

DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

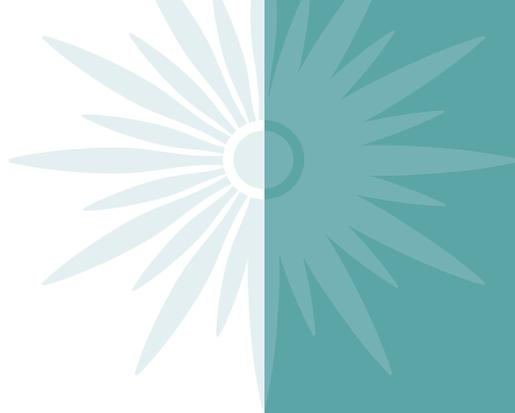


MARCOS E MARCAS DO APOIO
ÀS OSCs DO FUNDO DE TRANSIÇÃO
DA FUNDAÇÃO Oak NO BRASIL

SISTEMATIZAÇÃO DA EXPERIÊNCIA DA EQUIPE DI

DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

- * * * * MARCOS E MARCAS DO APOIO
- * * * * ÀS OSCs DO FUNDO DE TRANSIÇÃO
- * * * * DA FUNDAÇÃO Oak NO BRASIL

**COMITÊ EDITORIAL**

Domingos Armani
Cristiane Felix
Nataly Queiroz

APOIO EDITORIAL

Ana Bárbara Caporal

EQUIPE DI

Ana Bárbara Caporal
Célio Meira
Cristiane Felix
Dalvinha Correia
Domingos Armani
Havanna Marques do Carmo
Leandro Valarelli
Nataly Queiroz

AUTORES/AS

Célio Meira
Cristiane Felix
Domingos Armani
Havanna N.Marques Carmo
Leandro Lamas
Lindalva Correia (Dalvinha)
Nataly Queiroz
Tiana Vilar Lins

PROJETO GRÁFICO

Valentina Garcia

REVISÃO ORTOGRÁFICA

Ana Paula Duarte

APOIO | Fundação Oak

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Desenvolvimento institucional : marcos e marcas do apoio às OSCs do fundo de transição da F. Oak no Brasil: sistematização da experiência da equipe DI entre 2020 - 2024 / organização Domingos Armani, Cristiane Felix, Nataly Queiroz. -- Porto Alegre, RS: Ed. dos Autores, 2024.

ISBN 978-65-00-99167-3

1. Desenvolvimento institucional 2. Governança global
3. Organização da Sociedade Civil (OSC) 4. Terceiro setor I.
Armani, Domingos. II. Felix, Cristiane. III. Queiroz, Nataly.

24-201067

CDD-060

Índices para catálogo sistemático:

1. Organizações da sociedade civil 060
Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415

“Antes do compromisso, há hesitação, a oportunidade de recuar, a ineficácia permanente. (...) no momento em que nos comprometemos de fato, a Providência também age. (...) Começa tudo o que possas fazer, ou que sonhas poder fazer. A ousadia traz em si o gênio, o poder e a magia”. GOETHE

Ou seja:

“Toda vez que eu dou um passo, o mundo sai do lugar”. SIBA

SUMÁRIO

PREFÁCIO
FUNDAÇÃO Oak \7
PREFÁCIO
FUNDO CASA \10

#1

INTRODUÇÃO

- Apresentação \14
- Fundo de Transição da Fundação Oak no Brasil \19
- A Equipe DI \25

#2

A EXPERIÊNCIA DO TRABALHO DE CONSULTORIA

- Do invisível para o visível: a importância da escuta para o desenvolvimento institucional \40
- A governança das OSCs sob pressão: desafios do apoio ao desenvolvimento institucional em tempos adversos \47
- Mentorias em DI: reflexões para pensar a própria jornada de desenvolvimento \66
- Comunicação estratégica para incidência política e desenvolvimento institucional \76
- Mobilização de recursos para o desenvolvimento institucional: reflexões e aprendizados \86
- Gestão de equipes e projetos: aprendizados sobre a constância e a flexibilidade \95

#3

INICIATIVAS INTEGRADAS

- Comunicação e mobilização de recursos: uma integração necessária \102
- Estratégia e planejamento nas OSCs: um diálogo necessário \112
- Liderança e gestão: indivíduos, organizações e o campo em intervenção \128
- Uma maratona para aprimorar as conexões entre mobilização de recursos e comunicação estratégica \138

#4

REFLEXÕES SOBRE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

- As organizações em suas culturas \148
- Narrativas para a ação política \161
- A importância de pensar o lugar das lideranças em processos de desenvolvimento institucional \168
- A escuta no processo de desenvolvimento institucional \178
- Gênero e relações de poder: a vivência das mulheres que estão na liderança de organizações sociais \188

#5

BALANÇO DA EXPERIÊNCIA E APRENDIZADOS

- Um balanço geral dos resultados do trabalho da Equipe DI a partir do MAAp - Sistema de Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem \198
- O que fica plantado? Escuta das pessoas que integram organizações acompanhadas pela Equipe DI \216
- Sobre plantar e colher, colher e aprender \232





• Prefácio | Fundação Oak



Organizações são sistemas vivos criados para responder aos desafios e oportunidades que nos rodeiam. Organizações são também seres históricos: as formas de organização humana se transformam no tempo, e com isso também se transformam a maneira como coletivamente empregamos certos meios para atingir certos fins. A mudança é uma – e talvez a única – constante em nossa realidade social.

Quando, em 2019, a Fundação Oak se deparou com as mudanças no contexto do Brasil e do mundo, respondeu com uma reorientação de seus objetivos e escopo enquanto financiadora no Brasil. Oak é uma fundação familiar formalmente estabelecida em 1983, embora nossos programas, em seu formato atual, venham sendo desenvolvidos desde 1990. Realizamos mais de 6.300 doações em nossa história por meio de seis programas temáticos, um programa de interesses especiais e quatro programas de países – um deles sendo o do Brasil.

O movimento de reorganizar nossa estratégia por aqui foi duplo: de um lado, pensamos nos novos desafios que éramos chamadas a atender; de outro lado, refletimos sobre como ajudar a manter acesos os processos de transformação das organizações com quem vínhamos realizando parcerias no Brasil até então, e que não apoiaríamos mais apoiar nesta nova fase. Essas parcerias estavam concentradas na Região Metropolitana do Recife. Os desafios sociais, ambientais e econômicos dessa região não iriam parar só porque a Oak estava refazendo sua estratégia. Era preciso construir um processo de transição que honrasse o trabalho que nossas parceiras em Pernambuco seguiriam realizando muito após o fim de nosso apoio direto.

Daí nasceu a proposta do Fundo de Transição, construído para sete organizações apoiadas pela Oak Foundation em Recife, mas que

não entrariam no portfólio da nova estratégia. Ao longo de quatro anos, elas receberiam apoio financeiro institucional e uma intenso processo de desenvolvimento organizacional cocriado e guiado por uma equipe especializada. O processo seria baseado em autoavaliações organizacionais individualizadas, seguidas do desenvolvimento de planos de trabalho, e acompanhado por sucessivas avaliações das transformações e aprendizados gerados na jornada.

Oak é uma fundação que tem buscado, em muitos de seus programas, praticar financiamentos institucionais. Diferentemente de financiamentos a projetos, em que os recursos são majoritariamente direcionados para atividades e produtos externos e pré-estabelecidos, os apoios institucionais permitem que se invista nas estruturas, processos e identidade interna da iniciativa apoiada. Esse tipo de doação parte da premissa de que a existência sadia, coesa e de uma organização por si só atinge propósitos convergentes com os propósitos da entidade financiadora. Isso porque, ao se fortalecer enquanto organização, uma empreitada coletiva terá melhores condições de avaliar qual impacto pode criar no mundo e de criar o melhor caminho para chegar até lá.

Além de oferecer financiamentos institucionais em muitos de seus apoios no Brasil, a Oak mantém um departamento global de Fortalecimento Organizacional inteiramente dedicado a este tema. Sua equipe busca compreender as necessidades de nossas parceiras e parceiros e desenvolver processos de fortalecimento em aliança com programas e profissionais externos. Valorizamos os conhecimentos locais e a adaptação à identidade, história, e necessidade real de cada organização apoiada. Esta modulação cultural e construção de confiança é essencial para que os processos sejam frutíferos.

Mas o que significa se fortalecer como organização? Muitas coisas – que podem ser alcançadas por muitos métodos. Métodos que essencialmente, buscam fomentar aquilo que um organismo vivo e determinado como uma organização necessita para prosperar, como transparência, previsibilidade, inteligência coletiva, sustentabilidade, senso de direção e capacidade de avaliação crítica. É o que gostamos de chamar de impacto com integridade.

Esta publicação registra as reflexões emergentes dos métodos e caminhos de fortalecimento organizacional que foram construídos nestes quatro anos de Fundo de Transição. Há uma singularidade indivisível no conhecimento e experiência de cada pessoa e organização que participou deste processo. O apoio de quatro anos – longo se comparado a outras estratégias de “saída” de muitas filantropias, ainda que marcado pelos imensos desafios da pandemia e dos desastres climáticos em Recife – foi construído justamente para permitir ciclos necessários de percepção e resposta, sem fórmulas prontas, mas sempre com intencionalidade. Ao mesmo tempo, as reflexões contidas aqui ajudarão a estimular nas leitoras e leitores novas práticas para o aprimoramento destes sistemas vivos que chamamos de organizações sociais. Enquanto Oak, acreditamos muito também nesta conjunção entre experiências únicas e a grande tarefa coletiva de busca por justiça social. Por isso celebramos este livro.

CAROLINA MUNIS

Oficial de Programa do Programa Brasil | Fundação Oak



SITE
FUNDAÇÃO Oak

Prefácio | Fundo Casa



O Fundo Casa Socioambiental foi desenhado para oferecer apoio financeiro direto e coordenado a grupos de base comunitária, visando fortalecer suas capacidades e iniciativas para promover a conservação ambiental, a sustentabilidade, a democracia e a justiça social. Nossa abordagem segue os princípios da filantropia voltada para a justiça social, buscando facilitar a presença das comunidades e valorizar seu protagonismo político para as transformações sociais.

Ao longo de quase duas décadas de atuação, e após diversas avaliações internas e externas, percebemos que o apoio financeiro e o fortalecimento das capacidades de autogestão e desenvolvimento institucional proporcionam mais autonomia e independência aos grupos comunitários de base, que são o foco de nosso apoio. O apoio financeiro é essencial para impulsionar o desenvolvimento institucional das organizações de base comunitária. Essas entidades desempenham um papel crucial na promoção do desenvolvimento local, na defesa dos direitos das comunidades e na construção de uma sociedade mais justa e inclusiva. No entanto, frequentemente enfrentam desafios significativos em termos de acesso a recursos financeiros, especialmente, recursos que possam ser aplicados para o fortalecimento de suas capacidades institucionais.

O apoio financeiro permite que essas organizações ampliem suas atividades e alcancem um maior impacto em suas comunidades. Com financiamento adequado, podem expandir seus programas e serviços, aumentar sua infraestrutura e recursos humanos, e investir em treinamento e capacitação para seus membros. Isso não só fortalece a capacidade operacional da organização, mas também melhora sua eficácia e sustentabilidade em longo prazo.

Além disso, o apoio financeiro proporciona às organizações de base comunitária uma maior autonomia e independência. Ao diversificar suas fontes de financiamento e reduzir sua dependência

de doações pontuais, essas organizações podem se tornar mais resilientes e adaptáveis a mudanças nas circunstâncias externas. Isso lhes permite manter um foco contínuo em suas missões e prioridades, sem serem limitadas por restrições financeiras.

O desenvolvimento institucional também é fundamental para o crescimento sustentável das organizações de base comunitária. Isso envolve o fortalecimento de suas estruturas de governança, gestão financeira, planejamento estratégico e prestação de contas.

Receber o convite da Fundação Oak para liderar a gestão financeira do Fundo de Transição foi uma honra e um desafio. Ao mesmo tempo em que enchemos nossos corações de lisonja, compreendemos o tamanho da responsabilidade e logo percebemos a necessidade de adaptar nossas rotinas de gestão para atender às particularidades de um programa raro de ver no universo da filantropia. Acolhemos o convite como um reconhecimento do nosso compromisso, competência e capacidade de fazer a diferença e a confiança depositada em nós para essa responsabilidade nos inspira e motiva a seguirmos alinhados com a missão de valorizar o protagonismo político das organizações.

Ao longo dos anos vivenciando os meandros do mundo da captação de recursos para financiar nossa missão, percebemos que existem tendências para alocação dos recursos disponíveis e os financiadores, muitas vezes, escolhem seus temas de preferência conforme uma série de inspirações e pressões. O mesmo se dá em relação aos territórios de foco para apoios. Por vezes, um determinado território que foi elegível para receber recursos sai do leque de intenções e as organizações daquele local perdem uma fonte de financiamento.

Quando mencionamos a raridade de um programa como o Fundo de Transição, que a Fundação Oak desenhou a partir de sua rees-



truturação interna, queremos dizer que é bastante incomum que haja um plano de investimento para o afastamento de um financiador e seus grupos apoiados. Pensar em um programa de apoio financeiro e institucional, com quatro anos de duração, tendo em vista o fortalecimento das capacidades e autonomia dos apoiados é realmente raro de ocorrer no contexto das fundações filantrópicas.

Passados quatro anos da nossa jornada, nos sentimos marcados por constantes aprendizados e crescimento. Cada desafio enfrentado e cada conquista alcançada nos proporcionaram vivências valiosas, experiências diversas e colaboração com indivíduos e organizações que ainda não conhecíamos. Adquirimos conhecimentos profundos sobre as complexidades e nuances envolvidas em nosso trabalho de defesa dos direitos humanos ambientais. Além disso, esses anos de trocas contínuas nos permitiram aprimorar nossas habilidades de comunicação, gestão e resolução de problemas, preparando-nos melhor para enfrentar os desafios futuros.

Ao longo dessa jornada, também cultivamos e fortalecemos nossas relações com parceiros, colegas e comunidades. Reconhecemos a importância fundamental dessas conexões no sucesso de nossos esforços e na consecução de nossos objetivos compartilhados. Ao nutrir relações baseadas na confiança, respeito mútuo e colaboração, construímos uma rede sólida de apoio e solidariedade. Essas relações não só enriquecem nossas vidas pessoais e profissionais, mas também ampliam nosso impacto e alcance, permitindo-nos trabalhar de forma mais eficaz e significativa em prol do bem-estar coletivo.

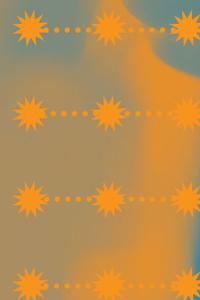
Este convite foi mais do que uma simples tarefa de gestão financeira: foi um chamado para contribuir para o fortalecimento das organizações parte do Fundo de Transição e para o avanço das causas importantes para suas existências e resistências.

FUNDO CASA SOCIOAMBIENTAL



SITE
FUNDO CASA

INTRODUÇÃO



Apresentação



É com enorme satisfação que compartilhamos os principais resultados e aprendizados do processo de apoio ao Desenvolvimento Institucional (DI) de um grupo de organizações da sociedade civil no Grande Recife, com o suporte da Fundação Oak.

Por quatro anos, entre maio de 2020 e abril de 2024, a Equipe DI acompanhou a trajetória das sete organizações integrantes do Fundo de Transição (FT) da Fundação Oak no Brasil, em coordenação com o Fundo Casa Socioambiental, responsável pelo apoio financeiro às organizações.

Esta publicação busca sistematizar nossas intenções, referências e as escolhas que fizemos, o tanto que aprendemos, nossa percepção de resultados e as dúvidas que daqui levamos. Assim, o texto dá destaque às reflexões temáticas desenvolvidas, aos caminhos metodológicos percorridos, às modalidades de trabalho implementadas, aos aprendizados realizados, aos desafios singulares enfrentados. Menos do que contar em detalhe como as coisas aconteceram, o que apresentamos pretende ser um rico panorama dos resultados, insights, desafios, tensões e dos aprendizados vivenciados.

Aqui apresentamos um registro desse percurso de aprendizados e transformações múltiplas e mútuas, das organizações, das pessoas e da própria Equipe DI, enlaçadas todas elas numa teia de compromissos, vínculos e afetos – fundamental não só para os resultados alcançados, mas também para que o processo fosse denso e desafiador, tanto quanto humano e prazeroso.

Durante quatro anos tivemos o privilégio de mergulhar no cotidiano de dezenas de pessoas e de suas organizações em suas complexas circunstâncias, a partir da paulatina aproximação e do estabelecimento de vínculos de confiança, em meio às limitações impostas pela pandemia de Covid-19. Pudemos entrar em contato direto e verdadeiro com pessoas comprometidas e generosas em

sua dedicação e engajamento por um mundo e vidas melhores, aprender muito com elas, nos surpreendermos com pérolas em lugares inesperados, acolher perguntas difíceis e, com tudo isso, crescer como pessoas e profissionais.

O apoio ao fortalecimento de Organizações da Sociedade Civil (OSCs) não é uma novidade no campo social brasileiro, embora seja limitado em número e recente em termos de tempo. Geralmente, essas ações são iniciativas de organismos nacionais ou internacionais de apoio e financiamento. O Fundo de Transição e Fortalecimento Institucional da Fundação Oak no Brasil é um exemplo disso.

Esta iniciativa da Fundação Oak no Brasil é relevante por vários motivos: i) a decisão de terminar o apoio acompanhada de suporte técnico e financeiro de quatro anos; ii) o considerável investimento financeiro, tanto em repasses de recursos quanto no fortalecimento institucional; iii) a liberdade de ação e o estímulo à inovação e aprendizado durante o processo; e iv) a oportunidade de sistematizar essa experiência na presente publicação, colhendo e compartilhando seus principais frutos.

Acreditamos que a experiência da Equipe DI em apoiar o fortalecimento institucional das sete OSCs do Recife por quatro anos adquiriu uma relevância significativa no contexto brasileiro. Isso ocorreu especialmente porque desenvolvemos e aplicamos uma abordagem teórico-metodológica complexa, integral, sistêmica e sensível ao desenvolvimento institucional de OSCs.

Essa abordagem nos permitiu diferenciar e desafiar visões positivistas, pragmáticas, tecnicistas e gerencialistas de apoio às OSCs, que muitas vezes as consideram apenas como instrumentos de prestação de serviços, despolitizados e pouco humanizados. Pelo contrário, vemos as organizações da sociedade civil como entidades políticas complexas, resultado da interação entre o individual

e o coletivo, entre estabilidade e mudança, bem como entre materialidade e subjetividade. Esses aspectos são pouco controláveis e mais vivenciados, sentidos e geridos de forma sistêmica. Assim, até mesmo as entregas materiais – políticas, planos, estratégias, procedimentos, etc. –, foram resultantes de um processo de criação coletiva integral, conectando o específico e o institucional, a parte e o todo.

Pensamos que a relevância desta experiência também se expressou no valor e atenção dados aos indivíduos nas organizações. Utilizamos diversas abordagens, como escuta atenta, mentorias, dinâmicas lúdicas e rodas de diálogo, para garantir espaço, voz e direito de fala a todas as pessoas que compõem cada organização no seu dia a dia. Ao analisar a situação de cada organização, sempre considerávamos dois aspectos: a percepção da própria organização e a percepção do movimento dos indivíduos que fazem parte dela. Isso humanizava a organização enquanto um empreendimento propriamente humano.

Acreditamos que a característica mais inovadora da experiência foi a tematização das subjetividades individuais e coletivas. Essas subjetividades foram o fio condutor de nossos processos e atividades, desde o diagnóstico até a elaboração de propostas e a mediação de situações conflituosas.

Fortalecer as capacidades e encontrar soluções práticas são partes importantes do desenvolvimento institucional de OSCs. Nossa abordagem incorporou esses aspectos, mas também buscamos ir além, transformando o processo de apoio e fortalecimento institucional em uma oportunidade para ampliar a autoconsciência individual e coletiva sobre os propósitos da organização, suas potencialidades, percepções e crenças subjacentes. Isso ajudou a evidenciar os marcos e marcas em sua trajetória institucional.

Para facilitar a leitura, a publicação está dividida em cinco partes:



PARTE 1 **INTRODUÇÃO**

Traz a origem e a trajetória do Fundo de Transição da Fundação Oak no Brasil, apresenta as organizações participantes e a Equipe DI, aborda a perspectiva metodológica adotada, concluindo com o sentido político do fortalecimento institucional de organizações da sociedade civil.



PARTE 2 **A EXPERIÊNCIA** **DO TRABALHO DE** **CONSULTORIA**

Apresenta sete artigos cobrindo conceitos, metodologias, estratégias e orientações desenvolvidas no processo das consultorias temáticas, uma das modalidades de trabalho da Equipe DI.



PARTE 3 **INICIATIVAS INTEGRADAS**

Traz um conjunto de cinco iniciativas conjuntas, articulando dois ou mais temas dos/as consultores/as – planejamento e estratégia; liderança e gestão; comunicação e mobilização de recursos; a experiência da Intervisão; e a da Maratona Criativa, enquanto modalidades integradas de apoio às organizações. »



PARTE IV REFLEXÕES SOBRE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Nos leva a mergulhar em quatro dimensões desafiadoras do apoio ao desenvolvimento institucional de OSCs – o olhar específico sobre os indivíduos, via escuta atenta; a atenção à subjetividade coletiva, por meio da análise da cultura institucional; o peso político das lideranças; e a relação entre o discurso institucional e a ação política.



PARTE V BALANÇO DA EXPERIÊNCIA E APRENDIZADOS

Compartilha a colheita de resultados perceptíveis e uma série de aprendizados, trazendo à luz também a percepção das próprias organizações.

O apoio organizado ao fortalecimento de OSCs é um vetor fundamental da potencialização do papel transformador da sociedade civil, comprometida com a defesa de direitos e, por conseguinte, com a radicalização da democracia e a superação da atual lógica excludente, predatória e insustentável de “desenvolvimento”.

Fica aqui o nosso imenso agradecimento a todas as pessoas e organizações que ao longo desses quatro anos foram corajosas e audazes o suficiente para nos franquear acesso ao seu cotidiano, seus fazeres, suas belezas e suas imperfeições. A potência dessa atitude não nos deixou outra opção a não ser retribuir, dentro de nossas limitações, e tentar dar o nosso melhor para que fôssemos o mais útil possível a este conjunto impressionante de sujeitos/as transformadores/as.

Nosso reconhecimento e agradecimento vão também para o Fundo Casa Socioambiental, parceiro com quem compartilhamos este percurso e, de modo especial, para a Fundação Oak, que confiou, estimulou e apoiou o trabalho da Equipe DI. 

Fundo de Transição da Fundação Oak no Brasil



O Fundo de Transição e Fortalecimento Institucional (FT) foi instituído pela Fundação Oak em seu Programa Brasil em 2020, quando da mudança de suas linhas de ação prioritárias no país. Em 2019, a partir de inúmeras consultas a parceiros, pesquisas e diálogos, o vetor “redução da violência sistêmica e estrutural” passou a orientar as parcerias no Brasil, com algumas temáticas ganhando maior relevo, como as consequências da política de drogas, os conflitos territoriais e direitos socioambientais e o combate à polarização, desinformação e deterioração da esfera pública.

Esse novo recorte programático teve como uma de suas consequências a perda de prioridade de algumas temáticas e organizações ligadas ao ativismo urbano, sobretudo no Recife/Pernambuco. Nesse contexto, a partir do diálogo entre o Programa Brasil e o Departamento de *Capacity Building* na Fundação Oak, emergiu a ideia de se evitar o simples término das relações de parceria com essas organizações e propiciar um processo de fortalecimento institucional prévio e preparatório à finalização do apoio formal da Fundação Oak.

Criou-se assim o Fundo de Transição e Fortalecimento Institucional (FT) com o objetivo de oferecer recursos financeiros e apoio regular por quatro anos, como forma de fortalecer as capacidades das organizações consideradas, tornando-as capazes de manter sua sustentabilidade política e financeira, mesmo sem o apoio da Fundação Oak no futuro próximo.

O FT foi então estruturado em dois eixos:

Eixo 1 | *Regranting*, responsável pelo repasse do apoio financeiro às organizações e seu gerenciamento.

Eixo 2 | Fortalecimento Institucional, a cargo do apoio ao desenvolvimento institucional das organizações.

Em dezembro de 2019, a Fundação Oak lançou um edital para selecionar propostas para a implementação do FT no Brasil. Foram apresentadas inúmeras propostas até o final de janeiro de 2020 e, em meados de março, foram então convidados o Fundo Casa Socioambiental para assumir o Eixo 1 (repasso financeiro) e Domingos Armani & equipe para conduzir o Eixo 2 (desenvolvimento institucional).

Em termos gerais, o Eixo 1 funcionou com o repasse financeiro anual, decrescente a partir do segundo ano (2021), por meio de relatórios e acompanhamento; e o Eixo 2 desenvolveu atividades de consultoria temática específica juntamente com iniciativas coletivas, tendo por base planos anuais de desenvolvimento institucional pactuados com cada organização. O processo incluiu diálogo e alinhamento regular entre o Fundo Casa Socioambiental e a consultoria Armani, bem como coordenação e reflexão conjunta regular com a Fundação Oak.

As oito organizações originalmente convidadas a integrar o FT findaram sendo sete, com uma substituição, são elas: Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional (FASE-PE), Centro Dom Helder Câmara de Estudos e Ação Social (CENDHEC), Fórum Suape, Centro Popular de Direitos Humanos (CPDH), Associação Metropolitana de Ciclistas do Recife (AMECICLO), Bigu Comunicação e a Ação Comunitária Caranguejo Uçá (ACCU).



FASE PERNAMBUCO é uma das seis unidades regionais da Fase – Solidariedade e Educação, fundada em 1961, com sede nacional no Rio de Janeiro. A Fase é uma ONG de educação popular e defesa dos direitos humanos, com atuação nacional e unidades regionais em seis estados. Em Pernambuco, a Fase busca fortalecer lutas sociais e coletivas a partir dos territórios populares e periféricos do estado, apoiando mulheres negras, juventudes, pescadoras, costureiras, ambulantes, agricultoras/es urbanas/os, dentre outros segmentos populares e movimentos sociais, na defesa de um novo modelo de cidade. www.fase.org.br



CENDHEC | Centro Dom Helder Câmara de Estudos e Ação

Social é uma tradicional organização pernambucana de direitos humanos, fundada em 1989, na esteira do desmonte dos serviços sociais da Arquidiocese de Recife e Olinda. Dom Helder Câmara, Arcebispo na época, teve aposentadoria compulsória em função da guinada conservadora da Igreja Católica nos anos 1980. O CENDHEC desenvolve o Programa Direito à Cidade e o Programa Direitos da Criança e do Adolescente, ambos na perspectiva da defesa de direitos e fortalecimento da sociedade civil para a construção de uma sociedade democrática. www.cendhec.org.br



FÓRUM SUAPE | Espaço Socioambiental

é uma organização que atua junto às comunidades afetadas pelo Complexo Industrial Portuário de Suape, no litoral sul de Pernambuco, apoiando-as com ações jurídicas, pedagógicas e de comunicação, visando o fortalecimento de sua capacidade de organização e de incidência política. O Fórum mantém um escritório no Cabo de Santo Agostinho. A missão do Fórum é contribuir com a defesa dos direitos das populações tradicionais atingidas pelo complexo de Suape nos aspectos socioambientais, ecológicos, culturais e fundiários. www.forumsuape.org.br



CPDH | Centro de Popular de Direitos Humanos

foi fundado em 2013 como uma organização para a promoção e defesa da cultura dos direitos humanos e do Bem Viver, especialmente na perspectiva do direito à cidade e da liberdade de expressão e defesa da democracia. O CPDH atua por meio de processos de formação, mobilização social e assessoria jurídica popular, junto a grupos, comunidades e movimentos sociais em luta por seus direitos. www.cpdh.org.br



AMECICLO | Associação Metropolitana de Ciclistas do Recife

foi criada em 2013 como uma organização que luta pelo direito à cidade no Recife e Região Metropolitana, propondo-se a transformar a cidade, por meio da bicicleta, em um ambiente mais humano, democrático e sustentável. Para isso, realiza diversos tipos de atividades orientadas por uma cultura da bicicleta, em trabalho conjunto com coletivos, grupos e instituições parceiras, gerando incidência técnica e política na cidade e na região. www.ameciclo.org



BIGU COMUNICATIVISMO foi criada em 2018, adotando a expressão “Bigu”, que significa carona de graça, o que requer criar estratégias para isso, burlando sistemas. A Bigu é uma organização focada em fortalecer estratégias de comunicação para emancipação e mobilização de grupos, movimentos, indivíduos e territórios defensores de um modelo de mundo no qual pessoas e meio ambiente sejam priorizados acima do lucro. www.bigu.org.br



ACCU | Ação Comunitária Caranguejo Uçá é uma organização popular de base comunitária fundada no ano 2000, na comunidade da Ilha de Deus, no Recife. Sua missão foca na luta por direitos humanos, sobretudo dos povos e comunidades tradicionais pesqueiras. Tendo como base uma comunicação que emana do povo, compreende a arte e sua diversidade como caminho para essa expressão. Por meio da educação e comunicação popular constrói junto aos povos tradicionais ações para incidência política, na perspectiva direito à cidade, por justiça socioambiental e no combate ao racismo. www.caranguejoantenado.org.br

Esse conjunto de organizações da sociedade civil do Grande Recife é marcado por muitas diferenças e uma expressiva diversidade, o que tornou o trabalho de apoio a elas bastante complexo e desafiador. Há desde uma organização nacional até pequenas organizações locais, há organizações longevas, como a FASE e o CENDHEC, organizações perto de seus dez anos e algumas com menos de cinco anos. Há organizações do tipo ONG, consolidadas a partir dos anos 1980/90, e há organizações ativistas, oriundas do novo associativismo urbano dos últimos dez anos, e uma organização de comunicação independente de base comunitária.

Há organizações grandes, médias, pequenas e muito pequenas, tanto em termos de orçamento quanto de tamanho da equipe. Em quase todas elas, as mulheres ocupam os principais postos de liderança, fazendo emergir a temática das relações de gênero. Da mesma forma, em várias delas existem pessoas negras na liderança e nas equipes, fazendo da questão racial um tema relevante. A expressiva maioria das pessoas em posição de liderança está entre 28 e 40 anos, sobretudo mulheres, o que agrega novas camadas de complexidade à compreensão das dinâmicas de poder e de reconhecimento nessas organizações.

Um aspecto muito significativo da situação dessas organizações em 2020 é que praticamente todas tinham um alto grau de dependência dos recursos da Fundação Oak, à exceção de uma delas. Embora a visão de fortalecimento institucional da Equipe DI tivesse um escopo mais amplo, buscando potencializar múltiplas capacidades das organizações do FT, um desafio chave foi, necessariamente, apoiá-las na busca por recursos financeiros e, sobretudo, na construção de uma cultura e uma visão estratégica de sustentabilidade institucional que compreende além do financeiro, o político.

O contexto das organizações da sociedade civil brasileira dos anos 2020 tem sido marcado pela necessidade de ajustes e mudanças significativas por parte das organizações maiores e mais longevas, por um lado, e pela busca da estruturação e consolidação por parte das organizações mais recentes e menores, oriundas do boom ativista estimulado pelas Jornadas de Junho de 2013. Tudo isto tem relação direta com as transformações no campo da ação

coletiva e das formas de potencializar sua efetividade em processos de mudança, nos quais o posicionamento político, a comunicação estratégica e a disputa de narrativas passaram a jogar um papel decisivo nas lutas sociais; refletindo também as mudanças na ajuda ao desenvolvimento e da filantropia, global e nacional, desafiadas a superar seus traços de colonialidade.

Ambos os movimentos – de ajuste, por um lado, e de consolidação, por outro –, ocorrem em meio a muitas mudanças e adversidades no contexto nacional, a começar pelos retrocessos do período bolsonarista na Presidência da República e pelo próprio fortalecimento das forças conservadoras, de direita e extrema direita na sociedade e nas instituições; pela forte polarização político-ideológica que limita o debate informado na esfera pública, e pela relativa fragmentação e tensionamentos entre os movimentos sociais, em parte devido à emergência do desafio da interseccionalidade entre as pautas de classe, gênero, raça, geração, identidade sexual, etc. Os impactos negativos do isolamento social imposto pela pandemia de Covid-19, sobretudo entre 2020 e 2021, trouxeram novas dificuldades, mas também desafios e oportunidades, como o de equacionar trabalho presencial com trabalho remoto.

Importante assinalar que, em parte devido ao doloroso processo vivenciado durante a pandemia, surgiu uma renovada visibilidade e uma nova consciência sobre o tema do sofrimento nas organizações da sociedade civil. Esse cenário trouxe consigo o desafio de transformar essas organizações em espaços humanizados de colaboração e ação, onde o cuidado, a escuta, a mediação, a inclusão, a diversidade e o bem-estar psíquico e emocional sejam dimensões intrínsecas do desenvolvimento institucional. 

A Equipe DI



A equipe de profissionais responsável pelas ações de apoio ao desenvolvimento institucional das organizações do FT foi formada entre março e maio de 2020. A maioria dos/as integrantes já estava envolvida na proposta apresentada à Fundação Oak. Essa equipe, denominada “Equipe DI” ou simplesmente “DI”, é composta por oito profissionais com diversas competências relevantes em desenvolvimento institucional de Organizações da Sociedade Civil (OSCs). São cinco mulheres e três homens, residentes em três estados diferentes, sendo que cinco deles estão no Recife.

Constituir essa equipe foi um desafio significativo após a aprovação da proposta pela Fundação Oak. Com recursos definidos para quatro anos e sete organizações identificadas, todas localizadas na região metropolitana do Recife, como escolher os melhores parâmetros para formar a equipe? Os principais critérios adotados foram:

» FORTE PRESENÇA NO RECIFE

Priorizou-se profissionais com vínculos na cidade

» EQUILÍBRIO DE COMPETÊNCIAS

Buscou-se uma diversidade de habilidades complementares relacionadas ao desenvolvimento institucional de OSCs

» EQUILÍBRIO DE GÊNERO

Garantiu-se representatividade

» PRESENÇA DE PESSOAS NEGRAS

Buscou-se inclusão e diversidade

» DIVERSIDADE DE TRAJETÓRIAS E GERAÇÕES

Valorizou-se diferentes experiências e perspectivas

» EXPERIÊNCIA PRÉVIA EM DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Considerou-se conhecimento prévio



SITE DE DOMINGOS ARMANI

Transversal a tudo isso, o necessário tempero de vínculos de trabalho e conexões afetivas, tornando a colaboração mais prazerosa. Vale ressaltar que a coordenação da equipe (Domingos Armani) está em Porto Alegre/RS, o que levou à escolha de ter também a gerência administrativa e financeira do projeto e da equipe na mesma cidade. Procurou-se maximizar o número de profissionais baseados no

Recife, com cinco deles atuando na região para otimizar recursos, facilitar a logística e, sobretudo, valorizar a cultura e a expertise locais, fatores chave das chances de êxito.

A EQUIPE DI FICOU ASSIM CONSTITUÍDA



Domingos Armani

Coordenação geral e temas de governança, desenho organizacional e cultura institucional, Porto Alegre/RS.



Ana Bárbara M. Caporal

Gestão da informação e gerência administrativa e financeira, Porto Alegre/RS.



Leandro L. Valarelli

Responsável por planejamento, estratégia e sistemas de M&A, Caraguatuba/SP.



Cristiane Felix

Responsável por mentorias de gestão individuais e desenvolvimento da liderança, Recife/PE.



Dalvinha Correia

Responsável pela escuta individual, papéis e responsabilidades e mediação de conflitos, Recife/PE.



Célio Meira

Responsável por mobilização de recursos e sustentabilidade, Recife/PE.



Nataly Queiroz

Responsável por comunicação estratégica e gestão de redes sociais, Recife/PE.



Havanna Marques

Responsável por gestão administrativa e financeira, Recife/PE.



EQUIPE DI

A Equipe DI orientou seu trabalho pelos planejamentos anuais (2021, 2022 e 2023), por momentos presenciais de reflexão coletiva duas a três vezes ao ano (a partir de 2022) e por uma dinâmica de reuniões virtuais mensais regulares ao longo dos quatro anos do FT, com foco principal no compartilhamento de informações e percepções acerca do processo de desenvolvimento institucional em curso em cada organização, e na busca constante por oferecer o suporte mais adequado no tempo certo em cada caso.

A dinâmica básica de trabalho de cada integrante da Equipe DI foi uma combinação de consultorias e atividades específicas a certo número de organizações de forma concomitante, orientadas pelo plano anual de desenvolvimento institucional de cada organização e por demandas emergentes, com o desenvolvimento de iniciativas integradas com outros/as consultores/as (seminários, rodas de conversa, mediação, etc.), e com a reflexão sobre cada processo nas reuniões regulares da equipe.



SEMINÁRIOS TEMÁTICOS SEMESTRAIS

AS PRINCIPAIS MODALIDADES DE TRABALHO FORAM:

- » Consultoria temática específica
- » Consultorias temáticas conjuntas (dois ou mais temas)
- » Mentoria individual a lideranças
- » Escuta individual regular e/ou emergencial
- » Seminários temáticos semestrais
- » Rodas de conversa temáticas
- » Mediação de conflitos
- » RARs - Reuniões Regulares de Acompanhamento para reflexões sobre cultura institucional em cada organização (2022)
- » Iniciativas integradas (2023): Maratona Criativa e Intervisão



MAPA MENTAL MAAP

O acompanhamento quantitativo das principais atividades de apoio e fortalecimento às organizações por parte da Equipe DI indicou um total de quase 3 mil horas de trabalho direto junto às organizações ao longo dos quatro anos, o que é um número muito expressivo.

O processo de monitoramento e avaliação desenvolvido pela equipe foi o sistema denominado MAAp – Sistema de Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem. Ele combinou a aplicação individual de um questionário quali-quanti com duas dimensões: o desenvolvimento profissional e relacional de cada pessoa e o desenvolvimento geral da organização e encontros qualitativos de monitoramento, sempre no mês de agosto. A cada ano (2021, 2022 e 2023) cerca de 40-45 pessoas responderam ao questionário, envolvendo as sete organizações apoiadas.



A trajetória de aprendizado individual e coletivo da Equipe DI entrelaçou várias dimensões e momentos da dinâmica do trabalho. Isso incluiu desde as percepções e insights colhidos por cada profissional em suas atividades específicas com as organizações, até as reuniões de reflexão da equipe, os momentos de monitoramento anual e a análise dos resultados da aplicação do questionário de avaliação anual. Muitos dos aprendizados coletivos colhidos ao longo do processo podem ser encontrados nos artigos das partes 2, 3, 4 e, sobretudo, na parte 5 desta publicação.

Constituir a equipe e conduzi-la a um patamar de trabalho coletivo e articulado não foi tarefa fácil, nem plenamente alcançada após quatro anos. Dada a diversidade de trajetórias profissionais, o grau variado de experiência no campo do apoio ao desenvolvimento institucional de OSCs, o fato de nem todas as pessoas se conhecerem previamente e, claro, considerando a complexidade do desafio, foi significativa a dificuldade encontrada para a integração da equipe, tanto em termos de formulação e alinhamento a uma visão compartilhada de trabalho quanto à ação integrada entre dois ou mais temas e consultores(as).

Este foi um processo progressivo ao longo dos anos e das fases do trabalho. Num primeiro momento (2020/2021, na pandemia), a prioridade foi estabelecer contato com as organizações, buscar

conhecê-las, realizar o diagnóstico de cada situação, explicar o sentido do FT e do trabalho da Equipe DI, ganhando a confiança das lideranças para poder vir a desenvolver o trabalho de apoio.

A partir daí, na segunda fase (2022), a tônica foi o desenvolvimento intenso de consultorias temáticas específicas, a partir de demandas e desafios oriundos dos PDIs (Plano de Desenvolvimento Institucional). Paralelamente, desde o início, a equipe realizava reflexões teórico-metodológicas e de análise de situações concretas visando forjar uma visão geral e uma perspectiva metodológica compartilhadas. Isto favoreceu uma prática razoavelmente comum em termos éticos, políticos e metodológicos por parte de todos(as) os(as) integrantes da equipe, mas não ainda necessariamente integrada.

O que só veio a acontecer, positiva, mas ainda parcialmente, a partir de 2023, na última fase do processo de trabalho. Acreditamos que pelo menos três fatores pesaram para isso: a maior consciência na equipe do significado do desenvolvimento institucional como uma chave de leitura integrada das mudanças nas organizações; o fato de a equipe ter acumulado experiência prática conjunta e reflexões coletivas; e o vislumbre do horizonte do término do apoio do trabalho da Equipe DI (abril 2024), o que tornou o desafio por resultados mais presente e premente. ✨

Abordagem metodológica



Compreender a complexa dinâmica que integra estabilidade e mudança no cotidiano de uma organização da sociedade civil (OSC) é um desafio significativo. Esse desafio se torna ainda maior quando se pretende cuidar também da dinâmica entre as pessoas e seus relacionamentos no interior das organizações. Questões éticas, políticas e metodológicas emergem quando um sujeito externo, como a Equipe DI, se apresenta com a intencionalidade de apoiar o fortalecimento institucional dessas organizações.

Nesse contexto, surgem perguntas-chave:

» **DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DE UMA OSC** | O que se compreende como desenvolvimento institucional de uma OSC? Qual a visão teórica que informa essa compreensão?

» **PARÂMETROS ÉTICOS** | Quais parâmetros éticos devem orientar quem está na posição de fornecer apoio?

» **VISÕES POLÍTICAS E OBJETIVIDADE** | Em que medida visões políticas podem interferir na objetividade do trabalho?

» **AUTONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES** | Como atuar com intencionalidade sem ferir a necessária autonomia das organizações?

» **AFERIÇÃO DE AVANÇOS E RESULTADOS** | Como aferir avanços e resultados com base em evidências válidas?

A abordagem metodológica que orientou o trabalho da Equipe DI partiu de um núcleo básico de ideias e princípios, desenvolvendo-se progressivamente para responder a essas perguntas. Essa abordagem buscou se nutrir da perspectiva da complexidade, evitando a linearidade e a causalidade simples. Reconheceu a interconectividade de tudo na vida das organizações, incluindo seu contexto, e destacou as ambiguidades e paradoxos. Observou o necessário grau de ordem, mas também de desordem no cotidiano das organizações, valorizando o papel dos indivíduos e da cultura subjacente.

Não por acaso, o plano de trabalho apresentado à Fundação Oak em 2020 foi intitulado “Desenvolvimento Institucional – Percurso de Aprendizagem e Transformação”, com o objetivo de oferecer apoio, acompanhamento e espaços de reflexão para que as organizações participantes pudessem chegar a um novo patamar em termos de protagonismo, efetividade e sustentabilidade.

Optou-se por não adotar nenhum conceito definido de Desenvolvimento Institucional, abraçando uma compreensão dinâmica do fenômeno organizacional, como a que segue: “O Desenvolvimento Institucional representa as dinâmicas de permanência e de mudança nas organizações, estruturadas por padrões e conexões que estruturam sua vida associativa interna e seu protagonismo na sociedade”.

Na visão adotada, fortalecer institucionalmente organizações da sociedade civil significa criar formas de apoio associadas com espaços reflexivos e de aprendizagem, de forma continuada, de modo que cada organização possa definir a direção e o ritmo de mudança, a partir de suas próprias escolhas e circunstâncias.

Compreender o desenvolvimento institucional de uma organização da sociedade civil significa, portanto, ser capaz de identificar tais movimentos, padrões e conexões, ora tangíveis, ora latentes ou subjacentes, de forma a estabelecer uma chave de leitura da organização em cada ciclo de sua trajetória. O apoio ao desenvolvimento institucional de uma organização significa para nós favorecer e apoiar o processo, a atitude e a capacidade de a organização se ver e se pensar de forma integral e sistêmica, em seu contexto, e ser capaz de identificar e propor soluções aos seus desafios estratégicos, condição para maior protagonismo com sustentabilidade.



ABORDAGEM
METODOLÓGICA

PRINCIPAIS ORIENTAÇÕES TEÓRICO-METODOLÓGICAS ADOTADAS

- » **As organizações da sociedade civil** são consideradas sujeitos defensores de direitos, que disputam visões de mundo e de sociedade;
- » **O sujeito do processo** é a organização participante, a qual deve se apropriar do processo e conduzi-lo, em ritmo e intensidade, de acordo com suas circunstâncias;
- » **Consultores/as externos/as** devem manter a mente aberta, sem teorias fechadas e sem julgamentos, para ter uma escuta efetiva em relação à situação da organização;
- » **Tratar cada caso concreto** como único, contextualizando-o, olhando para seu campo específico, sem perder de vista sua singularidade;
- » **Os profissionais de consultoria** devem ser honestos/as, francos/as, objetivos/as e transparentes na interlocução com as organizações, demonstrando lealdade e estabelecendo relações de confiança com as lideranças;
- » **Consultores/as devem manter-se** numa posição de apoio, com empatia e compreensão, mas mantendo visão crítica e capacidade reflexiva;
- » **O apoio ao desenvolvimento institucional** requer conectar o processo de fortalecimento de capacidades técnicas com a visão integrada do desenvolvimento da organização e com o papel da cultura institucional nos processos de mudança;
- » **É vital atentar** para os processos sutis de mudança nas organizações, buscando identificar os padrões existentes e os elementos principais da cultura organizacional, sabendo ler sinais de mudança e de resistência;
- » **Deve-se almejar** soluções simples e eficientes, com melhoras progressivas que se apoiem em mudanças sustentáveis;
- » **Pode-se mobilizar apoio** profissional específico de terceiros, quando necessário;
- » **Registrar os processos**, sistematizar lições e aprendizados para poder produzir conhecimento útil.

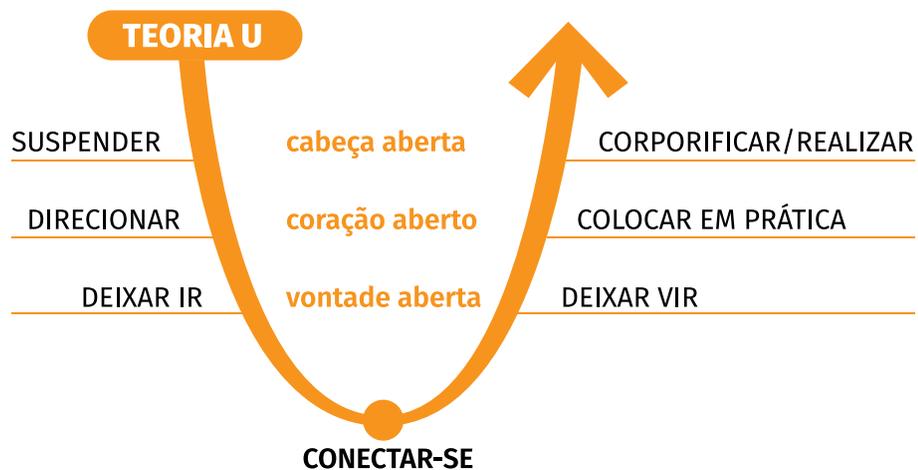
A Teoria U foi uma das referências inspiradoras no processo de pensar como organizar o apoio ao fortalecimento das organizações, tanto de forma geral, quanto em algumas atividades específicas. A intenção foi pensar o processo de desenvolvimento, tanto do apoio externo quanto das próprias organizações, em termos dos parâmetros básicos propostos pela Teoria U = RECUPERAR – SUSPENDER – REDIRECIONAR – DEIXAR IR – PRESENSING – DEIXAR VIR – COLOCAR EM PRÁTICA – PROTOTIPAR.

Ao organizar o processo metodológico para os quatro anos, se buscou iniciar com um mergulho de limitada profundidade, com os contatos e relacionamentos iniciais, o diagnóstico das situações, as primeiras atividades e o estabelecimento de vínculos empáticos junto às organizações, num movimento para acolher, não julgar e tentar compreender os processos (2020). Na sequência (2021), o processo se aprofundou, com a intensificação de iniciativas de consultoria específicas, as quais intencionavam qualificar e fazer avançar alguma dimensão do desenvolvimento das organizações, concomitantemente com as mentorias junto às lideranças e as escutas individuais, cujo efeito agregado foi uma maior consciência crítica das pessoas acerca da realidade e contexto da organização, do lugar da liderança e dos desafios de quem estava ocupando esses lugares.

Houve avanços evidentes, mas não sustentáveis, tanto pelas crises internas e eventuais desligamentos em algumas organizações, quanto porque se tornava necessário um olhar integral e sistêmico às organizações, como condição para que pudessem dar uma virada de chave. E, então, veio o terceiro momento (2022), hora de convidar as organizações a um mergulho mais profundo, mas acompanhado, para o exame crítico dos padrões subjacentes na cultura institucional, enfrentando a dura escolha entre “o que deixar ir” e “o que deixar vir”, através das Reuniões de Acompanhamento Regular (RARs), conduzidas por dois a três consultores(as), com até três horas de duração. Os efeitos desse movimento foram bastante variados, mas positivos o suficiente, em alguns casos, para favorecer avanços sólidos na fase seguinte (2023). Tudo isso consistiu na consolidação de entregas concretas, como políticas, planos, regimentos internos, estratégias, organogramas, papéis e responsabilidades de gestão, por meio de consultorias e iniciativas integradas.



SAIBA MAIS
SOBRE TEORIA U



Esta visão inspiradora baseada na Teoria U e a abordagem metodológica da Equipe DI foram potentes para alinhar o trabalho, gerar orientações coerentes ao longo do processo e sinalizar para “pontos de atenção” que exigiam mais cuidado e reflexão do que respostas. Mas, não necessariamente, para assegurar os resultados eventualmente almejados em cada situação, ou mesmo superar desafios mais densos e exigentes.

Um desses desafios, especialmente nos dois primeiros anos do processo, foi lidar com a tensão entre estimular e potencializar a necessária energia de mudança em cada organização, com a atenção, cuidado e suporte ao sofrimento pessoal e coletivo, o qual se encontrava intensificado pela situação de pandemia. Quanto acolher e escutar e quanto estimular e desafiar? Nossa escolha tendeu, sobretudo, para o acolhimento, a escuta e o suporte, entendendo que as situações geradoras de sofrimento nas organizações tinham conexão intrínseca com seus padrões e escolhas internos, dimensões do seu modo de desenvolvimento.

Outro desafio inescapável foi o da relação e, por vezes, tensionamento, entre autonomia das organizações e a intencionalidade da Equipe DI. Como já foi afirmado, o sujeito do processo tem que ser a organização, até porque, se ela não se sente apropriada do processo de desenvolvimento e mudança, não haverá resultados sustentáveis. Mas isto não precisa significar que a equipe de consultoria é neutra e passiva em relação ao que percebe, sente e interpreta à luz de suas referências e reflexões sobre desenvolvimento de organi-

zações da sociedade civil. Como provocar reflexões e análise crítica por parte das organizações, por vezes oferecendo percepções, sem atropelar sua condição de sujeito do processo?

Um dos desafios mais difíceis enfrentados, porque estava relativamente fora da governabilidade da Equipe DI, foi o das situações de crise interna nas organizações, quando nada ou praticamente nada se conseguia fazer, a não ser manter regularmente contato e a oferta de ajuda. Essas situações acometeram mais da metade das organizações no período, por vezes durando seis a oito meses, ou mais. Era um tempo precioso de uma oferta de apoio pro bono que se esvaía, sem que se pudesse efetivamente ajudar.

Por fim, convivemos permanentemente com o desafio de evidenciar resultados e efeitos do processo de apoio e fortalecimento das organizações, sempre com um olhar também para o desenvolvimento das pessoas. Com o passar do tempo, foram privilegiadas quatro dimensões de resultado:

» ATUAÇÃO POLÍTICA

Evidências e avanços no posicionamento político, na consistência da narrativa institucional e na capacidade de articulação e mobilização.

» FORTALECIMENTO DE CAPACIDADES

Evidências de que a organização é capaz de desenvolver suas capacidades básicas – planejamento, governança, comunicação, mobilização de recursos, gestão, administração e finanças –, em um nível superior de consistência e resultados.

» EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

Em que medida as organizações avançaram em ter as pessoas certas nos lugares certos, com acordos e procedimentos adequados de gestão e autoconsciência das lideranças sobre seu papel.

» CULTURA REFLEXIVA E GESTÃO DE MUDANÇAS

Evidências da maior reflexão regular e autoconsciência coletiva acerca dos padrões que precisam ser superados e maior capacidade de condução de mudanças de tais padrões.

OSCs como sujeitos políticos integrais



As difíceis condições de atuação das organizações da sociedade civil, associadas com características da cultura política nacional e da própria cultura institucional do campo OSCs, contribuem para que, muitas vezes, a ambiência interna e a dinâmica dos relacionamentos nas organizações não estejam à altura de seus propósitos declarados. As modalidades de apoio e financiamento também dão sua contribuição para esta dissociação entre propósito e padrões internos.

Os enormes desafios enfrentados pelas organizações na defesa e promoção de direitos e em lutas e causas sociais, em condições de escassez de recursos, tendem a gerar fortes tensionamentos entre ética e política, entre objetivos e formas de organização, entre necessidades e possibilidades, e entre ação e gestão, estabelecendo, usualmente, a primazia dos fins sobre os meios.

Essas circunstâncias complexas contribuem para que, inúmeras vezes, o ambiente interno, os relacionamentos, o padrão de liderança e a lógica de gestão nas organizações, não sejam os mais desejáveis. Uma enorme dedicação e compromisso político-social nem sempre vem acompanhada das melhores condições para o desenvolvimento de uma cultura institucional acolhedora, respeitosa e inclusiva. O resultado, muitas vezes, é uma infeliz associação entre um propósito político transformador e um ethos tóxico, favorável à reprodução das clivagens e desigualdades de classe, raça, gênero, geração, religião e de identidade sexual. Organizações da sociedade civil também podem ser espaços produtores de sofrimento psíquico e emocional.

As percepções da sociedade e dos financiadores sobre o papel das OSCs e sobre as formas de apoiá-las são outros fatores que contribuem para essa dissociação entre propósito/missão e cultura institucional. Parece haver uma relação entre a percepção do papel das OSCs na sociedade e a visão sobre como melhor apoiá-las. Visões de

OSCs como prestadoras de serviço e executoras de projetos tendem a privilegiar dimensões de competência, eficiência e performance; enquanto visões focadas nas OSCs como sujeitos políticos transformadores favorecem percepções mais complexas e integrais das organizações e do próprio processo de transformação social.

A distância entre os objetivos e metas inscritos nos projetos e as possibilidades reais de atuação e produção de resultados pelas organizações, é outro fator de estresse e de frustração. É muito comum que organizações financiadoras, e também organizações da sociedade civil, operem com uma visão simplista, mecanicista e positivista da relação entre a ação de uma organização e os resultados almejados, o que finda resultando em autoengano e frustração. Ao contrário, objetivos estratégicos bem formulados, com atenção às complexidades e imprevisibilidade do contexto, bem como ao potencial alcance da atuação institucional, expressam mais honestidade, humildade e seriedade, e reduzem potencialmente o tensionamento de perseguir metas impossíveis, e ainda assim, ter de escrever relatórios com narrativas convincentes.

Todos esses fatores geram estresse, tensões, sofrimento e frustração nas organizações, pois contribuem para o não reconhecimento e valorização do que elas são e podem efetivamente fazer, limitando a necessária coerência entre propósitos e padrões internos.

O apoio ao desenvolvimento institucional de organizações da sociedade civil do Fundo de Transição da Fundação Oak no Brasil, esteve atento a essa problemática e os desafios decorrentes. Por isso, buscou promover uma visão integral de desenvolvimento institucional, enquanto processo de fortalecimento de identidades políticas e capacidades associadas ao maior autoconhecimento e autorreconhecimento dos sujeitos e culturas organizacionais.

O esforço por tematizar a subjetividade individual e coletiva e as expressões da cultura institucional, bem como a interligação entre o individual e o coletivo no processo de fortalecimento institucional, foram muito importantes para que os resultados no desenvolvimento de lideranças e das organizações fossem o mais sustentável possível.

A hipótese orientadora que norteou tais esforços da Equipe DI foi: a atuação de uma organização será tão mais transformadora quanto maior coerência houver entre seu projeto político e seu ethos institucional. Quanto mais coerência e sinergia houver entre os níveis ético, político, técnico e relacional, maiores serão as possibilidades da organização e das pessoas irradiarem mudanças à sua volta.

Foi por meio da tematização dos padrões culturais subjacentes às práticas cotidianas, estimulando as organizações a mergulharem nas profundezas opacas de valores e princípios, mas também de crenças, medos e tradições “irracionais” que se pôde, algumas vezes mais do que em outras, ajudar as organizações a se mirarem no espelho e assumirem desafios de afirmação de valores, por um lado, e de superação de crenças imobilizadoras, por outro.

Desenvolvimento institucional é um fluxo não plenamente controlável de movimentos, éticos, políticos, gerenciais, técnicos e relacionais, cuja complexa dinâmica entrelaça estabilidade e mudança, dos indivíduos e do todo organizacional, a partir de padrões culturais que organizam a vida das organizações. Esses padrões são, em parte, declarados e, em sua maior parte, subjacentes aos hábitos e comportamentos. Essa é para nós a chave de leitura do desenvolvimento das organizações.

Apoiar o desenvolvimento institucional de OSCs representa um esforço organizado com a intenção de ajudar as organizações a associarem de forma significativa a estratégia de ação, o fortalecimento de capacidades e o aprimoramento de lideranças com o cultivo de uma atitude de autoconsciência progressiva acerca de seus desafios de crescimento. É nisso que acreditamos e foi isso que buscamos. Esperamos que a leitura desta publicação deixe em seus/suas leitores/as uma apreciação positiva sobre o que conseguimos. ✨

#2

A EXPERIÊNCIA DO TRABALHO DE CONSULTORIA

● ENTREVISTA

DALVA CORREIA por NATALY QUEIROZ

Do invisível para o visível: a importância da escuta para o desenvolvimento institucional



Dalva Correia, chamada carinhosamente pelos/as membros/as da Equipe DI, de “escutadeira”, é a ponte para descortinar o invisível através das escutas e a colaborar junto aos/às colegas no aprofundamento do diagnóstico das organizações e acolher os/as integrantes das organizações do Fundo de Transição (FT) da Fundação Oak no Brasil.

Na primeira fase do FT, ápice da pandemia, Dalva realizou rodadas de escuta ativa individualizada com as lideranças de todas organizações. Este processo acendeu um alerta importante: “Na escuta emergiram com muita clareza estresse, doença física, mental, emocional, cansaço, sobrecarga e muito desgaste nas relações interpessoais, e isso foi algo comum em quase todas as organizações”.

Longe de ter um caráter terapêutico, a escuta das lideranças gerou não só na equipe, mas também nas organizações, insights, efeitos e reflexões que oportunizaram uma melhor compreensão das complexas interrelações entre indivíduo e organização, e também a sinalizaram para a qualificação das demandas identificadas.

Nesta entrevista realizada pela consultora de comunicação da Equipe DI, Nataly Queiroz, Dalva coloca no centro das discussões a importância da escuta com as lideranças das organizações, os desafios e enfrentamentos, sobretudo na pandemia, sobre como o processo de adoecimento dialoga com a cultura organizacional e sugere que avanços e possibilidades são necessários para o desenvolvimento institucional e a sustentabilidade da organização.

NATALY QUEIROZ | Dalvinha, fala um pouco sobre o trabalho que você desenvolve na Equipe DI. Quais são as suas atribuições e quais as organizações você já atendeu?

DALVINHA CORREIA | Eu componho a Equipe num papel que é diferente do/as consultore/as que têm uma temática específica no campo do desenvolvimento institucional. Eu fui incumbida inicialmente de observar e perceber as organizações, a partir, especificamente, da escuta das lideranças. Por mais que a gente faça um diagnóstico e escute a organização, há uma série de questões que ainda estão nesse campo do invisível. Uma escuta particularizada e com a liderança pode trazer uma série de elementos deste lugar não visto e não percebido numa diagnose. O meu trabalho ocorre em paralelo aos planos de consultoria baseados no diagnóstico inicial das organizações (2020). Inicialmente, fui escutando para aprofundar o que vinha no diagnóstico, fazer um acolhimento dessas pessoas e coletar mais dados junto às lideranças. No decorrer do processo, essa ação foi ganhando novos desenhos pelo resultado da primeira rodada de escutas e foi se redesenhando. Acredito que ele gerou não só na Equipe, mas nas organizações, impactos e reflexões que oportunizaram ampliação e qualificação das demandas.

NATALY | Gostaria que você explicasse o que é a escuta e qual seu papel para o desenvolvimento institucional.

DALVINHA | Nós escutamos porque temos ouvidos para escutar, nós ouvimos e dizemos que isso é escutar. Mas, ao mesmo tempo que estamos escutando, ouvindo sons, estamos lendo, envolvidos com outras demandas e o nosso corpo está em outro lugar. Por exemplo, posso estar aqui com você por esta tela, dando uma olhada no meu celular, o meu olho se direcionando para outro lugar e a minha escuta estar desviada para o latido de cachorro lá fora. Não posso afirmar que isso é uma escuta, ou se é só um reflexo auditivo. Às vezes, uma pessoa está falando conosco, balançamos a cabeça, mas não estamos escutando. Nos últimos tempos, somos chamados a sermos onipresentes, a estarmos em vários lugares ao mesmo tempo, na tela, dentro de casa, escutando o que a criança e o vizinho dizem, o barulho e os sons de fora. São muitos sons. Isso compromete muito a qualidade de presença e de escuta. Portanto, escutar passa a ser algo que é muito desafiador. É preciso escutar, de fato. Eu gosto muito de escutar e me reporto muito à criança. Ela



gosta de escutar e faz perguntas curiosas. Só escuto quando estou curiosa por aquilo que eu quero escutar. Meu foco de atenção se desloca para aquele lugar. A escuta real me puxa para uma ação, para um estado de presença onde fico inteira. Portanto, escutar é ir para esse lugar de curiosidade. Só escuta quem é curioso.

NATALY | Qual é o papel dessa escuta, que não é meramente saber que ali tem um sinal sonoro, mas de perceber o que ele está trazendo? Qual é o papel dessa escuta ativa para o desenvolvimento institucional das organizações?

DALVINHA | O meu trabalho de escuta está ancorado na Teoria U, compartilhada por Otto Scharmer, que desenvolveu esse desenho do U (letra U = You, você, em Inglês) e se aplicou muito bem ao processo de escuta. É escutar com a mente, o coração, a atitude e a vontade aberta, ou seja, com muita presença. Isso faz uma diferença absurda no processo de intervenção social, não só nas organizações, mas em grupos e com pessoas individualmente. Quando se pára, para se escutar por inteiro, significa escutar com a mente aberta, na tentativa de suspender os julgamentos. Geralmente escutamos a partir das nossas vivências e já sabendo o que vamos escutar. Lembra quando falei da criança curiosa? É escutar suspendendo o meu saber, acessando a minha ignorância, ir ao vazio, sem julgamento ou análise. É escutar com a mente e sentir com o coração o que o outro fala. Ao escutar sem julgar, eu posso sentir com o outro. Quando eu sinto com outro, o que é do outro se torna meu e a gente se move. O fenômeno se move e podemos enxergar ou escutar juntos o que pode emergir de um processo como esse. Porque não é de quem escuta, mas de quem se escuta. Numa escuta com as organizações, entendendo que elas são compostas por pessoas e, especialmente, por suas lideranças, escutá-las é possibilitar que mergulhem e façam perguntas curiosas sobre si mesmas. Geralmente, estão tão envolvidas com suas demandas e exigências que o mote é sempre o operacional. Dificilmente as pessoas e as organizações param para pensar, refletir e fazer perguntas curiosas. A escuta é uma grande geradora de perguntas. Não de quem escuta, não de mim para a instituição, mas da organização para ela mesma. Porque ela começa a produzir novas perguntas e, quando consegue produzir novas perguntas, consegue dar um salto de inovação. Portanto, para mim, a escuta é ajudar as organizações a se moverem de onde elas estão. A escuta abre possibilidade de enxergar o novo e escutar novos sons.



NATALY | Ao longo desse período, na Equipe DI, quais foram os desafios que você mais conseguiu identificar e escutar nas organizações?

DALVINHA | O processo de escuta e de transição, desenvolvido com a nossa intervenção, ganhou ápice no auge da pandemia de Covid-19 e da gestão do governo de extrema direita de então. São pressões externas para as organizações, as quais começaram a emergir dentro delas na forma de conflitos e adoecimentos, nas primeiras escutas. Além disso, tínhamos o desafio dos integrantes das organizações conseguirem parar para serem escutados. Eles estavam sobrecarregados em suas demandas, pelas exigências impostas pela pandemia, as necessidades de acessarem as novas tecnologias para lidarem com o distanciamento social e com todas as exigências que vinham desse campo, do externo e com todos os desafios políticos diante deles. Além das emergências sociais, que extrapolavam o recorte estratégico da maioria dessas organizações, elas tiveram que parar as suas ações para o socorro emergencial decorrente da pandemia. No processo de escuta emergiu com muita nitidez o estresse, doença física, mental, emocional, cansaço, sobrecarga e muito desgaste nas relações interpessoais e foi algo comum em quase todas as organizações. O contexto de adoecimento também levou a escuta para um lugar quase que terapêutico, porém é importante colocar que a proposta

“ O PROCESSO DE ESCUTA E DE TRANSIÇÃO, DESENVOLVIDO COM A NOSSA INTERVENÇÃO, GANHOU ÁPICE NO AUGE DA PANDEMIA DE COVID-19 E DA GESTÃO DO GOVERNO DE EXTREMA DIREITA DE ENTÃO”

não era essa. Mas, as necessidades deste tipo detectadas foram orientadas para acompanhamentos psicoterapêuticos. As pessoas que trabalham nesse campo, em decorrência das questões pandêmicas e, - também da própria dinâmica das organizações pelo seu contexto histórico e cultural – trazem no cerne muitas delicadezas que um processo de escuta mexe. Mexer com isso, e num momento como esse, tem sido algo muito desafiador. E aí trago uma observação do presente, a partir do mergulho mais profundo que temos feito com eles nessas questões, as organizações começam a entender que, da forma como elas estão se conduzindo, a sustentabilidade de fato está comprometida.

NATALY | Dalvinha, poderíamos fazer uma conexão entre esse processo de adoecimento e a cultura institucional? Conectando esse processo de sobrecarga nas pessoas, como é que essa triangulação entre processos pessoais no ambiente de trabalho nas organizações, cultura organizacional e desenvolvimento institucional se vinculam na sua observação nesse período? Você já falou da sustentabilidade, mas existem outros rebatimentos?

DALVINHA | Eu acredito que existem muitos rebatimentos. Mas para mim, algo que fica evidente é que nosso campo social, a escolha por esse espaço, culturalmente, já coloca as pessoas envolvidas em outro lugar. Elas não têm um emprego somente, mas uma militância. Esse conflito entre militância e o emprego e as relações trabalhistas têm surgido como conteúdo desses processos de adoecimento. Então como lidar, inclusive, com alguém quando adocece e que precisa sair, mas não tem um contrato CLT? São coisinhas miúdas, mas que estão dentro desse campo, são expressões de tensões nessa cultura. O desenvolvimento institucional dialoga o tempo inteiro com os acontecimentos do contexto externo, com a demanda que chega, com o olhar da organização para dentro, para que ela continue dando resposta

aos seus desafios. Mas, ao mesmo tempo, a organização sofre pressões externas por mudanças. Ela tem um desafio completamente diferente de uma empresa, pois precisa manter o olhar para fora e para dentro todo o tempo, sendo quem elas são, com sua identidade política e cultural e o tempo inteiro tendo que estar se transformando. É muito difícil definir qual de fato é a estratégia diante de um contexto em permanente mudança. Além disso, as organizações têm um desafio muito grande de estruturar uma identidade sólida, mas flexível, em movimento e que não se cristalice na história. Como ser esse ser vivo, em movimento, em transformação permanente numa sociedade em movimento? O campo social desafia o tempo inteiro as organizações a estarem em movimento, a não acharem que chegaram num bom lugar. Quando a gente fala de desenvolvimento nesse processo, não é um desenvolvimento que tem onde chegar, com setas direcionando. Ele é cíclico, é em espiral, é mover-se. O desenvolvimento, na perspectiva de desenvolvimento das organizações sociais, é movimento; mudança, mudança. Manter-se em mudança para poder mudar a sociedade.

NATALY | Nós vivemos um período de muitas reconfigurações no quadro social. Vimos emergir governos de esquerda e depois governos com características desdemocratizantes que colocam um desafio contextual para as organizações no campo político. Mas a gente vê também novas formas de organização da sociedade civil, movimentos sociais e organizações que utilizam as morfologias, outras estratégias para se organizarem e um cenário de pandemia. No meio disso tudo, quais são os elementos que as organizações da sociedade civil, a partir do teu lugar de experiência, devem considerar para poder ampliar as suas possibilidades de desenvolvimento institucional? Nesse contexto, em mudança, o que é que essas organizações devem considerar para ampliar as suas possibilidades de desenvolvimento institucional?

DALVINHA | Para mim tem uma chave. Depois de tanto escutar, não só no recorte das organizações que estamos acompanhando no Fundo de Transição, mas em outros processos que acompanhei recentemente, as organizações precisam garantir espaços internos de escuta. Escuta para se expressar, se cuidar, para compreender o que acontece entre eles, e o que acontece lá fora. É sair do comando automático do tanto fazer, mas criar de fato espaços onde possam conversar sobre eles. Isso é extremamente importante, espaço

para que eles se vejam, e se percebam. No acompanhamento que realizo, ainda temos grandes organizações, algumas mais antigas, mas mesmo assim, ainda têm pessoas que nem se conhecem dentro do espaço físico e institucional em que transitam. É preciso um espaço de escuta, de troca de conhecimento entre as pessoas internamente, de intimidade e de convivência. Mas é preciso também criar espaços de mediação de conflitos, que tenham protocolos e políticas de ética e de respeito e de convivência com a diversidade tão falada e tão discutida nesse campo. Essa necessidade se expressou não só nesse nosso recorte, mas tem se manifestado em outras organizações. Portanto, é algo que precisa ser visto e cuidado. No momento atual, se conseguirmos garantir um espaço de escuta e de convivência, um espaço de conversa política e ética, isto, por si só, já é uma grande chave de avanço. Porque é necessário uma parada, sinalizando que as organizações encontrem um tempo para parar. Para mim, a grande chave é que elas estão correndo tanto que não param. A grande chave e estratégia é: pára e respira. Respirar, as organizações precisam respirar. 

A governança das OSCs sob pressão: desafios do apoio ao desenvolvimento institucional em tempos adversos

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

No contexto de 2020 a 2022, dominado pela situação política extremamente difícil e retrógrada, associada à convivência forçada com a pandemia de Covid-19, tudo ficou mais difícil e desafiador.

Este texto tem como objetivo apresentar algumas iniciativas, desafios e aprendizados do processo de apoio ao fortalecimento de sistemas de governança e desenho organizacional de OSCs que fazem parte do Fundo de Transição (FT) da Fundação Oak no Brasil, com base nas experiências vivenciadas entre setembro de 2020 e maio de 2022.

Sobre governança e desenho organizacional em OSCs

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

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

A governança e o desenho organizacional são duas dimensões interligadas de um mesmo fenômeno - os sentidos, visões e formas que definem as organizações, ou seja, elas revelam a visão de poder que guia o uso de autoridade (governança) e os valores e formas que organizam a dinâmica organizacional.

• O DESENHO
• ORGANIZACIONAL
• COMPREENDE A
• ESTRUTURA QUE
• ORGANIZA A DINÂMICA
• DE UMA ORGANIZAÇÃO,
• NORMALMENTE
• EXPRESSA POR
• MEIO DE UM
• ORGANOGRAMA

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

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

Diferentes desenhos organizacionais experimentarão a governança de distintas formas. Em organizações tradicionais, com estrutura de autoridade mais convencional e “vertical”, a governança está concentrada, sobretudo, na direção (Conselho Diretor) e/ou num diretor/a. Em organizações híbridas, por assim dizer, nas quais uma estrutura formal do modo convencional se combina com uma intensa interação entre governança e gestão executiva, a mesma se dá numa dinâmica democrática, que pode diluir e ressignificar

• A CULTURA INSTITUCIONAL PODE SER DEFINIDA COMO “A APRENDIZAGEM
• ACUMULADA E COMPARTILHADA POR DETERMINADO GRUPO, COBRINDO
• OS ELEMENTOS COMPORTAMENTAIS, EMOCIONAIS E COGNITIVOS DO
• FUNCIONAMENTO PSICOLÓGICO DE SEUS MEMBROS” (SCHEIN, 2017, P.16)

a formalidade estatutária. Por fim, em organizações jovens e de perfil ativista (campo dos novíssimos movimentos sociais), a função governança é feita e continuamente refeita nas múltiplas interações entre áreas e grupos internos, que se encontram em grande simetria de poder.



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

A resposta a esta pergunta, envolve reconhecer os vários fatores que podem influenciar o desenho de uma organização, nem todos de forma consciente. São eles:

✦ FATORES QUE INFLUENCIAM O DESENHO ORGANIZACIONAL

» VISÃO DE MUNDO PREDOMINANTE

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

» DESAFIOS E OPORTUNIDADES DA ÉPOCA

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

» VISÃO DOS FUNDADORES

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

» CULTURA INSTITUCIONAL DO CAMPO

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

» EXPERIÊNCIAS, CRISES/TRAUMAS E APRENDIZADOS

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

» BASE TECNOLÓGICA

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

» EXIGÊNCIAS LEGAIS

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

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos documentos (2021).

Os impactos da situação política nacional e da pandemia sobre a governança das OSCs

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

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

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

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



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

» **UMA QUARTA IMPLICAÇÃO** foi que as instâncias de governança tiveram de lidar com a frustração e o nervosismo derivados de uma situação na qual a gestão e as equipes técnicas, inegavelmente, não conseguiam realizar as entregas e gerar resultados como nos moldes anteriores. Isso se deve tanto às limitações políticas quanto à imposição das atividades no modo virtual, mas também ao estresse, sofrimento psíquico, emocional e físico das lideranças, o que aumentou a sensação de limitação do trabalho e das iniciativas institucionais.

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

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

Principais desafios e dificuldades do apoio à governança das OSCs

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

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

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

Também tivemos que lidar com o longo tempo e a energia necessários para fazer com que o caráter e os objetivos do Fundo de Transição (FT) e do trabalho da Equipe DI fossem adequadamente compreendidos por todas as organizações. Além das limitações acima indicadas, relativas à condição de pandemia, pesaram também certa desconfiança de algumas lideranças e, mesmo, certa frustração por se reconhecerem como integrantes de uma transição que as levaria ao término da relação de apoio da Fundação Oak. Isto é, subjetivamente, fazer parte do FT não é necessariamente fator de orgulho, pelo contrário. Esta dimensão negativa, de luto, até parece

ter tido certo peso na aparente lentidão de várias lideranças em serem mais proativas no aproveitamento da oportunidade estratégica que o FT representava.

Nossa atitude sempre foi reiterar, vez após vez, o sentido do Fundo de Transição como uma oportunidade estratégica rara que poderia ser bem aproveitada. No ano de 2022, o penúltimo do FT, se insistiu fortemente sobre a necessidade de existir um processo de efetiva transição rumo a uma situação melhor em termos de desenvolvimento institucional, sustentabilidade e protagonismo das organizações.

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

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

Talvez a maior dificuldade em apoiarmos mudanças na governança e em desenhos organizacionais tenha sido a complexa e sensível questão de como apoiar (e até onde), sem que isso seja percebido como tomar partido nos conflitos internos. Nossa ação buscou sempre combinar encontros coletivos de reflexão e pactuação com escutas individualizadas com as lideranças. Isso foi feito tanto para ampliar a percepção acerca do que estava em jogo nos conflitos quanto para estimular a participação e o engajamento. Buscamos, desta forma, ter um espaço de reflexão e feedback com (quase) cada pessoa envolvida, conferindo maior vigor e possibilidade de êxito ao processo.

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

✱ EXEMPLOS

» **ENCONTROS INICIAIS PARA IDENTIFICAR TEMAS E QUESTÕES**, oficinas de alinhamento sobre governança, aplicação de questionário e sistematização, momentos de devolutivas e reflexão em oficinas sucessivas com as equipes, pactuação de novo organograma e suas implicações (instâncias, papéis, funções e responsabilidades, etc.);

» **REUNIÕES INICIAIS PARA IDENTIFICAR E DELIMITAR QUESTÕES E DESAFIOS**, oficinas subsequentes com as equipes envolvidas nas quais se discutiu questões mais subjetivas (com o uso de metáforas e organogramas) para ampliar o significado político e simbólico na gestão. Também foram realizados novos encontros para a repactuação do caráter e do papel das instâncias existentes, a composição de equipes e a identificação da necessidade de instâncias externas para a mediação de conflitos;

» **ESCUA, DIÁLOGO E APOIO À COORDENAÇÃO DURANTE LONGO PROCESSO DE CRISE INTERNA**, início de diagnóstico institucional (aplicação de questionário a toda a equipe técnica, entrevistas com coordenação e com conselho diretor, realização de grupos focais por programas, áreas e setores); posterior ao diagnóstico, futuros encontros de reflexão coletiva e de oficinas de elaboração de soluções sobre os principais desafios identificados e, por fim, realização do planejamento estratégico;

» **ENCONTROS DE ANÁLISE E REFLEXÃO SOBRE DIVISÃO DE PAPÉIS** e responsabilidades envolvendo as instâncias de coordenação, seguidos de escutas individuais com cada coordenador/a, previsão de novos encontros para a repactuação de papéis e responsabilidades individuais e coletivas envolvidas na gestão. Em todos esses casos, houve também a realização de mentorias individuais com algumas lideranças.

Por fim, de forma mais específica, cabe sinalizar também a complexidade de lidar, enquanto consultoria, com situações em que atores nos conflitos internos em questão e/ou suas estratégias de ação assumem uma postura dissimulada e intransparente, não explicitando seus reais interesses. Nesses casos, a consultoria precisa lidar com tais fatos, tentando dissociar, na medida do possível, o tema e/ou determinada proposta dos interesses personalizados (de um grupo ou de uma pessoa), para fazer surgir desafios práticos de natureza institucional e não supostos problemas decorrentes de percepções particulares.

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

(Mais) Alguns aprendizados

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

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

Lançar mão de atividades lúdicas, que levem em conta elementos simbólicos, metafóricos, o uso do corpo, exercícios de respiração e estado de presença plena, entre outros elementos, pode proporcionar o acesso a percepções e sentimentos não explícitos anteriormente, trazendo maior abertura e impulsionando os processos de mudança, individuais e coletivos. Um fator chave é compreender o tempo em suas várias dinâmicas; tempo vivido pelas organizações, propício ou não para certas reflexões, tempo oportuno para determinadas mudanças... tempo "certo" para que mudanças possam emergir e frutificar.

Por fim, em se tratando de relações de poder e das subjetividades envolvidas, não é surpreendente que, por vezes, as personalidades de certos indivíduos nas organizações tenham um peso significativo na configuração dos conflitos e nas possibilidades de solução. É importante estabelecer uma escuta e um diálogo específico com tais pessoas, concentrando-se em suas percepções e sentimentos, para assim ampliar sua percepção sobre a situação.

Desafios vindouros

Pode-se dizer que os trabalhos de apoio ao aperfeiçoamento e revisão de sistemas de governança e desenho organizacional passaram por três fases até maio de 2022:

1

IDENTIFICAÇÃO
das questões e
desafios-chave

2

ANÁLISE COLETIVA
dos desafios e de
suas implicações

3

ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE TAIS DESAFIOS E A CULTURA INSTITUCIONAL

Agora, se trata de contribuir para que as lideranças que chegaram até aqui no processo consigam transformar essas descobertas e aprendizados em mudanças efetivas de atitudes, relações e práticas que logrem instituir e consolidar novos padrões de governança e gestão. ✨



REFERÊNCIAS

ARMANI, D. **Governança. Porto Alegre.** Apresentação em power point, 2021.

_____. **Registros das atividades de consultoria sobre governança e desenho organizacional.** Set. 2020; mai. 2022.

_____. et. al. **Documentos de sistematização do MAAP.** Equipe DI - Fundo de Transição, 2021.

KOCH-GONZALEZ, J. RAU T. J. **Muitas vozes, uma canção: autogestão por meio da sociocracia.** Curitiba: Voo, 2019.

ROBERTSON, B. J. **Holocracia: o novo sistema de gestão que propõe o fim das hierarquias.** São Paulo: Benvirá, 2016.

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

• MUDANÇAS EFETIVAS
• NO ÂMBITO DA
• GOVERNANÇA
• E DO DESENHO
• ORGANIZACIONAL SÓ
• SE TORNAM POSSÍVEIS
• SE O PROCESSO ATÉ
• ELAS PASSAR PELA
• TEMATIZAÇÃO CRÍTICA
• DOS ELEMENTOS
• SUBJACENTES
• DA CULTURA
• INSTITUCIONAL,
• ONDE ENCONTRAM-
• SE ANCORADAS AS
• DIFICULDADES NA
• SUPERFÍCIE DO
• DIA A DIA

Gestão financeira em organizações da sociedade civil: uma perspectiva emocional e educacional



A proposta deste artigo é um diálogo sobre os desafios das Organizações da Sociedade Civil (OSCs), suas demandas e como tem sido a abordagem do desenvolvimento institucional com as instituições integrantes do Fundo de Transição da Fundação Oak no Brasil. A gestão financeira e administrativa nas OSCs costuma ser um desafio. Normalmente, quem assume essa tarefa não são necessariamente pessoas tecnicamente formadas na área, mas sim sujeitos/as que, no decorrer da vida, por alguma razão, acumularam aprendizados e experiências em suas bagagens pessoais.

Este artigo propõe-se a refletir e compartilhar percepções sobre o trabalho de apoio à gestão de OSCs desenvolvido nos últimos cinco anos, dedicados às áreas de contabilidade, gestão financeira e administrativa.

O que é gestão?

PARA ALBUQUERQUE (2006, P.75)

“Gerenciar significa planejar, organizar e dirigir/ executar as atividades e os recursos de forma coordenada para alcançar a missão e os objetivos da entidade, independentemente de ser pública ou privada, com fins lucrativos ou não”.

Finança é o estudo da circulação do dinheiro na sociedade, tanto no campo pessoal, quanto empresarial e público. A gestão financeira consiste em realizar as ações acima citadas em relação às questões relacionadas aos recursos da organização. Por sua vez, a gestão administrativa consiste em administrar as atividades operacionais

e de estrutura. Em organizações maiores essas atividades são separadas entre várias áreas a partir das rotinas e necessidades já mapeadas na realidade da organização. Exemplo: a Gestão Administrativa pode ser dividida em Departamento Pessoal, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação (TI), infraestrutura, e para cada assunto há um responsável para planejar, organizar e dirigir.

Em organizações menores é comum a gestão administrativa ficar dentro do setor financeiro. Aqui estamos falando de atividades como: receber e arquivar documentos, liberar acessos, elaborar e-mail, controlar as compras de uso e consumo, consertos e manutenção do local de trabalho, gerar/coletar dados relacionados às contratações de novos trabalhadores, controle e acompanhamento de informações pessoais dos colaboradores da organização, entre outros.

Acolher para criar um ambiente de aprendizado

O indivíduo que está à frente das atividades financeiras precisa ser ouvido, contar a sua história no campo social, como veio a assumir a responsabilidade sobre a área administrativa-financeira, o que faz sentido para ele/a e quais são as necessidades em torno das atividades realizadas na área. É relevante escutar sobre suas dúvidas e angústias. Assim como, mapear o que funciona, o que não é bom, importante, o que esse indivíduo já faz em suas rotinas e o que sente falta como facilitador do dia a dia, etc.

E o mais importante: o que não é rotina e deveria ser. Vale um exemplo: atividades de rotina financeira são exatamente iguais às rotinas de uma casa, quanto mais elas acumulam, ficamos menos encorajados a executá-las. A sensação é exatamente a de não saber por onde começar por receio da conclusão e continuidade da tarefa ser algo distante a ser alcançado. Nesta etapa acolhemos as demandas por prioridade, tempo e ansiedade.

Por meio desse diálogo alcançamos algumas informações básicas para iniciarmos os trabalhos: o que sabemos, uma vez que já existe, e o que queremos saber para termos condições de planejar, organizar e executar enquanto rotina e atividade. Nesta fase temos um plano de trabalho, a partir das necessidades mapeadas, e o início

de uma abordagem pedagógica, pois, a partir daqui, avançaremos em questões de ferramentas de controle e acompanhamento como, por exemplo, as planilhas eletrônicas.

De modo geral, além de termos as lacunas em torno da educação básica, muitas vezes também temos um gargalo no campo tecnológico, uma vez que ferramentas de gestão, como sites e aplicativos organizadores de tarefas e planilhas eletrônicas, não são utilizados como facilitadores das rotinas. Até um determinado tamanho de organização é possível fazer registros manuais, impressos em pastas físicas, mas, no caso das organizações do Fundo de Transição, por exemplo, já não é mais possível, em virtude do porte delas.

Portanto, é necessário prepararmos o terreno para que seja compreendida pelo usuário a importância das ferramentas eletrônicas em sua rotina de trabalho, assim como, em alguns casos, ensinar sobre o funcionamento da planilha, traduzir a função e importância dessa ferramenta dentro da realidade observada. Trata-se de um trabalho personalizado, na mesma medida em que o uso das tecnologias é um caminho sem volta, as planilhas são facilitadoras para a produção de dados, que se transformam em informações e, por sua vez, em ferramentas de tomada de decisões, além de dar agilidade aos processos.

O estabelecimento de vínculo de confiança e de escuta é essencial para que o indivíduo se sinta encorajado. Afinal, os aspectos do campo, como um todo, já deixam os/as profissionais normalmente tensos/as. A partir desta simples conversa, vai-se mapeando alguns dos seguintes aspectos financeiros e administrativos que, por vezes, estão separados e em outras ocasiões se misturam nas rotinas, a saber:

- » Como organizar a minha agenda de tarefas para executá-las com atenção como, por exemplo, dias para pagar, dias para registrar, dias para arquivar?
- » Como são realizados os pagamentos e como eu sei para quem deve ser feito?
- » Como chegam os pedidos?
- » Onde e como são arquivados?
- » Quando são feitos os pagamentos e registros de pagamentos?
- » Fluxo de caixa, ou controle financeiro, ou conciliação bancária, como é feito e para que serve mesmo? Quais respostas eu tenho com essa ferramenta?

- » Como eu estou controlando o dinheiro disponível para saber quanto ainda tenho para gastar?
- » Para quem eu devo prestar contas?

- » Como eu devo prestar contas e como considerar elementos de transparência?
- » Prestação de contas, conciliação bancária e fluxo de caixa são necessidades essenciais, porém com finalidades diferentes.

Pode parecer mais fácil iniciar os trabalhos direto com as perguntas, mas, sem isso, estaríamos ignorando um princípio muito importante, humano e cuidadoso, trazido por Frei Betto: “a cabeça pensa onde os pés pisam”. Os processos de escuta e compreensão são fundamentais para avançarmos nos aspectos de aprendizado a respeito da educação e gestão financeira em ambientes de escassez de recursos.

É necessário que sejam construídas pontes para que possamos avançar na jornada de autonomia e aprendizado, mirando a sustentabilidade da organização, olhando e fortalecendo sua base. Se exemplificarmos a “base” como um solo; a escuta, empatia, acolhimento, encorajamento, troca de aprendizado e a autonomia são o adubo deste solo que, por sua vez, fortalece as raízes.

Desafios e reflexões em relação às atividades no campo

As organizações, em geral, surgem a partir de demandas coletivas, muitas vezes de natureza comunitária. Isso pode fazer com que o voluntarismo se sobressaia de forma estrutural em uma organização, inclusive no setor financeiro. É extremamente comum, neste setor, que não se tenha um profissional técnico, mas alguém do coletivo que se dispôs, ou se voluntariou, para atender a demanda - o que não é um problema, em hipótese alguma. No entanto, ao não estruturar a área adequadamente, a demanda não atendida pode se tornar um problema silencioso.

A não estruturação da área financeira provoca uma fragilidade e em muitos momentos tropeços evitáveis na rotina e na operação da organização. Uma gestão eficaz e adequada dos recursos – e,

por recursos, podemos entender o que extrapola dinheiro, sendo também essencial para a organização: tempo e pessoas – é essencial para a sustentabilidade das organizações.

A dificuldade em pensar o fluxo financeiro da organização em sua rotina e demais aspectos da operação tem ligação direta com a cultura organizacional. Assim, por exemplo, a presença do voluntarismo, comum em organizações comunitárias, secundariza outras demandas inerentes a uma organização da sociedade civil. Pensar na área financeira e administrativa requer refletir sobre a rotina da organização e os fluxos possíveis de serem realizados, ainda que por pessoas que acumulam tarefas com outras áreas da organização, especialmente quando essa é pequena, tendo de cinco a dez integrantes na equipe.

Partindo do que se sabe, é sempre o melhor caminho responder: quantas pessoas têm? Quais são as atividades e os calendários internos? Quais são as entregas? Qual a quantidade de horas de trabalho semanal em cada atividade (principalmente para as pessoas que acumulam tarefas), para que sejam devidamente distribuídas e a gestão se faça presente na organização de forma horizontal?

Outro aspecto muito comum neste perfil de organização é o parâmetro das prestações de contas dadas como entregues ser o indicador de que a área financeira está “em dia”. Apresentar a prestação de contas ao financiador é uma cláusula contratual; não é um indicador de sustentabilidade financeira ou de boa gestão financeira. É necessário planejar, organizar, executar as atividades e os recursos de forma coordenada, realizando reuniões mensais (minimamente) com a coordenação de projetos para que se traduzam as ações do campo na linguagem financeira.

De forma prática, verifica-se se realizou a mais ou a menos; se os pagamentos estão sendo feitos conforme o projeto avança ou não; se foram pagos mais valores em relação ao que foi realizado no campo; se o que foi orçado de pessoas e valores está sendo suficiente para a execução do projeto e dos objetivos propostos de forma saudável; e quando afirmamos sobre forma saudável, é, por exemplo, o tempo de trabalho adequado por dia, de no máximo oito horas de trabalho, conforme orientação da Organização Mundial

da Saúde (OMS). Todas essas respostas consistem na intersecção entre a área financeira e de projetos.

O alcance da atividade-fim de uma organização e a efetividade da sua incidência política no campo só serão alcançados de forma plena se for garantido que, da porta para dentro, essa organização possui retaguarda, não somente na área financeira, mas também nas demais áreas, por meio de rotinas tão eficientes quanto o trabalho em campo. Essas são ações que se retroalimentam. Controles e execuções periódicas a nível semanal e mensal são necessários para evitar parar uma operação ou mesmo pessoas de outras áreas para levantar informações financeiras a fim de escrever um edital, por exemplo. Tais práticas se transformam em “apagar incêndios”, os quais, por sua vez, se tornam mais rotineiros do que fluxos de trabalho eficazes, fragilizando as relações tanto internas quanto externas, dificultando o acesso a melhores fontes de financiamento e, conseqüentemente, a mobilização e captação de recursos.

Em relação a editais de cooperação internacional de valores mais consideráveis para as organizações de pequeno e médio porte, é de extrema importância que o financiador leia as cifras musicais da canção que é cantada pela organização. Se nas notas musicais não há afinamento, é como se não fosse possível transformar a música



em partitura, ou seja, fora da metáfora, é necessário enxergar nos relatórios financeiros a história da organização e a sua boa saúde operacional e financeira.

Para captação de recursos de valores maiores em fundações maiores, é de extrema importância demonstrar as evidências numéricas que complementam outras informações apresentadas a respeito da organização. É preciso visualizar não só quanto foi destinado a cada projeto e as vidas impactadas por ela, mas também como é feito o acompanhamento dos projetos e o orçamento institucional da organização.

É muito comum que sejam solicitadas as políticas internas, além dos códigos de conduta e a política financeira, demonstrando como são feitos os pedidos de pagamento, como e quem paga, quem revisa, quem aprova, ainda que na organização tenha quatro indivíduos fixos de forma institucional. Com dois já é possível dividir as atividades.

Envolver o profissional de contabilidade e procurar saber quais são os serviços disponíveis que podem ajudar a otimizar a operação é um investimento de tempo e de expertises que volta para a organização em curto prazo. Caso não possa contratar um profissional especialista na área para se dedicar integralmente à organização, é válido dialogar expondo as lacunas e ou necessidades com o financiador e com o profissional de contabilidade. Isso é uma estratégia valiosa a fim de alcançar melhorias para esta área.

O Fundo de Transição da Fundação Oak apoia sete organizações. Ao iniciar o programa, apenas três solicitaram apoio da consultoria financeira. Durante esse período, observou-se que as organizações que conseguiram estruturar sua área financeira tinham um ponto em comum - considerando a pluralidade das organizações apoiadas com seus temas de atuação na sociedade civil, tamanho de equipe interna, idade - foram as que conseguiram destinar profissionais para a área financeira. Esses técnicos, ainda que em caráter de prestação de serviço externo, apenas algumas horas por mês, ao apoiar a demanda direta de pagamentos e controles, apresentaram um avanço perceptível nas demais áreas da organização. Isso porque as

necessidades mínimas do financeiro estavam sendo atendidas com esse profissional que, mesmo não sendo exclusivo da organização, executa a atividade com expertise juntamente com uma pessoa de contato da organização.

Quando afirmamos “avanço perceptível”, nos referimos à qualidade da utilização do tempo, dos registros e dos controles financeiros para obter as respostas necessárias, não tornando-as “mais uma demanda”, o que promoveria outro desgaste na organização. Tais ações se converteram, ao contrário, em uma ferramenta de captação de recursos e de comunicação externa com parceiros e com a sociedade civil. 



REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. C. C. de. **Terceiro setor: história e gestão das organizações**. 1.ed. São Paulo: Summus Editorial, 2006.

BADO, P.; BORTOLINI, T. S. Dinheiro, Cérebro e Comportamento. **Revista Carbono**, Rio de Janeiro, n. 4, setembro de 2013. Disponível em: <<https://revistacarbono.com/artigos/04dinheiro-cerebro-e-comportamento/>>. Acesso em 23 set. 2022.

Mentorias em DI: reflexões para pensar a própria jornada de desenvolvimento



Em 2020, o projeto “Desenvolvimento Institucional - um percurso de aprendizagem e transformação”, no âmbito do Fundo de Transição (FT) da Fundação Oak, inaugurou um importante movimento junto a sete organizações da Grande Recife. O trabalho de mentoria se constitui como mais um suporte oferecido a gestores, coordenadores e lideranças que fazem parte das organizações envolvidas nesta ação, entre outras competências trabalhadas no campo de desenvolvimento institucional (DI). De lá para cá, foram realizadas mais de 8 mentorias. As reflexões neste artigo fazem parte de um processo de muito aprendizado, fruto da interação e reflexão com esses agentes de mudança (gestores/as, coordenadores/as, articuladores/as 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”.

Afinal, o que é a mentoria?

Mentoria é uma jornada de desenvolvimento pessoal, voltada para as lideranças das organizações que buscam olhar para as crises e suas próprias dificuldades em lidar com elas como um campo de aprendizagem institucional, buscando lançar 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 uma 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 QUE EXERCE A
 ● RESPONSABILIDADE COM RESPONSABILIDADE. OU SEJA, APRESENTA
 ● RESPOSTAS E POSICIONAMENTOS ADEQUADOS E CONDIZENTES AO
 ● CONJUNTO DAS RESPONSABILIDADES QUE LHE COMPETE REALIZAR
 ● E 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. Seu papel é o de facilitação por meio de diálogos que favoreçam a ampliação da percepção do/a gestor/a 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.

Assim, 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; garantir 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 como 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 experiências frequentes de esgarçamento social, manter-se bem e íntegro(a), estar nas lutas políticas e cultivar um ambiente institucional saudável e sustentável tem exigido muito dos grupos e das lideranças. Esta também tem sido a principal motivação na busca pelas mentorias no Fundo de Transição (FT) da Fundação Oak.

Interessante perceber como os diálogos ocorridos nas mentorias remetem a um ambiente de conflitos e lutas, espelhando o que está acontecendo externamente. Quase sempre isso se traduz no pouco tempo das pessoas em parar para o autocuidado, olhar para dentro de si e na enorme exigência de respostas rápidas e emergências dos gestores/as lideranças. Como, então, não se sentir pressionado/a a pegar a rota de fuga? Será que o papel do/a gestor/a sempre responderá a demandas e emergências? Qual tipo de resposta é a melhor? Que tempo tenho para pensar na 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 Desenvolvimento Individual (DI) no Desenvolvimento Institucional (DI). 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 e a explorar 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*¹, uma animação que fez bastante sucesso nos anos 1980 e 1990². Em suas lutas, o “herói do bem” usava uma espada poderosa que, ao ser levantada na altura dos olhos, lhe 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, e que ocorria no momento que o portador da espada 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 no enfrentamento das dificuldades e os dilemas necessariamente não representam o fim de uma odisseia, mas geram 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 ao 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 liderança.

As mentorias transitam neste tipo de ambiente, dialogando com as visões e os 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. A visão além do alcance aqui pode ser entendida como um exercício de

1. 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.

2. 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).

consciência sobre os aspectos que se arrolam, muitas vezes como crises internas, 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 repensar como a liderança é uma das faces de uma abordagem de desenvolvimento estimuladas pela mentoria neste tipo de trabalho junto às organizações sociais, com as quais lidamos 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 NO DESENVOLVIMENTO
- DOS PROCESSOS, MUITO MENOS 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 sua fluidez, a comunicação não funciona diante de tantos ruídos, há dificuldade de seguir acordos, não se percebe mais o grau de engajamento das pessoas e as equipes estão drenadas de energia vital, entre outros problemas. 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 Campbell³, em seu livro “O herói das mil faces” descreve o percurso de transformação do homem comum a partir de sua jornada, constituída em passos os quais 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 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 indivíduo faz o próprio percurso, quais aspectos deste caminho revelam uma singularidade e como a mesma 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. Também não é um caminho que se finda.

Ao formular a pergunta com base em “como” o percurso é feito, estamos fazendo uma reflexão sobre a forma, as escolhas que embasam o agir, o jeito de atuar e 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 estas se refletem no campo de ação.

3. Joseph Campbell – 1904 -1987 - Mitólogo, estudioso das religiões e escritor norte americano.

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, liberar. 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 de 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 às 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, entre outras coisas.

Como encaramos as mudanças e qual é o nosso grau de compromisso para romper com as velhas práticas que geram as crises? Essa não é uma questão simples. A pergunta nos adverte que não basta desejar as mudanças, é necessário ir além e se comprometer com elas, modificando as 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 dos gestores (liderança/s) na condução e orientação de tais práticas.

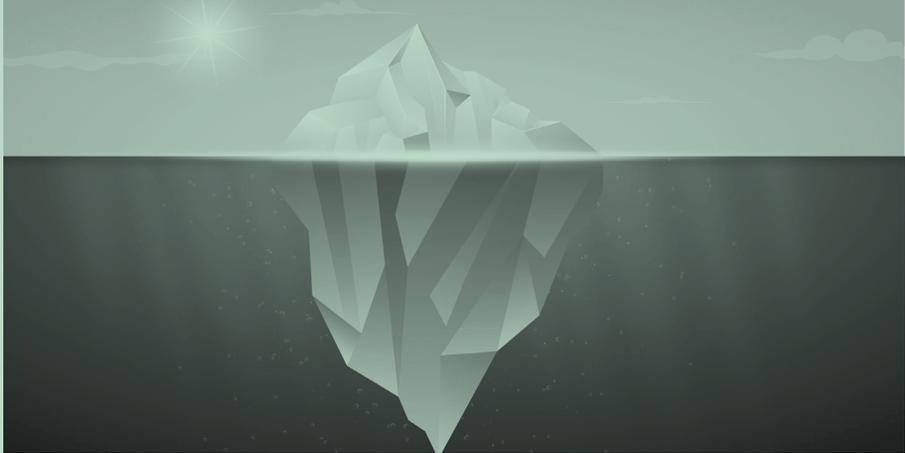


Imagem: FreePik.com

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 pode 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 que 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 e novas habilidades. Esses são pontos relevantes que emergem nos espaços de diálogos em que posicionamos o tema da liderança em conexão com o agir, relacionando 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. Esse 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 esse é o convite da jornada. 🌱

REFERÊNCIAS

- Campbell, J. **O herói de mil faces**. Editora Pensamento, São Paulo, SP, 1997.
- ARMANI, D. et.al. **Documentos de sistematização do MAAP**. Equipe DI - Fundo de Transição, 2021.
- **Registros e Sistematização das mentorias**. Equipe DI - Fundo de Transição. 2021 - 2022.1.

Comunicação estratégica para incidência política e desenvolvimento institucional



A comunicação é um elemento de destacada relevância para as organizações da sociedade civil. Apesar de ter sido tratada por muito tempo como atividade-meio e de forma instrumental, assentada em uma esvaziada racionalidade finalística, a comunicação organizacional tem sido, cada vez mais, percebida a partir de sua dimensão política, central para o fortalecimento e desenvolvimento institucional.

A comunicação organizacional contempla, de forma geral, um conjunto de visões, fluxos e ferramentas estruturados nas organizações para promover o diálogo com diversos setores sociais e diferentes tipos de públicos, desde o interno ao externo. É a partir desse ecossistema comunicacional que a organização materializa em práticas e produtos os seus valores e sua identidade institucional, podendo incidir de forma ativa na construção dos sentidos vigentes em uma dada realidade. Aborda-se, portanto, uma frente política com dimensão não apenas de repasse de informações, mas sensibilizadora, educativa, com caráter de denúncia, incidência sobre poderes públicos e dialógica, ainda mais na era das redes.

A forma como uma organização estrutura seus processos de comunicação institucional é um importante termômetro de questões políticas e conjunturais do seu desenvolvimento institucional, podendo revelar elementos consideráveis da sua cultura organizacional, maturidade e leitura de contexto sociopolítico e econômico. Também demonstra dados da realidade vigentes no território onde essa organização se situa.

O objetivo deste artigo é trazer reflexões sobre o papel da comunicação estratégica para a incidência política e para o desenvolvimento institucional de OSCs.

Um olhar político sobre os processos de comunicação organizacional

Toda sociedade, em cada momento histórico e território, organiza-se a partir de códigos simbólicos, acordos, disputas de poder e desenvolvimento tecnológico. A Revolução Digital, período histórico marcado pela criação e popularização do uso da Rede Mundial de Computadores e das Tecnologias de Informação e Comunicação, promoveu a reorganização e ressemantização das relações socio-políticas e econômicas.

A interconexão em redes tecnológicas mundiais aprofundou os processos de globalização e as dinâmicas capitalistas, principalmente quando consideramos que tal expansão da hiperconectividade se faz por malhas tecidas não apenas pela inteligência coletiva dos usuários/programadores autônomos, mas a partir de empresas do chamado capitalismo informacional. Inteligência Artificial (IA), algoritmos, desmaterialização do dinheiro (convertido agora em crédito) e financeirização da vida se imbricam.

Desde o início deste século, a crise global do capital gera impactos locais nas populações, agora agravados pelo cenário de pandemia. Os Estados nacionais, já enfraquecidos, assistem ao esfacelamento político dos blocos regionais/mundiais. Os neoconservadorismos emergem alinhados às pautas moralmente conservadoras e coloniais (no caso do Sul Global), com lógicas neoliberais de mercado. A abundância de informações e a atemporalidade da internet reconfiguram, intermitentemente, as relações sociais. Novos movimentos sociais surgem para reivindicar velhos e novos direitos que as antigas estruturas sociais não conseguiram conquistar (ou manter), num lastro cada vez mais global, mas com fortes vínculos com as culturas e problemáticas locais.

Vivenciamos assim, um cenário complexo, com muitas rupturas e redesenhos. Neste contexto, as comunicações têm seu peso político acentuado e a própria política institucional se torna, cada vez mais, comunicacional. Haja vista os usos aprimorados de estéticas midiáticas aplicados a políticos e governos – para se elegerem e se manterem no poder – até escândalos como o Cambridge Analytica¹

1. Uso de dados de 87 milhões de usuários do Facebook a serviço da campanha de Donald Trump na eleição presidencial dos Estados Unidos em 2016.

e as *Fake News*², os quais põem em relevo os perigos para a democracia da manipulação de dados pessoais em redes digitais populares apropriados pela IA do capitalismo informacional.

No entanto, nessa sociedade em rede, os processos comunicativos também estão no cerne das possibilidades dos coletivos sociais incidirem sobre a realidade sem mediações tradicionais, como a da concentrada mídia hegemônica brasileira, marcada pelo coronelismo eletrônico e, mais recentemente, pelo avanço neopentecostal. Pensar nas estratégias de comunicação adotadas pelos movimentos neste contexto é um elemento essencial para entender as possibilidades de incidência e o próprio significado do que é fazer movimento social na atualidade. Estamos diante de um cenário repleto de paradoxos, novas oportunidades e em constante mudança.

As novas mídias sociais, operadas online, com destaque para a mediação da internet, estão mudando a forma das pessoas se relacionarem, abrindo acesso a fontes de conhecimento e a formas de construir a democracia, mas também fornecem todos os elementos para a construção de novas formas de controle social. Em termos de tempo histórico, é muito cedo para afirmações apocalípticas, celebrando ou negando (ou ignorando) o potencial que essas mídias colocam para a ação humana em geral e ação coletiva em especial (GOHN, 2013, p.52).

Os desafios, no entanto, são enormes porque os sistemas de poder políticos e econômicos vigentes compreendem os mecanismos da dinâmica desse novo ecossistema comunicacional – o qual se expande consideravelmente também a partir das ações e empreendimentos daqueles sujeitos. Para enfrentá-los, a sociedade civil precisa compreender as estruturas das novas e das velhas mídias, não meramente de forma tecnicista, mas fazendo leituras críticas de contexto, planejando as ações, monitorando e, sempre que necessário, realinhando-as. A luta pela cidadania e pela democracia na sociedade em rede não pode prescindir do entendimento acerca dessa ecologia midiática.

2. Inquérito das Fakes News também conhecido como o Inquérito (INQ) 4781 foi aberto, em março de 2019, pelo Supremo Tribunal Federal (STF) para apurar ataques e notícias falsas envolvendo o tribunal e seus integrantes.

Ser cidadão nessa sociedade hipercomplexa, que potencializa a hipersociabilidade, significa tornar-se capaz de distinguir entre diferentes linguagens e mídias, suas naturezas comunicativas específicas, suas 129 injunções político-sociais e, a partir disso, ter condições para desenvolver a capacidade de levantar perguntas acerca de tudo que lemos, vemos e escutamos. Isso porque se trata de uma sociedade de cognição distribuída, parte integrante da inteligência coletiva que, dadas a pluralidade e a diversidade de fontes de informação na ecologia das mídias em que ela se desenvolve, implica mais do que nunca, conceber a inteligência como incluindo um todo complexo, o corpo, a mente e o contexto. Esse tipo de cognição não está centrado estritamente nas tecnologias, mas sim na extração do conhecimento necessário para atender a situações e problemas concretos e abstratos (SANTAELLA, 2013, p. 13).

Não à toa, as brechas digitais reverberam, como caixas de ressonância, as desigualdades estruturais de raça/cor, gênero e classe social existentes no Brasil. A maior parte das/os brasileiras/as sem acesso ou com acesso restrito/precário à internet e às Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) são mulheres, negras/os e pobres, moradores das regiões norte e nordeste do país. A inclusão digital e as estratégias de comunicação vigentes na sociedade civil organizada, igualmente, nos dão indicadores das possibilidades e limitações para ação política nessa esfera pública ampliada pelo ciberespaço.

O uso das TICs e as estratégias de comunicação da sociedade civil brasileira

Em 2017, o CGI.br³ divulgou um relatório sobre o uso das TIC nas organizações sem fins lucrativos brasileiras. Isso ocorre porque o Estado brasileiro é signatário do documento “Transformando nosso mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável⁴”, o qual se insere no contexto dos Objetivos de Desenvolvimento

3. O Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br) foi criado pela Portaria Interministerial nº 147, de 31 de maio de 1995 e alterada pelo Decreto Presidencial nº 4.829. Tem a atribuição de estabelecer diretrizes estratégicas relacionadas ao uso e desenvolvimento da Internet no Brasil.

4. O documento, na íntegra, pode ser conferido no endereço eletrônico: <https://www.br.undp.org/content/dam/brazil/docs/agenda2030/undp-br-Agenda2030-completo-pt-br-2016.pdf>.

Sustentável (ODS). Para alcançar as metas estabelecidas, é necessário articular os entes federativos, os poderes estatais, a iniciativa privada e a sociedade civil.

As instituições sem fins lucrativos ouvidas pela pesquisa eram de diversas naturezas: entidades de defesa de direitos, religiosas, fundações, associações e sindicatos. Do universo pesquisado, 24% ainda não usam computador em suas atividades cotidianas, um cenário típico das pequenas organizações que contam, predominantemente, com mão de obra voluntária para o desenvolvimento de seus trabalhos. Mais especificamente, entre essas, que não contam com pessoas remuneradas, somente 29% possuíam computadores institucionais. Parte considerável dos equipamentos utilizados, especialmente nas instituições de menor porte e/ou comunitárias, são dos próprios trabalhadores ou voluntários (Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2017).

O acesso à internet está presente em 71% das entidades, sendo a maior parte na modalidade de cabo e fibra ótica (59%), seguido de conexão por linha telefônica – DSL (55%), modem 3G ou 4G (32%) e conexão via rádio (14%). Os principais motivos para a não utilização da internet, citados pelas organizações, foram: a falta de estrutura de acesso (46%) e o alto custo da conexão (43%). A falta de estrutura de acesso à internet foi a razão mais citada pelas organizações das regiões norte (76%), Nordeste (65%) e Centro Oeste (64%), reforçando as desigualdades regionais nas políticas de inclusão digital no país, além dos centros de interesse do mercado de TI.

As dificuldades de captação de recursos e de sustentabilidade são apenas dois dos empecilhos observados pelo CGI.br para a adoção das tecnologias de informação e, destacadamente, para a estruturação de suas ações de comunicação organizacional. A maior parte das instituições sem fins lucrativos brasileiras depende de editais governamentais, de fundos da filantropia brasileira e de instituições internacionais para se manter. No entanto, de acordo com Bobsin e Pozzebon (2017), a comunicação e as tecnologias não são vistas pelos órgãos financiadores como interligadas à atividade-fim institucional. Também faltam sistemas/*softwares* de gestão que atendam às necessidades do setor, cuja especificidade difere dos negócios tradicionais.

A força de trabalho, além da considerável rotatividade de pessoal (devido à escassez de recursos), aparentou ser pouco habilitada ao uso das tecnologias de informação e comunicação. Por fim, foram verificadas algumas estruturas demasiadamente hierárquicas, as quais se chocam com as lógicas mais horizontalizadas dos processos de comunicação na era das redes.

(...) nos casos investigados, ficou evidente que algumas organizações ainda possuem uma cultura “pensada off-line”, o que gera divergências entre os gestores e os profissionais da área de tecnologia. Essa questão é um dos reflexos da falta de visão estratégica do uso da tecnologia e a falta de planejamento e de estratégias claras acerca da atuação da organização. Em um dos casos, observou-se que, enquanto alguns colaboradores consideram as ferramentas disponíveis defasadas e insuficientes, os gestores as avaliam como sendo suficientes e desconhecem as tecnologias específicas utilizadas e necessárias para as atividades dos demais setores (BOBSIN e POZZEBON, 2017, p.32).

No cotidiano, os usos das TICs, em especial para as ações de comunicação, estão mais associados à visibilidade institucional e menos à captação de recursos e atividades de sustentabilidade. Menos de ¼ das organizações com perfis em redes sociais utilizam a plataforma para captar recursos (22%) e para solicitar doações (27%). Entre as instituições com website, apenas 14% possuíam ferramentas para recebimento de doações em sua página.

Na percepção dos gestores das organizações sem fins lucrativos com acesso à Internet, as TIC contribuem muito para a divulgação de suas ações e projetos (42%) e para melhorar sua comunicação interna (42%). Por outro lado, percebem menos a contribuição das tecnologias para a gestão de recursos: 45% acreditam que elas contribuem pouco ou nada para ajudar na redução de despesas. A ausência de recursos financeiros seguiu como a principal barreira que essas organizações enfrentam para o uso das TIC (38% entre aquelas que possuem computador), seguida da baixa velocidade de conexão à rede (19%) – barreira mais mencionada entre as organizações localizadas nas regiões Norte (32%) e Centro-Oeste (29%) (Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2017, p 87).

Como os dados são de cinco anos atrás, parte dessa realidade deve ter sido alterada, mas servem, ainda assim, como parâmetros para refletir acerca da necessidade de fortalecer os eixos de comunicação nas OSCs, compreendendo-os como estruturantes da sua existên-

cia enquanto instituição, de movimentos e das bandeiras de luta por direitos. Por isso, é preciso ir além do fetichismo tecnológico, pois “as redes não são instrumentos de transformação real por si mesmas” (CASTELLS, 2021, p.217) e estruturar sólidas políticas de comunicação, equilibrando valores institucionais e de causas, desejos e reais possibilidades.

Vale salientar que as mesmas redes instrumentais de fluxos que possibilitaram o avanço do capitalismo em todo o mundo têm sido apropriadas por instituições, movimentos e militâncias autônomas para visibilizar suas pautas políticas e suas dores. Ainda que, em muitos casos, não tratem a comunicação e a própria internet como arena política, entendem que a superação da situação de opressão passa pela capacidade de articular novos sujeitos para a luta, o que se dá com a incidência sobre a agenda pública da sociedade global, ou seja, por meio da comunicação tática e estratégica. (LIMA, 2018)

Os desafios e as possibilidades exploradas pelas organizações

As organizações do Fundo de Transição da Fundação Oak no Brasil acompanhadas pela Equipe DI dispõem de ferramentas de comunicação implementadas, prioritariamente, em plataformas digitais, o que não exclui a presença de produções impressas e de iniciativas de mídia radical. Essas últimas consistem em intervenções estratégicas e táticas de comunicação adotadas diretamente nos territórios onde atuam, sem a mediação dos espaços de mídia hegemônicos (veículos de comunicação tradicionais e plataformas de internet). São eles: anuncietas, aplicação de lambes, instalações artísticas, etc.

A mídia radical não tem o objetivo de ser ‘mainstream’, de atingir milhões e milhões de pessoas – embora possa chegar a ser. Tem, muitas vezes, uma perspectiva local, com operações comunitárias. O que importa é que essa mídia se comunica dispondo de exemplos mais próximos de seu grupo e fala de necessidades que nem sempre estão na agenda das grandes corporações de comunicação (DOWNING, 2002, p.67).

Essa combinação de ferramentas demonstra a compreensão do conjunto das OSCs acerca da importância da comunicação para levar informação aos seus públicos prioritários e mobilizar agentes sociais. Em quase todas as organizações há equipe profissionalizada em comunicação (ou pelo menos um/a técnico/a responsável), apontando para o investimento institucional na qualificação do seu diálogo com a sociedade. Parte desses, no entanto, são prestadores/as de serviço e/ou têm sua permanência dependente de projetos pontuais, ou mesmo de atividades dispersas em mais de um projeto – o que acende o sinal amarelo acerca da continuidade e consistência das ações em desenvolvimento.

Merece atenção o fato de que, na maior parte das organizações, não existem (ou estão desatualizadas) as ferramentas estratégicas de gestão da comunicação, tais como políticas e planos de comunicação. A comunicação organizacional segue um fluxo operacional, em maior ou menor medida, estabelecido de acordo com as demandas de projetos pontuais e com ações de visibilidade institucional tradicionais, associada à divulgação de feitos e com pouco diálogo/interatividade com seus públicos, apesar de terem, em especial após o período de pandemia, frentes consistentes de atuação em novas mídias. Esses espaços possuem características mais dialógicas, criativas e possibilidades ampliadas – ainda que não plenas, haja vista a gestão comercial dos algoritmos – de intervenção na esfera pública e, inclusive, de mobilização de recursos.

Assim, fatores como a dependência de projetos pontuais, o uso das redes digitais voltado prioritariamente à divulgação de feitos, sem um planejamento que correlacione as atividades de comunicação com seus fins estratégicos para a sustentabilidade e desenvolvimento institucional, podem colocar a comunicação organização numa posição instrumentalizada – “tarefeira”, no senso comum.

A falta de um plano operativo com objetivos, atividades, responsabilidades e cronograma estruturados de acordo com o que a organização deve e quer fazer podem ocasionar uma bola de neve nociva para a sua própria imagem pública, causando descontinuidades em frentes de atuação/articulação importantes, ocasionando sobrecarga da equipe técnica, prejudicando a saúde das pessoas e tensionando o ambiente de trabalho. Enfim, se trata de fatores e dinâmicas que não colaboram com o desenvolvimento institucional.



A Equipe DI tem acompanhado a revisão/criação das políticas de comunicação institucionais das organizações acompanhadas. Tais políticas permitem interconectar as práticas nesse campo com os princípios, valores e missão organizacional, sendo um mapa orientador da comunicação estratégica para o desenvolvimento institucional. Assim também, se politizam as práticas comunicacionais, garantindo a coerência com o projeto político das organizações, independentemente de financiamentos pontuais e de equipes técnicas.

Tem sido realizada a mediação no desenvolvimento dos planos de comunicação, os quais, por sua vez, possibilitam a operacionalização da política de comunicação, considerando o que pode e o que se quer/deve fazer dentro de um determinado período. Essas últimas ferramentas estratégicas proporcionam um panorama geral das prioridades organizacionais em relação aos seus valores e aos recursos (humanos, financeiros e operacionais) que dispõem. Se bem planejadas, corroboram com a ampliação do diálogo com a sociedade, com parceiros e financiadores, com o *advocacy* de direitos, com os mecanismos de transparência e com a mobilização de recursos.

As dificuldades enfrentadas pelas OSCs assessoradas para estruturarem, de forma estratégica, suas ações de comunicação se assemelham com o panorama traçado pela pesquisa do CGI.br, mencionado anteriormente. No entanto, ao se aproximar do debate sobre o tema e desenvolverem suas políticas e planos, as organizações compreendem que não é mais possível tratar a comunicação como um apêndice institucional. Pelo contrário, é preciso associá-la à estratégia política institucional, à cotidianidade dos processos de sustentabilidade e ao desenvolvimento institucional de forma geral.

As organizações acompanhadas pela Equipe DI, em seus Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) anuais, apontam para essa compreensão e estão em fase de desenvolvimento de suas políticas e planos de comunicação estratégicos.

Destarte, falar da incidência política na atualidade e do fortalecimento da democracia é abordar as ruas e as redes virtuais como espaços de disputa. Obviamente, isso não é simples, pois, além dos recursos incipientes para sustentar essas frentes de ação nas organizações, são exigidas também mudanças na forma de conceber as práticas de comunicação e na própria compreensão do seu papel no desenvolvimento institucional. Exige rever a cultura institucional e se reinventar em um contexto complexo, em constante mudança. No entanto, percebe-se que há disposição nas organizações acompanhadas para esses câmbios, há caminhos sendo trilhados neste sentido, considerando as especificidades de cada organização. Trata-se agora de avançar. ✨

REFERÊNCIAS

BOBSIN, D.; POZZEBON, M. O impacto das novas tecnologias no terceiro setor: barreiras e oportunidades. In: COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. **Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nas organizações sem fins lucrativos brasileiras** (livro eletrônico): TIC e organizações sem fins lucrativos 2016. São Paulo: Núcleo de Informação e Comunicação do Ponto BR, 2017. p.29-34.

CALDERÓN, F.; CASTELLS, M. **A nova América Latina**. Rio de Janeiro: Zahar, 2021.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. **Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nas organizações sem fins lucrativos brasileiras** (livro eletrônico): TIC e organizações sem fins lucrativos 2016. São Paulo: Núcleo de Informação e Comunicação do Ponto BR, 2017.

DOWNING, J. D. H. **Mídia radical**. Rebeldia nas comunicações e movimentos sociais. São Paulo: Editora SENAC, 2002.

GOHN, M. da G. **Sociologia dos movimentos sociais**: indignados, Occupy Wall Street, Primavera Árabe e mobilizações no Brasil. São Paulo: Cortez, 2013

LIMA, N. de Q. **Direitos em bits**: redes sociais, comunicação e incidência política na Marcha das Vadias Recife e no Movimento Ocupe Estelita. Recife: UFPE, 2018 (tese de doutorado). Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/33287>. Acesso em jul. 2023.

SANTAELLA, L. **Comunicação ubíqua**: repercussões na cultura e na educação. São Paulo: Paulus, 2013.

Mobilização de recursos para o desenvolvimento institucional: reflexões e aprendizados



O termo Mobilização de Recursos (MR) é multifacetado e abrange uma variedade de significados e contextos em diferentes campos e setores. Em sua essência, a mobilização de recursos refere-se ao processo de aquisição, alocação e utilização de recursos, sejam eles financeiros, humanos, tecnológicos ou materiais, para atender a objetivos específicos.

Neste texto, apresentamos de forma breve algumas das maneiras como esse conceito pode ser aplicado em diferentes contextos, dentro de empresas e organizações sociais. Assim como abordamos como foi a experiência de mobilização de recursos das organizações da sociedade civil (OSCs) acompanhadas pela Equipe DI.

Para entender a MR

A mobilização de recursos está relacionada à captação de recursos financeiros, como empréstimos, investimentos e financiamento, para apoiar operações e iniciativas de desenvolvimento. Também se refere à alocação eficaz de recursos humanos, tecnológicos e materiais para atingir metas organizacionais.

Nos governos, a mobilização de recursos envolve a coleta de receitas fiscais por meio de impostos e outras fontes de renda pública. Além disso, inclui a distribuição e o uso eficiente desses recursos para financiar serviços públicos, infraestrutura e projetos de desenvolvimento.

Nas OSCs, a mobilização de recursos não é só fundamental para angariar doações e financiamento para programas e projetos que promovem causas sociais, culturais ou ambientais, mas também desempenha um papel central na capacidade de uma instituição

de atingir seus objetivos e de se fortalecer. Apresenta-se como um caminho estratégico para que a instituição continue a operar, cumprir sua missão e adaptar-se a macro mudanças nacionais e globais.

Olhando “do portão para dentro”, a mobilização de recursos possibilita o desenvolvimento de capacidades internas, incluindo a contratação de talentos, treinamento de pessoal e aquisição de tecnologia e infraestrutura, que buscam aprimorar as dinâmicas institucionais. A sustentabilidade dessas organizações está ligada à sua capacidade de operar de maneira eficaz a curto, médio e a longo prazo, mantendo o cumprimento da sua missão e a efetivação dos impactos sociais almejados.

A mobilização de recursos permite igualmente que as organizações aprofundem temas, horizontes e análises que contribuam com a reformulação e o fortalecimento das capacidades operativas. Estes, por sua vez, apontam para a necessidade de utilização de boas ferramentas e instrumentais que auxiliem na leitura atualizada da organização e apontem pistas para novas dinâmicas de aproximação e construção de alianças estratégicas.

Pensando a partir das conexões locais e globais, a MR está também intimamente ligada à capacidade das OSCs em contribuir para a efetivação da Agenda 2030. Isto porque, ela busca os meios necessários para implementar projetos e programas que abordam questões-chave, como a justiça climática, erradicação da pobreza, igualdade de gênero, educação de qualidade e justiça social. Sem recursos adequados, essas organizações têm dificuldade em fazer progressos importantes em direção a suas metas.

Nesse contexto global, a MR desempenha um papel vital no acompanhamento das atividades das organizações com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), permitindo que elas identifiquem os pontos de conexão de suas ações, se comprometam, captem recursos e implementem programas que possam sensibilizar o público, influenciar as políticas públicas e atuar por mudanças sociais significativas.

A MR nas OSCs acompanhadas pela Equipe DI

Ao longo desses quase quatro anos do Fundo de Transição (FT), temos acompanhado um conjunto de sete organizações da sociedade civil cujo tamanho e tempo de atuação são bem variados. Trata-se de organizações com diferentes trajetórias, indo desde as mais recentes, menos de cinco anos de existência, até mesmo organizações mais históricas, com mais de 30 anos de existência. A característica temporal não se configura necessariamente como ponto de fortaleza ou de fraqueza das organizações. Todavia, no tocante a MR, tanto organizações mais antigas, quanto as mais recentes apresentam semelhanças na forma de tratar e operacionalizar esta dimensão internamente. Percebe-se uma ausência de dinâmicas, setores, pessoas e operações voltados para este eixo de forma específica.

De forma geral, não há nenhum tipo de setor, estrutura nuclear, nem mesmo dinâmica pré-estabelecida de setores e/ou programas dentro das instituições do FT que estejam voltados para a mobilização de recursos. A experiência mostrou que mesmo quando havia alguns planos de sustentabilidade e planos operacionais de captação de recursos, a grande maioria destas organizações não adotava tais instrumentos como orientadores de suas ações na área – fato que se convertia numa tensão frente à sua sustentabilidade financeira.

É curioso identificar como algumas organizações encontraram meios e mapeamentos para estabelecer relacionamentos institucionais que apontam para dinâmicas mais efetivas de MR. Em geral, as pequenas organizações com pouco tempo de fundação, possuem estruturas mais fluidas de funcionamento e, por isso, demandam menos recursos e tempo na manutenção de estruturas fixas para suas formas de intervenção. Isso permite que as perspectivas de captação se ampliem com possibilidade de acesso aos pequenos fundos de projetos que, em muitos casos, suprem suas necessidades operacionais.

Por outro lado, há organizações que demandam uma estratégia de mobilização de recursos mais complexa e integrada, que reflita necessidades mais gerais, institucionais, e não só de alguma área temática específica, cobrindo também custos correntes da instituição, a depender do tamanho, do histórico político e do tipo de trabalho que é feito por algumas delas. Em geral, essas organizações possuem



equipes maiores, trabalham com contratações via Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e dispõem de estruturas físicas para atendimento de públicos os mais diversos.

Organizações sociais históricas e pioneiras, ao assumirem como tema de suas lutas os Direitos Humanos, se enquadram nesta segunda descrição, dentro do Fundo de Transição. Durante muito tempo puderam contar com o apoio de parceiros da cooperação internacional sensibilizados e convencidos da importância do papel delas para o enfrentamento das desigualdades no Brasil. Estes parceiros aportaram por muitos anos recursos para a manutenção e até mesmo ampliação das estruturas físicas das organizações e, junto a isso, também as dinâmicas instituídas para mantê-las.

Todavia, este apoio não se converteu em um modelo sustentável de operação sob a perspectiva da mobilização de recursos. Ou seja, os anos de apoio não levaram à construção de um tipo de setor ou até mesmo instância coordenativa cuja pauta e objetivos específicos se debruçassem sobre demandas relacionadas à mobilização e a captação dos recursos de forma regular.

Encontramos, ao longo desses quase quatro anos do FT, em todas as organizações acompanhadas, uma lógica de elaboração de propos-

tas ou de construção de pequenos projetos a partir de sinalizações de editais nacionais. A única exceção é de uma das organizações que já tinha um conjunto de parceiros institucionais estabelecidos, com ciclos de financiamento maiores, que fizeram com que a mesma não se preocupasse inicialmente com essas questões. Entretanto, ao término do ciclo de assessoramento, a conjuntura mudou, e a necessidade de buscar novos recursos emergiu.

No conjunto das organizações restantes, a elaboração desses projetos se dava a partir desses pequenos editais, não havendo nenhum tipo de estratégia, nem mesmo plano de metas a ser perseguido. A atuação e o apoio da Equipe DI possibilitaram um importante suporte ao planejamento estratégico das organizações no início do ciclo da consultoria, deixando mais nítidos papéis e frentes de ação.

No âmbito das organizações acompanhadas, existem aquelas que são autogestionárias e horizontais, as quais apresentaram novas formas de fazer a captação de recursos. Uma delas adota um sistema de acesso a recursos de patrocínios, que são muito específicos, do ponto de vista não só do acesso, mas também da capacidade de execução e de operacionalização, não demandando grandes estruturas orçamentárias das organizações menores, e ajudando muito a essas equipes (normalmente pequenas).

Ainda em relação a essas organizações mais horizontais, a utilização regular de plataformas como o *Prosas* e outros sites com foco em captação de recursos, como o da Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR), se mantém como uma efetiva dinâmica de mapeamento de oportunidades. Isso é, no entanto, uma faca de dois gumes, haja vista que algumas oportunidades trazem para as organizações muita tensão quanto aos prazos estabelecidos para encerramento dessas chamadas.

Apoiamos a implementação de novas dinâmicas de mapeamento de oportunidades, para que essas organizações acessassem previamente chamadas estratégicas, contribuindo para uma maior capacidade de elaboração de projetos muito mais refinados e assertivos. Além disso, a partir da necessidade de diversificação de recursos e do cenário político nacional, foi feito um trabalho de fortalecimento dessas organizações quanto à documentação, capacidade de escrita

e de operação da plataforma nacional de transferência de recursos públicos (<https://www.gov.br/transferegov/pt-br>), para que as mesmas pudessem pleitear este tipo de recursos. Nessa frente, apenas uma das organizações mais recentes ficou impossibilitada de acessar essa modalidade em função do tempo de fundação, com menos de três anos de existência, conforme requisito legal.

Outro aspecto importante diz respeito à própria carga de tempo que essas equipes disponibilizam para a construção de projetos e até mesmo de mapeamento ou para a construção de planos para a captação de recursos. No geral, o conjunto dessas equipes está completamente comprometido com as atividades na ponta, elaboração de relatórios e dinâmicas de representação institucional em espaços de controle social, as quais demandam muito tempo, não permitindo que elas possam se debruçar sobre o aprofundamento estratégico de análise institucional que subsidie a mobilização de recursos. Esse tipo de prática cria espécies de “ilhas de elaboração de projetos”. Um exemplo acontece com as equipes ligadas à construção de orçamentos, que não participam necessariamente das elaborações iniciais e recebem apenas o “pacote” com as atividades e o desenho das equipes técnicas para serem orçadas, e que, por isso, não contribuem para esse olhar mais amplo dessas organizações.

Para mitigar essa dificuldade, podem ser utilizados programas como o *Padlet* e o *Jamboard*, além das ferramentas de reuniões virtuais, as quais contribuem para a elaboração de propostas a partir de uma perspectiva de *stakeholders*. Essa construção de projetos em plataformas em nuvem, também tem contribuído para amenizar a dificuldade encontrada de juntar as equipes e contar com um processo de elaboração mais rico e diverso.

As fontes de recursos

O conjunto das organizações acompanhadas pela Equipe DI mostra uma grande dependência de recursos de poucas fontes. Apenas duas dessas organizações apresentavam fontes mais diversificadas, em um caso por ser entidade nacional e contar com estruturas nacionais, e noutro caso, por a organização já ter tradição histórica numa abordagem temática, o que facilita tal acesso.

No geral, os fundos acessados pela maioria das organizações se caracterizam pelo pequeno volume financeiro, por estarem atrelados aos editais nacionais, por serem fundos temáticos e até mesmo de patrocínio de instituições financeiras. O diálogo com a cooperação internacional se dá em duas situações. Nesses casos, essas ONGs internacionais vêm sinalizando a retirada dos recursos em função da priorização de novos temas e territórios.

Outra fragilidade identificada diz respeito às estratégias voltadas para doações individuais. Por mais diversas que sejam essas organizações e, inclusive, diferenciadas sobre o aspecto de inovação, nenhuma delas apresentava estratégias efetivas e continuadas para esta modalidade de captação de recursos. Algumas apresentavam ações pontuais e, para a venda de materiais, por exemplo, careciam de um plano de negócios.

Avanços e desafios para a mobilização de recursos a partir da experiência do Fundo de Transição

É possível identificar muitos avanços ao longo desses quatro anos de apoio às organizações do FT. Parte considerável deles tem a ver com a incorporação de hábitos e fluxos necessários para o exercício de uma mobilização e captação de recursos cotidianos e estratégicos, a instituição de grupos operativos para o aprofundamento e a construção de projetos, assim como estratégias de aproximação com potenciais financiadores, as quais acontecem de forma regular em todas as organizações acompanhadas.

Outro aspecto de avanço nas organizações pode ser verificado a partir do acesso a novos recursos financeiros, tanto nas mais longevas quanto nas menores e mais recentes. A diversificação das fontes, igualmente, é perceptível e tem relação direta com o fortalecimento dessas instituições, sobretudo as mais recentes, quanto à sua documentação e acervo técnico para participar das chamadas nacionais com recursos públicos federais.

Nesse sentido, houve uma melhora efetiva com a participação de cinco das sete organizações nessa “janela” de editais públicos aberta no meio do ano de 2023. Destas cinco organizações participantes, três tiveram propostas aprovadas com valores significativos e com projetos que durarão mais de 16 meses, conferindo mais tranquilidade quanto ao cumprimento da missão de forma mais estratégica.

A qualidade dos projetos escritos também deve ser realçada, já que agora são feitos a partir de momentos de construção e de mapeamento de focos estratégicos, de leitura institucional dos novos horizontes de atuação, aprofundados a partir do trabalho de consultoria da Equipe DI.

A capacidade de mapeamento de novos apoiadores merece ser mencionada. Assim como a própria consciência do papel institucional e dos temas abordados por elas no acesso e na construção de novas alianças institucionais.

Por fim, consideramos mais um avanço significativo: a capacidade de articulação entre essas organizações não apenas no campo político, mas também na perspectiva de troca de saberes na área de mobilização e captação de recursos.

Atualmente, pensar na mobilização e na captação de recursos exigidos das organizações não é apenas a plena capacidade de operação de projetos, mas também elementos como transparência, maior capacidade de operação administrativa e financeira e uma comunicação estratégica transformadora. Esta última deve pautar temas e causas, com fortes posicionamentos institucionais que incidam concretamente na capacidade de captar recursos.

Neste contexto, também é importante acrescentar elementos globais que incidem diretamente na capacidade de acesso a fundos, muitos deles ligados à própria conjuntura geopolítica internacional.

Vale atentar para a emergência de extrema direita em todo o mundo, especialmente na Europa Central - base financeira importante da cooperação internacional -, bem como para o constante fluxo no campo dos grandes deslocamentos humanos e os efeitos das

mudanças climáticas. Essas situações levam a um movimento de redirecionamento dos recursos destinados à ajuda ao desenvolvimento, o que gera um desafio por parte da própria cooperação internacional, de uma releitura atualizada de suas prioridades e das comunidades e territórios onde atuam.

Estrategicamente, é importante que as organizações da sociedade civil possam, de fato, mapear áreas e temas centrais de atuação, esboçando interfaces entre esses diferentes temas. Não há fórmulas de ‘salvação’, mas esse olhar panorâmico do campo dos financiadores, a organização dos fluxos e a interseccionalidade temática têm se mostrado elementos dedicados para alavancar a mobilização de recursos. 

● ENTREVISTA

ANA BÁRBARA CAPORAL por NATALY QUEIROZ

Gestão de equipes e projetos: aprendizados sobre a constância e a flexibilidade



O trabalho desenvolvido pela Equipe DI ao longo desses quatro anos foi multifacetado e repleto de camadas. Isso porque incluiu uma diversidade de sujeitos e organizações, em territórios diferentes, com histórias e frentes de atuação diversas e, ainda mais, por ter tido o desafio pandêmico de adaptação de suas dinâmicas, metodologias e abordagens, considerando o período crítico vivido.

Neste contexto, a demanda por coordenação das ações, animação das equipes e gestão da informação tornou-se enorme, além de necessária. Acreditamos que a memória das experiências dos processos desenvolvidos e acompanhados pela Equipe DI trazem relevantes insumos para o campo social, para financiadores e para quem pretende se aproximar dele.

Por isso, trazemos nesta publicação, uma entrevista com Ana Bárbara Caporal, gerente administrativa e financeira do projeto nesses quatro anos do Fundo de Transição. As soluções encontradas para coordenar os processos de gestão e as suas reflexões sobre as aprendizagens desse período partem do micro para o macro, do pessoal para o coletivo, apontando caminhos importantes para alinhar as estratégias e os resultados com o imprescindível trato humanizado, elemento estruturante do ethos do campo social.

NATALY QUEIROZ | *Na equipe DI, você é um ponto de convergência, responsável pelos processos de articulação tanto das organizações, quanto de animação das/os consultoras/es. Como equilibrar a atenção em relação à dimensão humana da ação (as pessoas), a dimensão estratégica (os fins) e a dimensão dos recursos?*

ANA BÁRBARA CAPORAL | A responsabilidade e o envolvimento são muito grandes. O Fundo de Transição é um grande projeto, em termos de recursos financeiros, humanos e de compromisso com os resultados. Posso dizer até que é o maior no qual trabalhei em toda minha carreira. Houve muitos caminhos a serem seguidos ao longo dessa trajetória. O projeto abrange um público de sete organizações sociais da Grande Recife, apoiadas por uma equipe multidisciplinar inicialmente de oito, e atualmente sete consultores, além de profissionais externos e prestadores de serviços que acompanham atividades e têm papéis específicos dentro do projeto. E esse é o universo no qual eu mergulhei nesse percurso. Como profissional da área administrativa e de gestão, sempre tento fazer o melhor, o que está ao meu alcance para que meus parceiros sejam plenamente atendidos em suas demandas e necessidades durante o processo. Este também é um aspecto do meu perfil individual, mas entendo que quem atua na gestão de processos administrativos deve buscar esse nível de entrega ao lidar com fluxo de informações, controle de recursos e dinâmica de pessoas. O equilíbrio nessas relações é um ponto de amadurecimento, e a estratégia é buscar constância e flexibilidade. Isso tem me fortalecido como profissional da área. Nem sempre tudo sai do modo programado, de forma equilibrada e lógica, encontramos muitos desafios, limitações e incertezas, mas o resultado, lá na ponta, tem que ser alcançado.

NATALY | *Quais são os aprendizados que você tirou deste processo, destacando as diferenças entre esses dois grupos (consultores e OSCs), durante e após a pandemia?*

ANA BÁRBARA | Começaria pela pandemia, que nos surpreendeu negativamente com sua aterrorizante estatística de contágio e mortandade, em um momento político tensionado e polarizado aqui no Brasil e no mundo. As pessoas estavam com medo e desmotivadas, sem certezas de um futuro melhor. O Fundo de

Transição chega nesse contexto, dizendo para as organizações se fortalecerem institucionalmente, para o que viria mais à frente. Tem a ver com retirar o apoio financeiro, de forma progressiva e respeitosa, com um olhar cuidadoso e de oferta de perspectiva em relação à continuidade da existência dessas organizações. Eu aprendi nessa chegada sobre planejamento e cuidado. Aprendi sobre a força do propósito. Ao observar a atenção (quase fraternal) que a Equipe DI sempre disponibilizou ao fazer contato e compartilhar conhecimento com esse grupo diverso de organizações e pessoas e apoiar as mudanças que pudessem fortalecê-las ao longo do percurso. Aprendi sobre autocuidado, ao ver a dificuldade enorme enfrentada por essas pessoas e organizações, que lutam por

“

É NECESSÁRIO PERCEBER AS SUTILEZAS DE CADA INFORME, DE CADA SOLICITAÇÃO E ACOMPANHAR CADA PROCESSO DE MANEIRA FLEXÍVEL, MOLDANDO-OS AOS SUJEITOS ENVOLVIDOS, COM EMPATIA E RESPEITO AO TEMPO DE CADA UM/A”

causas de grande significado para a vida das pessoas, mas que também precisam de um olhar atento aos sujeitos que as constituem e até mesmo uma atenção à cura e regeneração do seu corpo institucional para seguir adiante. Aprendi o valor de uma comunicação humanizada e voltada para o contexto do campo social. Não se trata apenas de compartilhar informações pontuais e de praticidades administrativas. É necessário perceber as sutilezas de cada informe, de cada solicitação e acompanhar cada processo de maneira flexível, moldando-os aos sujeitos envolvidos, com empatia e respeito ao tempo de cada um/a. Aprendi sobre união, quando observava o conjunto de consultores, com muita vontade de contribuir com o processo de fortalecimento, fazendo um trabalho conjunto para apoiar essas organizações, tendo muito cuidado para não invadir os espaços, mas com a missão de realizar movimentos de apoio a mudanças e desenvolvimento. Aprendi sobre quebrar paradigmas, ao superar desafios de linguagem e território, de domínio de novas ferramentas e de gestão do tempo. Tanto no convívio na Equipe DI quanto

com as várias conexões realizadas também com os integrantes das organizações e vários sujeitos com os quais me conectei no percurso. O momento é de retomada e reorganização pós-pandemia. Percebo as pessoas numa corrida louca para vencer as etapas e compromissos deixados de lado no período de isolamento, e de um grande esforço para continuarem suas lutas e se posicionarem mais fortemente no campo. Assim como, do outro lado, na Equipe DI, vejo a preocupação e o esforço em deixar um legado positivo e duradouro de uma virada de chave na história de cada uma dessas sete organizações.

NATALY | *A memória de uma experiência de campo como a do Fundo de Transição da Fundação Oak no Brasil é muito valiosa. Um processo, como o da Equipe DI, gera uma quantidade considerável de informações. Como se deu, na prática, esse processo de gestão da informação?*

ANA BÁRBARA | Tudo foi sabiamente planejado e projetado desde o início. Era previsível que um projeto como este iria precisar de uma gestão eficaz e intensa de informações. Imaginamos um fluxo muito grande, envolvendo uma equipe multidisciplinar de consultores independentes, divididos em três estados diferentes do Brasil, mais sete organizações, com suas sedes localizadas na Grande Recife. O volume de dados gerados, ao longo de quatro anos, é muito significativo, e foi necessário prever essa dimensão para manter o controle. Aprendemos durante a pandemia a utilizar as ferramentas que já estavam disponíveis no mercado, mas não tínhamos o costume de utilizar, nem o domínio de tais recursos. Como a necessidade nos ensina e nos faz aprender, pudemos gerenciar uma plataforma de compartilhamento de informações em nuvem, facilitando o acesso remoto de qualquer lugar do país, a qualquer tempo, tornando tudo muito fluido. Essa mesma fluidez otimizou muito a gestão do tempo, possibilitando um monitoramento mais eficaz e maior controle para que as entregas ocorressem dentro dos prazos. Primeiro, montamos uma estrutura básica, com as pastas principais e algumas subpastas. Em seguida, foram definidos os acessos de cada integrante, conforme o seu papel naquele ponto do projeto. Ao longo do percurso a coisa foi crescendo, foram surgindo novas pastas e demandas e necessidades cada vez mais específicas. A mim, favoreceu o hábito. O dia a dia. Consegui criar uma memória fotográfica e mental, de muitas etapas. Como gestora do fluxo de informações busco ter um gerenciamento contínuo de acesso e acompanhamento todos os movimentos que ocorrem no coletivo, e até mesmo alguns individuais, pois me tornei essa referência. Trago nisso tudo, uma grande responsabilidade e, por esse motivo, busco sempre saber, acompanhar. E, se não sei, rapidamente vou atrás da informação, até que possa amparar com subsídio correto a demanda solicitada, para dar continuidade ao trabalho. Como ponto de atenção, mantenho tudo registrado, prevenindo uma busca futura de informações ou até mesmo de busca ativa de algum registro posteriormente, pois acredito que, ao final do processo, esse banco de dados representará a transparência desse processo e armazenará também, toda a riqueza de conhecimento gerada no decorrer do percurso.

NATALY | *Quais foram os desafios encontrados, ao longo desses quatro anos, nesse processo de gestão da informação e as soluções aplicadas?*

ANA BÁRBARA | O maior desafio, de início, foi a própria pandemia e todas as emoções que vinham daquele momento de incerteza. Mas foi a distância e o tempo, os desafios mais perenes. Encontrar o tempo de cada um dos sujeitos e fazer a conexão das agendas e de propósitos foram pontos de atenção desde sempre. Tenho um esforço diário, para contemplar todas as demandas. Muitas surgem no coletivo, mas algumas surgem no contato individual e requerem uma atenção fora do fluxo. Nesse momento, é preciso equilíbrio e flexibilidade para compreender e comunicar da melhor maneira. Nas situações que exigem uma atenção redobrada, é da minha prática ter registrado respostas, datas de retorno e detalhamento do diálogo, como forma de salvaguardar a veracidade da informação, a minha palavra e sobretudo a responsabilidade com o que está sendo acordado. É uma atitude que me traz mais segurança e proporciona transparência ao processo da área a qual estou gerenciando. Como profissional da área administrativa, ainda com pouca experiência no campo social, meu desafio pessoal foi encontrar e compreender a linguagem do campo, que é muito específica. Passei (e ainda passo) por momentos de tensão, onde me cobro uma comunicação eficiente o suficiente para alcançar o cumprimento da minha tarefa, mas a todo instante me policiando e consultando colegas da Equipe, para que essa troca nunca seja percebida como invasiva, preconceituosa ou desrespeitosa.

NATALY | *Os saberes e as abordagens metodológicas adotadas ao longo desse processo pelas/os consultores/as, bem como aquelas trazidas pelas organizações são diversas. Como elas atravessaram o seu trabalho?*

ANA BÁRBARA | Na verdade, eu percebo um movimento contrário: meu trabalho é que atravessa essas abordagens! O fluxo principal é o das consultorias temáticas, e do acompanhamento e monitoramento do que é planejado pela Equipe DI, eu cruzo essas linhas todas. As ações das consultorias, muitas vezes precisam do meu apoio para serem compartilhadas com a Equipe e até mesmo com o coletivo das organizações. É nesse ponto que eu entro com meu trabalho e faço essa costura de conhecimento e gestão da informação.

As organizações, por sua vez, têm os seus processos, as suas metodologias internas e de gestão específicas. Ao longo do tempo, procurei identificar e me informar sobre a quem recorrer dentro das organizações para resolver minhas demandas. Dependendo do que eu preciso, já direciono meu contato, agilizando o meu trabalho e sendo cuidadosa para não invadir os espaços dos integrantes das organizações. O pessoal é muito bacana, e eu sempre encontrei muita receptividade e acolhimento nas minhas interações. Também acompanho integralmente todas as atividades através das plataformas das quais nos utilizamos para comunicar, interna e externamente como Whatsapp, Email e LinkedIn. Estou sempre conectada e ligada em todos os movimentos, para poder responder prontamente a qualquer solicitação da equipe ou das organizações.

NATALY | O que você leva, enquanto profissional e pessoa, dessa experiência de suporte ao Desenvolvimento Institucional?

ANA BÁRBARA | Que desenvolver-se é fundamental à nossa existência enquanto indivíduos e como coletivo. A velocidade das mudanças ao nosso redor é muito alta. Precisamos contemplar nossos sujeitos internos, reforçar nossos valores e propósitos sem perder o tempo. Fugir das bolhas conceituais do “eu sei tudo”, “eu não preciso de mais nada” ou então “estou muito bem colocada profissionalmente, ou institucionalmente, e não preciso mudar”. Equívoco é achar que já temos todo conhecimento necessário para seguir nosso caminho, sobre qualquer coisa para qualquer direção. As mudanças estão ocorrendo em todos os campos da vida! Tudo o que é agora, pode não ser nos próximos passos de nossa trajetória. É preciso humildade, para entendermos que só podemos fazer e ter sentido, ao sermos coerentes com nossos valores, mas flexíveis ao compasso dos avanços que apontam em nossa caminhada. Estar aberto e de boa vontade para atualizar conceitos e conexões deve ser uma premissa para desenvolver qualquer indivíduo ou organização. Ao compartilhar nossas experiências e trocar conhecimento, ensinamos para os outros. Mas também aprendemos muito com os outros com suas histórias e vivências. E assim crescemos juntos. Eu cresci nesse papel de gerente administrativa e financeira dentro deste projeto tão incrível e desafiador, e é isso que eu levo daqui: muito aprendizado e fortalecimento pessoal e profissional. ✨

#3

INICIATIVAS INTEGRADAS



Comunicação e mobilização de recursos: uma integração necessária



A comunicação e a mobilização de recursos são dois pilares estruturantes do desenvolvimento institucional que, quando interseccionados, podem fortalecer as estruturas organizacionais, dinamizando-as. A comunicação é um elemento-base para o estabelecimento de relações entre indivíduos e entre instituições, sendo também um espaço onde se transmitem informações, estabelecem-se práticas e constroem-se, dialogicamente, consensos. A comunicação, igualmente, lança luzes sobre os dissensos existentes, abrindo caminho para debates e possíveis transformações. A política de uma organização é eminentemente comunicacional, e o formato da comunicação organizacional é, em grande medida, espelho do modelo de gestão e governança da OSC.

A mobilização de recursos, por sua vez, não se configura plenamente dentro de uma organização apenas com ações e dinâmicas estritamente burocráticas - uma vez que é necessário que tais dinâmicas sejam convertidas em metodologias que devem estimular construções e envios de propostas, que são pilares vitais para uma boa captação de recursos -, mas se configura fortemente a partir do alinhamento com a comunicação estratégica da organização.

Muitas vezes, a própria “reputação social” da organização, fortalecida não somente pela quantidade de anos que atua no campo da defesa dos direitos, mas também pela própria capacidade de levar para a sociedade o senso crítico acerca de alguma violação ou pela capacidade de promover o engajamento social a partir da causa defendida, reforça e cria um ambiente institucional propício para a construção de novas alianças. Estruturar processos integrados, que expressem de forma criativa e transparente as causas defendidas para que se busque o suporte solicitado, trará ainda mais “força” para todas as estratégias de captação e mobilização de recursos.

No momento histórico em que estamos, pensar o desenvolvimento institucional é seguir numa lógica de complexidade, de construção multidisciplinar e interdisciplinar. O pensamento iluminista, associado à razão, à fragmentação dos saberes e das práticas, com divisões muito demarcadas entre campos, durante muito tempo orientou as formas de ação dos diversos segmentos da sociedade, da academia, governos e também das organizações da sociedade civil. No entanto, os desafios postos pelas reconfigurações sociais em todo o globo exigem a não instrumentalização e a não compartimentalização dos saberes, das práticas e dos processos.

Não estamos defendendo que todas as pessoas de uma organização tenham que saber e fazer tudo, afinal os profissionais multitarefas, muitas vezes, são tão somente a imagem sobrecarregada e sofrível da precarização trabalhista no neoliberalismo. No campo social, esta é uma imagem abominada pelas consequências subjetivas e sociais que carrega consigo.

O que estamos abordando é a necessidade de pensar processos e ferramentas organizacionais que interseccionem frentes de ação, setores e saberes, como gestão e governança, comunicação e mobilização de recursos, governança e mediação de conflitos, por exemplo; que transversalizem, nos diversos espaços da organização, pautas caras às missões institucionais, como o racismo e o sexismo; que reconheça na diversidade e na pluralidade um campo de expansão; que adote como prática a revisão dos seus próprios saberes e métodos, além de uma escuta ativa dos sujeitos que integram a organização e com os quais se relacionam. Tudo isso, com a real dimensão das suas possibilidades e lugar no campo social. Um exercício difícil, porém necessário.

Vale lembrar que não há um modelo universal de desenvolvimento institucional. A organização constrói seu processo (e o reconstrói permanentemente) por meio de um exercício árduo de autopercepção, de compreensão do campo onde se insere e de adaptação/revisão de suas políticas e processos. Estar aberto/a para isso é um indicador importante da vitalidade e sustentabilidade do projeto político da organização.

A Equipe DI tomou para si esse desafio, neste segundo ano, buscando integrar as frentes de consultoria, o que também, em parte, foi

uma demanda de algumas das organizações assessoradas. Nesse contexto realizamos uma roda de conversa sobre mobilização de recursos e, posteriormente, uma oficina sobre o mesmo assunto. Concomitantemente nos instrumentos de planejamento e políticas das organizações assessoradas, inseriu-se, com o acompanhamento dos consultores da equipe, frentes de ação e instrumentos que integram comunicação e mobilização de recursos. Um pouco dessa experiência, ainda em fase inicial para algumas instituições, será descrita nos próximos tópicos.

Certamente, a estratégia adotada pela Equipe DI de integrar as abordagens proporcionou ao conjunto das organizações envolvidas uma vivência prática que consolidou em muitas delas uma nova forma de perceber e trabalhar a comunicação e a mobilização de recursos. Isso tem possibilitado o aprimoramento de novas abordagens e uso de instrumentos no conjunto das iniciativas em curso (sites, redes sociais, intervenções físicas, etc.), dando um foco ainda maior para a necessidade de internalizar cotidianamente dinâmicas/comportamentos que promovam resultados efetivos na sustentabilidade política e financeira delas.

Percepções sobre a integração da comunicação estratégica e da mobilização de recursos

A integração da perspectiva de mobilização de recursos nas estratégias de comunicação requer um alinhamento com a mudança na forma de perceber esses dois campos enquanto complementares. Dentro dessa perspectiva de complementaridade, é necessário tomar cuidado para que não se instrumentalize a comunicação institucional enquanto meio-fim de captação de recursos, nem se instrumentalize a mobilização de recursos enquanto atividade prioritariamente de marketing.

A mobilização de recursos e a comunicação são frentes políticas e, portanto, exigem a politização do pensar sobre o que se faz em cada uma, alinhando-as à missão, aos valores e à estrutura existente. Muitas vezes, essa costura dos dois campos se conecta (ou mesmo exige) uma mudança da própria cultura organizacional.

Na roda de diálogo realizada pela Equipe DI em junho de 2022, foi possível, a partir de uma dinâmica em grupo, ter um termômetro de como as organizações percebem essa relação entre os dois campos, de forma macro, e, no contexto de cada uma, se há um movimento ou processos sendo pensados (ou mesmo em curso) para interseccionar as duas frentes.

Em relação às percepções, existe no conjunto das organizações a compreensão de que se tratam de campos fundamentais para o desenvolvimento institucional. “A comunicação é essencial para a solidez, para a transparência e o *accountability*, ou seja, para a sustentabilidade”, afirmou o representante de uma das organizações. O mesmo em outra instituição: “a comunicação é uma aliada na estratégia de mobilização de recursos e de incidência política. Comunicação é sustentabilidade”.

As falas demonstram um enorme potencial de ação porque o que, em geral, compartimenta e engessa os processos de comunicação institucional para incidência política e mobilização é um olhar mecânico, pouco orgânico e limitado sobre para que servem os canais de comunicação e as atividades desse setor. Essa perspectiva antiga, já ultrapassada, de comunicação organizacional, está associada à ideia de que a comunicação apenas executa atividades demandadas, de projetos diferentes, com frágil integração à proposta de sustentabilidade da organização e sem perceber que os *feedbacks* dos públicos internos e externos recebidos pelas assessorias devem colaborar com a melhoria de processos e entregas institucionais.

As organizações acompanhadas pela Equipe DI demonstram maturidade em relação também à compreensão da importância de interseccionar comunicação e mobilização de recursos. Uma das entidades assessoradas respondeu: “É uma via de mão dupla. Fundamental para o equilíbrio. Se olharmos de forma orgânica, uma alimenta a outra, e dá vida a um sistema muito maior, que vai além das instituições”. Uma segunda organização concordou: “A relação é intrínseca e em permanente construção”.

Há nessa última afirmação outro indicativo relevante: a compreensão de um olhar estratégico, de estar conectado com o contexto onde se insere, tanto internamente quanto externamente, revisitando,



quando necessário, a estratégia e os instrumentos institucionais de comunicação e mobilização de recursos. Em um cenário globalizado, fluido, complexo, de rápidas mudanças e de interconexão, esse movimento dialético é fundamental para a sustentabilidade da organização.

A segunda pergunta, relacionada aos processos em curso (ou pensados) para integrar os dois campos, revela que estamos, de forma geral, em um momento ainda inicial e aponta alguns gargalos merecedores de atenção. É importante destacar que parte das organizações assessoradas já realizou (ou realiza) atividades de mobilização de recursos financeiros, via campanhas, financiamentos coletivos e outros; igualmente, o fazem na mobilização de voluntários para pesquisas e intervenções políticas. Demonstram, assim, que já têm certo *know-how* e, em considerável medida, aprendem com as ações empreendidas a partir da avaliação dos acertos e dos erros. “A nossa comunicação trabalha na mobilização de forma orgânica”, pontuou uma das organizações que já dispõe de fontes diversas de mobilização de recursos.

É notória, no entanto, a descontinuidade dessas iniciativas no todo do grupo. Existem algumas possibilidades para explicar isso. Duas delas estão nas equipes enxutas, que são um dificultador da execução das atividades e mesmo da reflexão sobre essas iniciativas, e na fragilidade das estratégias/políticas/planos de integração. Um

representante de uma das organizações destacou: “Talvez a única política existente seja de agradecimento público ao voluntariado e de contato mais direto com os financiadores”.

De forma comum, durante a roda de diálogo, quase todas as organizações apontam seu investimento de energia e foco no desenvolvimento de políticas e planos que transversalizem essas duas frentes, colocando, por exemplo: frentes de mobilização de recursos nos instrumentos de comunicação e vice-versa. “Estamos em processo de reestruturação dos instrumentos institucionais e de gestão, o que inclui a comunicação”, afirmou o representante de uma das organizações. “O direcionamento político está sendo construído na definição dos planos de sustentabilidade e de comunicação. Entendemos, coletivamente, que devemos mobilizar diversos tipos de recursos, não só dinheiro. A diversidade de recursos potencializa a capacidade das organizações, sua sustentabilidade e desenvolvimento”, acrescentou outro.

Esse esforço que já está em curso na maioria das organizações é indispensável. Trata-se de um pontapé que garante uma visão sistêmica do que pretendem implementar, que conecta saberes entre campos de conhecimento, que pede, muitas vezes, mudança nos fluxos de trabalho e exige intercâmbios entre pessoas e parceiros.

As OSCs acompanhadas pela Equipe DI reconhecem seus potenciais e os compreendem como um capital para incidir politicamente, fortalecendo, concomitantemente, sua imagem e diálogo com possíveis colaboradores/apoiadores, de diversas naturezas. “A diversidade de recursos potencializa a capacidade das organizações”, destacou um dos participantes da Roda de Diálogo.

A comunicação dos planos de mobilização de recursos

Pensar a mobilização de recursos de forma estratégica na organização requer muita nitidez quanto aos resultados que se quer alcançar ou, pelo menos, convicção quanto ao percurso que se deseja imprimir neste campo. Enquanto abordagem de DI, podemos afirmar que houve um forte avanço das organizações acompanhadas quanto à compreensão das diferentes frentes para a realização

das dinâmicas de captação de recursos, seja no que se relaciona às organizações, numa relação mais institucionalizada, seja por meio de editais, seja por meio de iniciativas de aproximação e relacionamento. Passando também por outras vias, como acesso aos recursos públicos, e pelas iniciativas ligadas às pessoas, com a realização e planejamento de campanhas e outras ações de engajamento.

Nesse sentido, quanto à compreensão institucional acerca da necessidade de integração entre comunicação, captação e mobilização de recursos, podemos dizer que o ciclo de dois anos iniciais de acompanhamento da Equipe DI junto às organizações do Fundo de Transição fortaleceu e deu ainda mais organicidade às iniciativas protagonizadas por elas junto aos seus públicos. E, de forma ainda inicial, tem buscado ampliar essa visibilidade para a sociedade de forma mais ampla, tem criado condições para o estabelecimento de diálogos, assim como tem estimulado consultas junto às agências mais históricas de cooperação internacional que permitirão, para algumas delas, implementar processos mais profundos em suas áreas de atuação.

De forma concreta, todas as organizações têm implementado iniciativas que agregam fortemente elementos da comunicação estratégica nos seus planos de mobilização de recursos visando converter em efeitos concretos (leads, aportes de recursos aprovados, parcerias, etc.) tais movimentos. É preciso também considerar as estruturas internas dessas organizações quando da elaboração dos Planos de Comunicação e de Sustentabilidade, pela própria diversidade institucional estabelecida, pelas caminhadas trilhadas, pelas causas/temas defendidas. Todos esses elementos também se configuram no momento de construir tais documentos e, assim, identificar o “peso” que será dado a cada uma dessas construções.

De forma geral, as organizações introduziram ações e estratégias ligadas à comunicação estratégica, estabelecidas em forma de campanhas de doação individual, seja em campanhas de sensibilização para violações no território, e até mesmo iniciativas que atrelam causas a aspectos culturais, adotando com elas novos caminhos que se configuram para essas abordagens (redes sociais, financiamento coletivo, doações espontâneas). Todas elas incorporaram iniciativas nesse campo e, de forma ainda inicial, adotaram indicadores mais próximos das realidades encontradas no território onde atuam.

Em alguns casos, algumas dessas organizações já apresentam elementos ligados à comunicação, com grande potencial de conversão financeira, como canecas, camisas, sandálias, calendários, cartazes, entre outros. Este tipo de iniciativa por si só já é a expressão dessa comunicação voltada para a sustentabilidade. Nossa contribuição, enquanto Equipe DI, tem sido refletir com os/as gestoras/es a necessidade de se estabelecer uma linha de intervenção estratégica acerca dessas peças, contribuindo também para o debate sobre quais espaços devem ser assumidos como espaços concretos de visibilidade e captação de recursos, indo mais além do que a construção e difusão das ações realizadas.

Uma sombra pode ser observada neste processo de incorporação das ações de comunicação voltadas para a mobilização dessa rede de organizações integrantes do Fundo de Transição. Uma delas diz respeito à capacidade positiva de visualizar, a partir do próprio entendimento de suas potencialidades, um conjunto mais amplo de possibilidades e caminhos que se firmam para a mobilização de recursos (em especial pelas mídias digitais). Todavia, a concepção dessas estratégias vem, muitas vezes, descolada da análise métrica e projetiva sobre as demandas que acarretam na organização, tais como estruturação, operacionalização, custos, etc. Sem contar na sobrecarga gerada para as equipes, super reduzidas e que não possuem o domínio de algumas *expertises* necessárias, sobretudo para a análise métrica e estratégica desses espaços digitais.

Um horizonte de boas práticas

A integração das ações de comunicação e mobilização de recursos não pode prescindir de momentos de troca de ideias sobre as informações levantadas no campo da comunicação estratégica, de avaliação/diagnóstico do material que se tem, a partir da atuação nas redes e outros espaços públicos. Outra prática salutar que poderia ser adotada pelas organizações no campo da mobilização de recursos ligada à comunicação é a de subsidiar toda a equipe com materiais institucionais de fácil compartilhamento, de forma a apresentar-se nos espaços de atuação e de troca interinstitucional com elementos mais criativos e de fácil compreensão. Ainda sobre tais materiais, uma vez construída a compreensão sobre o perfil do público ao qual a organização está se relacionando, promover a inserção deste material de forma coletiva, e aqui, especificamente, nos refirimos às organizações de base e com perfil voltado para o ativismo.

Ainda nesse contexto das peças institucionais de fácil compartilhamento, se faz necessária a composição de um portfólio atualizado, com os impactos efetivos dessas organizações, que traga também elementos gráficos (imagens e infográficos) de rápida compreensão e de forte poder persuasivo quanto ao apoio almejado. Esse portfólio deve ser digital, com elementos que ampliem a experiência das pessoas “para além” da leitura, expandindo a capacidade de estímulo ao senso crítico mesmo depois do acesso ao material disponibilizado, inclusive se apropriando das estratégias ligadas ao ambiente do metaverso.¹

Outras iniciativas estratégicas para implementação por parte dessas organizações devem trazer elementos que aliem suas “bandeiras de luta” às pessoas, de forma a trabalhar com temas focais (sempre atreladas às áreas de atuação das OSCs), adotando ferramentas digitais (canal do Youtube, por exemplo) e implementando ciclos curtos e intensos de visibilidade do tema e de conversão de leads (financeiros ou não). Neste sentido, essas organizações devem potencializar as ações nas datas-chaves para elas, como, por exemplo, para uma organização que trabalha no campo do cicloativismo, realizar uma ação (nas redes e nas ruas) ao longo do dia mundial sem carros, tornando-a cíclica, levando das ruas para as redes, e vice-versa.

No campo da mobilização de recursos é interessante construir um calendário compartilhado com demandas específicas para cada membro da equipe, listar as demandas em curso, que também podem ser levantadas nos momentos de reflexão sobre a sustentabilidade institucional, e outros momentos internos. Inserir a pauta da sustentabilidade organizacional em todos os momentos coletivos, de forma leve e criativa, promover reflexões coletivas sobre as causas/temas que são trabalhadas pela organização atreladas à capacidade de construir meios/caminhos/esforços de superação e de continuidade (o próprio cumprimento da Missão da organização).

1. O Metaverso é uma espécie de nova camada da realidade que integra os mundos real e virtual. Na prática, é um ambiente virtual imersivo construído por meio de diversas tecnologias, como Realidade Virtual, Realidade Aumentada e hologramas. Se caracteriza como um universo virtual onde as pessoas podem interagir entre si por meio de avatares personalizados. É considerado uma espécie de Internet 3D imersiva, na qual comunicação, lazer e negócios existem de forma interoperável.



DICA!

Articular/mobilizar uma reunião leve, com integrantes da organização, mensalmente, para avaliar as metas/demandas e os progressos desse campo da mobilização de recursos (em especial as ligadas ao campo digital da sua organização), que envolva todos/as nessa dinâmica, com painéis criativos (infográficos ajudam bastante), não esquecendo de considerar as estratégias construídas de forma realista, e que se possa “medir” os efeitos num momento posterior.

Tal atitude deve fortalecer a capacidade de compreensão sobre o papel de nossa ação na sociedade, nosso papel dentro da organização e quais esforços devem ser compartilhados (e monitorados) a respeito. Instituir pequenos mutirões internos, com o envolvimento de um corpo voluntário que possa potencializar os efeitos, seja nas ações no campo digital [com o suporte de voluntários/as em áreas específicas como *e-commerce*, reputação digital, banco de imagens (bacanas!)], estimulando o voluntariado e o ciberativismo ao mesmo tempo. ✨

ENTREVISTA

DOMINGOS ARMANI E LEANDRO VALARELLI
por CRISTIANE FELIX

Estratégia e planejamento nas OSCs: um diálogo necessário



Quando o planejamento estratégico surgiu na década de 1970, atendeu a um propósito específico e foi inserido em um contexto sociopolítico e econômico específico. Com a chegada de um novo cenário, movimentos e formas de organização inovadoras, questiona-se: o planejamento estratégico satisfaz as demandas das OSCs do século XXI? A noção de estratégia continua relevante e atual? Ou é limitada?

Essas e outras reflexões podem ser encontradas abaixo, no registro de um bate-papo online realizado em 26 de maio de 2022 entre o coordenador da Equipe DI, Domingos Armani, e o consultor em planejamento Leandro Valarelli, mediado por Cristiane Felix, jornalista e mentora de lideranças.

CRISTIANE | Existe diferença entre estratégia e estratégico? Quais são as principais questões que podemos pontuar como eventuais diferenciações?

LEANDRO | As duas expressões são faces de um mesmo significado. A diferença está em como usamos um e outro. A estratégia tem um sentido muito profundo. É o melhor caminho que leva a produzir uma mudança de qualidade em uma situação, dentro da relação de forças que a produz. Já a estratégia refere-se aqui ao que contribui, faz diferença significativa, é relevante para essa mudança de qualidade e geralmente carrega uma perspectiva de longo prazo.

ARMANI | Concordo com essa ponderação ao trazer a estratégia como caminho. Qual é o melhor caminho para o sujeito produzir o máximo de efeitos no mundo a partir

de sua caminhada? Isso é propósito. Estratégico, originalmente, tinha a ver com o médio e longo prazo. Era sair do momento atual e lançar um olhar para os contextos e desafios de médio e longo prazo. Acho muito importante essa conotação do estratégico, mantê-la como válida. Traz um desafio para as organizações pensarem para além do hoje, do cotidiano, da execução atual de projetos. Há outro sentido de estratégia que é importante explicitar: o que é relevante? O que é mais importante e, portanto, estratégico? Não estou falando em médio e longo prazo, mas o que é mais central, relevante, tem peso crítico e pode fazer a diferença. Portanto, manteria os dois sentidos: como pensar a médio e longo prazo e o que é mais relevante. Para concluir, acho que são dois termos diferentes, mas são conexos, co-irmãos. Então, estratégico é pensar o que é mais importante, projetar isso à luz dos desafios, numa mirada de médio e longo prazo. Estratégia é o melhor caminho a ser adotado que nos conduz a um futuro, um horizonte desejável e desejado.

CRISTIANE | É possível falar de uma espécie de banalização do termo “estratégico”?

ARMANI | Vários atores sociais têm utilizado o adjetivo estratégico para explicar suas escolhas que, muitas vezes, derivam, na verdade, de outros fatores; não os do pensamento estratégico. Há uma banalização e um abuso até do “estratégico” em função disso. Perde-se um pouco o sentido que queremos dar aqui em relação ao estratégico na reflexão estratégica de um ator sobre o seu fazer, seus horizontes e os seus propósitos.

LEANDRO | Concordo também que há uma banalização do termo estratégico, como equivalente ao de importante. O que é importante é uma justiça de valor, pode estar baseado em muitas considerações. O que é estratégico tem a ver com contribuição para uma mudança em um sistema determinado. É preciso cuidado com o uso do termo.

CRISTIANE | Qual o sentido da estratégia para as organizações no campo social?

LEANDRO | O sentido da estratégia para as organizações do campo social é fundamental. Diria que é crucial que tenham alguma noção e reflexão estratégica. Exatamente por serem do campo social, com

recursos e alcances muito limitados, é necessário escolher muito bem qual é o caminho e a sua ação. Não basta só querer fazer, é preciso questionar se aquilo que se quer realizar faz sentido em termos de mudança e de propósito. Então, a ideia de estratégia que as organizações precisam considerar é muito mais crítica e importante numa situação em que se possui poucos recursos. É necessário ter muita clareza sobre como os recursos se transformam em potência, poder e capacidade de produção de influência. Aqui está o grande risco de banalizar o termo estratégia: pode parecer que todo o mundo faz reflexão estratégica, quando não, às vezes só se faz um plano de longo prazo, o que não significa ter uma estratégia.

ARMANI | Concordo com o sentido da estratégia, mas quero fazer uma derivação por considerar relevante. O sentido do planejamento e a própria formatação de um plano, a formulação de uma estratégia, têm níveis diferenciados, dependendo do caráter do ator e das suas situações. Trago como exemplo instituições que estão em situações distintas de enfrentamentos sociais, ora com atores bem delimitados, em outras, não tão demarcados assim, com um aporte substancial. A estratégia não tem o mesmo sentido e alcance nessas situações. O grau de exigência, de sofisticação e refinamento da estratégia em si é diferente. Tem a ver com o tamanho da organização, a natureza de suas causas e a complexidade dela. Uma organização menor, que tem uma amplitude e um tipo de atuação menos complexa, vai exigir menos refinamento de estratégia, do que uma organização maior com uma multiplicidade de relações políticas: poder público, empresas, grande mídia, com uma estratégia de comunicação que faz enfrentamentos maiores e mais complexos.

CRISTIANE | *Isso tem a ver com o tamanho da organização, mas também com o tamanho do desafio que a organização se propõe. O que vai medir isso? O tamanho do ator ou o grau de enfrentamento?*

ARMANI | O exemplo de instituição que dei anteriormente, não tem a ver com tamanho, mas com a natureza do enfrentamento político. O tamanho é uma segunda variável, até menos relevante. A primeira é a natureza do ator, dos enfrentamentos que ele desenvolve e como pensa esses enfrentamentos. Então, um movimento social precisa de mais estratégia, uma ONG precisa menos (ou de uma estratégia menos específica), caricaturando bastante aqui para evidenciar esta diferença.

LEANDRO | Mesmo para uma ONG de defesa de direitos, por exemplo, pode haver níveis de complexidade diferentes da estratégia. Se pretende fazer uma campanha de afirmação de direitos, é preciso ter uma análise mais complexa do que está apostando, entender qual o processo, a disputa em relação à imagem relativa aos direitos e ao que não é imaginário das pessoas. Assim, há um nível de complexidade maior na realização de campanhas de defesa de direitos do que uma outra externa para mudanças mais palpáveis, tipo uma legislação ou norma. Mas se a intenção é mudar a compreensão e a prática sobre direito, aí é mais complexo, exige uma estratégia mais refinada e avançada.

ARMANI | A minha pergunta é: o que está se perdendo quando uma ONG, de grande porte, com anos de atuação, não tem uma estratégia política e institucional? O quanto está se perdendo ou quanto está ganhando em ter uma? Tendo a dizer que, de modo geral, é fundamental, imprescindível, ter estratégia. Mas eu tenho uma margem de dúvida quando relaciono com outras questões. Entre elas, a questão da cultura política, da esquerda brasileira ou dos setores progressistas. A sociedade civil, as ONGs querem abarcar o mundo. Essa cultura totalizante vem dos anos 1970 e 1980. Parte-se da opinião de que pode mudar o mundo, se achando mais poderosas e influentes do que são realmente. O poder delas é muito menor do que elas creem, a não ser nos casos em que atuam de forma muito articulada com outros atores e constroem um poder de influência efetivamente maior. Mas isso é mais incomum do que comum. O mais comum é que as organizações pensem que podem ter impacto e verificá-lo – a partir de ações de organizações singulares, o que é absolutamente questionável e duvidoso. Na realidade, só há impacto e mudanças relevantes na sociedade quando há um alinhamento entre políticas públicas, sociedade civil, mídia e algum setor de elite econômica e política, numa época de mundo favorável. Dificilmente, uma ONG sozinha – e mesmo várias juntas – faz mudanças fundamentais. Seu impacto mais óbvio é comumente na melhoria da condição de determinados grupos de pessoas e menos nos efeitos macrossociais. Há um paradigma de planejar muito e em detalhes, dando a impressão de que se tem muito controle sobre o que vai fazer e como isso vai afetar o mundo. Isso é cada vez mais pensado e criticado em relação ao paradigma positivista, no âmbito do qual isso era verdade. O sujeito deveria conhecer, controlar, executar e

cumprir seus objetivos. Hoje estamos rumando para o paradigma da complexidade. O que é mais importante? Estabelecer alguns objetivos de médio e longo prazo, que é uma ótima estratégia para perseguir, ou ter-se um senso muito nítido do propósito, gerenciar o caos presente no cotidiano, perceber o que emerge, apostar apostar nas forças que estão emergindo e fazendo movimentações a partir daí? São paradigmas diferentes. Como é que fica a estratégia diante disso?

CRISTIANE | *Há um meio caminho entre o que foi colocado anteriormente? Coloco algumas questões: faz sentido que as organizações busquem formular e elaborar estratégias macro, voltadas para mudanças qualitativas de situações da dinâmica social? Como essas estratégias poderiam orientar esse tipo de intervenção? Deveríamos apostar mais na diversidade de formulação versus experimentação? Ou seja, pensar menos na estratégia e observar o que o contexto histórico nos sinaliza?*

LEANDRO | Temos a clareza da importância e do quão crucial é para as organizações pensarem onde querem chegar e quais são os caminhos, ainda mais com as limitações que têm de poder e de capacidade. É uma responsabilidade social e política usar da melhor forma os recursos que possuem. Quanto à questão sobre como elaborar estratégias, concordo com o que é colocado por vocês: a complexidade trouxe muito mais imprevisibilidade, uma necessidade de estar atualizando constantemente a estratégia e o caminho. Nas décadas de 1970 e 1980, o paradigma vigente informava que era necessário um grande processo analítico cheio de informação, de referência e com projeções de posicionamento de longo prazo. Para alguns setores faz sentido ter essas grandes estratégias de longo prazo, com um horizonte de influência em grandes processos. Mas para outros, onde a disputa é mais acirrada e os atores mais diversos e complexos, é mais importante aprender a elaborar estratégias que são emergentes, com atualização de cenário e definição. Isso dá agilidade na reorganização e reorientação da organização. As estratégias, então, são emergentes, a partir do caminho que você vai traçando e percorrendo, quando novas possibilidades vão se abrindo. Isso talvez funcione melhor com organizações menores, ágeis, com muita abertura, com muito diálogo interno, com facilidade para identificar os consensos ou para lidar com os dissensos de maneira não paralisante. Com algumas instituições que são mais pesadas, essas estratégias emergentes não acontecem; como se



fosse um Titanic que para virar leva um tempo, é um processo. Outras organizações são mais do tipo lancha, conseguem mudar e se movimentar com mais facilidade. Existem diferentes tipos de estratégias aparecendo. Estratégias mais frutos de cálculos, estratégias mais de posicionamento – sinalizando onde se quer estar, se quer crescer, reduzir, ampliar, diversificar temáticas, abrir nova frente – ou estratégias de influência, de mudança em situações. Concordo com Armani: é o resultado de muito acúmulo ou de muitas alianças, que você consegue alcançar processos de mudança no marco legal, nas políticas públicas, etc. Para ilustrar nossa conversa, faço referência a Alan Fowler, autor do livro que foi um marco no debate sobre as ONGs, o que certa vez disse o seguinte: “a cadeia de impacto das ONGs não é aquela externa para gerar efeitos, como a redução da pobreza. A cadeia de impacto das ONGs, ou das redes das articulações da sociedade civil, é para alterar a qualidade dos processos de disputa na sociedade”. Ele afirma que é nesse ponto que há interferência, na possibilidade de diálogo, nos termos em que se faz o debate, nas compreensões, no imaginário, nas articulações, nas redes de contato das relações, quem dialoga com quem, etc. O impacto das ONGs não estaria nas políticas, na realidade social que elas querem mudar, mas nos processos de disputa em torno delas. E isso não é pouco: é o que elas podem e devem fazer. Só

depois, às vezes, após o acúmulo de muitos acordos, processos e conjunções, é que podem produzir efeitos no marco político-normativo e, mais indiretamente ainda, mudanças nas condições de vida, na situação de pobreza, aumento de renda, etc. Portanto, Alan Fowler coloca a necessidade de pensarmos como estratégias não de impacto na política pública, mas de mudança na qualidade dos processos de disputa na sociedade e em torno dela. Quais mudanças temos que buscar? Esse é o diálogo que precisamos fazer melhor. Como projetar da melhor maneira nossos objetivos para a mudança de situação final, e não apenas nos orientarmos por aquilo que sabemos ou queremos fazer? É pensar nas mudanças que queremos e podemos produzir neste diálogo, nesta interação.

“ **É importante questionar: qual é o tipo de planejamento que resulta de um paradigma de complexidade? É um planejamento que não se excede em gastar tempo e energia em detalhes, o que não vai resolver nada.**”

ARMANI | As coisas não são lineares e as grandes mudanças são multicausais. Precisamos entender que atuamos em algumas e não atuamos em parte delas. É importante questionar: qual é o tipo de planejamento que resulta de um paradigma de complexidade? É um planejamento que não se excede em gastar tempo e energia em detalhes, o que não vai resolver nada. Penso que a questão fundamental é uma cultura de gestão estratégica. Ao invés de um plano hiperdetalhado para o futuro, o importante é pactuar o fundamental. Isso é o que interessa no planejamento estratégico ou no delineamento de uma estratégia política institucional. Portanto, pactuar o fundamental é ter clareza de propósito, sentido da organização, análise de contexto, entender as tendências e oportunidades, possíveis riscos e onde se pode fazer diferença. Agora, um dos nossos objetivos é ajudar as organizações a sair de um paradigma muito mais de “controle” positivista, estruturalista e migrar para um paradigma de complexidade; desenvolver uma cultura de gestão estratégica e tentar explicitar o que significa uma cultura de gestão com base em uma estratégia. Significa ter muita flexibilidade e atualização constante. A estratégia não é

para sempre. Há estratégias particulares para alguns campos e aquelas que são mais gerais, um pouco mais genéricas, externas para comunicação, alianças, posicionamento, etc. Arrisco opinar sobre o motivo pelo qual o paradigma convencional perdura tanto. Primeiro, porque ele é o vigente e estamos habituados a fazer planejamento de um certo jeito, tem tradição, lastro. Por outro lado, há uma demanda de financiadores por resultados concretos e tangíveis, de curto prazo, expressos em indicadores quantitativos e, obviamente, com poucos recursos disponíveis. Ou seja, o máximo de resultados com o mínimo de recursos. Além disso, via de regra, financiei um projeto, mas não financiei as organizações, os assuntos, e isso pressionou as organizações a não terem planejamento estratégico. Numa verificação empírica e rápida, percebemos que várias organizações grandes e de âmbito nacional não têm planejamento, ou não tinham até pouco tempo atrás. Por que? Porque não é mais necessário, ninguém exige e não há tempo para isso. Além disso, muitas vezes, em grandes organizações os programas tendem a ser bastante independentes, limitando a necessidade de um plano institucional. A exigência é por um bom projeto de três ou quatro anos. Qual é o sentido da estratégia numa organização conduzida por uma lógica de projetos de curto prazo e de resultados quantitativos? Não tem expectativa, ninguém exige, ela não consegue ter tempo para parar, pensar regularmente, desenvolver e estimular uma cultura de gestão de estratégia e pensar contextos. Temos exemplos assim também do acompanhamento que realizamos às instituições atendidas pela Equipe DI.

CRISTIANE | *As organizações acreditam que ter um planejamento estratégico vai torná-las organizações estratégicas. Portanto, para o nosso diálogo, é salutar fazer uma diferenciação entre planejamento estratégico e estratégia?*

LEANDRO | Concordo que ter um planejamento estratégico não implica necessariamente possuir uma estratégia. Porque existem planejamentos estratégicos desprovidos de qualquer intenção estratégica.

ARMANI | Eu realizei planejamentos estratégicos que não incluíam uma estratégia explícita. Primeiro, porque antigamente não me dava conta, como consultor, que isso era uma coisa importante e

“ Quando trabalho em planejamentos, considero o desenvolvimento institucional como um todo, envolvendo governança, comunicação, finanças, entre outros aspectos.”

tampouco o ator, portanto, isso passava batido até pela cultura de fazer dessa forma. Segundo, não considerava que fosse o aspecto mais crucial do planejamento. A estratégia, a formulação da estratégia, sempre foi o ponto mais significativo. Quando trabalho em planejamentos, considero o desenvolvimento institucional como um todo, envolvendo governança, comunicação, finanças, entre outros aspectos. Como minha principal área de interesse é o desenvolvimento

institucional, sempre priorizei muito, nos planejamentos, a análise da dinâmica organizacional, numa visão mais integral do conjunto, do desenvolvimento da organização. Às vezes com uma estratégia mais bem definida, outras vezes, não necessariamente. Em determinados momentos tinha um lugar especial para o estratégico, outras vezes a estratégia era uma coisa mais minimalista. O que é um plano estratégico? É o resultado de um processo de planejamento. Isso também tem mudado ao longo do tempo. Mas reforço que o peso da estratégia varia dentro de um plano estratégico. Não necessariamente tem a mesma relevância, dependendo do ator, das situações, do tipo de enfrentamento que ele faz.

CRISTIANE | *O DI pode compor uma estratégia?*

ARMANI | Há diferentes acepções do termo estratégia. Da forma como estamos debatendo aqui, a estratégia é como um núcleo de sentido que orienta a organização. A estratégia mais geral vai indicar caminhos de médio prazo e deve reverberar e orientar a comunicação, a gestão etc. Como também direciona os elementos de governança e de captação de recursos. Tudo isso é estratégia, só que uma é macro institucional e outras são estratégias de setores, dimensões e áreas que são seletivas, da macroestratégia; há uma diferenciação.

LEANDRO | Na esteira do que coloca Armani, cito um exemplo de uma das organizações atendidas por nós, da Equipe DI. A formulação estratégica deles era o seguinte: “precisamos partir para um processo de mais disputas narrativas; avanço na litigância estratégica em relação aos impactos da instituição; retomar a relação ao fortalecer o diálogo com as comunidades envolvidas; fortalecer a comunicação interna institucional, a questão política e o plano de comunicação nessa perspectiva da narrativa”. Naquele plano, existiam cinco ou seis pontos interligados, alguns eram mais programáticos, outros mais institucionais, como fortalecimento de capacidade, de mudança, de monitoramento, entre outros. A estratégia contempla esse duplo movimento, talvez mais programático para alguns, ou de maior fortalecimento institucional, para outros.

CRISTIANE | *Vocês estão trazendo um caminho que aponta para essa diversidade de formulações. Portanto, tem a questão do campo, o perfil da organização e o posicionamento do DI, tem a ver também com o posicionamento da estratégia. Então, todos esses elementos são variáveis para pensarmos as formas experimentais desse fazer?*

ARMANI | Tem uma variável bem importante do que se consegue fazer ou não numa organização que é o grau de unidade ou de divergência política interna. Às vezes, quando há essa divergência alojada num programa e está relacionada com quem está na gestão institucional e vinculada em alguns projetos, não se consegue formar uma estratégia geral tão bem quanto se gostaria, e as estratégias acabam ficando um tanto fragmentadas. Não fica ruim, mas plasmam o grau de divergência política interna. Ou vice-versa, quando há uma grande coesão política, o que torna mais fácil avançar na estratégia geral que orienta a estratégia de várias áreas. Referindo minha fala a partir da minha experiência de consultoria, onde muitas vezes se consegue formular boas estratégias nas partes (programas), mas no todo ela fica menos densa, avança menos do que se gostaria. Então, nos processos de pensar estratégias e planejamentos temos uma boa percepção da situação de poder interno da organização, do grau de coesão, o alinhamento é bem importante para que não limite as possibilidades de pensar e de realizar.

CRISTIANE | *Qual sentido podemos atribuir à estratégia de planejamento?*

ARMANI | Fiquei pensando sobre o sentido da estratégia de planejamento. Vimos de um paradigma, nas últimas décadas, em que o consultor ou profissional da área social era o senhor do saber. Fazia um diagnóstico e acreditava que aquilo ali era a realidade e a partir disso formulava estratégias e acreditava ter controle. Mas, na verdade, há toda uma problemática e se esqueceu do seguinte: quem é que tem alguma ideia de como é que uma sociedade muda? Como é que as pessoas mudam, como é que o mundo muda, como é que as organizações mudam? Alguém sabe? Ninguém sabe. As ONGs acham que sabem, os movimentos sociais têm certeza que sabem e os partidos políticos têm certeza absoluta que sabem como é que as coisas se dão. Por outro lado, na academia, nas áreas das ciências humanas e das ciências sociais isso é superado: não existe a verdade, há diferentes possibilidades, abordagens e ninguém tem certeza de nada, isso já desapareceu há tempo. Portanto, há uma questão epistemológica, essa é uma tarefa nossa, dessa cultura de gestão estratégica, que tem um lugar importante no âmago dessa questão que é assim: como é que a gente conhece o mundo, como é que o mundo muda, como é que a gente influencia mudanças no mundo? Mudando-se também a si próprio nesse processo. Essa é a discussão, é o âmago do desafio atual que extrapola a questão da estratégia. Somos sujeitos e objeto desse processo,



como compreendemos o mundo, que é cada vez mais caótico, complexo, fragmentado e distópico. Como fazemos para que as nossas convicções não nos ceguem, sem acharmos que aquilo no que acreditamos é a verdade. Ainda assim, sermos capazes de ter visão estratégica, sinalizar qual o caminho mais adequado, ajudar as organizações a ter o máximo de discernimento e jogar luz naquilo que chamamos de estratégia, formulação de estratégia. Temos a tarefa de ajudar a suscitar a reflexão dentro da estratégia, do DI, ou na reflexão que essas organizações realizam. O nosso papel de desafiar a mergulhar, debater e fazer com que as OSCs mergulhem um pouco até para reduzir as responsabilidades que elas têm, que é um mundo nas costas. Colocar mais perguntas e menos certeza e indicadores. O indicador tende a limitar e acomodar; ao contrário das perguntas que abrem o mundo e iluminam caminhos diferentes. Portanto, somos desafiados a dar passos em outros paradigmas. Como é que eu conheço o mundo? Como é que o mundo muda? Como é que eu me mudo e o mundo muda simultaneamente. Como faço escolhas inteligentes, individuais e coletivamente, nesse caos distópico e as coisas ainda fazem sentido? Uma estratégia ganha até mais densidade, mais sentido, que pode ser o lugar que condensa escolhas situacionais, circunstanciais, plenas de sentido e que orienta o fazer permanentemente atualizado porque são situacionais.

CRISTIANE | *Como mudamos a realidade social?*

LEANDRO | Gosto dessa provocação sobre como mudamos a realidade social. Às vezes, brinco com as organizações dizendo assim: se fôssemos definir o nosso negócio, ele seria o de mudança social e, no mínimo, o que se exige de um bom empreendedor de sucesso na sua área é conhecer o seu negócio. Se o nosso negócio é mudança social, o que entendemos de mudança social? O que temos atualizado a respeito e refletido sobre como as coisas mudam? Como ocorrem as mudanças no marco legal? Será que nossa ação será baseada em premissas que não se sustentam mais? Será que a coisa é mais complexa? Precisamos abrir espaços em nosso campo para pensar e viver atualizando paradigmas. Repensar as nossas estratégias, mas faz sentido ajudar a pensar como é que as coisas mudam e o que precisamos mudar na nossa forma de pensar mudanças. Gosto da abordagem da teoria da mudança. A ideia da teoria de mudança é a de justiça, num cenário difícil, pressupor

como é que as mudanças acontecem. Você explicita ou pactua como vê esse processo de mudança acontecer, antes de desenhar a intervenção. É um processo de explicitação de sua teoria, com “t” minúsculo, para pensarmos como se dá o processo de mudança a ponto de permitir que se questione. Será que é assim? Você é simplista demais? É um método ou uma abordagem para instigar a reflexão. Mas se não está aberto para essa reflexão e não se questiona, não vai adiantar. Precisa ter essa abertura nesse contexto de incerteza e de complexidade. Preciso o ferramental porque é bem desconstruído do ponto de vista conceitual e metodológico, sem rigor. A princípio, provoca a pensar sobre como se observar as mudanças e como se localizar a sua capacidade de mudança ali. Ajuda tanto a compensar os paradigmas como também a formular algum nível de estratégia, seja institucional, programático, em um território, etc. Das coisas que eu tenho visto, gosto muito mais desses valores da teoria da mudança como um ferramental que ajuda, em qualquer especificidade, a ter uma análise mais profunda.

ARMANI | A teoria da mudança é a melhor coisa que há atualmente para pensar estratégias e planejamento estratégico. Justamente porque ela rompe com os paradigmas anteriores da rigidez, das caixinhas e abre para uma abordagem coerente com o paradigma da complexidade. É a única, uma das raras coisas que há nesse sentido. O “*Mapeo de Alcances*” é uma ferramenta de planejamento de impacto social, nessa perspectiva de uma abordagem/ método, que rompe explicitamente com o Marco Lógico e toda lógica linear. A teoria da mudança é o melhor que há, pois ajuda a pensar sobre as circunstâncias, de dar conta de escolhas feitas ou que possam vir a ser feitas, além de problematizar os pressupostos, nem sempre conscientes. É a abordagem disponível hoje mais avançada de planejamento para pensar o estratégico.

CRISTIANE | *O que deve ser atualizado no modo como pensamos os processos de mudança da realidade?*

LEANDRO | Sherry Turkle, em seu livro “*Reclaiming Conversation*” (“Resgatando a conversação”, em tradução livre) faz uma análise profunda das conversações atuais em vários níveis do Eu. O Eu comigo mesmo, interno; o Eu com outra pessoa, com a família, com

as pessoas que amamos; o Eu com a sociedade, no trabalho, no espaço público. O autor reflete sobre como os nossos “Eus” estão profundamente alterados pela dinâmica do virtual, das redes e da criação de novas subjetividades e relações. É preciso considerar as novas formas de comunicação e interação social promovidas pelas redes sociais e pelas plataformas digitais. Estamos falando de mudança. O papel da subjetividade e da intersubjetividade cresceu enormemente e está ausente das nossas estratégias.

“**Precisamos ser mais eficientes e isso tem que entrar mais no nosso planejamento estratégico. Precisamos estudar, criar formas, diagnosticar ou trazer para análise da nossa realidade essa subjetividade dos valores e do que está no imaginário.**”

Pode estar presente na comunicação, mas muitas vezes é instrumental, tem uma cultura de comunicação instrumental, não como estratégica. Pois, às vezes, o centro da disputa é a percepção ou a imagem que determinados setores fazem sobre um tema. Ocasionalmente, não é nem imagem, mas é a percepção, os valores que estão associados. É a disputa de mentes, de corações, num quadro onde as pessoas estão hiperconectadas e são objetos de várias formas comunicativas, de vários discursos, que vêm de vários lugares ao mesmo tempo. Portanto, não estamos

sozinhos disputando atenção, nem o significado nem as sinapses de determinadas pessoas. Precisamos ser mais eficientes e isso tem que entrar mais no nosso planejamento estratégico. Precisamos estudar, criar formas, diagnosticar ou trazer para análise da nossa realidade essa subjetividade dos valores e do que está no imaginário. A outra dimensão é pensar melhor os processos de influência e incidência em políticas públicas, as estratégias de *lobby*. Temo dizer que se faz *lobby*, mas sem uma visão estratégica. Na realidade, poucas organizações do Brasil construíram a visão sobre estratégia de *lobby*, de incidência junto ao Parlamento. Muitas vezes atuam fazendo uma manifestação para pressionar o governo ou junto ao gestor público, mas sem a noção de construir poder, espaço, empatia, adesão no campo do legislativo, do judiciário,

das forças políticas. Na realidade, poucas organizações têm esse entendimento. Precisamos incrementar estratégias ou capacidade de análise desses processos políticos e sócio-políticos, entre outros.

ARMANI | Há várias nuances de novos paradigmas que não estão integrados, mas desafiam a reflexão sobre a questão da realidade para frente. Se eu quero conhecer mais a realidade, preciso partir do pressuposto que a realidade é um imbricado de razão e emoção. Isso conecta com o que o Leandro está trazendo dentro da relevância da subjetividade e intersubjetividade no fenômeno social. O fenômeno social é exatamente essa relação razão e emoção, da racionalidade e subjetividade. Não dá para tentar compreendê-lo só com instrumentos racionais e nem só com instrumentos da subjetividade. As questões emocionais precisam ser olhadas e acolhidas dentro das relações profissionais. No acompanhamento que temos realizado junto às instituições apoiadas pelo Fundo de Transição, temos percebido as fragilidades emocionais e o quanto as questões pessoais e interpessoais têm comprometido as relações de trabalho e, conseqüentemente, a evolução dos processos. Isso tem se exacerbado em função da pandemia. Estamos atentos a isso e cuidando de cada situação à medida que aparecem, dentro de nossos limites. Para ilustrar, em uma atividade recente que íamos debater sobre divisão de papéis e responsabilidades, percebeu-se o quanto o grupo estava abalado emocionalmente e, ao mesmo tempo, personificando as responsabilidades e o quanto as questões pessoais estavam latentes e tornando mais complicadas as relações profissionais. Esse era um quadro repleto de variações subjetivas, envolvendo a trajetória de cada pessoa, como áreas em que atuam, suas origens e expectativas. Obviamente, não tinha como tratar só de forma racional o que estava emergindo. Decidimos por um encaminhamento de escutas pessoais e, após esse processo de regeneração individual, reiniciamos a conversa com o grupo a respeito do tema proposto inicialmente. Mas o que quero dizer com esse breve relato? Não dá para tratar as coisas só racionalmente. Tem um imbricado cujos pesos e medidas, claro que cada processo sinaliza, depende dos perfis das pessoas e habilidades, mas é preciso conhecer e reconhecer para entender a realidade e transformá-la. Então, essa coisa da subjetividade, vai de perceber a comunicação, as manifestações sutis, na simbologia, o que está no

discurso (no dito e no não dito), nos padrões de relacionamento, enfim, o que está inscrito na cultura organizacional. Portanto, há um ganho intangível, uma proeminência muito maior do que os elementos exclusivamente racionais, concretos e tangíveis.

CRISTIANE | *Para finalizarmos, o que fica de desafio?*

ARMANI | O que fica de desafio, seja para o campo – quem está interessado nessa questão e até para nós da Equipe DI, e o que deveria estar presente nas reflexões das organizações – é como ter uma compreensão sempre atualizada, adequada, mais complexa do mundo à nossa volta, do mundo interno da organização e do contexto das organizações, que alimente a formulação do seu posicionamento e da sua estratégia de mudança. Sempre tematizando as relações e os vínculos entre pessoas e organizações. Diria que esse é um desafio importante para fomentar essa discussão.

LEANDRO | O nosso desafio e oportunidade, enquanto Equipe DI, é ao longo desse período, – a partir das várias diferenças das organizações –, localizar a forma mais adequada e o que funciona melhor para pensar estrategicamente cada organização. É um exercício de identificar o que precisa se desenvolver em cada organização, nas pessoas para fomentar a capacidade de formulação estratégica.

ARMANI | Fica também como desafio do que podemos ofertar e compartilhar no campo social: a nossa *expertise*, como pensamos o fortalecimento das organizações, dos sujeitos, da sociedade civil na perspectiva de um novo paradigma, os tipos de abordagens e métodos que estamos desenvolvendo para implementar uma nova perspectiva, aprender com o desenvolvimento delas, com o planejamento, a liderança e a compreensão das realidades concretas. Tem uma série de possibilidades e bem interessantes. 

Liderança e gestão: indivíduos, organizações e o campo em intervenção



No quarto ano do Fundo de Transição da Fundação Oak no Brasil (2023-2024), a Equipe DI assumiu o desafio de realizar atividades de forma mais integrada. Isso significaria pensar em maneiras de atuar considerando a maior conexão e convergência entre as áreas temáticas específicas de cada consultor/a. A ideia nos chegou como um movimento quase natural, considerando as dinâmicas estabelecidas dentro da Equipe DI, que continuamente demonstravam a necessidade de ajustes para garantir maior integralidade e efetividade ao nosso trabalho.

Os feedbacks recebidos das organizações apoiadas sobre a necessidade de estarmos em uma dinâmica mais integrada também nos trouxeram reflexões e atenção sobre a pertinência dos caminhos mais sinérgicos por parte da nossa equipe interna. Assim, recebemos do coordenador Domingos Armani a importante “missão” de desenhar uma jornada de desenvolvimento que integrasse três dos eixos já trabalhados pela Equipe DI: Mentorias com as lideranças, Escutas individuais e Gestão. A ideia nos pareceu coerente e condizente com o novo momento do projeto do Fundo de Transição (FT) e, sobretudo, desafiadora. Isso nos instigou a refletir sobre o sentido de integrar estas áreas de maneira que se pudesse promover um campo de trocas e diálogos sobre desenvolvimento, acolhendo e tratando essas três dimensões em suas singularidades e também suas sinergias. Assim surgiu a proposta de uma jornada de aprendizagem voltada para as lideranças das organizações apoiadas pelo Fundo de Transição desenvolvida ao longo do ano de 2023.

O ambiente de gestão das organizações apoiadas pelo FT se apresenta como um campo de complexidade que, em muitas situações, tem gerado sofrimento e adoecimento em boa parte das lideranças que respondem politicamente pela organização, atuando em

contextos bastante desafiadores, tanto do ponto de vista político, como social e também institucional. Esses desafios foram acompanhados de perto pela Equipe DI ao longo dos quatro anos, em distintos campos de ação, tais como: comunicação, cultura organizacional, escutas internas, gestão, governança, mobilização de recursos, sustentabilidade e mentorias para lideranças.

O objetivo deste trabalho sempre esteve voltado para dar suporte, apoio e cooperar com reflexões e aprendizados sobre o DI das organizações como elemento chave para a promoção de mudanças e a geração de transformações duradouras que possam sustentar o lastro e o propósito dessas instituições em seus campos de ação. No entanto, é trabalhando junto às lideranças que os desafios de gestão parecem assumir sua forma mais singular, uma vez que passam a exigir desse público um olhar ampliado sobre as muitas dimensões que envolvem o trabalho de uma organização social. Esse movimento igualmente nos desafia como equipe a seguir buscando novos formatos de intervenção, os quais possam contribuir para o amadurecimento pessoal e coletivo das pessoas e equipes que estão imbuídas do papel de liderar, conduzir, coordenar e apresentar resultados duradouros.

A leitura das situações

“Nós somos a situação em que nos encontramos”.

A frase acima foi proferida por uma liderança de uma das organizações integrantes do FT, em uma dinâmica realizada com um grupo de parceiros. A fala ilustra de forma precisa um aspecto importante sobre o campo de trabalho no qual estamos imersos todos os dias, convidando-nos a ampliar percepções sobre as dinâmicas de contexto e fatos que nos fazem chegar em determinada situação. Nada acontece de um dia para o outro, mas dificilmente conseguimos escapar das surpresas de algumas situações que vão se conformando e até mesmo se cristalizando ao longo do tempo. Como perceber quando esses processos estão acontecendo? Quando agir?

Atentar para a situação em que nos encontramos e nos perceber dentro dela é, sem dúvida, um passo importante. É o estado de presença que nos leva ao auto reconhecimento como parte de algo que foi se forjando ao longo de um tempo e isso é um aspecto positivo do desenvolvimento. Da mesma forma, também abre janelas para pensar que, se fomos capazes de construir este lugar, provavelmente somos capazes de estabelecer outros caminhos. A partir

daí, as novas possibilidades podem desenhar um futuro com maior desenvolvimento, com mais vitalidade pessoal e institucional. Para isso, é preciso que as lideranças estejam aptas a “ler” as situações, aprimorando o máximo possível suas capacidades de reconhecer a necessidade de mudanças e fazer correções de rota. O exercício da leitura de suas próprias práticas trará profundidade e desenvolverá habilidades para lidar, bem como para perceber padrões pessoais que influenciam nas dinâmicas institucionais.

O olhar sobre as formas de liderar e conduzir processos é uma das portas de entrada para o trabalho de desenvolvimento institucional junto às lideranças. Esse trabalho não está apenas centrado no indivíduo, ainda que essa seja a matéria-prima deste tipo de trabalho realizado. Todavia, entendemos que o trabalho com as lideranças é fundamental para alcançar mudanças no ambiente institucional, através de uma maior compreensão sobre o seu papel e suas responsabilidades internas e externas para fazer a organização seguir com seu propósito e sentido.

Premissas, metodologias e abordagens para um caminho de intervenção integrado e integrador

O processo foi inicialmente planejado para ser desenvolvido em um período de seis meses em 2023, mas precisou ser estendido até o início de 2024 para acomodar as dinâmicas e agendas internas das organizações, assim como as demandas da Equipe DI. As atividades concebidas para esse trabalho se delinearam em um processo com campos de interação em três dimensões, sendo elas:

» **Momentos coletivos**, com representantes das sete organizações apoiadas pelo FT, cuja abordagem se baseou em reflexões coletivas, por meio de diálogos facilitados, sobre temas que desafiavam o campo das lideranças. Nesta dimensão, as metodologias estavam centradas na geração de vínculos de confiança, aprendizagens sobre os campos de liderança e gestão, através de escutas sobre as vivências, conhecimento de práticas e métodos que podem ser replicados.

» **Trabalho com equipes de cada organização** (*in loco*). Esta dimensão se volta ao ambiente interno das organizações, com apoio da facilitação. Trata-se de momentos com as equipes das organizações, assentados na escuta profunda e no desenvolvimento de habilidades que envolvem a percepção e autopercepção, o sentir e o fazer como campos/recursos para ampliar a qualidade da presença e leituras de processos de desenvolvimento. Tais momentos foram demandados pelas organizações, através de suas lideranças, a partir dos aspectos que eram identificados como necessidade de interação junto às facilitadoras, ocorrendo como um recurso pontual.

» **Trabalho individual** - Momentos voltados para uma escuta individualizada e pontual, mediante demanda da liderança. O trabalho individual foi surgindo a partir dos temas que eram trabalhados nos momentos em grupos, citados anteriormente.

Em cada uma dessas três dimensões de trabalho, buscou-se favorecer uma visão mais complexa e consciente dos processos que envolvem o campo da liderança, visando um agir mais integrado, assim como uma percepção mais sistêmica sobre os desafios e as formas de lidar com eles. O papel das facilitadoras esteve centrado em promover a reflexão por meio de perguntas, trazer provocações que gerassem novos patamares de leitura e trazer maior compreensão sobre o papel das lideranças no ambiente institucional e fora dele, além de garantir uma ambiência de respeito, acolhimento, cuidado e aprendizagem. Fatores essenciais para que diálogos produtivos pudessem florescer.

A abordagem deste trabalho colocou o foco no desenvolvimento de habilidades sociais como caminho para encorajar as lideranças a empreenderem mudanças no seu ambiente institucional para fazerem as “viradas de chaves” necessárias, gerando uma atuação mais consciente em um contexto de constante mudança, que exige cada vez mais a qualidade da presença. A escuta profunda e a escuta ativa, por exemplo, foram aspectos intrínsecos a este trabalho e sempre estiveram atreladas ao desenvolvimento das capacidades sensoriais (perceber, sentir e fazer em estado de presença) que são fundamentais para lidar com os desafios cotidianos das lideranças.



Estar ativamente presente, aberta(o) e interessada(o) ao que acontece ao seu redor para permitir o surgimento do insight, da intuição e da estratégia são habilidades que emergem nos indivíduos, a partir de exercícios para disciplinar os sentidos e ampliar a capacidade de percepção da realidade emergente e futura.

OBJETIVOS DO TRABALHO DE INTERVISÃO

- » Contribuir para o desenvolvimento das capacidades das lideranças do FT para atuarem com maior integralidade no fortalecimento individual, coletivo e institucional.
- » Ampliar a capacidade de escuta e percepção de contexto das lideranças das organizações e de suas equipes para lidarem com os desafios internos de gestão e conflitos.
- » Promover reflexões sobre os desafios presentes nas dinâmicas institucionais por meio de escutas individuais e coletivas.

Uma vez definidos os objetivos do trabalho, partimos para qualificar os eixos que fariam parte da nossa estratégia conjunta. Assim, determinamos como eixos os campos primordiais que fazem parte da nossa intervenção: a) liderança; b) cuidado e autocuidado; c) gestão.

OS TRÊS EIXOS

» LIDERANÇA

Direcionado para o fortalecimento das lideranças, desenvolvimento de capacidades a partir de escutas profundas, que permitem à liderança avançar tanto na perspectiva pessoal como institucional, promovendo uma melhor visão de futuro. institucionais por meio de escutas individuais e coletivas. >>

» CUIDADO E AUTOCUIDADO

Constitui-se como ambiência de cuidado presente em todos os processos e atividades, conteúdos e formatos trabalhados com o conjunto das lideranças. Este eixo tem como premissa estabelecer relações para as trocas, percepções e escutas sobre si mesmo e sobre o outro. Construir um espaço de confiança, cuidado e acolhimento no grupo é importante para que possam florescer ações produtivas e de qualidade. Neste sentido, este eixo trabalha com as possibilidades dos participantes poderem também aportar conhecimentos junto ao grupo.

» GESTÃO

Voltado para trabalhar temas importantes no âmbito das dinâmicas institucionais vivenciadas pelas lideranças, promovendo reflexões e diálogos sobre conflitos, papéis, gestão de pessoas/relação de equipes, entre outros pontos.

Por fim, este processo metodológico nos levou a detalhar os tipos de atividades que seriam oferecidas ao grupo, considerando as demandas de público que estariam envolvidas em cada ação. Assim, desenhamos cada momento e fomos aprimorando as intervenções à medida das necessidades. Definimos quatro atividades principais, sendo elas:

» **ENCONTROS DE INTERVISÃO (QUATRO ENCONTROS) |** Encontros presenciais, com duração de 3 horas, que foram planejados para ocorrer em um intervalo de 1 a 2 meses, com as 7 lideranças, preferencialmente uma pessoa por organização. As atividades ocorriam em pequenos grupos de 3 e 4 pessoas, nas quais os/as participantes eram convidados/as a olhar e colaborar com uma dada situação/casos trazidos por um dos/as presentes. A intervenção buscava ampliar as perspectivas e possibilidades de olhar uma mesma situação, gerando aprendizados coletivos e mútuos sobre as experiências vivenciadas. A cada encontro eram trabalhados de 1 a 2 casos.

» **RODAS DE DIÁLOGOS (DOIS ENCONTROS ANUAIS) |** Encontros presenciais de 3 horas de duração que se constituíam como espaço de falas para reflexão de temas que permeiam o campo de Liderança & Gestão. Faziam-se momentos de trocas, exposição dialogada, vivências e práticas com o intuito de extrair aprendizagens e questões a serem trabalhadas nas organizações, além

de aspectos práticos do campo de gestão. Em geral, as rodas repercutiam para os círculos de mudança com escutas por organizações.

» CÍRCULOS DE MUDANÇAS COM ESCUTAS POR ORGANIZAÇÃO

| Os círculos ocorreram *in loco* (nas organizações). A prática tinha duração de 4 horas. Trata-se de uma prática de desenvolvimento que se utiliza do componente da escuta coletiva, cujo tema (ou necessidade de intervenção) era trazido pela liderança para ser trabalhado junto com a equipe da organização. Para esses círculos, podiam ser aplicadas várias técnicas, a serem definidas de acordo com a perspectiva trazida, tais como: escuta, TPS (Teatro da Presença Social), cenários em 3D, estudos de caso para as práticas reflexivas por meio de perguntas, entre outros métodos. Os círculos de mudança foram disponibilizados ao longo do ano. Esses momentos tinham como premissa abrir um espaço de escuta interna para apontar caminhos de mudança que deveriam ser empreendidos como parte do desenvolvimento institucional da organização.

» **ESCUTAS INDIVIDUAIS** | Escutas sob demanda, para tratar de assuntos/questões pontuais que emergiram a partir dos processos trabalhados com as lideranças do FT. Foram disponibilizadas escutas individuais online e presenciais. As escutas tinham duração de aproximadamente 3 horas e usavam técnicas de intervenção, como perguntas, trabalho de corpo, provocações e formação de juízos.

INTERVISÃO	CÍRCULOS DE MUDANÇA	ESCUTAS INDIVIDUAIS	RODA DE CONVERSA
4 encontros GERAL	2 encontros AMECICLO	2 encontros FÓRUM SUAPE E FASE PE	1 encontro GERAL

O que a prática revela: olhando e escutando uns aos outros

A prática de desenvolvimento é um aprendizado que se constrói, intenciona-se e se qualifica dia a dia para obter resultados consistentes para organizações e indivíduos. Não por acaso, essa prática envolve, por vezes, um conjunto de elementos e dispositivos para

eleva o grau de aprofundamento das lideranças, dos gestores e gestoras ao olharem os cenários e fazerem as melhores leituras sobre o que enxergam, pois é a partir dessas leituras que serão tomadas as decisões importantes responsáveis pela condução de caminhos institucionais. Portanto, não é equivocado afirmar que a observação, a autopercepção, a escuta e, principalmente, a reflexão são construtos de uma prática que está inserida na ideia de desenvolvimento. Ouvir-se, ouvir o outro, ouvir a organização, é parte de uma busca por perceber e agir na integralidade.

“ Senti que não estava sozinha, uma mistura de alívio e desespero. Ao ouvir o outro parece que os meus problemas são relativos. A intervenção aciona a solidariedade, a empatia. A gente se reconhece na história do outro. Também senti isso na minha fala.”

Liderança feminina participante do grupo intervenção, 2023

A intervenção, quando realizada nos grupos, cria um ambiente de confiança em que é possível aprofundar conteúdos densos da realidade de cada pessoa no espaço da liderança e gestão, gerando empatia e, por vezes, espelhamentos nos demais. Neste lugar, as chamadas “viradas de chave” se fazem a partir das experiências no coletivo, uma vez que as lideranças, ao compartilharem os seus casos, são “confrontadas” pelo grupo e instadas a pensarem nos próximos passos para aquela ação trazida.

“ Foi massa! Consegui dar dois passinhos. Têm coisas que sou eu e tem coisas que são do coletivo. Eu respiro, olho a situação e pergunto: o que vale o enfrentamento aqui? Tem coisas que não precisam de tanta intensidade. Adoecimentos e diálogos com a equipe melhoraram bastante. Tenho mais coragem de colocar as contradições na mesa.”

Liderança feminina participante do grupo intervenção, 2023

As questões mobilizadas nos casos são as mais diversas e trazem distintas reações nos grupos. Mas, em geral, elas apontam para vislumbrar limites de uma realidade institucional e acionam nas lideranças e nos grupos a capacidade para pensar sobre o que é

interno e o que é externo, além de formas de enxergar com maior nitidez as situações e passos possíveis que podem originar um novo caminho.

“ A intervenção me ajudou a entender isso: isso é você com você. Pessoalmente eu já consigo entender, mas preciso colocar as questões institucionais.”

Liderança feminina participante do grupo intervenção, 2023

As histórias revelam muito sobre as lideranças e as suas experiências enquanto líderes, gestores e gestoras de uma organização. Os relatos salientam o perfil e o modelo de liderança que está ali, naquela situação, através de posturas adotadas, dilemas vivos e vividos, inseguranças, relações de poder e de gênero, entre outros pontos que precisam ser apreciados. O conteúdo se torna matéria-prima para todo o coletivo que se debruça em silêncio e escuta profunda no aprendizado da experiência que chega para depois extrair percepções sobre a prática e sobre o campo.

“ Uma coisa que aflorou na intervenção foi a importância de soltar o controle e parar para se escutar. Desarmar este lugar. Esse é o lugar de soltar os nós e criar laços. Se ver e se ouvir a partir de outros ângulos.”

Liderança feminina participante do grupo intervenção, 2023

Os aspectos que são demarcados nesses espaços de diálogo, escuta e intervenção são entremeados de questões que direcionam a atenção para as relações de poder no âmbito interno e externo das organizações, desafiando as lideranças, em especial as mulheres, para novas posturas. Cabe aqui compreender e pontuar como os espaços de gestão estão ainda fortemente marcados pela presença das mulheres nas organizações sociais. Muito embora essa presença seja majoritária nos espaços sociais, isso não confere reconhecimento sobre os esforços empreendidos e a visibilidade do trabalho das mulheres. Foram muitos os relatos vindos, tanto nos diálogos coletivos como individuais, que merecem um olhar mais atento e maior visibilidade a esse fenômeno do campo social.

A experiência da intervenção nos trouxe um profundo movimento de virada como facilitadoras. Escutar essas lideranças proporcionou também criar um espaço de escuta sobre nós mesmas como profissionais de desenvolvimento. Fazer a intervenção desafiou a abrir as nossas “caixinhas temáticas” para integrar e ampliar percepções, formas, caminhos e olhares que nutrem as mudanças dentro e fora de nós. Aquilo que mexemos nos outros é antes uma reviravolta em nós. Esse efeito “dentro e fora” é a chave das nossas próprias mudanças. A tríade mentoria, escuta e gestão foi um caminho desenhado em princípio a quatro mãos, depois seis. Mas, sem dúvida, contou com muitas cabeças pensando e discutindo formas de integralidade. A isso chamamos de desenvolvimento. 



Uma maratona para aprimorar as conexões entre mobilização de recursos e comunicação estratégica



As doações individuais são uma forma importante de contribuir para a transformação da sociedade. Elas permitem que Organizações Não Governamentais (ONGs), instrumentos legítimos para promover e provocar mudanças, possam realizar seus projetos e iniciativas em prol do bem comum. As doações individuais são uma forma de participação cidadã e de exercício da solidariedade, permitindo às pessoas se envolverem com causas que consideram importantes e possam contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Além disso, as doações individuais são uma forma de pressionar o Estado e as empresas a assumirem suas responsabilidades sociais e a investirem em áreas prioritárias para a sociedade.

As doações individuais apareceram como alternativa para as organizações acompanhadas pela Equipe DI ao longo de 2023. Pensando nisso, e no aprimoramento da conexão entre estratégias de Mobilização de Recursos (MR) e de comunicação estratégica, realizou-se em outubro, a Maratona Criativa em Captação de Recursos: um olhar sobre as doações individuais. A iniciativa se baseou na abordagem metodológica do Hackathon, cujo objetivo é desenvolver uma solução tecnológica que atenda a um fim específico, podendo durar entre um dia ou uma semana, e ao final do percurso obter soluções inovadoras e surpreendentes.

Ao longo de dois dias, integrantes das organizações revisitaram suas experiências de Mobilização de Recursos na intersecção com as doações individuais. Divididos em dois grupos, debateram erros e acertos nessas trajetórias e, a partir desses, foram desenhadas duas campanhas para MR. A mediação, realizada por Célio Meira e Nataly Queiroz, trouxe insumos, em breves momentos de exposição dialogada, sobre captação individual e o fortalecimento da imagem institucional. Também se contou com a participação da

designer Nara Castro, a qual abordou o *Design Thinking* como uma abordagem metodológica para desenhar projetos de comunicação e mobilização.

A Maratona Criativa teve como objetivos centrais: o desenvolvimento de produtos/ações concretas de fortalecimento de mobilização de recursos nas organizações participantes; e a ampliação das capacidades estratégicas das organizações para mobilização de recursos, aplicando a comunicação estratégica.

Um breve panorama da doação individual no Brasil

O panorama da doação individual no Brasil é atualmente um tema de grande relevância para o campo da captação e mobilização de recursos. De acordo com o cruzamento dos dados levantados pela *Brasil Giving Report 2023*, uma pesquisa realizada pela *Charities Aid Foundation (CAF)* e pela Pesquisa Doação Brasil 2020, ambas realizadas em parceria pelo Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS), demonstra que a doação individual encolheu no Brasil no ano de 2023, em todas as suas formas, desde a doação em dinheiro, doação de bens e de tempo (trabalho voluntário). O estudo também destacou algumas mudanças significativas na cultura de doação do Brasil durante a pandemia de Covid-19.

O relatório *World Giving Index 2023*, divulgado pela CAF, mede o nível de generosidade dos países, baseado em três aspectos do comportamento de doação: ajudar um estranho, doar dinheiro para uma instituição de caridade e dedicar tempo a uma organização. Nesse estudo, o Brasil ficou na 89ª posição no ranking mundial, caindo 71 posições em relação ao ano anterior, quando o país ocupava o 18º lugar.

São fatores-chave que contribuem para desestimular a cultura da solidariedade e da filantropia no país e que podem também explicar a diminuição das doações individuais nos últimos dois anos: a crise econômica e social causada pela pandemia de Covid-19, que afetou a renda e o poder de compra da população; a falta de

confiança nas instituições e organizações que recebem as doações; bem como a dificuldade de acesso aos meios digitais de pagamento. Aplicando uma lente de aproximação acerca da região Nordeste, os desafios citados acima se somam às desigualdades históricas e estruturais que marcam a região, como a pobreza, a convivência com a seca, a violência e a baixa escolaridade.

É importante destacar que as doações individuais são fundamentais para a sustentabilidade financeira das OSCs, pois permitem que essas organizações possam realizar seus projetos e iniciativas de forma independente e sem interferências externas. A relevância também se dirige ao fortalecimento da transparência dessas organizações, pois possibilita que a sociedade acompanhe e avalie o trabalho dessas organizações.

Fazendo o refinamento dos resultados para fins de estudo técnico na área da captação e mobilização de recursos, foram apontados os seguintes aspectos acerca do comportamento de doação no Brasil:

CINCO PRINCIPAIS MOTIVOS PARA REALIZAR UMA DOAÇÃO EM DINHEIRO (ENTRE 50 OPÇÕES)

- 1 A causa está alinhada com o propósito do/a doador/a;
- 2 O resultado é tangível e a clareza como o dinheiro será utilizado;
- 3 Boa reputação da ONG;
- 4 Querem que todas as pessoas tenham os mesmos direitos do/a doador/a;
- 5 Alguém pediu ao/à doador/a e estimulou a conhecer mais sobre a causa.

CINCO PRINCIPAIS MOTIVOS PARA NÃO REALIZAR UMA DOAÇÃO EM DINHEIRO (ENTRE 50 OPÇÕES)

- 1 Prefiro doar alimentos;
- 2 Falta de condições financeiras;
- 3 Preferência por realizar trabalhos voluntários;
- 4 Não confiar em ONG que pedem dinheiro;
- 5 Não cultivam o hábito de doar.

PERFIL CLÁSSICO DO/A DOADOR/A DE RECURSOS FINANCEIROS NO BRASIL

- 1 Maioria do gênero feminino;
- 2 Tem idade entre 30 e 49 anos (média de 42 anos);
- 3 Tem nível superior;
- 4 Reside no Nordeste e no Sudeste;
- 5 Tem renda familiar superior a quatro salários-mínimos;
- 6 Possuem alguma religião.

QUAIS AS CAUSAS ABRAÇADAS POR ESSAS/ES DOADORAS/ES

- 1 Crianças e Jovens;
- 2 Animais domésticos (cães e gatos);
- 3 Fome e Sem-teto;
- 4 Causas humanitárias;
- 5 Saúde;
- 6 Educação;
- 7 Proteção e Conservação ambiental;
- 8 Desenvolvimento comunitário;
- 9 Paz e Não Violência;
- 10 Arte e Cultura;
- 11 Direitos Humanos;
- 12 Iniciativas de pesquisa e políticas públicas.

Com relação a esse último ponto, as causas abraçadas pelos/as doadores/as, do tópico 7 ao 12, temos os temas prioritários do conjunto das organizações acompanhadas pela Equipe DI, o que pede uma reflexão mais minuciosa acerca das estratégias a serem adotadas para a linha de captação com foco nas doações individuais.

Experiências das OSCs na captação de recursos individuais

As OSCs acompanhadas pela Equipe DI têm, em gradações variadas, experiências diversas com mobilização de recursos a partir de doações individuais. A Ameciclo, a Bigu e a Associação Cultural Caranguejo Uçá desenvolvem com relativa frequência e alguma continuidade, atividades de captação individual, pensando, inclusive, na mobilização de recursos humanos, necessários para dar suporte a algumas atividades. As demais também possuem experiências de organização/suporte a feiras solidárias e outras formas de MR individuais e manifestaram interesse em aprimorar suas intervenções nessa frente.

No exercício de revisitação dessas estratégias, previsto na programação da Maratona, apareceram como ações captação individual: realização de festas, *shows*, debates e/ou outros eventos públicos, oportunizando datas importantes como aniversário institucional, com esse fim; venda de camisetas e calendários com temáticas políticas; Lojinhas e Feira de Economia Criativa com empreendimentos periféricos; link de apoio no site institucional; campanhas permanentes com doadores individuais por meio de cartas; “vakinha virtual” e uso de plataformas de doação, como o Apoia-se (com e sem brindes).

Alguns processos foram apontados pelas/os participantes como erros ou dificultadores recorrentes nessa frente: falta de equipe para se dedicar exclusiva ou prioritariamente à essas ações; ausência de um plano de captação individual, com fluxos de trabalho definidos; *mailing* de contatos com atualização incipiente; centralização da comunicação e sobrecarga da área; chave-pix de algumas campanhas/ organizações difíceis de serem memorizados/compreendidos; não oportunidade de alguns contatos (*leads*) apoiadores em algumas frentes em uma rede de doação individual e, por fim, falta de um contato permanente com doadores/as.

Esse intercâmbio de experiências demonstra a nitidez e maturidade das organizações em se ver, compreendendo que, a partir do ajuste de alguns fluxos/processos, é possível, caso seja do interesse delas, desenvolver ou recriar suas frentes de atuação em MR.

Foi destacado pela mediação da Maratona que uma forma estratégica para apontar o lugar e a intensidade da doação individual nas estratégias de mobilização de recursos para as OSCs é analisar os benefícios e os desafios dessa forma de captação. As doações individuais podem ser uma fonte importante de recursos para as organizações, pois permitem criar uma relação direta e duradoura com os/as doadores/as, fortalecer a legitimidade e a independência, diversificando as fontes de financiamento.

No entanto, como foi debatido coletivamente, as doações individuais também apresentam alguns desafios, como a necessidade de investir em campanhas de comunicação e sensibilização, a

dificuldade de mensurar o impacto das doações, e a concorrência com outras organizações que disputam a atenção e a confiança dos potenciais doadores/as. Por isso, as doações individuais devem ser consideradas como estratégias complementares às outras formas de mobilização de recursos, como editais, parcerias e eventos.

Estratégias para aprimorar a captação individual

O último dia da Maratona Criativa foi dedicado ao desenvolvimento de uma campanha ou frente de ação para captação individual. Os mediadores da Equipe DI disponibilizaram algumas perguntas provocadoras para que as pessoas participantes da maratona pensassem suas estratégias. As perguntas foram as seguintes:

- » Qual o objeto da campanha (causas, temas, escopo)? Qual o público da campanha? Qual a meta da campanha?
- » Qual o investimento que a organização precisará fazer para tocá-la?
- » Qual o tempo necessário da campanha para dar conta do seu objetivo?
- » Qual o fluxo deve ser desenvolvido antes da ação, durante e depois que dê a liga para uma próxima ação?
- » Quais são as plataformas/ferramentas a serem utilizadas, considerando as causas, o escopo, as possibilidades e os recursos da organização?
- » Qual o cronograma da campanha?
- » A campanha deve ser operacionalizada com quais recursos?
- » Como essa iniciativa se conecta com as estratégias já existentes de mobilização de recursos e de comunicação?

Os dois grupos desenvolveram, então, de forma participativa, duas propostas de campanha considerando a necessidade do grupo, os recursos disponíveis (humanos, técnicos e financeiros), o cronogra-

ma e os fluxos de trabalho, compreendendo que os resultados nem sempre são imediatos, os meios de divulgação e a interconexão entre essa iniciativa e as estruturas institucionais existentes. As ações apontadas como “erros” no exercício anterior foram lembradas e devidamente corrigidas nas propostas apresentadas.

No *pitch* final, de apresentação das campanhas, foi destacado e debatido como é essencial que as organizações tenham uma estratégia de mobilização de recursos com foco na doação de pessoas, ou seja, na captação de recursos junto a indivíduos que se identificam e apoiam suas missões, mesmo que de forma pequena, leve e com ciclos pequenos.



A mediação trouxe para o diálogo alguns pontos imprescindíveis para traçar. Foram eles:

- » **CONHECER O SEU PÚBLICO-ALVO** | quem são as pessoas que podem se interessar pela causa da organização; quais são seus perfis, hábitos, preferências, motivações e expectativas em relação à doação;
- » **COMUNICAR-SE DE FORMA NÍTIDA** | transparente e criativa, demonstrando o impacto e a relevância do trabalho da organização, contando histórias que emocionem e inspirem as pessoas a doar, usando diferentes canais e formatos de comunicação, além de prestar contas sobre a aplicação dos recursos e o alcance dos resultados;
- » **OFERECER DIFERENTES FORMAS E MODALIDADES DE DOAÇÃO** | facilitar o processo de doação, disponibilizar diversas opções de pagamento, criar campanhas específicas para diferentes públicos e ocasiões, incentivar a doação recorrente e o engajamento contínuo dos doadores;
- » **RECONHECER E FIDELIZAR OS DOADORES** | agradecer cada doação recebida, manter um relacionamento próximo e personalizado com os/as doadores/as, oferecer benefícios e recompensas pela doação, convidar os/as doadores/as a participar das atividades e decisões da ONG, criar uma comunidade de apoiadores/as da causa.

Considerando o que foi abordado como perfil e panorama da doação individual no Brasil, a captação de recursos por meio das doações de pessoas não pode prescindir de abordagens criativas, envolvendo desde a mobilização social até a articulação com outras instituições.

✱ A PARTIR DO TERRITÓRIO DO RECIFE, ALGUMAS ABORDAGENS DE CAPTAÇÃO INDIVIDUAL

- » **CAMPANHAS DE SENSIBILIZAÇÃO E DIVULGAÇÃO** sobre as causas e os projetos das ONGs, utilizando diferentes meios de comunicação e linguagens, como redes sociais, vídeos, *podcasts*, cartazes etc. Essas campanhas podem estimular o engajamento e a identificação das pessoas com as ONGs, bem como ampliar o alcance e a visibilidade das mesmas;
- » **PROMOÇÃO DE EVENTOS E ATIVIDADES** culturais, educativas e recreativas que envolvam as comunidades atendidas pelas organizações e o público em geral, como feiras, bazares, oficinas, palestras, *shows* etc. Esses eventos podem gerar renda por meio da venda de produtos, serviços ou ingressos, além de fortalecer os laços sociais e o senso de pertencimento entre as pessoas;
- » **PROMOVER A CONEXÃO COM PARCEIROS E REDES DE COLABORAÇÃO** junto a outras ONGs, empresas, órgãos públicos, universidades e demais organizações que tenham afinidade com as causas e os objetivos comuns. Essas parcerias podem possibilitar o compartilhamento de recursos, conhecimentos, experiências e contatos, bem como a realização de projetos conjuntos que beneficiem as comunidades acompanhadas por essas organizações.

Ficou nítido, nesse contexto, como é ainda preciso fortalecer as redes locais de apoio mútuo e as iniciativas de desenvolvimento comunitário, que possam promover a participação cidadã e a mobilização de recursos para as causas sociais. Elas podem ampliar a transparência e a prestação de contas das organizações, adotando plataformas seguras e dinâmicas com vistas a facilitar os mecanismos de doação online e *offline* e por fim, de forma dorsal, instituir uma comunicação sistêmica que vise incentivar a generosidade e o engajamento dos doadores individuais.

Acreditamos que este é um caminho promissor apontado pelas discussões coletivas da Maratona. ✱

#4

REFLEXÕES SOBRE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL



As organizações em suas culturas



É interessante perceber como o tema da cultura foi ganhando espaço e relevância nas reflexões sobre desenvolvimento e mudança nas organizações. Embora este assunto seja um debate tradicional no mundo corporativo, não se constituía, até recentemente, amplamente reconhecido como um tema importante no campo social até poucos anos atrás.

No campo da administração de empresas e dos estudos organizacionais, essa discussão remonta às décadas de 1980 e 1990. Há evidências de um notável aumento nas publicações sobre cultura organizacional nos últimos anos, conforme destacado por Shinyashiki (2022). Pode-se afirmar que uma das inovações mais significativas na gestão corporativa nas últimas décadas está relacionada à tentativa de moldar valores, atitudes e comportamentos nas empresas, ou seja, de gerenciamento da cultura (GRAY, 2009).

No campo das Organizações da Sociedade Civil (OSCs), a questão do desenvolvimento institucional costuma se centrar em temas como propósito, governança, gestão, planejamento e avaliação, comunicação e sustentabilidade, entre outros. A análise da cultura institucional¹ simplesmente não costuma fazer parte das preocupações, tanto de lideranças e gestores, quanto de consultores e profissionais do campo das OSCs (Armani, 2013)².

Nas últimas décadas, vários autores de diversas áreas do conhecimento têm estudado profundamente as organizações a partir de novas perspectivas e paradigmas. Todos eles enfatizam, de uma forma ou de outra, a importância da subjetividade no aspecto organizacional. Gareth Morgan (1996) fez uso das metáforas como referências para o estudo das organizações, incluindo aquela que compreende organizações como culturas; Peter Senge (2018) enfatizou os modelos mentais como dimensão do pensamento sistêmico sobre as organizações; Edgar Schein (2007) publicou um livro de referência sobre o conceito de cultura organizacional e o papel da

liderança; Fritjof Capra (1982, 1996, 2002), desde o Tao da Física e Ponto de Mutação, vem produzindo importantes reflexões sobre a vida, as redes e as organizações, a partir do paradigma da complexidade; Edgar Morin (2002) sistematizou a teoria da complexidade pavimentando o caminho de um novo paradigma; Alan Kaplan (2002) verificou de forma original sob a perspectiva fenomenológica os processos de mudança nos indivíduos e nas organizações; mais recentemente, Otto Scharmer (2009) sistematizou a Teoria U realçando as dimensões do pensar, do sentir e do agir para inspirar a mudança interior que pode fazer emergir um novo tipo de liderança; Frederic Laloux (2017) reinventou a forma de ver e pensar as organizações a partir de estágios de evolução da consciência humana; e assim por diante.

Essas poucas referências já permitem a visualização de alguns marcos de um percurso que tem sido trilhado na análise das características organizacionais e das mudanças sociais: da abordagem positivista em direção à complexidade e, a partir desta, em direção a uma visão integral e sistêmica da vida como um todo.

Cultura e subjetividade

A cultura é reconhecidamente um fenômeno complexo. De modo geral, pode-se afirmar que a cultura é tudo aquilo que resulta da criação humana: ideias, artefatos, costumes, leis, crenças morais e conhecimentos adquiridos a partir do convívio social. Os antropólogos consideram a cultura como interpretações de um mundo e das atividades e artefatos que as refletem.

Uma abordagem importante é a de cultura como um padrão de significados transmitidos ao longo do tempo, como um sistema de concepções herdadas expressas em formas simbólicas por meio das quais os homens comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e suas atividades em relação à vida. Pode-se ainda adotar uma definição genérica da cultura como sendo um conjunto de valores, crenças, normas, costumes, práticas, símbolos e padrões de comportamento compartilhados por um grupo de indivíduos em uma sociedade.

1. Há pesquisadores e profissionais que preferem usar o termo desenvolvimento organizacional, como é tradicional na área dos estudos organizacionais.

2. A perspectiva filosófica da fenomenologia e a abordagem antropológica do desenvolvimento organizacional são positivas exceções ao tematizarem a dimensão da subjetividade nas organizações.

Importante frisar que, quando falamos de cultura, estamos tematizando “o processo de construção da realidade que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas” (Morgan, 1996, p.132).

Por isso tudo, falar de cultura é também, necessariamente, falar de subjetividade. Conceito este que remete aos aspectos mais pessoais e singulares da experiência humana: como percebemos o mundo; nossas emoções; nossos pensamentos; nossa memória; nossos valores; a formação de nossa identidade; as experiências vividas e a consciência de si mesmo.

A cultura é poderosa justamente porque é uma das principais influências sobre a nossa subjetividade, juntamente com o contexto social, as circunstâncias pessoais, as experiências particulares de cada pessoa, etc. A cultura modula a maneira como as pessoas percebem o mundo, interagem umas com as outras e tomam suas decisões. São esses padrões de compreensão da realidade que oferecem significado ao comportamento das pessoas, à forma como elas expressam sua identidade e compreendem e comunicam sua própria história.

Como a subjetividade é influenciada fortemente pela cultura, tentar compreender os complexos processos de como isto se dá para cada indivíduo e grupo social pode favorecer o desenvolvimento de uma apreciação mais integral e profunda das experiências humanas. Assim, se a cultura e a subjetividade são constitutivas das identidades e experiências individuais e coletivas, por que não lhes dar relevância na compreensão das organizações organizacionais?

Cultura institucional

A cultura institucional está relacionada ao conjunto de valores, crenças e hábitos compartilhados pelas pessoas que constituem uma organização, a qual é expressa na manifestação dos valores e propósitos na prática diária. Ela orienta as atitudes, hábitos e comportamentos das pessoas no cotidiano da organização. A cultura institucional representa como o coletivo percebe, pensa, sente, age e se relaciona no ambiente interno e com o mundo externo.

É comum que as organizações apresentem declarações de valores em seus planejamentos. Neste caso, trata-se de valores como conteúdos morais positivos, assumidos conscientemente como elementos-chave da identidade institucional. Por exemplo: empatia, solidariedade, inovação, participação, entre outros.

Mas, para além destes “valores declarados”, existem também “valores” não declarados, e quase sempre não conscientes, tais como: crenças estabelecidas, medos, esquemas mentais, pressupostos, que têm tanta ou mais efetividade na orientação das práticas do que os valores declarados. É por esta razão que a análise da cultura institucional leva em conta os valores declarados e sua eventual expressão concreta, mas privilegia a observação e análise crítica das práticas cotidianas que podem revelar esta dimensão inconsciente, e nem sempre positiva. É na análise das práticas, dos rituais, das narrativas e dos símbolos da organização que a riqueza e complexidade da cultura organizacional pode se revelar.

- A CULTURA “É A APRENDIZAGEM ACUMULADA E
- COMPARTILHADA POR DETERMINADO GRUPO, COBRINDO OS
- ELEMENTOS COMPORTAMENTAIS, EMOCIONAIS E COGNITIVOS
- DO FUNCIONAMENTO PSICOLÓGICO DE SEUS MEMBROS”;
- “CULTURA ESTÁ PARA O GRUPO, COMO PERSONALIDADE
- ESTÁ PARA UM INDIVÍDUO” (SCHEIN, 2009, P.16)

Mas como uma cultura surge e se consolida em uma organização? Um dos fatores mais importantes é a visão de mundo, compreendida nos valores, crenças e propósitos da(s) pessoa(s) que a fundaram. Parte do desafio de decifrar os principais traços de uma cultura institucional consiste em compreender as intenções de seu(s) instituidor(es) e seu contexto de origem. A partir daí, têm grande peso na consolidação da cultura interna histórias de sucesso, crises, traumas e cicatrizes, bem como as formas como a organização elaborou e superou; advindo então narrativas que conferem significado à história da organização. Um segundo aspecto para desvendar a cultura de uma organização é focar nos momentos de inflexão em sua trajetória, sejam crises, rupturas ou grandes êxitos, e compreender como foram superados e interpretados.

A cultura de uma organização é a cultura institucional dominante, porém, ela nunca é exclusiva; sempre há culturas marginais, por assim dizer, singulares, subculturas, em setores ou áreas específicas. Está aí outra forma de investigar uma cultura: escutando as pessoas menos envolvidas nas formas dominantes de pensar e fazer na organização, buscando compreendê-la a partir do olhar de quem está na “periferia” do pensamento dominante. Outra forma ainda de se conhecer a cultura de uma organização é investigar como ela toma decisões difíceis e como ela lida com as tensões e conflitos.

Existe uma relação significativa entre a cultura predominante em uma organização e a natureza dos desafios do contexto em que ela existe e atua. A tensão dinâmica sempre presente entre as dificuldades do contexto e as condições internas engendra uma dinâmica de atualização da cultura institucional, como condição para a efetividade e sustentabilidade da organização. Tal dinâmica está diretamente relacionada à capacidade de adaptação, inovação e mudança; e essas características desafiam a cultura interna. Pode-se afirmar que a dificuldade de superar traços crescentemente inadequados e disfuncionais da cultura institucional é um dos limites imateriais mais comuns ao avanço das organizações sociais.

Importante destacar que a cultura não é dada para sempre; o ambiente nas organizações é tecido cotidianamente pelas pessoas em suas inter-relações e relações com o meio. É exatamente essa tessitura recorrente das relações no dia a dia das organizações, no esforço para dar conta dos desafios que o mundo apresenta, que vai validando, forjando e eventualmente mudando a cultura da organização.

✱ A CULTURA INSTITUCIONAL EM TRÊS NÍVEIS DE MANIFESTAÇÃO

» ARTEFATOS

são todos os fenômenos que se vê, ouve e sente quando encontramos um grupo ou organização. Artefatos dizem respeito a tudo que é visível: ambiente físico, tecnologia, linguagem, serviços e produtos, vestuário, organograma, políticas, processos organizacionais, formas de se comunicar e de manifestar emoções, mitos, narrativas e rituais. Artefatos são fáceis de observar, mas difíceis de decifrar³.

3. Versão ligeiramente adaptada a partir de Schein (2009), por razões didáticas.

» VALORES

referem-se à filosofia e aos valores explicitamente assumidos, declarados pela organização. Eles dão sustentação e significado aos artefatos e rituais, contribuem para a identidade e unidade, assim como ajudam a reduzir a incerteza ao longo do tempo. Geralmente, os valores são expressos em políticas institucionais, declaração de propósitos e de valores e princípios. Eles nos dão certo entendimento da cultura interna, mas ainda de forma limitada.

» SUPOSIÇÕES FUNDAMENTAIS

✱ são crenças, percepções, pensamentos, formas de dar significado e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros, que de fato orientam o comportamento das pessoas. Como desafiar as suposições básicas desestabiliza o padrão cognitivo ou o mapa mental da organização, elas são muito difíceis de mudar.



Fonte: Schein, (2009, p.24).

Todas as abordagens e definições tendem a indicar que a cultura cumpre papel importante ao prover estabilidade e previsibilidade do grupo ou organização. Portanto, para compreender a essência de uma cultura institucional, os padrões inconscientes que regem comportamentos e atitudes, faz-se necessário decifrar as crenças e suposições básicas que dão sentido aos valores assumidos e aos artefatos perceptíveis no cotidiano.

Desenvolvimento institucional, cultura e mudança nas organizações

Quando se diz que algo é cultural numa organização, se quer dizer que é algo “natural”, compartilhado e duradouro (SCHEIN, 2009). A cultura institucional, por conjugar o que é comum, estável, previsível e mais valorizado na organização, é muito difícil de ser mudada.

O desenvolvimento institucional “representa as dinâmicas de permanência e de mudança nas organizações, estruturadas por padrões e conexões que estruturam sua vida associativa interna e seu protagonismo na sociedade” (ARMANI, 2022).

Com isso, fica evidente que o desenvolvimento de uma organização supõe um processo permanente de adaptação e mudança que necessita alcançar e, eventualmente, superar padrões subjacentes, os quais são justamente as crenças e suposições inconscientes da cultura institucional.

Vejamos alguns exemplos de cultura institucional em OSCs e seus valores e pressupostos subjacentes:

EXEMPLOS

» RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Quando a cultura institucional é definida pelo apego ao conhecido, ao que já deu certo, prometendo estabilidade e continuidade. Inovações não conseguem ser validadas e implementadas porque são percebidas como ameaças ao status quo. Pressuposto subjacente: medo do desconhecido, não conhecido e percebido como perturbador, perda de controle.



“
A CULTURA
COME A
ESTRATÉGIA
NO CAFÉ
DA MANHÃ”
PETER DRUCKER

» COMPARTIMENTAÇÃO

Quando a cultura institucional se expressa em uma organização fragmentada por áreas ou setores muito independentes, com pouca inter-relação entre eles e frágil institucionalidade compartilhada. Há um valor aqui referente à competência específica de cada área como superior e mais importante do que o intercâmbio e sinergia com outras áreas e o compartilhamento do que é comum. A crença subjacente aqui é a de que a especialização e a competência especializada são os principais vetores da efetividade.

» HIERARQUIA RÍGIDA

Quando a cultura institucional enfatiza a ordem hierárquica e a centralização da dinâmica organizacional. A noção rígida e autárquica de autoridade limita a participação, diálogo, inovação e o senso de pertencimento. Aqui opera o pressuposto de que a maior efetividade da organização reside na inteligência e no comando centralizado das instâncias superiores.

A centralidade da cultura institucional na abordagem da Equipe DI

A abordagem de desenvolvimento institucional da Equipe DI e sobre como apoiar processos de mudança nas organizações pode ser caracterizada como centrada nas ideias-forças a seguir:

- » A complexidade e magnitude dos desafios sociais exigem que as organizações comprometidas com mudanças sejam organismos em permanente processo de inovação, adaptação e regeneração;
- » Os sujeitos do processo de mudança são as próprias organizações;
- » Desenvolvimento significa que as mudanças precisam acontecer e se consolidar ao longo do tempo;
- » O desenvolvimento requer o fortalecimento de todas as capacidades que favoreçam o alcance do propósito institucional;
- » Mudanças podem ser estimuladas e apoiadas de fora, mas só acontecem de fato se vierem de dentro;
- » Para que o desenvolvimento seja profundo e duradouro, ele necessita de viradas de chave cognitivas, que alterem a percepção e o significado sobre o que a organização é e como vive;

» O desenvolvimento institucional precisa combinar:

- Maior autoconsciência individual e coletiva dos indivíduos acerca de suas circunstâncias pessoais, profissionais, políticas e institucionais;

- Fortalecimento de capacidades organizacionais;
- Abertura e proatividade das lideranças em atualizar elementos da cultura institucional que precisam de inovação e mudança.

O processo do apoio às sete organizações do Fundo de Transição entre 2020 e 2024 foi inspirado na Teoria U (Scharmer, 2009), especialmente:

» No tocante à ideia de que há três níveis de mudança organizacional: pode-se mudar estruturas, ou, mais difícil, transformar processos e, ainda mais profundamente, alterar formas de pensamento.

» Na convicção de que processos de mudança partem de níveis mais superficiais para níveis mais profundos de percepção, abertura à mudança e engajamento na inovação.

E assim foi, ou, pelo menos, assim imaginamos... Pode-se periodizar o percurso de aprendizagem e mudança entre 2020 e 2024 da seguinte forma:

ETAPAS

1 2020 | Aproximação, conhecimento mútuo, vínculo, diagnóstico de necessidades e desafios, primeiro plano de ação (PDI 2021).

2 2021 | Intenso fortalecimento de capacidades organizacionais e desenvolvimento das pessoas (escutas e mentorias).

3 2022 | Mergulho nas profundezas das crenças e pressupostos subjacentes trabalhados, principalmente, mas não exclusivamente, nas RARs (Reuniões de Acompanhamento Regular).

4 2023/2024 | Ação combinada de desenvolvimento pessoal e fortalecimento de capacidades, consolidando os avanços possíveis.

Como uma das estratégias para refletir sobre cultura institucional, na Etapa III (no ano de 2022), as organizações foram estimuladas e orientadas ao agendamento de reuniões mais densas e reflexivas, a partir de um tema ou questão geradora – as chamadas RARs. Com algumas organizações foi possível realizar

de três a quatro dessas reuniões durante o ano; com a maior parte delas, somente duas e até mesmo uma única reunião foi possível. Em todas elas, partiu-se de uma questão desafiadora sugerida com antecipação pelas próprias organizações ou identificada no início das reuniões – governança, estratégia, conflito, etc. A partir da caracterização da situação incômoda identificada, passava-se ao aprofundamento da reflexão, buscando identificar as emoções e sentimentos associados a elas, com base em perguntas que punham em questão a narrativa usual, o que, em alguns casos, possibilitou a explicitação de ambiguidades e desconfortos, levando algumas vezes à revelação de pressupostos inconscientes ainda operantes, apesar de já não servirem para inspirar novos horizontes.

O que se constatou, de modo geral, é que é muito, doloroso e ameaçador para as pessoas nas organizações examinarem seus pressupostos compartilhados mais profundos. Uma vez que o mergulho já traz consigo o medo, a difícil antecipação do retorno à superfície torna-se ainda mais ameaçadora.

As RARs (Reuniões de Acompanhamento Regular) foram, em geral, eficazes para propiciar reflexões que trouxessem à tona crenças subjacentes e pressupostos inconscientes que ancoravam dificuldades e mesmo resistências à inovação e à mudança institucional. Em alguns casos, tratou-se de problematizar e ressignificar questões relativas ao papel da organização, à luz dos novos desafios, oportunidades e exigências do seu contexto sociopolítico. Noutras vezes foi a questão da estratégia que emergiu, a partir da consciência da necessidade de ter maior nitidez quanto ao real potencial e possível foco de atuação. Em outro caso, a reflexão das RARs fez emergir uma maior consciência acerca do peso dos perfis e atitudes pessoais e da indefinição de papéis e responsabilidades como desencadeadores de tensões e conflitos internos.

Houve algumas situações nas quais foi possível chegar mais fundo, tornando evidente um fundamento inconsciente:

» Num desses casos, a percepção da equipe acerca do ganho moral e do benefício político granjeados com a atitude excessivamente acolhedora e maternal em relação às demandas dos grupos populares se sobrepujava à percepção de ganhos de autoria, foco e estratégia e aos eventuais riscos deles decorrentes;

- » Noutro caso, a utilização do Teatro da Presença Social³ levou a uma reflexão coletiva que identificou o medo de errar e de não estar à altura das expectativas como crenças subjacentes poderosas que estruturavam conflitos internos e limitavam o potencial da organização.

Desenvolvimento institucional e cultura

Para alcançar avanços significativos no desenvolvimento institucional de uma organização, é necessário ressignificações em elementos da cultura institucional. Entretanto, ao mesmo tempo, estamos conscientes de que promover mudanças na cultura institucional é uma das tarefas mais complexas. Aqui reside um dos paradoxos do desenvolvimento institucional.

Diante deste paradoxo, e contando a seu favor com o período de quatro anos do Fundo de Transição, a Equipe DI buscou desenvolver uma estratégia combinada de movimentos simultâneos composta por:

- » Maior autoconsciência individual de integrantes das organizações apoiadas acerca de competências, papéis, responsabilidades, desejos e expectativas (via escutas, mentorias e encontros reflexivos);
- » Processos de consultoria temática a cada organização (governança, estratégia, comunicação, mobilização de recursos e gestão administrativa e financeira) que propiciavam o fortalecimento de capacidades com uma visão sistêmica do todo organizacional;
- » A oferta de consultorias integradas – governança e escuta individual, governança e estratégia, comunicação e mobilização de recursos, estratégia, comunicação e mobilização de recursos, gestão e mentoria, entre outros, as quais favoreceram a identificação e o enfrentamento de padrões limitadores;
- » A realização de momentos regulares específicos de aprofundamento da cultura institucional (RARs);
- » Momentos de monitoramento e avaliação individuais, organizacionais e coletivos para sistematizar aprendizados, avanços, limites e potencialidades.

3. O Teatro da Presença Social é uma forma de arte emergente que explora o potencial criativo da Teoria U e da presença, encarnando fisicamente a jornada do U. Foi desenvolvido por Arawana Hayashi. Trata-se de uma tecnologia social inovadora que possibilita que grupos, organizações e sistemas movam-se em direção a uma situação mais saudável (Fonte: <https://movimentoverdadeiro.com.br/presencasocial/>).

Não é possível afirmar que se driblou o paradoxo acima, mas pode-se dizer que foi possível levar a reflexão sobre o desenvolvimento das organizações a novos níveis de complexidade e profundidade, em graus variados em cada organização.

Pode-se dizer que o grande ‘pulo do gato’ da abordagem de desenvolvimento institucional da Equipe DI foi a convicção de que processos de mudança requerem uma percepção sistêmica do todo institucional, do que une e estrutura, dos padrões que orientam o comportamento cotidiano das pessoas. Assim, toda consultoria temática específica era orientada para estabelecer conexões significativas com o institucional, o todo, isto é, com os padrões compartilhados.

Assim, no trabalho de governança, um fio condutor dos encontros foi estimular e favorecer a identificação dos padrões subjacentes sobre como significar e lidar com o poder, o status e a autoridade, e de como isso se refletia na vida institucional. No trabalho de comunicação, buscava-se tornar explícitas e problematizar as visões instrumentais da comunicação e seus fundamentos nas narrativas políticas internas e externas, sinalizando para as implicações disso em relação à potência transformadora da organização.

No trabalho de planejamento estratégico foi importante provocar a reflexão sobre o papel do sujeito político, seu propósito e autoconsciência acerca de sua real potencialidade nas suas circunstâncias, para influenciar o contexto à sua volta, favorecendo maior foco, prioridades e efetividade. No trabalho sobre gestão esteve sempre presente a preocupação com o significado atribuído aos papéis e às formas de estabelecer responsabilidades e rotinas individuais e coletivas, fortalecendo assim a dinâmica conjunta de gestão. No trabalho sobre mobilização de recursos sempre se refletia sobre as visões sobre como a organização lidava com sua sustentabilidade, fazendo cair fichas sobre as escolhas não conscientes e seus efeitos sobre as chances de futuro da organização.

Enfim, tudo talvez possa ser resumido na determinação de fazer o processo concomitante de autoconsciência individual e coletiva como eixo permanente do desenvolvimento institucional das organizações. 

REFERÊNCIAS

- Armani, D. (org.). **Organizações da sociedade civil: protagonismo e sustentabilidade**. Barueri, SP: Instituto C&A, 2013.
- _____. Website institucional – www.domingosarmani.com, 2022. Acessado em ago. 2023.
- CAPRA, F. **As conexões ocultas – ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Ed. Cultrix, 2002.
- GREY, C. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre Estudos Organizacionais**. São Paulo: Artmed, 2009.
- KAPLAN, A. **Artistas do invisível: O processo social e o profissional de desenvolvimento**. São Paulo: Peirópolis, 2005.
- LALOUX, F. **Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciências humana**. Curitiba; Voo, 2017.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Ed. Sulina, 2005.
- SCHARMER, C. O. **Teoria U – Como liderar pela percepção e realização do futuro emergente**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- SCHEIN, E. H. **Princípios da consultoria de processos: para construir relações que transformam**. São Paulo: Peirópolis, Instituto Fonte, 2008.
- _____. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2017.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2018.
- SHINYASHIKI, G. **Mergulhando na cultura organizacional**. IN: Ornellas, M. (org.). **Ensaio por uma organização consciente: Um guia incompleto para líderes e designers organizacionais**. São Paulo: Jandaíra, 2022.

● NATALY QUEIROZ

Narrativas para a ação política



Em uma palestra consideravelmente conhecida, disponível na internet, Chimamanda Ngozi Adichie alerta sobre o perigo de uma história única. Ao longo de alguns minutos, a escritora aborda como somos forjadas/os, enquanto indivíduos, povos e nações, a partir de narrativas. As palavras, imagens e todo um conjunto de símbolos que estruturam discursos, materializam pensamentos e constroem representações, as quais, por sua vez, se transformam em supostas verdades, no mundo real em que se vive. As narrativas são, portanto, elementos políticos de imprescindível valor para a transformação social.

No dia 18 de abril de 2023, mergulhamos no universo das narrativas das organizações que integram o Fundo de Transição da Fundação Oak no Brasil, por meio da Oficina de Construção de Narrativas “O uso das palavras como ação política”. Na ocasião, além de debater o poder das palavras, foi possível abordar as narrativas das organizações e suas temporalidades, bem como a necessidade de aproximar as tais construções discursivas dos seus interlocutores políticos. Além das sete organizações assessoradas pela Equipe DI, contamos também com a presença do Centro de Cultura Luiz Freire.

Neste artigo, vamos abordar alguns dos pontos desse diálogo, contextualizando-os com a comunicação estratégica desenvolvida por sete organizações integrantes do Fundo de Transição e acompanhadas pela Equipe DI.

Palavras refletem quem são as organizações

Segundo Michel Foucault, no livro ‘A Ordem do Discurso’, “por mais que o discurso seja aparentemente bem pouca coisa, as interdições que o atingem revelam logo, rapidamente, sua ligação com o desejo e com o poder. (...) o discurso não é simplesmente aquilo que traduz as lutas ou os sistemas de dominação, mas aquilo por que, pelo que se luta, o poder do qual nos queremos apoderar” (FOUCAULT, 1996, p.10).

O poder é imaterial. Ninguém o detém por tempo indeterminado. Está sempre em disputa por ser uma ferramenta para a materialização de projetos de vida e sociedade. As narrativas, enquanto discursos que contamos sobre algo ou alguém, estruturam a esfera pública, o espaço político comum que é uma arena privilegiada de ação do campo social. Por tudo isso, adiantamos que a comunicação nas organizações não pode ser concebida de forma instrumental, como um apêndice organizacional, uma vez que se trata de ação política por excelência, vital para as mudanças sociais e para o desenvolvimento institucional.

· "POR MAIS QUE O DISCURSO SEJA APARENTEMENTE BEM POUCA COISA,
· AS INTERDIÇÕES QUE O ATINGEM REVELAM LOGO, RAPIDAMENTE,
· SUA LIGAÇÃO COM O DESEJO E COM O PODER. (...) O DISCURSO NÃO É
· SIMPLEMENTE AQUILO QUE TRADUZ AS LUTAS OU OS SISTEMAS DE
· DOMINAÇÃO, MAS AQUILO POR QUE, PELO QUE SE LUTA, O PODER DO
· QUAL NOS QUEREMOS APODERAR" (FOUCAULT, 1996, P.10)

Na oficina realizada em abril de 2023, as sete organizações acompanhadas pela Equipe DI desenharam nuvens com palavras e/ou expressões que representavam as instituições em dois recortes temporais específicos, escolhidos por elas. Essas palavras carregam consigo as identidades das organizações, revelando suas fases, trajetórias e mudanças.

As entidades mais antigas do grupo vivenciaram o processo de redemocratização do país, fazendo emergir, portanto, nas suas primeiras nuvens, palavras como: “resistência; trabalhadores e trabalhadoras; base; popular; sistema de garantia de direitos; controle social”. No segundo recorte temporal, as nuvens se expandem. Aparecem as “redes sociais” e fortemente um conjunto de palavras associadas aos movimentos intitulados por alguns autores como identitários: “racismo; trans; mulheres; juventudes”.

No campo social, as organizações nascem a partir de contextos e demandas específicas, sendo desafiadas diretamente pelas transformações desse mesmo contexto. As palavras-chave revelam o diálogo das causas das organizações com as suas exterioridades.

E, numa dialética com a história e as transformações sociais, exige transformações consideráveis na cultura institucional. Exige o difícil exercício de ver *hacia adentro y hacia afuera*.

As palavras são – igualmente – pontes para o universo de vida de sujeitos, comunidades e segmentos sociais públicos das organizações. Além disso, a partir delas é que se estruturam as narrativas de ação para transformação, sendo esvaziadas, se não estiverem em fino equilíbrio com as políticas institucionais e práticas internas.

As OSCs mais recentes, acompanhadas pela Equipe DI, nascem da ebulição fluída das ruas no início deste século e dos desafios postos à democracia pelo neoliberalismo. Não que os agentes do capitalismo não fossem considerados na agenda de luta das organizações mencionadas anteriormente, mas a construção de um Estado democrático, com seus sistemas de atenção à população aparecem de forma mais demarcada no primeiro grupo.

As OSCs mais recentes, desde a primeira nuvem de palavras trazem consigo: “gênero; ocupe à cidade; plano diretor; mobilidade; acesso à informação; redes sociais; megaempreendimentos; poluição”. Nas segundas nuvens aparecem: “comunicação; desinformação; golpe; pandemia”, além de outras expressões que se repetem, dado o recorte temporal mais curto.

Tais expressões refletem a arena de ação e os sujeitos da luta com o qual essas OSCs se relacionam. São termômetros de suas prioridades, identidades e missões. Mas não se encerram em si. É importante considerar que, no campo social, as narrativas de seus agentes são compostas não só de palavras, mas também de silêncios e de outros símbolos. Importa pensar sobre o que se cala e sobre a forma como se enunciam os discursos e as práticas institucionais. Esse é um exercício cansativo, mas faz parte do *ethos* desse campo, autorreflexivo por princípio.

Todas as OSCs participantes desse exercício trouxeram, em palavras-chave ou expressões, o que mudou e o que se mantém presente entre os recortes temporais escolhidos. Apesar das temporalidades diversas, há uma coerência importante entre sua razão de existir, durante suas fundações e sua ação na atualidade. Isso acontece

concomitantemente à nitidez do desafio que é se inserir de forma transformadora em uma realidade plural, mutável, complexa, com forte presença do neoconservadorismo. Fazendo esse esforço com equipes pequenas e recursos escassos.

É interessante observar como a construção de narrativas, além de refletir as características das OSCs, pode delimitar, de forma saudável e transparente, as suas frentes de atuação. Isso considerando que existem limites na intervenção social possível e qualificada de cada instituição, seja por questões de recursos ou mesmo de aderência às temáticas/setores do campo social.

Das narrativas às estratégias de comunicação

Como vimos, no âmbito das organizações da sociedade civil, as narrativas colaboram com a articulação de sujeitos e de parcerias, são fatores de identificação fundamentais à formação de redes, constroem e consolidam uma imagem social, assim como posicionam a organização em seu campo de luta.

No campo social, as narrativas são ferramentas de luta política para o reconhecimento de direitos e para a transformação social e são formadas numa dialética complexa entre as organizações, públicos e territórios. É fundamental desenvolvê-las com prioridade e autoconsciência de forma estratégica.

Na comunicação estratégica, a construção de narrativas é um elemento-chave para o desenvolvimento das atividades no setor. O manejo de ferramentas nas mídias organizacionais só pode ser executado com destreza se o conteúdo estiver alinhado com os propósitos políticos e com a clareza sobre o que se quer dessas mesmas ferramentas. É necessário, portanto, estratégia e intencionalidade.

As sete organizações apoiadas pela Equipe DI dispõem de mídias próprias, tais como sites e perfis em redes sociais. Algumas ainda possuem inserções em programas de rádio e impressos. A partir desses espaços se relacionam diretamente com seus públicos prioritários, ativando laços de identificação e de solidariedade, assim



como abrem caminhos para novas parcerias. Essa comunicação sem a intermediação de atores tradicionais, como os jornais, confere mais liberdade de ação, possibilita inovações linguísticas e estéticas, mas também amplia a responsabilidade das organizações sobre seus enunciados.

Tal responsabilidade requer o desenvolvimento de políticas e planos de comunicação estratégica, os quais são mapas orientadores das rotas a seguir. Das sete organizações, acompanhamos a construção de cinco políticas de comunicação e de seus respectivos planos operativos de execução.

Nas políticas foram alinhadas questões sobre público, sobre identidade (quem se é), sobre a imagem pública e sobre valores. Perpassamos, também, pelo debate da linguagem e ferramentas de difusão de conteúdos. Vale ressaltar que todas as organizações adotaram marcadores discursivos de inclusão e pluralidade como linguagem simples, de gênero e antirracista. A acessibilidade para pessoas com deficiência e o uso de linguagem neutra também apareceu em uma das organizações, em consonância com seu campo de atuação e com as identidades de seus integrantes.

Os debates em torno de tais políticas foram intensos e contaram com setores diversos das organizações. Os planos de comunica-

ção, que estipulam as prioridades de ação dentro de um período delimitado, revelaram-se uma trincheira. Diversos fatores se vinculam a essa percepção: dificuldades orçamentárias; fluxos de trabalho da comunicação secundarizados em relação às demandas de outros setores; mudanças/redução de equipe; ausência de equipe de comunicação profissionalizadas; e traços de uma cultura, ainda persistente no campo social, da comunicação como difusora de conteúdos. Isso é um problema, haja vista que a comunicação no nosso tempo é atividade-meio, mas também é atividade-fim, se o que queremos é mudança das percepções em torno das questões sociais.

As narrativas nas OSCs acompanhadas pela consultoria foram (e são) formuladas a partir de muitos debates internos, de mudanças nos cenários políticos e também de mudanças nas equipes profissionais. Elas estão, assim, em um movimento contínuo de reassentamento.

As narrativas para ação política podem se voltar, igualmente, para a mobilização de recursos. Metade das organizações acompanhadas têm ações de captação de recursos a partir de doadores individuais, além de outras fontes. Diante da desigualdade do país e de incontáveis projetos sociais, as narrativas se apresentam como fundamentais para se diferenciar e conseguir novos apoios, além de manter os já existentes. Essas precisam ser coerentes com a missão, com os valores e com as metas de futuro da organização. Não deve haver maquiagem na elaboração desses discursos. As OSCs seguem à risca essa máxima, carecendo, no entanto, de tempo e conhecimento específico para isso.

Isso se dá não necessariamente pela falta de habilidade das pessoas envolvidas nas ações de comunicação estratégica para a mobilização de recursos, mas por algo anterior: uma dificuldade de integração entre as áreas administrativas e de comunicação. Essa última, não raro seguindo uma perspectiva tradicional de divulgação de conteúdos, em geral se alinha mais às áreas operacionais e de ponta, ou seja, as que atuam diretamente com os públicos e territórios. Mas a sustentabilidade da organização, tão importante para o campo social, também depende de narrativas para a mobilização de recursos.

Longe de uma perspectiva mercadológica, essas narrativas se alinham às identidades e aos valores dos/as doadores/as, ou seja, de quem pode apoiar as ações políticas e de transformação da realidade. Essa colocação é fundamental para compreender que este artigo não está advogando pela mercantilização de causas, mas sim, por um olhar em perspectiva no emprego da comunicação estratégica, voltado para a busca de apoios e parcerias diversos, todos em coerência com os valores e identidade institucional.

Vale aqui uma consideração: uma relação mais fluida da comunicação estratégica com o setor de mobilização de recursos esbarra em questões culturais e operacionais, haja vista que, em ambos setores, algumas vezes, os trabalhos são executados por equipes das áreas programáticas, considerando as dificuldades orçamentárias de formação de equipes nos dois eixos.

De toda forma, voltando às narrativas, elas costuram cultura organizacional, gestão, incidência política e comunicação institucional. São elementos indispensáveis na tessitura nas rotas que a organização pretende traçar. Falamos de dentro para fora, trazendo, igualmente, demandas da exterioridade para dentro. Um olhar atento aos discursos é elemento-base para planejar e agir, para se repensar e se reconstruir, para criar e transformar. 



REFERÊNCIAS

FOUCAULT, M. **A ordem do discurso**. São Paulo: Edições Loyola, 1996.

» PARA APROFUNDAR ESSE DEBATE

FOUCAULT, Michel. **A ordem do discurso**. São Paulo: Edições Loyola, 1996.

hooks, bell. **Erguer a voz: pensar como feminista, pensar como negra**. São Paulo: Boitempo, 2019.

DOWNING, John D. H. **Mídia radical: rebeldia nas comunicações e movimentos sociais**. São Paulo: Senac, 2002.

BRANCO, Sophia; LIMA, Cristina (Org). **Nas rodas e das redes: o uso da internet por mulheres de movimentos populares**. Brasília: CFEMEA – Centro Feminista de Estudos e Assessoria, 2020.

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



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

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

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

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

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

Indivíduos transformadores em um mundo em transformação

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

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

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

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

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



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

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

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

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

A experiência de trabalhar com as lideranças no Fundo de Transição

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

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

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

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

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

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

A importância das perguntas

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

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

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

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

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

..... Maria Luiza | FASE PE

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

..... Mariana | Fórum Suape

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

..... Aulete | Fórum Suape

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

..... Simone | Fórum Suape

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

..... Emerson | Bigu Comunicativismo

É preciso estar atento e FORTE!

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

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

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

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

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



REFERÊNCIAS

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

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

ASHOKA

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

AVINA

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

FUNDAÇÃO LEMMAN

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

FUNDAÇÃO FORD

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

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. 

Gênero e relações de poder: a vivência das mulheres que estão na liderança de organizações sociais



O campo social brasileiro, por estar associado às lutas por emancipação dos sujeitos e garantia de direitos, tem familiaridade com o tema das desigualdades estruturais e incorpora o seu enfrentamento nas narrativas, programas e ações junto aos seus públicos. No entanto, as organizações do campo social também são formadas a partir de sistemas de pensamento presentes no seu entorno, são sociais, e, portanto, atravessadas pelas contradições do seu tempo e pelas relações de gênero, raça e classe, dentre outras.

A contribuição e participação das mulheres para o desenvolvimento de lastros democráticos e a redução das desigualdades de gênero vêm se ampliando, é bem verdade. Todavia, em que pese a inegável representatividade feminina no setor social, ainda é baixa a participação das mulheres em espaços de poder dentro das OSCs. Uma pesquisa realizada em 2021¹ pela Gema - Consultoria em Equidades, juntamente com Instituto Matizes, lançou luzes sobre o assunto, apontando importantes achados para a reflexão do tema: 40% das OSCs brasileiras são compostas por mulheres em suas equipes, diz a pesquisa. Todavia, esta representatividade não se reflete nos cargos de liderança. A baixa participação das mulheres nestes postos chega a ser de 46%, se configurando como abaixo da média, segundo o estudo.

Cenários como estes apenas reforçam a importância de apoio às práticas de promoção e suporte para a equidade de gênero e raça, assim como desafiam as organizações sociais a ampliarem as discussões internas sobre o tema da participação das mulheres em

espaços de poder. Como as relações de gênero e raça são tematizadas, trazidas, escutadas da porta para dentro das organizações?

Para refletir sobre este tema foi proposta uma roda de conversa junto às mulheres que compõem o conjunto das organizações apoiadas pelo Fundo de Transição da Oak no Brasil. A Equipe DI foi provocada para isto a partir do trabalho realizado com as lideranças, cuja participação é majoritariamente formada por mulheres. Cabe aqui salientar que das setes organizações apoiadas, cinco são lideradas por mulheres. E foram elas que pleitearam um espaço, apenas com as mulheres, para aprofundar o debate sobre as relações de gênero nas organizações da sociedade civil e também falarem sobre suas experiências.

Assim, no dia 20 de fevereiro de 2024, aconteceu uma roda de diálogo a qual intitulamos “Gênero e Relações de Poder”, na sede da Fase-PE, mediada pelas consultoras da Equipe DI Cristiane Felix e Dalva Correia, por Terezinha Filha, integrante da coordenação colegiada da Associação Cultural Caranguejo Uçá, uma das organizações apoiadas pelo Fundo de transição. O encontro contou com a colaboração de Nataly Queiroz, jornalista e integrante da equipe DI, com experiência na temática de gênero.

UM VESTIDO VERMELHO... qual a sua história?

O mote inicial dos diálogos da roda de conversa girou em torno das metáforas do conto A História do Vestido Vermelho². O texto parte das reflexões de uma mulher idosa, em estágio terminal, sobre as “concessões” feitas ao longo da vida para atender expectativas e necessidades de outras pessoas. É do diálogo entre a protagonista e suas duas filhas que surge a primeira pergunta provocadora do debate para as participantes da roda de conversa “Qual a sua história de vestido vermelho?”

Divididas em três grupos, elas foram convidadas a falar e ouvir solidária e espontaneamente sobre suas vivências pessoais e/ou de

1. Governança inclusiva no terceiro setor: Gênero e Raça nas OSCs

2. História original disponível em: <https://youtu.be/zOrqXEaJ3io?si=YSPRSh2IV4tMH4zs>

outras mulheres do seu entorno próximo. Após esse momento, as facilitadoras conduziram uma partilha entre todas sobre o que a escuta, no pequeno grupo, despertou em cada uma e se elas identificaram semelhanças nas histórias. Em relação ao primeiro ponto, apareceram fortemente relatos associados à economia do cuidado, à desigual divisão sexual das responsabilidades domésticas - cujas consequências para a autonomia feminina não se circunscrevem ao lar, se espalhando também para vida política e para o empoderamento econômico -, assim como à culpa. Essa última em múltiplas dimensões e, quando interseccionalizada com o racismo, incorre na própria revitimização das mulheres negras, as quais são muitas vezes responsabilizadas pelas violências e assédios sofridos ao longo de toda a vida.

As semelhanças entre as falas ocuparam boa parte do diálogo nessa parte da oficina. Foram apontadas como tal: o ideário da mulher “perfeita”, aquela que faz tudo para todos calada, que luta contra a “sensação” de injustiça desse papel; a incompletude; a presença constante de movimentos cíclicos de repetição e ruptura de padrões; a opressão histórica dos lugares de cuidado impostos às mulheres; o legado da forma de criação que vivenciaram em seus lares; assim como, as diferenciações atravessadas pelas questões raciais e de classe.

Do micro para o macro: as percepções em torno das relações de gênero nas OSCs

A segunda etapa das reflexões em pequenos grupos emergiu a partir da provocação “como o vestido vermelho está sendo tematizado nas nossas organizações?”. As lideranças presentes apresentaram relativa resistência em iniciar o debate sobre esse viés. Após um momento inicial de silêncio que, em grande medida, parece refletir o desconforto diante de uma das contradições inerentes ao campo social das esquerdas no seu agir cotidiano, elas apontaram que “o tema paira, mas não está totalmente em pauta dentro da instituição”; que “todo mundo é consciente, mas ainda falta aprofundar”; e que “o vestido vermelho é uma grande bandeira e está nas nossas narrativas, mas os vestidos são muitos para as mulheres e a gente se perde muitas vezes, na diversidade”.

As falas deste momento pareciam um estampido nos ouvidos, algo muito forte e que ao ouvir “de fora” pareciam ressoar um certo ressentimento. O fato de tais narrativas estarem até certo ponto bem construídas e tematizadas da porta para fora, no cenário social se revela ainda como uma necessidade de aprofundamento e acolhimento da porta das organizações para dentro. Ou seja, na opinião de muitas das presentes, este tema ainda não foi suficientemente explorado enquanto diálogo interno. E isso foi trazido pelas mulheres nas compreensões sobre o tema.

As desigualdades estruturais atravessam o nosso cotidiano em múltiplas camadas, nas esferas pública e privada. O tripé gênero, raça e classe, juntos, são construções sociais responsáveis por transformar diferenças em desigualdades, afetando, em países como o Brasil, o acesso à direitos e a cidadania da maior parte da população.

As relações de gênero, especificamente, consistem numa complexa teia de relações de poder, na qual existem papéis e limites atribuídos histórica e socialmente a corpos sexuados. Ou seja, a partir do sexo se estruturam lugares de mando e de submissão, utilizando-se, muitas vezes, discursos falaciosos, assentados numa moral essencialista. Falamos, então, de um ideário e cultura dirigidos à construção/manutenção do poder dos homens sobre as mulheres ou pessoas/corpos afeminados. Mas também de dispositivos jurídicos e burocráticos que operacionalizam essa ideologia, materializando-a em normas sociais que reforçam as desigualdades.

A escuta das mulheres mais uma vez nos acendeu luzes sobre como as questões estruturais estão atravessadas, e de tal maneira presentes, que mesmo se tratando do empoderamento feminino, com mulheres em postos de liderança, a dificuldade de se mover nesses espaços ainda é um desafio, cujo recorte de gênero e raça se constituem como marcadores reais de desigualdade de voz e de escuta, apontando para uma das muitas contradições presentes no setor social.

Um passo para dentro: propostas para uma agenda antissexista nas OSCs

Na última etapa da roda de conversa, desafiamos o grupo a pensar temas e pautas para uma agenda antissexista e sinalizamos a importância de pensar o que poderia ser um primeiro passo para dentro das instituições as quais fazem parte. Este movimento levou as mulheres a dialogarem entre si para pensarem e co-criarem possibilidades de ações no âmbito interno e também em seus territórios de ação.

Ao final da oficina, as lideranças elaboraram um conjunto de ações que pode ser uma bússola para tematizar as relações de gênero e incorporar mudanças concretas no cotidiano das organizações. Foram elas:

- » Inserir o diálogo sobre relações de gênero e raça no ambiente de trabalho;
- » Realização de diálogos sobre direito das mulheres à cidade;
- » Realizar rodas de diálogo com objetivos nítidos para toda a equipe, visando a equidade de gênero, os quais incluam, por exemplo, a revisão do regimento interno da instituição;
- » Construção, com toda a equipe, de uma Política Institucional de Gênero, com recorte de raça;
- » Promover mudanças da cultura institucional;
- » Criar espaços seguros e acolhedores de fala nas organizações;
- » Desenvolver a escuta de acolhimento;
- » Realizar oficinas de fala pública para as mulheres;
- » Distribuir funções de cuidado entre os homens da instituição;
- » Questionar o papel dos financiadores na discussão sobre relações de gênero e raça nas instituições apoiadas
- » Círculo de aprendizados e cura.

As sugestões apresentadas dão conta de que são muitos os caminhos para ampliar esta discussão sobre gênero e relações de poder nos espaços das organizações sociais. Seja da porta para dentro ou da porta para fora, a construção dessas possibilidades deve passar por uma escuta ativa e acolhedora das vivências e desafios enfrentados pelas mulheres no trabalho cotidiano de lidar com as pautas sociais e políticas dos direitos no campo social tendo ainda que enfrentar os desafios de gênero dentro dos seus próprios espaços de atuação, ou seja, as OSCs.

Vale considerar que as OSCs se constituem em espaços de militância, de transformação social, envolvendo diversos sujeitos, e de trabalho (remunerado e não remunerado). Essas múltiplas camadas exigem um olhar cuidadoso em relação aos fluxos e papéis, uma vez que podem gerar demandas maiores e sobrecarga sobre alguns sujeitos em especial. A iminência de esgotamento físico e mental pairou nas narrativas das lideranças mulheres não só nesta roda de diálogo, mas em diversos momentos do acompanhamento da Equipe DI às organizações. Urge aprofundar as ações democratizantes para dentro desses espaços, ações de construção de novas lideranças, com perfis identitários diversos, mas isso precisa vir acompanhado de novas práticas, além de discursos, alicerçadas em políticas e compreensões sólidas sobre equidade, antirracismo e enfrentamento à todas as formas de opressão.

O aprendizado sobre a tematização e reflexão deste tema no âmbito da Equipe DI nos mostrou quão importante é a criação de espaços de confiança para que temas desta natureza possam ser pautados, discutidos e aprofundados. Não se trata apenas de narrativas e dados, embora estes sejam fundamentais para a compreensão de qualquer fenômeno de desigualdade. Trata-se sobretudo de pensar sobre mudanças internas, abrir espaço para que ações sejam empreendidas internamente e gerar uma ambiência de confiança para que estes temas possam emergir e provocar mudanças na cultura institucional.

Aliás, a confiança é um ponto fundamental, uma vez que estes temas acionam memórias e situações que requerem empatia e maturidade do grupo para lidar com o que emerge em emoções, gestos e falas.

Essas vivências nos ensinam que por mais duro ou difícil que possa ser o tema a ser trabalhado, há um componente importante na escolha da abordagem que, na nossa maneira de enxergar DI, está na compreensão do protagonismo dos sujeitos, neste caso das sujeitas, e no respeito às suas histórias de vida. A compreensão deste aspecto abre espaço para múltiplos aprendizados no campo do DI.

Não por acaso, esta foi a última roda de conversa realizada com o grupo e isso também nos sinalizou que este não foi um tema priorizado, muito embora tenhamos tocado nele aqui ou ali, nas ações mais individualizadas de escutas e/ou mentorias de gestão. Todavia, não houve uma intencionalidade na abordagem específica de gênero como um campo a ser mais aprofundado e explorado em coletivo, o que veio a ser feito somente no final do percurso do Fundo de Transição. Entendemos a provocação das organizações como sendo um sinal da porta para dentro. E acolhemos sem mais demora.

Ao final desta roda fizemos um círculo místico para celebrar e honrar os aprendizados. E convidamos Terezinha Filha para facilitar uma dinâmica de cura coletiva, com meditação, Reiki e dança circular. Essa foi uma roda ampla, cuja dimensão de gênero e poder transcendeu as narrativas e transformou-se em um aprendizado vivo, caloroso e respeitoso, por onde desejamos que se efetivem as transformações.

REFERÊNCIAS

IPEA. **Governança inclusiva no terceiro setor: Gênero e Raça nas Oscs.** Brasília: 2021. Disponível em <<https://mapaosoc.ipea.gov.br/post/121/pesquisa-governanca-inclusiva-no-terceiro-setor#:~:text=A%20pesquisa%20%22Governan%C3%A7a%20inclusiva%20no,mecanismos%20para%20a%20promo%C3%A7%C3%A3o%20de>>, acesso em 13.03.2024.

O VESTIDO VERMELHO AUTOR DESCONHECIDO LIVRE ADAPTAÇÃO PARA A OFICINA GÊNERO E RELAÇÕES DE PODER

Filha 1 | Mamãe estava morrendo e seu vestido vermelho estava pendurado no cabide junto com outros vestidos velhos e escuros que sempre usou.

Filha 2 | Nos chamaram com urgência, e quando a vi, percebi que lhe restava pouco tempo. Olhei o vestido vermelho e lhe disse: Mamãe, que bonito! Porque nunca lhe vi vestida com ele?

Mãe | Nunca o usei. Sentem-se meninas.

Antes de partir gostaria de consertar uma ou duas coisas que lhes disse se é que posso.

Filha 1 | Nos sentamos junto à sua cama e ela tomou fôlego com mais força do que pensei que tinha.

Mãe | Agora que sei que irei, posso ver com clareza algumas coisas. Lhes ensinei coisas boas, porém também me equivoquei.

Filha 2 | Mamãe, o que queres dizer?

Mãe | Pensei que uma mulher boa nunca pega o que pertence a ela. E que ela só existe para fazer coisas por alguém. Faz isso, faz aquilo... atende sempre às necessidades de todos e assegura-se que as suas coisas fiquem no fundo de um montão de outras prioridades. Pensa que qualquer dia chegará a sua vez, mas esse dia nunca chega. Minha vida foi sempre assim. Sempre fazendo para o seu pai, para seus irmãos e para vocês.

Filha 1 | Fizeste tudo o que uma mãe deveria fazer!!

Mãe | Maria, Maria!! Isso não foi bom nem para ti, nem para eles. Tu não te dás conta que esse é o pior dos males? Nunca pedi nada para mim. Teu pai está na outra sala, desesperado. Quando o doutor nos disse que estou mal, ele veio até junto a mim e tentou puxar a vida de mim dizendo: “ Não podes morrer!!! O que vai ser de mim? ” Sei que será difícil para ele. Vocês sabem que ele nem sequer sabe onde está a frigideira. Fiz tudo para todos em todos os aspectos. Era a primeira a levantar-me e a última a deitar-me, durante os sete dias da semana. Tenho visto a forma como os teus irmãos tratam as esposas e me adoce porque fui eu que lhes ensinei assim e eles aprenderam. Aprenderam que uma mulher não existe



#5

se não for para dar-se. Porque cada centavo que pude juntar foram para suas roupas e seus livros, embora não fosse necessário. Não posso lembrar uma só vez que tenha ido ao centro comprar algo bonito para mim. Só no ano passado quando comprei esse vestido vermelho. Logo me dei conta que gastei com algo que não teria um objetivo previsto. Estava a caminho de fazer um pagamento extra da máquina de lavar e não sei como cheguei em casa com uma caixa grande. Teu pai me destroçou com essas palavras: “ Tu vais vestir para assistir novelas?”

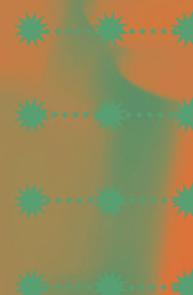
Suponho que ele tinha razão. Só o vesti uma vez, na loja.

Vistam vocês esse vestido. Sempre pensei que se não tivesse nada nesse mundo, receberia no mundo vindouro. Já não acredito mais nisso. Creio que devemos ter algo aqui e agora. Digo a vocês que se algum milagre me levantasse dessa cama, eu seria uma mulher diferente. Já que deixei passar a minha vida usando o tempo dessa forma, nem sei se saberia como fazer diferente, mas acredito que aprenderia. Ah ...aprenderia!

Filha 1 | Mamãe estava morrendo e seu vestido vermelho estava pendurado em seu cabide como uma ferida num monte de vestidos velhos e escuros que sempre usou. Suas últimas palavras para nós foram: “meninas, me façam o favor de não seguir os meus passos. Prometam-me”.

Filha 2 | Depois que prometemos, respirou tranquila e tomou o seu rumo para a morte. ✨

BALANÇO DA EXPERIÊNCIA E APRENDIZADOS



Um balanço geral dos resultados do trabalho da Equipe DI a partir do MAAp - Sistema de Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem



As bases do MAAp

Desde sua gênese, o eixo de apoio ao desenvolvimento institucional (DI) do Fundo de Transição da Fundação Oak no Brasil teve como propósito não apenas apoiar a indução de mudanças junto às organizações apoiadas, mas também converter-se em um processo de aprendizagem e de produção de conhecimentos sobre como apoiar a promoção do DI junto a um leque de organizações da sociedade civil tão distintas. Afirmávamos, já de início, que:

“Assim como os processos de mudança sociais, os processos de mudança organizacional são complexos, indeterminados e, em larga medida, incontroláveis. Pode-se observar, tentar compreender, desenvolver intencionalidades e almejar contribuir com o processo, mas, deve-se ter convicção acerca do fato de que mudanças verdadeiras e sustentáveis ‘vêm de dentro’ (da organização), podendo o agente externo estimular, favorecer, apoiar, oferecer exemplos e provocar reflexão, sempre atento à sua condição de sujeito proativo, mas secundário no processo. O papel de quem quer apoiar o desenvolvimento institucional de organizações da sociedade civil é catalisador e indutor de dinâmicas de mudança capazes de alterar os padrões estabelecidos que estão a obstaculizar os avanços necessários.

Por isso, este processo de monitoramento e avaliação é orientado, sobretudo, para a aprendizagem continuada: sobre o contexto cambiante no qual as organizações atuam, sobre os sujeitos envolvidos e suas complexas relações em seu campo e fora dele, sobre fatores de estratégia e metodologia relevantes

para o alcance/não alcance de resultados almejados, sobre padrões internos que limitam avanços, sobre a dinâmica interpessoal e, acima de tudo, sobre a compreensão progressiva acerca do processo mesmo de mudança institucional, o que leva ao aumento das chances de efetividade e de eficiência das organizações.”¹

Criamos assim o MAAp, um sistema de Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem do Eixo DI do Fundo de Transição, compreendido como “o conjunto de processos e procedimentos de acompanhamento da implementação de suas atividades, de avaliação regular de seus resultados e de aprendizados acerca de seu papel como indutor e apoiador de desenvolvimento institucional”²

O MAAp esteve orientado para atender necessidades de informação e análise de vários atores:

- » **EQUIPE DI** | Alimentar o processo de reflexão, a percepção e ajustes na estratégia de apoio e extração dos aprendizados.
- » **FUNDO CASA SOCIOAMBIENTAL** | Gerar informações e análises consolidadas em relatórios anuais, para possibilitar o acompanhamento do desenvolvimento do trabalho da Equipe DI e a formulação de sugestões de aperfeiçoamentos, se e quando necessário.
- » **ORGANIZAÇÕES DO FUNDO DE TRANSIÇÃO** | Alimentar a autopercepção das organizações sobre seu DI e o diálogo com a Equipe DI em torno de avanços, limites, dificuldades e aprendizados.
- » **FUNDAÇÃO Oak** | Gerar informações e análises sintetizadas para subsidiar o diálogo regular da Fundação Oak com a Equipe DI em torno dos avanços e limites do apoio ao DI das organizações participantes do Fundo de Transição.

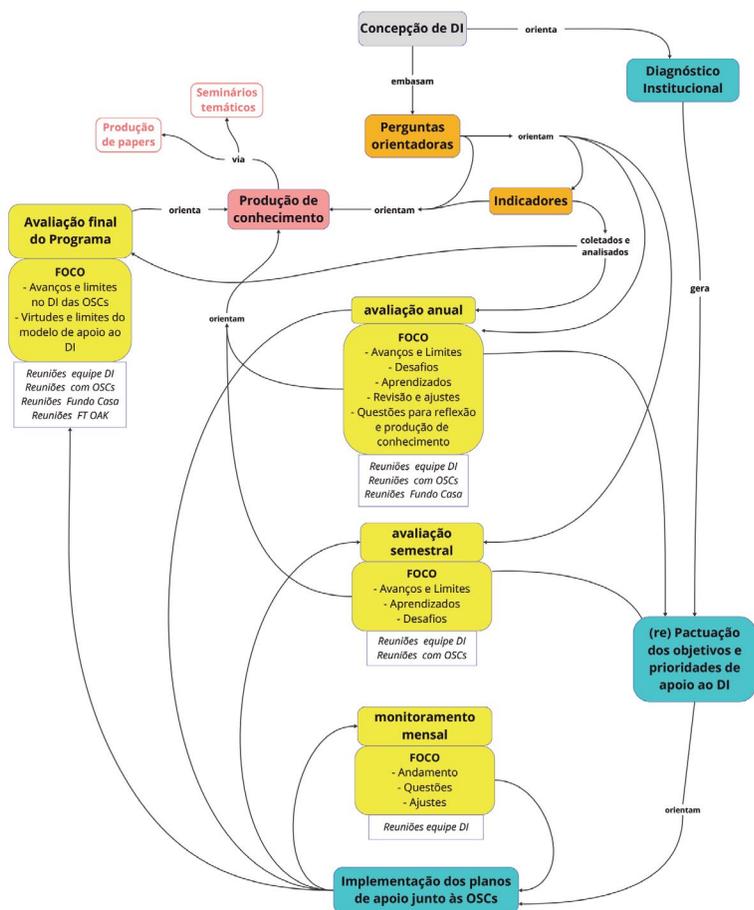
O MAAp foi estruturado em ciclos sucessivos interconectados de:

- » coleta, registro, sistematização de evidências de avanço do DI de cada organização;
- » escuta e diálogo regular da Equipe DI com cada organização;
- » processo reflexivo coletivo da Equipe DI acerca das percepções sobre o DI de cada organização;
- » registro das evidências de avanços, reflexões sobre desafios e dificuldades e aprendizados de cada processo singular.

1. Equipe de Apoio ao DI do FT/Fundação Oak – “MAAp - Sistema de Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem”, versão pdf, nov/2020.

2. Idem.

FUNDO DE TRANSIÇÃO Oak - APOIO AO DI CICLO DE MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO E APREDIZAGEM



As OSCs foram envolvidas e participaram de diferentes formas no ciclo, a saber:

- » Quando da definição dos objetivos e prioridades do processo de apoio ao seu DI, tanto a partir do diagnóstico inicial quanto a partir dos processos semestrais e anuais de balanço e revisão da estratégia;
- » Na definição e/ou validação das perguntas orientadoras e dos aspectos e das variáveis que serão utilizadas na construção de indicadores de resultados;
- » Na participação nos eventos temáticos em torno dos temas identificados como relevantes para a produção de conhecimentos;
- » Na análise dos indicadores e no debate em torno das perguntas orientadoras nas reuniões semestrais, anuais e final de monitoramento e avaliação do programa de apoio ao DI;
- » Na redefinição dos objetivos, metas e prioridades do apoio ao DI a cada ciclo semestral e anual.

Para nos orientar no monitoramento e nas reflexões, foram inicialmente pactuadas entre a Equipe DI e a Fundação Oak – posteriormente validadas com as organizações –, as seguintes dimensões chave e perguntas orientadoras:

DIMENSÕES	PERGUNTAS ORIENTADORAS
Nível individual	» Houve percepção de avanço em autoconhecimento e autodesenvolvimento das pessoas envolvidas no processo? Quais? Como? Por quê?
	» Houve avanço na qualidade e no perfil da liderança das organizações? Quais? Como? Por quê?
Nível organizacional	» Houve avanços em termos dos modelos de gestão? Quais? Como? Por quê?
	» Houve avanços em termos de definição e implementação de estratégia de ação? Quais? Como? Por quê?
	» Houve avanços na capacidade de inovação da organização? Quais? Como?
	» Houve avanços na comunicação? Quais? Como? Por quê?
	» Houve avanços na sustentabilidade financeira? Quais? Como? Por quê?
	» Houve avanços na gestão administrativa e financeira? Quais? Como? Por quê?
	» Houve avanços na cultura organizacional? Quais? Como? Por quê?
Processo de apoio ao DI	» Houve avanços na capacidade de aprendizado coletivo para gerir mudanças na organização?
	» Qual o grau de satisfação de cada organização com a abordagem e metodologia do processo?
	» Qual o grau de satisfação de cada organização com a pertinência, qualidade técnica e efetividade das consultorias e mentorias oferecidas?
	» Qual o grau de satisfação de cada organização com o que foi possível alcançar em 4 anos?
	» Quais foram os aspectos mais exitosos do projeto em 4 anos? Por quê?
» Quais foram os aspectos menos exitosos do projeto em 4 anos? Por quê?	
» Quais são os principais aprendizados para iniciativas similares/futuras?	

Para a construção de evidências comparáveis ao longo do tempo, optamos pela construção de alguns indicadores sintéticos, agregados, para algumas das perguntas orientadoras, sobretudo àquelas na dimensão organizacional e a aspectos-chaves que seriam objeto do apoio por parte da equipe DI: Modelo de Governança; Estratégia e planejamento; Comunicação Institucional; Sustentabilidade financeira; Administração financeira-contábil; Gestão administrativa.

Decidimos que o MAAp estaria baseado na percepção das pessoas integrantes das organizações sobre esses aspectos-chave. Para reduzir a subjetividade, ele deveria ao máximo tornar mais objetivos e tangíveis os aspectos a serem observados, porém sem se converter em um mero checklist, já que o objetivo também era de os indicadores provocarem reflexões internas nos indivíduos e nas organizações.

Portanto, para cada tema cujo desenvolvimento seria avaliado (“Estratégia”, por exemplo) foram pactuadas, entre as consultorias da Equipe DI, quais seriam cinco aspectos (variáveis) mais tangíveis e relevantes – adequados à natureza das organizações e do tipo de apoio a ser promovido pela equipe – que sinalizariam um bom desenvolvimento quanto ao tema. Cada um desses aspectos era transformado numa afirmação, uma cena com algumas descrições. Cada indivíduo deveria responder o quanto a sua organização estava próxima ou distante da cena descrita, sob a forma de concordância ou discordância da afirmação, utilizando-se uma escala Likert. Por exemplo, em relação ao tema “desenvolvimento estratégico”, as variáveis selecionadas foram:

- » A organização tem um plano estratégico plurianual voltado para o trabalho programático e para os processos de tomada de decisão, que é revisado regularmente. *(Escala Likert: Discordo totalmente/ Discordo/ Nem concordo Nem discordo/ Concordo/ Concordo totalmente).*
- » A organização tem uma percepção clara de seu papel e das ações estratégicas (propósito que confere significado às ações) estabelecidas nos programas e projetos que definem as prioridades voltadas para a ação. *(Escala Likert)*
- » A organização mantém um sistema definido e agendado para planejamento, monitoramento e avaliações periódicas do trabalho programático, incluindo a participação externa. *(Escala Likert)*
- » As avaliações são amparadas por dados relevantes produzidos por indicadores definidos e processos focados em ouvir a contribuição do público e dos parceiros. *(Escala Likert)*
- » A reflexão gera aprendizagem e novos conhecimentos sistematizados que influenciam as tomadas de decisão, e as disseminam para o público e os parceiros. *(Escala Likert)*

A combinação dessas respostas gerava uma **medida sintética**, uma **gradação de desenvolvimento** naquele tema, variando entre “*Nenhum; Muito baixo; Baixo; Médio; Alto; Muito alto*”.

Ao longo dos três anos de aplicação (2021, 2022 e 2023), as pessoas eram convidadas a responder a um formulário online, cuja sistematização dos resultados servia de base para os momentos coletivos de reflexão e replanejamento previstos na dinâmica do MAAp. O formulário online sofreu pequenas variações ao longo do tempo, mencionadas mais à frente quando relevantes.

Resultados e aprendizagens das estratégias de apoio ao DI

Perfil das pessoas respondentes

QUANTIDADE

ORGANIZAÇÃO	2021	2022	2023
ACCU	5	4	4
AMECICLO	11	11	4
BIGU	4	3	6
CENDHEC	9	10	7
CPDH	7	7	7
FASE PE	3	2	2
FÓRUM SUAPE	7	7	7
TOTAL	46	44	37

TEMPO NA OSC	2021	2022	2023
Menos de 1 ano	6	1	4
1 ano	3	4	3
2 anos	3	7	3
3 anos	8	2	4
4 anos	3	9	2
5 anos	5	1	5
6 anos ou mais	18	20	16

COR	2021	2022	2023
PRETA	17	16	13
PARDA	12	13	7
BRANCA	17	15	17

GÊNERO	2021	2022	2023
MASCULINO	15	13	9
FEMININO	29	31	27
OUTROS	1	0	1
prefiro não identificar	1	0	0

MENTORIA	2021	2022	2023
Mentoradas/os	8	10	–

Houve uma ligeira diminuição do total de respondentes em 2023, em grande parte pela redução das pessoas vinculadas à uma das organizações. No entanto, cabe ressaltar que o conjunto de respondentes nem sempre foi o mesmo, tanto pela chegada de novos/as integrantes nas organizações quanto pela alternância daqueles/as que respondiam ao formulário, mesmo quando o número total de respondentes fosse o mesmo. Destaca-se o acréscimo expressivo do número de

pessoas com até 1 ano completo na organização em 2023 (19%), o que aponta para a entrada de pessoas que não participaram dos processos de apoio e da avaliação nos anos anteriores. Estas discontinuidades, porém, não foram consideradas nas análises que seguem.

Mudanças nas capacidades individuais, exercício de liderança e interações nas equipes

No início, foram criados indicadores sintéticos para identificar a percepção de mudanças em três aspectos: no desenvolvimento profissional pessoal; nas capacidades da/s liderança/s da organização e na qualidade das interações nas equipes, combinadamente com a declaração do grau de importância atribuída ao apoio ao DI para a sua ocorrência. Já no segundo ano, abrimos mão dos indicadores sintéticos e apenas solicitamos a identificação e descrição de mudanças relevantes, somada à avaliação da intensidade da contribuição do apoio ao DI para que tivessem ocorrido.

O sistema MAAP veio apontando, ao longo dos anos, que foram várias as mudanças relatadas nas percepções, posturas, capacidades e habilidades tanto individuais quanto interrelacionais nas equipes apoiadas.

NA ESFERA DO AUTOCONHECIMENTO/AUTOPERCEPÇÃO

- » Autoanálise, maior reflexão sobre as próprias ações;
- » Maior estímulo para posicionamento e afirmação da voz própria; reconhecimento do potencial pessoal;
- » Maior reflexão sobre a prática de educador/a;
- » Valorização do autocuidado e autorespeito;
- » Desenvolvimento de escuta ativa e mudança de olhar e de motivação para enfrentar tensões e conflitos;
- » Maior distinção entre questões pessoais e institucionais, resultando em menos conflitos de interesses;
- » Identificação e reconhecimento dos limites e potenciais da organização, resultando em melhor posicionamento e sensibilidade;
- » Maior integração ao coletivo e participação mais ativa em atividades e projetos;
- » Melhoria na comunicação interna e externa, especialmente em situações de risco;
- » Ampliação do contato com outras áreas importantes da organização;
- » Maior participação em espaços de poder.

PAPEL DE LIDERANÇA

- » Aquisição de segurança e autoconhecimento no papel de liderança;
- » Mais nitidez/foco no papel de gestor/a;
- » Melhor percepção da importância e potencial de cada integrante;
- » Desenvolvimento da habilidade de mediação de conflitos e construção de soluções estratégicas;
- » Maior atenção ao desenvolvimento individual e à implantação de uma cultura organizacional regular.

INTERAÇÕES NA EQUIPE/RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

- » Mais segurança, objetividade, amadurecimento, resiliência e habilidade para lidar com conflitos internos de uma maneira geral;
- » Melhor reflexão sobre as condutas e pontos de vista, promovendo uma cultura não violenta;
- » Construção de espaços de escuta para os problemas a serem postos na mesa e trabalhados;
- » Colegas mais seguros/as na hora de se posicionarem;
- » Maior inteligência emocional e empoderamento percebidos na gestão. Diálogos mais fluidos e equilibrados para tratar tensões e compartilhar informações;
- » Transformação de um ambiente conflituoso para um mais ameno e acolhedor e mais favorável para a construção de acordos;
- » Interação positiva entre equipes mesmo com mudanças de integrantes;
- » Estímulo à autorreflexão e ampliação de perspectivas, tanto individual quanto coletivamente;
- » Melhoria na abertura, colaboração, comunicação e prática da verdade dentro do ambiente organizacional;
- » Melhoria no relacionamento após construção coletiva de regimentos e políticas;
- » Predisposição para resolver desafios internos de forma mais rápida e eficaz;
- » Aumento da institucionalidade e evolução perceptível na organização;
- » Definição de funções e papéis, promovendo transparência e reduzindo queixas;
- » Maior diálogo entre coordenação executiva e equipe.

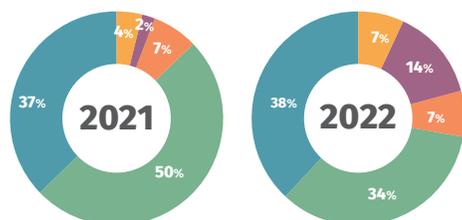
AQUISIÇÃO PESSOAL DE NOVOS CONHECIMENTOS E FERRAMENTAS

- » Habilidades estratégicas, especialmente na captação de recursos;
- » Compreensão da importância do foco e da nitidez para alcançar resultados eficazes;
- » Entendimento mais estratégico do funcionamento de uma ONG e do que seja uma estratégia institucional;
- » Aprimoramento das habilidades de interação com outros setores da organização;
- » Modelos de planejamento e definição de identidade institucional;
- » Estratégias e Metodologias de elaboração e gestão de projetos;
- » Conceitos de comunicação;
- » Percepção da comunicação como estratégica;
- » Melhor compreensão do contexto histórico-social das comunidades e regiões em que atua;
- » Planilhas e ferramentas de acompanhamento financeiro.

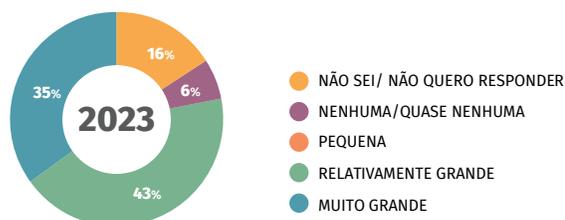
A relação acima traz tanto mudanças que teriam sido promovidas, induzidas e apoiadas pela ação da Equipe DI quanto outras que derivaram de mudanças geridas autonomamente pelas organizações. Quando perguntadas sobre o grau de contribuição do apoio ao DI para que ocorressem, foram sempre altos os valores que atribuíam uma contribuição Relativamente Grande e Muito Grande ao longo dos anos, variando de um mínimo de 87%, 72% e 78% para os anos de 2021, 2022 e 2023, respectivamente.

No caso das contribuições ao apoio ao DI, além das consultorias temáticas específicas, foram bastante destacadas as atividades de mentoria, as escutas, as rodas de conversa e as trocas promovidas no âmbito da Intervisão como processos chaves que contribuíram decisivamente para as mudanças em nível pessoal e grupal.

CONTRIBUIÇÃO DO APOIO AO DI ÀS MUDANÇAS NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL



CONTRIBUIÇÃO DO APOIO AO DI ÀS MUDANÇAS NO DESENVOLVIMENTO PESSOAL



Ressalte-se que em 2021 uma das organizações teve aprofundada uma crise institucional que, mesmo apoiada sistematicamente pela Equipe DI, não logrou superá-la, gerando frustrações quanto à ocorrência de mudança e ceticismo da parte de algumas pessoas quanto à possibilidade de contribuição efetiva da equipe para a sua resolução.

Desenvolvimento de temas-chaves do apoio ao DI

Modelo de Gestão e Governança

As principais mudanças mencionadas nestes quatro anos nos modelos de gestão e governança das organizações foram as seguintes:

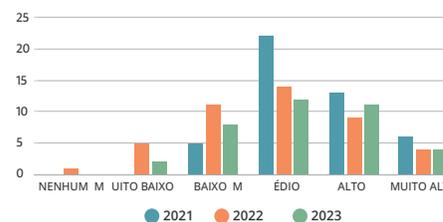
REGIMENTOS E ESTATUTOS

- » Elaboração de novas propostas de governança, com criação/adoção de conselhos diretores e revisão de papéis de conselhos e coordenações;
- » Formalização de modelo de gestão e governança no estatuto;
- » Sistematização de elementos da cultura sob a forma de regimentos internos.

PARTICIPAÇÃO DAS EQUIPES NOS PROCESSOS DE GESTÃO

- » Construção de diagnóstico institucional, compartilhado e acessível ao conjunto da instituição;
- » Fortalecimento do modelo horizontal de governança;
- » Planejamento para organização por área de atuação em andamento;
- » Participação ampliada da equipe na gestão;
- » Tomada de decisões mais democráticas e independentes pelas estruturas executivas e operacionais.

GRAU DE DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE GESTÃO E GOVERNANÇA TODAS AS ORGANIZAÇÕES - 2021 A 2023

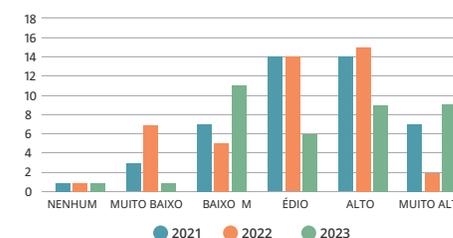


Desenvolvimento da Gestão Administrativa

PAPÉIS, FUNÇÕES E FLUXOS

- » Repactuação de papéis, fluxos e procedimentos;
- » Coordenação administrativa mais atuante e proativa;
- » Realização de oficinas internas regulares para maior acesso à informação pelas equipes;
- » Editais de seleção para vagas afirmativas;
- » Implementação de ações como criação de inventário, política de empréstimos de equipamentos, organização de férias da equipe e contratos de prestação de serviço.

GRAU DE DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA TODAS AS ORGANIZAÇÕES - 2021 A 2023

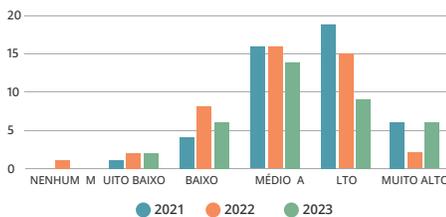


Desenvolvimento Estratégico

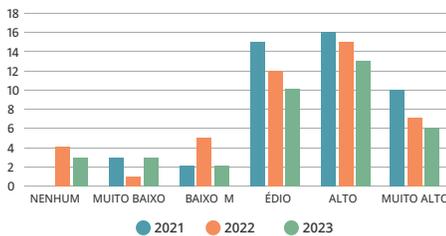
Em termos da formulação e gestão estratégicas, as mudanças relatadas ao longo destes quatro anos foram:

- » Criação e/ou retomada de planos estratégicos de médio prazo (3 anos);
- » Maior orientação estratégica na condução das ações e na tomada de decisões em relação a apoios, frentes de trabalho e prioridades;
- » Melhor orientação estratégica resultou em maior autonomia e nitidez por parte das estruturas operacionais e de projetos;
- » Melhor estruturação de metas em planos de ação com atividades definidas e prazos;
- » Planejamento estratégico na área de comunicação;
- » Elaboração de projetos institucionais de longo prazo, como bases para a elaboração de projetos.

GRAU DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO
TODAS AS ORGANIZAÇÕES - 2021 A 2023



GRAU DE DESENVOLVIMENTO DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL
TODAS AS ORGANIZAÇÕES - 2021 A 2023



Desenvolvimento da Comunicação Institucional

No que diz respeito à comunicação institucional, as principais mudanças relatadas foram:

POLÍTICAS E PLANOS DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

- » Elaboração de políticas e planos de comunicação institucional, pautados na sustentabilidade política da instituição, com visão ampla e de médio e longo prazos.

VISÃO MAIS ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO

- » Percepção da necessidade de cuidar da comunicação com mais estratégia;
- » Contratação de profissionais da área para integrar equipes: jornalistas; assistente de comunicação exclusivamente dedicado à estratégia;
- » Ampliação da articulação e parceria com outros espaços de mídia independente, nacional e internacional;
- » Crescimento exponencial da comunicação nos últimos três anos;
- » A comunicação institucional tornou-se mais cotidiana.

MELHOR ATUAÇÃO NAS REDES SOCIAIS

- » Desenvolvimento mais consistente de calendário de postagens nas redes sociais;
- » Planejamento de comunicação para postagens recorrentes e campanha de captação de recursos.

COMUNICAÇÃO + SUSTENTABILIDADE

- » Mudanças em equipes de comunicação, com novas dinâmicas e mais foco na comunicação com as comunidades.

ALGUNS ASPECTOS CRÍTICOS

- » Ainda faltam instrumentos definidos de avaliação, planejamento e monitoramento da comunicação.

Desenvolvimento da Sustentabilidade Financeira

PLANOS INSTITUCIONAIS DE MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

- » Desenvolvimento de diagnósticos e de planos de mobilização de recursos para orientar as ações futuras;
- » Lançamento de campanhas e plataformas para mobilização de recursos;
- » Reestruturação da área de doações individuais e captação para projetos com estratégias mais focadas;
- » Busca por parcerias com financiadores para recursos operacionais e experimentação de doações individuais;
- » Construção de um projeto institucional para melhorar a estratégia de captação.

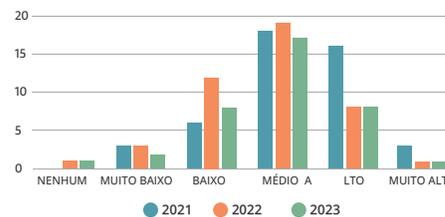
NOVOS PROJETOS ELABORADOS E APROVADOS

- » Aumento significativo no número e do valor de propostas de financiamento formuladas, apresentadas e aprovadas;
- » Elaboração de dezenas de cartas de consulta e projetos de captação.

PESSOAL ESPECÍFICO

- » Contratação de profissional capacitado para elaboração de projetos;
- » Realização ocasional de oficinas e conversas internas sobre comunicação e sustentabilidade;
- » Contratação de pessoas específicas nas OSCs dedicadas à mobilização de recursos.

GRAU DE DESENVOLVIMENTO DA SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA
TODAS AS ORGANIZAÇÕES - 2021 A 2023



Desenvolvimento da Gestão Financeira-Contábil

NOVAS FERRAMENTAS E CAPACIDADES

- » Desenvolvimento de capacidades específicas para o acesso a plataformas de acesso a fundos públicos;
- » Aumento da capacidade de negociação com apoiadores;
- » Início da formação de mulheres para apoio financeiro na gestão do coletivo.

ESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS, FLUXOS E PAPÉIS

- » Terceirização dos serviços de contabilidade com redução de custos;
- » Transparência e controle financeiro, com grupos de discussão e gastos realizados de forma transparente e documentada;
- » Atualização das planilhas de controle financeiro, procedimentos operacionais padrão e políticas de reembolso e pagamentos;
- » Disponibilização regular e em dia de relatórios e documentos fiscais para contabilidade;
- » Mudança perceptível no maior apoio da equipe pedagógica à administração, devido à sobrecarga de trabalho do setor administrativo.

ALGUNS ASPECTOS CRÍTICOS

- » Atualização tecnológica – limites das planilhas eletrônicas de processamento já indicam a necessidade de migração para sistemas mais eficientes.

GRAU DE DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO FINANCEIRA-CONTÁBIL
TODAS AS ORGANIZAÇÕES - 2021 A 2023



Indicadores sintéticos versus relatos de mudança: paradoxos e aprendizagens

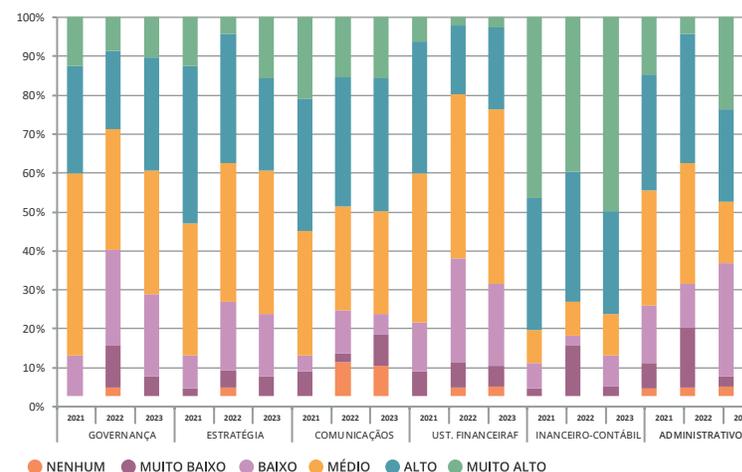
Na figura abaixo, estão consolidados os resultados dos três anos relativos aos seis indicadores sintéticos sobre o grau de desenvolvimento de temas-chaves do apoio ao DI. Como se percebe, o comportamento é semelhante em relação a praticamente todos os temas.

Observando-se a parte superior das colunas, onde estão as medidas “positivas” **Muito alto** e **Alto** e as três últimas avaliações “negativas” na parte inferior (**Nenhum**, **Muito baixo**, **Baixo**), o comportamento é muito semelhante:

- » No ano de 2021, quando da primeira aplicação do formulário, as avaliações “positivas” tendem a ser mais altas e as avaliações “negativas” mais baixas;
- » No ano de 2022 as avaliações “positivas” diminuem, enquanto as “negativas” aumentam;
- » Já em 2023 as avaliações “positivas” tendem a aumentar em relação ao ano anterior, mas ainda assim em proporção menor quando considerado o primeiro ano. O mesmo ocorre com as avaliações “negativas”: em 2023 elas tendem à diminuição, mas ainda em patamares maiores que os do ano de 2021.
- » A exceção está no tema Gestão Administrativa (“Administrativo”, na figura), onde tanto as avaliações positivas como as negativas aumentam suas proporções ao longo dos anos.

Tal comportamento dos indicadores sintéticos nos instigou: o que estaríamos efetivamente captando com estes indicadores? Mudanças (piora ou melhora) nas situações? Os olhares sobre elas? Ambas as coisas? As reflexões da equipe apontaram para um aparente paradoxo: à medida em que foram sendo acumulados relatos de mudanças positivas nos temas-chaves acompanhados pela equipe de DI, os indicadores de grau de desenvolvimento pareciam apontar na direção oposta.

EVOLUÇÃO DOS INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL TODAS AS ORGANIZAÇÕES - 2021 A 2023



Ao nosso ver isso se deve a múltiplos fatores ligados às dinâmicas de resposta ao formulário, dentre os quais alguns se destacam, e também às características e aos limites metodológicos no desenho e aplicação destes indicadores sintéticos.

Por um lado, as mudanças nas composições das equipes alteram o universo de respondentes. Embora às vezes o total de respondentes em uma organização se mantenha, não são necessariamente as mesmas pessoas que o fazem ao longo dos anos. Essas mudanças poderiam explicar, em parte, as mudanças de percepção ao longo dos anos, como os/as novos/as integrantes tendo uma visão mais “crítica” do que os/as mais antigos/as, que enxergariam evoluções.

Consideramos mais provável que as respostas estejam nas opções metodológicas contidas nos indicadores e na evolução da subjetividade das pessoas respondentes aos aspectos que foram objeto de avaliação.

» Visando captar os fenômenos de maneira mais complexa (e não apenas se há ou não um plano de comunicação, por exemplo), concebemos os indicadores a partir de um conjunto de cinco situações, descritas como cenas. Porém, cada cena em si contém ela mesma várias sub-cenas (subvariáveis), tornando mais imprecisa e subjetiva a interpretação da situação em que se encontra a organização. Uma pessoa pode considerar mais relevante para a manifestação de sua concordância ou discordância da afirmação um determinado aspecto contido na descrição da variável, enquanto outra pode valorizar outro aspecto contido na mesma afirmação. Desse modo, a intenção de conferir maior tangibilidade e objetividade às variáveis do indicador se perdeu ao permitir uma ampla margem de interpretação e valorização de um ou outro aspecto por parte das pessoas respondentes.

» Neste sentido, os indicadores acentuaram a subjetividade contida nas respostas, mais sujeitas às interpretações individuais. Nesta direção, percebemos que a tendência no início da aplicação do MAAp, de que as pessoas buscassem avaliar a situação de sua organização em bases mais favoráveis. Com o passar do tempo, tanto a confiança na relação com a equipe de DI em relação ao uso das informações, quanto os ganhos de percepção e a adoção de uma perspectiva mais abrangente e comparada sobre si mesmos, teria feito com que as avaliações fossem acentuadamente mais críticas quanto à situação da organização, apesar da percepção de avanços.

Mesmo quando a equipe de DI percebeu os limites dos indicadores optou-se por mantê-los e acompanhar seus resultados ao longo do tempo, confiando que não eram os únicos instrumentos à nossa disposição para refletirmos sobre os processos e seus resultados. Contávamos com espaços de diálogo, as rodas de conversa, as dinâmicas coletivas de monitoramento junto às organizações e os momentos de reflexão e produção de conhecimento internos à equipe.

Em futuras oportunidades, no caso da utilização de indicadores sintéticos, seria recomendável a identificação e/ou seleção de variáveis mais precisas, específicas, relevantes e tangíveis, menos sujeitas à ambiguidade e com menor pretensão de dar conta da complexidade. Para tanto, seria possível e desejável reduzir a quantidade de aspectos a serem observados, com respostas mais objetivas para cada situação descrita (sim, não, em parte), por exemplo.

Ainda assim consideramos que os indicadores foram apontando um ganho de percepção e consciência das pessoas sobre suas organizações que, ao mesmo tempo em que identificavam avanços, também percebiam o quanto ainda havia por avançar.

Sinalizações do MAAp para os redirecionamentos da Equipe DI

As reuniões e rodas de conversa em torno dos resultados do MAAp geraram várias sugestões de redirecionamento do trabalho da Equipe DI. Em linhas gerais, as grandes indicações ao longo do tempo foram as seguintes:

ANO	AVALIAÇÕES CRÍTICAS E SUGESTÕES	MUDANÇAS IMPLMENTADAS
2021	<ul style="list-style-type: none"> » Tensão e os limites entre o virtual e o presencial; » Valorização das mentorias e escutas como processos potentes de reflexão e mudança individual e grupal; » Qualidade dos apoios e consultorias, geradoras de múltiplos insights e aportando novas compreensões sobre identidades, papéis, estratégias; » Abordagem ainda fragmentada / especializada, sem apreensão do todo da organização por parte das consultorias. 	<ul style="list-style-type: none"> » Incremento das atividades; presenciais junto às equipes » Maior integração das consultorias temáticas; » Instituição das dinâmicas de reuniões mais periódicas (RAR – Reuniões de Acompanhamento Regular) e compartilhadas de acompanhamento do apoio junto a cada organização; » Melhoria dos processos de pactuação de agendas e respeito aos tempos e processos internos das organizações; » Maior cuidado na presença e no apoio aos processos de crise profunda em algumas organizações.
2022	<ul style="list-style-type: none"> » Valorização dos encontros presenciais e das atividades coletivas interorganizações (rodas, seminários, monitoramentos); » A qualidade das escutas e as provocações em torno de identidades e estratégias; » Pautar o tema da cultura institucional foi aspecto chave na compreensão das dinâmicas organizacionais; » A construção dos planos de mobilização, comunicação e estratégico; 	<ul style="list-style-type: none"> » Instituição de um grupo de trabalho para pensar estratégias e metodologias de abordagem de aspectos mais ligados à gestão; » Evolução da mentoria e escutas individualizadas para a estruturação de processos de troca e reflexões coletivas (entrevista); » Reforço às sinergias entre os temas de apoio/consultoria, via consultorias compartilhadas e eventos comuns, tais como a Maratona de Mobilização de Recursos e Comunicação; »»



- » Os suportes para a construção de fluxos e procedimentos administrativos e financeiros mais consistentes;
- » Ainda prevalente certa desarticulação das consultorias e problemas (mútuos) no cumprimento dos cronogramas pactuados;
- » Buscar abordagem mais práticas, mão na massa;
- » Necessidade de apoio mais abrangente à gestão.

2023

- » Ainda baixa proatividade por parte das organizações;
- » Baixa representação de experiências nordestinas nos eventos e seminários temáticos;
- » Apoios oferecidos em momentos de crises institucionais.

» Introdução ao conceito chave de mudança como orientador do apoio: qual é o desafio de virada de chave de cada organização para desbloquear os processos de reflexão e mudança na organização?

Apesar de todos estes elementos, possivelmente nosso maior legado – confirmado pelos depoimentos de várias pessoas das várias organizações – tenha sido o fortalecimento da capacidade destas pessoas pensarem de maneira mais complexa e abrangente sobre suas organizações. De tomarem para si as rédeas de seu fazer institucional e definirem, elas mesmas e cada vez mais autonomamente, quais são suas necessidades e prioridades de mudança.

Temos como conceito e princípio que desenvolvimento institucional não é um ponto de chegada ou um estado ideal, mas justamente este constante refazer-se, esta capacidade de se distanciar e se observar, de identificar o porquê as organizações são o que são e porque e como fazem o que fazem. Não como destino ou fatalidade, mas como um novo ponto de partida na busca da melhor versão de si mesmas em função de sua maior efetividade. 

Entre finais e recomeços

Os achados e aprendizados a partir das dinâmicas do MAAp foram para nós, Equipe DI, extremamente ricos para colher das pessoas das organizações as percepções, os depoimentos em relação a mudanças vividas e percebidas e os sentimentos associados a elas. Foram também momentos provocadores, no sentido de que as críticas, frustrações e insatisfações nos faziam pensar o que deveria ser ajustado nas estratégias junto a cada organização, além de nos interpelar: “o que não está sendo percebido ou abordado de forma adequada? O que temos que rever, repensar, criar ou fazer de diferente?”

O conjunto das reflexões ocorridas a partir do sistema MAAp nos mostrou que foram muitos os resultados concretos nos vários âmbitos em que nos propusemos a apoiar as organizações. Para além dos temas concretos que trabalhamos, também temos vários depoimentos sobre mudanças relevantes nas percepções, posturas, modos de lidar com tensões e conflitos, sobre os ganhos de consciência sobre as capacidades e dos limites pessoais, sobre a adoção de novos parâmetros que combinam o compromisso com mudanças e o autocuidado, entre outros tantos aspectos tangíveis e intangíveis.

O que fica plantado?

Escuta das pessoas que integram organizações acompanhadas pela Equipe DI

“Eu acho que a gente deu uma virada de chave, uma amadurecida de entender os nossos processos e se estruturar melhor e estar mais respaldado.”



A Equipe DI buscou, ao longo da trajetória do Fundo de Transição, ser catalisadora de processos de desenvolvimento institucional das organizações participantes, tendo como um dos seus marcadores o processo contínuo de aprendizagem. Aprendizado no âmbito individual e coletivo das instituições e de sua própria equipe. Uma das evidências desse marcador é este artigo. Além da existência do mecanismo da própria Equipe DI denominado “Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem” (MAAp) do Eixo DI do Fundo de Transição, fui convidada como uma agente externa a trazer uma visão complementar sobre a experiência vivenciada pelas instituições, no período de 2020 a 2023, a partir de escutas de seus/suas integrantes.

Para isso, ouvi sete lideranças individualmente e um grupo de seis pessoas, todas das equipes das organizações apoiadas, utilizando como instrumento um roteiro semiestruturado que viabilizou a customização e o aprofundamento, quando requerido. O roteiro foi organizado de forma a convidar os/as participantes a refletirem sobre as mudanças existentes ou não entre 2020 e 2023 no âmbito individual e organizacional; sobre os avanços, limitações e aprendizados no campo do desenvolvimento institucional; sobre a existência de influências do trabalho realizado pela Equipe DI nestes elementos, bem como críticas e percepções do que poderia ter sido diferente.

O conteúdo analisado destaca a complexidade das mudanças institucionais, revelando uma teia de fatores que incluem tanto o trabalho direto da Equipe DI, quanto desafios externos e questões

específicas de cada organização em um período com características muito marcantes para a sociedade civil brasileira e para o mundo, o da pandemia de COVID-19 e do governo Bolsonaro.

O trabalho da Equipe DI foi percebido pelas pessoas escutadas, de maneira geral, como valioso para o fortalecimento das organizações. As mudanças observadas no período incluem uma maior maturidade institucional, adoção de abordagens mais estratégicas e integradas, melhor estruturação organizacional, avanços na mobilização de recursos e melhorias na comunicação. Alguns desafios também emergiram, como a ambiguidade na chegada da Equipe DI em meio à diminuição de recursos (mecanismo intrínseco deste Fundo de Transição), a necessidade de enfrentar os impactos da pandemia e do contexto político, e desafios internos específicos de cada instituição.

O terreno: contexto no qual a Equipe DI iniciou o seu trabalho

Numa abordagem sistêmica e holística, como a que foi proposta pela Equipe DI, o contexto no qual qualquer iniciativa de desenvolvimento institucional se inicia é parte integrante e influenciadora de como o processo se conforma. Nesse sentido, não é surpreendente o destaque que praticamente todas as pessoas entrevistadas deram ao caracterizar o momento de chegada da proposta de trabalho do Eixo DI (segundo semestre de 2020) como delicado e desafiador.

Em um nível mais objetivo, o terreno era de redução gradual dos recursos provenientes da Fundação Oak a partir de 2020, chegando ao final do suporte em abril de 2024. Um entrevistado relatou que o recurso proveniente da Fundação Oak foi o primeiro recurso de terceiros a chegar na instituição; outro disse que a parceria incentivou a formalização da instituição. Em muitos casos, foi trazido que o recurso da Fundação Oak era o mais volumoso entre os parceiros e, em outros, era o único recurso proveniente de terceiros com alguma flexibilidade. No início do trabalho da Equipe DI, a forte relação entre a sustentabilidade financeira das organizações e esses recursos passava por uma mudança que indicava um prazo definido de término desta parceria com diminuição progressiva destes valores.

As falas, no entanto, evidenciam uma ambiguidade no fato de a redução dos recursos financeiros ocorrer no mesmo período em que um trabalho de desenvolvimento institucional se iniciava. As organizações começaram a receber suporte para identificar prioridades estratégicas, fortalecer capacidades e suas estruturas, quando passaram a ter menos recursos financeiros para viabilizar estas ações¹.

“É um pouco ambíguo no sentido de que o DI chega também num momento do Fundo de Transição, num momento em que a gente está tendo uma redução do recurso. Então, ao mesmo tempo que a gente teve esse processo de fortalecimento da estrutura organizacional, de certa forma, a gente também está num momento de redução de equipe, de equipe mínima dentro da organização. Então foi muito difícil também de implementar esses processos de reestruturação e amadurecimento, considerando que a gente estava cada vez com a equipe mais reduzida.”

Em um nível menos concreto, o Fundo de Transição representava naquele momento uma negativa ao que vinha sendo construído antes como proposta de trabalho entre a Fundação Oak e as sete organizações financiadas. O sentimento de rejeição e de falta de espaço para dialogar diretamente com a Fundação Oak e de oportunidade de digerir este processo foram aspectos que as pessoas participantes trouxeram como uma característica do contexto que permaneceu influenciando, de alguma forma, toda a experiência no Fundo de Transição.

“Nos sentimos não enxergadas. A gente não se sentiu vista. A gente merecia outro tipo de comunicação, de informação processual. (...) Não conseguiu tratar, mas o DI se instalou aí, neste ponto de tensão.”

1. As pessoas entrevistadas trouxeram em seus relatos a redução dos recursos sem especificar exatamente quando esta redução começou. Informações verificadas com a Equipe DI trouxeram que o valor do apoio financeiro do primeiro ano do Fundo de Transição correspondeu, em todos os casos, ao mesmo valor do apoio do ano anterior. No segundo ano, o valor começou a ter uma redução gradual.

O plantio: o encontro inicial entre a proposta da Equipe DI e as organizações do Fundo de Transição

Mesmo com esse terreno, o encontro da proposta trazida pela Equipe DI para o Fundo de Transição com as organizações apoiadas foi, para muitos/as entrevistados/as, visto e sentido como uma oportunidade de acolhimento e compartilhamento das preocupações e desafios institucionais.

O exercício da liderança e da tomada de decisão, mesmo quando as estruturas organizacionais são participativas e mais horizontais, foi descrito como solitário e como um campo pouco apoiado no campo social na perspectiva das pessoas entrevistadas. Neste sentido, diante dos desafios vislumbrados pelo anúncio da finalização da parceria num futuro próximo e da redução dos recursos investidos, o trabalho da Equipe DI representou um lugar de diálogo, reflexão e assistência.

“Eles realmente deram uma força muito grande num momento de fragilidade também muito grande. Eu sou muito grata, dava um colo mesmo, um respiro pra gente. Em momentos que você acha que você tá perdendo a sua sanidade.”

Além disso, é importante salientar que o momento de início do trabalho do Eixo DI coincide com a pandemia de Covid-19, com implicações no nível individual e coletivo que acrescentaram camadas de desigualdades e foi acompanhada por uma ampliação de aspectos autocráticos que desafiaram a atuação da sociedade civil engajada com justiça social e climática.

“O contexto da pandemia colocou para o conjunto das organizações da sociedade civil desafios muito grandes. (...) A gente não pôde evitar demandas solidárias que também eram políticas. Enfrentamos também o desafio do adoecimento mental.”

Outras vezes, por sua vez, salientaram que foi necessário um período mais longo de tempo para compreender a proposta e perceber que algo positivo poderia ser colhido deste Eixo do Fundo de Transição.

O que brotou: transformações percebidas no campo do desenvolvimento institucional

Reforçando a importância da escuta para enriquecer uma perspectiva abrangente da experiência no campo do desenvolvimento institucional durante o Fundo de Transição, surgiram, das entrevistas, mudanças substanciais notadas pelas pessoas ouvidas.

O roteiro foi metodicamente estruturado para avaliar a existência ou não de mudanças no campo do desenvolvimento institucional, tanto de maneira espontânea quanto direcionada a certos aspectos. No entanto, os relatos não revelaram diferenças significativas entre o que emergiu nestes dois momentos, evidenciando uma percepção consciente do processo vivido e observado.

Ao analisar as transformações mencionadas, destaca-se o aprimoramento do olhar estratégico, que abrange não apenas uma compreensão mais ampla e complexa da relação entre o contexto externo e a organização, mas também uma análise profunda dos focos de atuação programática, das estruturas organizacionais e das dinâmicas e políticas internas.

“A gente estava muito voltado pro nosso umbigo e eles conseguiram trazer uma visão de como se posicionar na cidade, na região.”

“A gente consegue atuar de forma muito mais consciente do que é a nossa capacidade diante dos problemas e das contradições que a gente vem enfrentando, diante da contradição social no território, diante do que é a nossa missão institucional. A gente consegue parar e dizer assim: tem tudo isso aqui, mas a gente consegue nesse momento ir até aqui.”

Essa abordagem reflexiva e sistêmica não se limitou ao âmbito teórico. Em vários casos, ela resultou em medidas concretas, como a elaboração e implementação de prioridades estratégicas, planos e ações de mobilização de recursos e comunicação, regimento interno, discussão e definição de papéis, entre outros.



“Estamos com uma pessoa, formulamos um plano de comunicação, incorporamos de forma estratégica a comunicação. Foi um grande ganho e contribuição de DI ver o quanto era vital essa questão.”

“Esse processo, por exemplo, de captação, ele tá muito mais ativo... A gente tem materiais hoje pra conseguir dialogar melhor dentro da linguagem dessa área de captação de recursos, desses agentes de financiamento.”

Ela também influenciou as práticas da organização, com políticas internas sendo redefinidas para se alinharem de maneira mais coerente com objetivos estratégicos, revisão e definição de instâncias de governança para assegurar processos decisórios que reflitam os valores organizacionais e possam ser ágeis, sistematização e reavaliação de papéis individuais para proporcionar uma estrutura mais efetiva.

“Avançou muito no seu processo interno, estratégico, de como a gente organiza, de como a gente faz os processos, de como a gente trabalha, inclusive, como a gente fomenta o nosso próprio modelo de organização. A gente tem aprendido muito com a Equipe de DI, a gente tem aprendido muito com a observação de outras organizações, na parceria com outras organizações.”

Em um espectro mais individual, a escuta revelou transformações significativas em questões de liderança, proporcionando um entendimento mais profundo do que significa estar nesta função ao abordar as limitações existentes do papel em si e das pessoas ocupando este lugar, criando contornos em relação às contribuições de cada instância. A análise das relações de poder dentro das organizações também esteve presente nos relatos como uma busca por abordagens mais equitativas sem, contudo, descaracterizar a função de liderança, seja ela exercida de forma coletiva ou individual.

“Mesmo a gente tendo esse processo de uma horizontalidade declarada, eu entendo que eu ocupo um lugar de liderança na instituição, de referência. Não é um lugar de hegemonia de poder, mas é um lugar de referência mesmo. E isso tem sido construído porque lá atrás a gente passou por um processo de mentoria conversando muito sobre essa relação indivíduo-instituição.”

Além disso, questões coletivas emergiram como catalisadoras de mudanças na cultura institucional. A corresponsabilidade aparece como um princípio norteador em diversas falas, fomentando um ambiente colaborativo e estimulando a participação ativa de todos os membros da organização na consecução dos seus propósitos.

“Eu acho que isso foi o principal: um olhar sobre a importância e a necessidade de manter a organização viva e atuando, a partir de um olhar estratégico. Isso não é só da coordenação, é da equipe toda, né? Cada um assumindo seu papel.”

Descrição da Equipe DI pelas vozes das pessoas entrevistadas

As pessoas, de maneira geral, trouxeram relatos positivos que foram consistentes ao longo das escutas individuais e na escuta coletiva. Mais do que uma Equipe DI composta por especialistas temáticos e especialistas em desenvolvimento institucional, a imagem geral descrita pelas pessoas ouvidas é de um coletivo comprometido com a efetividade das organizações acompanhadas e com o aprendizado constante.

O reconhecimento da contribuição em diversos processos de amadurecimento organizacional emergiu desde as primeiras perguntas, vinculando-o a ações e interações citadas com membros da equipe. Para algumas pessoas, no entanto, em determinados momentos, ocorreu um volume de demandas que não era condizente com a capacidade das organizações e, em outros momentos, ocorreram descompassos entre as prioridades das organizações e o que a Equipe DI podia oferecer. Essas ressalvas foram pontuadas como elementos menos significativos diante da visão geral do trabalho realizado.

“Nos ensinam, no processo mais subjetivo e da dinâmica organizacional, do aprendizado, ao afeto, da comunicação interna que são expressão do cuidado, da vida da organização que não podem ser deixados de lado.”

A abordagem cuidadosa, atenta e acolhedora, aliada à capacidade técnica, foi destacada como uma marca da Equipe DI, enfatizando a importância do apoio emocional e técnico proporcionado por seus integrantes. Algumas pessoas ressaltaram a percepção de que a Equipe DI estava aberta ao diálogo e à construção coletiva do conhecimento, buscando aprender com o próprio trabalho e tecendo uma parceria que impactou positivamente.

“Tivemos todo o trabalho de escuta, mentorias, intervenção, trabalhar o desenvolvimento da organização a partir das pessoas. Isso tudo foi feito e tenho um carinho imenso.”

“De 2021 para cá tomou uma dimensão diferente, uma dinâmica diferente. A própria reorganização que a Equipe de DI fez interna, da sua prática, da sua atuação, com as organizações. Eu acho que isso contribuiu muito.”

Influência da Equipe DI: percepções sobre mudanças no âmbito individual e coletivo, na cultura institucional e no exercício da liderança

Quando questionados/as sobre a influência da Equipe DI em aspectos específicos depois da menção espontânea, algumas pessoas trouxeram o desafio de fazer uma correlação direta, pois é um trabalho que influencia o todo institucional. O reconhecimento de que existem influências nestas mudanças em algum nível, contudo, surgiu como um consenso. Os aspectos específicos de mudanças tratados foram cultura institucional, exercício da liderança e questões individuais e relacionais (desde a instância de governança, a definição de papéis, passando pelo apoio na resolução de conflitos). O fortalecimento de capacidades em determinados temas como mobilização de recursos, comunicação, entre outros, já haviam sido mencionados e foram reforçados entrelaçados aos pontos citados.

Apesar de todas as contribuições apresentadas até aqui tocarem na cultura das instituições, ao perguntar especificamente sobre a existência de mudanças neste campo e sobre a influência da Equipe DI nelas (se existentes), o fortalecimento do olhar estratégico emergiu com força novamente. Algumas pessoas observaram, por sua vez, que não conseguem identificar transformações na essência da cultura organizacional ou que este é um processo em curso.

“Hoje a gente saiu de uma realidade, de uma cultura de tarefas, de muitas tarefas, para um olhar mais estratégico. A tarefa em função de um objetivo mais estratégico, institucional. Isso foi importantíssimo para a gente, ou seja, a gente tem um olhar mais programático das ações, relaciona isso com o planejamento estratégico.”

“Eu acho que a nossa cultura organizacional ainda é muito parecida com desde quando a gente criou e a gente foi amadurecendo.”

No que tange a transformações no exercício da liderança e na prática individual, as entrevistas evidenciaram mudanças significativas com grande influência da Equipe DI e menções a intervenções que proporcionaram um sentimento de acompanhamento no exercício da reflexão individual e liderança (como a mentoria, as escutas, a intervisão, o aconselhamento em situações desafiadoras e de conflito).

“Para mim, pessoalmente, ter feito uma mentoria olhando para meu lugar como coordenadora foi fundamental. Poder trabalhar isso na intervisão foi o lugar no qual conseguimos ir mais fundo nas contradições e nos conflitos que emergem de um processo de desenvolvimento institucional.”

“Foi bem importante esse olhar sobre a liderança. O DI contribuiu muito sobre como que as lideranças podem melhorar sua atuação institucional desde o ponto de vista da sua importância e responsabilidade política até a relação com as pessoas, de como liderar grupos e tal, isso também foi muito importante.”

As mudanças no âmbito coletivo foram relatadas enfatizando uma maior organicidade resultante da definição de papéis e uma maior facilidade em integrar pessoas nas organizações. Destacou-se que o trabalho da Equipe DI – novamente as mentorias, escutas e intervisão - identificou e abordou efetivamente questões relacionadas à definição de papéis, permitindo que as organizações resolvessem desafios internos.

“As questões chegam de formas diferentes para cada pessoa e com importância diferente também. (...) Mas também isso gerava muita reflexão pra dentro da organização. (...) A atuação do DI nesse âmbito mais coletivo foi identificar bem essa problemática [definição de papéis] e dizer o seguinte: essa é a primeira coisa que vocês precisam resolver para poderem resolver qualquer outra coisa.”

Travas para maior amadurecimento: percepções das pessoas entrevistadas sobre os desafios enfrentados

Ao lidar com processos complexos numa perspectiva integral e integradora, as escutas tentaram explorar quais foram os desafios observados que dificultaram ou atravancaram mudanças mais céleres ou mais profundas do campo de fortalecimento organizacional. Algumas destas travas estão fora do alcance da Equipe DI, tais como o descasamento entre a necessidade de estrutura organizacional e os recursos disponíveis (ambiguidade já mencionada anteriormente e que, para alguns entrevistados, era uma situação fora do alcance da Equipe DI), falta de recursos, equipe e tempo disponíveis, questões relacionadas a conflitos pré-existentes e outros obstáculos externos como a pandemia e o contexto sociopolítico no Brasil.

“ Não ter estrutura e equipe pra assegurar tudo que o processo de DI foi indicando de caminhos. Talvez a gente não tenha feito um planejamento no início do processo, a gente foi encolhendo até a metade do processo de DI. Foi muito desafiador, maior dificultador. A gente teria caminhado mais. (...) Equipe de DI não podia fazer nada, ofertou tudo que podia.”

“ Eu acho que o maior limite que a gente tem é realmente de tempo, de conciliação do tempo.”

No que concerne a aspectos dificultadores de um maior desenvolvimento relacionado ao trabalho do Eixo DI, algumas pessoas trouxeram novamente o descompasso entre o que a Equipe DI apontava como necessidade para viabilizar e a capacidade organizacional existente, seja em relação a tempo, equipe ou recursos. Ainda relacionada à disponibilidade de tempo, a intensidade de algumas agendas solicitadas surgiu como uma trava.

“ Desafio de dar conta entre o que o DI apontava, por exemplo, em comunicação, sem ter pessoas. As que já estavam sobrecarregadas, que não foi um privilégio nosso”.

“ Eu acho que têm muitas atividades. Às vezes isso fica um pouco impossível, principalmente quando a gente tá num momento de esvaziamento da organização e aí tem poucas pessoas pra fazer tudo. Você não consegue participar de um monte de dinâmica e um monte de oficina.”

Um ponto relatado mais de uma vez e que reverberou na escuta grupal foi a Equipe DI não ter trazido, nos momentos coletivos de encontros e seminários, mais referências de temas e abordagens de experiências nordestinas.

Um ponto interessante por ser dissonante dentro da escuta foi o fato de uma pessoa representante de uma das organizações perceber que a Equipe DI estava dando mais valor a estruturas mais tradicionais e hierarquizadas de organização, enquanto outra pessoa demonstrou uma percepção inversa de que a Equipe DI, ao longo do trabalho, deu mais ênfase a referências de organizações mais fluidas, horizontais e descentralizadas.

Na perspectiva de ouvir sugestões, os/as participantes compartilharam reflexões sobre o que poderia ter sido feito de maneira diferente pela Equipe DI que incluem: comunicar de maneira mais transparente e objetiva a lógica de trabalho do que podia ser solicitado e entregue em termos de apoio; ter mais atividades que envolvessem todos os integrantes da equipe; fortalecer de maneira mais eficaz a conexão e a integração entre os trabalhos realizados pelos diferentes membros da Equipe DI; realizar entregas de produtos ou serviços em alguns casos no lugar de assessorias.

O que está plantado: reflexões sobre o que escutei e observei com as pessoas entrevistadas

Além das palavras ditas e escutadas, é possível visualizar uma notável maturidade evidenciada pelas treze pessoas envolvidas nesta escuta, pertencentes às organizações assessoradas pela Equipe DI no Fundo de Transição da Oak. A análise da trajetória vivenciada revelou reflexões profundas sobre aspectos organizacionais, desafios internos e externos, bem como questões de ordem individual e coletiva. Essas reflexões emergiram de maneira fluida, demonstrando uma visão sistêmica, complexa, integral e viva da experiência ao longo dos anos de 2020 a 2023.

É importante salientar que essa percepção não se reveste de caráter avaliativo, pois não foi estabelecido um ponto inicial e um ponto final de referência do exercício da escuta. Essa é a imagem que se delineou a partir de uma observação pontual. As pessoas envolvidas revelaram, de maneira geral, uma predisposição para a reflexão, conectando partes e totalidade e tecendo aprendizados significativos ao longo das interações.

“*Você tem uma outra postura na hora de lidar com pessoas... Nas próprias reuniões, assim, assumir uma postura de liderança e de condução. (...) Eu quero a boa convivência, mas existe uma missão ali pra ser feita que é maior do que eu querer ser amiga ou não de fulano ou ciclano, entendeu? (...) E você não precisa estar na ponta de tudo também, eu não preciso participar de todas as ações pra fazer uma coordenação. (...) Seria outra sem a equipe de DI? Eu não sei, poderia ser melhor, poderia ser pior, provavelmente não seria melhor, mas eu não consigo desvincular.*”

“*Eu resumiria muito que a OSC deu uma crescida um pouco dolorida. Armani fez uma metáfora de quando você tá crescendo, é adolescente e que os ossos doem. E aí, que é uma coisa que eu tinha esquecido que existia isso.*”

Na complexidade dos processos organizacionais, contudo, fica marcada a presença da interação com o trabalho proposto pela Equipe DI como parte integrante das experiências institucionais vividas, principalmente no olhar estratégico e na abordagem integrativa, sistêmica e integral.

“*Ter um olhar mais estratégico para as ações, para os eixos, a partir de uma reformulação de plano estratégico. Isso nos deu condições, inclusive, de enxergar quais eram e quais ainda são as reais necessidades da nossa organização para manter a identidade, sabe? A identidade política e estratégica. Acho que foi bem importante ter passado por esse processo de olhar crítico sobre o nosso fazer e construir com o apoio da Equipe de DI.*”

“*A cada momento da nossa prática, a cada balanço quando a gente para é como se a chave deles estivesse sempre presente. (...) Estou começando a ver como as coisas se articulam, não é mais um amontoado de coisas.*”

“*Hoje em dia eu tenho uma estrutura desse setor que eu fui formada na organização, sabe? (...) Eu estava completamente imersa na frente de uma organização e a Equipe DI teve influência nisso. Com o Célio eu bebi muito dos ensinamentos dele, dos questionamentos dele. Foi muito legal porque ele tem uma visão além da fatia de captação de recursos. No terceiro setor é isso, você não pode ver só uma fatia, você tem que ver como um todo. (...) E também a Dalvinha e Armani influenciaram muito para a gente entender sobre as estruturas de terceiro setor. Então sim, eu vejo muita influência na minha visão hoje de gestão de organização do terceiro setor.*”

O que vejo plantado neste terreno, que foi mudando ao longo dos anos desde o anúncio do Fundo de Transição, são instituições que possuem hoje maior resiliência institucional para se adaptarem, responderem aos desafios e buscarem a efetividade de seus propósitos socioambientais com ritmos e caminhos particulares. 

Como vivi o DI?

Ter a compreensão, após várias discussões, sobre foco institucional articulado com a nitidez da intervenção; possibilitou o monitoramento das ações e resultados. Avalio que foi rico porque ajudou na reflexão para a tomada de decisão.

Crescimento pessoal e profissional. Sempre me senti acolhido mesmo quando trazendo críticas e apontamentos mais diretos.

Sinto que passamos por sessões de "exorcismo" que nem sempre terminaram bem no momento. Mas que foram importantes para uma melhor organização emocional das pessoas que hoje estão presentes na associação. Evitando confusão de interesses pessoais com institucionais. Acho importante trazer aqui, também, que o "exorcismo" cansa, deixando feridas que precisam de tempo para serem curadas (acho que aprendi isso com Dalvinha).

A equipe de DI foi fundamental no meu processo de chegada na organização. O apoio da consultoria me ajudou a situar e fortalecer para assumir as discussões necessárias para a organização. Essa foi minha primeira experiência na função de coordenação executiva e a mentoria da equipe foi um importante aliado para me sentir capaz de propor ações concretas e defender estas posições.

Como percebo o DI na minha organização?

Percebemos coletivamente algumas desarmonias, sobrecargas e catalizamos desconforto no grupo. O desentendimento veio como deve vir. Sendo um elemento de movimento e transformação. (...) as provocações reverberaram nitidamente nas subjetividades culminando, inclusive, em mudanças na equipe.

A equipe de DI proporcionou reflexões acerca da tomada de decisão e foco institucional. Neste período tivemos um projeto aprovado com a cooperação internacional, e conseguimos elaborar mais três propostas. A mentoria contribuiu com a gestão e por fim o processo de elaboração do plano de captação de recursos e ainda tiveram as rodas, os seminários e as atividades da intervenção.

Resultados: mudanças, velhas dores e novas dores... resultado do diagnóstico institucional realizado. Melhoras significativas no cuidado com a equipe. Contratação de projetos para crescer de forma planejada e articulada.

Velhas dores: cultura institucional antiquada e engessadora.

Novas dores: governança/ desafios de sustentabilidade.

Sobre plantar e colher, colher e aprender



Hora de sistematizar todas as colheitas realizadas ao longo da sementeira desses quatro anos do apoio ao desenvolvimento institucional das OSCs integrantes do Fundo de Transição da Fundação Oak no Brasil.

O alcance de resultados é sempre um momento esperado, uma vez que ele expressa um caminho, uma intenção, escolhas, abordagens e métodos. Tudo isso resultando também em aprendizagens sobre a efetividade das ações, pensadas como frutos da maior autoconsciência dos sujeitos e sujeitas envolvidos e envolvidas na ação, para o desenvolvimento do seu mais pleno protagonismo.

Em se tratando de um processo de apoio e fortalecimento do desenvolvimento institucional de OSCs é mais adequado falar de múltiplas colheitas interconectadas num processo de transformação, indo do individual ao coletivo e desse para o institucional; do técnico ao gerencial, passando pelo político e estratégico; e do perceptível ao insondável, e vice-versa.

“O processo inteiro de acompanhamento da equipe de DI foi um processo muito rico, com muitos aprendizados que ajudaram a impulsionar a organização, a organizar processos internos, a definir o centro de atuação estratégica e uma série de outras coisas”¹.

A Equipe DI assumiu a responsabilidade pelo Eixo 1 do Fundo de Transição, com o objetivo geral de oferecer apoio, acompanhamento e espaços de reflexão para que as organizações participantes pudessem chegar a um novo patamar em termos de protagonismo, eficiência e sustentabilidade ao final deste processo.

1. Esta e todas as demais citações entre aspas nesta seção são depoimentos de integrantes das organizações do Fundo de Transição extraídos de cartas individuais redigidas em 23 de novembro de 2023.

Percepção de resultados

Nós, da Equipe DI, estamos muito satisfeitos/as com o que realizamos e com o que percebemos como nossa contribuição ao desenvolvimento de pessoas e organizações nesses quatro anos. Não obstante, não podemos deixar de reconhecer que evidenciar resultados em processos de apoio ao desenvolvimento institucional, sobretudo a partir de uma concepção complexa e sistêmica, é algo arriscado e sujeito a auto enganos. Assumindo esse risco, apresentamos a seguir nossas hipóteses de resultados-aprendizados do trabalho da Equipe DI, sujeitas a um olhar retrospectivo daqui a alguns anos.

Uma dimensão perceptível de resultados diz respeito ao avanço dos sistemas e práticas de gestão institucional. As avaliações das organizações indicam o valor do apoio ao desenvolvimento das lideranças, tanto por meio de processos individualizados, como escutas e mentorias, quanto pela melhor definição de papéis e responsabilidades. Foi possível perceber um verdadeiro processo de amadurecimento das lideranças em todas as organizações no período, e gostamos de acreditar que demos uma contribuição a isso. Também foram importantes os processos de elaboração participativa de políticas, planos, diagnósticos, regimentos e protocolos, expressando orientações estratégicas e pactuações importantes para o bom andamento da gestão e da atuação. Um indicador relevante em relação à gestão foi a capacidade adquirida por algumas organizações de encarar conversas difíceis e a coragem de tomar decisões desconfortáveis.

“Para a organização, acho que as provocações e assistências do DI foram importantes; mexer com questões até então pouco refletidas, mas que não contribuíam com a organização. Em parte, possibilitou certas mudanças da organização e modos de fazer da coordenação executiva. Em contrapartida, desnudou alguns conflitos, até então menos acirrados. Uns se resolveram e outros permaneceram. Me fazem refletir que há certos conflitos que não podem ser solucionados simplesmente por uma vontade/ esforço institucional. Alguns estão num âmbito mais pessoal, outros mais interpessoais e outros mais sociais. Pensar em definir quais os papéis de cada pessoa na equipe foi importante e foi um ganho para todos”.

Também relevantes foram os resultados relativos à melhora e o funcionamento efetivo de sistemas de governança, elaboração e/ou revisão de organogramas, pactuação sobre papel e atribuições das várias instâncias, de conselhos e diretorias, etc. Algumas organizações tiveram seus conselhos diretores criados e/ou ativados de novas formas a partir deste processo.

Planos estratégicos, alguns formulados pela primeira vez, refinaram a identidade e missão institucionais, focando melhor as estratégias de ação, conferindo, assim, maior sentido e coerência à ação programática e elevando a escolha de prioridades.

A comunicação passou a ganhar maior relevância nas organizações, com um caráter mais estratégico do que instrumental e com conexão intencional com a mobilização de recursos. A gestão das redes sociais passou a obedecer a uma política de comunicação. Houve organizações que contrataram pela primeira vez uma pessoa para cuidar da comunicação.

Constatou-se avanços consistentes nos fluxos e uso de ferramentas de gestão contábil e financeira, contribuindo para uma cultura de maior profissionalização. Os melhores resultados, nesse sentido, foram percebidos em organizações que têm nesses lugares pessoas com perfil adequado e interesse em aprender.

A maior capacidade de mobilizar recursos e seus efeitos positivos sobre a sustentabilidade institucional se revelaram como efeitos notáveis. A opção metodológica de desenhar estratégias customizadas de captação de recursos a partir da mobilização do máximo de pessoas em cada organização se mostrou muito efetiva. Os resultados são evidentes: com o apoio direto da Equipe DI, foi possível ao conjunto das organizações apresentar 29 projetos no período (2021-2024), dos quais 10 foram aprovados, num total de recursos gerados superior a 3 milhões de reais. As organizações maiores e com melhor estrutura foram capazes de aprovar projetos maiores, mas mesmo as organizações de menor porte e com pouca estrutura lograram acessar recursos significativos.

A outra dimensão perceptível de resultados se refere à consolidação da identidade institucional e das estratégias de atuação política

das organizações. Sempre desafiadas por múltiplas demandas e oportunidades, foi importante para algumas organizações passar a dizer não, a partir de melhor delimitação do seu papel, foco e escolhas estratégicas, fortalecendo um tipo de contribuição específica e diferenciada. Inédita para algumas organizações, a formulação de uma estratégia de ação, a partir do planejamento estratégico e de uma teoria da mudança, se tornou um marco em suas formas de pensar a organização e a sua intervenção.

A comunicação passou a ser pensada como dimensão chave da estratégia de intervenção, com a formulação de narrativas institucionais aportando para formas de utilizar a comunicação como instrumento de disputa discursiva e de projeção no espaço público.

A maior parte desses resultados, embasados nas percepções da Equipe DI, nos diálogos com as organizações e também nas avaliações anuais via questionário, nos parecem ter boas chances de perenidade. Isso porque, o método adotado no desenvolvimento das atividades foi o da escuta, da reflexão com base em perguntas orientadoras, da participação engajada e da cocriação pelo/as sujeito/as envolvido/as, favorecendo a apropriação e o compromisso.

“(Eu) via a consultoria como um processo linear, isso antes do DI. Com o decorrer dos encontros, nos envolvemos com uma série de fatores: cultura organizacional, relações e mediações de conflitos. A resistência à mudança também foi uma barreira eliminada e hoje estamos mais maduros”.

Todos esses resultados expressam nossa intencionalidade em relação à maior profissionalização e à institucionalização dos processos de gestão nas organizações, dimensões importantes do desenvolvimento institucional. Profissionalização no sentido de que as organizações conseguem uma articulação consistente entre suas orientações ético-políticas e estratégicas e as soluções gerenciais, técnicas e financeiras, de modo a manter uma sinergia adequada entre a dimensão política da organização e a dimensão técnica. Vale igualmente assinalar, a institucionalização como diretriz para a superação da informalidade excessiva e da pessoalidade como normas de conduta e modos de gestão, por meio da adoção de acordos institucionais orientadores (políticas, planos, etc.) e de sua implementação prática, se convertendo em fatores de unidade e coesão.

Desafios e percalços

Um processo de apoio ao desenvolvimento institucional de OSCs por quatro anos representa um privilégio. Quando da inscrição no edital da Fundação Oak e da notícia da aprovação da proposta, entre janeiro e março de 2020, se imaginava que o percurso seria naturalmente complexo e tortuoso, por isso mesmo, difícil de prever e planejar. Um dado complicador do cenário já se tinha – a vigência do nefasto mandato do presidente Jair Bolsonaro por três quartos do período do projeto (2020 – 2022), com todas as suas implicações. Dentre elas, o retrocesso de direitos constitucionais e de políticas públicas republicanas, o aumento da pobreza, das desigualdades e da violência, o fortalecimento das forças de extrema direita e do conservadorismo de base evangélica, a desmobilização da sociedade civil, a fragmentação dos movimentos sociais e um sentimento de frustração e impotência generalizado.

O que não se poderia imaginar é que, além disso, sobreviesse uma pandemia global de Covid-19, com os desmazelos governamentais, o negacionismo, as centenas de milhares de mortes, o medo, o isolamento social e muito sofrimento.

Foi nessas circunstâncias que a Equipe DI iniciou o percurso de apoio e fortalecimento às sete organizações integrantes do Fundo de Transição.

O maior desafio encontrado foi dar início ao processo em um contexto de isolamento social, com atividades totalmente virtuais, por praticamente metade do percurso (2020-2021). As implicações foram inúmeras, mas se destaca o desafio metodológico e técnico de preparar e desenvolver atividades em meio virtual, enfrentando todo tipo de dificuldade, da qualidade do sinal de internet, à capacidade do domínio de ferramentas virtuais, à mudança de formas de participação e de sociabilidade. Sofremos, mas muito aprendemos, é verdade.

Em nossa experiência, um desafio perturbador, não previsto, foi ter de lidar com um grau inimaginado de sofrimento psíquico das pessoas nas organizações - todas as organizações -, seja diretamente pela pandemia, seja pelas situações conflitivas que emergiam no

interior delas ao terem de lidar com a pandemia e/ou com situações críticas internas, seja pela atmosfera social de medo, adoecimento e desencanto.

Em uma iniciativa desta natureza, de apoio de uma equipe externa ao desenvolvimento institucional de OSCs, o estabelecimento de vínculos, de confiança e de afetos é crucial para o andamento do processo, e isso nos foi em muito dificultado pelas condições políticas nacionais e pelo isolamento social imposto pela pandemia.

Entre 2020 e 2021, sobretudo, a Equipe DI dedicou tempo e energia consideráveis em escutas individuais, diálogos coletivos, mentorias a lideranças e mediação de conflitos, visando se conectar com o que emergia nas pessoas e reverberava no ambiente institucional. Muitas vezes, nos pareceu inadequado querer acelerar o trabalho de apoio nessas circunstâncias, optando-se por uma atitude de escuta e suporte emocional.

“Acompanhamento do DI me ensinou a importância do acolhimento do outro e também de si mesmo. Assim, ouvi as minhas necessidades, o que o corpo e o coração pediam e os atendi”.

Um desafio muito importante, não desconectado do contexto político nacional, foi a recorrente situação de crise interna em várias das organizações acompanhadas. Essas situações, derivadas de diversas circunstâncias e fatores, em graus diferentes de gravidade, fizeram com que algumas organizações não conseguissem aproveitar o apoio disponível por períodos de seis e até nove meses. Tentou-se, em todos esses casos, examinar e propor formas de colaborar para o distensionamento e enfrentamento das tensões vividas, mas com pouco êxito.

“Hoje vejo uma organização mais madura, apesar de reconhecer que temos um longo caminho para trilhar. Espero que consigamos reproduzir o acolhimento que recebemos, no futuro da instituição”.

Em alguns casos, a rotatividade das lideranças ofereceu limites aos avanços possíveis, levando ao retrabalho e à perda de energia momentânea. Isto não significou perda do investimento realizado por mentorias e formações, já que essas pessoas levaram seus conhecimentos e aprendizados com elas para outras organizações, mas, para as organizações das quais elas saíram, representou sim uma perda. Os processos de institucionalização ajudaram a neutralizar esses riscos, mas eles só se consolidaram mais recentemente.

Uma dificuldade recorrente foi o desafio de apoiar as organizações de menor porte a captar recursos. Apesar de todos os esforços e, mesmo alguns êxitos, foi bem difícil contribuir com a elevação de receitas dessas organizações, tanto pela atual configuração da filantropia brasileira, do investimento social privado, da cooperação internacional e das transferências governamentais (represadas até 2022), quanto pela ausência de estrutura mínima para dar conta dos desafios do processo de mobilização de recursos. Houve avanços, neste sentido, de registro, documentação, de apresentação institucional, de melhoria administrativa e financeira e assim por diante, mas não ainda suficiente para elevar o patamar de sustentabilidade das organizações de pequeno porte, na nossa percepção.

Um fator praticamente invisível, sutil, mas perceptível, foi o desconforto e frustração de algumas lideranças com o fato de a organização ter sido “convidada” a integrar um fundo de transição, que como o próprio nome sugere, abriga organizações que rumam para o término do apoio por parte da Fundação Oak. Esse sentimento se fez presente ao longo de todo o processo, emergindo com mais nitidez em algumas ocasiões, talvez contribuindo para um nível de aproveitamento menor da oferta de apoio do que se poderia esperar.

No front da Equipe DI também não faltaram alguns desafios e percalços. O maior deles foi o tempo e a energia necessários para forjar um grau satisfatório de alinhamento metodológico e de abordagem, além de uma integração temática e das ações práticas. Este desafio persistiu de forma significativa em pelo menos 50-60% dos quatro anos do Fundo de Transição. A equipe também sofreu com o maior ou menor equilíbrio entre responsabilidades e engajamento no projeto e demandas de outros compromissos profissionais por parte de alguns integrantes da equipe, gerando, por vezes, descon-tinuidade das ações.

Aprendizados e lições

Há coisas que já se sabe, mas, a cada vez que nos acontecem, não deixam de nos surpreender. É o caso da não linearidade e complexidade dos processos de desenvolvimento institucional. O processo de apoio às organizações do Fundo de Transição foi organizado por meio de grandes marcos coletivos – diagnóstico inicial, planos anuais de DI, encontros semestrais de monitoramento, e avaliações anuais via questionários individuais -, associados com um processo de apoio e consultoria customizado para cada organização, ao ritmo das possibilidades e circunstâncias de cada uma delas.

Olhando para trás, é possível lembrar diversos momentos em que se pensava estar avançando em algumas coisas, para descobrir, logo adiante, que o suposto avanço havia se diluído em meio à sobrecargas de trabalho, adoecimentos, conflitos ou desligamentos de pessoas chave. Algo sempre ficava, mas com menor alcance e solidez.

Nossas alternativas para essas situações foram intensificar os processos de profissionalização e institucionalização, associados com as mentorias individuais, e propiciar às organizações uma reflexão crítica sobre sua cultura institucional, aqui compreendida como os seus modos e padrões de ser e de fazer, em grande medida, inconscientes. Com tudo isso, se buscou consolidar avanços em bases mais sustentáveis.

De qualquer forma, permanece a perplexidade com as idas e vindas, avanços e recuos, no processo de desenvolvimento das organizações. E fica a pergunta: poderíamos ter lidado de forma diferente e mais efetiva com tais desafios para prevenir e/ou reduzir danos em relação à conhecida não linearidade desses processos?

Outro preceito conhecido, e nesta experiência reafirmado, é o de que processos de apoio e fortalecimento de OSCs, para terem êxito, precisam ter uma boa proporção de sua operação formulada e oferecida de modo customizado por organização. Esse se revelou um acerto muito importante do trabalho da Equipe DI.

Por outro lado, constatamos que alguns processos poderiam ter tido um maior equilíbrio entre módulos padronizados e coletivos de formação e de trocas além de módulos e processos de consultoria e apoio.

Foram realizados cinco seminários temáticos, quase semestrais, ao longo dos quatro anos, a maior parte deles virtuais, abordando temas como a questão racial nas OSCs, processos de mudança, desenho organizacional e cultura institucional, contexto político e organizações autogestionárias. Imaginava-se estar propiciando momentos de aprofundamento da reflexão sobre temas conectados ao desenvolvimento institucional das OSCs. Isso era verdade e teve seu sentido com um bom aproveitamento. Mas, a partir da metade do percurso (2022), se iniciaram as rodas de conversas presenciais, como forma de oferecer espaços mais leves, horizontais e de trocas sobre temas de interesse. As avaliações sinalizaram que as rodas eram muito mais bem vindas do que os seminários, sendo mais efetivas em provocar reflexões críticas sobre as práticas e, ao mesmo tempo, gerando o aprofundamento de vínculos de confiança entre as organizações e novas ideias de futuras ações.

Outra “descoberta” ou aprendizado foi a reiteração da importância das mulheres nas organizações, especialmente na liderança. A criação tardia no projeto de espaço de conversa e reflexão específico para lideranças mulheres poderem expressar como vivem as relações de gênero nas organizações, demonstrou um potencial e uma energia enormes em favor da maior equidade, diversidade, para um ambiente mais saudável e mais favorável para aproveitar as potencialidades da organização.

“O processo de DI reverberou em mim várias e importantes iluminações, que provocaram reflexões difíceis, mas definidoras. Um exemplo é sobre meu papel e como deve ser minha atuação diante da função que exerço. Me fez identificar falhas/erros importantes. O que me possibilitou uma outra forma de enxergar os desafios e as potencialidades que tenho. Me percebo mais fortalecida e tenho buscado colocar em prática tudo o que acumulei nestes três anos de importantes aprendizados”.

Por fim, este sim um genuíno aprendizado, foi o valor para esta experiência da tematização explícita da cultura institucional e das subjetividades, individuais e coletivas, nos processos de desenvolvimento institucional. Todos os momentos propícios foram aproveitados como oportunidades de maior autoconsciência dos/das sujeitos/as, pessoas e organizações, acerca de sua identidade, propósito e circunstâncias, e para que aprofundassem sua percepção acerca dos padrões subjacentes que influenciam seus modos de compreender, valorar e justificar atitudes, escolhas e comportamentos.

Sujeitos/as em mudanças que perduram

Acreditamos que boa parte do que foi plantado seguirá germinando e produzindo frutos. Muito do que foi oferecido e experimentado por meio de escutas e mentorias, seminários e rodas de conversa, de consultorias temáticas e apoio direto, etc., tende a permanecer como aprendizado e como conhecimento apreendido. Tanto porque foram construções coletivas e participativas, conectadas com a vida real das organizações e seus dilemas e tensões, quanto porque essas iniciativas geraram efeitos positivos perceptíveis, evidenciando o valor e a pertinência da experiência.

“Temos uma equipe que constrói processos com um olhar mais estratégico. Tem um olhar diferente sobre a organicidade, sobre qual o seu papel e suas tarefas. As reflexões provocadas pelo DI foram assumidas de forma comprometida pelo coletivo e isso possibilitou uma mudança importante nas relações e no olhar estratégico institucional”.

Algumas dimensões do trabalho realizado tendem a ter maiores chances de perenidade, como o desenvolvimento profissional de algumas lideranças, as quais puderam amadurecer com maior consciência acerca de seus papéis, responsabilidades e atitudes. A relevância de uma boa estratégia e do uso estratégico da comunicação como condição para incidir de forma marcante e melhor posicionada, são outros aspectos de destaque. A necessidade de dispor de políticas, planos institucionais e regimentos internos como balizadores dos processos e das escolhas, fatores de consistência entre valores e práticas, deixa marcas importantes em quem

participa dessas experiências. Saber ler um edital com perspicácia e de conseguir apresentar uma ótima proposta, com uma persuasiva apresentação institucional, foram capacidades adquiridas por várias pessoas nas diferentes organizações. Algumas pessoas conseguiram se qualificar e incorporar o aprendizado sobre uso de ferramentas de gestão contábil e financeira, conferindo maior segurança à gestão de suas organizações.

Acima de tudo, apostamos na perenidade dos ganhos de profissionalização e de institucionalização dos processos de gestão nas organizações. Nossa hipótese orientadora é a de que as mudanças se tornam tão mais profundas e duráveis quanto são acompanhadas de viradas de chave nos padrões arraigados da cultura institucional. As organizações que conseguiram ir mais longe, e mais fundo, na maior autoconsciência e análise crítica das crenças subjacentes que operam para travar mudanças, são as que mais têm chances de vivenciar avanços importantes ao longo do tempo.

“Acho que a organização chega a um novo momento de maturidade, preparada para superar as “velhas dores” e se preparar melhor para as novas dores que virão”.

Estímulo a experiências similares

É muito importante que esse tipo de experiência – de apoio ao desenvolvimento e fortalecimento institucional de OSCs por períodos relativamente longos –, possa ser replicado em variados campos de intervenção. Especialmente recomendável é que tais processos aconteçam como parte regular dos programas de financiamento e parceria, e não apenas (mas também!) em processos de *phasing out*, como é o caso do Fundo de Transição da Fundação Oak.

A pandemia e o conseqüente isolamento social não nos permitiram, mas acreditamos ser muito recomendável começar esses processos com a co-construção de diagnósticos de desenvolvimento institucional com tempo e metodologias adequados, *in loco*, para que o produto expresse plenamente necessidades e demandas das organizações e de seus territórios.

A experiência da Equipe DI no Fundo de Transição evidenciou o quanto o fortalecimento do papel das mulheres e da tematização das relações de gênero aprofundam e aceleram o potencial transformador nas/das organizações.

Nossa experiência também demonstrou a efetividade da combinação de iniciativas de atenção, foco e desenvolvimento das pessoas com atenção e fortalecimento das organizações, em um processo de mútua fertilização e benefício.

Por fim, pensamos ser muito importante associar, em níveis adequados para cada experiência, e em ritmos variados, módulos de atividades coletivas conjuntas pré-definidos, com módulos de atividades customizadas para cada organização. Afinar e produzir sinergias no âmbito dos indivíduos, de cada organização e do conjunto delas torna-se crucial para indução de mudanças potentes e estruturantes.

“Muito importante o olhar externo e o apoio ofertado pela equipe de DI com a diversidade de profissionais e áreas de atuação. E com a equipe composta de profissionais com um olhar voltado para as pessoas que estão na instituição, para além do olhar da instituição e institucionalidade”.

Enfim, preparamos o plantio, plantamos, colhemos, recolhemos novas sementes e voltamos a plantar, sempre com novas e melhores colheitas, sempre regando, sempre cuidando, sempre elevando as expectativas em relação à imaginação e à potência das pessoas na busca por um mundo e uma vida dignos para todo/as.

Às organizações que nos receberam e nos propiciaram esta rica experiência – Ameciclo, Bigu, Caranguejo-Uçá, Cendhec, CPDH, Fase-PE e Fórum Suape –, com tanto crescimento e aprendizado de nossa parte, deixamos nosso enorme reconhecimento e agradecimento. Vocês nos ganharam! Esperamos ter propiciado marcos e marcas duradouras no desenvolvimento de pessoas e organizações neste processo. Seguiremos juntos.

Vocês são incríveis! Obrigado! 
Equipe DI

