

Estratégia e planejamento nas OSCs: um diálogo necessário

Preâmbulo

Estratégia e estratégico significam a mesma coisa? Planejamento e estratégia andam sempre juntos? A estratégia tem peculiaridades nas OSCs?

Essas e tantas outras perguntas impulsionaram este diálogo entre integrantes da Equipe DI. Cada um, dentro da sua expertise, traçou seus pontos de vista, e lançou luz na discussão de como as ONGs têm lidado, no seu cotidiano, com essa dimensão de gestão¹.

Quando o planejamento estratégico surgiu, na década de 1970/80, atendia a um determinado propósito e a um contexto sociopolítico e econômico. Com o advento de um novo cenário, novos movimentos e formas de organização, o questionamento é: o planejamento estratégico corresponde às demandas das ONGs do século XXI? A ideia de estratégia mantém-se válida, atual? Ou é limitada?

Essas e outras ponderações podem ser conferidas abaixo, no registro de um bate-papo on-line 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.

¹ Planejamento estratégico surgiu e se consolidou no meio corporativo, mas ganhou espaço e foi adotado no campo das OSCs. Informações extraídas do texto/ base, de autoria de Leandro Valarelli, para esse diálogo.

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 é 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 o estratégico refere-se àquilo que contribui, faz diferença significativa, é relevante para essa mudança de qualidade, de situação 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 da sua caminhada? Isso é propósito.

Estratégico, originalmente, tinha muito 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, mantenho-a como válida. Traz um desafio para as organizações pensarem para além do hoje, do cotidiano, da execução atual de projetos.

Há outro sentido de estratégico e é importante explicitar: o que é relevante? O que é mais 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 que é mais relevante.

Para concluir, eu acho que são dois termos diferentes, mas são conexos, 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 recurso do adjetivo estratégico para justificar 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 estamos querendo 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 de que há uma banalização do termo estratégico, como equivalente ao de importante. O que é importante é um juízo de valor, pode estar baseado em muitas considerações. O que é estratégico tem a ver com contribuição para uma mudança em um determinado sistema. 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 da 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 transformam-se em potência, poder e capacidade de produzir influência. Aqui está o grande risco de banalizar o termo estratégia: pode parecer que todo mundo faz reflexão estratégica, quando não o faz. 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, ela tem níveis diferenciados, dependendo do caráter do ator e das suas circunstâncias. Essa é uma questão sobre a qual eu tenho pensado. Não é uma convicção, mas reflito sobre isso a partir da minha experiência.

Trago como exemplo instituições que estão em situações distintas de enfrentamentos sociais, ora com atores bem delimitados, em outras, não tão demarcados assim. Instituições com pouco tempo no movimento social, outras com décadas de experiências nesse campo, umas com poucos recursos financeiros e outras com um aporte substancial.

A estratégia não tem o mesmo sentido e alcance em ambas as 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 tipo de atuação menos complexa, vai exigir menos refinamento de estratégia, do que uma organização maior com uma multiplicidade de circunstâncias: poder público, empresas, grande mídia, e uma estratégia de comunicação que faz enfrentamentos maiores e mais complexos. Isso me parece uma questão importante para reflexão.

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

Leandro - Eu concordo em relação ao tamanho do desafio ou a complexidade do ambiente e dos enfrentamentos. 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 acontecendo, entender qual o processo, a disputa em relação à imagem relativa aos direitos e ao que está no imaginário das pessoas. Assim, há um nível de complexidade maior em realizar campanhas de defesa de direitos do que uma outra voltada 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 sofisticada.

Armani - Temos que pensar quanta diferença faz para uma ONG ter uma estratégia geral bem formulada. 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. Dentre 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 1970/80, das ONGs acreditarem que podem mudar o mundo, se achando mais poderosas do que são. Acreditam que têm mais poder de influenciar o mundo do que de fato têm. O poder delas é muito menor do que elas crêem na verdade, a não ser nos casos em que elas 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 da sociedade quando há um alinhamento entre políticas públicas, sociedade civil, mídia e algum setor da elite econômica e política, numa época de mundo favorável. Uma ONG sozinha e nem várias juntas fazem mudança fundamental. Seu impacto mais perceptível comumente está na melhora da condição de determinados grupos de pessoas e menos nos efeitos macro-sociais.

Há uma questão de cultura política, em querer abraçar o mundo, acreditar que tem mais poder ou que as mudanças ocorridas se deram devido a elas principalmente e, não necessariamente, a um conjunto de fatores, parte controláveis e a maior parte não.

Tem a ver também com essa coisa de um paradigma de planejar muito e em detalhe, 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 discutido e criticado em

relação ao paradigma positivista, no âmbito do qual isso era verdade. O sujeito acreditava conhecer, controlar, executar e supostamente atingir 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 persegui-los, ou ter-se um senso muito nítido do propósito, gerenciar o caos presente no cotidiano, perceber o que emerge, apostar as forças de forma favorável ao que está emergindo e fazer 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 elas 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 têm. Quanto à questão sobre como elaborar estratégias, eu 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 1970/80 o paradigma vigente informava que você tinha que fazer um grande processo analítico cheio de informação, de referência e com projeções de posicionamento de longo prazo. Isso era fruto desse procedimento

muito extenso, cuidadoso e consistente internamente. 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 tipo lancha, conseguem mudar e se movimentar com mais facilidade.

Há diferentes tipos de estratégias aparecendo. Estratégias mais fruto 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 com 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 a nossa conversa, faço referência a Alan Fowler, autor do livro que foi um marco no debate sobre as Ongs², o qual certa vez disse o seguinte: **“a cadeia de impacto das ONGs não é aquela voltada para gerar efeitos como**

²“Striking a Balance – A guide to enhancing the effectiveness of non-governmental organisations in international development” (Earthscan, 1997, London).

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. Portanto, o principal 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 efeito do marco político-normativo e, mais indiretamente ainda, mudanças nas condições de vida, na situação de pobreza, aumento de renda, etc.

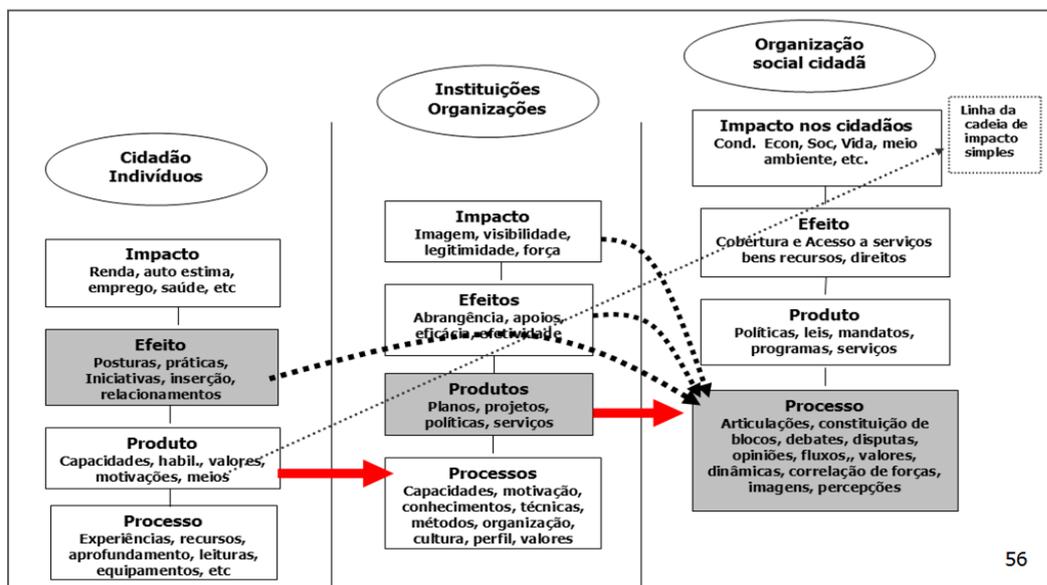
Portanto, Alan Fowler coloca a necessidade de pensarmos as estratégias não de impacto na política pública, mas de mudança na qualidade dos processos de disputa na sociedade e em torno dela. Quais mudanças temos que buscar? Esse é o diálogo que não realizamos e precisamos fazer melhor. Como projetar da melhor maneira os nossos objetivos para a mudança de situação final, e não apenas nos orientarmos por aquilo que sabemos ou gostamos de fazer? É pensar nas mudanças que queremos e podemos produzir neste diálogo, nesta interação.

O box abaixo reproduz um esboço que ajuda a compreender essa relação da cadeia de impacto.

Alan Fowler apresentou, em um workshop da ONU sobre Terceiro Setor, um esquema em que convidava a pensar de maneira mais complexa a cadeia de impacto simples,

linear dos projetos (simplificadamente: processos, produtos, efeitos, impactos). Propôs distinguir e articular de modo diferente três dimensões ou planos do Social: os indivíduos, as organizações, as instituições, a organização social e cidadã como um todo. A questão, para ele, era o modo como se articulam os processos e efeitos entre elas.

Figura 1 | Cadeia de impacto complexa



Fonte: Elaborado por Leandro Valarelli a partir de esquema original de Alan Fowler

Alan Fowler propôs que pensássemos que os resultados de ações se manifestam de forma diferenciada nos três planos. Se, por um lado, os projetos se mostram mais capazes de gerar impactos profundos na vida das pessoas com as quais trabalham diretamente, por outro há profundas limitações para impactar a sociedade como um todo, o que só é possível a partir de acúmulos gerados por processos, ações e conflitos envolvendo um leque amplo de atores. O que seria ao mesmo tempo possível e desejável – como objetivo de uma intervenção num ambiente complexo – seria conseguir produzir mudanças nos processos no plano social que contribuirão para (mas não garantirão) a mudança dos “produtos”, tais como leis, políticas, serviços, etc. Entretanto, a geração desses “produtos” no plano societário tende a estar muito além

da capacidade de qualquer organização, rede ou projeto isoladamente: são alcançados a partir de acúmulos e de convergências de forças sociais e políticas geradas no longo prazo.

Aceitando-se isso, não faria muito sentido estabelecer como parâmetro para a avaliação de estratégias e projetos que pretendem intervir no plano societário a ocorrência de possíveis mudanças nas condições sociais mais amplas de uma localidade ou segmento social (efeitos ou impactos no plano social). Ou até mesmo, a depender do contexto, a mudança em “produtos” tais como leis e políticas públicas. O potencial de impacto relevante e significativo de ONGs e redes tende a estar, sobretudo, na **alteração das condições qualitativas dos embates (processos) no nível societário**. Essa compreensão das possibilidades efetivas de geração de impactos de ONGs e redes da sociedade civil pode reduzir, em muito, o nível de “cobrança” quanto aos seus resultados e impactos.

No entanto, ela impõe que a definição de objetivos da intervenção nos projetos enviados aos parceiros da cooperação seja mais realista e consistente, mais plausível, menos pretensiosa, mais honesta e expressiva da consciência acerca de quais mudanças se pretende e se é capaz de promover.

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 se 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 no detalhe, o qual não vai resolver nada. **A questão fundamental é uma cultura de gestão estratégica. Ao invés de um plano hiper detalhado 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, eventuais 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, de uma gestão de estratégica. 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, voltadas para comunicação, alianças, posicionamento, etc.

Arrisco opinar sobre porque o paradigma convencional perdura tanto. Primeiro, porque ele é o vigente e estamos acostumados a fazer planejamento de um certo jeito, tem tradição, lastro. Por outro lado, tem a demanda dos financiadores por resultados concretos e tangíveis, de curto prazo, expressos em indicadores quantitativos e, óbvio, com poucos recursos disponíveis. Ou seja, o máximo de resultados com o mínimo de recursos. Além disso, via de regra, financiam um projeto, mas não financiam as organizações, os sujeitos, e isso pressiona as organizações a não ter planejamento estratégico. Quantas organizações grandes não têm 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 quê? Porque não é mais necessário, ninguém exige e não há tempo para isso. Além do que, muitas vezes, em organizações grandes os programas tendem a ser bastante autônomos, limitando a necessidade de um plano institucional. A exigência é por um bom projeto de três ou quatro anos.

Poucas têm planejamento estratégico e, quando vai para a estratégia, qual é o sentido dessa 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 estratégica e pensar contextos. Temos exemplos assim também a partir 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 quer dizer que tem uma estratégia. Porque há planejamentos estratégicos destituídos de qualquer invenção estratégica.

Armani - Eu fiz planejamentos estratégicos que não continham uma estratégia explícita. Primeiro, porque antigamente não me dava conta, como consultor, que era uma coisa importante e nem o ator, portanto, isso passava batido até pela cultura de fazer dessa forma. Segundo, não julgava que fosse a coisa mais importante do planejamento. A estratégia, a formação da estratégia é sempre a coisa mais importante, do plano estratégico? Eu diria que não necessariamente.

Quando eu trabalho planejamento, levo em consideração todo o desenvolvimento institucional, significa planejar toda a instituição, passando por governança, por comunicação, pelo financeiro, etc. Como minha área de maior interesse é a de desenvolvimento institucional, sempre primei muito, nos planejamentos, pelo olhar para o conjunto da dinâmica organizacional, numa visão mais integral do conjunto, do desenvolvimento da organização. Às vezes com estratégia melhor 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 é algo que vem mudando também ao longo do tempo. Mas eu volto a dizer que o peso da estratégia é variável dentro de um plano estratégico. Não tem o mesmo peso, necessariamente, dependendo do ator, das circunstâncias, do tipo de enfrentamento que ele faz.

O que é planejamento estratégico na visão de cada um dos entrevistados.

Leandro - O planejamento estratégico vai ajudar a organização a se perceber como sujeito de mudanças e formular uma estratégia, no sentido de elaborar uma teoria da mudança “explícita”, que dê sentido para o posicionamento e intervenção desse ator fazer a diferença no contexto e influenciar outros na sociedade. Ao mesmo tempo orienta as mudanças que a organização precisa buscar nela mesma.

Armani – Ao se realizar um planejamento estratégico, é possível que ele conecte ou não uma formulação de estratégia explícita. O processo de planejamento vai tratar das dimensões de desenvolvimento institucional e plano estratégico será então uma atualização de acordos e diretrizes sobre governança, gestão, comunicação, sustentabilidade etc. Em alguns casos, haverá uma formulação de estratégia, mais ou menos sofisticada, mas não sempre necessariamente.

Cristiane - Quando vamos realizar um plano estratégico é importante conhecer a estratégia da organização? Saber se tem ou não tem? Quando conhecemos o caminho da estratégia, a estratégia vai estar olhando também para o direcionamento que a estratégia institucional está apontada?

Leandro - Um plano estratégico precisa ter uma estratégia? Vai nessa direção de como Armani disse que atua e é possível trabalhar planejamento estratégico. Algumas dimensões vão ser mais ou menos relevantes naquele momento quando estiverem sendo revistas. Mas penso que o planejamento estratégico abrange o todo e, às vezes, tem uma formulação estratégica de como vai agir num determinado campo, às vezes não: outras questões podem ocupar uma atenção maior no desenvolvimento institucional daquela organização.

O fenômeno que acredito está mais em foco aqui é a **Estratégia nas organizações**, e não como a gente trabalha o DI das organizações. E sim, entender como é a formulação das estratégias nas organizações. Temos vários consensos de que ela varia em função da natureza da organização e complexidade do ambiente e dos enfrentamentos.

Na complexidade em que se vive e atua hoje, a tendência é a de formular estratégias como grandes movimentos de direcionamentos de mudança que depois informam os planos de ação. Para onde vai se mover a organização? Em que direção, espaço e tempo? Concordo com Armani de que não é mais época dos planos detalhados, esse período deve ter decretado o seu fim. Porque isso não funciona como parte da estratégia e não adianta querer fazer diferenciação de que essa é a estratégia e depois vem o plano operacional.

Acredito que temos que beber um pouco da área de publicidade. Uma vez, um publicitário famoso, desses que viraram *marqueteiros de campanhas* presidenciais, disse o seguinte: “dê-me a liberdade de uma estratégia bem definida”. Gosto dela, porque se uma estratégia estiver bem definida, não precisa se preocupar com as ações, com as atividades por que eu sei qual é o rumo.

O excesso de operacionalização, de cronograma, para uma formulação de estratégias, isso não é importante. O importante é esse direcionamento em torno

de qual mudança queremos promover na gente ou nas condições que estamos atuando e quais os grandes movimentos que precisam ser feitos. É focar nisso.

É preciso aquilo que Armani trouxe de uma gestão estratégica, uma cultura apropriada de debate, diálogo, de disposição, não hierárquica, um ambiente em que as pessoas não tenham medo de divergir e aprender. Tem uma série de requisitos de como uma organização deveria funcionar para um pensar estratégico, talvez esta seja uma das nossas tarefas: criar essa ambiência e a consciência do que é preciso para ter estratégias bem definidas nesse nosso contexto.

Armani - A minha ponderação é a seguinte: podemos sofisticar uma estratégia, refinar, fazer seminário, dedicar horas definindo a forma de ação e estratégia de uma organização, mas não há garantias de que essa estratégia tenha chances de ser viabilizada se não estivermos olhando para a estrutura, equipe, papéis, governança, gestão, recursos e a relação com projetos e programas.

Portanto, fazer planejamento de DI e não olhar para a estratégia é algo insuficiente, inadequado. É preciso se questionar qual é a estratégia que vai viabilizar tudo isso. Por outro lado, focar na estratégia e não a conectar com o universo mais amplo de DI, pode pôr em risco a execução da estratégia. Não tem uma solução ideal, mas as duas dimensões precisam dialogar entre si no processo de reflexão sobre planejamento estratégico. Quanto de DI e de estratégia, depende das circunstâncias, da demanda e das necessidades do sujeito em questão.

Leandro - Eu nunca concebo uma ação estratégica que não olhe para dentro de si e se questione: quais são as mudanças necessárias na organização para poder implementar as estratégias? Talvez não necessariamente em toda a

amplitude de DI, mas localizar quais são os desafios de governança, de gestão nas suas capacidades, nos seus processos, na sua administração financeira, que impactam ou fortalecem a organização. Uma boa estratégia não é só uma estratégia focada na situação, mas voltada para mudança organizacional, no que eu preciso crescer e aprimorar para dar conta dessas estratégias.

De acordo com as circunstâncias, se estiver em crise institucional, você vai olhar para o DI, ao invés da estratégia e verificar qual o peso daquela estratégia na crise institucional. Dependendo da situação, um polo que é mais de um lado, ou mais de outro, pode transitar fazendo escolhas metodológicas, políticas, situacionais. Portanto, não cabe formulação de estratégia sem DI.

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 apontar caminhos de médio prazo e deve reverberar e orientar a comunicação, a gestão, etc. Como também norteia os elementos da governança e da captação de recursos. Tudo isso é estratégia, só que uma é macro-institucional e outras são estratégias de setores, dimensões e áreas que são subsidiárias, da macro estratégia; 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; avançar na litigância estratégica em relação aos impactos da instituição; retomar a relação ao fortalecer o diálogo com as comunidades envolvidas; reforçar 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, etc. Em seguida surgiram os objetivos, os chamados programáticos e os institucionais, digamos assim, mais de governança, monitoramento, etc. A estratégia contempla esse duplo movimento, talvez mais programáticos 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 quanto se consegue fazer ou não numa organização que é o grau de unidade ou de divergência política interna. Às vezes, quando tem 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 o contrário, quando tem uma grande coesão política, o que torna mais fácil avançar na estratégia mestra geral que oriente a estratégia de várias áreas.

Referendo 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 ter uma boa percepção da situação de poder interno da organização, do grau de coesão, 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 de estratégia de planejamento. Viemos de um paradigma, nas últimas décadas, em que o consultor ou profissional da área social eram os senhores do saber. Faziam um diagnóstico e acreditavam que aquilo ali era a realidade e a partir disso formulavam estratégias e acreditavam ter controle. Mas, na verdade, tem toda uma problemática e esquecem 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 absolutíssima certeza que sabem como é que as coisas se dão.

Por outro lado, na academia, nas áreas das ciências humanas e das ciências sociais isso está superado: não existe a verdade, há diferentes possibilidades, abordagens e ninguém tem certeza de nada, isso já desapareceu há tempo. Portanto, tem 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 sujeito e objeto desse processo, como compreendemos o mundo, que está cada vez mais

caótico, complexo, fragmentado e distópico. Como fazemos para que as nossas convicções não nos ceguem, sem acharmos que aquilo 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 estamos chamando 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 te limitar e acomodar; ao contrário das perguntas abrem o mundo e te 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 façam sentido?. A estratégia ganha até mais densidade, mais sentido, que pode ser o lugar que condense escolhas situacionais, circunstanciais, plenas de sentido e que orienta o fazer permanentemente atualizadas porque são situacionais.

Cristiane - Como mudamos a realidade social?

Leandro - Gosto dessa provocação de 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 está baseada em pressupostos que não se sustentam mais? Será que a coisa está mais complexa?

Precisamos abrir espaços no nosso campo para pensar e viver atualizando paradigmas. Repensar as nossas estratégias, mas no sentido de 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 justamente, num cenário difícil pressupor como é que as mudanças acontecem. Você explicitar ou pactuar 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? Está 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.

Aprecio o ferramental porque é bem desconstruído do ponto de vista conceitual e metodológico, sem rigor. A princípio, provoca a pensar sobre como se observa as mudanças e como é que localiza a sua capacidade de mudança ali. Ajuda tanto a repensar os paradigmas como também a formular algum nível de estratégia, seja institucional, programática, 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 circunstância, 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. Pode estar presente na comunicação, mas muitas vezes é instrumental, tem uma cultura de comunicação instrumental, não como estratégica.

Ou seja, às vezes, o centro da disputa é a percepção ou a imagem que determinados setores fazem sobre um tema. Às vezes, 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 objeto 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 - Têm várias nuances de novos paradigmas que não estão integrados, mas eles desafiam a pensar para frente a questão da realidade. 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 Oak Foundation no Brasil, 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 cheio de variáveis subjetivas e a trajetória de cada pessoa, nas áreas que elas estão, de onde elas vêm e suas 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 o vínculo entre pessoas e organizações. Diria que esse é um desafio importante a 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 desenvolver em cada organização, nas pessoas para fomentar a capacidade de formulação estratégica.

Olhar para o futuro

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 compreender realidades concretas. Tem uma série de possibilidades e bem interessantes.

Para finalizar, abaixo algumas ponderações realizadas pelos participantes e que podem colaborar nas suas reflexões.

Como reflexão fica o questionamento:

O que precisa se desenvolver nas pessoas ou se desenvolver para essa cultura?
O que as organizações precisam promover para adquirir capacidades estratégicas? E o que a Equipe DI precisa propiciar às pessoas nas organizações?