uma estreita relação entre o potencial de mudanças das pessoas e o ambiente das organizações. Por isso é importante aprimorar o olhar sobre o que está abaixo da linha d'água e atentar sobre o quanto a análise da cultura institucional constitui um campo fértil para o desenvolvimento de pessoas e lideranças.

## **A jornada do ego ao eco**

Todo esse pensar é matéria prima para os diálogos de mentoria, que se estabelecem em momentos semanais e ritmados, os quais sinalizam e se desenham com o pulsar dos temas que

as lideranças trazem, mas também com intencionalidades sobre os aspectos de desenvolvimento que precisam ser confrontados e aprofundados. São importantes momentos de parada reflexiva e de aprendizados mútuos de desenvolvimento que jogam faíscas e lampejos de insights sobre as formas de fazer, agir, pensar, conduzir, colegiar e coordenar.

A jornada, qualquer que seja ela, sempre trará desafios que nos instigam a pensar sobre a necessidade de paradas, mudanças de rotas, novas habilidades. Esses são pontos relevantes que emergem nos espaços de diálogos em que posicionamos o tema da liderança em conexão com o agir, em conexão com o seu papel e sua singularidade. Mas é importante não perder de vista que o trabalho no âmbito individual não se inscreve apenas no **ego**, mas principalmente na capacidade de olhar para fora, reinventar-se, enxergando-se no **eco**, percebendo-se como parte de um ecossistema, no qual somos convidados a interagir. Este é talvez o maior propósito deste tipo de trabalho desenvolvido pela mentoria.

Ao considerar a dimensão do desenvolvimento institucional, a mentoria circunscreve também a importância do indivíduo (liderança) no exercício de seu papel e de suas responsabilidades ao lidar com os desafios do campo social. Traz para o centro das discussões a reflexão sobre o que vem a ser este papel (de liderança) desenvolvido dentro da organização e como ele vem se desenhando enquanto jornada de aprendizagem para pensar os desafios do campo, do ecossistema, do coletivo. Não é só sobre indivíduos, é sobre atuar e agir como parte de um ecossistema vivo. E este é o convite da jornada.

## **Referências**

Campbell, Joseph. **O herói de mil faces**. Editora Pensamento, São Paulo, SP. 1997.

ARMANI, Domingos et.al. **Documentos de sistematização do MAAp**. Equipe DI - Fundo de Transição, 2021.

ARMANI, Domingos et.al **Registros e Sistematização das mentorias**. Equipe DI - Fundo de Transição, ano 2021 e primeiro semestre de 2022.