

# Guia Pés Descalços

Para trabalhar com

## Organizações e Mudança Social



Coletivo Pés Descalços

This publication has been made possible through the valuable  
and ongoing support of these partners of  
the Community Development Resource Association (CDRA):





## **Coletivo Pés Descalços**

© Copyright Coletivo Pés Descalços (veja a página 5 para mais detalhes)  
ISBN 978-0-620-43240-5

**Primeira impressão: Julho de 2009**

**Autores iniciais:** Doug Reeler, Rubert Van Blerk, James Taylor, Desiree Paulsen, Sue Soal  
(Community Development Resource Association – África do Sul)

Editor e cartunista: Andy Mason (N.D.Mazin)

**Co-autores:**

Catherine Collingwood (Consultora independente, África do Sul)

Christine Mylks (Voluntary Service Overseas (VSO) International)

Karabo Monatsi (Treatment Action Campaign, África do Sul)

Khayaletu Mofu (Treatment Action Campaign, África do Sul)

Manas Ranjan (ActionAid, Índia)

Maureen Mbuyongha Anfumbom (Voluntary Service Overseas (VSO), Camarões)

Nomusa Sokhela (Church Land Programme, África do Sul)

Phakama Pyoos (Treatment Action Campaign, África do Sul)

Saani Yakuba (ActionAid, Gana)

Simon Brown (Voluntary Service Overseas (VSO), Nepal)

Tracey Martin (Voluntary Service Overseas (VSO), Nepal)

**Website:** Laura Garcia-Puig (Voluntary Service Overseas (VSO), Nepal) e Rubert Van Blerk  
(Community Development Resource Association, África do Sul)

**Layout:** Paula Wood (Paula Wood Design, África do Sul)

**Administração e Finanças:** Linda Njambatwa e Vernon Weitz (Community Development  
Resource Association, África do Sul)

**Contribuições:** Rama Naidoo (The Democracy Development Programme, África do Sul) e Azer  
Hasanov (Oxfam, UK)

**Contato:** Por favor, contate-nos por email. Sobre a versão em português: fonte@fonte.org.br.  
Sobre a versão em outros idiomas: contact@barefootguide.org.

**Pode-se fazer o download gratuito deste livro a partir dos seguintes sítios da internet: [www.fonte.org.br](http://www.fonte.org.br) ou [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org).**

### **Centro de Recursos Pés Descalços**

Você encontra um crescente número de exercícios, textos de leitura complementar, livretos e estudos de caso que acompanham o Guia Pés Descalços em [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org).

Impresso originalmente em papel Sappi Triple Green, cuja fonte primária é o resíduo da fibra de cana de açúcar. A fibra é originária de florestas sustentáveis e seu branqueamento é realizado através de processo totalmente livre de cloro.

Produzido pelo  
Coletivo Pés Descalços  
2009

Illustrated by

*N. D. MAZIN*

# Conteúdo

## 1 Introdução – Bem vindo!

### **O que é o Guia Pés Descalços?**

As pessoas do Coletivo Pés Descalços

Honrando as fontes desse guia

Copyright e licenciamento

## 8 Primeiro Capítulo

### **Dando forma ao nosso mundo**

Novas maneiras de olhar para as organizações e para o desenvolvimento social

Porque as organizações têm importância

Vendo o que está lá, apoiando o que é possível

Vendo o futuro em organizações locais soberanas

Principais aspectos de uma organização soberana

Olhar para organizações: máquinas ou organismos vivos?

Princípios-chave e idéias norteadoras deste livro

Vendo a maneira como as organizações mudam

Vizualizando a futura organização da sociedade



## 24 Segundo Capítulo

### **De dentro para fora**

Para compreender a nós mesmos, outras pessoas e como mudamos

Fazendo boas perguntas

Uma boa facilitação e uma liderança facilitadora

A trimembração do ser humano

Fases do desenvolvimento humano

Os quatro temperamentos

As polaridades da liderança



## 48 Terceiro Capítulo

### **Conversa ao pé do ouvido**

Como criar e trabalhar as relações nas organizações

Por que os relacionamentos são tão importantes?

Enxergando através das organizações

Poder, relacionamento e mudança

Tipos de poder



As cinco bases do poder  
Por que é importante conversar sobre poder?  
O que é necessário?  
Pedras que podem ser encontradas no nosso caminho  
Algumas dicas práticas

66

## Quarto Capítulo

### ***Olhando através do espelho***

Observando e compreendendo organizações e comunidades  
Ajudando a entender a organização – alguns princípios e dicas  
A quem as avaliações organizacionais ajudam?  
As fases do desenvolvimento organizacional  
As fases do desenvolvimento na prática  
Os elementos e os ciclos da organização  
Técnicas para observar as organizações



102

## Quinto Capítulo

### ***Entrando em territórios desconhecidos***

Facilitando mudanças nas organizações  
Temas comuns na facilitação de mudanças  
Facilitando mudanças emergentes  
O ciclo de ação-aprendizagem como uma ferramenta  
Facilitando mudanças transformativas  
As sete tarefas do processo U  
Facilitando mudanças projetáveis  
O ciclo do projeto  
Juntando os fios



126

## Sexto Capítulo

### ***Encontrando um lar para a mudança***

Apoiando, embasando e sustentando a mudança  
Por que a mudança organizacional é algo tão difícil de realizar?  
Gerenciando as transições da mudança transformativa  
Sugestões práticas para líderes na implementação da mudança



136

## Sétimo Capítulo

### ***Sobrevivendo à mudança***

Organizações que aprendem e inovam  
Hora para a mudança de paradigma  
O que significa ser uma organização que aprende  
Por que as organizações e as pessoas resistem à aprendizagem?  
Narração de histórias e aprendizagem de adultos  
Tipos de aprendizagem  
Níveis de aprendizagem  
Para líderes de aprendizagem ... falando praticamente...  
Planejamento, monitoramento e avaliação (PMA)  
Mapeando resultados – uma abordagem de desenvolvimento do PMA  
Aprendizagem horizontal e novas formas de organização



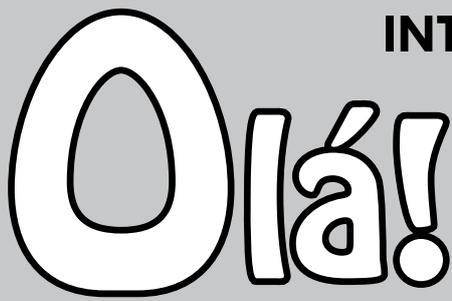
## ABRINDO OS OLHOS

Naquele dia vi sob as nuvens escuras  
A luz passando sobre a água  
E ouvi a voz do mundo falar ousadamente.  
Soube então o que na verdade já sabia  
A vida não é a memória do que já passou  
Nem as páginas de um grande livro  
Que aguarda por ser lido.

É o abrir dos olhos por tempos fechados.  
A visão de coisas longínquas  
Vistas através do silêncio que guardam.  
São segredos mantidos por eternidades  
Contado aos ventos pelo bradante coração.

É Moisés ajoelhando-se no deserto diante do arbusto iluminado.  
É o homem jogando fora seus sapatos como se para entrar nos céus  
E, atônito, se deparasse consigo próprio,  
Aberto afinal, apaixonado pelo sólido chão.

*David Whyte*



## INTRODUÇÃO À EDIÇÃO BRASILEIRA

**...esta é versão traduzida para o português do Barefoot Guide!**

Esta é a versão traduzida para o português do Barefoot Guide for Working with Organizations and Social Change - escrito pelo coletivo Barefoot - e aqui apresentado como *Guia Pés Descalços: Para trabalhar com organizações e mudança social*. O texto original, bem como informações oficiais, pode ser encontrado no site [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org). Os e-mails para contato, em inglês, são [contact@barefootguide.org](mailto:contact@barefootguide.org) e [feedback@barefootguide.org](mailto:feedback@barefootguide.org).

Se preferir a versão em português, acesse [www.fonte.org.br](http://www.fonte.org.br) e faça o download. Para eventuais dúvidas e sugestões, em português, escreva para: [fonte@fonte.org.br](mailto:fonte@fonte.org.br). A tradução deste guia foi realizada pelo Instituto Fonte e financiada pela UNESCO.

O Instituto Fonte é uma organização da sociedade civil brasileira, sem fins lucrativos, composta por profissionais que trabalham pelo desenvolvimento social e humano, buscando potencializar a atuação de iniciativas sociais por meio da consultoria, de publicações e pesquisas e da formação de gestores e profissionais de desenvolvimento. Veja mais em [www.fonte.org.br](http://www.fonte.org.br).

Ao traduzir esse material, procuramos oferecer acesso a um conhecimento que nos parece importante para quem está mobilizado em promover mudanças e desenvolvimento social e organizacional. O conteúdo aqui apresentado advém da prática de profissionais que atuam em diferentes países, como a África do Sul, a Nova Zelândia e o Brasil.

Esperamos, especialmente, poder inspirar aqueles que trabalham no Brasil e em outros países de língua portuguesa, encorajando-os a fazer parte de um movimento de aprofundamento desta (sua) prática.

Nesta edição, os nomes das personagens foram adaptados, mas as tradutoras buscaram ser fiéis às palavras, conceitos e histórias apresentados na edição em inglês.

Esperamos que desfrutem!

E, por favor, não hesitem em nos contatar pelo e-mail [fonte@fonte.org.br](mailto:fonte@fonte.org.br).

Boa leitura!

### PESSOAS QUE PARTICIPARAM DA TRADUÇÃO DESTA GUIA PARA O PORTUGUÊS:

Tradução: Ana Biglione, Lucia Peixoto Calil e Mariangela de Paiva Oliveira

Revisão da tradução: Ana Paula Pacheco Chaves Giorgi

Revisão e orientação de texto: Gladys Cristina Di Cianni

Adaptação do projeto gráfico e editoração: Lia Nasser

Coordenação: Antonio Luiz de Paula e Silva e Flora Lovato

A reprodução deste material está autorizada sob a licença Creative Commons Attribution-Non-Commercial-Share Alike 3.0 Unported License. Permissões para além do escopo desta licença estão disponíveis no site [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org).

São Paulo, junho de 2012

# INTRODUÇÃO

# Bem-vindo!

...ao Guia Pés Descalços: Para trabalhar com organizações e mudança social

## Por favor, tire os seus sapatos...

### O QUE É O GUIA PÉS DESCALÇOS?

Este é um guia prático, do tipo “faça você mesmo”, para líderes e facilitadores que querem ajudar organizações a funcionarem e se desenvolverem de uma maneira mais saudável, humana e efetiva: para que possam continuar empenhadas em contribuir para a constituição de uma sociedade mais humanitária.

Esse guia foi desenvolvido pelo Coletivo Pés Descalços e, além de um site de suporte, inclui conceitos, abordagens, histórias e atividades experimentadas e testadas. O propósito deste guia é ajudar a estimular e enriquecer a prática de qualquer pessoa que esteja apoiando organizações e movimentos sociais nos seus desafios de trabalhar, aprender, crescer e mudar para ir ao encontro das necessidades desse nosso mundo complexo. Embora ele seja direcionado para líderes e facilitadores de organizações da sociedade civil, esperamos que seja útil a todos os interessados em promover organizações saudáveis e humanas, em qualquer âmbito da vida. O Guia Pés Descalços é oferecido gratuitamente ao mundo e pode ser baixado no site [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org), onde também possui uma biblioteca crescente com outros materiais adicionais (em inglês) para download, tais como exercícios, textos, estudos de caso e diagramas.

Neste livro, oferecemos uma perspectiva sobre o porquê das organizações existirem, sobre o real papel que elas ocupam e sobre a importância de apoiar a soberania das organizações locais e dos movimentos sociais para que uma transformação social significativa aconteça.





Aqui você vai encontrar várias abordagens - que ampliam a nossa compreensão sobre nós mesmos e sobre o nosso papel como líderes e facilitadores - que buscam entender e facilitar mudanças nas organizações. O significado das relações e as dinâmicas de poder nas organizações e nos processos de mudança organizacional também serão explorados. Além disso, levantamos algumas questões que contribuem para a leitura das organizações, tais quais: como as organizações tendem a se comportar nas suas várias fases de desenvolvimento?; como podemos facilitar mudanças?; quais os desafios que todos nós nos deparamos ao tentar implementar ou sustentar mudanças? Por fim, este guia também oferece apoio aos processos de construção de organizações, indicando caminhos para a aprendizagem contínua, tanto a partir das nossas próprias experiências, como a partir da experiência de outros.

### QUEM É O COLETIVO PÉS DESCALÇOS?

Esse guia é oferecido a você por um time colaborativo global de profissionais e ativistas, composto por alguns profissionais independentes e outros pertencentes às seguintes organizações: Community Development Resource Association (África do Sul), Voluntary Service Overseas (Nepal, Camarões e Canadá), ActionAid (Gana e Índia), Treatment Action Campaign (África do Sul), Church Land Programme (África do Sul). Contribuições significativas também foram recebidas do Democracy Development Programme (África do Sul) e da Oxfam (Reino Unido).

### NÓS PRECISAMOS DA SUA DEVOLUTIVA

Nós vemos esse guia como um trabalho em andamento, para ser atualizado anualmente baseado nas devolutivas e contribuições dos seus usuários. Lançamos, então, essa edição piloto com esse convite: para que qualquer pessoa que use o Guia Pés Descalços possa nos enviar seus comentários, baseados em suas próprias experiências.

Estamos ansiosos para que esse guia seja testado em vários contextos diferentes. Isso ajudará a expandir nossa compreensão sobre o real trabalho com o qual líderes e facilitadores estão se deparando para, então, aprimorá-lo.

Nossa ideia, nesse momento, é produzir edições revisadas anualmente - até chegar o momento em que ele nos supere para se tornar algo completamente diferente! Se ele se mostrar realmente útil, pretendemos traduzi-lo para várias línguas e também produzir uma edição impressa em cores e capa dura, para venda.

Nosso site ([www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)) tem um formulário para devolutivas on-line.

Você também pode mandar um e-mail para Tracey Martin, que lidera esse processo, com a sua devolutiva, comentários e sugestões: [feedback@barefootguide.org](mailto:feedback@barefootguide.org)

### PERGUNTAS SUGERIDAS PARA A DEVOLUTIVA

1. Esse guia inspirou você a fazer alguma mudança no jeito de fazer ou abordar o seu trabalho? Seria útil se você pudesse nos contar uma história breve de como você usou este guia e quais os retornos que você teve.
2. Quais capítulos foram especialmente úteis? Por quê?
3. Tem algo a mais que você gostaria de ver no guia?
4. Você teve dificuldade de entender alguma parte do guia?
5. Existe algo no guia que você discorde? Por favor, nos conte o porquê e sinta-se à vontade pra contribuir com alternativas.

**Envie sua devolutiva para  
[fonte@fonte.org.br](mailto:fonte@fonte.org.br)**

## CONTRIBUA COM SUAS FERRAMENTAS E RECURSOS

Nós também apreciamos materiais adicionais para as futuras edições e para o site. Podem ser atividades, leituras, estudos de casos e até mesmo poemas ou imagens que você achou útil em sua prática e acredita que podem ser úteis a outros. Nós não podemos prometer que iremos incluí-las, mas todas as contribuições serão consideradas com seriedade e reconhecidas, se utilizadas.

Envie suas contribuições por e-mail para [fonte@fonte.org.br](mailto:fonte@fonte.org.br)

## AS PESSOAS DO COLETIVO PÉS DESCALÇOS



Escritores iniciais: Doug Reeler, Rubert Van Blerk, James Taylor, Desiree Paulsen, Sue Soal (Community Development Resource Association, África do Sul),  
Editor e cartunista: Andy Mason (N.D.Mazin)  
Coescritores: Catherine Collingwood (profissional independente, África do Sul),  
Christine Mylks (VSO Internacional), Maureen Mbuyongha Anfumbom (VSO Camarões), Phakama Pyoos, Karabo Monatisi, Khayaletu Mofu (TAC, África do Sul), Manas Ranjan (ActionAid, Índia), Nomusa Sokhela (Church Land Programme, África do Sul), Saani Yakuba (ActionAid, Gana), Simon Brown, Tracey Martin (VSO, Nepal)  
Website: Laura Garcia-Puig (VSO, Nepal), Urs Hauptle  
Layout: Paula Wood (Paula Wood Design, África do Sul)  
Administração e Finanças: Linda Njambatwa e Vernon Weitz (CDRA, África do Sul)  
Contribuições: Rama Naidoo (The Democracy Development Programme, África do Sul) e Azer Hasanov (Oxfam, Reino Unido)

### CONTATO

Por favor, entre em contato conosco através do e-mail:

[fonte@fonte.org.br](mailto:fonte@fonte.org.br)

## HONRANDO AS FONTES DESSE GUIA

As ideias neste guia vêm de diversas fontes. Nós as extraímos de outras publicações, de pessoas que trabalharam com a gente, de nossa própria experiência e daquilo que aprendemos com uma série de profissionais ao longo dos anos, em muitos países e lugares diferentes. Algumas dessas ideias foram trabalhadas, e adaptadas, com base na nossa experiência concreta de campo. É quase impossível rastrear ou reconhecer por completo a rica história que está refletida nessas páginas.

Mas gostaríamos de fazer uma menção especial ao impulso antropológico e, em particular, a Rudolf Steiner e a Bernard Lievegoed, cujas ideias sobre desenvolvimento humano se traduzem atualmente em toda uma escola de pensamento sobre o desenvolvimento de pessoas, organizações e sociedade.

Os membros do NPI – Instituto de Desenvolvimento Organizacional ([www.npi-academie.nl](http://www.npi-academie.nl)), que foi fundado por Bernard Lievegoed, em 1954, também merecem uma menção especial. Eles trabalharam com esse impulso, adicionando e desenvolvendo suas próprias ideias e conceitos, muitos dos quais estão neste guia. Entre eles estão Mario van Boeschoten, Fritz Glasl, Dik Crum e Leo de la Houssaye. David Scott trabalhou com o CDRA por muitos anos e nos apresentou muitos desses exercícios e conceitos.

Os conceitos específicos que usamos, associados a esses profissionais são:

- A Trimembração do Ser Humano - Rudolf Steiner
- Fases do Desenvolvimento Humano e Trabalho Biográfico - Bernard Lievegoed e Mario van Boeschoten
- Fases do Desenvolvimento de uma Organização - Bernard Lievegoed e Fritz Glasl
- Os Quatro Temperamentos - Rudolph Steiner e Dik Crum
- Polaridades da Liderança - Leo de La Houssaye
- Processo U - Fritz Glasl

É bem possível que tenhamos esquecido alguns dos reconhecimentos que mereceriam destaque aqui e esperamos corrigi-los nas futuras revisões do guia.



Rudolf  
Steiner

Bernard  
Lievegoed

# COPYRIGHT E LICENCIAMENTO

Este livro está disponível para download gratuito no site [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org). Por favor, mantenha-o dessa maneira. Nenhuma parte dos textos, gráficos ou desenhos deste livro pode ser utilizada para fins comerciais.

A intenção do coletivo Pés Descalços é a de que os usuários deste livro sintam-se livres para copiá-lo e distribuí-lo, sob qualquer forma, impressa ou eletrônica, estritamente para fins não lucrativos. Você pode distribuí-lo tanto como um livro inteiro quanto em partes - algumas páginas são ideais para serem impressas como folhetos.

Se você deseja usar quaisquer partes do livro na criação de seus próprios materiais, certifique-se de que o Guia Pés Descalços: Para trabalhar com organizações e mudança social, o Coletivo Pés Descalços e o ilustrador N.D. Mazin, sejam devidamente reconhecidos e citados. Favor incluir o endereço do site: [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org).

Por favor, sinta-se livre para incluir um link no seu site para o site [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org). Não hospede arquivos de download do livro diretamente no seu site, pois ofereceremos versões corrigidas e atualizadas do guia, de tempos em tempos.

Para discutir o que está acima, por favor, escreva para [contact@barefootguide.org](mailto:contact@barefootguide.org).

## LINGUAGEM JURÍDICA

The Barefoot Guide to Working with Organisations and Social Change (aqui traduzido para Guia Pés Descalços: Para trabalhar com organizações e mudança social) do Barefoot Collective (aqui traduzido para coletivo Pés Descalços) está autorizado sob a licença Creative Commons Attribution-Non-Commercial-Share Alike 3.0 Unported License. Permissões para além do escopo desta licença estão disponíveis no site [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org).

### **Você pode:**

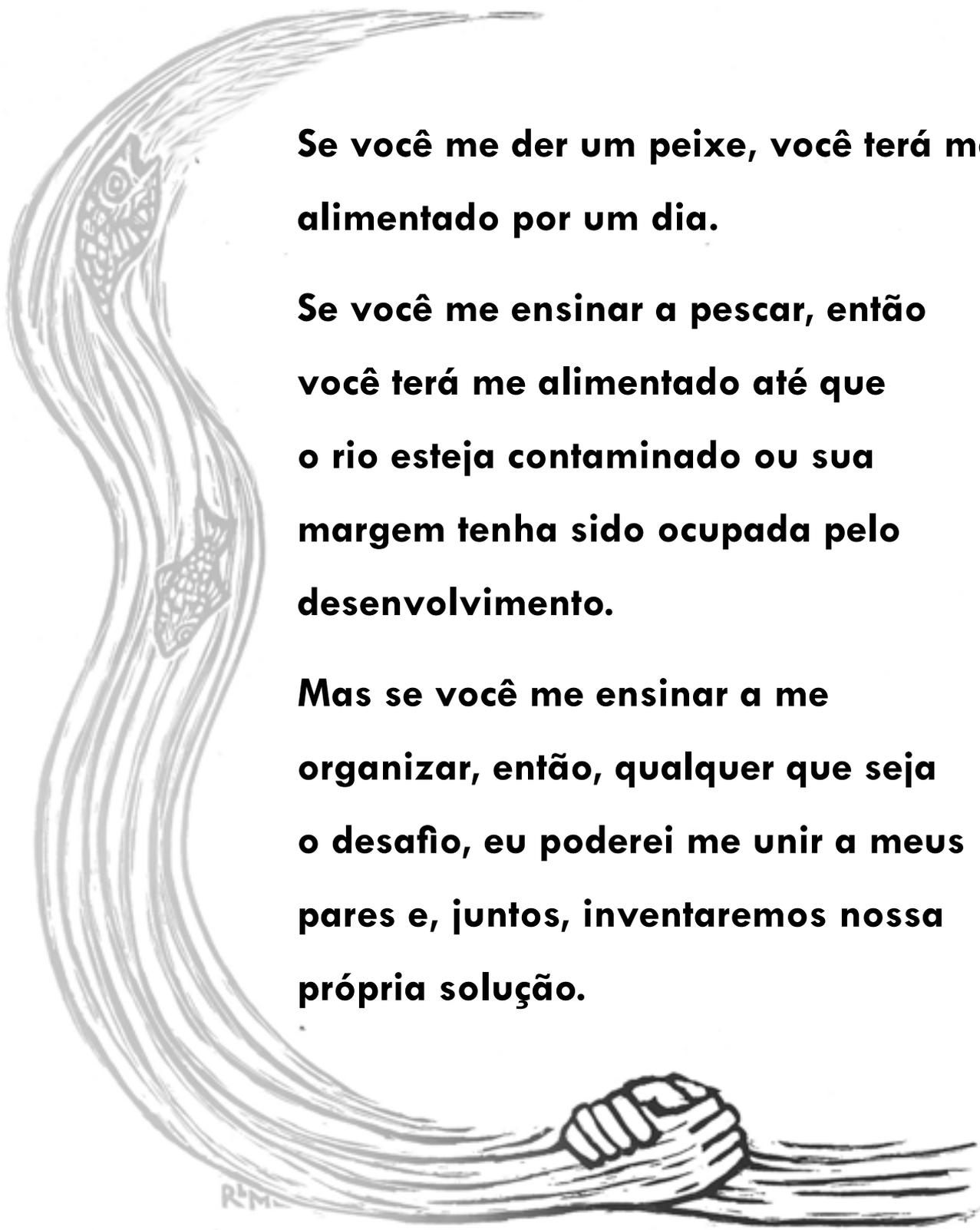
- Compartilhar - copiar, distribuir e transmitir essa obra.
- Reeditar - para adaptar a obra.

Sob as seguintes condições:

- Atribuição. Você deve atribuir a obra da forma especificada pelo autor ou licenciante (mas não de qualquer forma, não de maneira que sugira que eles endossam você ou o uso que você faz desta obra).
- Uso não comercial. Você não pode utilizar esta obra para fins comerciais.
- Compartilhamento pela mesma licença. Se você alterar, transformar ou criar outra obra com base nesta, você poderá distribuir a obra resultante somente sob licença semelhante ou idêntica a esta.

Para cada novo uso ou distribuição, você deve deixar claro os termos da licença desta obra. A melhor maneira de fazer isso é com um link para esta página da web.

As condições acima só podem ser dispensadas com a permissão do coletivo Pés Descalços. Nada nesta licença prejudica ou restringe os direitos morais dos autores.



**Se você me der um peixe, você terá me alimentado por um dia.**

**Se você me ensinar a pescar, então você terá me alimentado até que o rio esteja contaminado ou sua margem tenha sido ocupada pelo desenvolvimento.**

**Mas se você me ensinar a me organizar, então, qualquer que seja o desafio, eu poderei me unir a meus pares e, juntos, inventaremos nossa própria solução.**



# CAPÍTULO 1

# Dando forma ao nosso mundo

**Novas maneiras de olhar para as organizações e para o desenvolvimento social**

Nós somos maiores que o nosso desespero.  
Os aspectos negativos da humanidade  
Não são os mais reais e autênticos;  
A coisa mais autêntica em nós  
É a nossa capacidade de criar, de superar,  
De suportar, de transformar, de amar,  
E de sermos maiores do que nosso sofrimento.  
Somos mais bem definidos pelo mistério  
De ainda estarmos aqui, e de podermos ir além,  
Mais alto, ainda criar civilizações melhores,  
De podermos encarar as cruas realidades,  
E de sobrevivermos  
Ao desespero maior  
Que o futuro maior possa trazer.



*“Somos mais bem definidos  
pelo mistério”*

De “Mental fight” por Ben Okri, 1999

Olá! Sou o Léo...  
Você já pensou por que as organizações têm importância ou de que tipo de organizações precisaremos no futuro? Será que uma “organização local soberana” parece algo interessante? Uma organização é uma máquina ou um ser vivo? E como será que as organizações mudam? Você é um “criativo cultural”? Se estas perguntas parecem interessantes para você, continue lendo!





## O JAMES VAI CONTAR ESTA HISTÓRIA...

Uma das minhas histórias favoritas é sobre um grupo de mulheres rurais que estavam sendo apoiadas por uma agência de desenvolvimento para começarem uma horta em sua comunidade. A intenção inicial do projeto era a de melhorar a qualidade da dieta alimentar dos membros da comunidade. Mas seus resultados finais foram muito além disso. Na verdade, as mulheres aprenderam tanta coisa e ganharam tanta coragem ao fazerem parte desse grupo que as suas ambições brotaram tanto quanto as suas sementes. Em pouco tempo, elas estavam produzindo mais do que suas famílias conseguiam consumir e começaram a vender o excedente. Apresentaram-se diante do chefe de sua vila e, respeitosamente, solicitaram e receberam mais terra. Em seguida, elas botaram para trabalhar uns homens que estavam à toa, por ali, e fizeram com que eles cercassem sua nova terra e construíssem um galpão para as suas ferramentas. Não demorou muito para que sua posição na comunidade mudasse também. Elas se tornaram uma força mobilizadora. As mulheres começaram a envolver outras pessoas no seu trabalho e o projeto passou a incluir aspectos amplamente divergentes da vida comunitária, tanto econômicos como políticos. No final, foi a sua organização, e não a horta em si, que gerou o maior impacto na comunidade.

## PORQUE AS ORGANIZAÇÕES TÊM IMPORTÂNCIA



Organizações são importantes. Elas possibilitam que juntemos a força individual que temos, como seres humanos, para realizar coisas que não poderíamos fazer sozinhos. Elas nos permitem mobilizar coletivamente nossas forças individuais para enfrentarmos nossos desafios humanos com um maior leque de possibilidades.

Mas por que aturamos organizações que não funcionam, por que toleramos velhas estruturas que nos fazem infelizes e que pioram ainda mais os problemas que estão se propondo a resolver? Por que não prestamos mais atenção aos tipos de organizações que criamos? Particularmente agora, quando é de fato preciso.

Neste ponto da nossa história, a humanidade enfrenta escolhas e decisões significativas e urgentes. As pessoas que fazem essas escolhas e tomam essas decisões são aquelas que têm o poder de uma organização por trás delas: as do governo, com suas burocracias; os executivos, com seus impérios corporativos; ou as pessoas comuns, com organizações locais e movimentos sociais por trás delas.

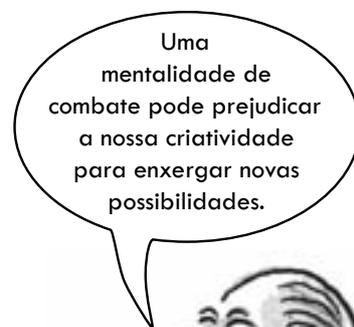
Quando pessoas comuns são capazes de criar, unir e fortalecer as suas próprias organizações, e por meio delas dar voz e agir em prol do que pensam, sentem e querem, elas adquirem mais poder sobre as escolhas e decisões que afetam suas vidas. Para as milhares de pessoas incontáveis que vivem na pobreza e sem acesso a seus direitos básicos, as organizações tornam possível um futuro diferente. Podemos ser



tentados a ver as organizações locais e movimentos sociais como as marretas que irão derrubar os muros da marginalização e da opressão, reivindicando direitos. Podemos até ter a esperança de que, ao vencer batalhas suficientes, ganharemos a guerra e inauguraremos um novo futuro. Mas, embora tenhamos que lutar com a injustiça sempre que nos depararmos com ela, isso não é suficiente. São poucas as evidências que demonstram que lidar com os nossos desafios como disputas entre opressor e oprimido, entre esquerda e direita ou entre ricos e pobres, pode trazer ganhos permanentes.

Podemos, de fato, ganhar algumas batalhas e trazer justiça e alívio: e devemos fazer isso sempre que necessário. Mas seria ingênuo pensar que a “guerra” contra a pobreza, a marginalização e a opressão só será vencida se entrarmos para guerrear, para lutar. Se de fato enxergarmos isso como uma guerra, ficaremos para sempre presos a uma disputa em que a vitória nunca estará ao nosso alcance.

O poder econômico das elites garantirá que as disputas estejam sempre ganhas: as disputas que eles definiram, adaptando-as a seu favor, caso percam uma ou duas batalhas. E o que é ainda pior: uma mentalidade de combate pode prejudicar a nossa criatividade para enxergar novas possibilidades. Temos que ser mais sábios do que isso e olhar para as possibilidades de uma transformação mais profunda.





OS ZAPATISTAS NO MÉXICO



PEQUENOS PRODUTORES E REDES DE COMÉRCIO JUSTO



JORNALISMO CIDADÃO  
REDES DE CÓDIGO ABERTO  
COMUNIDADES VIRTUAIS  
CREATIVE COMMONS (LICENÇAS FLEXÍVEIS)

## RECUSANDO-SE A DISPUTAR JOGOS DE GUERRA

A questão não é ganhar o jogo de disputas deste ou daquele jeito, a questão é o jogo em si. Em muitos aspectos estamos todos presos a este jogo, tanto os ricos quanto os pobres, escravizados por um sistema que em longo prazo não atende aos interesses de ninguém. O jogo em si precisa ser transformado a partir de uma lógica - ou de um modo de pensar alternativo -, de princípios e valores diferentes, de maneira que as pessoas e as organizações que o jogam experimentem novas formas de relacionamento, de organização e de engajamento entre si.

“*Combatendo a realidade existente, você nunca muda nada. Para mudar alguma coisa, construa um novo modelo que faça o modelo existente se tornar obsoleto.*”

R. Buckminster Fuller

## UM NOVO PENSAMENTO ESTÁ TOMANDO CONTA...

Já existem sinais de que um novo pensamento está se alastrando. Considere o seguinte:

Os zapatistas do México, depois de terem deposto suas armas e se confrontado com a possibilidade de conquista do poder político no México, na década de 90, optaram por um papel diferente, reconhecendo que se ganhassem e assumissem o poder, se tornariam como os demais partidos: amarrados e corruptos. Ao invés disso, concentraram-se em transformar a sua relação com o conceito de governo em si e começaram a mudar a maneira como eles próprios governam. Na região de Chiapas, eles estão recriando o governo a partir das bases, desenvolvendo um autogoverno soberano, autenticamente deles: uma imagem de possibilidades futuras.

Em todo o mundo, os pequenos produtores rurais estão reorganizando suas relações uns com os outros e com seus clientes, criando as feiras de pequenos produtores, diminuindo, assim, sua dependência das corporações agropecuárias por meio de movimentos orgânicos e redes de comércio justo. Novas formas de sistemas bancários ético-comunitários, como o Grameen Bank ou os esquemas de poupanças diárias estão crescendo, permitindo que milhões de pessoas tenham acesso a recursos para investir no futuro e construir, ao mesmo tempo, novas formas de cooperação e de comunidade.

A internet está quebrando o monopólio dos meios de comunicação antigos e elitistas, possibilitando formas surpreendentes de movimentos em redes, não só no hemisfério Norte (a campanha de base de Obama seria um exemplo interessante), mas em todo o mundo. Redes de código aberto, Creative Commons (licenças flexíveis) e as comunidades virtuais de redes sociais que ligam pessoas ao redor do mundo todo estão começando a redefinir muitas relações, especialmente entre os jovens. Ideias estão sendo trocadas, horizontalmente, em um ritmo extraordinário. É fato: novos modelos já estão emergindo.

## CRIANDO ESPAÇO PARA ALTERNATIVAS

Estamos explorando e ocupando novos territórios não só ao confrontar antigas hierarquias e assumindo antigos espaços de poder, mas ao criar espaço para a oferta e construção de alternativas. O desafio emergente, e experimental, está em criar novas formas de organização e trabalho em rede e novas formas de engajamento, em vez de continuar a recriar formas antigas de luta. Muitas iniciativas frustradas e lições aprendidas ainda vão ter lugar, mas algo novo está se movendo com o qual vale a pena aprender.

## PARA ALÉM DO CINISMO

Muitos ativistas sociais veem com cinismo as abordagens que não estão centradas na luta e enxergam algumas destas chamadas inovações, como os fóruns para diferentes stakeholders, equivalentes a processos de cooptação sutil, como um truque. E, de fato, elas podem ser. Mas elas não têm que ser, principalmente se fundamentadas por organizações comunitárias de bases fortes.

Para que todas essas inovações façam uma diferença significativa e duradoura para todo mundo, as vozes ativas e as pessoas comuns têm que estar envolvidas por meio das suas próprias organizações locais soberanas, autênticas e orientadas para o futuro. Essas devem ser as bases de construção para qualquer movimento futuro.

## QUE TIPO DE ORGANIZAÇÕES O FUTURO PEDE?

Novamente devemos nos perguntar e insistir para que esta questão continue sendo feita: que tipo de organizações o futuro pede?

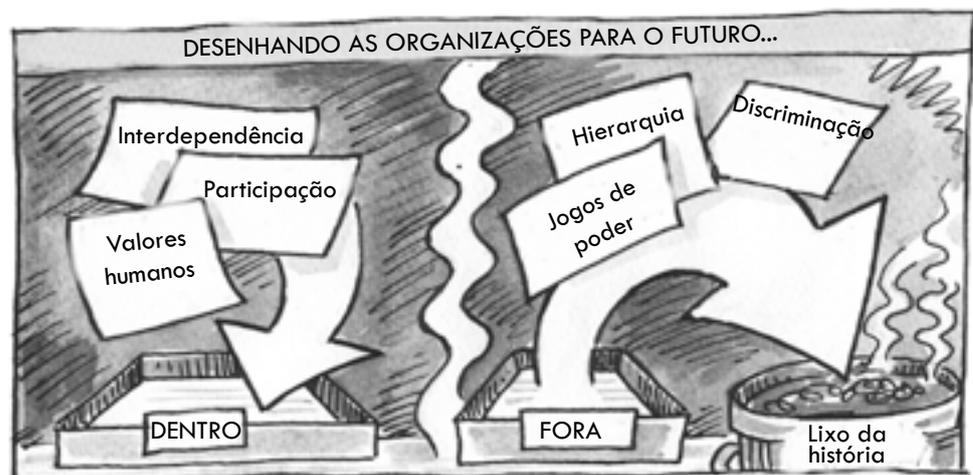
A nossa experiência nos faz acreditar que as organizações que funcionarão no futuro serão mais interdependentes e participativas, mais humanas, menos hierárquicas e competitivas, livres das velhas discriminações. Serão as que atuam mais em rede, que são ágeis e capazes de reconhecer as diversas forças e reais necessidades de seus membros, menos ligadas a velhos dogmas e mais capazes de aprender com a própria experiência. Nós começamos a testemunhar organizações como estas emergindo e acreditamos que a sociedade civil tem papel fundamental a desempenhar na experimentação e inovação desses formatos.

## “QUE TIPO DE ORGANIZAÇÕES O FUTURO PEDE?”

No final, os agressores sempre destroem a si mesmos, abrindo caminho para outros que sabem como cooperar e conviver. A vida é muito menos uma luta competitiva pela sobrevivência do que um triunfo da cooperação e da criatividade.



Fritjof Capra



## Vendo o que está lá, apoiando o que é possível



Organizações locais começam pequenas e, muitas vezes, se tornam mais do que pretendiam inicialmente, como a organização das mulheres citadas anteriormente. O fato de as pessoas, sob as mais terríveis circunstâncias, serem capazes de se ajudar e se organizar em conjunto é uma celebração ao desejo e ao impulso para o desenvolvimento e para a organização, que são inatos.

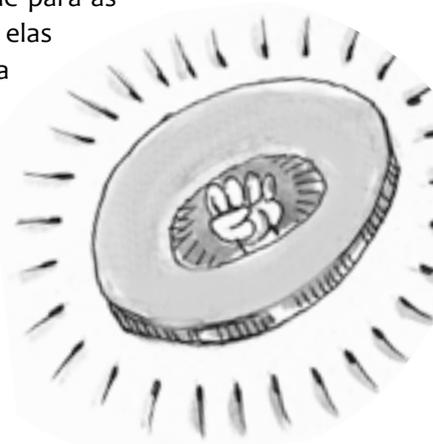
O apoio externo a partir de financiadores, de organizações sociais, de ativistas ou de funcionários do governo pode ajudar, mas a vontade das pessoas para desenvolverem suas próprias organizações é inata e não precisa ser importada, apenas desbloqueada e apoiada, caso necessário. Na verdade, as tentativas de importar modelos de organização têm se mostrado propensas a matar as iniciativas locais e a falhar por não conseguir fazer com que as pessoas se apropriem desses modelos.

Podemos facilmente concordar que organizações locais são uma coisa boa, mas será que qualquer tipo de organização serve? Quantas vezes vimos boas organizações - das comunitárias às de nível global - serem dilaceradas por conflitos, ou definharem por conta de uma liderança fraca? Ou tornarem-se destrutivas para seu próprio público, graças a pessoas egoístas e medrosas? Ou mesmo morrerem porque não foram capazes de aprender e se adaptar à evolução das circunstâncias? E quantas vezes achamos que as mesmas coisas que as organizações estão tentando mudar no mundo existem bem dentro delas? Muitas organizações sociais, que defendem uma partilha mais equitativa do poder nas comunidades, estão organizadas de forma tradicionalmente hierárquica.

Nossa tarefa não é ajudar a formar ou perpetuar organizações que exploram, excluem, esgotam, diminuem ou minam o potencial das pessoas ou do meio ambiente.

### UM SENSO DE SOBERANIA

Está claro para nós, já há algum tempo, que para as organizações ou comunidades mudarem, elas precisam ter um forte senso de soberania na sua forma de tomar decisões e de se relacionar com o mundo. Esse senso foi sendo alcançado aos poucos, de maneira quase despercebida, como resultado do trabalho de desenvolvimento e de apoio a muitos líderes e facilitadores de organizações da sociedade civil, que por sua vez eram membros de comunidades dedicadas à construção de organizações saudáveis. Há milhares e milhares de organizações da sociedade civil que, apesar de enormes dificuldades, alcançaram altos níveis de soberania.



## VENDO O FUTURO EM ORGANIZAÇÕES LOCAIS SOBERANAS

A palavra soberania é bastante utilizada por organizações de pequenos produtores rurais e profissionais do ramo quando eles falam de soberania alimentar ou de soberania de sementes como um direito a autossuficiência, à produção e propriedade local, à tomada de decisões conscientes e de livre escolha, e não sujeitas às vontades e caprichos dos que estão fora e que podem procurar controlar ou explorar seu trabalho.

Soberania é um termo particularmente poderoso quando aplicado às organizações, por trazer para esse âmbito essas mesmas qualidades autênticas, essa resiliência adquirida por si própria, essa identidade construída de dentro para fora, essa ideia de uma organização como a expressão da vontade dos seus próprios constituintes. Deve ficar claro que os direitos, inclusive o da soberania alimentar, só podem existir se estiverem enraizados em organizações fortes e soberanas.

Soberania é tanto uma qualidade organizacional a ser desenvolvida, como um direito a ser respeitado e defendido. Se desenvolvimento diz respeito à mudança ou transformação do poder, deve haver um conceito que defina o lugar em que esse poder possa ser mantido com legitimidade e sustentabilidade – as organizações locais e os movimentos sociais soberanos parecem ser o local óbvio para isso.



### SOBERANIA NÃO É FÁCIL

Testemunhamos organizações comunitárias, movimentos e organizações locais buscando continuamente se realinhar para conseguir financiamento; e nesse esforço elas vão adaptando o seu trabalho, a sua linguagem, a sua estrutura, ou seja, toda a sua vida, aos modelos instituídos pelos financiamentos de projetos de curto prazo e seus restritos ciclos de projetos. As organizações locais continuam sendo as prestadoras de serviço dos financiadores e do governo, para que estes alcancem os objetivos dos seus projetos que, na realidade, foram externamente formulados, contando com alguns poucos processos participativos que possam trazer um sabor local. E tudo isso, ainda, apoiado por organizações sociais e consultores profissionais, que também estão competindo por financiamento e pela prestação de contas feita a partir dessas medidas externas. Soberania é algo difícil de alcançar.

### CUIDADO COM OS MISSIONÁRIOS ATUAIS

Algumas das maiores organizações sociais internacionais que trabalham pela defesa de direitos começaram a reconhecer a importância de apoiar as organizações locais e movimentos sociais por eles serem extremamente efetivos em suas ações. Mas, apesar do discurso sobre “direitos”, continuamos a testemunhar organizações locais ou “parceiros” sendo avaliados, até mesmo autoavaliados, a partir de modelos, indicadores de verificação e exemplos de “boas práticas” desenvolvidos no hemisfério norte: e para que isso seja feito nos conformes são promovidos cursos de capacitação.



MUDANDO OS BLOCOS DE PODER

Testemunhamos organizações de voluntários e movimentos populares emergentes sendo transformados em organizações mais “profissionalizadas”, perdendo sua personalidade e passando a representar apenas os interesses da comunidade que se alinham com as diretrizes de financiamento ou com as diretrizes das organizações dominantes. Elas vão se tornando mais comportadas, aliviando alguns pequenos vestígios de pobreza em curto prazo, ficando indignadas apenas quando o financiamento atrasa e não mais pelas injustiças das quais elas se originaram, tornando-se uma pálida sombra de seu potencial e, na pior das hipóteses, uma barreira para o desenvolvimento autêntico. Às vezes nos perguntamos se algumas organizações sociais e financiadores do setor social tornaram-se os missionários atuais, minando o potencial intrínseco e “amolecendo”, ingênua e involuntariamente, os locais para mais uma rodada de globalização pós-colonial.

Isto é desenvolvimento sem soberania local, algo que há tempos vem acompanhando a ampliação da pobreza das populações marginalizadas deste mundo. Também é extremamente difícil para o setor de desenvolvimento admitir esse papel velado sem expor a sua própria falta de soberania e estrutura.



**“Existem organizações e movimentos de soberania em todos os continentes resistindo a esta tendência, muitas vezes apoiados por financiadores e organizações sociais com uma abordagem de desenvolvimento diferenciada. O setor social precisa procurá-los e aprender com eles.”**

### A SITUAÇÃO ESTÁ LONGE DE SER DESESPERADORA

A situação está longe de ser desesperadora. Existem organizações e movimentos de soberania em todos os continentes resistindo a esta tendência, muitas vezes apoiados por financiadores e organizações sociais com uma abordagem de desenvolvimento diferenciada. O setor social precisa procurá-los e aprender com eles. Existem muitas iniciativas, programas e projetos que são muito promissores, desde que possam se ajustar ou se transformar no sentido de integrar uma abordagem mais organizacional.

Então, se isso for verdade, os profissionais de desenvolvimento, incluindo os financiadores, devem prestar mais atenção ao conceito de organização em si e também à prática de facilitar o desenvolvimento de organizações locais e de movimentos sociais autênticos e soberanos. Pode haver um crescente corpo de profissionais de desenvolvimento organizacional no setor - alguns até trazendo essa abordagem de desenvolvimento -, mas acreditamos que esta é uma disciplina que precisa ser aprendida por mais gente e que precisa se tornar o foco da prática do setor de desenvolvimento social como um todo e não apenas em uma parte deste segmento.

## Principais aspectos de uma organização soberana

Quais são alguns dos principais aspectos da identidade de uma organização ou de um movimento soberano?



...essa organização se esforça para conhecer e trabalhar a partir da sua própria intenção. Ela funciona “a partir de” e “com” princípios e valores claros, tendo a coragem de se manter fiel a eles.



...é uma expressão autêntica da vontade e da voz dos seus próprios constituintes. Ela pode prestar serviços, mas não se presta a servir aos propósitos de outra organização e, embora possa aceitar financiamento, não é um veículo de desenvolvimento dos projetos financiados pelas agências de fora.



...uma organização soberana é culturalmente e estruturalmente única: não um clone de algumas “melhores práticas” de um modelo externo.



...uma organização soberana é politicamente consciente, conhece seus direitos e responsabilidades e compreende as relações de poder de que faz parte.



...uma organização soberana é capaz de cooperar e trabalhar com colegas e parceiros, sem perder sua identidade. Soberania não denota um comportamento isolado, embora possa haver fases de independência, de desenvolvimento interno e de busca pela própria identidade, antes de se abrir para a colaboração.



...soberania é tanto uma qualidade, quanto um processo de aprendizagem contínua. A capacidade de aprender e de se adaptar vai determinar a sua soberania em um mundo mutante e volátil, portanto, vai determinar o crescimento de sua eficácia. Uma organização soberana aprende com muitas e variadas fontes, principalmente a partir de sua própria experiência, mas também por meio de suas diversas relações horizontais de aprendizagem com os



“O que é preciso é um profundo respeito por aquilo que é local e intrínseco e por uma prática sutil que possa dar um suporte inteligente e cuidadoso onde for necessário.”

### ENCONTRANDO OS DESAFIOS REAIS DA PRÁTICA DE DESENVOLVIMENTO

Os verdadeiros desafios da prática de desenvolvimento para as organizações sociais e financiadores serão encontrados ao se incentivar e apoiar essas qualidades e processos. Para isso, é necessário olhar com calma para aquilo que está vivo nas comunidades: o que é autêntico, o que tem potencial, acompanhado de um profundo respeito pelo que é local e nativo e de uma prática sutil que possa dar um suporte bem pensado e cuidadoso onde for preciso.

Isso também exige a presença de facilitadores e financiadores que estejam trabalhando em sua própria soberania, observando seus propósitos e valores derivados das necessidades e direitos das pessoas e organizações que eles escolheram apoiar.

## Olhando o mundo por meio das organizações

Minha sensação é que as pessoas veem as organizações como veículos que servem para fazer coisas no mundo: não percebem que é na construção da organização que estão moldando o mundo.



James Taylor

Uma comunidade é uma organização constituída de muitas outras organizações, formais e informais, todas fundamentalmente baseadas em famílias, amigos e vizinhanças. Estas são todas organizações.

As comunidades, por sua vez, são parte de “organizações” ainda maiores. Talvez, redes de organizações da sociedade civil, ou movimentos sociais locais, nacionais ou ainda globais. Talvez, seja possível dizer que as comunidades são as bases das autarquias locais, as quais, coletivamente, formam as estruturas dos governos estaduais até chegarmos aos estados-nação. As nações são, em si, parte de comunidades mais amplas de nações regionais e globais. O mundo dos negócios tem sua própria forma de organização: das lojas locais e mercados, até as megacorporações globais.

Nós, seres humanos, somos seres sociais e formamos organizações para podermos estar juntos e para fazermos coisas que não poderíamos fazer sozinhos. As organizações representam uma parte tão grande do que somos que, assim como o ar que respiramos, nos esquecemos facilmente de quão significativas elas são para nós. Ao fazer com que as necessidades, habilidades e capacidades de um indivíduo se relacionem com a de outro nas organizações, a humanidade tem conseguido proezas de criatividade quase inimagináveis - mas também de terrível destruição.

E não é apenas ‘o que’ as organizações fazem que muda o mundo. Os tipos de organizações que criamos e a forma como nos organizamos também determinam, em muito, a natureza e a qualidade da sociedade humana que temos. “Nós” somos as “organizações”.

## Olhar para organizações: máquinas ou organismos vivos?

A vida procura se organizar, mas ela usa o caos para chegar lá. Organização é um processo, não uma estrutura.



Margaret Wheatley

Muitas pessoas veem as organizações como máquinas operadas por seres humanos - na verdade essa é, provavelmente, a definição predominante do que é uma organização no mundo de hoje.

Esta visão mecânica das organizações é reconfortante para os gestores que esperam controlar ou dirigir suas organizações de maneira segura e previsível para destinos planejados e conhecidos. Claro que só é possível fazer isso tentando fazer com que as pessoas se comportem como peças de máquinas: obedientes, previsíveis e sem emoção. Ao fazer isso, eles acabam estrangulando os impulsos criativos, o calor energizado e o espírito humano que permitem que empresas saudáveis alcancem o que é possível e sejam sustentáveis em relação ao futuro.

Para nós, as organizações são caóticas e multifacetadas, são sistemas vivos, porque são povoadas por seres humanos em relações ativas com a complexidade múltipla de todos os demais indivíduos envolvidos. Assim como as pessoas precisam ser abordadas com mais amor, curiosidade e admiração para que se obtenha o melhor delas, as organizações também podem responder distintamente para um tipo diferente de atenção. Afinal, o que distingue organizações burocráticas e maçantes de organizações vibrantes e criativas?

## SISTEMAS VIVOS: O QUE OS FAZ PULSAR?

Quando entendemos uma organização como algo diferente das pessoas que a fazem, como algo que não é humano, acabamos por reforçar tudo o que está no cerne dos erros do mundo: organizações mecânicas e desumanas, comportamentos que visam o controle por meio de dominação e exclusão sistemática.

Se entendemos uma organização como uma máquina (conscientemente ou não), então prestaremos mais atenção às coisas visíveis, como sua estrutura, sua governança e processos decisórios, suas políticas formais e as estruturas lógicas por meio das quais ela é planejada e organizada.

É claro que essas características mais visíveis são importantes, mas se quisermos realmente entender o que faz uma organização pulsar, teremos que observá-la como um sistema vivo com as seguintes qualidades:

- Os valores e princípios reais que norteiam os comportamentos e ações das pessoas na organização;

- A prática real - não apenas o que o plano diz, mas o que é feito de fato, o seu real trabalho e os pensamentos que estão no âmago do fazer;

- As relações humanas entre as pessoas e entre a organização e o mundo exterior;

- A cultura e os hábitos que descrevem os comportamentos rotineiros, originais e singulares de cada organização;

- O desenvolvimento da organização - a maneira como ela responde, aprende, cresce e muda ao longo do tempo. Ao contrário dos sistemas mecânicos que degradam com o tempo, os sistemas vivos se desenvolvem ao longo do tempo.

Se estivermos interessados em trabalhar com a vida da organização, é nesses lugares que vamos encontrá-la. Ao nos concentrarmos apenas nos aspectos formais, mais mecânicos, é provável que forcemos o que já não está vivendo e sufiquemos o que está vivo. Ao prestar mais atenção a estes aspectos vivos, nós estaremos mais propensos a dar vida e interesse para o que é mecânico, de tal modo que eles apoiem, e não obstruam, a ação criativa humana.

### A ABORDAGEM VIVA DE SISTEMAS

A abordagem viva de sistemas nos ajuda a ver que esses elementos estão dinamicamente e historicamente relacionados, que a saúde ou disfunção em qualquer um está enraizada no outro, em ciclos virtuosos e viciosos. Assim, o baixo desempenho organizacional pode ter muito a ver com relações e culturas baseadas no conflito e na concorrência. Isto pode ser produto de uma falta de investimento no desenvolvimento da equipe, que em seu estado de confusão ficou presa trabalhando cada vez mais para uma prática que já não funciona mais, sem a vontade ou mesmo tempo para parar e pensar sobre os seus desafios. Este é um ciclo vicioso, como o do lenhador que ficou ocupado demais para afiar seu próprio machado.

**“Quando entendemos uma organização como algo diferente das pessoas que a fazem, como algo que não é humano, acabamos por reforçar tudo o que está no cerne dos erros do mundo.”**



“Então, em vez de tentar construir clones das “boas práticas”, podemos perguntar

“Qual é o verdadeiro trabalho desta organização e quais são as formas de organização que podem melhor apoiar este trabalho?”

A abordagem viva de sistemas exige olharmos para aquelas raízes mais escondidas e complexas e para os ciclos de saúde e disfunção organizacional, em vez de usar o modo simplista e mecânico de pensar em causa e efeito que domina nosso mundo.

Este mundo habitado por sistemas vivos, dinâmicos e mutantes, desenvolveu uma extraordinária diversidade. Gestores com um modelo mental mecânico tentam “gerenciar a diversidade” ou mesmo minimizá-la com regras e políticas-padrão, em vez de aceitar o seu caos e suas tensões. Ao fazer isso, eles matam a criatividade que a diversidade tem para oferecer.

#### CLONES DE “BOAS PRÁTICAS” OU CRIATIVIDADE SINGULAR

Dada a complexidade das organizações vivas (e também com base na nossa experiência), devemos assumir que não existem duas organizações iguais. A maioria das organizações, criativas e bem sucedidas, tende a quebrar as regras das “boas práticas” e encontrar suas próprias maneiras, únicas e singulares, de trabalhar, adequadas ao tipo de atividades que fazem e ao tipo de pessoas que são. Reconhecer esta diversidade possibilita que as organizações sejam elas mesmas e que encontrem sua criatividade, o melhor de si. Então, em vez de tentar construir clones das “boas práticas”, podemos perguntar: “Qual é o verdadeiro trabalho desta organização e quais são as formas de organização que podem melhor apoiar este trabalho?”. Ironicamente, quando vemos uma organização de sucesso, buscamos copiá-la, o que prejudica a possibilidade de nosso próprio sucesso com base na nossa própria singularidade!



# PRINCÍPIOS-CHAVE E IDEIAS NORTEADORAS DESTE LIVRO

Este livro é orientado por muitos princípios e ideias, vários deles aprendidos com outras pessoas, mas todos afinados e afiados a partir da experiência. Oferecemos quatro “guias” que, acreditamos, sejam particularmente verdadeiros e úteis no nosso trabalho.

## **Desenvolvimento (e vontade de se desenvolver) é um processo natural e inato.**

Qualquer que seja o estado em que encontremos as organizações, elas já estão em desenvolvimento. Elas podem estar se desenvolvendo de forma saudável ou não, da forma como gostariam ou mesmo com consciência, ou elas podem estar paralisadas em algum lugar. O fato é que elas vêm se desenvolvendo muito antes dos facilitadores entrarem em suas vidas e continuarão a fazê-lo por muito tempo depois que eles se forem. Nós não podemos “entregar” desenvolvimento – ele já vem acontecendo como um processo natural que precisamos aprender a ler, respeitar e trabalhar.

## **Desenvolvimento é muitas vezes complexo, imprevisível e caracterizado por crises.**

O que é preciso e quanto tempo demora para ajudar uma mulher em crise a encontrar coragem para lidar com um marido abusivo? Ou talvez para se ajudar uma comunidade a encontrar a confiança necessária para lidar com vereadores corruptos? Quando uma organização parece estar à beira de implodir, esse é o seu fim ou a sua chance de renovação? Quais são as forças complexas e inesperadas que contribuem para que uma iniciativa social que antes florescia, passe a murchar e morrer?

O desenvolvimento é inerentemente imprevisível e propenso à crises. No entanto, quase que milagrosamente, as crises de desenvolvimento costumam estar “grávidas” de oportunidades para um novo movimento, que traz mudanças qualitativas.

Profissionais externos ou financiadores, muitas vezes, evitam oferecer apoio quando as organizações estão passando por uma crise, pensando que isso é um sinal de falha, quando justamente o oposto pode ser possível. Reconhecer e trabalhar com as crises, com todas as suas imprevisibilidades é o cerne da abordagem “desenvolvimentista” (orgânica).

## **A capacidade própria, das pessoas e das organizações, de aprender com a experiência é a base do seu desenvolvimento, independência e interdependência.**

Aprender com a experiência é algo tão velho quanto as montanhas, é um dos processos naturais e orgânicos pelo qual as pessoas se desenvolvem - embora seja raramente utilizado de forma consciente. Aprendemos ao fazer, ao pensar sobre o que fizemos e, aí, ao fazermos um pouco melhor na vez seguinte. Aprendemos também, especialmente bem, a partir dos nossos pares, de forma horizontal, quando eles compartilham conosco suas experiências e nós as ligamos à nossa própria experiência.

Aprender a aprender de forma eficaz, a partir da própria experiência, permite que as pessoas se orgulhem de sua própria inteligência e conhecimento e construam uma independência saudável dos especialistas externos.

## **O poder é sustentado e transformado por meio das relações.**

Nós vivemos, aprendemos e nos desenvolvemos a partir de três tipos de relações: a relação consigo próprio, as relações interpessoais, com as pessoas ao nosso redor, e as relações externas, com o resto do mundo. O poder é sustentado por meio das relações. Ora é a luta que temos com nós mesmos para reivindicar nosso poder interior; ora é o poder que alguns têm sobre outros ou o poder que nós temos em relação aos outros; ora é o poder que o Estado exerce em relação aos seus cidadãos. Sem as relações, o poder significa pouco, ele não tem força - para o mal ou para o bem. Se queremos mudar o poder, temos de mudar as relações.



## Vendo a maneira como as organizações mudam

### TIPOS DE MUDANÇA



MUDANÇA EMERGENTE



MUDANÇA TRANSFORMADORA



MUDANÇA PROJETÁVEL

Os sistemas vivos estão constantemente mudando. O que precisamos e buscamos é uma mudança saudável e, para isso, costumamos nos perguntar: “Como podemos mudar nossa organização?”. Mas pode nos ser útil dar um passo para trás e perguntar primeiro: “Como as organizações tendem a mudar? Como esta organização já está mudando - seja essa mudança visível ou não? E quais são as condições e possibilidades que existem para esta mudança?”. Saber como uma organização está mudando, quais são as condições que ela tem para mudar e ainda incorporar nosso trabalho nesses processos de mudança, já em curso, são aspectos centrais da abordagem “desenvolvimentista” (orgânica).

Existem três tipos principais de mudança social, observados, que também se aplicam às organizações.

#### MUDANÇA EMERGENTE

A mudança emergente se refere às mudanças cotidianas da vida, onde os indivíduos, as famílias, as comunidades, as organizações e sociedades mudam gradualmente e inconscientemente. Esse processo de aprendizagem acontece a partir da experiência, da tentativa e erro, tentando melhorar e aprimorar o que sabem e o que fazem, construindo a partir do que já está lá, passo a passo, de maneira incerta, mas ainda assim aprendendo e se adaptando: ainda que bem ou mal. É a mudança caracterizada pelo processo de ação-aprendizagem.

#### MUDANÇA TRANSFORMADORA

As organizações também ficam presas ou perdidas em momentos de crise. Quando o crescimento e a complexidade superam a capacidade organizacional ou quando necessidades importantes deixam de ser observadas, a organização torna-se instável ou perde seu equilíbrio e todos os tipos de comportamentos incomuns começam a aparecer. Os sintomas deste tipo de mudança, muitas vezes, aparecem como conflitos interpessoais ou, em um âmbito mais geral, como uma tensão organizacional que vai crescendo até chegar à crise. Tensão, conflito e lutas por poder geralmente são entendidos como algo negativo e, portanto, tentamos evitá-los. No entanto, situações de estagnação ou de crise são muitas vezes oportunidades para uma mudança significativa e transformadora.

Esse tipo de mudança geralmente acontece por meio de processos difíceis em que “desaprendemos” as mais arraigadas atitudes, abordagens, crenças e valores que se escondem por trás da crise e enfrentamos nossos medos, dúvidas e ressentimentos. Desaprender abre caminho para que fundamentos novos ou mais adequados possam ser restaurados ou construídos.

#### MUDANÇA PROJETÁVEL

Quando as organizações estão razoavelmente estáveis e saudáveis, e quando as condições externas não estão completamente imprevisíveis, existem, então, condições para uma mudança projetável. Em tais condições, as pessoas muitas vezes podem olhar para longe, criar visões do que elas querem e fazer planos para fazê-las acontecer. Por isso, “projetos”.

## CRIANDO CONDIÇÕES PARA UMA MUDANÇA PROJETÁVEL

Muitas comunidades empobrecidas e marginalizadas (e as suas organizações) vivem em situações muito instáveis e imprevisíveis (de mudanças emergentes ou transformadoras), em que os esforços para iniciar mudanças projetáveis (projetos) muitas vezes falham, mesmo quando têm apoio financeiro de fora. Financiadores externos preferem condições projetáveis (elas existindo ou não), porque elas oferecem a promessa, ou a ilusão, de um investimento mais seguro, baseado em resultados. Por isso, muitas vezes, eles insistem em desenvolver projetos onde eles ainda não são possíveis.

Na verdade, muitas vezes, é necessário trabalhar por entre o caos emergente ou por entre as condições de transformação que advêm da crise, a fim de se criar as condições internas e externas para que uma mudança projetável floresça.

## Vizualizando a futura organização da sociedade

Nicanor Perlas, um ativista filipino, escreve sobre a natureza tripartite da sociedade. Ele vê a sociedade como sendo composta por três campos de interação: a sociedade civil, o governo e as empresas. Ele se refere a isso como a natureza tripartite da vida social. Ele afirma a importância da tensão criativa entre estes três subsistemas para um desenvolvimento saudável da sociedade. As forças criativas da sociedade se tornam vivas onde estes três subsistemas se encontram, nas suas tentativas de moldarem uns aos outros. A sociedade fica paralisada quando qualquer um dos três tem um domínio exacerbado, a ponto de deixar de cumprir a sua finalidade específica.

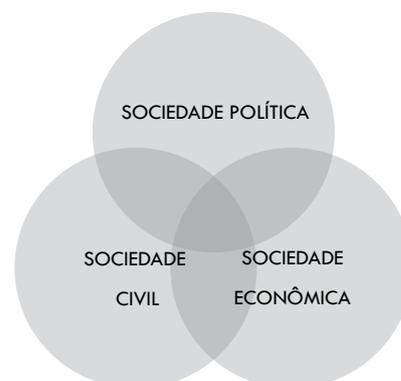
Perlas começa descrevendo as importantes funções de cada um dos três. Ele vê a sociedade econômica, as empresas, como aquela que lida com “a produção, distribuição e consumo de bens e serviços para a satisfação adequada das necessidades humanas”. Seu papel é o de “explorar a natureza para atender de forma eficiente as necessidades humanas”, organizando a sociedade para trabalhar em conjunto. A sociedade política, o governo, é o “subsistema que lida com a igualdade em todos os aspectos das relações humanas”.

### SOCIEDADE CIVIL: O “CAMPO CULTURAL”

Perlas vê a sociedade civil como o “campo cultural” da sociedade e descreve-o como “o subsistema da sociedade preocupado com o desenvolvimento das capacidades humanas na sua totalidade e com a geração de conhecimento, significado, arte, ética e um senso de sagrado. Cultura é a esfera que atribui identidade e sentido, que representa a voz mais profunda da comunidade. Este é o reino que desenvolve a totalidade do potencial humano, de indivíduos e organizações, permitindo que eles sejam participantes competentes na economia, na vida política, na cultura e na sociedade em geral”. A sociedade civil, como as pessoas e organizações, desempenha, portanto, um papel de humanização, único e profundo, no desenvolvimento da sociedade.



Nicanor Perlas



“O futuro de uma sociedade justa, saudável e livre exigirá a transformação da organização de todos os setores da sociedade”.

[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

## CRIATIVOS CULTURAIS

Perlas reconhece que existem indivíduos na sociedade civil, no governo e nas empresas, trabalhando para mudar os seus mundos por meio dos valores da sociedade civil - ele os chama de “criativos culturais”. É provável que estes criativos culturais, como líderes e facilitadores, ajudem a conectar o mundo às novas formas organizacionais.

O futuro de uma sociedade justa, saudável e livre exigirá a transformação da organização de todos os setores da sociedade: do governo - de burocrática e autocentrada para uma organização que protege os seus cidadãos sem medo, garantindo igualdade e justiça; das empresas - de sua obsessão por retornos trimestrais em curto prazo para investidores, em longo prazo, em meios de subsistência sustentáveis; e da sociedade civil - de sua vitimização combativa para seu papel cultural de expandir a liberdade para indivíduos, para a comunidade e para a sociedade.

Em cada caso, esses papéis vão exigir novas formas de organização - sistemas vivos, que realmente nos permitam mobilizar coletivamente nossos poderes individuais para enfrentar os desafios humanos com maior possibilidade.



OS CRIATIVOS CULTURAIS AJUDAM A TRANSFORMAR A SOCIEDADE

# De dentro para fora

## CAPÍTULO 2

**Para compreender a nós mesmos, outras pessoas e como mudamos**

Oi! Meu nome é Joana... Mas esse capítulo é sobre você. Para você ajudar outros a se compreenderem melhor, talvez você tenha que começar a se conhecer melhor. Veremos como você, seja um líder ou um facilitador, pode fazer perguntas melhores e realmente facilitar processos. Abriremos muitas “janelas” através das quais você poderá ver melhor a si mesmo e aos outros. Eu acho que você vai gostar da experiência... Também pode acabar descobrindo que você é muito mais interessante do que havia pensado! Aproveite!



### O LÉO VAI CONTAR ESTA HISTÓRIA...

Há muitos anos, uma colega me deu um conselho maravilhosamente simples: “Se você quer saber o que realmente está acontecendo dentro de uma organização ou de um grupo com o qual você está trabalhando, deve prestar mais atenção ao que está acontecendo dentro de você. Seus próprios sentimentos muitas vezes dão as pistas mais importantes”.

O que ela estava querendo ressaltar, acho eu, é que os nossos corações também são órgãos de percepção. Por meio dos nossos sentimentos, nosso instinto ou nossa intuição, somos capazes de ouvir em um nível mais profundo. Mas aprender a ouvir e confiar em seus próprios sentimentos não é tarefa fácil. Eu fui criado para desconfiar dos meus sentimentos – dizem que eles não são lógicos, portanto, não devo confiar neles. Desaprender atitudes tão arraigadas como essas não é nada fácil. Eu ainda tenho um longo caminho a percorrer, mas o conselho que a minha amiga me ofereceu representou uma nova janela para olhar o mundo. Estar em contato mais próximo com os meus sentimentos e com a minha intuição, certamente ajudou a me sentir mais vivo.

### O DISCURSO NA PRÁTICA

Se o nosso objetivo como líderes, profissionais ou facilitadores é ajudar os outros a verem e ouvirem a si mesmos e uns aos outros de forma mais clara, primeiro precisamos entrar em contato com os nossos próprios pensamentos, sentimentos e desejos. Se realmente queremos ver e ouvir as pessoas com as quais estamos trabalhando, antes, temos que praticar em nós mesmos – colocar o nosso discurso em prática.

Se  
você quiser ser  
um facilitador ou um líder  
efetivo, primeiro, você tem  
que se olhar no espelho.



# FAZENDO BOAS PERGUNTAS

## POR QUE PRECISAMOS DE BOAS PERGUNTAS?

Um dos sinais de um líder facilitador é a sua capacidade de fazer as perguntas certas, no momento certo. A arte da liderança depende dessa habilidade de fazer perguntas que farão a diferença.

Essa capacidade depende, por sua vez, da habilidade de ouvir efetivamente. Não é difícil perceber que as habilidades de perguntar e de ouvir funcionam bem juntas. Ouvir as pessoas atentamente nos ajuda a fazer boas perguntas. E se fizermos boas perguntas, então, estaremos mais propensos a obter respostas que valem a pena ser ouvidas!

Como profissionais ou líderes, o processo de questionamento começa com a gente. Mas o objetivo final é ajudar as pessoas a ouvirem o mundo com mais profundidade e a formularem boas perguntas sobre ele por conta própria. Esse é o cerne do empoderamento.

## ENDA MOCLAIR, UMA PROFISSIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO CAMBOJA, CONTA ESSA HISTÓRIA...

Antes de cada reunião com parceiros, a gente desenvolvia diferentes cenários e perguntas, selecionando metáforas adequadas e experiências conectadas ao saber local para contá-las. Pensávamos em todos os que estariam presentes, nos colocávamos no lugar deles e tentávamos criar empatia com as suas experiências e contextos: “Quem são eles? Quais são as suas histórias? Quais foram as suas experiências de vida até o momento? Como isso pode influenciar o modo deles perceberem a situação? Como as nossas próprias respostas podem influenciar as respostas deles?”. A partir desta perspectiva, reavaliávamos nossas perguntas e tentávamos moldá-las para que encorajassem um bom diálogo.

## Perguntas eficazes

De acordo com Irene Leonard, fazer perguntas eficazes é o jeito mais fácil de obter as respostas certas. Parece simples, mas esse é um ponto que costumamos perder de vista. Perguntas eficazes, diz ela, são poderosas e provocativas, sem serem demasiado agressivas. São perguntas que questionam “o que” ou “como” e quase nunca o “por que”. As perguntas que usam “por que”, ela adverte, são boas para extrair informações, mas podem deixar as pessoas na defensiva. Outro truque para fazer perguntas eficazes é aguardar a resposta com mais paciência, dando às pessoas mais espaço para pensarem de forma mais profunda.

“Quando você está trabalhando em conjunto com outras pessoas para resolver um problema”, diz Leonard, “dizer-lhes qual é o problema não é suficiente, pois elas precisam descobrir o problema por si mesmas. Você pode ajudá-las a fazer isso elaborando perguntas provocativas a elas”. Em vez de fazer suposições sobre o que acha que a outra pessoa pode saber, você pode perguntar: “Qual você acha que é o problema?”.

Mas perguntas eficazes são inúteis se você não tem capacidade de suspender seus julgamentos e ouvir. Isto significa ter a intenção de compreender o que a pessoa está realmente falando ou, ao menos, o que ela está querendo dizer. O que está por trás de suas palavras? Deixe de lado as suas próprias opiniões, para que elas não bloqueiem a sua compreensão e a sua capacidade de apreender informações importantes, e preste atenção à sua intuição ou instinto para obter informações adicionais.

“Por trás de perguntas eficazes encontra-se a capacidade de suspender julgamentos e ouvir.”

## EXERCÍCIO

### FAZENDO PERGUNTAS MELHORES

Este exercício contém uma ferramenta de ação-aprendizagem muito simples, mas poderosa.

Ele usa a abordagem orientada por perguntas para fazer mudanças, ajudando os participantes a encontrarem uma pergunta significativa. Os participantes são incentivados a refletir sobre a experiência que deu origem à pergunta em primeira instância e, em seguida, são encorajados a melhorar, aprofundar ou repensar a sua pergunta. Então, são convidados a dizer o que irão fazer para encontrar uma resposta para a questão. O exercício não faz com que os participantes encontrem respostas rápidas ou simples às suas perguntas, mas os ajuda a dar o próximo passo em seu próprio processo de questionamento.

Este exercício pode ser adaptado para várias situações e ser conduzido individual ou coletivamente. Nesta versão, os participantes trabalharam em duplas.

#### 1. JUNTANDO SUAS PERGUNTAS – ESCOLHENDO UMA QUE IMPORTA

Use alguns minutos pensando e escrevendo algumas perguntas inquietantes que você tem em relação à sua prática ou à sua vida. Certifique-se de que você está contido na pergunta. Por exemplo: “Como posso ganhar mais confiança dessa organização?”. Não deve ser uma questão que outra pessoa esteja perguntando como, por exemplo, “Por que o governo não oferece um apoio melhor aos pequenos agricultores?”.

Escolha uma de suas perguntas e pense em como ela surgiu para você. Anote também os sentimentos que você tem que acompanham esta pergunta.

#### 2. TRAZENDO À TONA A EXPERIÊNCIA POR TRÁS DA PERGUNTA

De onde esta questão vem, realmente? Tente se lembrar de uma ou duas experiências que levaram você a fazer essa pergunta... e imagine-se novamente nesta experiência. Escreva todas as lembranças ou observações importantes do que estava acontecendo. Que sentimentos acompanham esta história?

#### 3. COMPARTILHANDO EM DUPLA

Exponha a sua pergunta e a sua história para o seu parceiro na dupla (que deve estar ouvindo você com curiosidade!). Depois disso, essa pessoa deve dizer o que chamou sua atenção (a dela) sobre a história e sobre a pergunta para, em seguida, dizer o que ela pensa sobre o que realmente estava acontecendo - a verdadeira história por trás da história. Quais conselhos ela tem para a sua pergunta?

#### 4. REPENSANDO A SUA PERGUNTA ORIGINAL

Agora tente melhorar a sua indagação. Talvez uma questão melhor passe pela sua cabeça.

Anote-a. Escreva também os sentimentos que acompanham essa nova (ou melhorada) questão.

#### 5. E AGORA?

Anote o próximo passo que quer dar para responder à sua pergunta.

#### 6. COMPARTILHANDO COM O GRUPO

Se estiver trabalhando em um grupo maior, compartilhar em grupo todas as questões e os sentimentos que os acompanham pode ser útil. Compartilhar questões profundas e verdadeiras é algo que costuma promover conversas saudáveis.

# UMA BOA FACILITAÇÃO E UMA LIDERANÇA FACILITADORA



“Como líderes e facilitadores entendemos que as pessoas já vêm se desenvolvendo ao longo de sua própria história.”

## ALGUNS PRINCÍPIOS

Uma ótima pergunta para fazermos nos processos de desenvolvimento organizacional e comunitários é: “Quem está participando do processo de quem?”

- Como líderes e facilitadores, entendemos que as pessoas já vêm se desenvolvendo ao longo de sua própria história. Nosso papel é ajudá-las a ver esse caminho e a paisagem ao redor, mais nitidamente, para que possam fazer as suas próprias escolhas. Estamos participando do seu processo!
- Temos profundo respeito e curiosidade por quem são as pessoas, pelo que elas sabem, pelo que vemos delas e até mesmo pelo que ainda não vemos (há sempre mais do que os olhos podem ver).
- Estamos interessados e queremos ouvir profundamente o que as pessoas pensam, o que sentem e o que querem.
- Ajudamos as pessoas a trazerem à tona seu próprio conhecimento - e os recursos que têm - e a apreciarem e comemorarem o seu próprio poder.
- Ajudamos as pessoas a fazerem suas próprias perguntas, formarem seus próprios julgamentos e fazerem suas próprias escolhas, mesmo que discordemos delas.
- Ajudamos as pessoas a aprenderem com suas próprias experiências e com a experiência dos outros. Ainda mais importante, nós as ajudamos a aprender como aprender de forma eficaz, para que possam pensar de forma independente.
- Trabalhamos para o bem de toda a comunidade ou organização e não para os interesses de poucos.

## FACILITE, NÃO “FACIPULE”!



## RAFTING\*

Tony Watkins

Essa história é um ótimo exemplo da diferença entre uma liderança de comando e uma liderança facilitadora.

Por sorte eu pude fazer rafting no rio Motu duas vezes, no ano passado. Na magnífica viagem de quatro dias atravessamos uma das últimas áreas de natureza virgem da Ilha do Norte, na Nova Zelândia.

A primeira expedição foi liderada pelo Buzz, um guia americano com boa experiência em rafting e muitas histórias de grandes rios para contar. Com um líder como o Buzz, no grupo, não havia motivo para ter medo de nenhuma das corredeiras do Motu.

Passamos a metade do primeiro dia em uma área mais calma do rio, desenvolvendo o trabalho em equipe e de coordenação. Precisávamos dominar algumas corredeiras e a disciplina para responder aos comandos sem titubear foi, sem dúvida, essencial para isso. Na fúria em ebulição de uma corredeira não haveria espaço para erro: quando Buzz gritava acima do barulho da água, uma reação instantânea era essencial.

Nós dominamos o Motu. Em cada uma das corredeiras, lutamos contra o rio e o superamos. Os comandos gritados por Buzz eram equiparáveis apenas à fúria dos nossos remos, à medida que levávamos o bote exatamente para onde o Buzz queria que ele fosse.

No final da jornada, nos sentíamos triunfantes. Havíamos vencido. Conseguimos provar que éramos superiores. E sabíamos que éramos capazes, nos sentíamos os bons, os poderosos. O mistério e a majestade do Motu tinham sido superados.

Na segunda vez em que eu desci o Motu, a experiência conquistada poderia ter sido de valor inestimável, mas o guia dessa vez era um



nativo neozelandês de fala mansa. Aparentemente, seria quase impossível ouvir a sua voz acima do barulho das corredeiras.

Quando nos aproximamos da primeira corredeira, ele nem sequer levantou a voz. Ele não tentou assumir o comando nem sobre nós, nem sobre o rio. Suave e silenciosamente ele sentiu o clima do rio e observou cada pequeno redemoinho de água. Não houve drama, nem gritos. Não havia uma competição para ser vencida. Ele amava o rio.

Passamos por cada uma das corredeiras com graça e beleza e depois de um dia de descida, o rio não tinha se tornado um inimigo, mas sim nosso amigo. O calado nativo não era o nosso líder, apenas a pessoa cuja sensibilidade era mais desenvolvida que a nossa. As risadas substituíam a tensão da conquista.

Logo, o nativo silencioso foi capaz de se recolher e deixar que nos revezássemos como líderes. Um aceno silencioso era suficiente para chamar nossa atenção para as coisas que a nossa falta de experiência nos impedia de ver. Se alguém cometia um erro, dávamos risada e passávamos a vez para que a pessoa seguinte assumisse.

Nós começamos, então, a penetrar nos mistérios do Motu. Agora, com nosso calado guia nativo, ouvíamos o rio e olhávamos com atenção para todas as coisas que não tínhamos sequer notado na primeira vez.

No final da viagem, não tínhamos vencido nada além de nós mesmos. Nós não queríamos deixar para trás o nosso amigo, o rio. Não houve uma competição, então, nada havia sido vencido. Em vez disso, tínhamos nos tornado “um” com o rio.

\* Rafting: esporte no qual as pessoas descem remando rios e corredeiras em um bote ou caiaque.

## AS QUATRO JANELAS

Existem dezenas de maneiras diferentes de entender melhor a nós mesmos - é parecido com olhar pelas diferentes janelas de uma casa. Cada janela nos dá um ponto de vista diferente. Neste capítulo, vamos olhar por quatro “janelas”, destinadas a nos ajudar a olhar para nós mesmos como indivíduos, como membros de comunidades e como seres humanos.



[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

### MODELOS E METÁFORAS PARA COMPREENDERMO A NÓS MESMOS

Neste capítulo, vamos explorar quatro maneiras de olharmos para o ser humano:

- a trimembração do ser humano;
- as fases do desenvolvimento individual;
- os quatro temperamentos;
- as polaridades da liderança.

Como vários dos modelos usados neste livro, estas “janelas” surgiram a partir de décadas de trabalho social conduzido por profissionais de desenvolvimento em todo o mundo. Sempre que possível, tentamos dar alguma ideia sobre as origens destes modelos, seus principais pensadores e também aonde procurar outras informações sobre o assunto.



### NILO NOS TRAZ UM POUCO DE CONTEXTO...

Nós, seres humanos, somos criaturas complexas por natureza e compreender a nós mesmos e uns aos outros tem sido um dos nossos passatempos favoritos - e muito necessário - desde sempre. Ao longo dos séculos, temos desenvolvido metáforas, modelos e sistemas de crença que nos ajudam a entender melhor a nós mesmos e o nosso lugar no mundo.

Um dos mais antigos sistemas de compreensão dos seres humanos se baseia na ideia de que somos compostos por três aspectos principais: corpo, mente e espírito. Apesar de todos os avanços da ciência moderna e tecnologia, esse sistema de crença ainda tem lugar. Ele é comum à maioria das religiões do mundo, e também fornece informações a muitos outros ramos do conhecimento humano.

Ainda que as tradições religiosas orientais tendam a enfatizar a integração entre mente, corpo e espírito, as tradições ocidentais tendem a considerá-las como elementos separados. A tradição científica newtoniana

ou “positivista”, chamada assim em homenagem a Isaac Newton (1643-1727), tem evitado sequer falar sobre espírito. Deixando de lado os aspectos da vida que não podem ser empiricamente comprovados por meio da observação científica, os cientistas ocidentais preferiram deixar todo o material espiritual a cargo da Igreja.

Hoje temos acesso a modelos científicos que demonstram claramente que o sistema newtoniano é profundamente falho. Novos modelos atuais, com base na física quântica, teoria de sistemas, ecologia profunda e outros sistemas avançados de pensamento, trabalham com a percepção de que tudo está interligado e que é impossível olhar para alguma coisa isoladamente. Esta maneira de pensar o mundo tem sido característica da filosofia oriental e da religião por milhares de anos. Enquanto o mundo muda, o domínio das tradições científicas positivistas está retrocedendo e modelos integrados - que combinam o melhor dos sistemas de pensamento ocidentais e orientais -, estão evoluindo.



## A PRIMEIRA JANELA

### A TRIMEMBRAÇÃO DO SER HUMANO

Escutando a cabeça, o coração e os pés

Ouvir e perguntar são, sem dúvida, as duas habilidades mais importantes. É incrível, mas se formos capazes de escutar profundamente as pessoas, fazer perguntas muito boas e conseguir que as pessoas façam o mesmo, nosso trabalho já terá mais de meio caminho andado.

Assim, esta é uma janela muito prática. Pense nela como um modelo para ouvir as pessoas. Será que você é capaz de ouvir “nas entrelinhas”? Você pode escutar o subtexto, logo abaixo do texto principal? Você pode ouvir, não apenas o que as pessoas estão dizendo, mas o que elas estão querendo dizer? Você é capaz de se conectar com o que elas estão realmente sentindo, e não apenas com o que elas dizem que estão sentindo? Você consegue determinar o que elas realmente querem?

Chamamos isso de escuta profunda. É uma das habilidades mais importantes de um líder, facilitador ou profissional de desenvolvimento.

#### OUVINDO OS 3 NÍVEIS... JUNTOS!

Temos a tendência de enfatizar o pensar e o pensamento racional, sem nos darmos conta de que as nossas decisões na vida vem da poderosa combinação entre o pensar, o sentir e o querer.

Muito frequentemente, o que pensamos, o que sentimos e o que queremos são coisas diferentes. Às vezes elas podem até mesmo ser opostas. O desafio consiste em prestar atenção não apenas à lógica e ao bom senso, mas também às poderosas mensagens entregues pelas emoções e pela vontade.



#### LÉO COMPARTILHA ESSA CENA...

Imagine que eu sou um membro sênior da equipe e você é um novo membro da equipe. Eu peço a você que sente-se comigo e reflita sobre o seu trabalho. Você diz: “Sim, tudo bem!”. A princípio parece ser uma boa ideia, mas logo vem a ansiedade. Você já passou por essa experiência antes e não foi nada positivo. Então, embora o convite soe como algo bom, lá no fundo você não quer fazê-lo. Sua mente racional e sua vontade estão em desacordo. Você pode até não estar consciente disso. Mas no momento em que sentamos um ao lado do outro, todos os tipos de emoções começam a fazer efeito: você me parece estar na defensiva e eu começo a me preocupar com o seu trabalho. Enquanto isso, a realidade demonstra que o seu trabalho caminha bem.

O truque é escutar não apenas a sua reação lógica, mas também os seus sentimentos e a sua vontade. Como membro sênior da equipe, eu deveria ter sido mais sensível às suas ansiedades e ter perguntado como você se sente ao refletir sobre o seu trabalho comigo. Ao ouvir a sua resposta, eu deveria ter procurado pistas sobre os seus verdadeiros sentimentos e não apenas ouvido as suas palavras.

#### Cabeça, coração e pés



Somos seres que pensamos – nós pensamos sobre as coisas que percebemos, a fim de compreendê-las.



Somos seres que sentimos - nós experimentamos o mundo por meio das nossas emoções.



Somos seres que queremos - nossos desejos e necessidades nos motivam a agir.

# ESCUTANDO NOSSAS CABEÇAS, CORAÇÕES E PÉS... JUNTOS

## ESCUTANDO A CABEÇA

Este é o nível do pensar formado por percepções, pensamentos, fatos, conceitos, argumentos, ideias e sacadas espirituais.

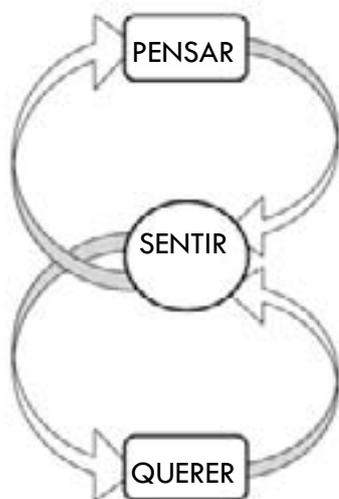
Escutar sem julgar significa manter a mente aberta e estar genuinamente interessado na origem do pensamento daquela pessoa, em como ela pensa e quais as suposições que ela faz.

## ESCUTANDO O CORAÇÃO

Este é o nível do sentimento feito de emoções, humores e experiências não verbais. Podemos ouvir os sentimentos prestando atenção ao tom de voz, expressões faciais, olhos e gestos. Escutar com empatia significa colocar-se no lugar da outra pessoa. Ouvir os silêncios pode revelar sentimentos de discordância ou inadequação, tédio ou raiva.

## ESCUTANDO OS PÉS

Este é o nível da vontade, em que você escuta o que as pessoas realmente querem. Muitas vezes, quem fala está apenas vagamente consciente de suas próprias intenções e desejos. É surpreendente como poucas pessoas estão plenamente conscientes do que as motivam e do que elas realmente querem em uma situação. Uma escuta hábil pode revelar o que está "por trás" dos pensamentos e "por baixo" dos seus sentimentos. A linguagem corporal pode revelar a vontade - uma forte presença corporal pode demonstrar um desejo forte, enquanto um corpo mais ausente pode revelar uma vontade fraca.



## DESAFIOS BÁSICOS PARA ESCUTAR EM 3 NÍVEIS



As pessoas têm suas próprias maneiras de ver o mundo e de pensar sobre as coisas. Tome cuidado para não presumir que elas veem as coisas da mesma maneira que você.



Ouvir os verdadeiros sentimentos de alguém dá pistas importantes sobre o que realmente importa para essa pessoa.



O nível da vontade costuma ser o lugar onde mora a resistência à mudança. Ajudar as pessoas a escutarem, transformando sua própria vontade é um dos mais profundos desafios da mudança.

## ALGUNS DESAFIOS DA ESCUTA PROFUNDA

Dada a quantidade de fenômenos que acontecem em nossas mentes, é surpreendente que a gente ainda consiga acompanhar o que outras pessoas estão dizendo. Seguir os pensamentos de quem fala, realmente, não é tarefa tão fácil de ser realizada. Para isso, somos obrigados a suspender os nossos próprios pensamentos, sentimentos e vontades. Feito isso, seremos mais capazes de escutar o que realmente está sendo dito.

## OUVIR OS TRÊS NÍVEIS... JUNTOS

Experimente descobrir se o que a pessoa está dizendo realmente reflete o que ela pensa, o que ela sente ou o que ela quer e se os elementos desses processos são semelhantes ou diferentes. Não é fácil separar estes três componentes, por isso é fundamental uma escuta habilidosa.

## SEGUIR OS SENTIMENTOS

Os pensamentos superficiais que as pessoas expressam podem nos levar para a direção errada. É por isso que a escuta dos verdadeiros sentimentos de alguém é tão necessária para descobrir o que realmente importa para ela. Se não pudermos identificar os seus verdadeiros sentimentos, será difícil, realmente, entender por que ela está pensando de determinada maneira ou o que ela realmente quer. Muitas pessoas não entram em contato com os seus próprios sentimentos, portanto, muito do nosso trabalho está relacionado a ajudar as pessoas a acessarem seus sentimentos e descrevê-los.

Uma boa maneira de se começar é simplesmente perguntar às pessoas sobre seus sentimentos. Incentivá-las a expressar a gama de sentimentos que estão experimentando - especialmente aqueles contraditórios - pode ser bastante revelador.

Muitas pessoas sequer têm um vocabulário para falar de sentimentos diferentes. Como você pode ajudá-las a construir seu próprio vocabulário, sem sugerir pra elas o que estão sentindo?

Como seres humanos, somos capazes de guardar uma mistura de sentimentos muitas vezes contraditórios. Todos nós temos nossas relações de amor e ódio. Eu posso estar feliz por ver você, mas chateado porque está atrasado - dois sentimentos ao mesmo tempo. Trazer à tona sentimentos mistos pode ajudar a compreender o motivo das pessoas se comportarem da maneira que se comportam, sendo, tantas vezes, de maneiras tão confusas!

## NÃO PRESSIONE!

As pessoas que têm dificuldade para expressar seus sentimentos não devem ser pressionadas a fazê-lo em público. Experiências traumáticas de suas vidas podem tê-las levado a esconder seus sentimentos para se protegerem de reviver o passado. Algumas pessoas somente revelarão seus verdadeiros sentimentos em um relacionamento íntimo, com uma pessoa de sua confiança.

## A ARMADILHA DA IMPACIÊNCIA

Quando estamos escutando alguém, muitas vezes percebemos o que a pessoa está dizendo antes mesmo dela terminar. Esperar alguém relatar uma longa explicação para algo que parece ser um ponto óbvio pode ser bastante cansativo. As reações mais comuns costumam ser ou

## Um Exercício divertido

Em duplas, sentem-se frente a frente e contem o que fizeram ontem... Mas ambos devem falar ao mesmo tempo! Façam isso por um minuto.

Agora conversem sobre o que aconteceu e, em seguida, perguntem-se quantas vezes vocês acabam tendo esse tipo de atitude na vida cotidiana, mesmo sem perceber.

## ALGUMAS IDEIAS PRÁTICAS

**Veja como conseguir que as pessoas entrem em contato com seus próprios pensamentos e sentimentos antes de participar de uma conversa:**

- Antes de uma conversa em grupo, dê alguns minutos para os participantes pensarem sobre o assunto por conta própria, para que, assim, eles possam entrar em contato com seus próprios pensamentos e sentimentos a respeito do tema.
- Sugira que eles conversem brevemente com a pessoa ao lado para testar suas ideias. Isso geralmente leva a uma maior participação em grupo.
- Se for o caso, estimule as pessoas a expressarem seus sentimentos e o que desejam, não apenas seus pensamentos.
- Cuidado: algumas pessoas, ao responderem sobre o que sentem, podem dizer "eu acho que...". Isto será sempre um pensamento, não um sentimento.
- A escrita é uma ótima técnica para ajudar as pessoas a se concentrarem. Dê aos participantes a oportunidade de sentarem calmamente e de anotarem as suas ideias, os seus sentimentos e desejos e, também, de pensarem em questões que interessam a eles.

## A paralisia da vontade

Por que não agimos de acordo com nossos pensamentos e sentimentos?



Muitas vezes nos sentimos impotentes, porque sabemos que precisamos mudar, mas não conseguimos. Algo nos impede. Estamos vivendo uma paralisia da vontade.



Geralmente, isso é resultado de:

### Dúvida ou autodesconfiança

Duvidamos se as pessoas ou situações podem realmente mudar para melhor. Nós duvidamos da nossa própria capacidade de enfrentar os desafios do futuro.

### Ódio ou ódio de si mesmo

Nos ressentimos ou mesmo odiamos outras pessoas por mágoas do passado. Nós odiamos a nós mesmos pelo que fizemos.

### Medo

Temos medo de deixar o que sabemos, mesmo que ele não sirva. Tememos o desconhecido que pode estar por vir.

**A transformação pode exigir trazer à tona estas dúvidas, ódios e medos, para que possamos lidar com eles.**

interrompê-las ou pensar em outra coisa enquanto elas terminam de falar. Mas nós, como facilitadores, devemos ter cuidado para não cair nessa armadilha da impaciência. Precisamos continuar a ouvir, conscientemente, os sentimentos por trás dos pensamentos e a vontade sendo expressa pelo locutor. Isto é uma escuta profunda.

## FORMAS DE PENSAR

O que isso tudo quer dizer é que as pessoas têm suas próprias maneiras de pensar, seus próprios significados para as palavras e que recorrem a experiências diferentes das nossas para atribuírem sentido às coisas.

Se nós não permitirmos que a outra pessoa tenha referenciais diferentes dos nossos, muito provavelmente vamos “bater de frente” ao conversarmos. O que pode ser pior, ainda, é que às vezes achamos que sabemos do que eles estão falando, quando na verdade não sabemos.

Todos nós já ouvimos alguém dizer: “Eu sei exatamente o que você quer dizer”. E todos nós também vimos este “sei exatamente” demonstrar que eles não têm a mínima ideia do que estamos falando. Devemos ter cuidado para não fazer a mesma coisa.

Supor que todo mundo pensa da mesma forma é uma grande fonte de confusão.

## 3

### DESAFIOS:

CONHEÇA A SI MESMO - EXPRESSE A SI MESMO – ATUE A PARTIR DE SI MESMO



Martin Buber

“ Há três princípios na vida do ser humano: o princípio do pensamento, o princípio da fala e o princípio da ação. A origem de todos os conflitos entre mim e meus companheiros é que eu não falo o que quero dizer e eu não faço o que eu falo. ”

#### 1 CONHEÇA A SI MESMO

Pense mais sobre seus próprios pensamentos! Questione mais as suas próprias perguntas! Entre em contato com os seus próprios sentimentos! Saiba mais sobre o que você quer!

#### 2 EXPRESSE A SI MESMO

Saber o que você pensa, sente e quer facilita sua expressão, fazendo com que você saia de uma situação crítica por si mesmo!

#### 3 ATUE A PARTIR DE SI MESMO

Atue a partir de seus próprios pensamentos, sentimentos e vontades! Seja você mesmo! Faça o que deve fazer! Tenha coragem!



# A SEGUNDA JANELA

## FASES DO DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

### Compreendendo a história de vida de um indivíduo

“Contar histórias está no cerne do trabalho de desenvolvimento.”



#### O LÉO VAI CONTAR ESSA HISTÓRIA...

Há dez anos participei de uma Oficina Biográfica de quatro dias, na Cidade do Cabo (África do Sul).

Pediram-nos para olhar para trás, para as nossas vidas, revivendo algumas experiências-chave por meio de histórias. Eu me deparei examinando a minha própria história de vida como se eu estivesse estudando um romance ou a biografia de alguém. Eu pensei muito sobre as relações com as outras pessoas que constituíram a minha vida e, então, tentei imaginar a minha própria história futura, olhando o lugar aonde eu gostaria que a vida me levasse.

Olhar para o meu próprio passado, presente e futuro, dessa forma, foi uma experiência tão dolorosa quanto alegre. Foi a imagem mais completa de mim mesmo que eu já havia visto. Saí da oficina me sentindo maior por dentro, com raízes mais profundas em relação ao passado e com uma nova visão do que eu era capaz de fazer no futuro.

Eu acho que foi aí que eu percebi que contar histórias está no cerne do trabalho de desenvolvimento. Contar histórias é uma prática que ajuda as pessoas a tomarem consciência de suas próprias narrativas, de seu próprio passado, presente e futuro, de tal forma que elas possam se apropriar disso e começar a criar o futuro que desejam.

Desde que passei a conhecer o trabalho biográfico, comecei a notar que vários profissionais de desenvolvimento o usavam. Diversos profissionais me contaram sobre a eficácia desta técnica: os que trabalham com mulheres vítimas de violência, nas favelas da Cidade do México, os que trabalham com jovens em programas culturais em Khayelitsha, na Cidade do Cabo, e aqueles que trabalham com pequenos agricultores do Masvingo, no Zimbábue. O traço comum em todas essas situações é o uso de histórias para ajudar as pessoas a reconstruírem os seus enredos de vida individuais e das suas comunidades (e em certo sentido, reaverem a sua autoria). No processo de reescrevê-las, as pessoas passam a apreciar a riqueza de seus próprios processos e a relevância de seu próprio conhecimento local.

Minha vida como um livro

Em uma das sessões da Oficina Biográfica, por meio de exercícios de escrita e desenho, nós reescrevíamos nossas vidas como se cada um de nós fosse o tema de um livro. Tivemos que dividir nossas vidas em capítulos e passar o fio da narrativa através deles, trazendo-os até o momento presente. Então, nós tivemos que tentar imaginar o nosso próximo capítulo.

Ao olhar para a minha vida como um livro, fui capaz de ver os padrões do meu comportamento ao longo dos capítulos construídos. Por exemplo, percebi que várias vezes eu tinha me sentido impotente na companhia de homens mais velhos. Em inúmeras ocasiões, recorri a um comportamento imaturo ou rebelde quando me sentia desafiado ou discordava de homens mais velhos. Agora, eu era capaz de ver como estes desafios poderiam ter sido tratados de forma mais eficaz. Ver os padrões do meu próprio comportamento foi uma grande ajuda. Isto me permitiu reconhecer e antecipar essas reações, de modo a fazer escolhas diferentes no futuro.

Há coisas no meu passado de que eu não me orgulho e há alguns profundos arrependimentos que ainda são um fardo para mim. O trabalho biográfico ajudou a me perdoar e largar esses pesos que eu ainda carregava. Ele também me ajudou a perdoar os outros, libertando assim um pouco da dor e da amargura que estava me puxando para baixo.

Ao mesmo tempo, fui capaz de ver todas as coisas boas que fiz na minha vida. Ao reconhecer minhas próprias conquistas, fui capaz de ganhar uma nova percepção das minhas próprias forças.

Cada um de nós usa suas lições de vida de forma diferente. Não há melhor maneira de observar isso do que na vida das pessoas idosas. Alguns parecem presos ao passado, sempre reclamando sobre oportunidades perdidas. Outros, apesar da idade, ainda estão entusiasmados com os desafios da vida. Para mim, essas pessoas parecem extremamente sábias. Destacam-se como seres humanos.

Obviamente, examinar a própria história de vida, assim, não é tarefa fácil. Mas numa oficina, com facilitadores, e acompanhado de parceiros, é muito mais encorajador do que tentar sozinho. A tendência a excluir todas as coisas que não queremos lembrar é muito grande. É por isso que contar histórias requer uma plateia, mesmo que a plateia seja de apenas uma pessoa. A arte de contar histórias começa quando você compartilha sua história com alguém, em quem você confia.

E, claramente, como um líder ou facilitador, é importante que você tenha lutado com a sua própria história antes de começar a ajudar outras pessoas a trabalharem com as delas.

# 3

## FASES ARQUÉTÍPICAS

Estas fases não são apenas encontradas no pensamento ocidental, mas parecem ser um arquétipo comum em muitas culturas.



### DEPENDÊNCIA

A fase dependente segue do nascimento até os 20 anos.



### INDEPENDÊNCIA

A fase independente dura dos nossos 20 aos nossos 40 anos.



### INTERDEPENDÊNCIA

A fase interdependente, frequentemente, entra em ação na meia-idade, mas pode chegar muito mais cedo.



## FASES DO DESENVOLVIMENTO HUMANO

Nenhum indivíduo nasce completo ou plenamente desenvolvido. Ao longo da vida, nós continuamos a aprender e a crescer, mas em geral o que aprendemos é frequentemente determinado pela fase da vida em que estamos. Este processo pode ser visto como algo contínuo ou como algo que se move entre fases ou etapas. Apesar de cada percurso de vida ser diferente, a vida humana tem certas fases em comum.

Existem muitas interpretações dessas fases e podemos encontrar muitos modelos diferentes de desenvolvimento humano na psicologia do desenvolvimento moderna. Estes modelos remetem aos fundamentos teóricos estabelecidos por Aristóteles e outros estudiosos clássicos, que foram posteriormente elaborados, durante o século XVIII, por Descartes e outros filósofos do Iluminismo.

No século XX, Freud delineou cinco estágios do desenvolvimento psicosssexual e Rudolf Steiner descreveu 10 estágios de desenvolvimento ao longo da vida humana. Independentemente do modelo que se escolha, fica claro que estas são todas variações do modelo arquetípico que divide a vida humana em três fases: infância, maturidade e velhice. No que diz respeito às nossas relações com os outros, estas fases são caracterizadas por três estados de existência: dependência, independência e interdependência. Estas fases não são apenas encontradas no pensamento ocidental, mas parecem ser um arquétipo comum a muitas culturas. Antigos ensinamentos chineses, por exemplo, também refletem fases semelhantes, conhecidas como: tempo para aprender, tempo para lutar e tempo para tornar-se sábio.

Voltando ao modelo, a fase dependente dura desde a nossa concepção até sermos capazes de fazer o nosso próprio caminho na vida - geralmente no começo dos nossos 20 anos. A fase independente surge quando, como jovens adultos, nós questionamos ou rejeitamos o que nos foi “dado” até então e nos esforçamos para formular as nossas próprias ideias e nos tornarmos financeiramente autossuficientes. Esta fase pode durar até meados dos 40 anos. A fase interdependente surge quando há um reconhecimento maduro de que, para alcançar o potencial completo da vida, precisamos cooperar ativamente com outras pessoas, de maneira a retribuir algo para o mundo. Esta fase geralmente entra em ação na meia-idade, mas pode chegar muito mais cedo.

## AS DEZ FASES DO DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

De acordo com Bernard Lievegoed, as três principais fases da vida ainda podem ser divididas em dez fases, cada uma com sete anos de duração. O problema com a formulação de Lievegoed é que enquanto todos parecem concordar com a existência das três fases principais, as faixas etárias que se aplicam a estas fases podem variar de uma cultura ou sociedade para outra. Em países onde a esperança média de vida é menor devido à prevalência de doenças infecciosas, por exemplo, menos pessoas estão suscetíveis a atingirem a idade de 63 anos que, segundo Steiner, sinaliza o início da fase que ele chamou de “Tempo Livre”. Da mesma forma que em sociedades como a nossa, onde, por conta de mortes por AIDS ou outros fatores, algumas crianças encontram-se com as responsabilidades de cuidar de uma família inteira, enquanto ainda estão na adolescência, a transição da infância para a idade adulta pode ser acelerada, além de muito traumática.

Por esta razão, adaptamos o modelo de Steiner para torná-lo mais flexível, mantendo as sugeridas dez fases sem atrelá-las a faixas etárias específicas.

## DEPENDÊNCIA

1

### A FASE DA IMITAÇÃO

- Quando uma criança nasce ela é completamente dependente de seus pais para as necessidades humanas básicas: comida, abrigo e calor, bem como para as necessidades emocionais de amor e confiança.
- As crianças aprendem principalmente através da imitação e do exemplo, portanto brincar é extremamente importante na idade inicial. Isso permite que a criança tenha a oportunidade de imitar e copiar o comportamento humano que vê ao seu redor. As figuras da mãe e do pai são os primeiros modelos para as crianças aprenderem o equilíbrio entre o masculino e o feminino em cada uma delas.
- As crianças aprendem a usar a linguagem numa idade ainda muito inicial e constroem cerca de até 60% do seu vocabulário nesse período.
- As crianças têm uma imaginação muito fértil e nessa fase elas nem sempre podem distinguir entre a fantasia e a realidade.
- Nesta etapa é importante que a criança desenvolva autoconfiança e um bom conceito de si mesma e da sua capacidade.



De 0 a ±  
20 anos



2

### TESTANDO A AUTORIDADE

- O mundo exterior se torna cada vez mais importante nesta fase (tal como escolas, professores e amigos, que serão integrados à sua visão de mundo).
- Outros exemplos, além dos seus pais, vão surgir, tais como professores e amigos.
- As crianças podem começar a contestar a autoridade, especialmente dos seus pais. Isto também pode ser visto como um processo de aprendizagem.
- As crianças dão início à articulação do seu pensamento, particularmente em torno de questões como: o bem e o mal, a competição, a beleza e a feiura, a verdade e a mentira e a fantasia e a realidade. Muitas vezes, elas desenvolvem um sentido em relação aos seus próprios valores neste período.
- Nesta fase, as crianças geralmente estão prontas para assumir alguma responsabilidade.



3

### QUEM SOU EU?

- A adolescência pode ser vista como um momento em que a pessoa busca sua própria individualidade e identidade no mundo, muitas vezes desafiando e explorando as noções de autoridade durante essa busca.
- É o momento do crescimento da consciência sexual e do questionamento da sexualidade. É o início da feminilidade/masculinidade marcada por modificações físicas, tais como a menstruação nas meninas e as alterações da voz nos meninos.
- Ideais e ídolos se tornam importantes, tais como cantores e estrelas de cinema. Muitas vezes, existe uma forte identificação com um determinado grupo ou herói/heroína.
- Este pode ser um período de emoções intensas, tais como a insegurança, a solidão, o tédio e a raiva. Estes estão, por vezes, relacionados com a busca 'pelo sentido da vida' que o adolescente pode estar experimentando.



## INDEPENDÊNCIA

± 18 AOS  
45 ANOS



4

### UM MOMENTO PARA A CRIATIVIDADE

- Esta pode ser vista como uma fase exploratória, quando o jovem adulto quer ter tantas novas experiências quanto possível. É uma busca por sensações, por experimentações de fronteiras e limites, é o momento de andar pelo mundo e viajar, mas também o momento de ter e criar filhos. O jovem adulto pode mudar de emprego ou mesmo do lugar onde mora muitas vezes, ao longo deste período.
- É momento de maior independência, em que o espaço próprio e o estilo de vida se tornam importantes e às vezes, afastam o jovem da sua família.
- O medo da conformidade prevalece em alguns casos, na medida em que o jovem quer construir uma vida que seja diferente e emocionante.



5

### "MINHA PRÓPRIA FILOSOFIA"

- Este é um momento em que há uma tendência para a especialização e disposição para aprofundar a compreensão sobre alguma temática.
- Como adulto, há mais capacidade criativa acessível para responder a diferentes situações.
- É um momento em que as pessoas podem ter encontrado o seu lugar no mundo, desfrutando dessa descoberta. É a fase de se estabelecer.
- Existem perigos a ser enfrentados aqui, como o de ficar preso a uma rotina e não acessar novas energias criativas.



6

### A PASSAGEM DO MEIO

- Este período poderia ser quase descrito como uma "segunda adolescência", pois traz um profundo questionamento sobre a própria identidade.
- É um período em que a autodesconfiança é comum, pois os pressupostos de vida são desafiados pela experiência.
- Pode ser difícil aceitar e reconhecer que muitos desejos ainda não foram realizados. Junto com isso vêm os primeiros sinais de declínio físico, a inevitabilidade do envelhecimento e a realidade da morte, que chegará em algum momento.
- Pode ser um período doloroso e muito emotivo. Algumas pessoas reagem a isso apresentando comportamentos escapistas, tais quais: alcoolismo, vício em trabalho ou passatempos caros.



## INTERDEPENDÊNCIA

± 40 ANOS  
AOS...

7

### A FASE PIONEIRA

- Emergir da crise com novos valores e significados pode ser uma experiência edificante. Neste ponto, algumas pessoas podem fazer mudanças de vida radicais, como buscar novos empregos ou carreiras ou abordar a vida com atitudes diferentes.
- Os momentos são mais bem apreciados por meio da nova atitude.
- Uma liberdade recém-descoberta pode trazer novos interesses e forças.
- A pessoa pode encontrar maior capacidade de conectar o mundo “interior” e o “exterior”, enquanto incorpora as opiniões dos outros.
- A experiência de vida gera um senso de real autoconhecimento.



8

### A HORA DA SABEDORIA

- Um tempo tranquilo, no qual se desenvolve um novo respeito pela natureza. É o momento em que é possível descobrir a própria singularidade.
- Se a pessoa ainda não aceitou que a juventude ficou para trás, ela corre o risco de ter um discurso, ou um comportamento, que denota desdém, menosprezo. Deve-se desenvolver um respeito pelo papel da juventude na vida.
- Um senso de sabedoria enraizada na experiência, no autoconhecimento e no conhecimento do mundo pode ser desenvolvido.
- O interesse no desenvolvimento em longo prazo também pode surgir.



9

### UM TEMPO PARA A REVISÃO

- Questões que não foram totalmente trabalhadas mais cedo, na vida, podem voltar com reparações.
- Pode haver a percepção de que o trabalho da vida não está terminado e que há pouco tempo para colocar as coisas em ordem.
- É um tempo para se lidar com os aspectos negativos da própria personalidade.
- O medo de tornar-se velho demais para cuidar de si mesmo e de ter que se tornar dependente dos outros pode ser doloroso.
- Consciência intensificada da morte e a tentativa de chegar a um acordo com ela.



10

### TEMPO LIVRE

- Nestes anos finais, o tempo torna-se “livre” se nós decidirmos que somos responsáveis e temos a capacidade de amar verdadeiramente. Do contrário, seremos carentes, mas incapazes de dar amor incondicional.
- Há uma escolha importante a ser feita: a pessoa pode optar por se apegar ao passado ou pode soltar e deixá-lo partir para, graciosamente, dar e aceitar amor.
- Há uma percepção retrospectiva da vida; é possível considerar que embora as pessoas sejam imperfeitas elas, principalmente e genuinamente, se esforçam por algo melhor. Este é o verdadeiro respeito pelo indivíduo.





## A TERCEIRA JANELA

### OS QUATRO TEMPERAMENTOS

#### Encontrando o nosso fogo, ar, água e terra interiores

A partir dos elementos básicos do Fogo, Ar, Água e Terra surgem os quatro temperamentos humanos básicos.

#### FOGO

Pessoas com temperamento do fogo muitas vezes se comportam de maneira ardente. Apaixonadas, fortes, rápidas tanto para sentirem raiva como para perdoarem, muitas vezes anseiam por assumir posições de liderança.



#### ÁGUA

Pessoas com temperamento do elemento água são calmas, relaxadas, descontraindas, fáceis de lidar e pacientes – talvez até mesmo um pouco lentas em relação às outras.



#### AR

Alegres, positivas, falantes e otimistas, as pessoas com temperamento do elemento ar amam fazer malabarismos com as tarefas que tem nas mãos, mas, às vezes, deixam a bola cair.



#### TERRA

Cautelosas, sérias, críticas e sensíveis, as pessoas com temperamento do elemento terra podem ser excessivamente críticas sobre si mesmas e sobre os outros.



#### INTRODUÇÃO

O modelo dos quatro temperamentos já existe há muito tempo. Suas origens remontam ao antigo Egito ou a Mesopotâmia, mas foi formalizado apenas por volta de 400 a.C., quando antigos médicos gregos o associaram à teoria dos quatro elementos: Terra, Água, Ar e Fogo. Hipócrates desenvolveu essa associação para a teoria dos quatro humores. Ele acreditava que alguns comportamentos humanos eram causados por fluidos corporais, que ele chamou de “humores”. Os quatro humores são: o sangue, a bílis amarela, a bílis negra e a fleuma. Embora essa teoria tenha sido amplamente desacreditada pelos médicos, o arquétipo dos Quatro Humores, ligado aos Quatro Temperamentos e aos Quatro Elementos, tem resistido ao tempo. O modelo dos Quatro Temperamentos (Sanguíneo, Colérico, Melancólico e Fleumático) continua a se provar útil em diversos contextos.

**O Sanguíneo** está ligado ao sangue, à estação da primavera (úmida e quente) e ao elemento Ar.

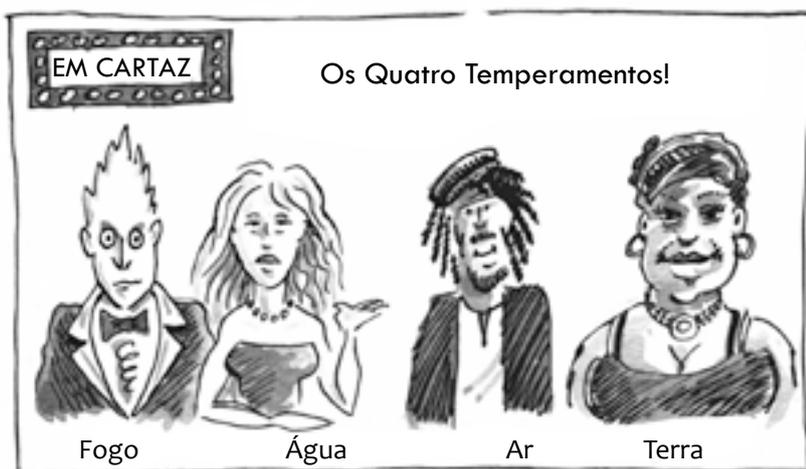
**O Colérico** (ou bilioso) está ligado à bile amarela, à temporada de verão (quente e seca), e ao elemento Fogo.

**O Melancólico** está ligado à bile negra, à estação do outono (fria e seca) e ao elemento Terra.

**O Fleumático** está ligado à fleuma, à estação do inverno (chuvosa e fria) e ao elemento Água.

Os Quatro Temperamentos podem ser muito úteis para nos ajudar a entender sobre nós mesmos e uns aos outros. Ele também nos ajuda a valorizar, celebrar e fazer uso dos dons que temos e dos dons das pessoas com quem trabalhamos.

No entanto, devemos ter cuidado para evitar estereótipos de nós mesmos e daqueles que nos cercam. Lembre-se, por natureza, somos seres complexos e uma combinação de muitas coisas. Os Quatro Temperamentos são apenas uma janela para enxergar o ser humano.



## UMA VISÃO GERAL DOS 4 TEMPERAMENTOS

**FOGO** - O temperamento de Fogo é também entendido como Colérico. Pessoas deste temperamento são enérgicas, ambiciosas, apaixonadas e, muitas vezes, querem inculcar estes valores nas outras pessoas. Elas tendem a ser realizadoras e, como líderes, são dinâmicas e independentes, mas podem se tornar compulsivas. São decididas, orientadas por princípios e se preocupam mais em estarem certas do que em serem populares. São confiantes e independentes e não são facilmente desencorajadas, mas podem ser impacientes e irritadiças. No trabalho, elas tendem a ser altamente orientadas para resultados, com bom senso e capacidade de tomada de decisão. Por outro lado, podem ser impacientes com reuniões ou com outros membros da equipe, podendo não perceber seu efeito sobre as pessoas ao seu redor.

**AR** - O temperamento de Ar é também conhecido como Sanguíneo. O Ar indica uma personalidade alegre, falante e atrativa. Pessoas de ar são divertidas, entusiasmadas, habilidosas com as pessoas e possuem um toque de confiança e espontaneidade. Elas são emocionais e expansivas por natureza, mas podem tender a arrogância e ao comodismo. No trabalho, elas geram uma atmosfera positiva e, muitas vezes, se oferecem como voluntárias para ajudar. No entanto, elas podem ser sonhadoras e ter dificuldade para concluir um trabalho, fazendo malabarismos com muitas tarefas ao mesmo tempo. Sua energia criativa e entusiasmo podem inspirar os outros, mas elas tendem a perder o foco da tarefa quando esta deixar de ser novidade.

**ÁGUA** - O temperamento de Água representa uma personalidade Fleumática. Pessoas desse temperamento são tranquilas e se dão bem com todo mundo. Elas se mantêm calmas e tranquilas na maior parte do tempo e podemos pensar nelas como pessoas capazes e “pau pra toda obra”. Apesar de não ser difícil vê-las nervosas, quando provocadas podem ser explosivas. No trabalho, são estáveis e têm uma ótima percepção dos processos e dos momentos certos para cada coisa. Elas são boas mediadoras e trabalham bem sob pressão, mas precisam de prazos para trabalhar. Às vezes elas têm dificuldade para serem ouvidas no seu local de trabalho e geralmente evitam conflitos.

**TERRA** - O temperamento de Terra é também conhecido como Melancólico. São pessoas profundas e pensativas, que apreciam a beleza e têm muita sensibilidade para lidar com os outros. Elas podem ser filosóficas e poéticas, altruístas e conscienciosas. Também podem, facilmente, se tornar deprimidas e autocríticas. Elas tendem a ser íntegras e idealistas. No trabalho, elas são orientadas por resultados e são muito bem organizadas, costumando manter seus espaços de trabalho sempre limpos e arrumados. Elas fazem perguntas difíceis, são persistentes e minuciosas, conscientes dos detalhes. Elas podem encontrar soluções criativas, mas costumam esperar pelo pior. Se não houver um bom precedente, elas podem resistir à mudança.

## ALGUMAS IDEIAS PARA TRABALHARMOS COM O MODELO DOS QUATRO TEMPERAMENTOS

O modelo oferece uma linguagem maravilhosa para falarmos sobre as diferenças e semelhanças individuais. Ele tem ajudado muitas pessoas a ficarem mais à vontade com as relações tensas que vivenciam no trabalho e, também, a se apreciarem mais e a se afirmarem com mais confiança: pode contribuir para uma cultura de trabalho mais contemplativa e tolerante.

O modelo também pode ser utilizado para processos de seleção de novas pessoas na equipe. Ele não deve ser visto como um equivalente moderno dos testes psicológicos usados pelas empresas, mas sim como um conjunto mais delicado de diretrizes que pode indicar como as pessoas tendem a se relacionar com seus colegas de trabalho.

O Capítulo 6 apresenta algumas ideias de como esses diferentes temperamentos reagem às mudanças.

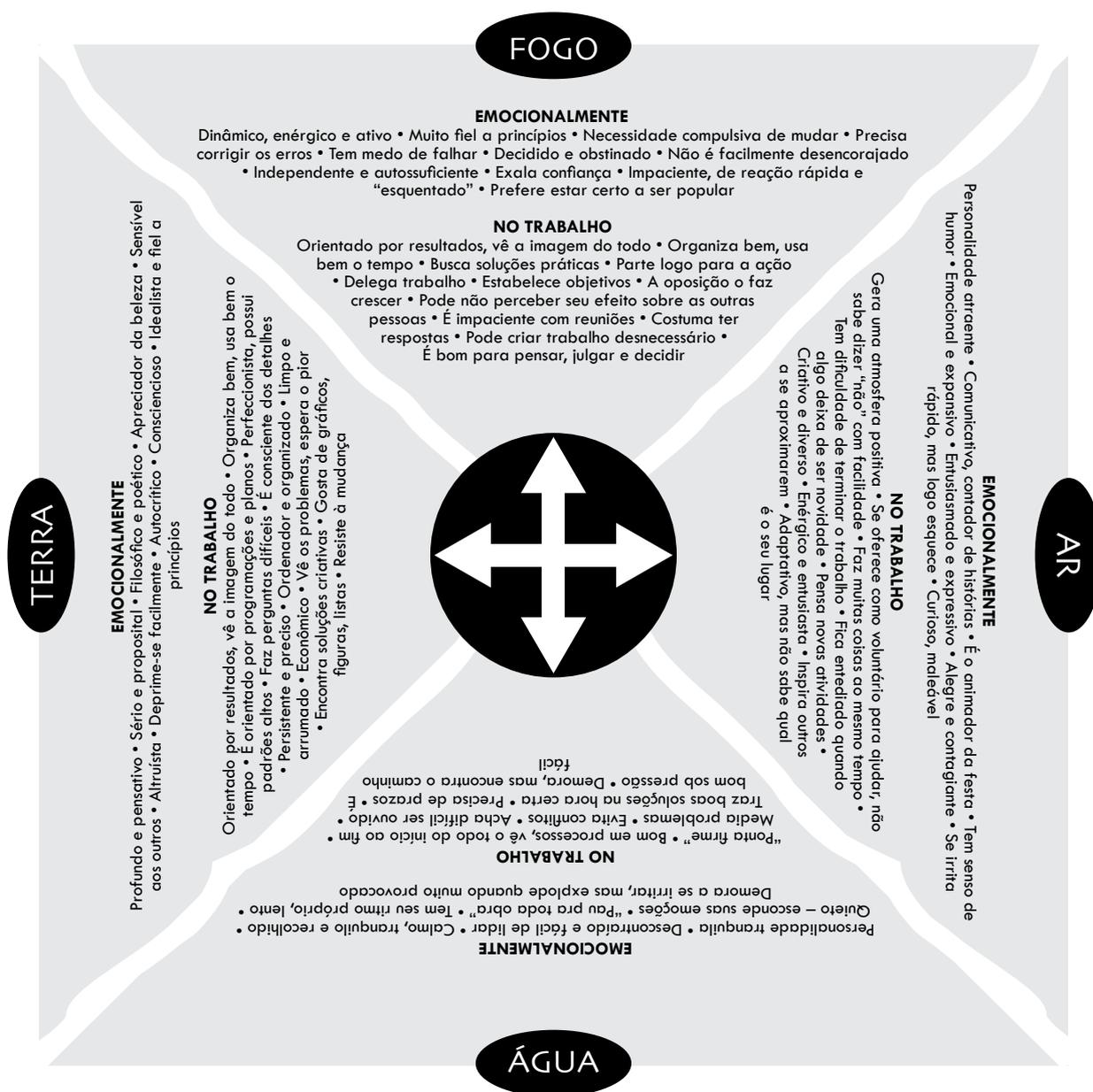
### Um exercício divertido

Tente fazer isso! Pense em todas as palavras que você associa com cada um dos quatro elementos: fogo, ar, água e terra... Então se pergunte quais delas também descrevem qualidades humanas. Pode ser que surjam palavras como paixão (fogo), calma (água), profundidade (terra), luz (ar). Quais dessas palavras melhor descrevem as suas qualidades?



[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

## QUADRO DOS TEMPERAMENTOS



### LEMBRE-SE!

- A maioria das pessoas tem dois temperamentos dominantes e um temperamento que é pouco presente. É o temperamento pouco presente que, muitas vezes, pode ajudar uma pessoa a descobrir os seus desafios. Por exemplo, temperamentos de muita água são frequentemente desafiados a encontrar o seu fogo, o que eles realmente querem.
- Os temperamentos devem ser utilizados para valorizar os dons que temos e os dons dos outros. Eles também podem ajudar a identificar os nossos desafios, mas não devem ser usados para julgar negativamente a nós mesmos ou as outras pessoas.
- Às vezes, sua mistura de temperamentos fica escondida por comportamentos que foram forçados em você ou adotados desde criança, ou mesmo por doença ou depressão. Tentar descobrir sua mistura de temperamentos pode levar algum tempo.
- Organizações saudáveis podem realmente se beneficiar de ter uma boa diversidade de temperamentos, pois eles se complementam em muitos aspectos.

### DICAS PARA AS PESSOAS COM TEMPERAMENTO DE FOGO



- Tente ser consciente de o seu próprio poder e de como você afeta os outros emocionalmente.
- Respeite os dons de outros temperamentos, especialmente daqueles que são mais cuidadosos, menos decisivos ou mais lentos.
- Permita que os processos aconteçam e não se apresse em julgar - espere uma participação mais ampla.

### DICAS PARA TRABALHAR COM PESSOAS DE FOGO

- Vá direto ao ponto com elas. Seja claro e decisivo.
- Traga bons argumentos, baseados em fatos e detalhes.
- Não se queixe, a não ser que seja absolutamente necessário.
- Esteja preparado para ser desafiado.
- Pense nas consequências e em planos "B".
- Ajude-os a ver a necessidade de colocar os outros "no barco".

### DICAS PARA AS PESSOAS COM TEMPERAMENTO DE AR



- Dê seguimento às coisas, seja completo e abrangente.
- Localize e identifique limites internos e externos.
- Ouça profundamente e com cuidado.

### DICAS PARA TRABALHAR COM PESSOAS DE AR

- Seja informal e descontraído, não se apresse para ir direto ao ponto.
- Crie um clima positivo e propício ao trabalho.
- Use e facilite com imagens vivas.
- Não seja muito estruturado.
- Estabeleça os limites, os planos de mudança.
- Cobre os prazos deles.

### DICAS PARA AS PESSOAS COM TEMPERAMENTO DE TERRA



- Olhe para além de si próprio.
- Olhe para o lado mais leve das coisas.
- Seja mais complacente consigo mesmo.

### DICAS PARA TRABALHAR COM PESSOAS DE TERRA

- Aceite que é difícil para eles aceitar mudanças.
- Encontre experiências que podem ser relacionadas à nova situação.
- Reconheça, mas não perca tempo com as dificuldades de se trabalhar com a pessoa.
- Dê descrições completas dos planos alternativos que você sugerir, incluindo suas justificativas e seus problemas (se houver).
- Não seja excessivamente positivo sem razão.
- Use da psicologia reversa - às vezes alimentando resistência e negatividade você vai provocá-los a serem mais otimistas.

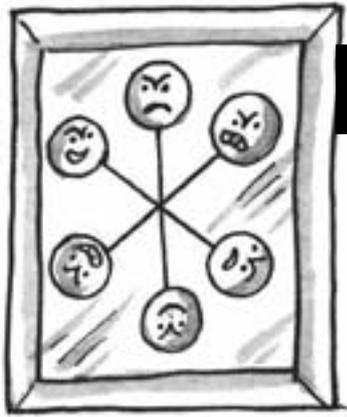
### DICAS PARA AS PESSOAS COM TEMPERAMENTO DE ÁGUA



- Encontre seu fogo!
- Seja mais orientado para agir e ser decidido.
- Preste mais atenção ao produto.

### DICAS PARA TRABALHAR COM PESSOAS DE ÁGUA

- Tome seu tempo, não apresse as coisas.
- Seja claro e cuidadoso.
- Dê informações importantes, sem muitos detalhes.
- Dê alternativas, bem como tempo para análise.
- Não espere respostas imediatas, tenha paciência.
- Entenda: quando for o momento certo, eles vão agir.



# A QUARTA JANELA

## AS POLARIDADES DA LIDERANÇA

Em busca de boa liderança e facilitação



Lourens van der Post

“ Eu ouço pessoas, por toda parte, dizendo que o problema do nosso tempo é que não existem mais grandes líderes. Se olharmos para trás, nós sempre os tivemos. Mas, para mim, parece que há uma razão muito profunda do porquê não existam mais grandes líderes. É porque eles não são mais necessários. A mensagem é clara. Não queremos mais ser conduzidos a partir do exterior. Cada um de nós deve ser o seu próprio líder. Sabemos o suficiente para seguir a luz que há dentro de nós mesmos e, por meio desta luz, criaremos uma nova comunidade. ”

Lourens van der Post



### Léo compartilha uma experiência de liderança colaborativa

Será que líderes e liderança são a mesma coisa?

Não necessariamente. Existem muitos tipos de liderança.

No CDRA (uma organização social sul-africana), nós temos sessões de reflexão mensais, em que compartilhamos nossas experiências uns com os outros e pensamos sobre o que elas significam para a nossa prática futura. Muitas vezes, fazemos mudanças concretas ou melhorias em nosso trabalho ou em nossa organização baseados nas questões levantadas nessas reuniões. Esta é uma forma de liderança em que todos nós somos líderes. Para mim, esta parece ser a essência da democracia participativa, na qual, em vez de eleger líderes fortes, podemos gerar liderança entre nós.

O desafio está em garantir que esses processos de liderança sejam bem desenhados e facilitados, permitindo que todas as vozes falem e que haja um direcionamento. Talvez isso traga um papel diferente para os líderes, uma maneira diferente de liderar - uma forma de liderança facilitadora.

A questão da liderança parece estar “na boca do povo”, atualmente. Com a bagunça que está o nosso planeta precisamos, mais do que nunca, de uma boa liderança. Mas será que a gente precisa daqueles líderes fortes e firmes, ou deveríamos procurar outro tipo? Táticas com base na força parecem não ter ajudado o mundo, recentemente.

Em vez de eleger líderes fortes, podemos gerar liderança entre nós.



## COMPREENDENDO O MODELO DE POLARIDADES DA LIDERANÇA

Polaridade é a relação entre dois opostos, mas que não estão em oposição, como, por exemplo, o dia e a noite, o doce e o azedo, o masculino e o feminino ou o temperamento de fogo e de água. Suas diferenças podem ser interessantes, mas o modo como as suas diferenças coexistem é ainda mais interessante. Eles são opostos complementares.

No contexto da liderança e da facilitação, a consciência das polaridades pode aumentar a eficácia do trabalho de desenvolvimento organizacional.

Os seis papéis básicos da liderança, de acordo com o modelo de Polaridades da Liderança, são:

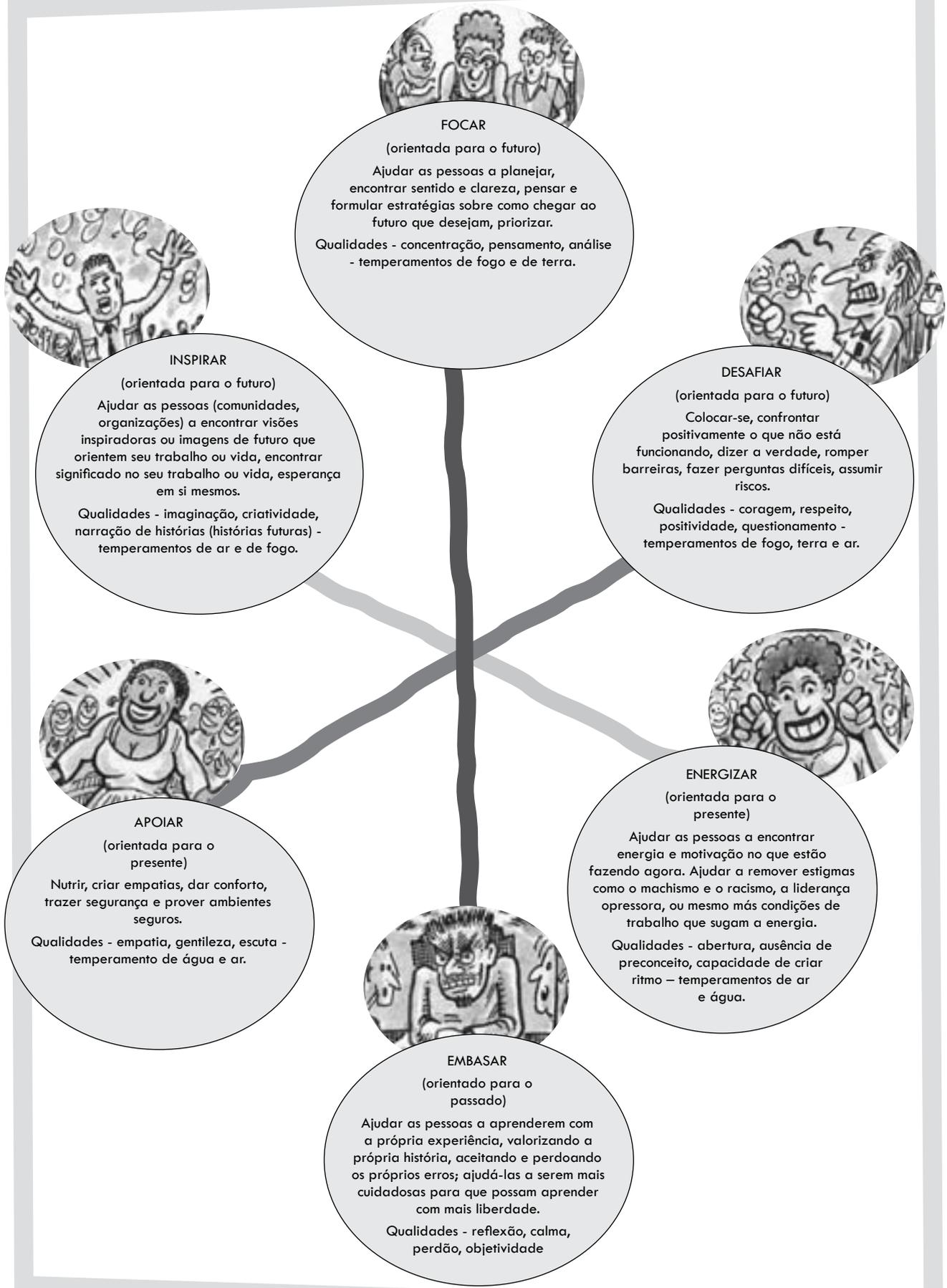
Inspirar	↔	Energizar
Focar	↔	Embasar
Desafiar	↔	Apoiar

Esses papéis se relacionam de acordo com três conjuntos de polaridades: Inspirar/Energizar; Focar/ Embasar; Apoiar/Desafiar.

O diagrama abaixo fornece um modelo simplificado de polaridades, demonstrando como os papéis e as qualidades da liderança precisam estar equilibrados entre si.



# AS POLARIDADES DA LIDERANÇA FACILITADORA – PAPÉIS E QUALIDADES



## OS 6 PAPÉIS DA LIDERANÇA FACILITADORA



### INSPIRAR

(orientada para o futuro)

Ajudar as pessoas (comunidades, organizações) a encontrar visões inspiradoras ou imagens de futuro que orientem seu trabalho ou vida; encontrar significado no seu trabalho ou vida; esperança em si mesmos.

vs



### ENERGIZAR

(orientada para o presente)

Ajudar as pessoas a encontrar energia e motivação no que estão fazendo agora. Ajudar a remover estigmas como o machismo e o racismo, a liderança opressora, ou mesmo más condições de trabalho que sugam a energia.

### O QUE APRENDEMOS SOBRE ESTES DOIS PAPÉIS E SUA POLARIDADE.

Alguns líderes são bons em inspirar (ou trazer inspiração), mas ficam confusos quando os membros ou sua equipe parecem estar com pouca energia. Assim, as pessoas podem estar animadas com a visão de futuro da comunidade ou da organização, mas talvez estejam desgastados por algum tipo de discriminação. Quando as organizações carecem de ritmo (como reuniões de equipe regulares), elas podem tornar-se imprevisíveis, deixando as pessoas inseguras, estressadas e cansadas. As pessoas obtêm energia ao ter certos ritmos em suas vidas.

Pode haver uma tensão saudável entre estes dois papéis. De certa forma o papel de energização está dizendo para o papel inspirador: “Ótimo ter você a bordo, mas, por favor, seja realista!”. O papel inspirador pode responder: “Ok, tudo bem, mas não vamos ficar presos no presente, o futuro nos convida a pensar em algo maior do que somos hoje!”.



### FOCAR

(orientada para o futuro)

Ajudar as pessoas a planejar, encontrar sentido e clareza, pensar e formular estratégias sobre como chegar ao futuro que desejam, priorizar.

vs



### EMBASAR

(orientado para o passado)

Ajudar as pessoas a aprenderem com a sua experiência, valorizarem a sua história, aceitarem seus erros, perdoarem e serem mais cuidadosas para que possam aprender com mais liberdade.

### O QUE APRENDEMOS SOBRE ESTES DOIS PAPÉIS E SUA POLARIDADE.

A relação entre focar e embasar está intimamente relacionada com o ciclo de ação-aprendizagem (veja o Capítulo 5). Um fluxo contínuo entre aprender com o passado e pensar sobre o futuro possibilita o surgimento de uma organização ou comunidade saudável, independente e adaptável.

A relação entre estes dois papéis é cíclico (como dia e noite). Cada um deve receber a atenção necessária para que o outro seja saudável.



### DESAFIAR

(orientada para o futuro)

Posicionar-se, confrontar positivamente o que não está funcionando, dizer a verdade, romper barreiras, fazer perguntas difíceis, assumir riscos.

vs



### APOIAR

(orientada para o presente)

Nutrir, criar empatia, dar conforto, trazer segurança e prover ambientes seguros.

### O QUE APRENDEMOS SOBRE ESTES DOIS PAPÉIS E SUA POLARIDADE.

Aposto que você vai reconhecer essa aqui logo de cara. Quando uma pessoa comete um erro... ela precisa ser desafiada ou precisa de um ombro amigo para se apoiar... ou um pouco de cada um? Se uma organização, uma liderança ou um facilitador é muito desafiador, isso pode afastar as pessoas ou parecer um tanto autoritário. Por outro lado, se ele apoiar demais, as coisas podem se tornar confortáveis demais, doces demais ou brandas demais.

A relação entre esses dois papéis é de opostos complementares. Como podemos desafiar as pessoas o suficiente, de um jeito positivo, dentro de um ambiente seguro, para que elas corram riscos, mas, ao mesmo tempo, estejam dispostas a aceitarem feedbacks honestos, sabendo que se falharem serão apoiadas e não abandonadas?

# 4

## PENSAMENTOS NORTEADORES SOBRE OS INDIVÍDUOS

### 1 TODO MUNDO É DIFERENTE.

Existe uma diversidade e tanto no mundo. Quanto mais pudermos apreciar esta diversidade, mais seremos capazes de trabalhar criativamente com ela. Diversidade é a chave das organizações saudáveis.

### 2 TODO MUNDO É INTERESSANTE.

Raspe a superfície e até mesmo a pessoa mais sem graça terá uma história interessante para contar. Achar que as pessoas são sem graça diz mais sobre você do que sobre elas.

### 3 TODO MUNDO VALE A PENA.

Cada pessoa importa (até mesmo você!). Se você não acredita nisso, você está no trabalho errado.

### 4 TODO MUNDO TEM VONTADE E CAPACIDADE DE MUDAR E DE SE DESENVOLVER.

Isso pode estar escondido ou esquecido - o nosso trabalho é trazer isso à tona, de volta à superfície.

O modelo de Polaridades da Liderança fornece um manual de questões que os indivíduos e as organizações podem usar para avaliar, para celebrar seus pontos fortes e para trabalhar em seus desafios.

#### USANDO O MODELO NO NÍVEL INDIVIDUAL

A organização (ou a equipe) pode achar esse modelo útil para obter uma devolutiva dos indivíduos na organização. Incentive as pessoas a fazerem estas perguntas regularmente e darem devolutivas umas às outras.

**Perguntas Inspiradoras/Energizantes:** O quão inspirador é o meu trabalho? Eu também tenho energia no dia a dia? Eu estou fazendo o que eu realmente quero fazer? O que está atrapalhando meu caminho?

**Perguntas Focalizadoras/Embasadoras:** Eu estou focado? Eu tenho uma direção clara? Eu sei quais são as minhas prioridades? Eu estou continuamente aprendendo, tenho achado tempo para refletir e realmente aprender com minha experiência?

**Perguntas Desafiadoras/Apoiadoras:** Será que eu sou desafiado por outros quando preciso? Eu permito que outros me desafiem? Eu peço ou eu tenho o apoio que preciso?

#### USANDO O MODELO NO NÍVEL ORGANIZACIONAL

As questões são semelhantes, mas têm uma orientação coletiva. Muitas vezes, antes de fazer as perguntas coletivamente, pode ser útil obter uma devolutiva de cada indivíduo. Não é raro durante processos coletivos, que as pessoas fiquem em silêncio quando as suas respostas representarem um desafio para os membros mais poderosos do grupo.

**Perguntas Inspiradoras/Energizantes:** Em que lugares são possíveis ver a inspiração e os propósitos da organização? Em que condições o trabalho e a cultura da organização são motivadoras ou desmotivadoras? O que está ajudando ou prejudicando?

**Perguntas Focalizadoras/Embasadoras:** A organização é clara e focada? Ela está aprendendo com a sua experiência de forma consciente, contínua e saudável? Esse aprendizado tem alimentado o seu modo de pensar o futuro? O que a está ajudando ou dificultando?

**Perguntas Desafiadoras/Apoiadoras:** Existem desafios e limites nesta organização? Podemos ser honestos uns com os outros, de uma forma positiva? Nós nos apoiamos uns ao outros quando passamos por dificuldades ou falhamos?



## CAPÍTULO 3

# CONVERSA AO PÉ DO OUVIDO

## COMO CRIAR E TRABALHAR AS RELAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

“

*O amor é de uma grandeza superior à da opinião. Se as pessoas gostarem umas das outras, as mais diversas opiniões poderão ser conciliadas.*

”

Rudolf Steiner



Olá, eu sou Rubens...

Não pule este capítulo! Nós vamos começar a explorar a importância das relações nas organizações e nas mudanças sociais... Nós vamos falar sobre “poder” nos relacionamentos e sobre como construir relações saudáveis que fazem a diferença.



### CRIS CONTA UMA HISTÓRIA...

No início do meu segundo ano como assessora de Desenvolvimento Organizacional (DO) para uma ONG do Nepal, notei que a tendência à frequente mudança nos objetivos dessa organização era um provável resultado do fato de ela viver em um constante “cabode-guerra”, em que a disputa interna pelo poder estava em jogo. O presidente anterior e o vigente tinham visões diferentes sobre o futuro da ONG e cada um deles contava com seu respectivo séquito de apoiadores. Cada vez que a corda dos vínculos pessoais pendia para um lado, a direção da organização mudava junto e os objetivos acordados caíam por terra. Por ter chegado há pouco tempo, eu ainda não estava envolvida nessa dinâmica de relações da ONG. Vários membros mais jovens da equipe conversavam comigo a respeito desta disputa pelo poder. Por ser uma pessoa “de fora”, eles conseguiam se abrir comigo de uma maneira que não

**“Eles foram capazes de abrir-se para mim, como uma pessoa “de fora”, como não tinham sido capazes de fazer entre si.”**



tinham sido capazes de fazer entre si ou mesmo com os seus superiores. Tendo isso em mente e também considerando a delicadeza da situação e das relações pessoais envolvidas, era essencial que eu encontrasse um jeito sutil e adequado de trazer este assunto para as nossas conversas sobre as futuras prioridades da ONG. Para isso, eu engatei uma marcha lenta e passei vários meses simplesmente observando e construindo relações para que as pessoas me conhecessem, se sentissem confortáveis comigo e confiassem nas minhas motivações. Foi extremamente importante estabelecer um sentimento de confiança entre o Conselho e eu, algo que levou meses e muitos chás da tarde, jantares nas casas de um e de outro, além de muita conversa sobre nossas famílias e a vida em geral. Embora fazer tudo isso realmente tenha sido um desafio para o meu conceito ocidental de 'produtividade' e para a separação (tão comum para nós ocidentais) entre "casa" e "trabalho", eu logo percebi que aquele tempo estava sendo muito bem usado. Comecei a fazer contatos e amizade com meus colegas, adicionando prazer ao trabalho e apreciação mútua pelas diferenças entre nossas respectivas culturas. Com o tempo, a construção desses relacionamentos foi muito importante para assegurar que o Conselho recebesse as minhas observações sobre a disputa de poder como algo construtivo e diretamente relacionado à saúde e à competência da ONG como um todo.

## QUESTÕES PARA SE TRABALHAR:

- 1) O que realmente aconteceu aqui?
- 2) Quais os pensamentos que estavam por trás da abordagem e das ações da autora desta história?
- 3) Que lições ou que desafios esta história oferece para a sua prática?

## POR QUE OS RELACIONAMENTOS SÃO TÃO IMPORTANTES?

**“Criar e fortalecer os relacionamentos também são um propósito fundamental do nosso trabalho e da nossa organização.”**

Onde existe acolhimento, confiança e relações transparentes, toda uma gama, de possibilidades surpreendentes, ganha a chance de desabrochar. Descobrimos que somos capazes de falar mais honesta e livremente, que podemos ser mais autênticos, mais criativos, mais produtivos e até mais generosos. Temos menos medo de errar e somos mais capazes de aprender coletivamente com os nossos erros.

E, logicamente, quando escondemos coisas uns dos outros, quando há falta de confiança, frieza, medo ou falta de clareza, sentimos que as possibilidades murcham junto com a capacidade de aprender coletivamente. Sentimo-nos diminuídos e atrofiamos nossa capacidade de sermos positivos ou criativos.

Uma vez que organizações são um coletivo de pessoas trabalhando juntas, em uma relação com um propósito comum, deveria ser óbvio para todo mundo que boas relações são vitais para a saúde da organização e para a nossa habilidade de trabalhar juntos por um mesmo fim na realização dos nossos objetivos coletivos e organizacionais. Mas, as relações não são apenas um meio para se atingir um fim? Pense nisso.

Se a razão pela qual escolhemos trabalhar juntos está no desejo de construirmos uma comunidade saudável e sustentável, então “criar e nutrir as relações também deve ser um dos objetivos fundamentais de nosso trabalho e de nossa organização”. No trabalho de desenvolvimento, as relações são tanto meio quanto fim.



## O CALOR HUMANO É A CHAVE

Nossa experiência como líderes e facilitadores tem nos ensinado que o calor humano é a chave para processos de desenvolvimento bem-sucedidos. O calor humano gera confiança. Em situações de mudança e incerteza, confiar na pessoa que está facilitando o processo de mudança é fundamental, seja essa pessoa líder ou facilitador. E é vital que essa pessoa tenha honestidade, confiabilidade e abertura.

Outro elemento importante é envolver a comunidade ou a organização em um casulo, ou em um ventre cálido no qual novos começos possam ser gestados, nutridos e trazidos à vida. Cabe ao líder ou facilitador prover esse ambiente, provar integridade, gerar e encorajar mais confiança, tanto no processo como, de forma ainda mais duradoura, na organização em si.

A liderança ou o facilitador do processo pode ser um modelo alternativo às maneiras de se trabalhar - diferentes das que as pessoas já conhecem. O calor humano permite que mudanças comecem a acontecer para além das ações específicas e técnicas implementadas pelo profissional de desenvolvimento. Além de romper barreiras e dissolver a rigidez, esse clima cálido permite às pessoas reaver a noção do seu próprio valor.

Os relacionamentos em que o calor humano, a integridade e a confiança estão presentes ajudam as pessoas a se lembrar de sua essência humana e, ao permitir que elas se abram para os outros, permite que elas se abram também para a possibilidade de mudanças.

**“CALOR HUMANO  
PERMITE CONFIANÇA.”**

Em situações de mudança e incerteza, a confiança em quem está facilitando essa mudança é fundamental.



**“Eu notei que quando as pessoas se conectavam e começavam a apreciar a companhia uns dos outros, a equipe passava a ser capaz de dar muito mais de si mesma.**



## RUBENS CONTA A SUA HISTÓRIA...

Há alguns anos, quando eu gerenciava uma pequena equipe de apoio a profissionais de educação, decidi que ao menos uma vez a cada trimestre eu organizaria uma saída para uma refeição juntos, em que pudéssemos simplesmente nos divertir como seres humanos normais. Todos estavam convidados, inclusive o pessoal da administração e da limpeza. Esses eventos rapidamente se tornaram muito populares. Eu notei que quando as pessoas se conectavam e começavam a apreciar a companhia uns dos outros, a equipe passava a ser capaz de dar muito mais de si mesma quando se via diante dos imensos desafios enfrentados no trabalho que realizávamos, em um distrito escolar de uma comunidade acometida pela pobreza.

## ENXERGANDO ATRAVÉS DAS RELAÇÕES



Alguns fenômenos não são imediatamente visíveis e nem mesmo as melhores ferramentas de avaliação ou listas de verificação são capazes de revelá-las.

Os relacionamentos são a porta de entrada através da qual podemos começar a enxergar a organização ou a comunidade com a qual estamos trabalhando. “Enxergar a organização” significa olhar através do que normalmente vemos na superfície - o espaço físico, as estruturas, os procedimentos, os sistemas, os recursos, as políticas etc. -, para perceber a cultura e os valores, os pensamentos ocultos e os pressupostos que guiam e direcionam o modo como a organização realmente pensa e atua. Estes fenômenos não são visíveis de imediato e nem mesmo as melhores ferramentas de avaliação ou listas de verificação são capazes de revelá-las. É somente ao enxergar o outro como um ser humano igual a si próprio que as pessoas passarão a revelar esses “segredos”. Resumindo, de maneira bem simples: se as pessoas confiam em você, elas estarão mais predispostas a dizerem o que realmente está acontecendo.



## RUBENS CONTA OUTRA HISTÓRIA...

Eu me lembro de um incidente que aconteceu comigo no primeiro dia de estágio, numa escola na Cidade do Cabo, quando eu ainda estudava para ser professor. Depois de uma reunião de orientação com o diretor da escola, fui para a sala dos professores. Faltava pouco tempo para tocar o sinal do primeiro intervalo do dia. A sala estava vazia. Sem pensar muito, eu me sentei numa confortável poltrona ao lado da janela da sala. Logo que a sala começou a se encher com o burburinho dos professores, eu comecei a experimentar uma crescente sensação de desconforto. Alguém sentou-se próximo a mim, mas mal me cumprimentou; outra pessoa apenas me olhou longa e friamente. Somente então me ocorreu que eu devia estar sentado na poltrona favorita de algum dos professores mais antigos. Imediatamente eu levantei-me, desculpei-me e fui sentar em uma cadeira dura no fundo da sala.

Antes de vir para a escola eu havia feito minha pesquisa sobre ela. Escutei muito atentamente o que o diretor havia me dito na reunião de orientação, mas essa “regra” importante passou despercebida. Ela não constava de nenhum livro de condutas ou prospecto, e nenhuma lista de verificação que eu tivesse feito poderia ter revelado sua existência.

“Não me ocorreu que eu poderia estar sentado na cadeira favorita de alguém.”



## PODER, RELACIONAMENTO E MUDANÇA

Se um processo de desenvolvimento não gera mudanças na natureza e na qualidade do relacionamento entre as pessoas, então, é muito provável que não tenha ocorrido um verdadeiro processo de desenvolvimento. Se nós, como lideranças ou facilitadores de processos de desenvolvimento, não estivermos interessados em trabalhar com as relações interpessoais e com todas as suas complexidades e dificuldades, estaremos correndo o risco de sermos meros técnicos. E esse risco se faz presente graças a uma verdade em especial: o poder vive nas relações.

Muito frequentemente, processos de desenvolvimento são obstruídos ou paralisados por relações de poder que impedem a cooperação, que oprimem, que fatigam e limitam o potencial das pessoas. Portanto, se quisermos ver mudanças ou transformação de poder, nós temos que ajudar a transformar as relações.

Não existe uma relação de poder ideal. Diferentes situações requerem diferentes tipos de poder (veja abaixo); e, na medida em que as coisas mudam, as relações e o poder também devem mudar para irem ao encontro da nova situação.

**“Se um processo de desenvolvimento não gerou mudanças na natureza e na qualidade do relacionamento entre as pessoas, então, é muito provável que não tenha ocorrido um verdadeiro processo de desenvolvimento.”**

## RELAÇÕES DE PODER: DEPENDENTE, INDEPENDENTE E INTERDEPENDENTE

As três fases do desenvolvimento individual, caracterizadas no Capítulo Dois, foram denominadas como dependente, independente e interdependente. Essas denominações também descrevem os diferentes tipos de relações entre as pessoas, nas diferentes fases da vida.

Quando eu dependo de você (por exemplo, de sua liderança), você tem poder sobre mim (o que pode ou não ser útil). Mas pode ser que em determinado momento eu saia dessa dependência para, quem sabe desenvolver e expressar minha própria capacidade de liderança e, assim, me tornar mais independente. Ser mais independente significa encontrar dentro de si poder suficiente para ficar em pé sozinho. Depois de ter passado um tempo em que eu tenha conseguido me manter em pé sozinho posso ter adquirido confiança e habilidade para me relacionar com você de uma maneira mais interdependente, de tal modo que agora o poder pode se tornar mútuo ou compartilhado.

Lembrar isso que foi dito acima pode ser de grande ajuda para a liderança ou para o facilitador de um processo de desenvolvimento. É muito comum na fase inicial de um relacionamento, as pessoas ou as organizações com as quais estamos trabalhando se sentirem dependentes de nós, esperando nossas orientações, apoio, acesso a recursos etc. Mas se o nosso objetivo é empoderá-las, então, temos que ajudá-las a se tornarem independentes de nós, mais autônomas e capazes de decidir e encaminhar suas necessidades. Muito frequentemente nós só percebemos que isso está acontecendo quando as pessoas com as quais trabalhamos começam a nos desafiar ou criticar!

Quando isso acontece, é hora de dar um passo para trás e abrir espaço para que as pessoas trabalhem esse seu novo poder emergente, para que elas cometam seus próprios erros e aprendam com eles. Devemos, então, desafiar-las para que elas testem e fortaleçam seu poder? Devemos ajudá-las a aprender quando elas cometem erros, ou devemos deixá-las encontrar seu próprio caminho? Não há uma resposta fácil para estas perguntas, porque tudo depende da situação e cada situação requer um julgamento diferente. Mas é sempre bom que essas perguntas sejam feitas.

**“Muito frequentemente nós percebemos que as pessoas estão se empoderando quando elas começam a nos desafiar ou criticar!”**



## A DEPENDÊNCIA É SEMPRE UMA COISA RUIM?

Sim e não. Crianças pequenas são muito dependentes de seus pais. Esta fase de dependência pode ser um maravilhoso processo de ensino e aprendizagem; mas a partir de certo momento, as crianças começam a se desenvolver e a querer entrar no mundo dos adultos e, neste processo, sentem necessidade de ir além dessa dependência - muitas vezes, antes mesmo de seus pais se darem conta disso. Normalmente, esse é um movimento que envolve certo conflito de poder. Mas, na medida em que ele vai se resolvendo, vai ajudando a criança a amadurecer, fortalecendo-a para a vida adulta. Não é saudável manter as crianças dependentes, superprotegendo-as e não permitindo que elas demonstrem comportamentos independentes à medida que crescem.

Lideranças tendem a ter seguidores dependentes de várias maneiras, tanto diretas quanto sutis. Isto pode ser perfeitamente saudável até a hora em que os seguidores passam a querer e se tornar aptos para assumir mais poder e responsabilidades de liderança, mudando o padrão de relacionamento anterior. Novamente, isto quase sempre acontece com um conflito de poder, às vezes até com uma crise, que se for bem conduzida, também pode ser um processo saudável, um momento para testar se as pessoas estão realmente prontas para assumir novos papéis. As organizações que passam de uma fase de desenvolvimento para outra, normalmente, vivenciam esses conflitos de relações. Um exemplo típico é o da passagem da fase em que há uma dependência do pioneiro ou fundador da organização para uma liderança mais independente e compartilhada. Este assunto será abordado com mais detalhes no Capítulo Quatro.



### UMA PALAVRA SOBRE O PODER DA VÍTIMA

As pessoas que se sentem injustiçadas pela distribuição do poder ou marginalizadas, de maneira geral, recorrem ao chamado 'poder da vítima'. Alguns exemplos ilustrativos: o adolescente descontente que faz "manha" para tentar fazer seus pais se sentirem culpados por terem lhe imposto alguns limites; ou comunidades pobres que aumentam sua pobreza e carência a fim de obter mais recursos de terceiros; ou empregados que continuamente reclamam do quanto estão cansados e estressados, somente para angariar mais simpatia ou para desviar as críticas ao seu próprio trabalho. Em cada caso, a 'vítima' usa um tipo de poder oculto para estimular culpa ou medo e influenciar a situação a seu favor. Suas razões para fazer isto podem ser justificáveis ou não, mas por serem veladas e facilmente negadas se confrontadas, elas requerem respostas muito habilidosas daqueles que as recebem. As pessoas que usam o poder da vítima, em geral desconhecem outras maneiras disponíveis de se lidar com as situações em que se encontram; em outras palavras, elas desconhecem outros poderes que elas possuem.

“... isto quase sempre acontece com um conflito de poder, às vezes até com uma crise, que se for bem conduzida, também pode ser um processo saudável, um momento para testar se as pessoas estão realmente prontas para assumir novos papéis.”

### QUESTÕES PARA REFLETIR

- Em que situações de nossas vidas experimentamos relações de dependência saudáveis e pouco saudáveis?
- De que maneira reagimos a essas situações?
- Temos dificuldade para falar sobre poder? Por quê? O que podemos fazer para conseguirmos conversar sobre poder?
- Que desafios pessoais ou organizacionais nós temos ao enxergar e trabalhar com a questão do poder de uma maneira saudável?



[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

## TIPOS DE PODER

Há várias maneiras de se enxergar o poder. Esse modelo que apresentamos abaixo é bem popular e pode ser facilmente relacionado com as fases de desenvolvimento individual. Em cada um dos tipos apresentados, podemos identificar uma relação de poder com os outros, consigo mesmo ou de poder sobre os outros.



PODER DEPENDENTE



PODER INDEPENDENTE



PODER INTERDEPENDENTE

### PODER SOBRE O OUTRO (PODER DEPENDENTE)

É o uso que uma pessoa faz de sua influência sobre algo ou alguém. É assim que a maioria das pessoas entende o poder e é essa a razão pela qual elas evitam falar sobre ele. Mas um escultor exerce poder sobre a sua matéria. O guitarrista demonstra poder sobre o seu instrumento. Um mecânico exibe o poder que tem sobre uma máquina. Esses são exemplos positivos do uso de poder sobre objetos inanimados. Muitas pessoas usam de sua influência sobre outros para promover o bem comum: Nelson Mandela, Gandhi, Martin Luther King Jr., Madre Teresa, entre outros. É quando o abuso do poder sobre as pessoas acontece que passamos a vê-lo como algo negativo.

O poder sobre o outro não é, por definição, algo ruim. O poder só se torna destrutivo se alguém o usa de maneira irresponsável, privando os outros ao acesso às suas necessidades básicas. Quando visto sob seu aspecto destrutivo, o poder sobre os outros é percebido como algo exclusivo, conflituoso e competitivo e a única maneira de tomá-lo é usurpando-o de alguém ou impedindo que outra pessoa o exerça. Nesse caso, o poder sobre o outro perpetua a desigualdade, a injustiça e a pobreza. Na maior parte das vezes, essa forma de poder é exercitada quando as pessoas ganham um poder exclusivo, quando elas tomam o poder. É até possível de se ver isso acontecendo, quando pessoas de comunidades marginalizadas tomam o poder, de alguma maneira, e acabam adotando o mesmo comportamento característico daqueles de quem elas tiraram o poder.

### PODER SOBRE SI MESMO (PODER INDEPENDENTE)

Esse tipo de poder é obtido ao se desenvolver o autoconhecimento, as habilidades e a confiança para melhorar a qualidade de nossas vidas. Ganhar esse poder sobre si mesmo exige aprendizado, inclui alcançar o sucesso e desfrutar do sentimento de valor próprio que advém do crescimento pessoal. Algo inato nos seres humanos nos leva a estabelecer metas, a realizá-las, a melhorar partindo do que os outros fizeram antes de nós e a nos adaptarmos a novas situações usando a criatividade. Esse algo inato é a necessidade de exercitar o poder interno. No Capítulo Um nos referimos ao desenvolvimento como sendo “um processo natural, um poder interno que precisamos ler, respeitar e com o qual precisamos trabalhar.”

### PODER COMPARTILHADO COM O OUTRO (PODER INTERDEPENDENTE)

Esse poder é alcançado quando se trabalha com o outro em cooperação. Esse é o mesmo poder que o da solidariedade humana, dos esforços coletivos pelos direitos humanos, das colaborações criativas. É o lugar onde a necessidade de poder, a necessidade de amar e de pertencer se cruzam. Pense em qualquer grande realização da raça humana e você verá que todas elas mostram seres humanos trabalhando juntos ou construindo a partir das realizações daqueles que vieram antes deles. O poder compartilhado com o outro diz respeito à busca do que há de comum entre interesses diferentes e à construção de uma força coletiva. Organizações saudáveis e colaboração são expressões desse poder, assim como o são os esforços coletivos e os movimentos sociais, quando utilizam a união advinda do uso do poder compartilhado com o outro para se opor ao poder abusivo sobre o outro.

## AS CINCO BASES DO PODER

French e Raven, dois psicólogos sociais, desenvolveram, em 1959, um esquema com cinco bases de poder. Essas bases do poder se referem aos recursos ou estruturas usadas pelos detentores de poder para construir suas relações com os outros. Em geral, o nosso poder está baseado no uso das diferentes combinações dessas mesmas bases.



**Poder formal:** esse é o poder advindo da autoridade formal estabelecida pela posição que uma pessoa ocupa na sociedade ou na organização e que geralmente está respaldado por uma política ou lei. Essa é uma forma de poder sobre o outro.



**Poder compensatório:** esse poder depende da capacidade daquele que o detém de distribuir recompensas materiais de valor, tais como dinheiro, benefícios, licenças, prêmios desejados, promoções ou aumentos de salário. No setor de desenvolvimento, este poder está especialmente concentrado nas mãos dos doadores e dos intermediários que repassam fundos ou recursos. Também é um tipo de poder sobre o outro. Os doadores que distribuem recursos com um espírito de solidariedade e amor ao próximo, em geral, se sentem desconfortáveis com este poder e preferem desenvolver relações de parceria baseadas num poder compartilhado com outros. Essa é uma tensão muito presente no mundo do desenvolvimento social, mas que ainda não foi resolvida e ainda assim é raramente discutida entre doadores e receptores de recursos e fundos.



**Poder pessoal:** refere-se ao poder ou a habilidade que algumas pessoas têm de atrair outras, de construir relacionamentos interpessoais sólidos, de persuadir e de infundir lealdade. Esta forma de poder está baseada no carisma e nas habilidades interpessoais de quem o detém. Este é um exemplo de poder sobre si mesmo, mas pode ser também usado como poder sobre o outro. Nos lugares em que o mundo está se tornando mais democrático, deixando de ser conduzido pelo poder formal para orientar-se mais pelo consenso, esta forma de poder se torna muito significativa, requerendo um profundo foco no empoderamento individual.



**Poder do Expert:** neste caso o poder das pessoas se origina de suas habilidades, conhecimentos e experiências e da necessidade que a organização tem de usar essas habilidades e conhecimentos. Diferentemente dos outros tipos de poder, este é normalmente muito específico e limitado a um campo particular no qual o expert é treinado e qualificado; e o manter-se bem informado e atualizado com informações úteis faz parte deste poder. Este é também um exemplo de poder sobre si, mas facilmente pode se transformar-se em poder sobre o outro (usado positiva ou negativamente), principalmente quando as habilidades e o conhecimento do expert são percebidos como algo de que se precisa desesperadamente.



**Poder coercitivo:** é a aplicação da influência negativa baseada no medo. Ele pode estar combinado com qualquer um dos tipos acima descritos, além de também poder se valer da força física para assegurar obediência daqueles que estão sob sua influência. O poder coercitivo tende a ser o mais óbvio, mas é também a forma menos efetiva de poder, na medida em que gera ressentimento e resistência. Uma forma disfarçada de poder coercitivo é o poder da vítima que cultiva o sentimento de culpa para influenciar situações a seu favor.

### Questões para refletir:

- Quais são os tipos de poder que eu utilizo ou nos quais me apoio, nos vários relacionamentos diferentes da minha vida?
- Quais tipos de poder outras pessoas usam sobre mim ou compartilham comigo?
- Quais tipos de poder são usados nas relações que governam nossa organização?
- Quais tipos de poder nós queremos usar em diferentes situações futuramente?

### algumas

#### DICAS PRÁTICAS

Conversar sobre poder é sempre difícil e em algumas culturas é quase impossível. Não temos nem a linguagem necessária desenvolvida para falar de poder, nem a coragem para tocar no assunto, porque temos medo de que isto irá ameaçar ou atrapalhar nossos relacionamentos. Quase sempre poder está associado à coerção ou ao poder sobre outra pessoa e, assim, preferimos ignorar o assunto. De fato, não há técnicas fáceis ou ferramentas que nos ajudem nisso. Esperamos que os tipos e as bases de poder descritas acima possam ajudar a encontrar uma linguagem para se conversar sobre isso, depois de incitar o assunto com as perguntas sugeridas. Como se faria com qualquer situação delicada nesse caso, também, devemos prover um ambiente seguro e amigável e destinar tempo suficiente para as pessoas falarem. Pedir às pessoas que expressem seus sentimentos sempre ajuda a conduzir a conversa para aquilo que é importante. Mas temos que ter cuidado para que não encorajemos as pessoas a fazer acusações umas às outras. Uma dica é pedir às pessoas para que descrevam o que estão sentindo e, se possível, para descreverem as experiências que fizeram esses sentimentos aflorar.

Frequentemente, trabalhamos com pessoas que estão ou se sentem sem poder; nós as acompanhamos e as apoiamos em seu processo de empoderamento. Nosso papel é o de apoiar seu esforço para que elas tenham acesso a seus direitos e possam exercitar seu poder. Conversar sobre poder com transparência e consciência é um bom jeito de ajudar as pessoas a perceberem o poder que elas têm e a usá-lo de maneira mais positiva.

Como lideranças, facilitadores, profissionais de desenvolvimento e doadores nós temos, e recebemos das pessoas às quais estamos tentando ajudar, um poder enorme - às vezes até mais poder do que percebemos ou queremos. Em geral, ele é uma combinação do poder de expert com o poder compensatório. Se nem nós e nem as pessoas com quem nos relacionamos estivermos conscientes do nosso poder, das possibilidades, das limitações e do potencial mal-utilizado desse poder, fica muito fácil influenciar e controlar a situação de um jeito que não desejamos, exercendo um destrutivo poder sobre o outro. Quase todo mundo que já trabalhou para uma instituição doadora, tem alguma história para contar de como uma palavra ao acaso ou uma sugestão feita a uma comunidade ou a uma organização parceira foi ouvida por elas como uma ordem. Como lideranças e facilitadores, nós precisamos estar conscientes de que mesmo sem querer, podemos provocar mudanças ou minar processos pela nossa simples presença.



#### TÂNIA CONTA SUA HISTÓRIA...

Aquela era minha primeira semana como gerente e eu estava determinada a buscar um caminho diferente que reduzisse a hierarquia e estabelecesse a confiança entre as pessoas que trabalhavam ali. Eu me reuni individualmente com cada membro da equipe e lhes perguntei a respeito do trabalho que faziam, suas histórias com a organização e o que elas esperavam de um gerente. O pessoal da segurança e da limpeza tinha por hábito preparar o almoço no escritório. Geralmente, eles cozinhavam pratos típicos do Nepal, uma comida boa, mas muito suave para o meu paladar acostumado com a comida tailandesa. Certo dia, um dos seguranças comentou comigo que um determinado prato estava especialmente picante. 'Tudo bem', eu disse, 'eu adoro comida apimentada. Na verdade, quanto mais apimentada, melhor.' Uma semana depois, eu notei que um dos membros da equipe estava com falta de ar. 'Eu não consigo entender', ele dizia, 'nas últimas semanas a comida vem se tornando cada vez mais apimentada. Eu já quase não consigo comê-la!'

Este episódio me fez pensar que quando se tem um "poder formal", é preciso ter muito cuidado com o que se diz!

#### ENCONTRANDO NOSSO PODER INTERNO

Como facilitadores nós nos relacionamos com lideranças comunitárias que detêm e exercem poder (de vários tipos) e a quem outros outorgaram o exercício de seu poder, seja ele um poder sobre o outro ou compartilhado. É importante ajudar estas pessoas a exercerem seu poder com consciência e responsabilidade para alcançar os objetivos coletivos, um dos quais pode ser encorajar e apoiar o empoderamento dos membros da comunidade.

Individualmente, todos nós somos pessoas com poder no âmbito pessoal, o nosso poder interior. Esse poder foi constituído e influenciado - tanto positivo como negativamente - por nossa experiência e pelos nossos processos de aprendizagem. Ajudar as pessoas - sejam elas lideranças ou membros de organizações - a se desenvolverem e se fortalecerem pessoalmente é um aspecto fundamental do processo de desenvolvimento e do empoderamento das organizações.



## O QUE É NECESSÁRIO?

Para se construir relações que promovam autênticos processos de desenvolvimento, apresentamos abaixo algumas qualidades, atitudes e habilidades que lideranças e facilitadores podem usar e que certamente farão uma grande diferença:

### Traga honestidade, integridade, confiança... e dúvidas!

Confiança é uma qualidade que define um bom relacionamento. Você pode construir confiança sendo digno de confiança em tudo que faz ou promete fazer – honestidade, abertura e integridade são a base dessa construção. Muitas organizações e comunidades têm experiências negativas com lideranças ou pessoas de fora e, apesar de o receberem calorosamente, talvez seja difícil para elas acreditarem em você - e se elas não se sentirem à vontade para se abrir com você, você estará trabalhando às cegas.

Ser completamente honesto sobre aquilo que você pode ou não pode oferecer requer coragem e franqueza. Como líder ou facilitador, tem hora que você simplesmente não tem todas as respostas. Pedir ajuda ou orientação de outras pessoas pode ajudar a empoderá-las. Ser transparente a respeito de suas próprias dúvidas poderá encorajar outros a também serem honestos.



“Sentindo-se envergonhada e confusa, ela saiu dali pensando como faria para ganhar a simpatia daquelas pessoas tão amarguradas.”



### RUBENS CONTA A SUA HISTÓRIA...

A necessidade da comunidade estava clara: aquelas pessoas queriam uma ponte construída sobre o rio que sempre transbordava na estação das chuvas. As crianças da vila tinham que atravessar o rio para chegarem à escola e recentemente uma criança tinha se afogado. O governo anterior tinha feito muitas promessas que, por não terem sido cumpridas, deixaram os moradores furiosos. Desde então, todas as pessoas de fora que tentavam ajudar eram tratadas com uma boa dose de suspeita. Então, o que a profissional de desenvolvimento deveria fazer nesta situação? Ela realmente queria ajudar, mas não podia prometer a ponte que todos tanto queriam. Ao tentar explicar que a sua organização não atuava neste tipo de ação, ela foi mandada embora dali pelo grupo, já em “pé de guerra”, que havia se juntado para a reunião. Envergonhada e aturdida pela reação do grupo, ela saiu dali pensando como faria para ganhar a simpatia daquelas pessoas tão amarguradas.

Em muitas circunstâncias do trabalho no campo social, nós somos as pessoas com ‘mais recursos’. Ao nos depararmos com outras pessoas que sofrem privações de todo tipo, criamos todo tipo de expectativas, tanto nelas como em nós mesmos. Outra situação passível de acontecer é nos sentirmos completamente desorientados ao percebermos que não somos capazes de oferecer alguma coisa que valha a pena, o que acaba reforçando nas outras pessoas sua própria sensação de desespero. Então, o que devemos fazer? Não há respostas fáceis para estes dilemas. Pode ser que realmente não sejamos capazes de ajudar e aí talvez tenhamos mesmo que, simplesmente, nos retirar. Não temos que chegar com respostas, mas para sermos minimamente úteis, devemos ganhar a confiança das pessoas, estabelecer diálogos honestos e apoiá-las no que for preciso. Essa é a única maneira pela qual ajudaremos as pessoas a encontrar o seu próprio caminho.

Faça do tempo seu amigo!

Criar e manter relações de confiança não só leva tempo, como também exige que se use esse tempo investindo na qualidade dele. Frequentemente, lideranças e facilitadores de processos consideram difícil justificar esse tempo para doadores, já que raramente ele não produz resultados muito visíveis ou facilmente demonstráveis.



### E LÉO NOS CONTA OUTRA HISTÓRIA...

Os profissionais de uma ONG de agricultura sustentável de muito sucesso, que conheci no Zimbábue, me contaram que eles dedicam uma boa parte do seu tempo construindo relações e tentando entender o que está acontecendo nos distritos rurais em que trabalham. Eles atuam sem pressa e vão, assim, garantindo um processo cuidadoso e meticuloso de se deixarem conhecer, de conhecerem as pessoas, os recursos disponíveis, os ativos e potenciais da comunidade e suas circunstâncias para, na verdade, ajudar a própria comunidade a se conhecer melhor. Somente depois de ter feito isso, e de ter adquirido a confiança das pessoas e o conhecimento da comunidade, eles dão início ao trabalho de apoiar mudanças. Essa primeira fase de construção da confiança e do conhecimento mútuo pode levar até 18 meses. Mas, depois disso, as coisas tendem a caminhar “de vento em popa”, levando as pessoas a se envolverem da maneira certa, no lugar certo. Os profissionais dessa ONG disseram que nos dois a três anos que trabalharam lá, conseguiram realizar muito mais do que as ONGs (que começaram a “implementar” seus projetos muito mais cedo), conseguiram em cinco anos de trabalho.



Não estamos sugerindo que, como facilitadores, usemos sempre 18 meses para desenvolver bons relacionamentos. O ponto crucial aqui é entender a importância de se dedicar o tempo que for necessário para construir e manter relacionamentos de qualidade. Se nós não cuidarmos disso - o que inclui sermos capazes de justificar esse tempo gasto para os conselheiros ou financiadores - estaremos definitivamente sabotando nossa própria capacidade de sermos efetivos. Organizações que contratam profissionais de desenvolvimento social devem incorporar em cada aspecto de sua existência e de sua prática essa noção real do tempo a ser investido na construção e na manutenção dos relacionamentos interpessoais.

## CURIOSIDADE

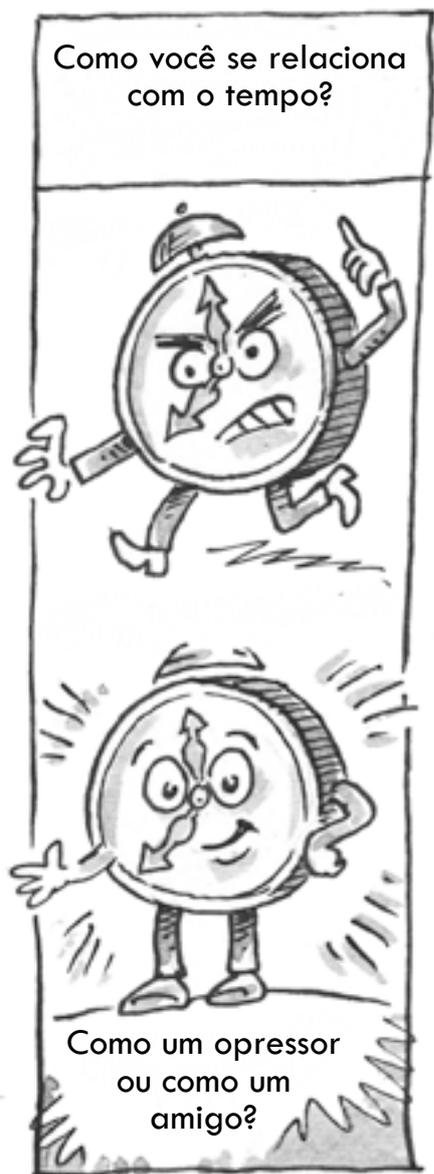
Indivíduos, organizações, comunidades, parceiros são todos seres complexos e profundamente fascinantes... se nós escolhermos vê-los dessa maneira.

Em que medida nós temos um interesse real e autêntico e uma profunda curiosidade em conhecê-los? Quanto mais curiosos formos, maior será o potencial que temos de ver e revelar o que está realmente acontecendo.

Lembre-se de quando você era mais jovem. Quando criança, você aprendia muito mais rapidamente do que em qualquer outra época de sua vida justamente porque tinha uma enorme curiosidade natural em relação ao mundo à sua volta. Lembre-se de quantas perguntas você fazia, muitas vezes levando seus pais ou professores ao desespero. O que aconteceu com aquela curiosidade vibrante? Para onde ela foi? À medida que crescemos e que nos condicionamos à vida social, a criança curiosa dentro de nós adormece e se ela não for acordada, nos tornaremos cada vez mais lentos em nossa aprendizagem.

Ser um curioso apreciativo é muito diferente do que ficar se metendo onde não é chamado ou procurar assuntos que não são da sua competência. Ser um curioso capaz de apreciar o outro ou o seu entorno é um indicativo de sua intenção de aprender com outras pessoas e grupos. E este é um excelente combustível para potencializar as relações.

Curiosidade é uma coisa contagiosa... Nossa curiosidade pode estimular outras pessoas a se interessarem mais por elas mesmas!



**“O que aconteceu com a curiosidade de infância?”**



## OUTRA CURIOSIDADE DO RUBENS...



Eu trabalhei com uma pequena organização que recentemente havia mudado sua maneira de executar programas. Embora todos estivessem muito entusiasmados com essas novidades em suas práticas, eles ainda não conseguiam expressar e articular essas mudanças de maneira coerente e confiante. Como consequência disso, suas próprias expectativas e também as de outras pessoas da organização se tornavam confusas e geravam dúvidas. Uma pesquisa feita com profundidade e um processo de revisão organizacional ajudaram as pessoas da organização a encontrar o novo sentido do propósito de ser da organização que emergia dessas mudanças em suas práticas. O que eu fiz foi simplesmente ajudar a organização a entrar em contato com suas próprias ideias trazendo à tona a clareza e a humanidade nelas presente. Esse é um trabalho de construção de identidade. As pessoas saíram desse processo com uma melhor compreensão de como isso tudo se traduzia em atividades do programa, além de terem encontrado o modo de apresentar a si mesmos e de se relacionar com seus grupos de interesse.

“Respeito próprio (isto é, um bom relacionamento consigo mesmo!) é a base para sólidos relacionamentos com os outros. Se você se sente bem em relação a si mesmo, é mais fácil ver o que há de bom nas outras pessoas e tratá-las com respeito.”



### A AUTOCONSCIÊNCIA DAS LIDERANÇAS E FACILITADORES

A autoconsciência das lideranças e dos facilitadores de um processo de desenvolvimento permite que as organizações se relacionem com outras a partir de um centro de força.

No plano individual, cada um tem suas próprias forças e fragilidades, o seu próprio temperamento, suas empatias e antipatias, seus próprios pensamentos, sentimentos e tudo mais... Ter conhecimento disso ajuda a liderança ou o facilitador a entrar nas relações de maneira mais profícua e proveitosa.

Vamos supor que você tenha problemas de relacionamento com alguém numa organização e isso esteja atrapalhando o seu trabalho. Pode ser que esta pessoa, inconscientemente, o faça lembrar-se de outra pessoa com quem você tem pendências não resolvidas (um pai agressivo, um ex-amigo falso etc.). Talvez, seu temperamento forte (fogo) se irrite com o comportamento de seus colegas que têm um temperamento mais lento (água). Em qualquer uma dessas situações, o primeiro desafio é lidar com seus próprios sentimentos, seu passado e seu presente ou sua própria natureza.

Respeito próprio (isto é, um bom relacionamento consigo mesmo!) é a base para sólidos relacionamentos com os outros. Se você se sente bem em relação a si mesmo, é mais fácil ver o que há de bom nas outras pessoas e tratá-las com respeito. Se, ao contrário, você não se sente bem consigo mesmo, tenderá a projetar esta insatisfação nas outras pessoas ao seu redor, encontrando nelas problemas que, de fato, são seus. Esta é mais uma razão para se autoconhecer e fazer seu próprio caminho de desenvolvimento.



## LINGUAGEM E CULTURA

Basta um pequeno desentendimento para que uma boa relação seja estragada ou desfeita. As chances disso acontecer aumentam muito se somos pessoas de culturas diferentes; neste caso, perceber que diferentes culturas atribuem diferentes significados para as mesmas palavras nos ajuda a lidar com situações como esta.

A linguagem do corpo é algo muito importante também e, geralmente, é a maneira como as emoções se manifestam. O espaço individual também varia de cultura para cultura e estar muito próximo ou muito afastado fisicamente de alguém, pode afetar a maneira como somos percebidos. Em alguns países, você pode partir para a ação de cara; em outros, se você não parar para cumprimentar cada pessoa, elas provavelmente não estarão muito receptivas às suas sugestões.

### ESCUITA ATIVA

Quando foi a última vez que você realmente se sentiu ouvido? Estamos falando aqui daquele tipo de escuta em que a outra pessoa não parecia estar lhe julgando ou dando conselhos rápido demais e mostrava estar genuinamente interessada naquilo que você estava dizendo, sem nenhum outro assunto em pauta, além de querer unicamente lhe entender e lhe ajudar.



#### RUBENS TEM MAIS UMA HISTÓRIA PARA NÓS...

Certa vez, em uma festa, encontrei-me com uma pessoa que eu não via há muito tempo. Neste tipo de situação, a tendência é ficarmos no bate-papo leve e circular por entre os convidados. Mas, esse homem que encontrei tinha acabado de ser indicado para uma posição de grande responsabilidade e claramente ele parecia estar tanto eufórico como apavorado. Nossa conversa poderia ter tomado um dentre dois caminhos possíveis. Como seu trabalho me interessava muito e, além do mais eu tinha bastante experiência no assunto, eu poderia, facilmente, ter me colocado no centro da conversa, dando-lhe conselhos e impressionando-o com meu conhecimento. Mas, neste caso, o mais provável é que a conversa morresse por ali e cada um de nós saísse em busca de outro interlocutor. Eu optei pelo outro caminho. Eu realmente parei para escutá-lo, colocando minha própria animação, ideias e experiências de lado para só, de vez em quando, fazer uma pergunta aqui, outra ali. Ele continuou falando e eu fui ficando cada vez mais interessado em escutar. Apesar de todo o barulho da festa ao nosso redor, a conversa foi se aprofundando substancialmente até o ponto em que ele começou a levantar questões muito interessantes sobre si mesmo e a ter insights significativos sobre o desafio que ele estava enfrentando com um dos integrantes de sua equipe. Nesse momento, eu achei que seria útil fazer algumas sugestões que ele poderia ou não usar. Nós nos separamos com uma sensação de amizade renovada e com a vontade de nos encontrarmos novamente. Eu estava pronto para ir para casa tendo tido não só uma 'social' bem aproveitada, mas também a sensação de ter contribuído para o desenvolvimento de outra pessoa – simplesmente por tê-la escutado atentamente.

**“Os relacionamentos podem ser rompidos com um pequeno desentendimento.”**



[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

De fato, tentar (e querer de verdade) escutar pode se tornar uma experiência recompensadora e também a maneira mais rápida de nos conectarmos com a humanidade em outros e em cada um de nós.

## ... NA CONSTRUÇÃO DE RELAÇÕES SAUDÁVEIS E RESPEITOSAS

### MEMÓRIA DE OUTROS RELACIONAMENTOS

Com que frequência você pensa sobre sua experiência de relacionamento institucional com outras organizações? Assim como uma pessoa que foi traída num relacionamento anterior pode ter um pé atrás ao entrar em outra relação, uma organização que teve uma relação difícil com outra também terá um comportamento bem precavido e cauteloso ao construir novos relacionamentos.



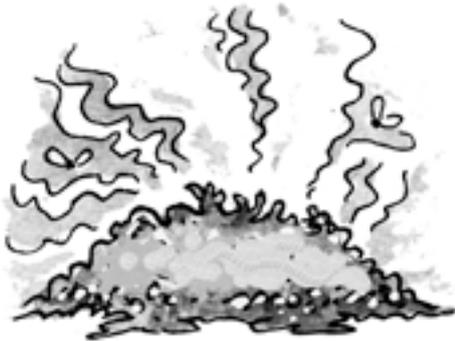
LEMBRANÇAS QUE FEREM

### DEIXANDO OS PROBLEMAS “APODRECEREM”

Num relacionamento, as coisas podem ir de mal a pior muito rapidamente, deixando um lastro de feridas abertas e vínculos de confiança rompidos. Pode ter sido apenas uma expectativa frustrada durante a implementação de um projeto. Se o assunto não for resolvido, estaremos alimentando a chance de transformar o assunto em combustível para futuros desentendimentos, intensificando sentimentos e atitudes negativas.

### RESPONSABILIZANDO O OUTRO PELAS DIFICULDADES DO RELACIONAMENTO

Esta é uma atitude comum, mas fútil. Ela cria distância, levanta defesas e não ajuda a relação a se desenvolver. Se você não está feliz com um relacionamento, é melhor pensar no que deve ser feito para melhorá-lo. É mais fácil você mudar o seu comportamento do que persuadir outra pessoa a mudar o dela.



PROBLEMAS APODRECENDO

### FOCO EXACERBADO EM TAREFAS

Dar importância apenas para as tarefas ou as coisas práticas que precisam ser feitas, excluindo os sentimentos e necessidades das outras pessoas não ajuda muito. Normalmente, nosso trabalho é ditado por cronogramas e resultados, o que reforça a ideia de que o foco principal deve recair sobre as tarefas. Contudo, se você ignorar os sentimentos das pessoas e continuar em frente, você acabará alienando os outros e não recebendo a ajuda que você receberia se fosse mais sensível às necessidades delas. Pessoas não são máquinas; se você as trata com respeito e compreensão, ouvindo seus sentimentos, elas vão querer se dedicar mais e irão querer trabalhar mais umas com as outras.



COMBATE INÚTIL



FOCO EXACERBADO EM TAREFAS

### USE A CABEÇA, O CORAÇÃO E OS PÉS PARA SE ENVOLVER COM AS PESSOAS

Entregue-se às relações por inteiro. Expresse o que você pensa, sente e o que deseja e encoraje as outras pessoas a fazerem o mesmo, com curiosidade genuína e verdadeiro interesse pelo que elas dizem.



### ENCONTRE AS PESSOAS INFORMALMENTE

Muitas pessoas se sentem mais à vontade em situações informais. Se você tem um interesse real no desenvolvimento de relações, então deve procurar organizar encontros informais com seus parceiros ou colegas, em ambientes onde eles se sintam confortáveis, como se estivessem em casa. Quando as pessoas estão à vontade elas conseguem ser mais verdadeiras e falar sobre o que é importante para elas.



Encoraje as pessoas a trazerem o aspecto pessoal para o grupo. Uma prática útil para se criar ambientes de trabalho mais abertos, em que as pessoas se sintam mais à vontade: pedir aos participantes para se apresentarem dizendo o que deixaram de fazer em casa, no escritório, no campo, para ir ao encontro. Esta pergunta oferece aos participantes a oportunidade de compartilhar parte de seus sentimentos. É muito comum os participantes falarem sobre assuntos importantes que os estão afetando naquele momento e dos sentimentos que os acompanham. As pessoas também tendem a se sentir aliviadas quando têm a oportunidade de se abrir com as demais. Elas se sentem reconhecidas e, com isso, conseguem até colocar de lado as frustrações ou tensões que poderiam interferir no trabalho do grupo. O grupo também pode se sentir mais humanizado ao testemunhar o surgimento de um ambiente cuidado, o que pode contribuir para estabelecer um processo de trabalho produtivo.



### TROCA DE IMAGEM

Esta é uma técnica bastante útil para lidar com as percepções e desentendimentos que surgem nas relações de parceria entre duas organizações. Escreva numa folha de flip-chart “Como nós nos vemos”, “Como nós vemos o outro grupo” e “Como nós pensamos que o outro grupo nos vê”. Peça a cada grupo para anotar o que surge espontaneamente, usando imagens e metáforas. Quando os dois grupos se reunirem novamente em plenária, peça para mostrarem o que fizeram e para discutirem o que está por trás das imagens e metáforas apresentadas, esclarecendo equívocos de percepção e enfrentando as questões problemáticas.



### CONSTRUÇÃO DE ACORDOS

No lado esquerdo de uma folha de papel escreva uma lista de ‘coisas que eu posso fazer para te ajudar’; e no lado direito desta mesma folha, escreva a lista de coisas que ‘você pode fazer para me ajudar’. Convide a outra pessoa ou grupo para compartilhar as listas feitas. Discutam os resultados e trabalhem nas mudanças.





## UMA ÚLTIMA HISTÓRIA...

**“Eu tinha que me lembrar que as pessoas não são seus comportamentos, que são muitas vezes apanhados em relacionamentos ou situações que trazem o pior delas.”**

Ao longo dos anos, venho trabalhando com várias organizações, cujos líderes ou membros me chocam com seu comportamento, sendo, por exemplo, abusivos com outros ou tolerando práticas que agridem os meus valores. Se a cada vez que isso acontecesse, eu não tivesse me contido, eu teria facilmente desenvolvido uma profunda antipatia por aquelas pessoas com as quais eu estava trabalhando. Mas, fazer isto teria me impedido de trabalhar com elas. Então, a cada caso eu tinha que escolher uma forma de abordagem. Eu tinha que me esforçar para lembrar que as pessoas não são apenas o comportamento que têm; elas também são presas das teias de relações e situações que fazem com que elas deixem vir à tona o pior de si mesmas.

Frequentemente, elas temem perder o controle, não por serem loucas pelo poder, mas porque elas se sentem responsáveis demais e têm relações pouco confiáveis. Quando elas agem por meio do medo, invariavelmente elas se tornam abusivas de muitas maneiras. Então, eu busco me aproximar delas, apreciando o que quer que seja que elas estejam tentando fazer direito (porque sempre há alguma coisa). Eu tento mostrar a elas confiança para que elas se lembrem do benefício de confiar e ser confiável. Dessa maneira, eu consigo lhes dar um feedback que as ajude a se enxergar, a entender como elas próprias acabam minando suas relações com o seu comportamento e a discutir maneiras alternativas de se relacionar com as outras pessoas.



## CAPÍTULO 4

# OLHANDO ATRAVÉS DO ESPELHO

Observando e compreendendo organizações e comunidades

“ *Compreender as necessidades humanas é meio caminho andado para atendê-las.* ”

Adlai Stevenson

Olá, eu sou o Kiko...

Este capítulo é um abridor de olhos, realmente! Ele é cheio de “janelas” diferentes, histórias e dicas práticas, que nos ajudam a entender nossas organizações, como elas crescem e se desenvolvem e como nós podemos apoiá-las caso elas precisem lidar com mudanças.



### LÉO CONTA A SUA HISTÓRIA...

Meu primeiro contrato como um facilitador autônomo de desenvolvimento organizacional começou com uma ligação do diretor de uma ONG da Cidade do Cabo. Ele me chamou e disse que estava tendo dificuldades com sua equipe de administração. A seu ver, o desempenho da equipe estava aquém do que ele gostaria e ele queria que eu os entrevistasse para descobrir quais eram os problemas para, depois, escrever um relatório com recomendações de capacitação.

Então, eu comecei entrevistando cada um dos integrantes da equipe para procurar os problemas. Depois de um tempo fazendo isso, comecei a perceber um padrão comum emergindo das entrevistas: parecia que o problema estava concentrado no diretor e na maneira como ele se relacionava com a equipe e não tanto na própria equipe, como ele havia suposto inicialmente. Ele tinha um comportamento errático e muitas vezes abusivo, por vezes até gritava com membros da equipe, lembrança que trouxe lágrimas aos olhos de quem me contava. Ninguém da equipe sabia o que se esperava deles e tinham medo de perguntar. Eu conseguia ver que as pessoas estavam com os nervos à flor da pele, abaladas. Com a autoestima em baixa, elas cometiam erros

**“Parecia que o problema estava com o diretor!”**

**“Parece que esse cara não é apenas desorganizado e errático - ele também é muito abusivo. Uma das principais queixas das pessoas é que ele grita com elas, desmerecendo-as na frente de outros membros da equipe.”**



bobos, reagiam a tudo, quando não iam embora, provocando um alto índice de rotatividade de pessoas na equipe. Eu conversei com algumas pessoas que trabalhavam nos projetos e muito do que tinha sido dito, foi confirmado.

Depois das entrevistas, que incluíram um levantamento das competências disponíveis e a revisão dos sistemas usados pela administração, eu escrevi meu relatório. Nele, eu descrevi a administração como um sistema simples, direto e adequado, sendo que as capacidades necessárias para operá-lo eram plenamente compatíveis com as competências da equipe. Daí, voltei minha atenção para o diretor e suas relações com a equipe, expondo nua e cradamente o que tinha sido dito. Anexei uma análise muito inteligente sobre o que observei, juntei uma sinopse das entrevistas (claro, que sem citar nomes, respeitando o pacto de confidencialidade) e terminei com um conjunto primoroso de recomendações. Entreguei o relatório na data combinada e saí de lá me sentindo muito orgulhoso do meu primeiro trabalho. Até fiquei com expectativas de ser chamado para ajudar a implementar algumas das minhas recomendações.

Um ou dois dias depois, fui convocado para uma reunião com o diretor. Eu estava até um pouco nervoso, porque até aquele momento eu não havia recebido sequer uma palavra sobre o relatório. O diretor e toda a equipe de administração estavam sentados de um lado de uma comprida mesa e, do lado oposto, havia uma única cadeira: ela era para mim. O diretor incorporou o juiz, o promotor e o corpo de jurados! Ele estava furioso com o relatório e se recusava a acreditar nas coisas que as pessoas tinham dito (e que, diante dele, negavam ter dito), rejeitando minha análise e, por fim, me demitindo. Eu tinha sido convocado, tinha sido acusado, julgado culpado e, por fim, banido!

Olhando para trás eu descobri que eu mereci este tratamento – e me surpreendi que eles ainda tivessem pagado pelo meu trabalho!

“Parece que esse cara não é apenas desorganizado e errático - ele também é muito abusivo. Uma das principais queixas das pessoas é que ele grita com elas, desmerecendo-as na frente de outros membros da equipe.”

O facilitador estava tão errado quanto o diretor!



#### QUESTÕES PARA TRABALHAR

- Quais foram as atitudes e valores que guiaram o facilitador de desenvolvimento organizacional nesta história?
- Que pressupostos ele tinha sobre a maneira como as pessoas mudam?
- O que você teria feito? Seria diferente?
- Qual era o desafio do diretor ao contratar o facilitador?
- Que aprendizagens você pode extrair desta história, que pode ser útil para a sua prática?

#### APRENDENDO COM ESSA HISTÓRIA

Vamos rever a história para descobrir o que exatamente deu errado. Em primeiro lugar, fica claro que a metodologia adotada pelo facilitador, embora convencional, era inadequada. Ele entrevistou a equipe e observou a maneira como ela trabalhava e o sistema organizacional. Nada errado, até aí. Então, ele analisou a situação e chegou a algumas conclusões baseadas em sua própria opinião de especialista. Embora isso seja algo muito comum de se fazer, foi justamente nesse ponto que os problemas começaram. As recomendações escritas com tanto primor e o tom autoritário adotado no relatório pioraram a situação por mostrarem as sombras do diretor. Esse relatório – que viria a ser um documento de domínio público dentro da organização – colocou o diretor em uma péssima posição. Ele estava diante da perspectiva de uma queda humilhante diante de

sua equipe. Por isso, não é de se surpreender que ele tenha revidado com a clássica fórmula “o ataque é a melhor defesa”.

O facilitador estava tão interessado em expor a verdade, e falar sobre a opressão da equipe administrativa, que não levou em conta as possíveis reações do diretor. Ingenuamente, ele acreditou que a verdade libertaria a todos. Ao invés disso, sua intervenção acirrou ainda mais a divisão que existia entre o diretor e a equipe administrativa; e a organização ficou pior do que estava antes dele chegar.

O QUE O FACILITADOR PODERIA TER FEITO DE MANEIRA DIFERENTE?

Quase tudo. Considerando que as questões mais prementes estavam relacionadas a atitudes, comportamentos e relações interpessoais, ele deveria ter investido mais tempo construindo relações e angariando a confiança das pessoas antes de emitir seu parecer. Ele, certamente, poderia ter explorado mais a fundo os aspectos que estavam dando certo e tentado trazer à tona as características positivas que existiam e sobre as quais todos poderiam concordar.

Mas, o mais importante é a maneira que ele escolheu para se relacionar com o diretor, que era justamente a pessoa que mais precisava de ajuda em toda a organização. Se o facilitador tivesse conversado com ele em particular e revelado as coisas que, a portas fechadas, tinha escutado dos integrantes da equipe gestora, talvez a reação do diretor fosse outra. Diante da oportunidade de se deparar com seus próprios sentimentos e percepções, talvez ele estivesse mais preparado para tentar experimentar um novo jeito de pensar.

Talvez, ele até acabasse pedindo desculpas à sua equipe pela sua falta de consideração e por seu comportamento rude e autoritário. E, na melhor das hipóteses, essa maneira de agir teria ainda revelado que,

**“O diretor ficou em uma situação delicada. Ele foi confrontado com a perspectiva de uma queda humilhante diante de sua equipe.”**



## “Um relatório escrito é realmente necessário?”

no final das contas, o problema não era só dele, mas era o resultado de uma dinâmica paralisante, que trazia à tona o pior de todas aquelas pessoas.

Se o que tivesse preponderado nessa interação, fosse um espírito de autoanálise e verdade, sabe-se lá o que o que poderia ter surgido! Talvez, um momento catártico em que todos pudessem começar a compreender o que estava acontecendo na organização, conseguindo se abrir para aprender sobre aquela situação e, eventualmente, se reconciliarem. Se assim fosse, caberia então à própria equipe administrativa apresentar sugestões sobre como fazer as coisas dali em diante. Se o facilitador tivesse encerrado sua intervenção, verificando se ainda existiam dúvidas, medos ou ressentimentos remanescentes, ele poderia abrir um espaço para que cada membro da equipe expressasse como estava se sentindo antes do grupo imaginar um futuro mais saudável; então, caberia a ele oferecer algumas formas práticas de ajudá-los a fazer isso acontecer. E, para fechar com chave de ouro, o facilitador poderia ter criado um momento para todos identificarem as lições aprendidas no processo, terminando com uma sessão em que toda a equipe pudesse dizer qual a maneira que cada um gostaria de se dedicar para que as mudanças necessárias acontecessem.

### RELATÓRIOS ESCRITOS... SERÁ QUE ELES AJUDAM SEMPRE?

Ainda ficou faltando a questão do tal relatório escrito pelo facilitador. Será que era realmente necessário ter feito aquele relatório por escrito? Relatórios escritos geralmente ajudam a registrar resoluções, acordos, passos propostos e algumas das aprendizagens geradas no processo. Mas, nas situações de conflito, os relatórios escritos acabam se tornando trincheiras para a batalha entre posições polarizadas.

Por outro lado, as organizações deveriam ser encorajadas a documentar mais seus próprios processos e a escrever seus próprios relatórios. Neste sentido, elas se tornariam autoras de seu próprio futuro. Fazer anotações informais, que reflipam sobre o que está acontecendo, sobre questões que estão surgindo ou mesmo algumas poucas dicas para ajudar a incorporar as aprendizagens, pode ser muito mais útil do que um relatório escrito.

As organizações deveriam ser encorajadas a documentar seus próprios processos e a escrever seus próprios relatórios, tornando-se autores de seu próprio futuro.



## AJUDANDO A ENTENDER A ORGANIZAÇÃO

ABAIXO, OFERECEMOS ALGUMAS DICAS E PRINCÍPIOS QUE O FACILITADOR PODE USAR PARA AJUDAR A ORGANIZAÇÃO A COMPREENDER E ENXERGAR O QUE ESTÁ ACONTECENDO.

**REVELAR** Revelar e compartilhar o que está realmente acontecendo, ajuda as pessoas a se entenderem melhor e a compreender melhor a própria organização.

**EXPLORAR** Explorar a fundo para compreender não apenas os problemas, mas também para apreciar o que está dando certo, assim como as possibilidades futuras, ajuda o grupo a construir esperança e confiança quando os problemas tiverem que ser enfrentados.

**DESCREVER** Ao investir o tempo que for preciso, procurando descrever o que estão sentindo e os comportamentos que observam nelas mesmas, sem se julgarem, as pessoas conseguem fazer observações bem feitas que ajudam a compor, de uma maneira mais autêntica e menos ameaçadora, um quadro com imagens ricas e detalhadas de sua situação.

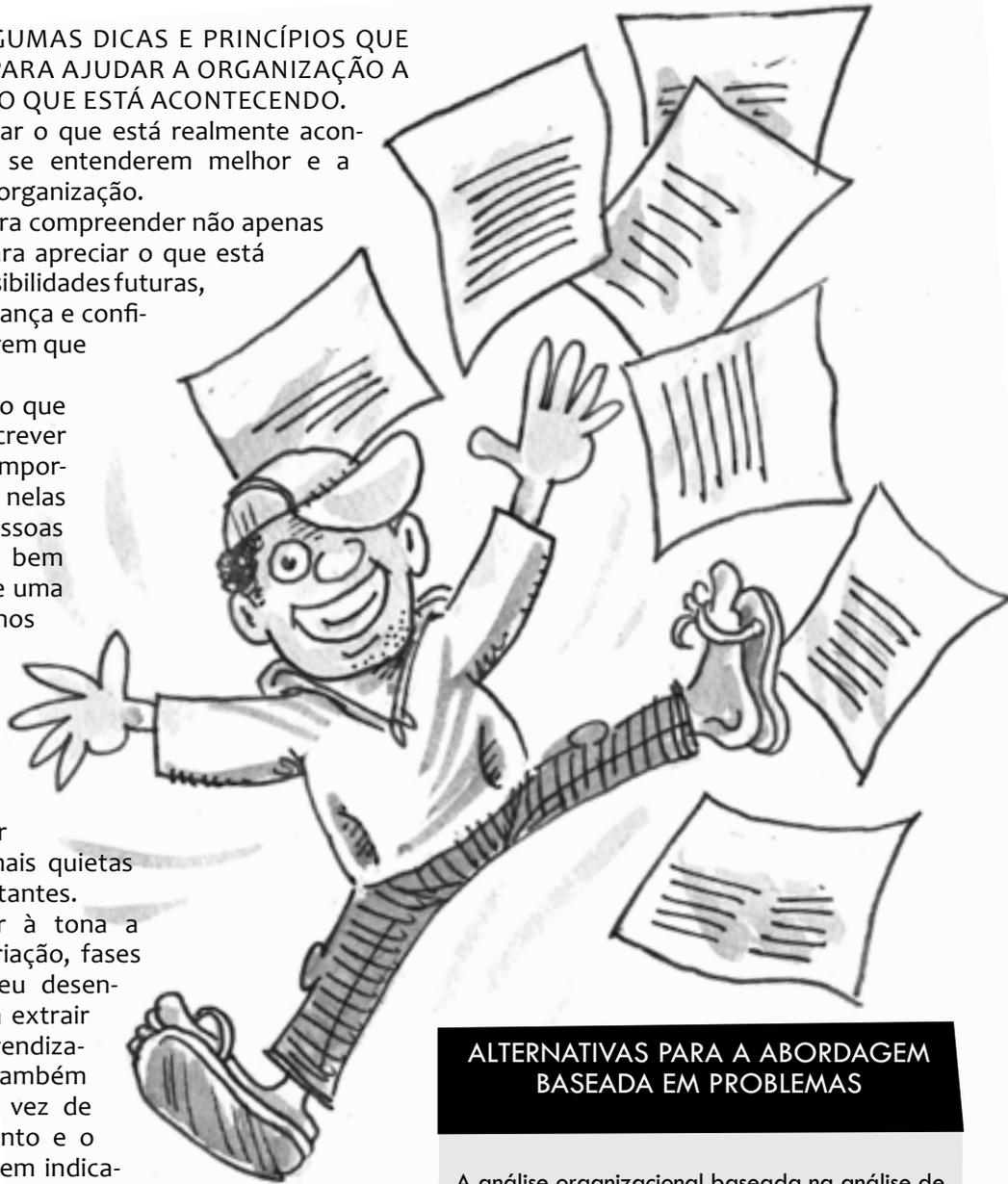
**ESCUTAR** Garantir que todas as vozes estão sendo ouvidas é uma habilidade de grande ajuda para a organização. Na maior parte das vezes, as pessoas mais quietas têm as informações mais importantes.

**TRAZER À SUPERFÍCIE** Trazer à tona a história da organização, sua criação, fases e momentos marcantes de seu desenvolvimento, ajuda as pessoas a extrair coletivamente importantes aprendizagens de sua prática. Ajuda também a apreciar seu progresso, em vez de pautarem o seu desenvolvimento e o seu desempenho baseando-se em indicadores e medidas de avaliações externas.

A típica pergunta: “Como nos saímos quando comparados aos outros?”, em determinadas circunstâncias, ao invés de impulsionar as pessoas, pode acabar minando sua coragem e sua vontade.

**TER CUIDADO** Evite as explicações fáceis ou simples. Problemas difíceis, geralmente têm muitas causas e causas muito complexas, algumas das quais surgiram no passado e outras ainda persistem no presente ao serem ciclicamente reforçadas por círculos viciosos. Assim como os icebergs, muitos dos problemas que percebemos são apenas manifestações superficiais dos problemas mais profundos.

**PRESTAR ATENÇÃO** Prestar atenção aos sentimentos das pessoas ajuda a encontrar valiosas pistas, podendo levar ao que realmente importa.



### ALTERNATIVAS PARA A ABORDAGEM BASEADA EM PROBLEMAS

A análise organizacional baseada na análise de problemas pode ser substituída por duas outras abordagens para se lidar com mudanças: a “Investigação Apreciativa” e o “Desenvolvimento Social baseado em Ativos”. Ambas, apontam para o desenho de processos de mudança, partindo dos recursos existentes, do que está vivo e saudável. Isso pode ser muito frutífero e nós apoiamos esta forma de promover mudanças.

Mas, quando usadas superficialmente, essas abordagens podem fazer com que problemas não muito evidentes sejam varridos para debaixo do tapete, dando lugar a uma falsa imagem de que está tudo bem. Como poderemos ver no Capítulo 5, algumas atitudes, valores ou pressupostos problemáticos precisam emergir e ser confrontados, às vezes até desaprendidos, para podermos abrir o caminho para mudanças.



**“Muitas vezes, avaliações organizacionais podem acabar virando meros exercícios técnicos e sem vida deixando de captar a verdadeira natureza da organização.”**

Ferramentas de avaliação formais, muitas vezes, não são suficientemente flexíveis para levar em conta a história biográfica da organização, que é única.



Muitas organizações que apóiam o desenvolvimento de organizações de base comunitária ou de ONGs passaram a realizar “autoavaliações organizacionais” com suas parceiras. Muitos dos métodos usados para analisar ou diagnosticar organizações foram convertidos em ferramentas para averiguar o funcionamento delas e implantar planos de melhorias.

### INDO ALÉM DOS EXERCÍCIOS TÉCNICOS

Mas essas avaliações podem acabar virando meros exercícios técnicos e sem vida, deixando de captar a verdadeira natureza da organização. As ferramentas e as listas de verificação utilizadas tendem a focalizar mais os aspectos formais e visíveis da organização, tais como a estrutura, os procedimentos e os sistemas de gestão e, especialmente, os sistemas de contabilidade e prestação de contas, com o propósito de assegurar sua capacidade de gerir os recursos que recebe dos doadores. Estes são os aspectos mais visíveis da organização, mas há muitos outros que a gente não consegue perceber usando este tipo de ferramenta e que, no entanto, são os que tendem a ter uma influência muito maior sobre o seu funcionamento.

### LEVANDO EM CONTA A DIVERSIDADE

As avaliações tendem a medir como a organização se posiciona em relação a parâmetros definidos pelas organizações financiadoras. Só que estes parâmetros dificilmente levam em conta a diversidade de formas presentes nas organizações do setor social. Por exemplo, uma ferramenta de avaliação pode questionar se a organização tem um conselho diretor constituído e ativo, quando, de fato, a pergunta mais adequada, talvez, fosse sobre a necessidade de ter ou não um conselho diretor. Talvez, uma organização local que tenha uma cultura organizacional mais tradicional, deva mantê-la ao escolher sua forma de gestão. Já as organizações de caráter mais inovador podem precisar de formas completamente diferentes e inovadoras de gestão.

### A ABORDAGEM DOS MOVIMENTOS SOCIAIS

Organizações de base comunitária e movimentos sociais precisam ser abordados com cuidados especiais, pois frequentemente eles surgem e funcionam melhor em sistemas aparentemente desorganizados ou muito informais, se comparados a modelos “eficientes” de organização. É assim que eles abrem espaço para pessoas não profissionalizadas ocuparem a posição de liderança e participarem do movimento. Os modelos importados de avaliação podem acabar transformando essas organizações em clones ineficientes de organizações profissionalizadas, levando-as a perder suas formas próprias de gestão e a conexão que mantêm com suas bases sociais.

### O PROBLEMA DOS JULGAMENTOS

Avaliações têm um caráter de julgamento. Como nenhuma organização é perfeita, sempre haverá falhas a serem apontadas. Assim, as avaliações podem fazer com que as pessoas se sintam desvalorizadas ou incompetentes. Além disso, os indicadores usados nessas avaliações são, muitas vezes, importados e raramente desenvolvidos pelas organizações de base comunitária ou por ONGs locais, a partir de suas próprias ideias sobre o que é válido ou útil. Quando o CDRA fez sua autoavaliação organizacional, usando um instrumento de

avaliação conhecido e muito empregado, a organização, que aos olhos de seus membros parecia ser forte e saudável, obteve uma pontuação baixíssima justamente no que seus profissionais sabiam ser os seus pontos mais fortes e únicos - aquilo que os diferenciava de todas as outras organizações.

Instrumentos formais tendem a ser incapazes de considerar o progresso ao longo do tempo, por exemplo, a história ou biografia de uma organização. E por que isso é importante? Bem, uma organização pode ter uma pontuação baixa ao preencher uma lista de verificação e, assim, concluir que precisa de ajuda em determinadas áreas. Mas se essa avaliação tivesse sido aplicada um ano antes, ela poderia ter revelado um avanço significativo naquelas mesmas áreas e uma capacidade de seguir melhorando por si só, sem precisar da intervenção externa. Uma avaliação “estática” pode ser muito destrutiva ao desconsiderar importantes conquistas da organização.

### EVITANDO DIAGNÓSTICOS SIMPLISTAS

Diagnósticos simplistas, do tipo “a equipe tem um desempenho fraco, em sua área de atuação, porque os profissionais não tem a necessária competência”, podem acabar jogando todo mundo para fora da estrada. Uma avaliação dessas pode levar a conclusão de que o que falta é treinamento, mesmo quando tecnicamente os profissionais sejam competentes e as razões que levam a um desempenho insatisfatório estejam relacionadas a outros fatores, tais como a falta de confiança, excesso de trabalho ou insegurança em relação ao que se espera deles. Instrumentos avaliativos, que tendem a ver os problemas de maneira compartimentada, podem facilmente falhar na identificação das causas que geram esses problemas.

Consultores externos que aplicam instrumentos de avaliação devem tomar cuidado para não desqualificar a maneira como as pessoas se enxergam. Ao final deste capítulo, descrevemos algumas abordagens que permitem um bom nível de integração com outras formas de autoavaliação. As organizações são tão mais interessantes e complexas do que esses instrumentos sem vida permitem mostrar! Precisamos expandir nossas habilidades de apreciar as organizações como maravilhosas criações da natureza humana.

**“É importante ter cuidado com instrumentos de avaliação que chegam ‘de fora’ da organização, mesmo como os deste livro, para não reduzir as formas locais de ver.”**



[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)





## “Afinal, de quem é essa avaliação?”

Esta história vem da época em que eu era gerente de projetos para uma organização canadense de desenvolvimento que trabalhava com voluntários, proporcionando treinamento e acompanhamento para a formação de pessoas.

Minha organização estava muito entusiasmada com a nova tendência de avaliação organizacional que estava surgindo e nós decidimos experimentar um modelo de autoavaliação, aplicando-o em uma de nossas mais antigas organizações parceiras, no leste da África. Essa organização trabalhava na área rural com um amplo programa que abrangia desde a prevenção de HIV-AIDS até microcrédito, além de tecnologia de informação e treinamentos profissionalizantes para jovens. Ela era conduzida por um líder carismático, uma pessoa muito inspiradora e dinâmica.

Minha diretora visitou essa organização durante dois dias, aplicando o processo de autoavaliação. Devido às limitações de tempo, foram feitas várias conversas individuais com membros antigos da organização, mas a maior parte da pesquisa foi feita pela minha diretora a partir de suas próprias observações. Ela retornou ao nosso escritório, respondeu à pesquisa e preencheu as pontuações correspondentes, tal como a ferramenta adotada pedia. Os resultados obtidos colocaram a organização na categoria de um desempenho “muito fraco” e isso a deixou em dúvida se uma organização tão frágil estaria apta a “absorver” nosso processo de capacitação. Durante a aplicação da ferramenta, diversos membros da equipe comentaram que havia distorções salariais e que alguns integrantes se sentiam desiludidos, preparando-se, portanto, para deixar a organização. Desse modo, de que maneira nosso trabalho com aquela organização poderia se sustentar?

Com isso, nossa parceria com aquela organização foi questionada e muitas das atividades previstas foram canceladas. Eu, como diretora de projetos, fui instruída a preparar um plano estratégico de retirada. Eu senti que o modo como a avaliação foi usada havia sido injusto, já que a ideia inicial era usar o instrumento de avaliação para entender melhor os pontos fortes e fracos do nosso parceiro e, então, podermos desenhar intervenções para melhor apoiá-la. Mas, em vez disso, nós estávamos usando a autoavaliação como uma ferramenta para nosso próprio processo de tomada de decisão, usando as fragilidades de nossas parceiras contra elas próprias.

Eu fiz de tudo para voltar àquela organização, dedicar um pouco mais de tempo a ela e usar outros métodos de análise, além da ferramenta que havíamos aplicado. Era compreensível que eu desse de cara com a desconfiança deles em relação a outro processo avaliativo, já que depois da visita da minha diretora muitas atividades importantes haviam sido canceladas. Eu tentei trazer de volta o espírito da avaliação autorreflexiva ao processo e inclusive compartilhei alguns exemplos dos pontos fortes e fracos de minha própria organização como forma de fazer daquilo um exercício de compreensão mútua. Passamos um bom tempo juntos, conduzindo entrevistas com todas as pessoas da equipe, facilitando workshops e compartilhando nossas perspectivas sobre quais eram as questões essenciais para o futuro da organização. Ao final desse processo, a organização havia desenvolvido uma compreensão compartilhada de suas próprias fortalezas e fragilidades e terminou por decidir que queria estabelecer vínculos com várias outras organizações locais que poderiam oferecer-lhe os recursos que achavam ser necessários para se desenvolverem e superarem os seus desafios. De fato, esse processo sinalizou uma mudança e também o começo do fim de nossa parceria, mas dessa vez como o resultado de uma decisão conjunta e não como uma conclusão abrupta feita pela minha diretora.

Muitas de nós, organizações financiadoras, nos esquecemos de avaliar nosso próprio poder quando batemos à porta da organização que vamos avaliar. Isso mostra o quanto devemos nos esforçar e trabalhar internamente para conseguirmos estar à altura dos parâmetros que estipulamos para as organizações com as quais trabalhamos. Só assim seremos capazes de viver de acordo com os conceitos de soberania e parceria que tanto pregamos.



# DUAS JANELAS...

## PARA AJUDAR A LER AS ORGANIZAÇÕES

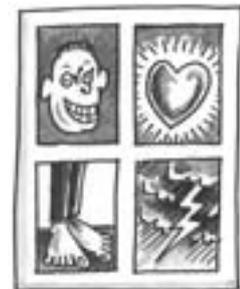
No Capítulo Um nós descrevemos as organizações como sistemas vivos, com diversas características. Essas características incluíam seus valores e princípios, sua prática, as relações humanas, cultura e hábitos, e seu estágio de desenvolvimento. Nós também dissemos que essas características são encontradas sob os aspectos visíveis da organização, tais como a estrutura, a governança e os processos de tomada de decisão, as políticas formais, os sistemas e os modelos que ditam seu planejamento e sua maneira de se organizar.

Aqui, nós vamos apresentar dois modos de se olhar para as organizações - são janelas que nos ajudam a enxergar com clareza essas características fundamentais. Pedimos paciência àqueles leitores que sentem que muitos aspectos visíveis estão sendo deixados de lado em benefício dos menos visíveis. Ficará claro que na compreensão da história de vida, ciclos, cultura e rede de relações de uma organização, as grandes imagens emergem justamente daqueles aspectos menos visíveis e menos formais.

Cada uma dessas janelas nos ajuda a formular diferentes perguntas sobre as organizações com a qual estamos trabalhando. Através da primeira janela nós olhamos para as Fases de Desenvolvimento das Organizações, isto é, como elas se desenvolvem e mudam através dos tempos – algo muito parecido com a Janela das Fases do Desenvolvimento Individual, que vimos no Capítulo Dois. A segunda janela se abre para os Elementos e Ciclos das Organizações, para que possamos ver a organização em ação. Esta segunda janela poderá lembrar o modelo Cabeça-Coração-Pé. Esses modelos são complementares e ajudam a compor uma imagem mais abrangente da organização, considerando também as dimensões de tempo e espaço.



FASES DE DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES



ELEMENTOS CHAVE E CICLOS DAS ORGANIZAÇÕES





## A PRIMEIRA JANELA

### AS FASES DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

#### Como as organizações crescem e se desenvolvem?

Organizações são como seres humanos. Elas nascem, crescem e eventualmente, morrem. No Capítulo Dois, nós dissemos que os indivíduos passam por três estágios de desenvolvimento: o estágio da dependência, o estágio da independência e o da interdependência. Assim como nós, as organizações passam por fases, ou estágios similares.

Bernard Lievegoed e Fritz Glasl, reconhecidos profissionais de desenvolvimento organizacional, depois de observar várias organizações conseguiram distinguir quatro fases diferentes do desenvolvimento organizacional: a Fase Pioneira; a Fase Racional; A Fase da Integração; e a Fase Associativa.

#### Em síntese, as quatro fases

##### 1. A FASE PIONEIRA

Esta fase é como um canteiro de flores: muitas flores misturadas numa disposição um pouco confusa, mas cheia de frescor e energia. É uma fase que se caracteriza pela flexibilidade, mas também por muita dependência em relação ao fundador (o pioneiro), que é visto como uma figura paternal.

##### 2. A FASE RACIONAL OU DE DIFERENCIAÇÃO

“Direita Esquerda – Direita – Esquerda”. As organizações nesta fase marcham independentes, mais conscientes e mais bem organizadas internamente.

##### 3. A FASE DE MATURIDADE OU INTEGRAÇÃO

Como um bom cozido, esta fase é uma mistura do que há de melhor: as organizações tendem a ser independentes, organizadas e mais **flexíveis**.

##### 4. A FASE ASSOCIATIVA

As organizações nesta fase são interdependentes e mais conectadas com o seu meio.

Veja o diagrama para uma visão global das fases.

Diferentemente do que ocorre com os seres humanos, as organizações não têm que passar de uma fase para outra. Algumas, como pequenas organizações de base comunitária ou ONGs, ou, ainda, escritórios de profissionais liberais, tais como de arquitetos ou médicos, podem permanecer muito bem na fase pioneira, enquanto outras, como alguns departamentos governamentais, vivem melhor se permanecerem na fase racional.



# A FASE PIONEIRA

## OS PRIMEIROS ANOS

É como a primeira parte da vida de qualquer pessoa que nasce, cresce e se torna um jovem adulto. A primeira fase de uma iniciativa bem sucedida é frequentemente vibrante, excitante, cheia de surpresas e desafios. Os fundadores (pioneiros) – muitas vezes, uma única pessoa, às vezes duas – começam aquela empreitada com muita motivação, energia e uma grande ideia sobre aonde querem chegar. Os pioneiros tendem a ser seguidos por muitos entusiastas, geralmente amigos que acreditam em sua ideia e investem muito tempo e compromisso em fazê-la nascer.

A organização na fase pioneira tende a manter uma atmosfera familiar e pode ser bastante informal, sem políticas ou procedimentos muito claros. As reuniões tendem a acontecer a qualquer hora, dependendo das necessidades; os planos são feitos às pressas e há muita experimentação. Espera-se que os pioneiros sejam capazes de - e estejam aptos para - tomar decisões rapidamente, sem muita discussão. Nas organizações, na fase pioneira, esse é um período de muita criatividade, agilidade e flexibilidade, em que diferentes pessoas desempenham papéis diferentes, em momentos diferentes.

## CRESCIMENTO E CRISE

Se uma organização é bem sucedida, ela atrai recursos e cresce rapidamente. Mas, com o crescimento, os problemas começam a surgir. As novas pessoas que são contratadas não compartilham das alegrias e dificuldades dos primeiros anos. Quanto maior a equipe, menor o grau de intimidade. Aquela sensação de que formávamos uma grande família vai desaparecendo e surgem os conflitos entre a velha e a nova geração.

Com o volume de trabalho e a equipe aumentando, tudo começa a ficar mais complexo e as dificuldades começam a surgir. Mas nem sempre o pioneiro está disposto a abrir mão do estilo informal de administrar a organização - ele ou ela ainda querem que tudo fique sob o seu controle, do seu jeito. Só que a equipe, cada vez mais empoderada por sua própria experiência, também passa a querer tomar decisões sobre como gerenciar o trabalho que está sob sua responsabilidade.

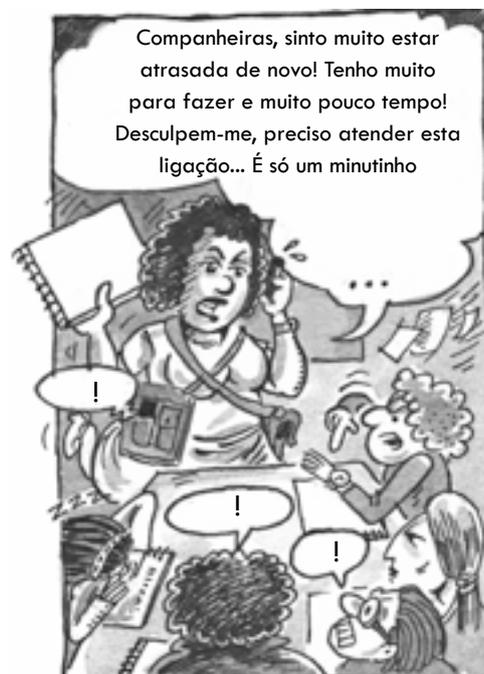
Outros problemas começam a despontar. As coisas podem ficar caóticas e bem bagunçadas. Novos níveis de planejamento e de apoio organizacional são necessários para se lidar com o crescimento e a crescente complexidade do trabalho, incluindo objetivos e políticas claras e bem compreendidas para que as pessoas consigam trabalhar juntas. Tudo isso pode ser alvo de resistência dos fundadores e dos funcionários mais antigos que, nostalgicamente, se lembram da informalidade do início dos tempos. Nesta situação, a motivação tende a diminuir e os conflitos tendem a se tornar mais acirrados.

## LIDERANÇA E FACILITAÇÃO DA CRISE

No Capítulo 1, nós falamos sobre as mudanças emergentes e transformadoras. A Fase Pioneira envolve um tipo de mudança emergente, que tipicamente culmina numa crise que, por sua vez, tem o potencial de provocar uma mudança transformadora. É assim que a organização acaba se transformando por si própria ao entrar na Fase Racional ou de Diferenciação.

Se a liderança for capaz de apreciar esse momento de crise e enxergar a necessidade de transformação, a organização se torna capaz de passar pela crise, alcançando uma nova fase de crescimento - ainda que isto lhe custe algum sofrimento.

Algumas vezes, a crise é grande o suficiente para que a organização



“Insistir para que uma organização na Fase Pioneira se torne mais organizada do que realmente precisa ser é a mesma coisa que acontece com pais que forçam seus filhos a assumir comportamentos de adultos antes da hora.”



perceba a necessidade de buscar apoio externo, contratando um facilitador para ajudá-la no processo de mudança. Essa pode ser uma boa decisão, capaz de evitar uma implosão destrutiva. Para o facilitador, que é contratado por uma organização em crise, a tarefa imediata é conhecer e compreender todos os sentimentos e as ideias que estão circulando e mexendo no equilíbrio da organização. Mas, para que tudo isso seja transformado na fase que vem a seguir, é importante enxergar a crise como uma parte natural do desenvolvimento da organização, e não como um fracasso.

É nesse momento que o facilitador deve ajudar a organização a enxergar e a compreender quais os aspectos da fase pioneira que podem ser mantidos e quais não funcionam mais e precisam ser abandonados ou “desaprendidos”. Assim, o caminho estará aberto para que um novo conjunto de princípios e valores tenha lugar e lance raízes. Este processo de mudança, conhecido com processo em U, pode ser visto mais detalhadamente no Capítulo 5.

Se a crise não for bem conduzida, a organização pode morrer. Ainda mais se exacerbada por doadores que retiram o apoio sob a falsa impressão de que a organização está falhando. Algumas vezes, muito tempo antes de a crise se instalar, doadores ou lideranças ingênuas provocam outro tipo de crise, insistindo para que a organização se torne mais organizada do que realmente precisar ser, ou tentando forçá-la a passar para a Fase Racional (é a mesma coisa que acontece com pais que forçam seus filhos a assumir comportamentos de adultos antes da hora!). Isto pode resultar na perda da energia do fundador e do espírito da

organização, empurrando a organização, antes cheia de vida, para um modo burocrático de funcionamento, em que todo o entusiasmo se transforma em desalento ao esforço.

Alguns pioneiros recusam-se a mudar seu estilo de liderança e acabam perdendo sua insatisfeita equipe, levando a organização ao colapso, ou forçando-a a um novo recomeço em que a fase pioneira se repete.

“Insistir para que uma organização na Fase Pioneira se torne mais organizada do que realmente precisa ser é a mesma coisa que acontece com pais que forçam seus filhos a assumir comportamentos de adultos antes da hora.”

## A FASE RACIONAL

### OS PRIMEIROS ANOS

Se a organização atravessou as tempestades da crise da fase pioneira e a liderança aceitou a necessidade de mudança, então ela conseguirá passar para a próxima fase, sem grandes perdas. É muito comum que o pioneiro acabe saindo da organização durante a crise para fundar outra organização (afinal, é o que eles gostam de fazer), deixando o caminho livre para uma nova liderança.

Essa fase diz respeito à transição de um modelo de organização mais pautado pelos aspectos pessoais, intuitivos e experimentais, para outro mais objetivo, consciente, claro, planejado e mais adequado aos propósitos de crescimento.

Na Fase Racional nós começamos a ver os objetivos e as políticas sendo compartilhados por escrito. Os processos de tomada de decisão são mais claros, com sistemas, manuais de procedimentos e relações mais formais sendo exigidos. A visão, a identidade e o propósito da organização se tornam mais conscientes. As funções de liderança relativas aos planos, procedimentos, objetivos, políticas, organização interna e avaliações são estabelecidas.

A equipe passa a realizar funções mais especializadas nesta fase. Também são criados novos departamentos e são estabelecidos diferentes níveis de gerenciamento, dividindo o trabalho de forma mais

dirigida. Novas lideranças são promovidas, e já não é mais possível ter o pioneiro iniciando, decidindo ou conduzindo tudo sozinho. Esse é o significado de diferenciação. Novas funções integradoras, tais como as reuniões entre departamentos precisam ser criadas para conter o isolamento que vem com a diferenciação.

A essência dessa fase se caracteriza por uma organização que atua de maneira mais consciente e planejada. Isso não quer dizer que o processo seja fácil, uma vez que integrantes da equipe podem opor resistência por sentirem que a organização está virando um órgão burocrático. Com certeza, o principal desafio dessa fase é evitar que a organização se torne mecânica e alienante, por isso é tão importante ouvir todos os pontos de vista para mantê-la viva e saudável. Funcionários mais antigos podem falar com nostalgia dos dias quando “éramos uma grande família”! Manter vivos alguns traços da Fase Pioneira pode ser recurso valioso para equilibrar esta fase.

Organizações racionais não precisam ser burocracias alienantes, embora, às vezes, seja nisso que elas acabem se transformando, como veremos mais adiante. Elas podem ser altamente produtivas, bem organizadas e saudáveis.

Essa fase pode levar a organização a se expandir tanto em tamanho quanto em complexidade, na medida em que libera uma nova energia ao trabalhar de maneira diferenciada. A maioria das grandes organizações no mundo, hoje, aponta para essa fase como sendo a de maior expansão.

### CRESCIMENTO E CRISE

Com o tempo, uma nova crise pode surgir. Por meio da diferenciação, as ideias pioneiras se dispersam e outras pessoas da organização têm que carregar o impulso conscientemente. Elas fazem isso assumindo responsabilidade por uma parte do todo. Mas, pode acontecer delas ficarem presas a essa visão parcial, enxergando apenas aquilo que está sob a sua responsabilidade. E assim, o sentido coletivo do propósito se fragmenta e a organização acaba crescendo em desequilíbrio.

Tipicamente, os problemas que surgem nesta fase decorrem da crescente incorporação mecânica de estruturas, sistemas, políticas e procedimentos orientados à “eficiência”. A tensão começa a crescer na equipe que, tendo-se tornado mais experiente e mais empoderada, sente-se frustrada com a hierarquia que começa a reinar nas comunicações e nos processos de tomada de decisão e com a divisão do trabalho em áreas estanques. Essa compartimentagem da organização pode ter sido útil para por ordem no caos que caracterizava a fase anterior, mas, agora, ela começa a obstruir o desenvolvimento. As pessoas podem começar a se sentir insatisfeitas e desconectadas do propósito de seu trabalho e, ao perder o contato com o objetivo da organização como uma totalidade, passam a se sentir paralisadas e isoladas no processo, como os dentes enferrujados de uma engrenagem desconjuntada.

Então, alguns funcionários começam a ter vontade de desafiar ou quebrar as regras. A reação costumeira da gerência nesses casos é reagir com firmeza, tornando as regras ainda mais rígidas e vigiando o seu cumprimento. Pode até ser que a equipe sucumba à pressão, mas há uma maior probabilidade de que surjam resistências veladas por meio de uma perda de vitalidade, uma diminuição da motivação e baixa na produtividade, além de um aumento no número de faltas, alta rotatividade de funcionários e muita dificuldade de comunicação. E está aberto o espaço para a entrada de um círculo vicioso. A “Política de bastidores” e as fofocas de corredor se tornam o centro de uma organização sombria - a isso nós damos o nome de “crise fria”.

Por outro lado, a situação pode evoluir para uma “crise quente”, com desafios e resistências expostos e cada vez mais conflituosos, também resultando em perda de produtividade e até em protestos e greves.

Em qualquer um desses casos, a crise se aprofunda e alguma coisa tem que acontecer.



“A equipe pode começar a questionar ou quebrar regras.”

**“Muitas pessoas, que instintivamente não gostam da Fase Racional, quando surgem os problemas, sucumbem à tentação de enxergá-los como o final da crise e começam a se preparar para entrar nessa outra fase que parece ser muito mais sexy e atraente: a Fase de Integração.”**

## LIDERANÇA E FACILITAÇÃO DA CRISE

Muitas pessoas (nesta era pós-moderna), instintivamente, não gostam da Fase Racional, seja quando a experimentam na própria pele ou por meio da descrição feita por outros, pois as características desta fase soam como algo mecânico e antiquado. Então, quando os problemas organizacionais começam a aparecer, elas sucumbem à tentação de enxergá-los como o final da crise e começam a se preparar para entrar nessa outra fase que parece ser muito mais sexy e atraente: a Fase de Integração. Mas, o problema é que não dá para mudar de fase sem antes averiguar os problemas. A Fase Racional pode ter um formato mais saudável, em que as organizações conseguem manter as relações humanas e os processos equilibrados com os aspectos mais mecânicos dessa fase.

Mas, se as coisas chegaram ao ponto em que a equipe já alinhou empoderamento e frustração, e a temperatura gelada ou fervendo da crise é alta o suficiente para fazer com que a produtividade caia continuamente, ir para a Fase de Integração passa a fazer todo o sentido. Isto ajudará a demolir as divisões e a mobilizar as melhores capacidades da equipe em direção a uma qualidade diferente de organização.

Mais uma vez, talvez essa seja a hora de pedir ajuda a um facilitador externo para levar a cabo essa transição.

O desafio de facilitar um processo de crise nesta fase é similar ao da fase anterior: apreciar e manter aquilo que funciona e desaprender o que não funciona mais, limpando a área para que os novos princípios organizacionais e as características da nova fase possam estender suas raízes. (Veja outro exemplo do processo de mudança em U, descrito no Capítulo 5).

**Grande parte dos manuais de gestão e liderança disponíveis hoje em dia focalizam as crises vividas por grandes empresas, descrevendo os desafios que tiveram que enfrentar para transitarem para a Fase de Integração. Infelizmente, estes manuais acabam sendo usados por muitas organizações que ainda estão transitando da Fase Pioneira para a Fase Racional, o que faz com que as sugestões ou recomendações apresentadas sejam exatamente o oposto do que elas precisam!**



**“A organização da Fase de Integração é alicerçada por uma visão comum e por um sentido compartilhado de valores e propósitos, e não mais por regras, procedimentos e políticas da Fase Racional.”**

## A FASE DE INTEGRAÇÃO

### OS PRIMEIROS ANOS

Esta fase consiste na integração dos melhores aspectos da Fase Pioneira e da Fase Racional. É uma fase mais humana e mais eficiente e, portanto, mais efetiva na mobilização das diversas capacidades e relações presentes em uma equipe mais madura.

Os funcionários com mais poder em mãos tendem a querer estruturas organizacionais mais horizontais, simples e descentralizadas, que facilitem a colaboração e a comunicação fluida. Esta tendência

pode se configurar como uma rede de equipes ou unidades pioneiras com um menor grau de hierarquização. A organização da Fase de Integração é alicerçada por uma visão comum e por um sentido compartilhado de valores e propósitos, e não mais por regras, procedimentos e políticas da Fase Racional.

### CRESCIMENTO E CRISE

As crises na Fase de Integração não costumam nascer dentro da própria organização. Elas nascem do isolamento da organização, seja em relação ao meio em que ela está inserida ou em relação a outras organizações - talvez vistas como competidoras. Aqui, as oportunidades para o desenvolvimento futuro surgem de novas formas de cooperação e colaboração com outras organizações.

### LIDERANÇA E FACILITAÇÃO DA CRISE

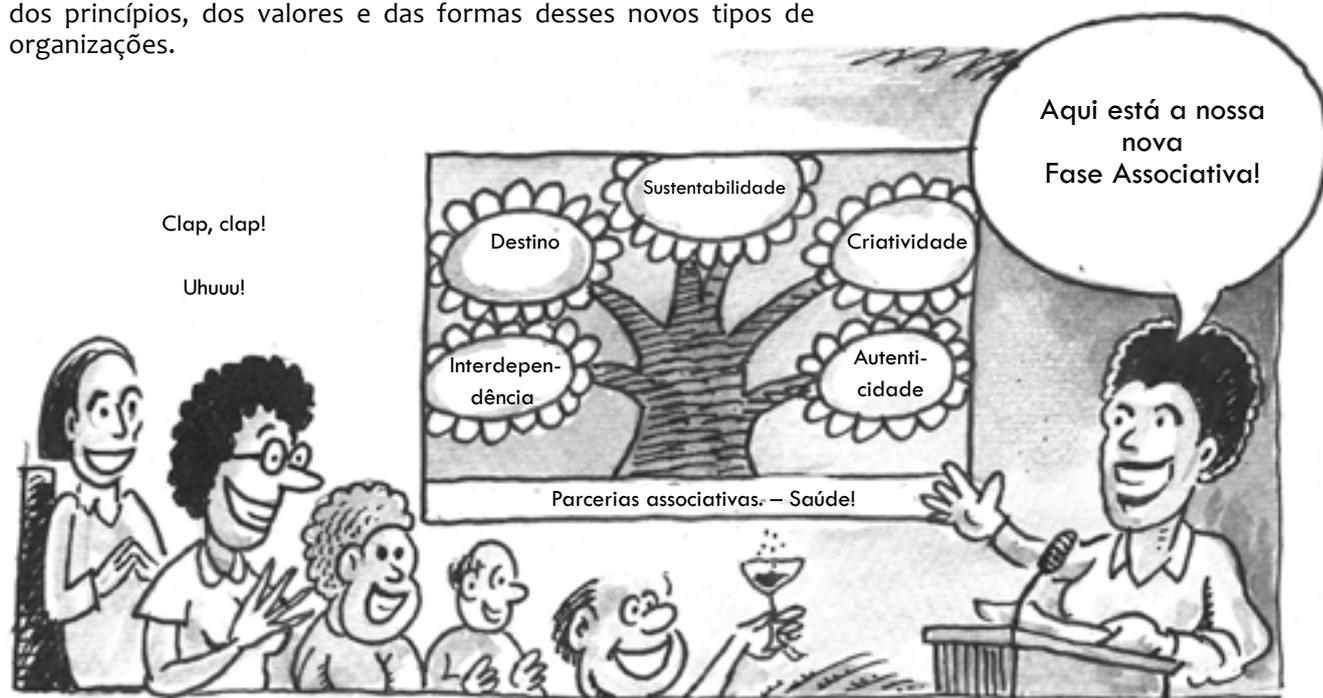
Uma organização que tenha alcançado esta fase tende a ser ocupada por pessoas maduras e com diferentes tipos de talentos, provavelmente muito orgulhosas de suas competências e de suas marcas pessoais. O desafio que se apresenta é fazer com essas pessoas deixem de lado seu aspecto competitivo e seu orgulho e se disponham a se juntar a outras organizações. Isto requer lideranças e facilitadores visionários e perspicazes.

## A FASE ASSOCIATIVA

Neste mundo globalizado em que vivemos, há uma crescente percepção de que partilhamos de um mesmo destino. Em resposta a essa percepção, vem surgindo a necessidade de se construir relações interdependentes, conectando diferentes organizações, de alcance cada vez maior, por meio de parcerias criativas e autênticas. Nós precisamos trabalhar juntos a fim de construirmos a harmonia social e o desenvolvimento sustentável que irá nos proteger e ao nosso planeta, no futuro.

A ideia de parcerias e colaborações entre organizações tem sido aventada há muito tempo e muito já se fez para que elas se concretizassem, mas a dificuldade é grande. Algumas associações desse tipo já começaram a surgir, mas poucos de nós alcançaram a maturidade e o desprendimento demandados por essa fase. Portanto, há uma urgência crescente que nos leva à necessidade de apreensão dos princípios, dos valores e das formas desses novos tipos de organizações.

**“Neste mundo globalizado em que vivemos há uma crescente percepção de que partilhamos de um mesmo destino. Em resposta a essa percepção, vem surgindo a necessidade de se construir relações interdependentes, conectando diferentes organizações, de alcance cada vez maior, por meio de parcerias criativas e autênticas.”**



**CRISES DA FASE PIONEIRA**

- Perda do sentido de intimidade, desenvolvimento de conflitos entre a nova e a velha geração
- Meios informais de gerenciamento já não dão conta da crescente complexidade
- Aumento do caos e da desorganização interna
- Perda de confiança nas habilidades do fundador
- Desejo dos novos integrantes da equipe de exercer o poder de tomar decisões
- Fundador e equipe original resistem às mudanças
- Motivação diminui, conflitos aumentam



**CARACTERÍSTICAS DA FASE PIONEIRA**

- Organização pequena, próxima à comunidade / clientes
  - A personalidade do fundador molda a estrutura e o jeito de trabalhar
  - Liderança carismática
  - As funções são altamente personalizadas e distribuídas de acordo com as habilidades da equipe
  - Improvisação - flexibilidade – dependência
- Desafios: caos, arbitrariedade, dependência da equipe

A fase pioneira

**CRISES DA FASE RACIONAL**

- Fragmentação do sentido coletivo dos objetivos da organização
- Frustração da equipe diante de estruturas, sistemas, políticas e procedimentos mecânicos
- As pessoas se sentem paralisadas e isoladas no processo, como se fossem dentes de roda enferrujados, em uma máquina desconjuntada
- Regras começam a ser desafiadas ou quebradas; a gerência endurece
- Resistências veladas, perda de vitalidade e de produtividade
- Focos de bastidores e surgimento de “crises geladas”
- Ou de “crise quentes”, com desafios e resistências declarados



**CARACTERÍSTICAS DA FASE RACIONAL**

- Formalização das estruturas e dos papéis
  - Políticas internas são a base da gestão administrativa
  - Gestão diferenciada, executiva, racional e com divisão de tarefas
  - Perfil da equipe adequado às necessidades internas
  - Controle – procedimentos sistemáticos – independência
- Desafios: excesso de organização, fragmentação, burocracia

A fase racional

crise

crise

**CRISES DA FASE DE INTEGRAÇÃO**

- Isolamento e competição com outros
- Perda de oportunidades de integração e cooperação com outras organizações



crise

**CARACTERÍSTICAS DA FASE DA INTEGRAÇÃO**

- Visão e valores renovados, desenvolvimento de uma cultura de cooperação
- Mais processos de auto-organização e maior autocontrole
- Gestão situacional e de desenvolvimento, com estruturas mais horizontais
- Funções integradas, equipes autônomas (fator humano sendo considerado)
- As melhores qualidades da fase pioneira e racional combinadas
- Flúida – rede de relações ativa – interdependente

**CARACTERÍSTICAS DA FASE ASSOCIATIVA**

- Relacionamentos interdependentes com outras organizações e com o meio em que a organização está inserida (compartilhamento de destinos)
  - Escolha de um direcionamento que supere os limites da competitividade para ir ao encontro das possibilidades da colaboração
  - Aceitação de maior responsabilidade
  - Internamente similar à Fase da Integração
- Desafios: a formação de grupos com concentração de poder por meio de alianças estratégicas

A fase associativa

A fase de integração





Nossa organização pode saltar da Fase Pioneira para a Fase da Integração ou para a Fase Associativa?

As pessoas fazem essa pergunta, pois essas duas últimas fases parecem ser muito sofisticadas, em sintonia com o que pensam, de maneira moderna. Geralmente, a resposta é “NÃO”, mas esporadicamente um “SIM” pode ser apropriado. Ninguém consegue pular a adolescência, ainda que, quando criança, queira ser um adulto. O mesmo acontece com as organizações: elas não podem queimar etapas simplesmente porque, em cada fase, há importantes lições a serem aprendidas e capacidades que precisam ser desenvolvidas, para que a organização possa ingressar na fase seguinte. Mas, se sua organização contratou pessoas mais experientes, se você investiu um bom tempo no aprendizado durante a Fase Racional e se tentou humanizar as condições de trabalho, não há razões que impeçam a organização de avançar mais rápida e facilmente para a fase seguinte. Características sensatas de gestão são comumente encontradas na Fase de Integração como, por exemplo, flexibilidade no trabalho em equipe, que podem ser introduzidas na Fase Racional.

As organizações também podem se associar a outras organizações em qualquer estágio de seu desenvolvimento, mas isto não acontecerá facilmente, ou naturalmente, até que ela alcance a Fase Associativa.



Nossa organização pode permanecer numa mesma fase?

É natural pensar que as organizações, assim como as pessoas, tenham que passar por todas as fases, mas nem sempre é assim. Muitos departamentos governamentais, por exemplo, devem permanecer na Fase Racional, porque essa é provavelmente a melhor forma organizacional de realizar as tarefas que lhes são pertinentes. Da mesma forma, ONGs ou associações comunitárias podem ficar muito bem na Fase Pioneira. Ao longo do tempo, elas podem adotar uma ou outra característica de fases mais “avançadas” - por exemplo, tornando-se mais associativas - sem, no entanto, perder sua essência pioneira.

Nossa organização pode evitar ou pular uma crise?

Não, porque estas crises são características naturais e inevitáveis do processo de desenvolvimento. Mas é possível evitar que as crises destruam a organização. As crises permitem que desaprendamos aquilo que não serve mais, podendo alavancar a energia necessária para a organização se lançar numa nova fase. Uma boa liderança deve ser capaz de antecipar tanto uma crise (com ou sem a ajuda de um facilitador externo), como deve ser capaz de assegurar que a crise não seja vista de maneira equivocada, ou que seja, ainda, manipulada a ponto de provocar um desastre.



Uma organização pode estar em mais de uma fase ao mesmo tempo?

É muito comum que organizações de grande porte tenham partes - departamentos - em estágios de desenvolvimento diferentes. Uma nova seção ou departamento pode ser criado para implantar um novo produto ou serviço e a prática e cultura deste departamento podem ser bastante similares às das organizações na Fase Pioneira. Enquanto isto está acontecendo, o restante da organização pode estar atravessando a crise da Fase Racional.



O que acontece quando uma organização morre?

Nunca é fácil lidar com a morte, mas algumas vezes tem que ser enfrentada. No nosso trabalho com organizações de desenvolvimento, nos deparamos, muitas vezes, com a estagnação: a recusa em deixar velhas ideias morrerem ou pessoas agarrando-se a glórias passadas. Nós já vimos organizações, cujas forças vitais originais já minguiaram há tempos, mas elas continuam se mantendo vivas com o apoio de financiadores; outras são sustentadas por pouca coisa, como memórias de um longo e distante sucesso do passado; ou, ainda, outras que se mantêm em pé porque são sustentadas por líderes envelhecidos que não conseguem se separar das estruturas decadentes, pois é tudo o que lhes restou das grandes realizações de suas vidas; assim, simplesmente não conseguem encarar a hipótese de fechar as portas. Quando somos chamados para trabalhar com organizações que estão nessas condições, a natureza do nosso trabalho é quase clerical: temos que ajudar as pessoas a ter uma boa morte - uma morte gentil - e conduzir um funeral.





Existe alguma coisa como a “boa morte” de uma organização?

**“Como qualquer bom funeral, deve haver espaço para as pessoas expressarem sua dor e pesar e, ao fazê-lo, criarem o início de uma caminhada para uma nova vida.”**

Como num bom funeral, a “boa morte” de uma organização requer que se aprecie tudo o que foi realizado, que seja celebrado o que foi a sua vida e que também se faça uma avaliação franca e honesta da qual possa emergir lições importantes. Assim como nos bons funerais, deve haver espaço para as pessoas expressarem suas condolências e se lamentar e, ao fazer isto, criar espaço para uma nova vida. A boa morte de uma organização deve liberar as pessoas do ônus da responsabilidade, arrependimento ou culpa por qualquer coisa que tenha falhado; deve ser um processo de superação e de perdão, de deixar as coisas partirem desta para melhor, tendo em mente que novas organizações sempre surgem no espaço que se abre, quando a velha organização finalmente descansa.



**ALGUMAS DICAS E TÉCNICAS**

Nem toda crise organizacional representa uma crise de transição de fase. Se você é uma liderança ou um facilitador trabalhando com crises, a primeira coisa é verificar se o que você está enfrentando não é apenas uma dificuldade natural, que exige uma boa tática de resolução de problemas.

Se você tiver certeza de que está diante de uma crise característica de uma fase de desenvolvimento, então pode ser que valha a pena compartilhar a descrição das fases com os membros da organização e pedir que eles apontem os desafios que deverão ser enfrentados. Isto poderá ajudar as pessoas a perceber que o que elas estão vivenciando é natural e, dessa maneira, reduzir o grau de ansiedade, evitando que elas atribuam umas às outras (especialmente à liderança) culpas pelo que está acontecendo.

Olhar para as características das fases também ajuda a vislumbrar as possibilidades futuras e isso insufla esperança nas pessoas. No entanto, há que se tomar cuidado para que as pessoas não queiram repensar a organização imediatamente usando essas novas ideias sem terem, antes, enfrentado a crise – algo que pode ser feito ajudando-as a encarar os sentimentos, as dinâmicas invisíveis e apoiando-as no desapego ao que está por trás da crise. Apressar processos só vai levar a organização a recair mais uma vez nos velhos modos e hábitos que geraram a crise.

**FAZENDO A BIOGRAFIA DA ORGANIZAÇÃO**

Um dos exercícios mais poderosos para ajudar uma organização a entender seu próprio processo de desenvolvimento é a narrativa da Biografia Organizacional. No Capítulo 2, nós introduzimos a ideia do Trabalho Biográfico para ajudar a entender o ciclo de vida de um indivíduo. Nós podemos fazer o mesmo com as organizações. Este tipo de trabalho, em geral, deixa as pessoas se sentindo mais conectadas e capazes de apreciar como a organização se desenvolveu e qual foi a contribuição das lideranças, trazendo à tona bons aprendizados e ajudando a construir uma compreensão mais profunda da história que está por trás da situação atual.

**Biografia organizacional  
UMA FERRAMENTA ÚTIL**

Use esta ferramenta para descrever uma organização como se fosse uma imagem através dos tempos: isso ajudará as pessoas a perceberem as fases do desenvolvimento da organização.

Use-a também para examinar cada ponto de virada ou crise na vida da organização, para entender qual o impacto que elas tiveram sobre a atual situação da organização e para que seja lançado um olhar mais amplo a respeito do que pode ser aprendido dessas crises: para que as pessoas consigam achar qual a direção para o futuro.



[www.barefoot.org](http://www.barefoot.org)





entre si.

Os valores determinam as relações e a cultura de uma organização. Quando as pessoas falam com propriedade sobre “o nosso modo de ser e agir”, temos que questionar: com o que a organização realmente se importa? Quais as crenças (positivas ou negativas) que guiam seu comportamento e suas ações? Que valores estão sendo contestados ou provocam tensões? Os valores geralmente estão numa polaridade dentro de uma mesma organização – por exemplo, transparência e confidencialidade ou consenso coletivo e liberdade individual. As organizações saudáveis, geralmente, tentam aceitar essas polaridades. Podemos compreender muito sobre as organizações quando olhamos para a maneira como elas lidam com essas tensões.

Como líderes ou facilitadores, vale a pena prestar atenção aos valores vivenciados na prática, aos tipos de relacionamentos e culturas que estão vivos na organização, desenterrando não somente o que as pessoas dizem, mas como elas se comportam e tratam umas às outras. Se você puder ajudar a organização a enxergar isso, estará contribuindo para construir as bases que apoiarão um saudável processo de desenvolvimento da organização como um todo.

## **PÉS: o trabalho que queremos realizar**

Qual o trabalho que as pessoas da organização realmente querem realizar? Não é raro ver organizações trabalhando naquilo que os doadores as pagam para fazer, em vez de se dedicarem àquilo que os funcionários gostariam de estar fazendo. Também encontramos pessoas que estão naquele emprego para pagar as contas ou porque dá status. Embora não se possa acusar ninguém por isso, a organização sofrerá se seus funcionários não estiverem realmente interessados em trabalhar na verdadeira vocação da organização.

A maior parte das organizações se compõe de uma grande variedade de pessoas. Essa diversidade implica em uma multiplicidade de vontades diferentes, trazendo para a organização um desafio: será que ela é capaz de acolher todas essas diferenças, garantindo liberdade para que todas elas se expressem, sem perder sua coesão?

## **2. Compreendendo o contexto**

*O trabalho que o mundo quer que façamos*

Todas as organizações atuam dentro de um contexto determinado. O contexto inclui as condições sociais, econômicas e políticas e as relações estabelecidas pela organização nos níveis local, nacional e global.

As organizações precisam compreender as várias camadas do contexto em que vivem tanto para identificar o trabalho que precisa ser feito, como as condições que afetam a sua capacidade de fazer este trabalho. No mundo de hoje, o contexto está em permanente mutação; a realidade do ano anterior talvez não seja aplicável aos dias atuais. Portanto, uma organização que queira se manter saudável, tem que manter seus olhos abertos e ser capaz de se adaptar para ter certeza de que o trabalho que faz continua a ter relevância.

Além de ter que descobrir o que quer fazer, a organização tem que descobrir o que o mundo precisa e quer que seja feito (e onde). Ao descobrir isto, a organização pode ir ao encontro do que o mundo pede, revelando a sua verdadeira razão de ser, o seu propósito.



### 3. Propósito da organização

O CASAMENTO ENTRE A NOSSA VONTADE E AS NECESSIDADES DO CONTEXTO



#### KIKO CONTA UMA HISTÓRIA...

Você conhece aquela história sobre o fabricante de chicotes para cavalos que odiava carros?



Você conhece aquela história do homem que fazia chicotes para cavalos que odiava carros? Pode parecer uma piada, mas isto realmente aconteceu. Uma das empresas inglesas mais bem sucedidas do início do século XX cresceu produzindo e vendendo chicotes para os condutores de carruagens. Eles tinham uma enorme paixão e orgulho pelo que faziam. Sua missão era ser a melhor fabricante de chicotes de toda a Grã-Bretanha. Mas eles cometeram um equívoco fatal. Eles se recusaram a aceitar que os automóveis estavam se tornando mais populares e acessíveis e que, muito em breve, substituiriam os veículos com tração animal. Como a demanda por chicotes desapareceu, as vendas da empresa foram caindo até a sua falência total. Por não conseguir enfrentar o fato de que seu produto não seria mais necessário, eles foram incapazes de fazer as mudanças que talvez os tivessem preparado para diversificar suas atividades, produzindo mercadorias para as quais houvesse demanda. Cega para a realidade de sua situação, essa grande empresa morreu.

O propósito de uma organização expressa a razão pela qual ela está trabalhando, porque esse trabalho faz sentido e porque ela é relevante para as necessidades do mundo em que ela atua.

Por exemplo: nosso propósito é capacitar as mulheres contaminadas pelo HIV-AIDS da região, para que sejam capazes de apoiar-se mutuamente e de se organizar para ter acesso a seus direitos, de modo a viverem mais e terem vidas mais felizes e saudáveis.



Um propósito bem definido orienta o trabalho da organização e será a referência pela qual você medirá a contribuição da sua organização para as mudanças que quer fazer no mundo. O propósito deve ser inspirador e tem que ser facilmente compreendido por todos aqueles que serão guiados por ele.

## PAIXÃO E RELEVÂNCIA

No início dos anos 90 do século XX, quando a luta contra o apartheid chegou ao fim, muitas ONGs foram incapazes de se adaptar a nova realidade e as complexidades que, então, surgiram na África do Sul. Algumas delas, ainda presas a um ativismo feroz, foram perdendo sua relevância. Outras, animadas pelas mudanças, fizeram de tudo para colocar-se a serviço do novo governo e, ao fazerem isso, perderam a paixão e a capacidade crítica, tornando-se dóceis prestadoras de serviços do Estado. Por não terem compreendido claramente o que queriam fazer nesse novo contexto, essas organizações tornaram-se incapazes de ajustar seus propósitos para ir ao encontro da nova realidade.



no Mas, qual é o sentido de fazer algo que realmente se quer fazer se não houver relevância mundo? Ou será que é melhor fazer aquilo que se sabe necessário, mesmo que não seja o que queremos fazer?

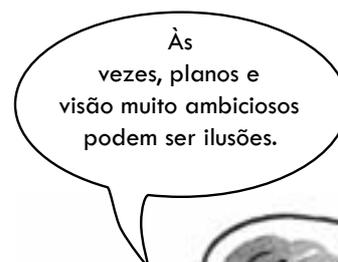
Nem uma coisa nem outra. Um propósito bem definido surge da sobreposição entre o que você quer fazer, enquanto organização - cabeça/coração/pés da sua identidade organizacional - e a compreensão daquilo que o mundo está precisando ou pedindo para ser feito. Isso pode ser mais claramente visto no diagrama de Elementos e Ciclos da Organização, que serão apresentados na página 21.

## VISÕES OU IMAGENS-GUIA

Ajuda muito ter uma visão poderosa, uma imagem inspiradora dos propósitos pelos quais você quer trabalhar ao longo dos anos. Contudo, é preciso ter cuidado para não se deixar levar por uma formulação fantasiosa (por exemplo, “Nós visualizamos um movimento de solidariedade nacional, com milhares de grupos de autoajuda funcionando em todo o país e dentro de 5 anos o cargo de ministra, no Ministério da Saúde, sendo ocupado por uma mulher soropositiva”). Mas nem por isso você precisa deixar de ser ousado!

Algumas organizações preferem desenvolver uma imagem-guia, que é uma imagem detalhada e realista de onde ela deseja estar dali a um ou dois anos. Este tipo de imagem ajuda a integrar as ideias e desejos de todos, de modo que juntas as pessoas possam realmente “ver” o futuro do qual querem ser parte.

Outras organizações, que atuam em temas ou áreas de muita incerteza ou imprevisibilidade, preferem não ter nenhuma das duas coisas, mas optam por ter um conjunto de princípios, valores e objetivos de curto ou médio prazo, mantendo-se assim abertas às muitas possibilidades de futuro que vão se constituindo a partir de sua prática. Mas, seja qual for a situação, os propósitos da organização devem ser flexíveis, ajustando-se às mudanças que acontecem no contexto e, também, ao que a organização aprende a partir de sua prática sobre o que é possível fazer.



## 4. Estratégias e abordagens

ENCONTRANDO O SEU VERDADEIRO TRABALHO



A abordagem central de uma organização conta qual o pensamento que permeia profundamente o trabalho que ela desempenha e quais são os processos-chave por meio dos quais ela realizará seus propósitos.

Por exemplo: “Nossa abordagem visa ajudar mulheres infectadas a desenvolverem relacionamentos mais sólidos entre si, para se apoiarem e formarem uma base de solidariedade. Nessa fundação, nós queremos ajudá-las a construir em cooperação, confiança recíproca e habilidades para que elas sejam capazes de ter voz, solidariedade, organização e de formular estratégias criativas para se relacionar com o Governo, conseguindo ter acesso aos recursos e serviços a que têm direito. Nós também as ajudaremos a aprender continuamente a partir de sua própria experiência e a aprofundar a própria capacidade de pensar, tornando-se aos poucos mais independentes de nós”.

**Uma Estratégia Organizacional fala sobre como a organização irá traduzir sua abordagem em ações concretas.**

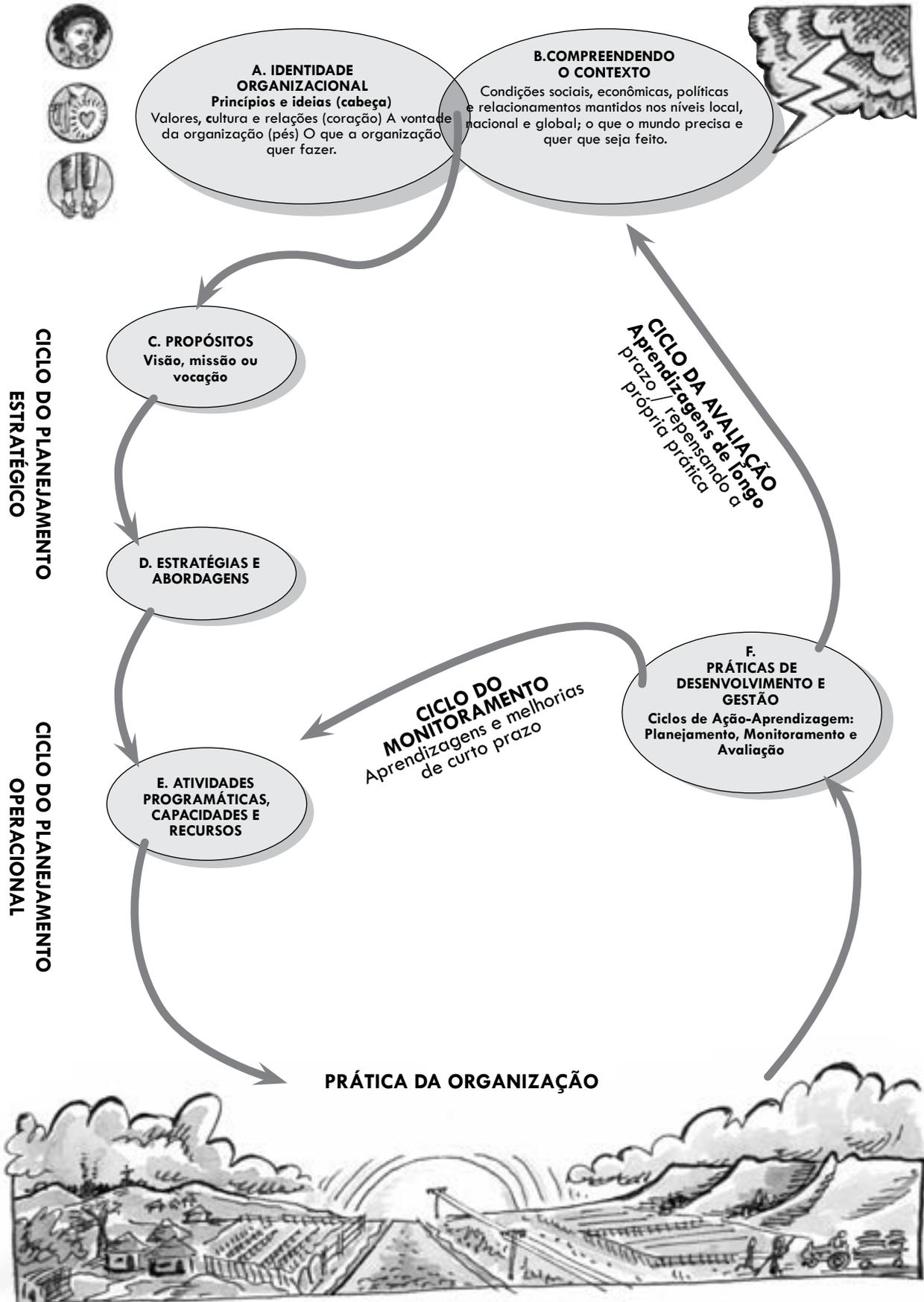
Por exemplo: “Nossa estratégia é ajudar grupos de apoio formados por mulheres soropositivas, que sejam capazes de dar e receber conselhos umas às outras a partir de suas próprias experiências. Nós identificaremos as mulheres soropositivas por meio dos hospitais locais e centros de diagnóstico, oferecendo-lhes informações básicas sobre estes grupos de autoajuda. Nós faremos atividades de conscientização com os grupos para ajudá-los a conhecer seus direitos e os caminhos legais de acesso a eles (tais como benefícios financeiros, tratamento, cotas de alimentos). Também articularemos os grupos entre si para ampliar a solidariedade por meio de atividades de aprendizagem e para formar a base para ações coletivas. À medida que os grupos se fortalecerem, nós direcionaremos nossas ações para aquilo que eles desejarem, o que poderá levar as nossas atividades para áreas ainda desconhecidas”.

Nossa experiência vem demonstrando que poucas organizações estão conscientes de suas abordagens para lidar com mudanças e, por isso, acabam trabalhando de maneira errática e improdutiva. (No caso das organizações pioneiras isso não é um problema muito sério, na medida em que elas estão experimentando com o próprio trabalho).

Muitas organizações, ao atender a exigência dos financiadores, formulam seus projetos usando o Método do Marco Lógico, e acabam fracionando seu propósito em objetivos e atividades separadas (considerando que, segundo este método, tudo isso convergiria para o alcance do proposto). Quando as condições para a mudança são simples e previsíveis (como descrito no Capítulo 1), isto até pode acontecer. Mas, na maior parte das vezes, quando se está lidando com cenários de desenvolvimento, o risco desses métodos é obter uma prática fragmentada, não gerando as conexões e tampouco novas possibilidades necessárias para efetivar mudanças.

Destinar tempo de vez em quando para pensar e repensar o propósito, as abordagens e as estratégias utilizadas é uma maneira de trazer vida e profundidade à prática da organização. É aqui que o ciclo de planejamento, monitoramento e avaliação tem um papel fundamental. Manter o foco e a consciência de onde está o verdadeiro trabalho da organização evita a realização de atividades que não foram pensadas a fundo, além de poupar tempo, recursos e frustrações.

# DIAGRAMA ELEMENTOS E CICLOS DA ORGANIZAÇÃO



## 5. Atividades programáticas, capacidades e recursos

Este item inclui aquilo que é mais visível da prática de qualquer organização. Com os propósitos claros e as estratégias e abordagens formuladas, esse elemento resolve a tarefa de formular as atividades através das quais a estratégia será implementada. Ao mesmo tempo, mobiliza as capacidades humanas – habilidades, métodos e técnicas – que serão necessárias para realizar essas atividades, os recursos materiais e os sistemas de apoio administrativo necessários ao trabalho no campo e no escritório.

## 6. Práticas de desenvolvimento e gestão

*(incluindo os Ciclos de Ação-Aprendizagem - Planejamento, Monitoramento e Avaliação)*

Dê mais uma olhada no diagrama dos elementos e ciclos organizacionais. Note que esse elemento se conecta a todos os outros por meio do Ciclo de Planejamento, Monitoramento e Avaliação. Esses ciclos são como a circulação do sangue em um corpo vivo, que continuamente alimenta a organização para que ela possa se renovar regularmente e se desenvolver ao longo do tempo.

Este elemento também inclui a gestão dos demais elementos por meio de processos de aprendizagem e de sistemas e procedimentos de gestão de pessoas, da própria prática e dos recursos materiais e financeiros da organização.

“Ação-Aprendizagem” é a expressão usada para descrever o ciclo contínuo de aprendizagem para a melhoria da prática. Todas as organizações pensam e aprendem com sua experiência e com a sua prática, não importa se consciente ou inconscientemente, mas as organizações mais efetivas são as que regularmente dedicam tempo e energia para esse aprendizado. O Capítulo 7 traz mais ideias e orientações a este respeito.

### CICLO AÇÃO-APRENDIZAGEM

Planejamento, monitoramento e avaliação fazem parte do grande Ciclo de Ação-Aprendizagem da organização. Existem ciclos contínuos de planejamento, implementação, monitoramento e ciclos mais longos de planejamento estratégico, implementação e avaliação.

### PLANEJAMENTO

Planejamento é o processo que esclarece as intenções e objetivos da organização, vinculando-os às suas ações. O planejamento tem dois componentes: planejamento estratégico e planejamento operacional.

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO** usa o trabalho feito durante o desenvolvimento da identidade institucional e da compreensão do contexto – de onde surge o seu propósito – e utiliza-o para desenvolver e periodicamente repensar estratégias e abordagens da organização. Se já tiver sido feita uma avaliação, ela deve ser usada para alimentar o processo de planejamento estratégico.

**O PLANEJAMENTO OPERACIONAL** tem origem no trabalho realizado com as estratégias e abordagens. Esse planejamento dá origem aos planos de atividades e ao plano de desenvolvimento das capacidades necessárias. O planejamento operacional é influenciado pelo aprendizado vindo do monitoramento continuado, permitindo o replanejamento periódico e o aperfeiçoamento do trabalho.

## MONITORAMENTO

Este ciclo acontece em curto prazo e se caracteriza por ser um processo contínuo (diário, semanal, mensal) de reflexão a respeito das estratégias, das abordagens, das atividades e dos sistemas de apoio, para assegurar que todos já estão em marcha, direcionados para ir ao encontro do Propósito. O monitoramento envolve aprender, repensar e replanejar. Desta forma, o trabalho da organização vai se ajustando e aperfeiçoando constantemente.

## AVALIAÇÃO

Este é o ciclo de aprendizagem de longo prazo, que permite repensar o trabalho da organização (e a organização do trabalho) a partir da experiência acumulada ao longo do tempo.

A avaliação permite extrair lições da prática e medir o quanto do seu propósito a organização está conseguindo realizar.

A meta da avaliação é indicar como a organização apoia o trabalho programático e de que maneira usa seu aprendizado para melhorar o seu futuro. A avaliação permite repensar a identidade da organização e reexaminar o contexto para ver se algo mudou. Qualquer mudança que tenha acontecido, nas condições que cercam a organização, precisa ser incorporada para se repensar seu propósito e, conseqüentemente, suas abordagens, estratégias e atividades.





## UMA PALAVRA DE ALERTA

PARA DOADORES E ONGS INTERNACIONAIS

Processos conscientes, organizados e sistemáticos de Planejamento, Monitoramento e Avaliação (PMA) ou de Ação-Aprendizagem podem não ser apropriados para organizações na fase pioneira. Jovens organizações aprendem predominantemente a partir do que fazem; e é importante que doadores ou facilitadores não as pressionem para monitorarem, replanejem ou avaliem suas ações de maneira muito rígida. Esta é uma fase de pouca consciência sobre si em que, assim como uma criança, a atuação da organização está muito marcada pela intuição, experimentação, aprendizagens por acertos e erros e replanejamentos em movimento.

Nesse estágio, a experiência ainda não é suficiente para aprendizagens muito significativas. Portanto, permitam que as organizações caminhem mais soltas. Quando surgir a percepção da necessidade de uma abordagem mais consciente, aí sim, ofereça apoio, caso elas queiram, para ajudá-las a desenhar e implementar seus sistemas de planejamento, monitoramento e avaliação.



### LÉO COMPARTILHA CONOSCO UMA EXPERIÊNCIA MUITO FRUSTRANTE...

Uma vez, há muito tempo, eu ajudei a fundar uma pequena organização de educação, que trabalhava com estudantes e professores na Cidade do Cabo. Nós havíamos solicitado recursos a um pequeno número de doadores e quando recebemos as doações, ficamos muito entusiasmados. Mas, junto com os recursos vieram as exigências: uma documentação tão detalhada – planejamento anual, relatórios trimestrais, avaliações, instruções etc. – que sobrava pouco tempo para fazer o verdadeiro trabalho da organização. Havia outro fator ainda mais desgastante: cada documentação tinha seu próprio formato e cada uma exigia um modo diferente de preenchimento. Eu imaginei que tanta exigência era a maneira que os financiadores tinham para se assegurar de que nós estávamos desenvolvendo boas práticas com aqueles recursos; mas o fato é que a excessiva demanda desses documentos gerava o efeito oposto, tirando-me do trabalho de campo e impedindo-me de desempenhar o papel que eu havia planejado no processo de desenvolvimento da organização, enfraquecendo, assim, nossa prática. Imaginem como eu estava frustrado com tudo aquilo.

Doadores devem deixar as lideranças pioneiras fazerem seu trabalho no campo. Eles devem ser cuidadosos para não amarrarem a organização com regras muito rígidas, propósitos de longo prazo, relatórios muito detalhados - que consomem muito tempo para serem redigidos -, relacionamento com doadores e preenchimento de requerimentos burocráticos. Este é um daqueles casos em que, certamente, menos é mais!

## USANDO O DIAGRAMA DOS ELEMENTOS E DOS CICLOS ORGANIZACIONAIS PARA LER A ORGANIZAÇÃO

Quando uma organização pede ajuda a um facilitador para lidar com problemas específicos, a melhor maneira de começar o trabalho é fazendo um levantamento, uma pesquisa. Basicamente, o facilitador começa simplesmente observando e escutando a organização. O trabalho dele é segurar um espelho para que organização se enxergue. O Diagrama dos Elementos e dos Ciclos Organizacionais é um modelo muito útil que pode ajudar a formular questões para orientar esse processo.

O facilitador começa realizando entrevistas confidenciais com os membros da equipe - individualmente ou em grupos - e observando as pessoas em atividade. Eventualmente, o facilitador pode pedir para participar de alguma atividade, apenas como meio de sentir a vida da organização.

É muito frequente os facilitadores receberem pedidos de ajuda para a formulação do plano estratégico ou para conduzir algum trabalho de fortalecimento das relações interpessoais da equipe. Ou, então, serem chamados para ajudar num processo de reestruturação ou para apoiar no desenho de um sistema de monitoramento e avaliação.

Porém, qualquer que seja a solicitação, invariavelmente o problema é muito maior do que o que se pode enxergar à primeira vista. Por exemplo, um pedido para reconstrução do espírito de equipe pode surgir porque falta coesão ou porque há recorrentes focos de conflito na organização. Por meio da observação e do diagnóstico, o facilitador pode descobrir que diferentes grupos têm diferentes interpretações dos objetivos da organização; e essa pode muito bem ser a fonte do conflito.

Algumas vezes, os facilitadores são chamados para ajudar no planejamento estratégico, aparentemente porque o plano anterior não está funcionando, mas logo se percebe que não há nada de errado com o plano, mas, sim, com a cultura institucional ou com os relacionamentos dentro da organização. Neste caso, um novo plano não será a resposta e provavelmente irá fracassar também se os valores, os relacionamentos e a cultura da organização não forem revistos e trabalhados.

Ao tornar a organização consciente dos elementos e dos ciclos organizacionais, o facilitador pode ajudá-la a se enxergar melhor e assim tomar decisões para implementar modos mais apropriados de fazer o seu trabalho.

**“Qualquer que seja a solicitação, invariavelmente, o problema é muito maior do que o que se pode enxergar à primeira vista.”**



[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)



**“Uma vez que a confiança é estabelecida, as percepções mais íntimas se tornam possíveis.”**

Observar uma organização não significa avaliá-la ou julgá-la, mas apenas olhar e apreciar o que ela é ou onde ela está naquele momento em que tenta buscar seu caminho, sem ficar comparando-a com outras organizações ou avaliando o que ela “deveria ser”. Num campo em que frases como “melhores práticas” e “as dez melhores” são brados retumbantes, isso pode ser um grande desafio! Como facilitadores, temos que deixar de lado nossas ideias sobre a organização ideal e realmente apreciar a organização que temos diante de nós. Fazer isso não é fácil. Depois de vários anos trabalhando com organizações, ainda exige muito esforço de nossa parte colocar de lado nossa experiência que dita o que é bom e o que não é bom, de modo a não impormos nossa opinião aos outros.



### RUBENS COMPARTILHA UMA SIMPLES METÁFORA

Deixe-me levá-lo em uma viagem de volta à minha infância. Quero lhes contar sobre uma casa muito especial, que significa muito para mim. Essa casa pertencia à família de uns vizinhos de quem eu gostava muito e lá eu passava muito tempo do meu dia. No começo, tudo o que eu via da casa, era seu exterior – a imagem que eu tenho da sua forma, do seu tamanho, das janelas cuidadosamente pintadas e de seu jardim com maravilhosos canteiros de flores ainda é muito clara para mim. Eu consigo até lembrar, exatamente, do tipo de telhado que aquela casa tinha.

No começo, o interior da casa era um mistério para mim. Eu ainda posso me lembrar da primeira vez em que minha mãe e eu estivemos lá: dei uma rápida olhada atrás da porta principal antes de a minha mãe me puxar dali. Na segunda vez em que eu estive lá, eu brinquei com as crianças no quintal e tive uma visão diferente da casa. Na vez seguinte, eu fui convidado para tomar um chá com biscoitos lá dentro e tive a oportunidade de explorar mais um pouco seu interior. Todos os cômodos contavam alguma coisa sobre aquela família: o quarto caótico das crianças, a cozinha agradável, a sala de estar com sua confortável mobília antiga. Eu gostava especialmente da cozinha. A dona daquela casa adorava cozinhar e as estantes da cozinha eram abarrotadas de curiosas iguarias que nós não tínhamos em nossa casa.

Na medida em que minha amizade com a família se fortalecia, eu começava a passar mais tempo com ela e a conhecer cada cantinho da casa. Ela se tornou o meu segundo lar. Por conhecer aquela casa tão bem, pude ter uma ideia muito melhor daquela família – como eles viviam, do que gostavam ou não gostavam e as coisas nas quais eles mais acreditavam. Por exemplo, eles sempre se sentavam para jantar juntos, insistindo para que lavássemos as mãos antes de comer e começando cada refeição com uma oração.

Teria sido impossível conhecer aquela casa tão bem, sem estabelecer um relacionamento que foi se desenvolvendo com o tempo até eu vir a me tornar um hóspede querido, com o privilégio de passar horas de muita qualidade com aquela família.

Trabalhar com comunidades e organizações é uma experiência parecida com essa. No começo, você só consegue vê-las por fora, mas, na medida em que seu relacionamento se estreita, sua visão da vida interior daquela organização ou comunidade começa a se expandir. Uma vez que a confiança se estabelece, compreensões mais profundas tornam-se possíveis. Como as pessoas permitem que você “entre” na organização, seu conhecimento sobre ela torna-se mais consistente, sendo mais valioso. Certamente, construir relações está intimamente vinculado à compreensão das organizações.



Considerando-se que a visão é apenas um dos nossos sentidos, a observação de uma organização depende não somente das coisas mais óbvias, mas também de nossa habilidade de apreender aqueles aspectos que são menos visíveis ou que estão fora de nosso campo de visão. E esses aspectos incluem as relações que existem dentro da organização, da sua cultura e assim por diante.

O modelo das Fases do Desenvolvimento Organizacional e o diagrama dos Elementos e Ciclos Organizacionais são ferramentas úteis ou janelas que orientam nosso processo de observação das organizações. Para usá-las da melhor maneira possível, aqui seguem algumas técnicas que permitem ir mais fundo na exploração das histórias, elementos e ciclos da organização. Tenha em mente que estas técnicas não devem ser usadas separadamente, mas simultaneamente.

## OBSERVAR PARTICIPANDO

Participar de diferentes aspectos da vida organizacional pode trazer compreensões mais profundas. Isso pode incluir assistir a uma reunião da equipe, por exemplo, ou acompanhá-la numa visita a campo, ou compartilhar uma refeição com alguns integrantes da equipe. É muito comum que as organizações que não têm o costume de receber gente de fora, representem o que elas acham que você quer ver e, quando as coisas não vão lá muito bem, tentam até esconder o que está acontecendo. A saída é ser capaz de ir além desse estágio inicial, encontrando uma situação mais tranquila, em que as pessoas se sintam livres para serem elas mesmas. Para os facilitadores externos, participar da vida da organização ajuda a “entrar na pele” dela, algo que só observando de fora seria impossível.

Assumir o comportamento de ‘mosquinha voadora’ pode ser muito útil; você pode rondar a recepção ou os locais onde as pessoas costumam se reunir para tomar café e, assim, sentir um pouco como elas se comportam e se relacionam umas com as outras. Mas tenha cuidado para as pessoas não pensarem que estão sendo espionadas!

Na história contada por Rubens sobre seus vizinhos, ele mostra como só depois de conhecê-los bem o suficiente para ser convidado a partilhar de suas refeições é que as crenças e rituais daquela família se tornaram visíveis para ele. Em uma organização, os valores e padrões de comportamento podem estar tão cristalizados e ignorados que as pessoas nem têm consciência deles. Nestas situações, fazer perguntas não ajuda a revelar muita coisa. Mas partilhar da vida da organização pode fazer com que o invisível passe a se tornar mais visível.

## OBSERVANDO POR MEIO DE PERGUNTAS, DA ESCUTA E DE ENTREVISTAS CONFIDENCIAIS

No Capítulo 2, nós destacamos o ‘perguntar’ e o ‘ouvir’ como habilidades fundamentais para lideranças e facilitadores – e especificamente vimos como escutar com a Cabeça, com o Coração e com os Pés. Lideranças e facilitadores podem aprender muito com entrevistas confidenciais – fazendo perguntas e ouvindo respostas. Estas entrevistas podem ser conduzidas tanto individualmente como em pequenos grupos.

As entrevistas podem revelar informações-chave ou, eventualmente, segredos sobre a organização. Isto pode colocar o facilitador na estranha posição de ter informações privilegiadas que não são do conhecimento de todos os seus membros. Sua tarefa não é nada fácil: manter a confidencialidade enquanto encoraja os outros a serem abertos e transparentes entre si.



**“Assumir o comportamento de ‘mosquinha na parede’ pode ser muito útil - mas tenha cuidado para as pessoas não pensarem que estão sendo espionadas!”**

## Um comentário sobre questionários

- Se você precisa usar questionários prontos, para obter um conjunto de respostas consistentes sobre algumas questões, então, assegure-se de deixar espaço para as pessoas abordarem assuntos que suas perguntas não cobrem.
- É melhor começar com questões que são abertas, e menos específicas, para que a conversa flua. No final da entrevista, reserve um tempo para verificar se alguma pergunta do seu questionário ficou sem resposta.

**“Encorajar as pessoas para que falem de suas experiências, ilustrando suas opiniões, é uma forma de ajudá-las a rever suas formas de pensar sob uma nova luz.”**

Tem pessoas que ficarão felizes de lhe dar certas informações, desde que seus nomes não sejam mencionados. Neste caso, é muito importante que o facilitador cheque a veracidade das informações anônimas, para não se tornar um veículo de falsas acusações.

As pessoas tendem a ficarem mais confortáveis para falar aberta e honestamente se sentem que estão em um ambiente seguro. Criar esse ambiente é também uma tarefa do facilitador.

Durante as entrevistas, há a tendência de as pessoas quererem fugir de assuntos que as deixam desconfortáveis. Se você percebe que há mais coisas para serem ditas, peça simplesmente: “você poderia falar um pouco mais sobre tal assunto?”. Geralmente, um pedido singular desses já ajuda a enunciar informações importantes.

Também costuma ser uma boa prática envolver as partes interessadas (stakeholders) de fora da organização nesse processo. Estas pessoas, que podem ser representantes dos grupos-alvo, parceiros, funcionários do governo etc., podem ter perspectivas muito particulares a respeito da organização, ajudando a compor uma imagem mais rica e detalhada da organização.

### **OBSERVANDO POR MEIO DE HISTÓRIAS REAIS E EXPERIÊNCIAS**

Seja nas entrevistas, oficinas ou processos de grupo, as pessoas devem ser encorajadas a dar exemplos específicos de sua própria experiência. Então, essas experiências podem ser bem exploradas para permitir o surgimento de compreensões mais profundas. Encorajar as pessoas para que falem de suas experiências, ilustrando suas opiniões, é uma forma de ajudá-las a rever suas formas de pensar sob uma nova luz. A seção sobre Ação-Aprendizagem (Capítulo 5) traz orientações para trabalhar e aprender com a experiência.

### **OBSERVANDO POR MEIO DA ESCUTA DOS SENTIMENTOS**

Os sentimentos com frequência fornecem pistas para coisas que estão escondidas e que são importantes para as pessoas. Ajudar as pessoas a expressarem seus sentimentos é uma técnica-chave para descobrir o que vive abaixo da superfície. Se você puder ajudar as pessoas a se expressarem para outras, você estará ajudando a pavimentar uma estrada para facilitar processos de mudança.



## OBSERVANDO POR MEIO DA ESCUTA DAS VONTADES (QUERER)

Ajudar as pessoas a conhecerem melhor o que elas realmente querem pode ajudá-las a entender melhor o seu próprio comportamento. Muitas vezes, não temos a menor ideia do que realmente queremos, mas sabemos que lá no fundo de nossa consciência há uma necessidade, uma intenção, um anseio.

Diferentes pessoas podem achar que querem o mesmo que todo mundo, mas uma conversa mais profunda pode revelar que, de fato, elas querem coisas completamente diferentes. E a recíproca também é verdadeira: pessoas que pensam que suas necessidades são diferentes podem perceber que querem as mesmas coisas que todas as outras. Em ambos os casos, se for possível ajudar as pessoas a trazerem para a superfície o que elas querem para, depois, compartilhar, será mais fácil delas encontrarem pontos em comum que as permitam caminhar para frente, juntas.

### Observando seus próprios sentimentos e reações

Pense no seu primeiro encontro com uma organização. Você se sentiu relaxado e bem-vindo? Você se sentiu inspirado ou confuso, quando ouviu o que a organização estava querendo fazer, e como isso se encaixou no trabalho que estava fazendo? Nossas respostas interiores – muitas vezes ignoradas por nós mesmos – são uma ajuda vital na leitura e na compreensão da organização.

### Observando por meio de pessoas de fora

Se você for uma líder que quer saber mais sobre a sua própria organização, talvez você fique preocupada por não ter certeza se sua equipe está se abrindo de verdade com você. Neste caso, o melhor a fazer é se perguntar por quê. Pode ser que eles não estejam querendo ferir seus sentimentos, ou que eles sintam medo de você. Talvez eles possam estar com raiva de você, mas temam seus próprios sentimentos e sintam-se envergonhados com isso. É muito comum que lideranças peçam a um observador externo e confiável – um facilitador, por exemplo – para observar a organização, falar com os integrantes e descobrir o que eles estão pensando, sentindo e querendo.

### Observando por meio de insights imaginativos

Em alguns momentos os problemas estão tão escondidos ou são tão complexos, que nossa mente racional não é capaz de decifrá-los. É aqui que os insights imaginativos podem ajudar. Assim como os poetas e artistas são capazes de revelar o lado profundo da vida humana por meio de símbolos e metáforas, nós também podemos usar imagens e ‘paisagens’ para descrever coisas num nível mais profundo. Para fazer isto não é necessário ser um bom desenhista ou escritor - algumas vezes, gestos muito simples são suficientes, como uma palavra ou uma analogia. Por exemplo, alguns poderão dizer que a situação se parece com “um trem descarrilhado, descendo montanha abaixo” ou que “os relacionamentos na organização são como granadas prontas para explodir”.

## TRABALHANDO COM IMAGENS

As imagens verbais ou pictóricas podem conter revelações muito surpreendentes para todo mundo – e também podem estimular conversas muito boas!

Para explorar e examinar suas próprias impressões tente começar com uma boa metáfora sobre o lugar onde você se encontra. Se, por exemplo, enquanto você estiver observando uma organização surgir uma imagem de uma bandeja de cubos de gelo isso pode significar que as pessoas com as quais você está lidando são frias e precisam ser ‘aquecidas’. Se a alternativa que surge em sua mente é a imagem de um ônibus descendo a toda velocidade uma ladeira, em direção a um enorme incêndio, talvez seja hora de acionar o freio... O compartilhamento dessas imagens com as pessoas com as quais você está trabalhando pode realmente ajudar a revelar algumas verdades escondidas.





## MAURA, UMA VOLUNTÁRIA NA REPÚBLICA DOS CAMARÕES COMPARTILHA SUA HISTÓRIA CONOSCO

### Aprendendo sobre o “deixar ir”

Desenvolvimento organizacional é um fenômeno novo para os nossos parceiros na República dos Camarões. A organização em questão era um exemplo da situação em que o fundador/diretor detinha todo o poder e tomava todas as decisões. A equipe, os voluntários e até os membros do Conselho, simplesmente não tinham voz na condução da organização. Quando o diretor chegava ao escritório, todo mundo devia se levantar, cumprimentá-lo e recitar o slogan da organização.

O diretor era bastante resistente à ideia de ter um processo de desenvolvimento organizacional facilitado por pessoas de fora, por medo de ser exposto ou traído. Mas o Conselho, apoiado por algumas pessoas da equipe, achava que esta era uma grande ideia. Seria uma oportunidade para os membros da equipe expressar seus ressentimentos em relação ao diretor, que até então não tinha demonstrado interesse algum em ouvir o que a equipe tinha a dizer. No entanto, havia um grupo a quem o diretor gostava de escutar: os beneficiários da organização. E ele também se sentia confortável com o envolvimento deles na autoavaliação da organização.

Para permitir que a organização pudesse experimentar a sensação de estar no controle e ser dona de si própria, sugeriu-se a formação de um comitê de desenvolvimento organizacional para conduzir este processo. O diretor era membro deste comitê. Durante esse processo, os membros do comitê ficaram muito impressionados ao ouvir os beneficiários dizerem o quanto eles apreciavam o trabalho da organização. Depois da autoavaliação, a organização pode ver mais claramente os desafios que tinha diante de si e as pessoas foram capazes de visualizar onde elas gostariam que a organização estivesse no futuro.

Mas o facilitador, que estava muito impaciente, me chamou para dizer que o processo estava andando muito devagar e que a equipe e os voluntários estavam sempre no campo executando outras atividades, em vez de estar concentrada no processo de desenvolvimento organizacional.

O facilitador ficava dizendo “como as coisas deveriam ser”, sem levar em consideração a realidade da organização, tais como seus recursos, os níveis de educação dos integrantes da equipe e dos voluntários, a agenda de atividades etc. A organização passou a ficar na defensiva por estar se sentindo criticada. O diretor teve uma discussão com o facilitador, que o acusou de estar violando o processo de desenvolvimento organizacional... O diretor, então, quis saber o que o facilitador era de fato: se um fiscal ou um facilitador. No fim da história eles já nem se cumprimentavam mais.

Nós tivemos que intervir para ajudar a resolver o impasse, ainda que não diretamente com a organização. Planejamos uma reunião separada com o facilitador,



recordando-lhe seu papel e ajudando-lhe a entender que somente a organização pode decidir fazer com que as mudanças aconteçam. A única coisa que ele podia fazer era ajudar a organização a ver as mudanças necessárias, mas nunca forçar a organização a fazê-las. E que a organização poderia até aceitar facilmente mudanças, desde que não se sentisse ameaçada. Nós o ajudamos a ver que o desenvolvimento organizacional não é uma coisa separada do cotidiano da organização; e que suas relações eram inestimáveis para o processo de mudanças.

Tempos depois, nós tivemos outra reunião com o facilitador e o ouvimos falar de algumas mudanças muito significativas. O diretor o tinha convidado para uma reunião com a equipe, com o objetivo de revisar o plano de desenvolvimento organizacional. Eu notei que entre eles já havia um pouco mais de amabilidade. Eles até contaram algumas piadas e o facilitador admitiu que isso já vinha acontecendo de vez em quando.

Cinco meses mais tarde, o diretor, agora se sentindo menos ameaçado, começou a delegar algumas tarefas e também a planejar atividades com uma boa participação da equipe e dos representantes dos beneficiários. Ele estava realmente muito admirado com a contribuição de sua equipe e dos voluntários; e começou a perceber o potencial que eles tinham. Um dia ele me disse: “Maura, eu agora vejo as coisas de uma maneira diferente. Eu estava preocupado com o que aconteceria com esta organização se eu morresse. Agora eu vejo o valor de se investir nas pessoas e ajudá-las a aprender. Eu vou deixar que tudo siga o seu caminho. Eu achava que algumas pessoas da minha equipe não soubessem nada. Eu sinto como elas estão entusiasmadas e eu nem mexi com motivações financeiras”.

Quando nós organizamos uma visita de intercâmbio, ao invés dele aparecer, enviou em seu lugar uma pessoa da equipe. Embora as mudanças fossem graduais, eu estava muito impressionada com o que eu vi dois anos depois de estar trabalhando com aquela organização.

## CAPÍTULO 5

# Entrando em territórios desconhecidos

### Facilitando mudanças na organização

“Nem tudo o que se vê pode ser mudado, mas nada pode ser mudado até que seja visto.” ”

James Baldwin

“Reformistas acreditam erroneamente que a mudança pode ser alcançada por meio da brutalidade”. ”

George Bernard Shaw

Olá, eu sou o Mario...

Você pode ter ajudado as pessoas a compreender o que realmente está acontecendo em suas organizações, mas agora é o momento de ajudá-las a fazer algo sobre isso! Daqui em diante a expedição pode ficar mais difícil: como ao se chegar às partes do rio onde a correnteza fica mais forte, exigindo manobras habilidosas com o barco. Este capítulo traz algumas ideias para lidar com essas correntezas e um par de coletes salva-vidas para ajudá-lo a não se afogar. Provavelmente você vai cair na água, acredite, mas não se preocupe: você não será o único – e há maneiras de subir de volta ao barco!



## LÉO NOS CONTA ESTA HISTÓRIA



### MORTO NA NEVE

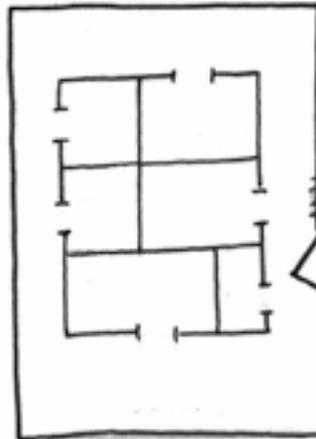
Há alguns anos, um facilitador estava “penando” durante um seminário muito difícil numa pequena ONG, com aproximadamente 20 pessoas. A organização estava em pé de guerra consigo mesma, consumida por rivalidades e desconfianças entre os gerentes e os profissionais de campo. O diretor pediu a esse facilitador que o ajudasse a resolver o conflito.

Ele começou o processo pedindo às pessoas para compartilhar suas experiências e compreensões sobre os problemas. O diretor e os gerentes contaram o ‘seu’ lado da história e os profissionais de campo contaram o deles, enquanto o pessoal da administração permanecia em silêncio, como de costume. Não havia sequer uma concordância sobre quais eram os problemas. Eles descreviam o que parecia ser de duas organizações diferentes e ‘os outros’ eram sempre os culpados. Então, o facilitador pediu para cada um que fosse para o seu respectivo grupo e fizesse uma imagem da situação de crise da organização, usando papel e giz de cera.

Quarenta minutos depois eles retornaram. Os gestores queriam mostrar sua imagem primeiro. Era a figura de uma macieira com frutas saudáveis no alto e maçãs podres na base. Essa imagem não foi de grande ajuda e talvez tenha até contribuído para acirrar as divisões entre os grupos. A imagem composta pelo grupo dos profissionais de campo era mais interessante: uma vista aérea de uma casa sem telhado e com muitos quartos, mas com todas as portas voltadas para fora da casa e nenhuma porta dentro da casa. Essa imagem suscitou um pouco de discussão e eles concordaram que havia problemas de comunicação na organização pelos quais todos eles eram responsáveis. Então, o grupo administrativo mostrou sua imagem: era a de um adorável alce estendido na neve, com um arame farpado enrolado no pescoço e muito sangue jorrando. Ele estava morto.

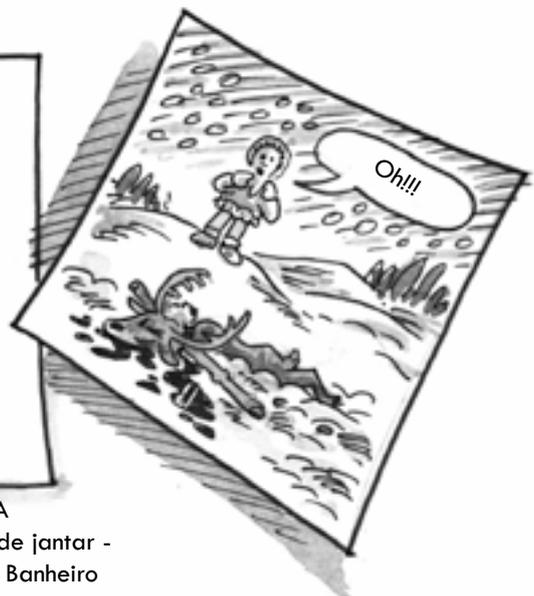
O facilitador disse lembrar-se do impacto dessa imagem sobre as pessoas que estavam na sala. Naquele momento, a organização mudou para sempre. Foi um choque para todos enxergar a verdade contada dessa maneira brutal pelo grupo da administração - formado só por mulheres -, normalmente tão tranquilo. A partir desse momento, as conversas mudaram completamente, pois as pessoas tornaram-se mais honestas e abertas umas com as outras. No final do dia, um caminho foi encontrado.

Eles descreviam o que parecia ser de duas organizações diferentes.



PROJETO DE CASA

Cozinha - Quarto 1 - Sala de jantar -  
Quarto 2 - Sala de estar - Banheiro



### QUESTÕES PARA TRABALHAR:

- O que realmente aconteceu nessa história?
- Por que você acha que o exercício de desenho fez diferença?
- Você tem alguma opinião sobre o papel dos administradores, como os mais marginalizados do grupo?
- Que aprendizados ou ideias isso estimula na sua própria prática?

“Foi um choque para todos enxergar a verdade contada dessa maneira brutal.”

## TEMAS COMUNS NA FACILITAÇÃO DE MUDANÇAS

Ao trabalhar com organizações ao longo dos anos, notamos que vários desafios enfrentados pelas organizações eram mais facilmente identificáveis. Assim, relacionamos esses desafios na lista a seguir. As razões pelas quais esses desafios surgem são sempre complexas e diferem muito de uma organização para outra.

### RECONHECENDO O POTENCIAL

Este é o maior dos desafios, pois as organizações desconhecem sua reserva de recursos e sua capacidade criativa. A maioria das organizações tem nas pessoas uma rica diversidade de talento e experiência, de ideias e pontos fortes que ainda não foram descobertos e aproveitados.

### ENXERGANDO AS OPORTUNIDADES

As organizações geralmente não enxergam as oportunidades de apoio e colaboração existentes fora dela e deixam de investir tempo e esforço para pesquisar e entrar em contato com outras organizações para descobrir quais as possibilidades existentes. Existem barreiras competitivas ou territoriais entre organizações que, frequentemente, impedem que isso seja feito.

**QUESTÃO PARA TRABALHAR:** como líderes ou facilitadores, como podemos ajudar pessoas a descobrirem a rica diversidade e o potencial de recursos existentes dentro da própria organização e entre outras organizações?

### FORTALECENDO A LIDERANÇA (E OS LÍDERES)

Líderes sempre lutam para encontrar o estilo adequado de liderança e podem ficar isolados. Como isso afeta o modo deles liderarem? É importante saber que líder é apenas uma forma de liderança. Nós também podemos encontrar boa liderança em nossos processos com a equipe, especialmente na aprendizagem coletiva e nas reuniões estratégicas.

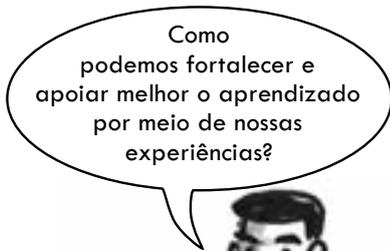
**QUESTÕES PARA TRABALHAR:** que tipo de liderança a organização precisa? Onde as pessoas estão mostrando uma capacidade de liderança saudável, que pode ser fortalecida? Onde há liderança pouco saudável e ineficaz?

### RENOVANDO OS PROPÓSITOS

As organizações e as pessoas mudam o tempo todo, vendo a si mesmas e ao mundo de outro jeito, com o passar do tempo. Confusões em torno da identidade, do contexto e do propósito de uma organização acabam acontecendo. As coisas lá fora também estão sempre mudando: as circunstâncias e as necessidades do mundo. Assim, os propósitos precisam mudar para se adaptar aos novos tempos. As pessoas dentro das organizações precisam renovar-se regularmente

Como líderes ou facilitadores, como podemos ajudar pessoas a descobrirem a rica diversidade e o potencial de recursos existentes dentro da própria organização e entre outras organizações?





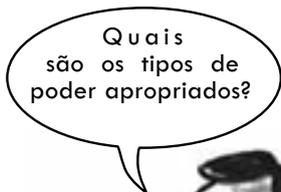
e aprofundar sua compreensão coletiva do propósito maior da organização.

**QUESTÕES PARA TRABALHAR:** quais são as coisas mais importantes para nós? O que nós realmente queremos fazer? O que realmente é necessário que façamos? Onde está o verdadeiro trabalho e o propósito agora?

#### **APRENDENDO A PARTIR DA EXPERIÊNCIA E PARA O FUTURO**

O trabalho de desenvolvimento é excessivamente complexo e o contexto está sempre mudando. Poucas respostas nos são dadas. Precisamos nos retroalimentar e refletir para aprender a encontrar o nosso caminho para o futuro. Isso significa que organizações só poderão se manter vivas, com sustentabilidade e desenvolvimento, se estiverem continuamente aprendendo a partir de sua própria experiência e inovando sua prática e seu apoio organizacional para encontrar as circunstâncias, que sempre mudam.

**QUESTÕES PARA TRABALHAR:** Como estamos aprendendo? Como podemos fortalecer e apoiar melhor o aprendizado por meio de nossas experiências? Como podemos garantir que isso seja feito regularmente - e não como exceção -, como elemento vital do ciclo do trabalho?



#### **TORNANDO-SE CONSCIENTE DO PODER**

O poder vive nas relações e se um dos lados está infeliz com o tipo de poder que está sendo exercido, o relacionamento pode adoecer e ficar disfuncional, originando uma crise. Muitas pessoas não têm consciência dos diferentes tipos de poder que exercem e podem exercer. No capítulo 3, descrevemos muitos deles.

**QUESTÕES PARA TRABALHAR:** Quais os diferentes tipos de poder que as diferentes pessoas da organização têm? Que tipos de poder governam as principais relações e comportamentos da organização? As pessoas estão conscientes deles? Eles são funcionais e saudáveis? Quais são os tipos de poder apropriados para governar as relações nesse estágio da vida da organização? De que outra maneira o poder poderia ser exercido?

#### **COMPREENDENDO A CULTURA ORGANIZACIONAL**

Quando regras ocultas e hábitos minam as relações, ou quando a organização diz uma coisa e faz outra, você pode estar certo de que está lidando com questões relacionadas à cultura organizacional. As regras informais e práticas da organização são frequentemente mais poderosas que as políticas e procedimentos formais.

Geralmente, o problema está relacionado com subculturas que competem entre si, ou com diferentes grupos de pessoas que carregam sentimentos fortes e velados sobre outras pessoas, dentro da organização. Isso pode ser um problema, mas nem sempre: várias culturas vivendo lado a lado também podem trazer uma boa diversidade e uma tensão saudável.

**QUESTÕES PARA TRABALHAR:** como podemos tornar isso mais transparente? Como podemos nos reconectar com nossos valores centrais ou construir novos valores para fundamentar os nossos relacionamentos e a nossa cultura?

#### **COMPROMETIMENTO COM NOSSA PRÁTICA**

De vez em quando, a prática da organização deixa de ser clara, compartilhada ou compreendida por todos.



**QUESTÕES PARA TRABALHAR:** qual é o nosso real trabalho? Todos nós compreendemos isso claramente? Temos uma abordagem muito bem pensada e uma estratégia com a qual concordamos e nos comprometemos?

### ESCLARECENDO OS PROCESSOS

Onde há confusão sobre os papéis de cada um, ou falta de entendimento sobre as responsabilidades, é preciso trazer clareza. Esclarecer quais os papéis de cada um ajuda as pessoas a se sentirem confiantes em relação à sua contribuição para o trabalho da organização e a conhecer quais os papéis dos outros, para poder cooperar de forma frutífera.

**QUESTÕES PARA TRABALHAR:** quais são os papéis que precisam ser desempenhados e quem irá assumi-los? Quais são as principais responsabilidades de cada um desses papéis?

### GARANTINDO A SUSTENTABILIDADE

Isso é sempre um desafio! Em geral, a nossa falta de sustentabilidade financeira vem da falta de habilidade de apresentar aos potenciais financiadores os propósitos, a estratégia e as capacidades da organização de maneira convincente. Algumas vezes, isso aponta para o desafio de defender, angariar ou levantar os recursos necessários. Existem várias e diversas fontes de recursos para o trabalho no campo social, mas a mais importante delas é a fonte coletiva dos recursos encontrados nas próprias pessoas.

**QUESTÃO PARA TRABALHAR:** como podemos desenvolver uma condição convincente para apoio, bem como a confiança e estratégias criativas para ganhar esse apoio?



## ENTRANDO NA MUDANÇA

### Aceitando coletivamente a necessidade de mudança

O Capítulo 4 focou na 'Compreensão da organização'. Em algum ponto do processo ficará claro para a organização quais as questões, os desafios e as oportunidades que precisam ser trabalhadas. Algumas vezes, essa consciência cresce lentamente, em outras, acontece de forma rápida e inesperada.

O ponto de virada crucial no processo acontece quando a organização aceita coletivamente a necessidade de mudança. Mas antes de seguir adiante, deve haver uma conscientização coletiva sobre o que deve ser mudado, além de vontade suficiente para garantir o engajamento de todos em um processo de mudança.

Obviamente, também existe a possibilidade de as pessoas perceberem que no fundo a organização "vai muito bem, obrigada". Nesse caso, o negócio é celebrar!

O que fazer com 'pessoas difíceis'?

Existe sempre uma ou duas pessoas que simplesmente "não entendem". Elas não concordam com as questões existentes e resistem ao chamado de mudança, frustrando até mesmo aqueles que estão ansiosos para continuar com o trabalho. Pode ser que elas se sintam ameaçadas, ou simplesmente que estejam contentes com o jeito da organização até aquele momento, ou talvez queiram apenas chamar atenção. Como podemos responder a pessoas assim? Geralmente, nossos instintos democráticos nos impulsionam a "fazer uma votação" e legitimar logo sua derrocada para poder seguir em frente,



mesmo que elas fiquem para trás.

Mas, muita calma nessa hora... Algumas vezes, essas pessoas 'difíceis' são mais úteis do que imaginamos. Em alguns momentos, elas podem desempenhar um papel fundamental de testar o grupo, de representar uma voz cautelosa que não se pronunciou, ou de desafiar o grupo a ir mais fundo. Estas vozes, geralmente, surgem de forma desagradável ou negativa, mas isso não significa que devam ser ignoradas. O líder ou facilitador poderá ganhar muito ao apoiar o direito de voz dessas pessoas, ajudando-as a se expressarem de forma mais clara ou mais positiva. Pergunte às pessoas se não há, talvez, alguma coisa que valha a pena escutar, uma questão que precise ser considerada. Dê espaço para vozes discordantes.

Você ficará surpreso com o que emerge dessa paciência e desse respeito por todas as vozes. Isso ajuda não apenas a emergir algum tema difícil (antes tarde do que nunca!), mas também constrói uma cultura saudável, que encoraja pessoas hesitantes e menos confiantes a encontrarem a sua voz e a se colocarem também.

Pessoas  
"difíceis" são  
mais úteis do que  
imaginamos.



Difícil? O que exatamente você  
quer dizer com "difícil"?



### DORA CONTA A SUA HISTÓRIA...



Eu estava facilitando a revisão organizacional de um programa, no Leste da África, e para isso tinha que cruzar o país de ponta a ponta em uma caminhonete surrada e empoeirada. O motorista era um rapaz incrível. Ele conhecia muito sobre a organização, talvez porque ele ouvisse muitas das conversas que aconteciam no veículo durante as longas viagens. Ele era capaz de conversar sobre todos os temas da organização, captando clara e sucintamente os pontos de vista dos profissionais de campo e dos líderes. Nós o ouvíamos atentamente. Dias mais tarde, em um dos seminários que fizeram parte do trabalho, ele levantou-se e desafiou seus colegas a nomear o problema que estava subjacente a todos os outros problemas que estavam enfrentando. Pedimos ao grupo que desenhasse imagens que ilustrassem a organização, ficando mais claro qual era o problema. Mas, ainda assim, ninguém ousou dizer claramente algo que estava apenas sendo insinuado. No final, o motorista ficou em pé novamente e, como um Che Guevara moderno, implorou ao grupo para ter coragem e falar. A sala continuou em silêncio. Nós deixamos a tensão fermentar nesse silêncio... Até que ele não aguentou, levantou-se e foi direto, falando sobre a pessoa que estava levando a administração financeira da organização para o buraco, enquanto a liderança enfraquecida não fazia nada. A verdade estava dita e pôde ser olhada.

Este é um claro exemplo de uma voz marginal que ocupa o espaço e usa a oportunidade para emergir.

Isso pode também apontar para a questão sobre quem nós estamos incluindo - e para a importância de se incluir todas as pessoas -, mesmo quando, num primeiro olhar, elas possam não ser vistas como importantes para o processo de mudança. Se elas são parte da organização, mesmo com funções humildes, elas têm o direito de serem ouvidas.

### Três caminhos a serem escolhidos

No Capítulo Um, nós descrevemos três tipos de mudança na sociedade e nas organizações – mudança emergente, transformativa e projetável.

Aqui, vamos olhar para alguns desafios típicos que as organizações encontram quando estão atravessando diferentes tipos de mudança.

### OS DESAFIOS DAS MUDANÇAS EMERGENTES

As organizações que estão atravessando mudanças emergentes não estão em crise e, portanto, não estão prontas para grandes mudanças ou projetos.

No começo da fase pioneira de uma organização emergente, precisamos ser cuidadosos, especialmente quando somos os facilitadores externos. Organizações que estão na fase pioneira encontram-se em um estado de mudança menos consciente, portanto, às vezes, é melhor deixá-las experimentar e tropeçar sozinhas. Os líderes pioneiros precisam confiar em seus instintos, precisam ser audaciosos e experimentadores. Os doadores precisam dar apoio, mas não devem pedir muitas explicações. É a fase de se aprender fazendo.

Conforme a organização amadurece, seja qual for a fase em que estiver, talvez surja a necessidade de se ter mais consciência sobre os processos emergentes de mudança. Nesse cenário, pode ser que certas melhorias - pequenas mudanças aqui e acolá - sejam feitas ou certos aspectos sejam fortalecidos. Uma organização pode se beneficiar muito ao tornar sua prática mais consciente. Olhar para a prática, articulá-la claramente e afiá-la ainda mais, é o modo de exercitar essa consciência.

### OS DESAFIOS DAS MUDANÇAS TRANSFORMATIVAS

Os desafios das mudanças transformativas são comuns nas organizações que estão na parte final da crise das fases pioneira, racional ou integrada. O desafio, nesse caso, é fazer com que a organização revise a sua identidade e o modo como entende o seu contexto. A partir dessa compreensão pode emergir um sentido mais claro do seu propósito.

Onde houver uma pretensa normalidade, que nos bastidores esconde relações, e práticas pouco saudáveis, que incluem conflitos sufocados, poderá surgir uma crise fria. Onde os problemas estiverem em campo aberto, com conflitos regulares, poderá surgir uma crise quente.

Pode também haver um 'gatilho' externo como, por exemplo, uma severa ausência de recursos, uma mudança de governo, ou até uma repressão do governo, guerra, agitação civil etc.

### OS DESAFIOS DAS MUDANÇAS PROJETÁVEIS

Mudanças projetáveis podem acontecer quando a organização e seu meio estão razoavelmente estáveis ou saudáveis e quando as pessoas estão confiantes o suficiente para assumir um projeto de mudança significativo. É mais do que apenas melhorar o que já se faz. Mudanças projetáveis envolvem assumir algo novo, fazer algo que pode alavancar a organização, levá-la a outro patamar de desenvolvimento. Por exemplo, a abertura de uma nova área de trabalho, a expansão para uma nova região, a parceria em uma colaboração significativa ou o desenvolvimento de novos sistemas de planejamento, monitoramento e avaliação ou administração.

## TIPOS DE MUDANÇA



MUDANÇA EMERGENTE



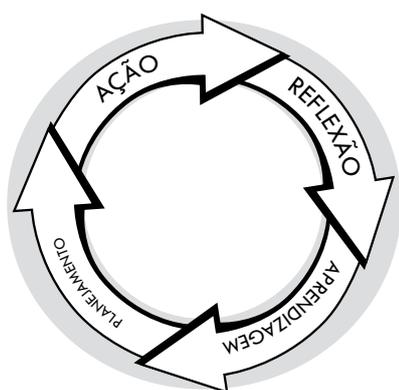
MUDANÇA TRANSFORMATIVA



MUDANÇA PROJETÁVEL

### Ação-aprendizagem como o núcleo do processo de mudanças emergentes

**“Ao fazer as perguntas certas, os líderes e facilitadores conseguem conectar pessoas entre si para trazer à tona o que elas têm e podem construir. O empoderamento das pessoas possibilita a construção da comunidade e de relações de confiança, lançando as bases para uma mudança mais consciente de aprendizado contínuo a partir de sua própria experiência e dos seus pares.”**



[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

Nas condições dos processos de mudanças emergentes, o desafio é trabalhar lenta e cuidadosamente, ajudando as organizações a tomarem consciência de seus relacionamentos, de suas histórias e de suas práticas. Pode ser um processo bastante intenso ajudar as pessoas a compreender a identidade emergente da organização, a crescer e a aprofundar o conhecimento sobre si mesmas, suas propostas e seus relacionamentos. Porém, é muito gratificante ver como o curso dessa ação vai fortalecendo a autoconfiança e o senso de soberania das pessoas.

Bons líderes e facilitadores trabalham intuitivamente com a mudança emergente quando se aproximam e trabalham com indivíduos, organizações e comunidades. Eles investem seu tempo se conectando com as vidas dessas pessoas. Assim, são capazes de conhecer o que está realmente acontecendo ou mudando na realidade, o que os torna aptos a compreender o que é possível, o que não é mais possível e quais são as pedras que podem surgir no caminho. Ao fazer as perguntas certas, eles conseguem conectar pessoas entre si para trazer à tona o que elas têm e podem construir. O empoderamento das pessoas possibilita a construção da comunidade e de relações de confiança, lançando as bases para uma mudança mais consciente de aprendizado contínuo a partir de sua própria experiência e dos seus pares.

Existem incontáveis estratégias e métodos que podem ser usados por profissionais de desenvolvimento ou líderes para abordar mudanças emergentes, de maneira consciente. Vários desses métodos e estratégias têm o ciclo de ação-aprendizagem incluído. Esta abordagem acompanha e busca aprofundar processos de mudança existentes para trazer o potencial à tona, por meio da aprendizagem contínua.

Alguns métodos, geralmente associados às abordagens emergentes, incluem:

- Pesquisa-ação participativa
- Aprendizagem baseada em ação
- Abordagens locais baseadas em conhecimentos tradicionais
- Coaching, mentoring etc.
- Abordagens de aprendizagem horizontal (como troca entre comunidades e outras redes de aprendizagem)

As abordagens de aprendizagem horizontal estão se tornando mais comuns no campo de desenvolvimento social. Essas abordagens carregam o compromisso de cultivar relações colaborativas de aprendizagem como a base para ações coletivas, em circunstâncias diversas. Muitos dos mais efetivos movimentos sociais, no meio urbano e também no meio rural, são fundados em relações de aprendizagem horizontal e redes.

## O ciclo de ação-aprendizagem como uma ferramenta



A ação-aprendizagem é um ciclo contínuo: o fim de cada ciclo de aprendizagem se torna o começo do próximo ciclo.

### AÇÃO

Fazer ou experimentar e, então, rever a experiência: ninguém sabe melhor sobre a vivência de suas ações do que você. Tornar-se mais consciente de sua experiência enquanto você atua pode ter um impacto monumental sobre o próximo passo.



### REFLEXÃO

Reexaminar e pensar sobre a ação ou a experiência significa analisá-la, avaliá-la, compreendê-la melhor ou, em um nível mais profundo, torná-la mais consciente. O problema é que nós não fazemos isso automaticamente. Geralmente, refletimos ou nos aprofundamos apenas como resultado de uma crise. Uma abordagem proativa é vital para se tornar um bom aprendiz da ação.



### APRENDIZAGEM

A reflexão não garante a aprendizagem! Muito frequentemente as pessoas 'refletem' sobre suas práticas e repetem os mesmos erros. Por isso, a distinção entre reflexão e aprendizagem no ciclo de ação-aprendizagem é importante. Aprender, aqui, se refere ao processo de destilar ou extrair as lições essenciais que já foram generalizadas, partindo 'do que realmente aconteceu' para 'o que tende a acontecer como resultado de tais circunstâncias', trazendo para a superfície as implicações mais profundas e as orientações para o futuro. Cuidado ao pular para a aprendizagem antes de refletir cuidadosamente, pois fazendo isso as aprendizagens tendem a ficar rasas e superficiais.



### PLANEJAMENTO

Essa é a chave que conecta o **aprendizado** passado à ação futura. Os insights e aprendizados centrais do passo anterior, agora, devem ser traduzidos em decisões que possam garantir a melhoria da prática. Essas decisões devem, então, tornar-se parte do plano. Planejar algo desvinculado da aprendizagem construída no passado é sempre uma perda de tempo!



## Questões orientadoras

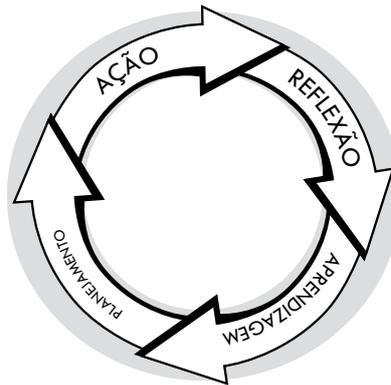
### AÇÃO

O que aconteceu de significativo? Descreva os eventos. Quem estava envolvido, o que eles fizeram? Que imagem emerge? Como eu/nós sentimos esses eventos?



### REFLEXÃO

Por que isso aconteceu, quais as causas? O que ajudou? O que atrapalhou? Quais eram nossas expectativas? Que pressupostos nós tínhamos? O que realmente nos tocou? Nós temos conhecimento de outras experiências ou ideias que possam nos ajudar a olhar para essa experiência de outra maneira?



### APRENDIZAGEM

O que isso significa para a prática? O que queremos? O que queremos fazer? O que queremos que aconteça? O que nós vamos fazer diferente? O que precisamos deixar para trás ou parar de fazer? Como não repetir o mesmo erro? Quais os passos que daremos para que essa compreensão e esses aprendizados sejam incorporados na nossa prática?



### PLANEJAMENTO

O que deveríamos ter feito de forma diferente? O que aprendemos de novo? Quais foram os nossos insights? O que foi confirmado? Que novas questões emergiram? Que outras teorias nos ajudam a aprofundar essas aprendizagens? Que orientações podem nos direcionar ao encontro do futuro?

## Facilitando mudanças transformativas

### Mudando a identidade de dentro para fora

Imagine o seguinte cenário...

Você entra em uma organização. As pessoas não estão falando umas com as outras, a atmosfera é tensa, há uma polidez que não parece ser verdadeira.



Há muita conversa acontecendo nos corredores. Fofocas fazem parte da vida organizacional, os problemas são personificados. Há uma divergência entre pontos de vista e as pessoas estão formando "panelinhas", dividindo-se em turmas.



O líder ou está isolado disso tudo ou é o personagem central da fofoca; ele é acusado de estar protegendo um grupo ou uma pessoa em particular, ou até de favoritismo.

Quase não se fala sobre o verdadeiro trabalho da organização. As conversas e o tempo são gastos com questões interpessoais, resolvendo conflitos sobre questões insignificantes. Pequenos problemas se transformam em grandes questões.

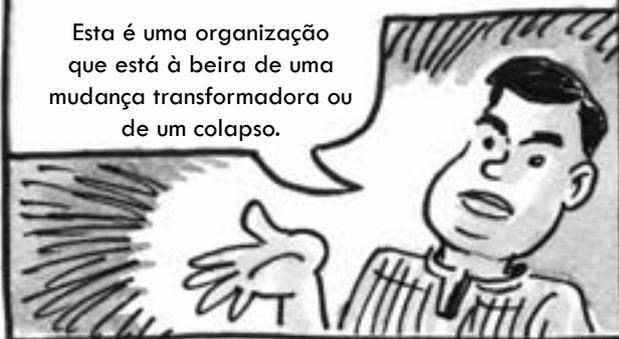


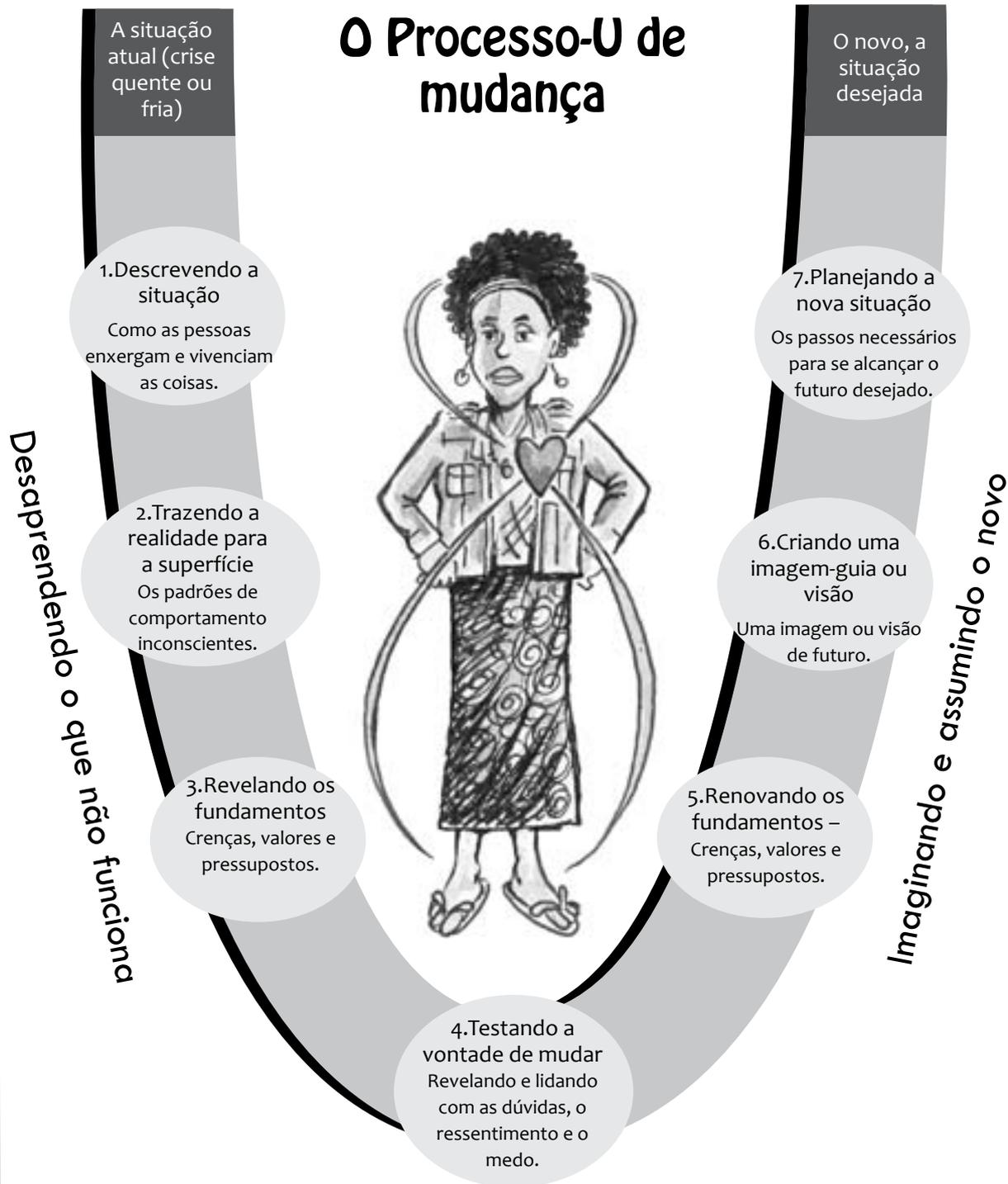
Há baixa produtividade: o nível de energia, e a moral das pessoas, está em baixa. Tem gente sobrecarregada e gente ociosa.



Perdeu-se o sentimento de orgulho, o trabalho não é mais estimulante, os projetos estão falhando e os recursos minguando. Não se tem uma noção de direção ou clareza sobre o que a organização deve fazer. As pessoas não sabem o que se espera delas ou o que devem fazer.

Esta é uma organização que está à beira de uma mudança transformadora ou de um colapso.





O Processo-U foi desenvolvido em 1970 por Glasl e Lemson – (ver Glasl, F. *Confronting Conflict: A First-Aid Kit for Handling Conflict*, Stroud: Hawthorn Press, 1999). Uma versão diferente, mas relacionada ao Processo-U, foi desenvolvida por Peter Senge, Otto Scharmer, Joseph Jaworski e Betty Sue Flowers (*Presence: Human Purpose and the Field of the Future*. Cambridge, MA, SoL, 2004.). Nós ainda usamos a versão mais antiga e mais simples, descrita aqui, mas assim como o ciclo de ação-aprendizagem, o Processo-U é um arquétipo de mudança tão antigo como o próprio desenvolvimento humano.

Edição brasileira: Glasl, F.: *Autoajuda em conflitos: uma metodologia para reconhecimento e solução de conflitos em organizações*. Editora Antroposófica e Adigo, 1999.

Processos de mudanças transformativas são caracterizadas por crises. Nós não podemos aprender o caminho de saída das crises. Nós temos que desaprender para conquistar a saída. O que precisa ser desaprendido são as atitudes mais profundas, os valores, as crenças e pressuposições que estão na base das crises ou das paralisações. Assim, poderemos abrir espaço para novas aprendizagens e uma possível mudança positiva. O exemplo acima ilustra alguns exemplos de relacionamentos, culturas ou lideranças pouco saudáveis que devem ser deixados para trás, que devem ser desaprendidos para que uma nova vida possa ter lugar.

Abordagens de mudanças transformativas podem ser descritas como Processos-U de mudança, conforme ilustrado no diagrama da página anterior.

Só é possível começar a trabalhar com mudanças transformativas se a crise ou o bloqueio puderem ser enfrentados. Um sinal de que as pessoas estão prontas para enfrentar a crise pode ser visto na organização por meio da aceitação dos problemas e da vontade incipiente das pessoas e das lideranças de mudar.

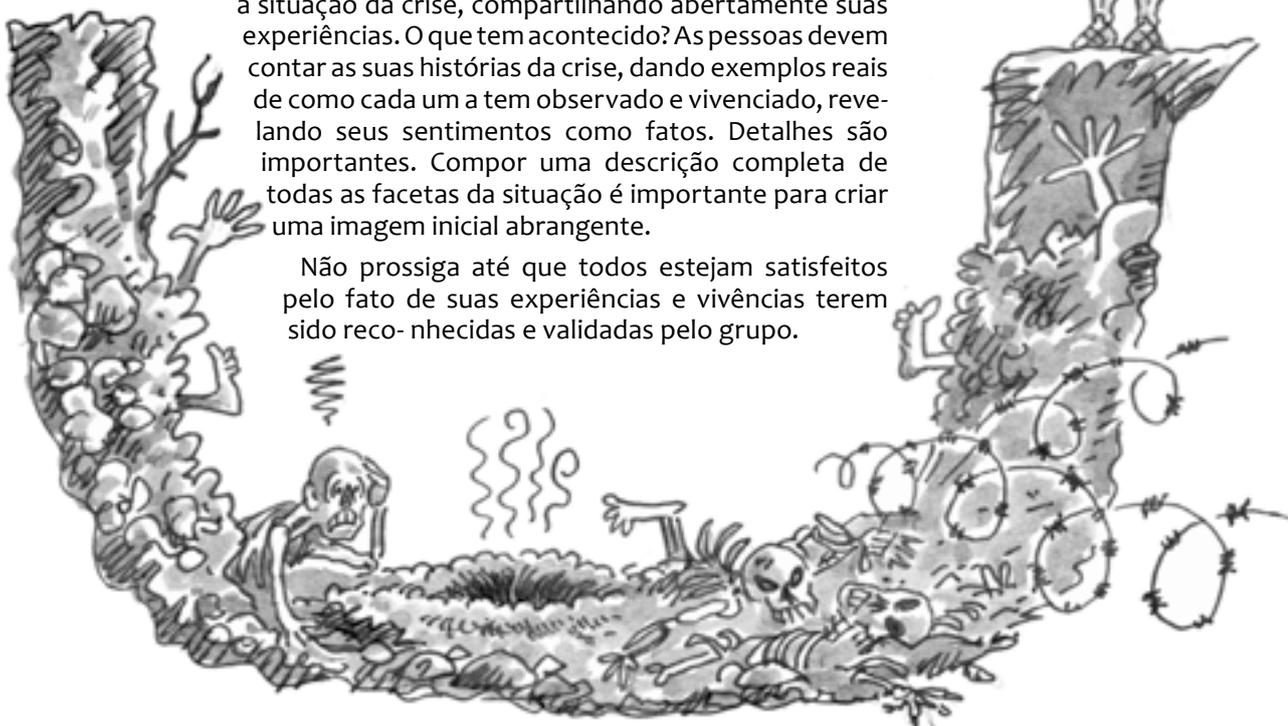
TROCANDO EM MIÚDOS... Uma abordagem consciente usando o Processo-U começará com a necessidade de trazer a crise ou o bloqueio para a superfície, seguida de uma compreensão compartilhada da situação, por todos os envolvidos ou implicados. A prática exigida aqui é a de se desvelar a crise coletivamente, buscando a concordância sobre as causas que geraram a crise, deixando-as para trás, para, então, se criar um novo e bem resolvido futuro.

## As Sete Tarefas do Processo-U

### A PRIMEIRA TAREFA – descrever a situação

A primeira tarefa é fazer com que todos descrevam a situação da crise, compartilhando abertamente suas experiências. O que tem acontecido? As pessoas devem contar as suas histórias da crise, dando exemplos reais de como cada um a tem observado e vivenciado, revelando seus sentimentos como fatos. Detalhes são importantes. Compor uma descrição completa de todas as facetas da situação é importante para criar uma imagem inicial abrangente.

Não prossiga até que todos estejam satisfeitos pelo fato de suas experiências e vivências terem sido reconhecidas e validadas pelo grupo.



## A SEGUNDA TAREFA - Trazendo a realidade à tona

A segunda tarefa é trazer para a superfície a imagem coletiva da realidade que está subjacente à situação. Pergunte: “O que está realmente acontecendo por trás dessas experiências?”. Procure padrões de comportamento, hábitos que as pessoas desenvolveram. Desenvolva imagens da crise. Peça às pessoas para desenvolverem imagens, cenas, metáforas que descrevam a crise. Isso pode ser muito revelador.

Não prossiga até que haja consenso sobre a imagem subjacente.

## A TERCEIRA TAREFA – revelando os fundamentos

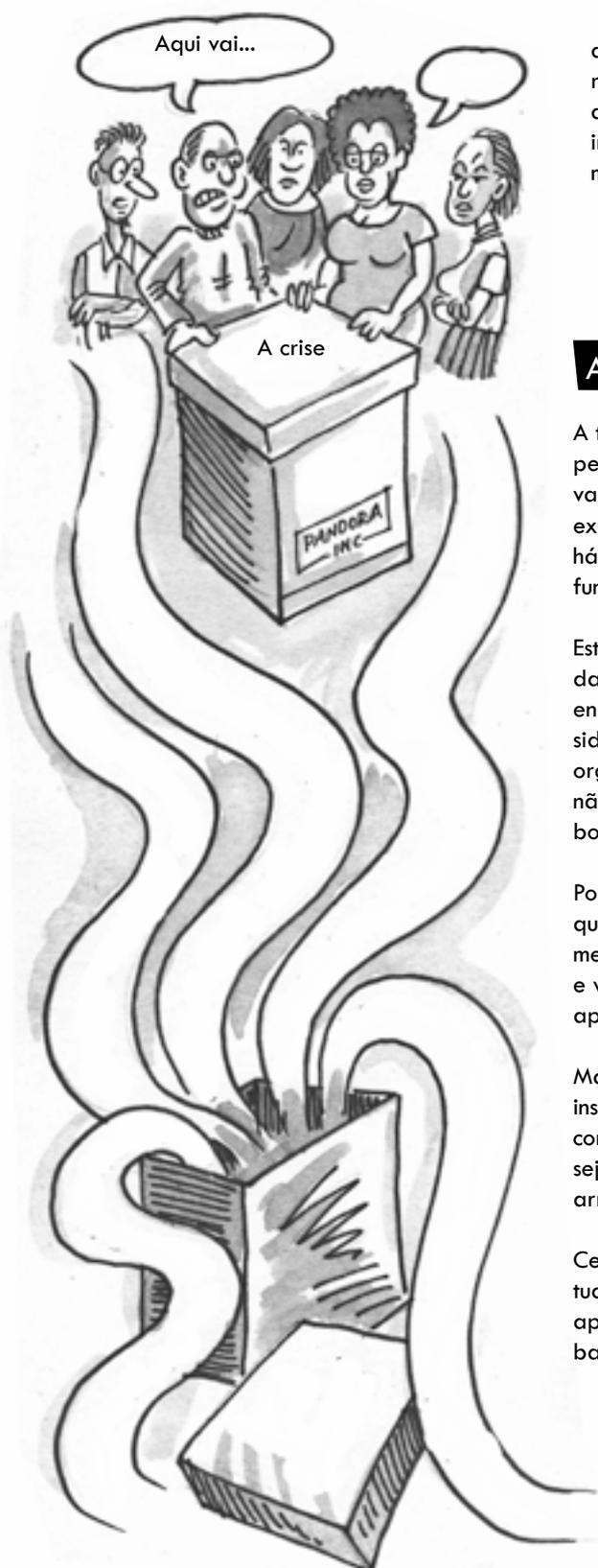
A terceira tarefa é revelar os fundamentos da crise. Comumente, as pessoas se referem a isso como o “nível das atitudes”. Quais são os valores, as atitudes, as crenças e os pressupostos subjacentes que explicam o comportamento das pessoas? Como isso cria os padrões e hábitos descritos na segunda tarefa? Isso nos faz chegar ao verdadeiro fundamento da crise.

Esta terceira tarefa sempre envolve uma discussão difícil e requer das pessoas uma disposição para reconhecer as questões que estão enraizadas lá no fundo do seu ser. Exemplos disso podem ser: “Eu tenho sido muito competitivo”; “Eu não tenho levado as mulheres a sério nessa organização”; “Nós não temos cuidado das nossas vidas pessoais”; “Eu não compartilho o poder porque não acredito que outros possam fazer um bom trabalho”; “Nós somos os melhores, não precisamos aprender”.

Por meio desse processo é possível que as pessoas deixem para trás coisas que não são saudáveis ou não estão funcionando, desaprendendo-as mesmo. Ser capaz de dizer: “Eu posso ver que ao manter essas atitudes e valores causamos a crise em que estamos, e que isso não é mais apropriado” é algo extremamente empoderador!

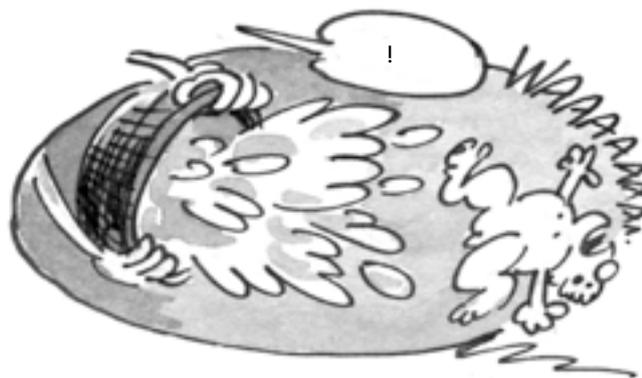
Mas é importante haver consenso. Lembre-se de que ‘sacadas’ ou insights individuais não são suficientes. O que importa é que o grupo, como um todo, componha essas imagens e compreensões e que elas sejam verdadeiras para todos, independentemente de culpas ou arrependimentos.

Certamente, bons valores e atitudes também serão revelados – nem tudo na organização é um problema ou está em crise – e isso deve ser apreciado e valorizado. Não jogue o bebê fora junto com a água suja da bacia!



“Posso ver que meus valores estavam distorcidos.”

“Eu fui muito competitivo.”



## A QUARTA TAREFA – testando a vontade de mudar

A quarta tarefa é testar a vontade de mudar. Talvez nós possamos até ver a necessidade de mudar e o que precisa ser mudado, mas isso não nos leva automaticamente à mudança. Nós temos que testar a vontade de mudar.

Este é um grande ponto de virada do Processo-U, onde a vontade de mudar é confrontada e transformada. Essa é uma mudança no nível dos Pés. Todo o trabalho bem feito até esse ponto ficará incompleto e sem sentido se a vontade também não tiver sido alterada.

O que, geralmente, funciona aqui é pedir que cada indivíduo passe algum tempo sozinho pensando nas seguintes questões: “Que dúvidas eu tenho a meu respeito? E a respeito dos outros? Que ressentimentos eu ainda tenho? Tenho arrependimento de algo que eu possa ter feito? Qual o medo que eu tenho de mudanças? O que eu posso perder se abrir mão dessas coisas? O que vai acontecer se nós não mudarmos?”.

A tarefa é dar às pessoas a oportunidade de compartilharem suas respostas a essas questões com o grupo, uma por uma. Geralmente, só assim nós nos damos conta de que muitos outros têm as mesmas respostas e que nós não estamos tão isolados. Assim, nossas dúvidas, medos e ressentimentos se tornam menores e a maior parte deles torna-se administrável ou até mesmo desaparece.

Esta tarefa é crítica porque sem ela haverá apenas uma mudança na cabeça e no coração. A vontade também deve mudar. Como líder, você será particularmente desafiado, possivelmente tendo que abrir mão de parte do seu poder.

Uma vez que a vontade de mudar tenha sido revelada e compartilhada, você terá que se perguntar, como líder ou facilitador, se as pessoas estão prontas para ir para a tarefa seguinte. Como você saberá? É só olhar para observar se houve mudanças no humor e no nível de energia do grupo e ficará óbvio para você. Se o processo funcionou, você vai experimentar uma sensação de alívio e certa liberação de energia. As pessoas vão começar a se olhar mais nos olhos e, ao invés de ombros caídos e corpos encostados, a postura das pessoas estará mais ereta e ligeiramente projetada para frente, elas estarão mais sociáveis e tagarelas. Se isso estiver acontecendo, deixe que as pessoas aproveitem esse momento de interação, sem formalidades, antes de prosseguir.

: PROCURANDO A MUDANÇA...



Na sola do sapato?



Por que você está me olhando? Tempo para reflexão?

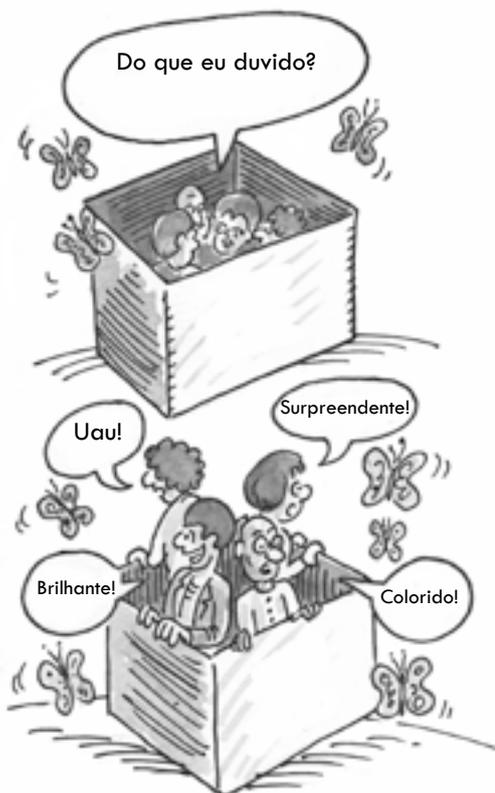


## A QUINTA TAREFA - renovando os fundamentos

A quinta tarefa é renovar os fundamentos. Esta tarefa envolve uma renovação da identidade da organização: “que valores, atitudes, crenças, pensamentos ou visão de mundo nós queremos que sejam os novos fundamentos para o futuro?”.

Este é o lado oposto da terceira tarefa. Nesse momento, você deverá ajudar a organização a encontrar fundamentos novos ou renovados para o novo futuro que está sendo criado.

Uma forma de trazer esses elementos à tona é perguntando ao grupo: “Depois que esta organização se for, como você quer que ela seja lembrada? O que ela significou? O que foi importante para ela?”.



## A SEXTA TAREFA - criando uma imagem guia ou visão

Este é um processo criativo – encoraje as pessoas a pensarem fora da caixa, a serem ousadas e imaginativas. Mas esse processo também tem que ser para valer – encoraje-as a serem realistas. Este é um equilíbrio difícil de ser alcançado, mas um jeito de tentar é pedir às pessoas: “Pense nessa organização daqui a dois anos – você sobe no ônibus, desce, entra e fica alguns dias por ali... o que você está vendo e vivenciando?”.

Comece perguntando para que áreas da organização elas gostariam de desenvolver uma visão. Então, peça que descrevam o futuro da maneira mais concreta e detalhada possível. Dessa forma, provavelmente você ajudará as pessoas a enxergarem se elas realmente concordam com as mudanças, vendo não somente aquilo de que estão abrindo mão e deixando para trás, mas principalmente o que farão juntas, e como farão.

Novamente, fique atento para que todos estejam juntos – respeite as pessoas difíceis!



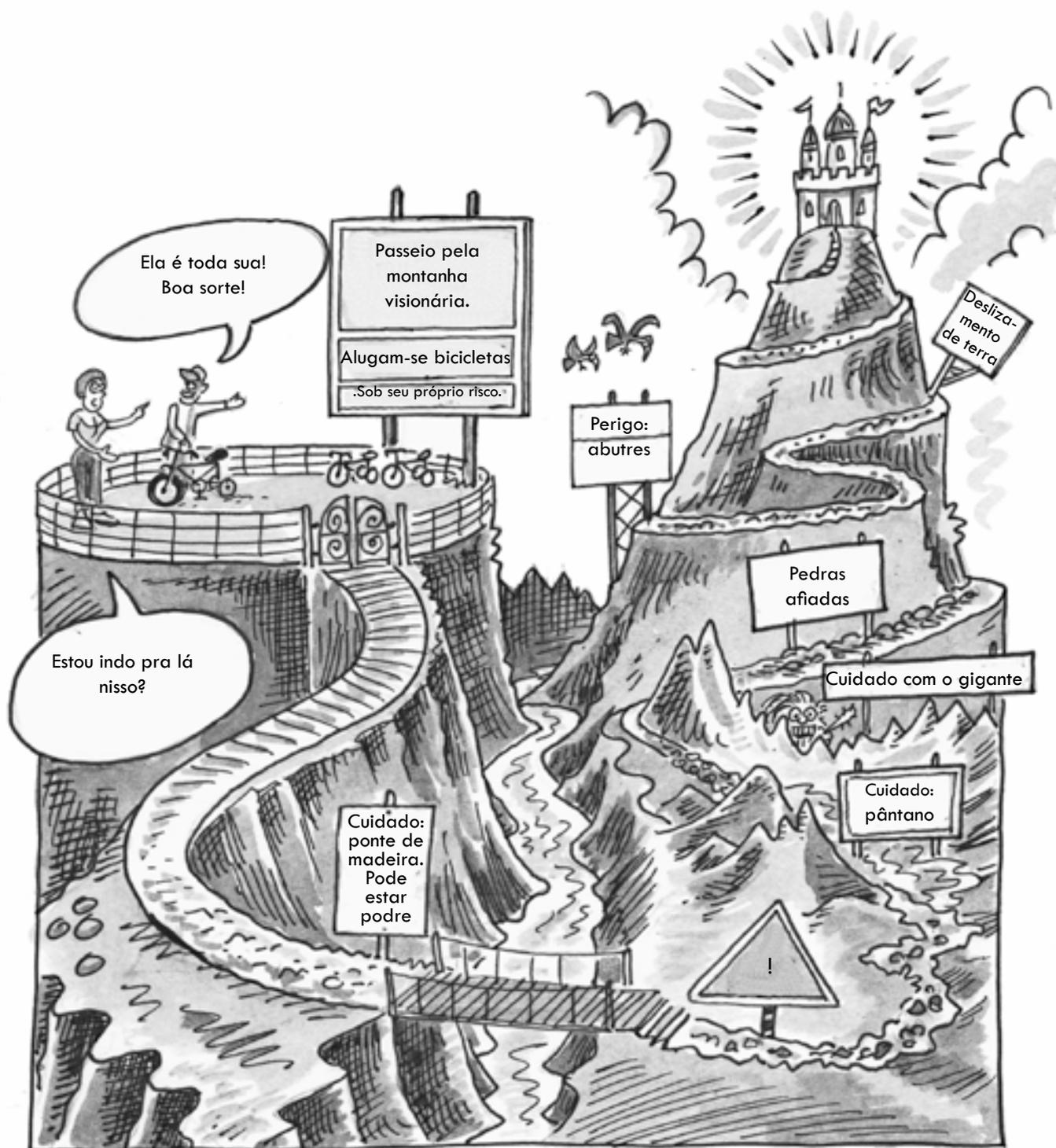
## A SÉTIMA TAREFA - planejando a nova situação

A sétima tarefa é planejar a nova situação.

“Que passos nós devemos dar em direção à nova visão de futuro?”

A nova imagem-guia, ou visão, pode ser bem ambiciosa. Tenha certeza de que ela é alcançável e que a organização está adequadamente equipada para a jornada. Mas lembre-se: para chegar lá, dê um passo de cada vez.

**“Tenha certeza de que sua visão é alcançável e que a organização está adequadamente equipada para a jornada.”**



### O ciclo de projetos como o núcleo do processo

“Não dá para saltar sobre um precipício de dois metros em dois saltos de um metro.” ”

Anônimo

Essencialmente, um projeto é uma obra bem definida, com metas razoavelmente atingíveis e previsíveis, e um conjunto claro de passos para realizá-las. Para assegurar seu sucesso, projetos precisam ter um mínimo de estabilidade e previsibilidade ao seu redor, tanto nas condições internas, quanto nas externas a ele. Se as condições não são estáveis, a organização talvez tenha que realizar essa tarefa de estabilização antes de seguir adiante.

Investir muito dinheiro numa organização jovem, às vezes, pode afundá-la!



### MÁRIO CONTA A SUA HISTÓRIA...

Um doador deu a uma vibrante e bem-sucedida organização comunitária de jovens, em um bairro rural perto de Cape Town, cerca de \$150.000, a maior quantia que essa organização já havia recebido em qualquer momento de sua história, até então. O dinheiro era para um grande projeto de desenvolvimento de jovens desenhado por nós (a comunidade não tinha a habilidade necessária) e também vendido por nós para a comunidade. O contentamento foi geral e todos se envolveram. Dois anos depois, toda a organização ruiu graças a conflitos internos e o contador foi preso.

emergente tenha que entrar em ação: um passo por vez, talvez começando com projetos menores, sem grandes compromissos, e lidando com as incertezas ao longo do caminho.



Projetos têm um lugar fundamental no trabalho de desenvolvimento social, incluindo o desenvolvimento organizacional. Mas projetos enganam – há muito mais por trás de um projeto do que os nossos olhos são capazes de enxergar. Em um mundo onde a questão da pobreza é urgente, é muito tentador para estranhos – sejam eles o governo ou fundações com um mandato para ‘erradicar a pobreza’ – imaginar projetos grandiosos e entregá-los, via organizações locais, a comunidades (que nem imaginam onde estão se metendo), sem nem considerar quais as condições de mudança existentes. E esses projetos até são precedidos por maravilhosas oficinas participativas para garantirem que as pessoas dele se apropriem.

Mas, a história do setor de desenvolvimento social vem demonstrando que essa abordagem, além de arriscada, tende a ser um desperdício de dinheiro. Temos visto projetos e mais projetos ruindo por não estarem alinhados com a real vontade dos beneficiários ou por não haver uma real capacidade de apropriação da proposta.

### MARCO, UM PROFISSIONAL DE DESENVOLVIMENTO NO CAMBOJA, CONTA A SUA HISTÓRIA...

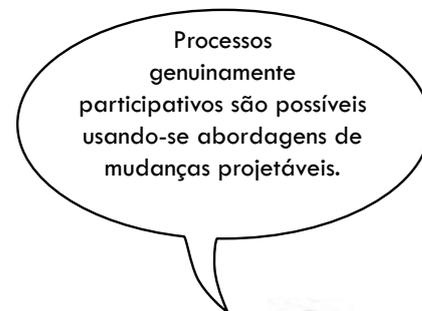
Tudo o que queremos fazer é ajudar as pessoas a começarem a pensar por si mesmas de novo... quaisquer que sejam as ações que surjam de suas conversas sobre seus problemas, nós as apoiaremos. São eles que planejam e pensam, resolvendo os problemas sozinhos. Uma ideia aparece e em poucas semanas ela surge de novo. Depois de um tempo, eles começam a nos pressionar para que nos juntemos a eles para fazer algo a respeito dessa ideia. Geralmente, uma ideia que começa assim se torna um projeto ao qual várias pessoas da comunidade se juntam. Assim, eles conseguem sair do entorpecimento e várias possibilidades são criadas.

Eu acho que a ligação entre as pessoas é mais importante do que as regras vindas de fora. Quando um projeto começa, eu prefiro que os próprios membros definam as regras e o comitê decida quais as cinco ou seis que valerão. Se surge, depois, algum problema e uma solução é encontrada, eu pergunto: ‘Aprendemos algo a partir disso? Há algo mais que nós possamos acrescentar no modo de gerir o projeto?’.

A primeira tarefa é criar relações, não criar projetos. A maior meta de desenvolvimento de uma comunidade é ajudar as pessoas que fazem parte dela a reconquistar a dignidade e a união.

### DOIS TIPOS DE PROJETOS

- Um tipo de projeto se caracteriza por uma abordagem baseada no problema, essencialmente identificando problemas e buscando resolvê-los. Uma torneira se quebra e achamos algo para consertá-la. Um sistema organizacional não está funcionando bem, então o problema é identificado e consertado.
- Outro tipo de projeto se caracteriza por uma abordagem criativa de pessoas que imaginam ou procuram criar uma situação futura melhor, não como uma solução direta para um problema específico, mas como uma imagem de uma nova situação na qual os velhos problemas passam a ser menos ou pouco relevantes – um salto de imaginação sobre o futuro.
- Programas maiores, em geral, precisam de ambos os tipos de projeto.





## DESENHANDO PROJETOS... CUIDANDO DOS DETALHES



### ANTONIO, UM ESCULTOR, DIVIDE ESSA "SACADA"...

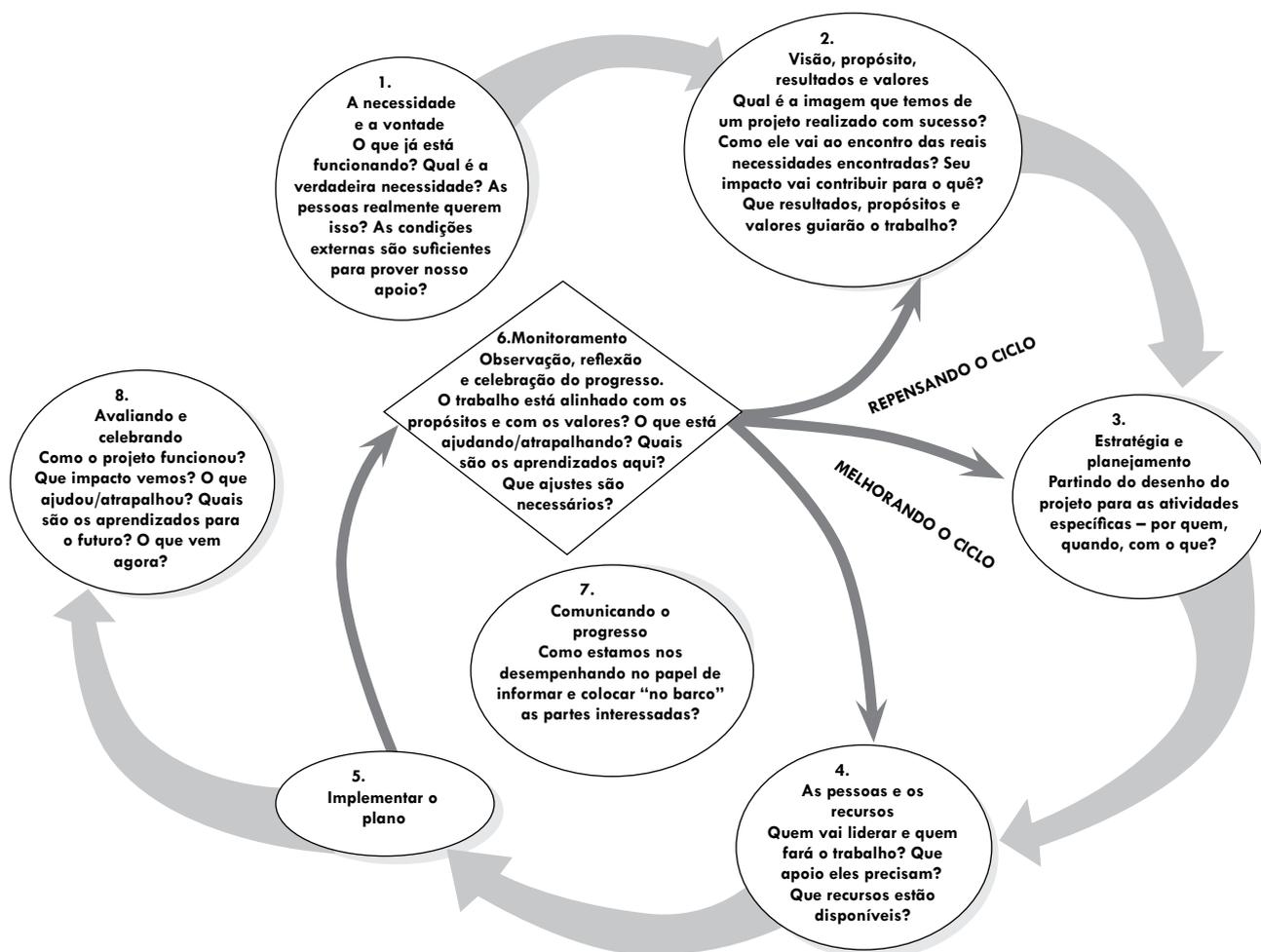
Se você pegar um pedaço de barro e quiser fazer um sapinho, por exemplo, eis o que você deve fazer: primeiro imaginar esse sapinho para, então, começar a apertar e amassar o barro para chegar a algo que, toscamente, pareça ter a forma de um sapo. Logo, você estará pondo olhos e boca e trabalhando nas pernas e nos pés do 'seu' sapo. Mas, ao dar um passo atrás para olhar sua obra, você descobre que aquilo ali está longe de ser um sapo, pois a forma de sapo não está lá. Você foi logo fazendo os detalhes sem antes ver se a forma geral estava certa. Se, então, você tentar mudar a forma, todo o trabalho que você dedicou aos olhos, à boca, aos pés e às pernas terá sido desperdiçado.

Nós, geralmente, fazemos isso com projetos. Por quê? Porque nós queremos ver os detalhes, quem faz o quê, quando e como, mais o custo – conhecer os detalhes nos traz segurança e conforto. Então, nós corremos para planejar as atividades antes de termos desenhado o processo geral, a estratégia maior. Algumas metodologias de planejamento de projetos, como o Marco Lógico, reforçam isso – depois que os resultados foram definidos, as atividades podem ser listadas em detalhes. Parece muito realista e prático, mas fica faltando um passo: o desenho.

Se as condições de mudança são previsíveis e nós passamos um bom tempo desenhando o processo maior ou a estratégia, suas fases e estágios, vendo como essa linha de trabalho se conecta àquela, compreendendo como o todo será desdobrado ao longo do tempo, os detalhes vão, logo, tornar-se óbvios, sendo mais fácil acabar de preencher o que falta.



## O CICLO DO PROJETO



## TRÊS DESAFIOS-CHAVE DO CICLO DE PROJETO

### PREPARAÇÃO

- Ter certeza de que existe uma necessidade e uma vontade fortes e reais, que nasceram e pertencem às pessoas envolvidas no projeto;
- A visão-guia e os valores. Investir tempo no processo coletivo, que revele e desenvolva a visão e os valores, traz a ‘cola invisível’ que mantém as pessoas trabalhando juntas - esse é um investimento nas relações que são vitais para o sucesso;
- Investir no desenho da estratégia, como descrito acima, antes de mergulhar no detalhamento de atividades.

### MONITORAMENTO COMO PROCESSO DE APRENDIZAGEM

Nenhum projeto será perfeitamente previsível e nenhum plano pode antecipar a complexidade do que acontecerá realmente quando o trabalho começar. Aprender a partir da ação e mudar o plano de acordo com a experiência trazida pela realidade são ações que sempre deverão ser feitas. Pode até acontecer do propósito, e da estratégia geral do projeto, ter que ser revisitado depois que a implementação tenha começado. Projetos devem sempre ser vistos como rascunhos.

### COMUNICAÇÃO

Como as coisas vão mudar em função das realidades não antecipadas, é fundamental que as partes interessadas fiquem atualizadas, seja a comunidade, os doadores ou o conselho da organização. Isso minimiza desentendimentos e mantém as expectativas no mesmo nível, o que ajuda a assegurar certa estabilidade nas condições de mudança – essencial para mudanças projetáveis.



## MÁRIO CONTA A SUA HISTÓRIA...

### Se o seu coração estiver no lugar certo... liderança facilitadora

“Você disse que ele está esperando há duas horas e você nem lhe ofereceu uma xícara de chá?”, gritou o diretor de uma ONG de um bairro pobre de Karaput, um distrito tribal empobrecido da Índia. “Mas como eu podia saber que ele era o diretor da agência financiadora? Ele não me disse! Ele chegou no ônibus noturno, na estação central, pegou o ‘rickshaw’ e veio para o escritório. Quando eu perguntei a ele sobre o seu trabalho, ele só disse que tinha vindo para encontrar você e nada mais!”. O assistente talvez não tivesse culpa. Vestido com calças largas e gastas e sapatos velhos, sem cadarços e meias, Sriramappa não parecia em nada com um diretor de uma grande agência financiadora dos anos 90, em pleno século XX. Mas como diretor da OXFAM em Orissa, um dos estados mais pobres da Índia, ele foi o facilitador de um grande movimento contra a remoção de milhares de famílias do local onde seria construída uma siderúrgica. Ele encontrou meios inovadores de apoiar um movimento nacional de tribos locais para que elas tivessem o direito de se autogovernar nas suas vilas e aldeias. Ele facilitou a coalizão entre várias ONGs para lutarem com a exploração de madeira,

retornando às populações naturais daquele lugar o direito de extração das florestas nativas, conseguindo a anulação do arrendamento feito por uma companhia privada.

Sriramappa sabia muito bem que para manter as pessoas unidas, você deve se identificar com elas e andar ao seu lado. Para se identificar com pessoas que sacrificaram suas vidas apoiando lutas de comunidades, você precisa ser humilde e valorizar as contribuições significativas que os indivíduos - que são parte do movimento social - estão fazendo. As ONGs internacionais não devem reclamar para si os créditos do apoio e das contribuições feitas. O que importa é a genuinidade dos seus esforços. Se percebida, faz milagres na construção de uma rede de solidariedade e relações. Uma pessoa de fora tem muito a contribuir para o processo de mudança com pesquisa, documentação, um pouco de defesa dos direitos etc... Mas isso é apenas trabalho de manutenção. Para fazer mudanças, você tem que ser parte da mudança também. Se só a sua cabeça está na direção correta - mas não o seu coração ou os seus pés - você até pode escrever livros sobre mudança, mas nem tente ajudar a concretizá-las.



### O que é preciso quando estamos liderando ou facilitando mudanças?

“ Se você só tem um martelo como ferramenta, você tende a ver todo problema como um prego. ”

Abraham Maslow

Você já deve ter se dado conta, se é que já não sabia antes, de que a prática de facilitar mudanças não é um conjunto de procedimentos fáceis a serem aprendidos e implementados. Aqui, seguem algumas linhas gerais de orientação para lembrá-lo do trabalho essencial de um saudável processo de mudança:

- Vá ao encontro da organização onde ela estiver – sua prática deve adaptar-se ao processo da organização e às condições de mudança. É muito comum encontrar facilitadores que têm uma abordagem, um desenho, uma ferramenta, um martelo que eles sabem usar bem e usam para todas as situações (seja Ação-Aprendizagem, Inquérito Appreciativo, Processo-U, Ciclo de Projeto etc.). Todas elas são ferramentas poderosas, desde que usadas nas condições corretas.
- Crie um ambiente seguro para se conectar com pessoas de todos os níveis – para que todas as vozes sejam ouvidas, todas as visões sejam expressas e todas as ideias sejam compartilhadas. Ouça as vozes das pessoas difíceis e marginalizadas, que vivenciaram e que enxergam as questões mais profundas e difíceis: elas podem ter em mãos a chave para a mudança real.
- Ouça a cabeça, o coração e os pés – procure a mudança no que as pessoas pensam, sentem e querem. Use os seus próprios pensamentos e sentimentos como guia. Seja cuidadoso para não impor a sua vontade, o que você quer.
- Procure orientação das pessoas – como líder ou facilitador haverá momentos em que você não estará seguro sobre o que fazer a seguir. Pode ser empoderador para todos os envolvidos ouvir você dizer simplesmente que não está seguro sobre o que fazer e perguntar a elas, pessoas comuns, o que elas pensam que está acontecendo e que ideias elas têm.
- Construa uma comunidade autêntica – ajudando a organização a encontrar maneiras de se comunicar, permitindo que todas as vozes sejam ouvidas, ajudando as pessoas a se conectarem em um nível mais humano que vá além do que está prescrito nos ‘procedimentos de reunião’.
- Preste sempre atenção para não perder de vista o que está funcionando bem e ajude as pessoas a verem isso – isso traz equilíbrio e põe em perspectiva o que as pessoas sentem ser um problema, além de trazer à tona esperança e recursos em potencial.
- Desenvolva e encoraje uma liderança compartilhada e distribuída. Liderança coletiva ou compartilhada pode surgir onde há processos de decisão por meio de consenso como, por exemplo, boas reuniões ou momentos de ação-aprendizagem. A liderança distribuída é aquela em que mandatos específicos são assumidos por diferentes pessoas, construindo, assim, uma experiência de liderança entre um conjunto maior de pessoas.





## A TÂNIA RECITOU ESSE POEMA PARA NÓS...

### O facilitador

Eu passei um inverno com eles,  
observando o que eles falavam,  
o lado para o qual o diretor virava  
ao fazer uma pergunta;  
A ordem sutil de chá e café.  
Eles perguntaram: “Quando nós começaremos a  
mudar?”  
Eles disseram: “Vai ser bom se você conseguir fazer  
isso.  
O que é mesmo o que você faz?”

Eu sorri e ri com eles de suas piadas;  
Eu perguntei o que eles achavam que eram:  
animais, plantas, minerais, máquinas.  
No começo eles ficaram hesitantes e recitaram  
a missão da instituição e falaram, eloquentemente,  
da visão, missão, metas. Sem coração.  
Mas um dia, durante o almoço, uma secretária  
quieta  
cochichou que eles eram uma orquestra  
em que apenas alguns dos instrumentos haviam sido  
negligenciados  
e que a maioria estava fora do tom.

Eu fui a um ensaio e com certeza lá encontrei  
cordas quebradas, uma flauta jogada,  
um tambor de couro rasgado.  
Mas continuei escutando.

Um membro do conselho me levou ao estaleiro.  
“Nós somos um navio”, ele disse, “mais ou menos  
sólidos,  
mas maltratados pela tempestade.”  
Eu olhei através da janela e realmente o horizonte  
estava torto.

A mulher que dirigia o RH me lembrou  
do valor do grupo.  
Mas a mulher que fazia o chá me disse  
“ninguém fala comigo”.

Eu era o tear no qual eles teciam as roupas  
do seu passado, do seu presente e, finalmente, do  
seu futuro.

Eu fui a tela na qual eles pintaram  
o quadro do seu progresso.

Eu tinha trazido um saco de ferramentas, mas, para  
ser franca,  
eu nunca o abri. Eles tinham as suas próprias, pouco  
comuns, mas bem adaptadas  
pelo uso dos músicos durante o mar revolto.  
Enquanto eles remendavam buracos e emendavam  
cordas,  
fui seu porto temporário.

Por um tempo eu fui popular e gozei de  
certa notoriedade, mas vagarosamente  
eles se tornaram absortos em sua própria música,  
estipulando seu rumo próprio. Eles estavam  
tão ocupados em escutar uns aos outros,  
que esqueceram de mim. Eu os deixei  
navegando no Amazonas  
tocando uma valsa de Strauss  
conduzidos pela  
mulher que fazia o chá.



# Encontrando um lar para a mudança

## Apoiando, embasando e sustentando a mudança

“ Devemos acolher a dor e usá-la como combustível para a nossa jornada. ”

Kenji Miyazawa

Oi! Eu sou a Márcia...

A mudança é mais do que um evento - é um processo imprevisível de idas e vindas! Este capítulo ajuda a compreender como as mudanças podem lançar raízes para que não sejamos arrastados de volta para os modos de trabalhar impraticáveis. Nós sugerimos ideias para que se crie uma base sólida para a mudança organizacional e também para lidar com os desafios encontrados ao longo do caminho. Aproveite!



### O RUBENS REFLETE SOBRE UMA HISTÓRIA QUE CONHECEMOS MUITO BEM...

Logo após as primeiras eleições democráticas de 1994, o novo governo sul-africano mergulhou em profundas reformas. A educação não seria mais uma ferramenta de desigualdade e opressão, mas sim um sistema que libertaria e prepararia os jovens para ocuparem seu lugar na sociedade. Quase que imediatamente foi iniciado um trabalho para introduzir um novo currículo escolar que revolucionaria o antigo sistema de educação do Apartheid e para pavimentar o caminho de mudança para as próximas gerações.

Foi lançada uma enorme campanha pública e insumos saídos de todas as esferas foram canalizados. Uma lei foi aprovada pelo parlamento, dando origem a uma iniciativa de âmbito nacional denominada Currículo 2000. O lançamento do novo currículo de educação, baseado em resultados, foi seguido por um movimento

**“Mais de 50% das escolas na África do Sul estão oficialmente classificadas pelas autoridades de educação como disfuncionais.”**



nacional de capacitação.

Durante meses, centenas de coordenadores de áreas disciplinares foram treinados nos novos currículos de aprendizagem do 1º ao 12º ano.

Eles, por sua vez, treinaram milhares e milhares de professores, de cada uma das escolas, nos conteúdos, métodos e valores do novo currículo. Foi, então, implementada uma abordagem gradual a partir do primeiro grau. Diretores de escolas receberam orientação e manuais de políticas sobre como estruturar suas escolas para melhor acomodar as necessidades do novo currículo. Os professores eram agora obrigados a trabalhar em equipe; a divisão da matéria em disciplinas foi substituída por áreas de aprendizado e o processo de avaliação foi completamente reformulado. Era para ser uma transformação profunda e abrangente.

Esta mudança curricular foi acompanhada por três outras grandes mudanças nas políticas. Em primeiro lugar, a punição física, abominada pelo novo governo, foi banida em um só golpe legislativo (sem muito tempo ou recursos dedicados ao desenvolvimento ou enraizamento de formas alternativas de disciplina nas escolas). Em segundo lugar, de 20% a 30% dos professores foram demitidos para que as escolas pudessem ficar do “tamanho certo”, de acordo com normas internacionais. Em terceiro lugar, todos os diretores das escolas tiveram que abrir mão de uma parte significativa da sua autoridade para dar lugar à governança democrática a ser realizada pelo corpo de pais.

Ao longo deste ano (2008), os mesmos alunos que estrearam o novo currículo doze anos atrás, estão fazendo seus últimos exames como jovens adultos. As expectativas são muito baixas e são esperadas falhas generalizadas. Uma década depois da implementação do “novo” currículo, ele é considerado pela maioria uma grande decepção e o sistema de ensino se encontra em meio a uma crise nacional, que inclui o colapso da disciplina em sala de aula, o esgotamento dos professores e a maior taxa de evasão já vivida. Nasce um novo cenário de cinismo, acompanhando o sentimento de fracasso e de exaustão sentido pelos professores. Muitas pessoas, mesmo aquelas em áreas mais carentes, lembram-se dos maus e velhos tempos com nostalgia. Mais de 50% das escolas na África do Sul estão oficialmente classificadas pelas autoridades de educação como disfuncionais.

Nove anos depois...



## PERGUNTAS PARA TRABALHAR

- O que realmente aconteceu aqui?
- O que é que faz ser tão difícil mudar (mesmo sendo algo necessário e que faz todo sentido)? Como fazer com que as mudanças lancem raízes e se tornem parte do modo de funcionamento da organização?
- Como podemos ir ao encontro desses desafios com um maior índice de sucesso ao acompanhar e apoiar as organizações durante as mudanças?

## OBSERVAÇÕES ADICIONAIS

Tal era a escala e o ritmo de transformação nas escolas que percebeu-se que a implementação deveria ser centrada na formação em massa de professores. Mas o tão necessário acompanhamento e apoio às escolas para treiná-las e incentivá-las no uso do novo sistema, não aconteceu na escala necessária e nem foi feito com uma abordagem de desenvolvimento. As decisões e os planos para a mudança foram elaborados, mas os recursos e o apoio não estavam lá para fazer com que realmente acontecessem.

É certo que foram incorporados ao novo currículo valores mais cuidadosos e voltados ao desenvolvimento, mas os coordenadores tentaram treinar os professores até mesmo nisso, como se valores fossem simples habilidades que pudessem ser transferidas. Além disso, os novos valores não estavam refletidos nos comportamentos dos diretores em relação aos professores – afinal eles tinham sido igualmente treinados. Os professores continuam sendo submetidos ao mesmo estilo da gestão autoritária do departamento de educação anterior ao Apartheid.

O novo currículo foi introduzido, partindo-se do pressuposto de que o que os professores estavam prontos, pois pertenciam ao sistema antigo. Então, eles eram obrigados a aprender uma linguagem completamente incipiente (e nada fácil), além dos conteúdos do novo currículo. A mudança foi tão extrema que até mesmo o que estava sendo trabalhado foi “transformado”. “O bebê foi jogado fora junto com a água suja do banho”.

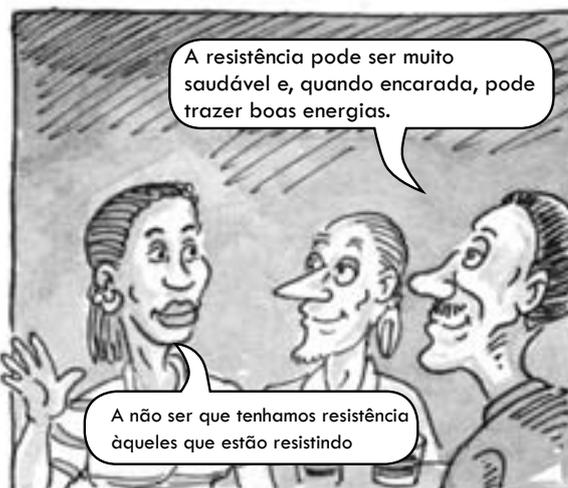
A proibição da punição física, o redimensionamento do corpo de professores e a instituição dos coletivos de pais eram, em si, processos enormes de transformação, mas, na verdade, cada um deles já era uma mudança de grande porte para as escolas absorverem. A escala e o ritmo da mudança exauriu a todos.



## ALGUNS APRENDIZADOS DESSA HISTÓRIA

- Embasar, sustentar uma mudança não é um processo que pode ser resolvido com treinamentos e manuais de novas políticas. Transformação organizacional requer acompanhamento, incentivo, mãos dadas, coaching, aprendizagem e “desaprendizagem”, e toda uma série de outros processos de apoio. Não importa quão grande seja a necessidade e a determinação, atalhos não são possíveis. Se processos de apoio não forem oferecidos, uma mudança sustentável não vai acontecer.
- Mudança é algo exaustivo – existe até um termo que as pessoas usam para isso: fadiga de mudança. A capacidade das pessoas e das organizações de aguentar mudanças tem limites que se ultrapassados significarão descuido, imprudência.
- Embora o estímulo para uma mudança (por exemplo, um novo currículo) possa vir de fora, a mudança e a transformação que realmente importam são as que, com o tempo, vão acontecendo dentro. Na verdade, a transformação é tanto um processo relacional, quanto psicológico. O plano considerou pouco as barreiras internas que teriam de ser superadas para permitir que os professores assumissem as mudanças de bom grado.

**“O jeito antigo de se fazer as coisas, muitas vezes, é sempre extremamente resistente à mudança.”**



Apoiar, embasar e sustentar mudanças diz respeito à fase do processo de mudança em que as escolhas têm que se firmar para que a mudança possa encontrar um lugar seguro para morar. Estamos interessados naqueles aspectos do processo de mudança organizacional que permitirão que a mudança realmente crie raízes e cresça, indo além da simples decisão de mudar e do planejamento da mudança.

#### RESISTÊNCIA À MUDANÇA

O jeito antigo de se fazer as coisas - que não são mais úteis para as organizações - é, muitas vezes, extremamente resistente e não permite que o novo se estabeleça facilmente. Na verdade, a resistência tende sempre a acompanhar um processo de mudança. A resistência é algo bom ou ruim? Temos que ter cuidado ao julgar a resistência; é melhor vê-la e aceitá-la como um fato da vida. Poderíamos até mesmo ver a resistência como um elemento vital da mudança, não como algo incômodo ou algo a ser superado. É um desafio que, se confrontado, aumenta a probabilidade de que a mudança realmente aconteça. Se você não encontrar resistência alguma quando estiver em busca de alguma mudança, isso pode ser um sinal de que essa resistência está escondida agora e que talvez surja mais tarde para surpreendê-lo, ou também pode significar que as pessoas envolvidas realmente não se importam se as coisas vão mudar ou não.

As pessoas que são resistentes à mudança também podem ter uma razão muito boa: talvez elas estejam vendo e experimentando coisas na mudança que os outros precisam estar cientes. Até que essas coisas sejam reconhecidas ou ouvidas, é comum que as pessoas resistam e tentem puxar a organização de volta para o lugar onde ela estava.

## O efeito dos Temperamentos

No Capítulo Dois descrevemos os Quatro Temperamentos. Cada um traz desafios e contribuições específicas para o processo de mudança:

- O temperamento de fogo geralmente é ansioso por mudanças e está disposto a assumir riscos. Isto pode trazer boas energias ao processo de mudança, mas também pode colocá-lo em perigo se os riscos forem muito grandes.
- O temperamento de água geralmente aceita a mudança, mas pode hesitar e até mesmo parecer resistente. É provável que eles estejam esperando o momento certo para agir, procurando o caminho mais fácil para passar.
- O temperamento de ar ama mudança e traz otimismo, sem pensar muito em como ou por que ela é necessária. Quando exacerbada, essa qualidade pode ser muito arriscada, mas as pessoas deste temperamento contribuem com a positividade e esperança necessárias para o processo.
- O temperamento de terra é cauteloso em relação à mudança e precisa de muito convencimento. Eles podem ser excessivamente pessimistas, mas suas preocupações são muitas vezes mal interpretadas como negatividade destrutiva. Eles podem ser vistos como obstáculos quando, na verdade, levantam questões às quais vale a pena prestar atenção, economizando um monte de problemas posteriores.

Cada voz tem algo a contribuir. Como um líder ou facilitador, ao trabalhar com um grupo diversificado de pessoas, espere, incentive e respeite cada uma dessas vozes. Se elas não aparecem por si próprias, então veja se você pode ajudá-las a aparecer. Crie oportunidades para a impaciência, para as dúvidas e para as ansiedades serem ouvidas.

### DA DEPENDÊNCIA À INDEPENDÊNCIA

A certa altura do processo, as pessoas querem seguir sozinhas no processo de mudança, sem a ajuda de facilitadores. Na verdade, este pode ser um sinal de que estamos tendo êxito. Talvez o “evento” da mudança por si só já tenha sido suficiente para que as pessoas possam levá-lo adiante sem uma liderança ou facilitação. Mas também pode ser que, apesar de terem achado uma nova direção e estarem confiantes, sintam dificuldades para implementar as mudanças sem algum tipo de apoio.



Descobrimos que depois de um avanço significativo ter sido alcançado, as organizações tendem a se desprender de nós, facilitadores, como se o principal trabalho já tivesse sido feito, e tentam encontrar seu próprio caminho para implementar as decisões que tomaram no processo que facilitamos. Às vezes existem considerações de orçamento, mas geralmente ficamos pensando se não é o caso deles já estarem fartos de nossa ajuda e do líder estar mesmo é querendo voltar a liderar.

**“Todos concordaram em começar a usar ‘diários de prática’, em que eles registrariam o que era feito no campo, as suas reflexões e os seus aprendizados.”**



## PADRÕES TEIMOSOS DE COMPORTAMENTO

Mesmo que o processo de mudança e o plano estejam bem formulados e com o devido suporte, é comum que as organizações escorreguem de volta para seus velhos hábitos e para os seus teimosos padrões de comportamento. Nós todos sabemos que na vida, em geral, é isto que acontece e não seria diferente para organizações que tentam mudar. Podemos voltar a velhos hábitos sem nem perceber. É preciso consciência, lembretes e prática para nos treinarmos nos novos padrões de comportamento.



### A MÁRCIA COMPARTILHA ESTE ESTUDO DE CASO...

Boa ideia... mas é difícil se livrar de um velho hábito.

Dois profissionais muito comprometidos com a organização de defesa de direitos à terra para a qual trabalhavam já há alguns anos, costumavam sair a campo para trabalhar com as comunidades que tentavam recuperar suas terras. Eles se acostumaram a conversar durante as viagens de carro de volta pra casa, contando um ao outro sobre as pessoas que encontraram, retomando o que aconteceu, compartilhando impressões e aprendizados e discutindo sobre o que eles poderiam fazer diferente da próxima vez. Isso foi de grande serventia para sua prática, pois era uma maneira muito fácil e natural de “planejar, monitorar e avaliar” e, como resultado, eles foram se tornando cada vez mais eficazes ao longo dos anos.

Em dado momento, a organização, com apoio e participação desses profissionais de campo, decidiu implantar um sistema mais colaborativo de aprendizagem, para que a experiência dos diferentes profissionais de campo pudesse ser compartilhada de forma mais ampla e contribuísse para o desenvolvimento de novas práticas e de processos de pesquisa. Todos concordaram em começar a usar “diários de prática”, em que eles registrariam o que era feito no campo, as suas reflexões e os seus aprendizados. A ideia era usar os diários como uma base para compartilhar e contribuir com a prática de outros. Os diários foram comprados e entregues antes da viagem seguinte.

Mas aqueles dois profissionais de campo estavam tão acostumados às suas reflexões informais e eficazes no carro que, de um jeito ou de outro, eles sempre se esqueciam de usar seus diários e quando se lembravam, escreviam anotações bem breves. Eles continuavam a confiar em seus bate-papos informais, mas, um mês ou dois depois, ao chegarem às sessões de reflexão sobre a prática, perceberam que haviam esquecido vários dos detalhes interessantes e que só podiam compartilhar sua prática com os outros de modo muito superficial.

### QUESTÕES PARA TRABALHAR

- Se esta fosse a sua organização, o que você teria feito para apoiar ou incentivar os profissionais de campo a realmente fazerem um esforço para usarem os diários de prática, já que todos concordaram com a ideia inicial? E o que você faria agora?

“ O processo de transformação é essencialmente um processo de morte e renascimento, e não de modificação mecânica. ”

William Bridges

No Capítulo Cinco, apresentamos o Processo-U, que discorre sobre a necessidade de desaprender atitudes, valores, pressupostos etc., que estão nos segurando ou nos mantendo em crise. Dúvidas, medos e ressentimentos antigos têm que ser trazidos à tona e enfrentados. Isso cria as condições para uma nova mudança nascer. Mas na medida em que as mudanças planejadas começam a ser implementadas, pode ser que essas dúvidas e medos, resíduos de antigos valores, atitudes e hábitos inúteis voltem a rondar por ali. Eles continuarão a exercer alguma influência sobre o processo de mudança a menos que sejam mais uma vez trazidos para a superfície e olhados com atenção.

William Bridges chamou este período de tempo entre o velho e o novo como transição.



SÁBIAS PALAVRAS DE WILLIAM BRIDGES

Podemos achar que transição é apenas outro termo para designar mudança. Mas não é. Mudança é sua mudança para uma nova cidade ou para um novo emprego. É o nascimento de seu novo bebê ou a morte de seu pai. É a troca do seu plano de saúde do trabalho antigo para o novo, ou a substituição do seu gerente por um novo, ou a aquisição que a sua empresa acabou de fazer.

Em outras palavras, a mudança é situacional. A transição, por outro lado, é psicológica. Ela não diz respeito aos eventos em si, mas sim à reorientação interna e à autorredefinição que você tem que fazer, a fim de incorporar qualquer uma dessas mudanças em sua vida. Sem uma transição, uma mudança é apenas uma reorganização dos móveis da casa. A menos que a transição aconteça, a mudança não vai funcionar, pois ela não terá sido “feita”. Qualquer que seja a palavra usada, a verdade é que nossa sociedade fala muito sobre mudança, mas raramente lida com a transição. E infelizmente, para nós, é a transição que nos cega e que, muitas vezes, é a fonte dos nossos problemas...

Bridges afirma que as transições são compostas por três estágios:

- 1) o final,
- 2) a zona neutra, e
- 3) o novo início.



## 1. O FINAL

Com o tempo, as pessoas se acostumam e se sentem confortáveis com os padrões estabelecidos em sua organização. O grande desafio nesse estágio final é, portanto, largar o antigo para abrir espaço para que um novo começo possa crescer e se desenvolver. Isso nunca é fácil e não podemos assumir que o evento da mudança, por si só, seja suficiente para ajudar as pessoas a se desapegarem do antigo.

É importante perceber que o jeito antigo de fazer as coisas, mesmo tendo perdido sua utilidade, não era de todo ruim. Na realidade, ele pode ter servido muito bem a organização no passado, tendo desempenhado uma função em resposta às necessidades daquela época. Algumas pessoas que estavam intimamente ligadas com esses modos de fazer do passado podem sentir que se desfazer deles é uma forma de crítica à maneira como eles trabalhavam anteriormente e até mesmo a eles. Pode ser que o engajamento deles com as mudanças futuras gerem problemas. Garantir que as suas contribuições sejam reconhecidas e celebradas pode ajudar essas pessoas a deixar o passado para trás.

Em termos práticos, esta fase pode envolver reuniões regulares, onde o processo de mudança é revisado. As pessoas podem ser incentivadas a refletirem sobre quais dos seus velhos hábitos, práticas, atitudes etc. ainda estão sendo mantidos, apesar do compromisso de se livrar deles. Seria importante para as pessoas perceberem que este apego ao passado é bastante natural e esperado, e que vai demandar esforço da parte deles deixá-los de lado.

Pode ser importante criar espaços para viver o luto em relação ao passado. Em muitos casos, os eventos de mudança podem ser bastante duros, com cortes de pessoal e perda de status para acomodar as novas descrições de cargos ou nomeações. Quando a mudança é particularmente drástica, pode ser útil para a liderança organizar um evento simbólico onde a organização celebra o passado e o coloca para descansar, como em um funeral de um ente querido. Gestos simbólicos como este abrem caminhos psicológicos que nos ajudam a abrir mão do que se foi.

## 2. A ZONA NEUTRA

Mas este movimento de abrir mão do nosso velho e conhecido modo de fazer as coisas ainda não vai se traduzir no novo começo que a organização está tentando alcançar. Existe um período “entre”, por meio do qual a organização ainda tem que encontrar o seu caminho. É a chamada zona neutra. É aí que a realidade desordenada e confusa da mudança começa a fazer efeito. Um membro da equipe pode ter que se reportar a uma pessoa diferente e as expectativas dos novos papéis podem não estar claras. As pessoas podem não ter as novas competências exigidas para os seus novos papéis. Algumas consequências da mudança podem não ter sido totalmente previstas, criando insegurança e frustração entre a equipe. Isso também pode levar alguns membros da equipe a deixar a organização, criando ainda mais incerteza e até mesmo ressentimento por aqueles deixados para trás, a quem cabe carregar o fardo largado. A produtividade tende a cair e isso pode desencadear uma grande ansiedade.

A Zona Neutra pode ser um tempo caótico para a organização. Bridges diz:

“A Zona Neutra é um ponto muito desafiador na transição de um processo de mudança organizacional. Ela demanda paciência, a habilidade de tranquilizar e de manter a calma por parte da liderança, exige trabalho em equipe e muita comunicação. Isso tudo, acompanhado de metas claras e um bom plano para se chegar lá, vai dar à mudança a oportunidade de se acomodar e finalmente cumprir a promessa que ela fez para o futuro, ou para o novo começo, da organização.”



William Bridges

No entanto, esta também é uma época muito criativa, onde inúmeros problemas aparentemente insolúveis podem ser resolvidos de forma inesperada. Esse período de confusão também é muito oportuno para a organização experimentar novas formas de fazer as coisas, de inovar. É necessário o vazio da zona neutra para destravar esse potencial.

### 3. UM NOVO COMEÇO

A transição deve terminar com um novo começo, revisitando-se a visão. Isso não deve ser feito prematuramente, antes dos velhos hábitos estarem mortos e enterrados, antes dos fortes laços com o passado terem sido desamarrados, deixando apenas memórias. A nova visão, certamente, não será uma experiência nem de perto parecida com a que Paulo teve ao pegar “a estrada para Damasco”. Facções e oposições vão continuar, mas esperamos que melhor redefinidas e mais engajadas em diálogos construtivos. A equipe deve dar corpo e forma para a nova missão, visão e direção estratégica, fazendo com que as pessoas acreditem que vale a pena se comprometer com elas.

O autor se refere a São Paulo. Ele estava no encalço de Jesus de Nazaré, quando teve uma visão em que o próprio Jesus lhe disse para pegar a estrada e ir para Damasco. Ele foi cegado pela luz dessa visão e seus companheiros tiveram que conduzi-lo para Damasco, onde ele recuperou sua visão e decidiu atender ao seu chamado.



## SUGESTÕES PRÁTICAS PARA LÍDERES NA IMPLEMENTAÇÃO DE MUDANÇAS



- Se você fizer parte da liderança, considere confiar ao resto da equipe os desafios e dilemas da mudança, convidando-os a dar suas sugestões.
- Lembre-se de fazer reuniões regulares de revisão. Esses processos são extremamente importantes para gerar confiança e segurança, em um período que pode ser muito caótico. Essas reuniões de revisão podem ser feitas durante as reuniões de equipe semanais ou mensais preexistentes. O processo de ação-aprendizagem também é uma boa ferramenta para ser usada nas várias ações contínuas, em que se quer construir uma imagem precisa de uma situação em processo de mudança para fazer os ajustes necessários ao seu plano. Sessões assim podem ajudar a mapear um caminho sensato em meio ao caos.
- Dê espaço para as pessoas darem vazão aos seus sentimentos. Isso ajuda a diluir algumas tensões que geralmente acompanham as transições e a trazer à tona emoções profundas.
- Às vezes, ter representantes de uma “equipe de mudança” pode ser muito útil. Em diferentes programas ou sessões, um colega de confiança poderia representar os demais, durante o processo, e comunicar avanços e desafios.
- As pessoas podem ter perguntas angustiantes sobre a mudança e se os seus dirigentes não as responderem eles vão encontrar respostas de alguém, em algum lugar. Mas talvez elas não sejam as respostas certas. A importância da comunicação durante a transição é mais do que fundamental. Ela deve ser frequente e envolver todos os membros. Isso ajuda a lidar com algumas das fofocas e boatos que são partes inevitáveis da resistência natural à mudança.
- Procure um grupo de pessoas de fora da organização para trocar ideias. Líderes de outras organizações, que viveram uma mudança semelhante, são os conselheiros ideais.
- Não force a mudança para que ela aconteça rapidamente. Tenha grandes visões, mas não se apresse. Dê pequenos passos e traga todos com você.
- Seja guiado por seus valores, princípios e propósitos.
- Lembre-se de celebrar cada conquista.

# CAPÍTULO 7

# Sobrevivendo à Mudança

Organizações que aprendem e inovam

“ Em tempos de mudança, os aprendizes herdarão a terra, enquanto os que já aprenderam se encontrarão muito bem equipados para lidar com um mundo que já não existe mais. ”

Eric Hoffer

“ Nós fazemos o caminho caminhando. ”

Provérbio africano

Olá, eu sou a Cris...

Se quisermos sustentar os benefícios trazidos pela mudança e manter as coisas vivas precisaremos, então, investir em aprendizagem contínua. Nesse capítulo, examinaremos o que é necessário fazer para que isso aconteça, olhando tanto para a aprendizagem individual e coletiva, como para o modo de despertar vida aos processos de planejamento, monitoramento e avaliação. Algumas histórias sobre “aprendizagem horizontal” - como uma plataforma viva para novos tipos de organização e colaboração - também serão exploradas.





### **A CAMPANHA DE TRATAMENTO EM AÇÃO (TAC)**

é o maior movimento social da África do Sul. Por meio de um trabalho incansável, esse movimento social pressionou o governo a ampliar o acesso a drogas antirretrovirais. A força motriz veio principalmente de agências e da mobilização de pessoas portadoras de HIV e AIDS. A TAC, por meio de campanhas, lançou mão das vantagens das novas políticas e do espaço legal criado no período pós-apartheid a seu favor.

**“Quando caminho pelos escritórios da TAC, sinto-me em área livre: a imagem é a de uma vela e de uma porta aberta.”**



## **JOANA CONTA COMO É TRABALHAR PARA O TAC...**

Eu juntei-me à TAC em 2001, quando estava na faculdade. Membros da TAC, da região de Khayelitsha, tinham o costume de nos visitar para que nos uníssemos à sua causa, embora ela tivesse sido proibida pela faculdade – o que não nos preocupava.

A TAC promovia vários eventos culturais para jovens e as canções nos aproximavam, pois quando alguém canta e começamos a cantar juntos, tudo parece fazer sentido. As pessoas reúnem novos versos, fazendo com que a música e a mensagem cresçam.

Na TAC, temos a chance de desempenhar um papel, cada um de nós. Existe confiança, amor e liberdade. Quando caminho pelos escritórios da TAC, sinto-me em área livre: a imagem é a de uma vela e de uma porta aberta.

Embora não seja possível ver, às vezes há bagunça e desorganização, mas isso não importa, pois estamos todos juntos. Há muita gente com diferentes modos de pensar, especialmente entre os jovens. A maioria é voluntária e alguns são coordenadores em tempo integral.

O escritório central pediu que cada segmento da TAC se reunisse toda sexta-feira à tarde para compartilhar os resultados e planejar - e nós temos muito para compartilhar. Nós nos sentamos e compartilhamos. Sempre começamos com uma canção e um jogo, então, um por um compartilha o que quer que seja, mas não forçamos nada. Contamos o que fizemos, o que deu certo ou errado e tentamos consertar as coisas. Cada um de nós escreve cuidadosamente o que foi dito para contar àqueles que não estiveram lá. O coordenador elabora um pequeno relatório para o escritório central. Ao planejar, seguimos o estado de espírito das pessoas e realmente aproveitamos os encontros. A TAC providencia pão e chá e, algumas vezes, o dinheiro do transporte.

Na TAC, permanecemos vivos e conectados. É um centro comunitário. O espírito é de fogo e calor.



Questões para trabalhar:

- O que chama a sua atenção nessa história?
- Qual a importância da cultura da TAC para a forma como é organizada?
- Como você descreveria a cultura de aprendizagem?
- Como a organização aprende na prática e qual é a importância disso para a vida da organização?
- O que você aprendeu com isso, que pode ser útil para a sua organização ou a sua prática?

### UM RITMO DE APRENDIZAGEM

A história de Carla ilustra algo realmente crucial – a possibilidade de organizações eficazes não se basearem, principalmente, em sistemas eficientes, mas na simplicidade humana, mesmo com certa desorganização. A falta de estrutura sofisticada nos escritórios da TAC é mais do que compensada pelos processos inclusivos e acessíveis e pelo puro comprometimento.

A TAC tem um ritmo de aprendizagem: toda sexta-feira eles se encontram e refletem, aprendem e planejam um aspecto do seu trabalho tão importante quanto qualquer outro. E seus encontros são agradáveis!

De certo modo, não há nada demais nisso, afinal, todas as organizações fazem reuniões. Mas, por outro lado, chama atenção o fato de tudo ser tão simples e, simplesmente, tão humano – aqui toda a organização se reúne, semana a semana, para pensar sobre si mesma, para se reconstituir e para acender nova chama entre eles... e para se divertir juntos. Seus encontros também são ocasiões culturais únicas, começando com uma canção e um jogo, uma oração, um tempo de camaradagem. Eles compartilham suas histórias e pensam sobre elas. Nenhuma grande técnica. E esse é o ponto. Não é necessário nenhum sistema de gestão de aprendizagem ou de conhecimento desenhado por consultores. Todos são responsáveis pela coleta de dados, pelos aprendizados, pela documentação. Na verdade, essa bagunça e essa desorganização provavelmente possibilitam maior participação, uma qualidade emergente em espaços humanos e arejados, criando uma atmosfera de liberdade compartilhada na qual todos os indivíduos se sentem à vontade e valorizados o suficiente para trazer suas diversas contribuições.

Tudo isso torna possível um direcionamento incrivelmente poderoso para o planejamento, como quando a Carla diz: “Ao planejar, seguimos o estado de espírito das pessoas”.

**“Na verdade, essa bagunça e essa desorganização provavelmente possibilitam maior participação, uma qualidade emergente em espaços humanos e arejados, criando uma atmosfera de liberdade compartilhada na qual todos os indivíduos se sentem à vontade e valorizados o suficiente para trazer suas diversas contribuições.”**



**MAIS PODER PARA AS COMUNIDADES  
POR MEIO DA ORGANIZAÇÃO**



## A CRIS LEMBRA A HISTÓRIA DO LENHADOR...

Era uma vez uma velha que andava pela floresta, próximo a sua casa, quando encontrou um homem que cortava uma árvore. Eles se cumprimentaram e ele continuou o trabalho com o seu machado. Ele estava trabalhando duro, determinado a completar o trabalho e ver o resultado antes do entardecer. Ela o observou por um tempo e, então, desapareceu. Um pouco mais tarde, ela retornou trazendo uma pedra e um pequeno balde com água. Quando ele parou seu trabalho por um instante, para enxugar a testa, ela entregou a pedra e o balde a ele e disse: “Eu estou vendo que o senhor está muito ocupado. Mas, para ser franca, acho que o senhor precisa parar um pouco para respirar e afiar seu machado”.

“Vá embora, mulher”, respondeu o lenhador, “eu estou ocupado demais e não tenho tempo para isso!”.

Quando nós afiamos nossos machados? Quando investimos nosso tempo em aprender, em melhorar e repensar o que fazemos? Quantos de nós também não estamos ocupados demais?

## O QUE SIGNIFICA SER UMA ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM?

**“É uma organização que nutre a si mesma...”**

A ideia de uma “organização de aprendizagem” já existe por aí faz tempo. Todas as organizações aprendem, estejam elas conscientes disso ou não, pois as pessoas que estão nela aprendem constantemente. Mas assim como as pessoas, nem todas as organizações aprendem direito. Para ser uma “organização de aprendizagem” você tem que tentar ser uma, esforçar-se para aprender regularmente com consciência: é preciso reservar um tempo para aprender. Ter a atitude correta não é suficiente... você tem que fazer as coisas de forma diferente!

Uma breve definição para seguirmos...

Uma organização que aprende, deliberadamente, reserva um tempo regular: para aprender a partir de suas experiências; para pensar sobre o que suas vivências significam na sua prática; para desenvolver suas capacidades de forma a melhorar continuamente a qualidade de seu trabalho; para repensar seus propósitos, quando necessário, e para fortalecer o modo como se organiza para fazer o seu trabalho.

A learning organisation deliberately puts regular time aside to learn from its experience, to think about what this means for practice and to develop its capabilities, in order to continually improve the quality of its work, to rethink its purpose when necessary and to strengthen how it organises itself to do the work.

A regra de ouro é conseguir reservar 15% do tempo organizacional para aprender – alguns podem chamar isso de pesquisa e desenvolvimento.

## Por que é tão importante ser uma organização que aprende?

### ...Porque nós precisamos estar vivos para mudar

Pense como as coisas parecem mudar todos os dias, todas as semanas, todo mês! O ano passado parece ter passado há cinco anos! Em muitas comunidades, as condições de vida estão se deteriorando, os preços estão subindo, o clima está mudando, a doença e o crime aumentando, nossas crianças são muito diferentes do que fomos, a internet muda o jeito como nos comunicamos, velhas profissões estão desaparecendo, novas ideias e novas iniciativas surgindo... e essa lista vai ficando cada vez mais longa.

Se não tentarmos nos adiantar a essas mudanças, logo ficaremos para trás. Uma organização que aprende, por meio de processos rigorosos e regulares, olha em volta para ver o que está mudando e pensa sobre o que está fazendo e onde precisa mudar para continuar atualizada.

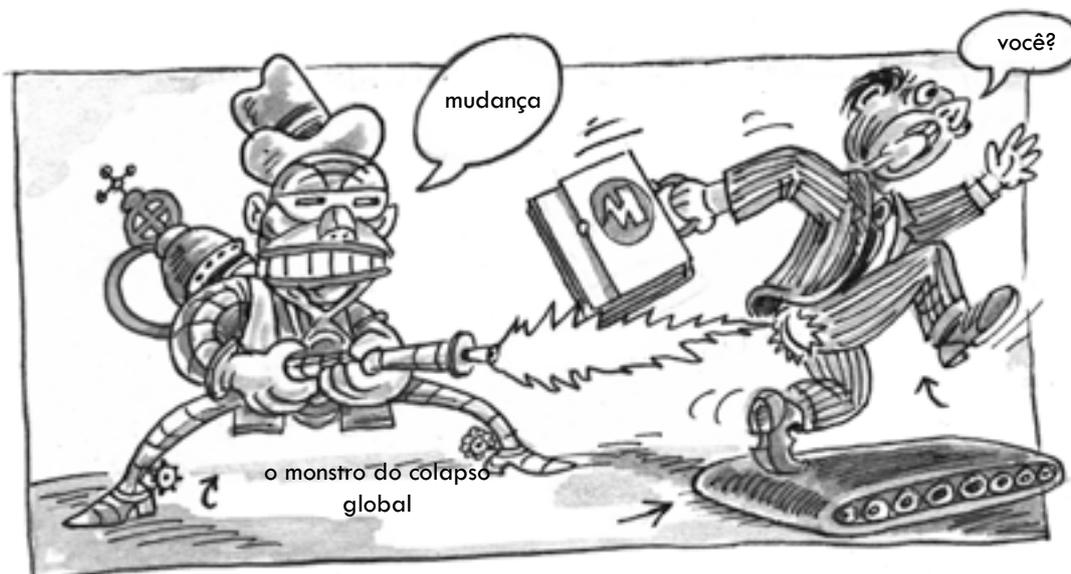
### ...Porque nós precisamos ser responsáveis por cada um e pelo mundo

Trabalhar com mudança social, seja como líder ou como facilitador, requer um senso de responsabilidade. A mudança é um fenômeno complexo, algumas vezes um processo entre a vida e a morte, então, não é possível ficar rodando pelo mundo e agindo apenas à “nossa” maneira - temos que nos responsabilizar, temos que compreender se o que estamos fazendo é útil ou nocivo. Nossa experiência nos diz que o único caminho a seguir, de maneira que faça sentido para nós, é adotando uma abordagem de aprendizagem honesta, capaz de oferecer ao mundo uma reflexão verdadeira daquilo que somos e fazemos.

### ...Porque o mundo é realmente complicado e precisamos tentar entendê-lo!

As causas da pobreza e da exclusão estão longe de ser simples – elas são surpreendentemente complexas e ficam bem escondidas da vista do observador casual. Os livros, os textos e os especialistas graduados não parecem ter as respostas. Portanto, pessoas como você, pessoas que estão trabalhando para melhorar as vidas dos outros e as suas próprias, precisam se unir para procurar as respostas por meio da sua própria experiência e das experiências dos outros. Se somarmos nossas experiências e aprendizagens, a partir das organizações às quais pertencemos, contribuiremos muito mais para que o mundo faça sentido.

“Se queremos democratizar o mundo, devemos democratizar a aprendizagem. Ajudar pessoas comuns a aprender sobre o mundo para melhorar os rumos e os acontecimentos da própria vida, é uma condição fundamental para a mudança.”



**“Se queremos democratizar o mundo, devemos democratizar a aprendizagem.”**

...Porque se nós não fizermos isso o poder sempre pertencerá aos ricos e poderosos, que realmente investem em aprendizagem

Não se engane, os ricos e poderosos investem enormes quantias de tempo e dinheiro em aprendizagem, pesquisa e desenvolvimento para encontrar novos caminhos, cuidando de seus próprios interesses. Se quisermos democratizar o mundo, devemos democratizar a aprendizagem. Ajudar pessoas comuns a aprender sobre o mundo para melhorar os rumos e os acontecimentos da própria vida é uma condição fundamental para a mudança.

## DESENHANDO NOSSA PRÓPRIA ABORDAGEM DE APRENDIZAGEM NA ORGANIZAÇÃO

### EXISTE ALGUM MODELO DE “MELHORES PRÁTICAS” QUE AS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM PODEM SEGUIR?

Essa é uma questão complexa. Muitas organizações desenvolveram “boas práticas” de aprendizagem e muitas delas puderam ser as melhores em sua própria situação. Podemos aprender muito com organizações e comunidades que aprendem, mas as organizações precisam desenvolver suas próprias abordagens e práticas. É possível tomar por empréstimo ou experimentar ideias daqui e dali, desde que não se pretenda transformar-se em cópia de algum modelo de “melhores práticas”.

Cada organização tem um jeito único de trabalhar e aprender, portanto, se quiser ser criativa e bem-sucedida deve permitir que sua singularidade seja expressa.

Assim como existem diversas organizações, existem diversas formas de aprender. Cada organização precisa experimentar e descobrir que tipo de abordagem e que prática de aprendizagem são as melhores para apoiar, melhorar e desafiar o seu trabalho.

Para desenhar a própria abordagem de aprendizagem é importante entender mais sobre a temática “aprendizagem”.

## Níveis de aprendizagem

Podemos aprender em vários níveis diferentes, seja como indivíduos, como grupos ou como organizações. É importante prestar atenção a cada nível, quando desenharmos as atividades de aprendizagem em organizações. Veja o Capítulo Dois, página 29.

### APRENDENDO NO NÍVEL DA CABEÇA

Isso envolve adquirir e desenvolver fatos, conhecimentos e ideias. Dois desafios-chave desse nível são: fazer boas perguntas e pensar de forma criativa.



### APRENDENDO NO NÍVEL DO CORAÇÃO

Aqui, desenvolvemos uma série de emoções e também a sensibilidade para lidar com elas, bem como a nossa capacidade de sentir, de criar empatia, de sermos receptivos com relação às atitudes e a ética que valorizamos - e que guiam nosso pensar e fazer.



### APRENDENDO NO NÍVEL DOS PÉS E DAS MÃOS

Isso significa desenvolver e descobrir as habilidades, capacidades e também a vontade que está por trás do que se faz (por exemplo, coragem, entusiasmo, confiança); capacitar os aprendizes a conectar o aprendizado do coração e da cabeça com a ação, com a prática; ajudar os aprendizes a desbloquear sua vontade, a lidar com questões como a dúvida e o medo de falhar.



## DESAPRENDENDO

Um dos maiores bloqueios para o aprendizado pode vir justamente do que nós já sabemos, acreditamos e queremos. Nós nos agarramos ao que sempre funcionou algumas vezes por uma boa razão, mas se a necessidade e a situação tiverem mudado, teremos que atravessar um processo difícil para deixar para trás velhos caminhos e abrir espaço para que novas ideias, crenças e desejos criem raízes. (Veja o Processo-U, no Capítulo 5, página 112)

## APRENDIZAGEM DO LADO ESQUERDO E DO LADO DIREITO DO CÉREBRO

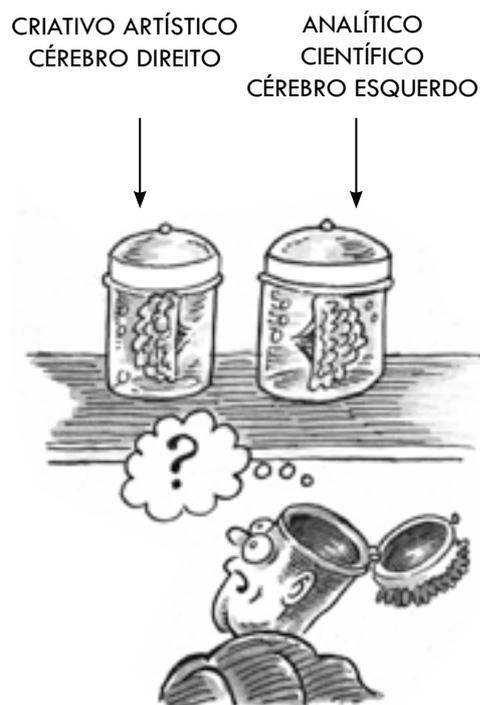
No nível de aprendizagem da cabeça, precisamos estimular não apenas o lado esquerdo do cérebro, onde o pensar lógico, científico e analítico está, mas também o lado direito do nosso cérebro, onde estão as nossas capacidades criativas, artísticas e intuitivas. Muitas pessoas não se sentem à vontade para expressar o seu lado criativo, então, esse aspecto precisa receber uma atenção especial.

## SABEDORIA

Sabedoria é uma habilidade que todos temos e que vem de boas experiências e reflexão. Quando somos sábios, estamos construindo a partir da nossa experiência (boa ou má) para enxergar o que está sob a superfície e comunicar o que foi visto em palavras e ações. A sabedoria vem da habilidade de observar ou ouvir profundamente, de passar por toda a complexidade - pelo excesso de informação - para encontrar a essência e as realidades mais simples.

“ Eu não daria nada pela simplicidade que está deste lado da complexidade. Mas daria minha vida pela simplicidade que está do outro lado. ”

Oliver Wendell Holmes



**“A aprendizagem pode chegar a nós de várias maneiras.”**

## TIPOS DE APRENDIZAGEM

A aprendizagem pode chegar a nós de várias maneiras, por meio de diferentes abordagens, métodos e trabalho nos diferentes níveis. Aqui, estão algumas das abordagens fundamentais para a aprendizagem que você deve ter em mente ao desenhar processos de aprendizagem:

### AÇÃO-APRENDIZAGEM - APRENDENDO A PARTIR DA EXPERIÊNCIA

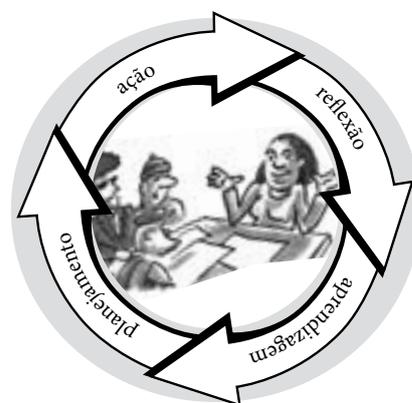
(veja Capítulo 5, veja páginas 108-110)

Na ação-aprendizagem nós vivenciamos uma experiência, refletimos sobre ela, extraímos as aprendizagens, planejamos uma abordagem nova ou melhorada, tentamos realizá-la e, então, de novo refletimos e aprendemos em ciclos contínuos e melhorados.

Nós usamos a ação-aprendizagem na maior parte do tempo, geralmente de forma inconsciente. É um caminho muito natural de se aprender. Se nos tornarmos mais conscientes de como aprendemos, poderemos melhorar a qualidade da nossa aprendizagem.

Existe a **ação-aprendizagem rasa** – quando usamos a “tentativa e erro” – isto é, nós tentamos uma técnica e se ela não funcionar tentamos outra, até encontrarmos uma que funcione...

E existe a **ação-aprendizagem profunda** – quando nós observamos o que estamos fazendo ou temos feito, refletimos sobre isso e





extraímos aprendizagens, antes de decidir o que faremos de forma diferente.

Algumas vezes, a aprendizagem rasa, por “tentativa e erro”, é o melhor caminho a seguir – quando as condições são mais simples, as variáveis são poucas e o custo de falhar é baixo; em outras vezes, a aprendizagem profunda é melhor – quando a situação é complexa e repetir os mesmos erros não é uma opção.

### **A APRENDIZAGEM HORIZONTAL**

Está relacionada com a ação-aprendizagem, mas envolve aprender a partir da experiência de outros, não só a partir das próprias experiências. Por exemplo, a aprendizagem entre pares, intercâmbios entre comunidades ou grupos de aprendizagem de produtores rurais, são formas de aprender particularmente poderosas, muito práticas e rápidas. Esse tipo de aprendizagem pode também reduzir o isolamento da comunidade e construir bons relacionamentos de solidariedade.

A narração de histórias é um método poderoso de aprendizagem horizontal.

### **APRENDIZAGEM VERTICAL**

Essa aprendizagem pode ser encontrada em cursos, escolas, universidades, livros etc. A aprendizagem vertical acontece, quando especialistas, professores, palestrantes, autores etc., nos transmitem conhecimentos úteis e habilidades construídas por eles.

Ser autodidata pode ser muito empoderador, além de permitir que as pessoas façam um uso flexível do tempo disponível que têm. Mas muitas pessoas precisam do suporte de um mentor ou de um conselheiro - ou até de um grupo de estudos - para conseguir estudar.

### **APRENDIZAGEM INTEGRADA E TRABALHO**

Todos os tipos de aprendizagem acima têm um papel no desenvolvimento de indivíduos e organizações. Bons processos de aprendizagem usam mais de um tipo e constroem sólidas pontes entre eles e o trabalho. Por exemplo, cursos que oferecem um misto de processos horizontais e verticais, permitem que os participantes extraiam o melhor de ambas as abordagens.

## **ORIENTAÇÕES PRÁTICAS PARA DESENHAR A APRENDIZAGEM**

**“Os intercâmbios de aprendizagem podem trazer surpreendentes e úteis percepções entre os participantes.”**

Orientações práticas para desenhar a aprendizagem

Como líder ou facilitador você tem a responsabilidade de assegurar que os processos de aprendizagem sejam produtivos e agradáveis.

### **TRABALHE DE DIVERSAS FORMAS**

Ao desenhar processos de aprendizagem organizacionais, é importante que sejamos capazes de trabalhar os diferentes níveis de aprendizagem, de usar diferentes tipos de aprendizagem (conforme mencionados acima), e que funcionem para diferentes situações.

As experiências de aprendizagem não só renderão mais frutos, mas você descobrirá como as pessoas gostam de ser estimuladas a partir desses vários níveis. Comece com abordagens simples. Peça às pessoas que falem sobre as boas experiências que tiveram e tente usá-las, experimentando-as.

A aprendizagem entre pares, ou a aprendizagem horizontal, é particularmente poderosa. Os intercâmbios de aprendizagem podem trazer surpreendentes e úteis percepções entre os participantes.

## USE RITUAIS LOCAIS, ATIVIDADES E METÁFORAS

Conectar-se com a cultura local ajuda o grupo a ganhar confiança e a se sentir mais seguro em relação aos processos de aprendizagem e, conseqüentemente, mais livre e à vontade para compartilhar. Se as pessoas quiserem compartilhar suas experiências e ideias, elas não podem ter medo de ser criticadas, zombadas ou punidas por serem honestas. Talvez leve tempo para que um ambiente seguro venha a fazer parte da cultura do grupo, mas faça tudo o que puder para proteger o direito das pessoas de falarem honestamente.



## BASEIE-SE EM EXPERIÊNCIAS REAIS

Há sempre muito a ganhar com as histórias das pessoas, com a sua experiência real. Ajude-as a fazerem boas perguntas sobre as suas próprias experiências – veja “Fazendo perguntas melhores”, na página 25 e “Questões orientadoras”, do ciclo de ação aprendizagem’, na página 110.

## LIGUE A APRENDIZAGEM À NOVA AÇÃO

Na medida em que as pessoas vão aprendendo, incite-as a fazer a ligação entre o que foi aprendido e suas atividades, mesmo que isso seja só o próximo passo. Encoraje-as a experimentarem, a tentarem novas ideias, a aplicarem novas aprendizagens ao seu trabalho e a continuarem refletindo sobre as suas novas experiências.

**“Conectar-se com a cultura local ajuda o grupo a ganhar confiança.”**

## FAÇA O APRENDIZADO SER ALGO DIVERTIDO

Intercale as sessões mais sérias com atividades mais leves, sejam elas jogos, comer juntos, cantar juntos, ir a algum lugar juntos... aprender pode ser cansativo, por isso precisamos variar os métodos, os passos, o ritmo e até mesmo os ambientes.



**“Aprender pode ser cansativo, por isso precisamos variar os métodos, os passos, o ritmo e até mesmo os ambientes.”**



**“O trabalho de mudança social tornou-se muito complexo para esse estilo individual de “aprendizagem-estrela” funcionar.”**



### PARA NÃO DEIXAR AS PESSOAS ESGOTADAS

Se uma organização passa as quatro semanas do mês trabalhando dia e noite, qual a chance real dela ser produtiva? As pessoas podem ter trabalhado mais, mas elas realizaram mais trabalhos? Conhecemos várias organizações que trabalham muito fazendo coisas que realmente não valem mais a pena, repetindo os mesmos erros e lutando para encontrar financiamento para programas que já estão desgastados e sem vida. Na maior parte dessas organizações, as pessoas estão infelizes e muitos ficam tão estafados que acabam indo embora. É realmente trágico, porque geralmente essas organizações têm muitas pessoas altamente competentes e comprometidas, pessoas boas que realmente poderiam fazer diferença.

Muitas organizações guardam semelhanças em um aspecto – nenhuma delas leva a aprendizagem organizacional a sério. O tempo reservado para a aprendizagem entre pares é visto como um luxo para elas, um encaixe a ser feito apenas se houver um tempinho sobrando do “verdadeiro trabalho” da organização. A aprendizagem não é vista como uma parte vital de todo o ciclo de trabalho.

### COM A SÍNDROME DO APRENDIZ-ESTRELA

Por que uma organização que tem líderes particularmente impressionantes, que são indivíduos extremamente experientes e empoderados, frequentemente ficam tão aquém das expectativas...? Uma razão é que esses líderes geralmente não acham que prestar atenção à aprendizagem organizacional seja necessário. Por quê? Ora, porque... porque eles já sabem o que fazer e quando eles não sabem, eles simplesmente acham a solução por conta própria. E eles esperam que todos os outros façam a mesma coisa, porque é assim que sempre foi feito. Eles são conhecidos como os aprendizes-estrela: são indivíduos altamente eficazes, admirados e respeitados.

### EXISTEM QUATRO PROBLEMAS OU QUESTÕES QUE DERIVAM DESSA SÍNDROME.

...Primeiro, o trabalho de mudança social tornou-se muito complexo para esse estilo individual de “aprendizagem-estrela” funcionar – hoje em dia o trabalho organizacional requer múltiplos insumos e pensamento coletivo para a descoberta de soluções viáveis.

...Segundo, poucos de nós são “aprendizes-estrela”. A maioria de nós, em geral, luta para aprender por conta própria e temos, portanto, necessidade de compartilhar nossas experiências, escutar opiniões e levantar boas discussões para desenvolver nossas observações, percepções e planos. Além do mais, somos seres sociais que gostam de aprender juntos.

...Terceiro, em nossas relações de aprendizagem colaborativa e espaços de aprendizagem, temos a chance de testar e experimentar pontos de vista e ideias diferentes. Dessa forma, também conseguimos aprender uns sobre os outros. Se os líderes do tipo “aprendiz-estrela” não encorajam ou participam destas atividades, roubam, então, da organização esse importante fundamento para o trabalho eficiente e colaborativo.

...Quarto, se nossos “líderes-estrela” não estiverem conosco enquanto estivermos aprendendo (que pode significar melhorar ou repensar o nosso trabalho), como eles vão compreender as boas ideias que desenvolvermos? Assim, está criada a situação propícia para conflitos de trabalho. Sua ausência pode nos tornar inseguros e nos impedir de pensar e planejar por nós mesmos.

## POR QUE AS ORGANIZAÇÕES RESISTEM A APRENDER?

### MUITO OCUPADO

“Estou aqui para trabalhar... Estamos muito ocupados para investir tanto tempo... aprendizagem é um luxo!”

Nós precisamos enxergar a aprendizagem como parte do ciclo de trabalho. Da mesma maneira que precisamos de nutrição e reparação da energia gasta - comer e dormir -, também precisamos refletir e aprender para alimentar o nosso trabalho com novas energias e ideias.

### MÁS EXPERIÊNCIAS

“Na última vez que fizemos um estudo de caso fui criticado e senti vergonha.”

Uma aprendizagem levada a sério requer um ambiente seguro, um lugar aprazível de camaradagem, em que podemos ser francos, apoiar e aprender uns com os outros, sem medo.

### PROCESSOS MAÇANTES

“Nós refletimos, mas a reunião foi muito chata!”

Precisamos nos instrumentalizar com processos de aprendizagem criativa e eficaz para as habilidades de facilitação.

### É MUITO DIFÍCIL COMEÇAR

“Nós não sabemos como começar, é muito difícil.”

Comece com coisas que já estão fazendo, não importando se são informais ou formais: isso ajuda. Torne isso mais consciente e tente melhorá-las. Talvez, em suas reuniões semanais, ou informalmente na cozinha, depois do trabalho, ou em seu caminho de volta, você pode ter conversas realmente úteis que o ajudem a aprender com a experiência. Pense sobre como você pode melhorá-las. Quem mais pode ser incluído?

### ONDE ESTÁ TODO MUNDO?

“Nós tentamos fazer isso, mas nem todos da equipe vieram, então paramos.”; “Parecia que aquela aprendizagem era apenas para alguns.”; “As pessoas importantes não têm tempo para aprender conosco.”

É muito difícil convencer a todos da necessidade de investir em aprendizagem coletiva: requer uma liderança habilidosa.





## SANDRA HILL, DO CDRA, FALA SOBRE AS “SEMANAS EM CASA”

**“Uma maneira de se tornar uma organização que aprende é reservar tempo regular para que os membros da organização aprendam juntos.”**

Uma maneira de se tornar uma organização que aprende é reservar tempo regular para que os membros da organização aprendam juntos. No CDRA nós temos a ‘Semana em Casa’, uma semana inteira dedicada a processos de aprendizagem organizacional que realizamos todos os meses do ano. Todos os colegas, baseados no campo e no escritório, comparecem. Essa semana caseira segue um padrão básico, mas não uma rotina restrita:

**Segunda-feira:** um dia para se reconectar com os demais, compartilhar o café da manhã e as notícias, seguido de uma oficina criativa, dada por um artista. Nós cantamos, pintamos, esculpimos, tocamos percussão, dançamos etc. À tarde, escrevemos breves relatórios reflexivos, de duas páginas, sobre nossas experiências a respeito de um tema particular relacionado ao trabalho.

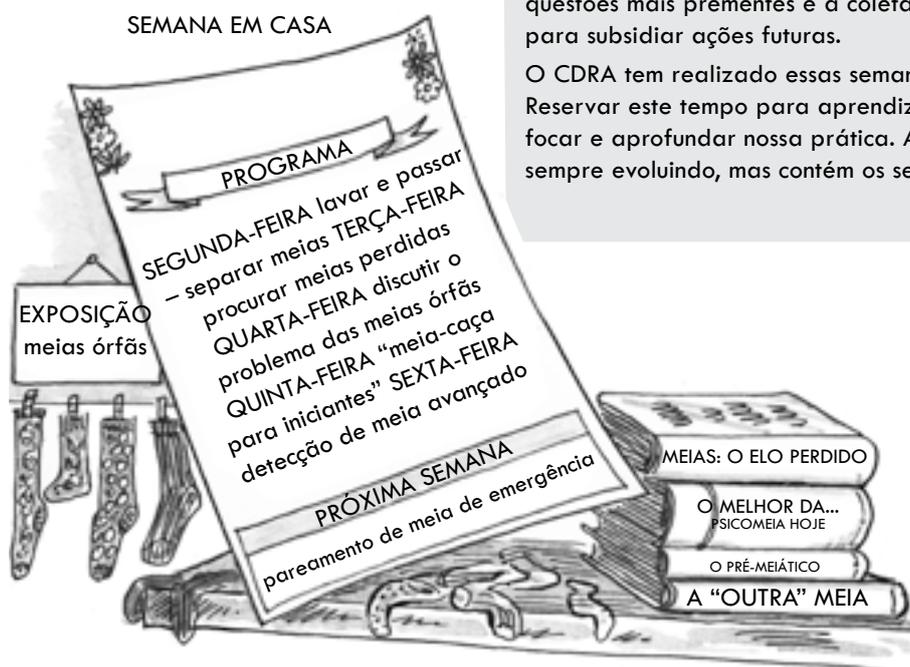
**Terça-feira:** compartilhamos nossos relatórios reflexivos com os outros. A ênfase não está em resolver problemas ou oferecer conselhos, mas em ouvir com atenção e cuidado, observar e refletir sobre o que é ouvido - e aprender. Depois de anos, grande parte das nossas aprendizagens vieram por meio desses processos reflexivos.

**Quarta-feira:** estudos de casos, revisão de um artigo escrito para uma conferência ou publicação, ou uma oportunidade para que as equipes se encontrem para preparar um curso ou oficina, ou iniciar uma pesquisa.

**Quinta-feira:** reunião de trabalho voltada para a gestão de programas, informações financeiras e outros assuntos internos, seguido por um encontro de alocação estratégica para considerar pedidos, perguntas, contatos e convites. Algumas vezes, fazemos supervisão pessoal neste dia.

**Sexta-feira:** grupo de estudo sobre um livro importante para aprofundar a nossa prática, seguido por um fechamento das questões mais prementes e a coleta de nossas reflexões e conversas para subsidiar ações futuras.

O CDRA tem realizado essas semanas caseiras há 15 anos. Reservar este tempo para aprendizagem, realmente nos ajuda a focar e aprofundar nossa prática. A “receita” que temos usado está sempre evoluindo, mas contém os seguintes ingredientes básicos:



### 1. Identificar e honrar nossos princípios norteadores

Um de nossos princípios norteadores é prestar atenção à nossa própria experiência e aprender com nossas próprias ações; outro princípio é encontrar nossas próprias respostas, seja como indivíduos ou como equipes; e outro princípio que adotamos é de que a probabilidade de mudar aumenta quando a aprendizagem envolve a “pessoa inteira” – cabeça, coração e pés.

### 2. Encontrar as nossas próprias perguntas pessoais e organizacionais

Nós fazemos as seguintes perguntas: o que marcou ou chamou minha atenção? O que me desafiou? Que imagem emerge? Nós fazemos perguntas que nos levam em direção à ação, tais como: quais as implicações que isso tem para o futuro? O que isso significa para mim, para a minha organização, para a minha prática? No CDRA, temos uma pergunta organizacional mais abrangente, que reflete nossa proposta, guia nosso trabalho e focaliza nossa aprendizagem: “Quais são as formas e processos de organização que mudam o poder no mundo?”

### 3. Criar oportunidades para encontrar e expressar a nossa voz

Nós acreditamos que quando você encontra a sua voz, você encontra o seu poder. Como eu encontro minha voz? Como eu sei o que eu penso? No CDRA, temos achado útil usar o tempo para escrever. Deixar cair uma “chuva” de ideias, ou exercícios de anotações, em momentos específicos, ou ainda escrever diários, tem nos ajudado a ficar acordados, despertos, alertas para o que está acontecendo no dia a dia e em nós mesmos. Geralmente, estabelecemos um tempo para as pessoas pensarem individualmente. Recentemente, começamos a usar diários da prática para registrar experiências e reflexões, conforme trabalhamos, e nas semanas caseiras fazemos uma coleta dessa prática.

### 4. Compreender a natureza da comunidade e nutri-la

Relações saudáveis são vitais para a aprendizagem. Elas nos permitem arriscar, ser honestos e ter insights, sem medo da crítica destrutiva. A interação, conversas e desacordos entre nós geram novos modos de ver as coisas, novas ideias e novas compreensões. A aprendizagem organizacional acontece entre nós. Quanto melhor for a qualidade das relações, mais seguro será o ambiente e maior será a vontade de cada um de nós, de compartilhar a nossa voz.

### 5. Aprender criativamente e construir um elo entre a arte e o desenvolvimento

Acreditamos que trabalhar com formas artísticas nos ajuda a aprender com a totalidade do cérebro, com ambos os lados: o direito e o esquerdo. Processos criativos nos ajudam a passar do pensamento racional, lógico, intelectual - lado esquerdo do cérebro -, para um modo de pensar mais imaginativo, criativo e intuitivo - lado direito do cérebro. Quando usamos o nosso cérebro, aumentamos a chance de ter mais insights, de ver o “quadro” de forma mais ampla, de lembrar que estamos trabalhando em direção ao desconhecido.

### 6. Apoiar a aprendizagem com liderança

Nossas “Semanas em Casa” são organizadas por uma pequena equipe de três pessoas, que consultam os colegas e planejam cada processo, assegurando a continuidade e a profundidade da aprendizagem.





“Os antigos tecem suas histórias no futuro de suas crianças.”



Por Lebogang Mashile

O que histórias folclóricas, fofocas, filmes, brincadeiras, estudos de caso e novelas têm em comum? Todos eles são diferentes tipos de histórias. Você consegue imaginar um dia na sua vida sem contar uma ou duas histórias? Na verdade, nossa vida toda é um desdobramento de dramas, histórias, capítulos do passado e do presente, com os futuros ainda esperando para serem escritos.



extraem algo da experiência, das histórias, para alimentar nossos pensamentos e ideias para ações no futuro. Se quisermos trabalhar com aprendizagem em organizações e transformação social, temos que aprender a trabalhar com histórias de pessoas, com suas experiências. Afinal, mudança social tem a ver com pessoas mudando suas vidas, aprendendo sobre histórias passadas para mudar suas histórias futuras.

Todos nós, quando crianças, adorávamos ouvir histórias e desde o começo dos tempos elas ocupam um papel fundamental no desenvolvimento das crianças. Mas por que e como? Quando contamos histórias, elas entram nas crianças e se expandem, abrindo espaços nos quais a imaginação pode explorar, voar e crescer, onde elas podem se perder, onde elas podem se recriar e experimentar novas verdades. Sabemos que as histórias são mestres eficientes para as crianças, espreitando-se por baixo de portas trancadas, por sob sua resistência à instrução, tornando-se sua própria experiência, suas próprias lições de casa. É um caminho que as crianças aprenderam através das épocas, em todas as culturas.

Mas será que os adultos são diferentes das crianças nesse aspecto? Quando ouvimos uma boa história, uma experiência interessante, ela pode nos despertar para algo novo e, se ela é bem contada, testemunhamos o momento em que a história nos penetra para se tornar uma parte da experiência da qual aprenderemos.

Bons processos de aprendizagem sempre

Nós aprendemos ao ouvir histórias, mas também mudamos e nos transformamos ao contá-las. Quando mulheres que sofreram abusos, das favelas da Cidade do México ou da África do Sul, contam suas histórias umas para as outras, elas transformam suas narrativas, nas quais são vítimas, em histórias de sobrevivência e a partir disso criam novo repertório de empoderamento.

Qualquer pessoa é capaz de contar uma história – nós fazemos isso o tempo todo: ao contar para nossos companheiros o que aconteceu no trabalho, ao explicar para uma criança porque algo é perigoso, ou ao descrever algo estranho que vimos para um amigo. Assim, quanto mais praticamos, mais fácil se torna contar histórias. Nós podemos escrevê-las ou gravá-las para que outros as leiam ou escutem.

O mundo é cheio de narradores talentosos – artistas, escritores, dançarinos, atores, cantores – que constantemente estão nos contando histórias. Muitas comunidades ainda têm contadores de histórias tradicionais. Procure estas pessoas, convide-as a entrar, aprenda com elas.

“Nós temos sido diletantes e amadores  
Com algumas de nossas melhores noções  
Para o melhoramento humano.  
Nós temos sido como crianças mimadas:  
Nós temos sido como crianças tirânicas;  
Exigindo provas quando é preciso ouvir.”



(De Mental Fight, por Bem Okri)

Esta seção olha para alguns dos mais profundos desafios das abordagens e atividades de Planejamento, Monitoramento e Avaliação, por meio das quais as organizações gerenciam, melhoram, repensam e prestam contas de sua prática.



POIS BEM... CHEGOU A HORA DE MUDAR O NOSSO JEITO DE PENSAR...

“Se erros e falhas não estiverem sendo cometidos, é porque o processo não está sendo ativo o suficiente.”

Coenraad van Houten

RESULTADOS



Temos nos tornado obsessivos com RESULTADOS e CONSEQUÊNCIAS. O desenvolvimento de projetos tornou-se a forma predominante de desenvolver organizações, passando a ocupar o lugar que pertence às organizações locais. Projetos exigem que nos esforcemos para prever consequências, resultados, impactos, geralmente anos antes do tempo.

O pressuposto (e a esperança!) que está por trás disso, é de que ao ter clareza de onde queremos chegar ao final, teremos clareza sobre o que precisamos fazer para chegar lá. Nós presumimos que isso nos dará uma boa direção. E presumimos que isso nos tornará capazes de assumirmos a responsabilidade por esses resultados. Mas, infelizmente, na maior parte das vezes, estamos errados quanto a tudo isso!

Algumas vezes, planejamentos baseados em resultados, funcionam quando as condições são favoráveis ou projetáveis (veja pag. 20-21)... mas se não forem, então, o desenvolvimento de projetos impõe uma falsa lógica, baseando-se em condições que não existem e sobrecarregando as pessoas com resultados e planos excessivamente ambiciosos e pouco realistas.

## Gestão por resultados

Indo direto ao ponto: no complexo mundo das transformações, a gestão de resultados traz muito mais problema que ajuda. Por quê?

### Confusão e decepção surgem entre doadores e parceiros.

Quem recebe doações está sempre tendo que explicar porque o plano original não funcionou, porque “falhou”.

### Nós podemos nos fechar para possibilidades que não foram previstas inicialmente.

Ter resultados inesperados é uma das coisas mais interessantes que podem acontecer. Quantas vezes ignoramos resultados não planejados, que poderiam ter tido um enorme impacto se tivessem sido apoiados quando surgiram?

### Ter o nosso direcionamento pautado pela necessidade de gerar resultados cria um medo e uma ansiedade destrutivos.

E se nós não alcançarmos esses resultados específicos? Nós conseguiremos mais recursos? Eu serei promovido?

O que deveria nos motivar passa a nos torturar - e o medo mina a honestidade. Assim, quando chega a hora de “mensurar o nosso desempenho”, procuramos e “encontramos” os resultados que planejamos, mesmo que eles não tenham acontecido. Dessa forma, nos tornamos sutilmente desonestos. E mais importante: isso destrói o caminho para a aprendizagem a partir da experiência! Se, por causa do medo de falhar, deixarmos de ser completamente honestos, nunca aprenderemos de forma verdadeira e, assim, nunca melhoraremos.

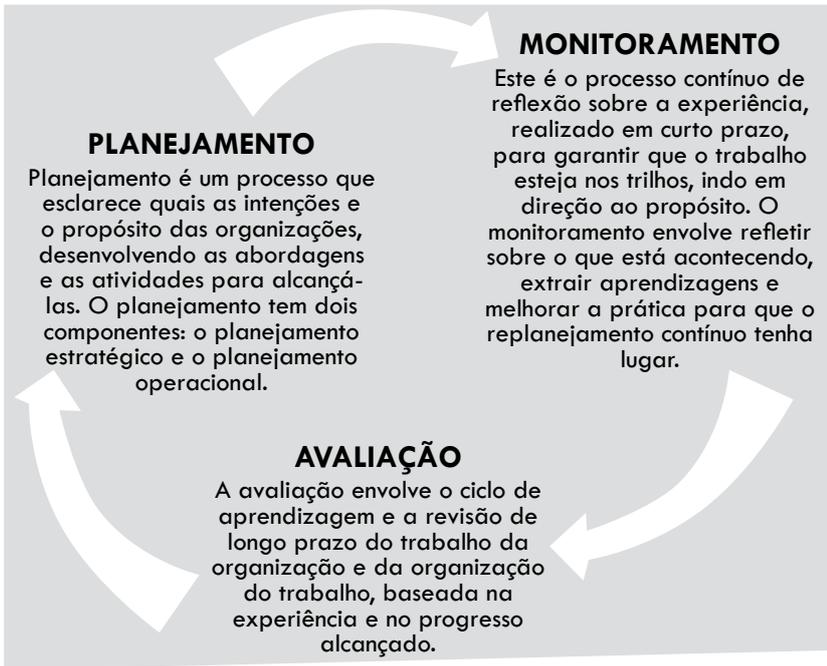
### Então, que alternativas existem?

Mesmo quando as condições não são previsíveis ou projetáveis, ainda assim é importante ter um propósito e alguns objetivos; mas estes não devem ser muito específicos ou limitados no tempo. Por exemplo, uma iniciativa de desenvolvimento local pode ter a proposta de revelar e fortalecer as lideranças femininas e as relações de confiança como base para a organização comunitária. Mas determinar exatamente quem serão essas mulheres, ou quanto tempo isso levará, ou como isso será alcançado, ou, ainda, como fazer com que isso aconteça, pode ser completamente incerto. Ao nos mantermos abertos para todos os resultados possíveis, aprendendo com a experiência, podemos permitir que sejam reveladas diferentes possibilidades, contemplando o que as próprias pessoas preferem realizar e incrementando o propósito original.

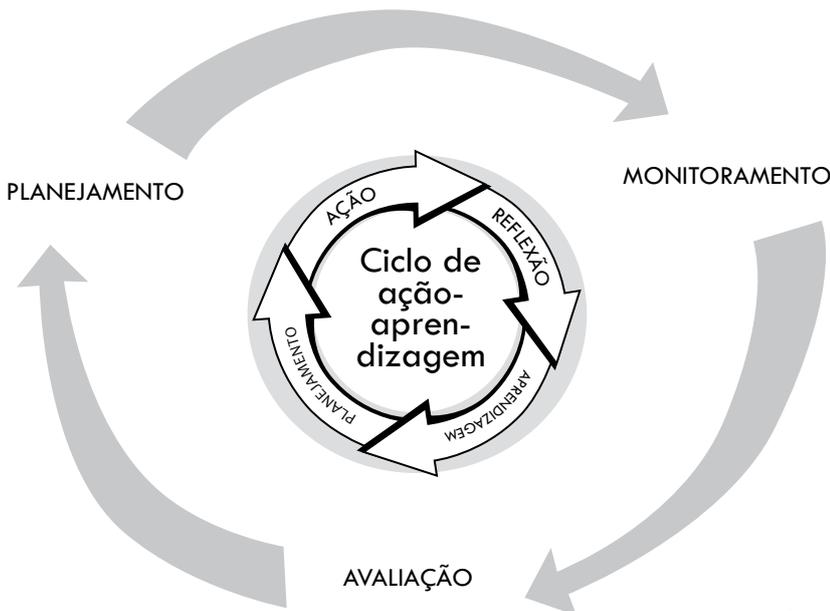
Então, de todas as maneiras tenha em mãos alguns resultados (flexíveis) que você queira alcançar... mas, o mais importante é que você focalize a qualidade do processo de mudança e o modo como todos aprendem ao longo do caminho, garantindo lugar para o aprendizado contínuo e o repensar das coisas.

Se pudermos ser menos obsessivos com resultados e mais interessados em criar as condições para relacionamentos e práticas de aprendizagem honestas e colaborativas, aumentaremos a probabilidade de criarmos uma organização que é capaz de descobrir e demonstrar suas capacidades, realmente produzindo resultados.





Nós já tocamos nos fundamentos do Planejamento, Monitoramento e Avaliação (PMA), no Capítulo 4 (páginas 91 a 93).



O ciclo PMA é essencialmente uma forma de ciclo de ação-aprendizagem (veja páginas 109-110), aplicada ao apoio organizacional da prática. Imagem/Do círculo menor para o maior: Ciclo de ação-aprendizagem.



## ERRANTES ANÔNIMOS

Mais uma vez, nos perguntamos: por que precisamos de PMA?



Eu pergunto: quem monitora os monitores? Quem avalia os avaliadores?



Onde você está indo?

Em busca da existência não planejada, não monitorada, não avaliada.

Adeus!

Boa sorte!



## Por que precisamos de PMA?

Planejamento, monitoramento, avaliação e relatórios nos ajudam a gerir, melhorar, repensar e prestar contas de nossa prática, ao longo do tempo. Vamos olhar de perto para cada uma dessas coisas.

### GESTÃO DA PRÁTICA

Por meio dos ciclos de planejamento, monitoramento e replanejamento nós somos capazes de acompanhar nossas ações e fazer os ajustes necessários – como faz o capitão do navio, que mantém uma mão no timão, um olho na bússola e o outro olho no horizonte, constantemente ajustando e checando para manter o navio no rumo certo.

### MELHORANDO A PRÁTICA

Por meio de bons processos de monitoramento e avaliação (a que também poderíamos chamar de aprendizagem de curto e de longo prazo), podemos refletir sobre a nossa experiência, aprender com os nossos erros, capitalizar os nossos sucessos, aprofundar a compreensão do nosso trabalho e dar continuidade ao desenvolvimento, fortalecimento e melhoria de nossa prática.

### REPENSANDO A PRÁTICA

A partir de uma boa avaliação, seja em curto ou longo prazo, torna-se possível repensar a nossa prática no momento em que as mudanças acontecem no contexto, nas necessidades e em nós mesmos. Realmente, o contexto hoje em dia parece estar cada vez mais mutável e isso requer que repensemos as coisas quase que continuamente.

### PRESTANDO CONTAS (E RELATANDO) A NOSSA PRÁTICA

Nós não trabalhamos isoladamente. Se estamos liderando ou auxiliando pessoas, então nós devemos a elas uma liderança ou ajuda de qualidade, com a garantia de que não as estamos prejudicando. A melhor forma de fazer isso é dar e receber comentários honestos.

Se estivermos recebendo recursos de outras pessoas, precisamos prestar contas a elas. Doadores, é compreensível, ficam ansiosos para ter provas dos resultados alcançados, mas a probabilidade de ter resultados seria maior se eles pedissem outro tipo de demonstração:

Em primeiro lugar, os doadores podem pedir um relato honesto do uso de recursos (isto é, auditorias financeiras).

Em segundo lugar, um relato honesto de nossas experiências, de nossa aprendizagem e de como estamos traduzindo essa aprendizagem em melhorias para melhorar ou repensar a nossa prática – em outras palavras, provar que nosso esforço está sendo efetivamente usado para gerenciar, melhorar e repensar a prática.

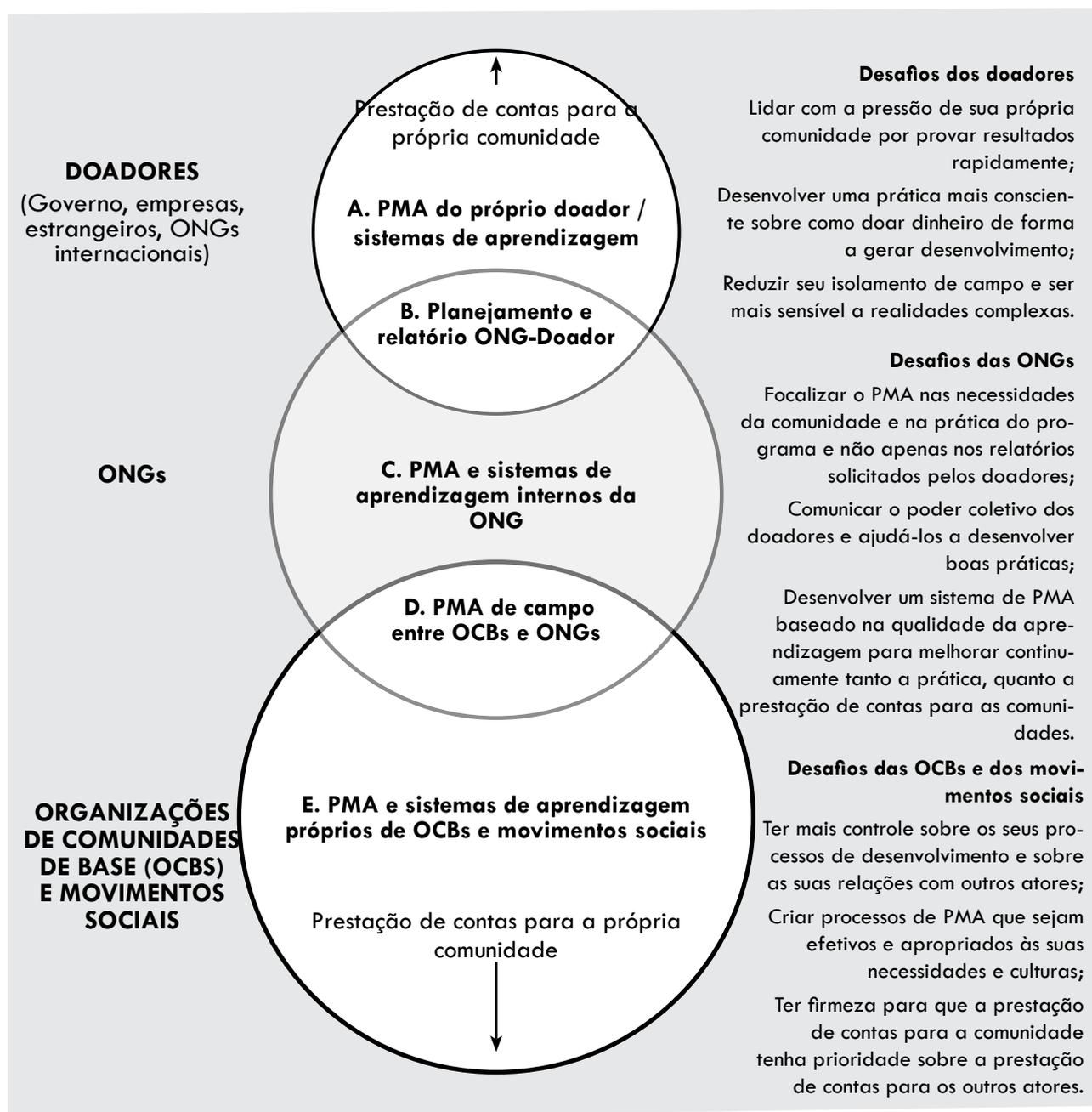
## MAPEANDO O PMA NO CAMPO DO DESENVOLVIMENTO

### ENCONTRANDO OS NOSSOS

Discussões sobre PMA podem ser confusas e frustrantes. Uma razão é a dificuldade que temos para perceber a existência de vários níveis de PMA e, por isso, acabamos falando de propósitos cruzados. No diagrama abaixo, descrevemos três atores principais, que na sua interação formam cinco níveis de PMA. Cada ator tem seu próprio sistema de PMA

para gerenciar, melhorar, repensar e prestar contas de sua própria prática; depois, cada um tem uma relação PMA com atores que estão acima ou abaixo dele. Dê uma boa olhada no diagrama. Veja o que você descobre sobre desafios de cada ator (e aqui só tem alguns!).

### PMA E OS RELATÓRIOS ACIMA E ABAIXO DO CAMPO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL



## PLANEJAMENTO

O planejamento é um processo que esclarece as intenções e o propósito das organizações.

O planejamento torna consciente a verdadeira identidade de uma organização, convertendo-a em ação. Portanto, ele deve ser feito de forma apropriada, fazendo sentido para a própria organização.

- Assim como acontece com a projeção de um futuro imaginado, podemos esperar que uma mudança de planos aconteça na medida em que a implementação e os aprendizados vão se realizando. Todos os planos devem ser vistos como rascunhos prontos para serem refeitos.

- Aqueles que pedem a outros que lhes apresentem seus planos (como os doadores), devem desenvolver a habilidade de interpretar os planos de seus parceiros na linguagem e no formato possível a eles, em vez de forçá-los a fazer isso de forma pouco apropriada às suas condições.

Abordagens de planejamento locais devem ser encorajadas.

## MONITORAMENTO

Um bom monitoramento requer um interesse genuíno no está sendo feito e deve questionar constantemente e com curiosidade as atividades e seus efeitos emergentes.

O monitoramento (com aprendizagem) implica o compromisso de se afastar da ação de vez em quando para poder observar como ela está se saindo quando comparada ao que foi imaginado e planejado.

O monitoramento deve ser visto como uma prática reflexiva que auxilia a aprendizagem a ter lugar, considerando a melhoria da prática e incluindo a possibilidade de se repensar e replanejar. O monitoramento também pode ser uma importante confirmação do que está funcionando bem na prática.

Se o monitoramento for separado da aprendizagem, corre o risco de se tornar uma função controladora.

## AVALIAÇÃO

Avaliação é o processo de rever e aferir o valor de alguma coisa.

Ela se diferencia do monitoramento por ir além da implementação das atividades, para estimar o impacto frente às intenções e ao propósito estabelecido. A avaliação é ameaçadora por questionar a identidade e a razão de ser fundamental de uma organização. Se bem feita, ela é uma fonte de percepções e aprendizagens profundas.

- A avaliação deve ser sempre apropriada e controlada pela organização que aprenderá com ela. Você pode nos ajudar a nos avaliarmos, mas é pouco realista esperar que eu aprenda quando você me avalia.

- Pessoas de fora podem ter um valioso papel como facilitadores e questionadores.

- A avaliação deve sempre estar acompanhada de um processo de facilitação que ajude a organização ou a comunidade a chegar às suas próprias conclusões finais e a planejarem seus próprios processos de mudança baseados em suas aprendizagens.

- A qualidade do relatório de avaliação não deveria ser enfatizada como indicador da qualidade de uma avaliação. O padrão de qualidade deveria ser medido pela contribuição para a compreensão da aprendizagem e pela melhoria da prática. Uma boa avaliação deveria trazer uma sensação de maior autocontrole e responsabilidade.

- Avaliações independentes, que tentam impor recomendações de especialistas externos, podem minar severamente a soberania de uma organização.

- Os profissionais de desenvolvimento social podem demonstrar e ilustrar o impacto por meio de estudos de casos particulares, mas medir cientificamente os resultados ou impactos requer pesquisa, com habilidades, recursos e tempo que normalmente esses profissionais não têm. Doadores precisam custear as pesquisas de impacto sobre os beneficiários diretos e também sob um espectro mais amplo, aliviando a pressão dos sistemas de PMA, de forma que as organizações possam priorizar a aprendizagem. (consulte a próxima sessão sobre o Mapeamento de Resultados para uma elaboração deste ponto)

As avaliações podem ter como expectativa, unicamente, avaliar o impacto das intervenções diretas.

### UMA ABORDAGEM DE DESENVOLVIMENTO DO PMA

por Christine Mylks, Terry Smutylo e Doug Reeler

#### POR TRÁS DO MAPEAMENTO DE RESULTADOS

A pressão para monitorar e avaliar nosso trabalho, para investigar se nossos esforços tornaram melhor a vida das pessoas, é algo familiar para muitos de nós. Não é raro este tipo de mudança, ou “impacto”, estar bem distante do nosso trabalho e depender também da ação de outros. O caminho que liga nosso trabalho ao mundo melhor que buscamos, pode ter muitas idas e vindas, além de muitos outros viajantes.

Nós trabalhamos em situações complexas, nas quais mudanças sustentáveis relativas ao bem-estar resultam de múltiplos fatores, positivos e negativos. Dissociar a nossa contribuição de outras influências é o maior desafio em todo monitoramento e avaliação.

Por exemplo, uma avaliação pode identificar uma melhoria na saúde das crianças dois anos depois de iniciado um programa de educação em saúde para curandeiros tradicionais. Mas podemos dizer que o programa foi a única causa de melhoria sem pesquisar o que mais aconteceu na vida dessas crianças, nesses dois anos? Nosso trabalho com curandeiros tradicionais pode ter sido um fator na melhoria da saúde, mas é possível que isso seja apenas uma pequena e insignificante contribuição entre vários outros fatores importantes. A maior produtividade nas colheitas, o uso de mosquiteiro nas camas, vacinas, coisas sem qualquer ligação com o nosso trabalho podem ter contribuído enormemente para a saúde das crianças. Ou nosso programa pode ter sido significativo apenas por obra da contribuição de outras intervenções – talvez uma mudança na forma como o Ministério da Saúde aloca seus recursos.

#### AVALIANDO O IMPACTO

Medir as causas de “impacto” de processos complexos de desenvolvimento pode requerer recursos de pesquisa e habilidades muito além da capacidade das atividades de monitoramento e avaliação dos programas. De fato, usar nossos limitados sistemas de monitoramento e avaliação para avaliar impacto pode ser perigosamente enganoso se não reconhecermos e compreendermos a importância de outras contribuições.

Enquanto o marco lógico e outros modelos podem ser úteis para simplificar e resumir os componentes e os propósitos de um programa, para que estes sejam comunicados a alguns interessados, eles não oferecem

uma base adequada para o monitoramento e a avaliação. Eles, geralmente, oferecem a falsa esperança de que um só programa tem a capacidade de ter algum “impacto” sozinho. A simplicidade de modelos lógicos pode nos ajudar a ilustrar como uma intervenção particular supostamente funciona. Entretanto, ao medir nossos resultados, esta simplicidade geralmente nos engana por deixar de fora as maneiras emergentes, complexas, circulares ou em rede que são características do modo como a mudança social e a transformação social realmente acontecem.

Infelizmente, em muitos programas, as organizações patrocinadoras requerem a utilização do monitoramento e da avaliação para “provar” que seus esforços causaram mudanças duradouras para os pobres. O tempo e o esforço gastos com isso nos desviam de uma compreensão mais profunda sobre a complexidade que é parte do desenvolvimento, nos afastando da exploração e da aprendizagem sobre como “melhorar” a forma como trabalhamos com organizações e comunidades.

#### MAPEAR RESULTADOS COMO UMA ALTERNATIVA DE DESENVOLVIMENTO

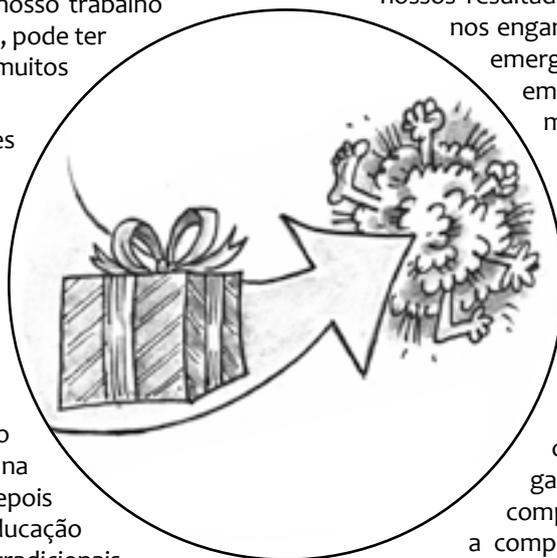
Originalmente desenvolvido pelo IDRC - Centro Internacional de Pesquisa em Desenvolvimento -, de Ottawa, Canadá, o Mapa de Resultados se baseia em 20 anos de aprendizagem com trabalho de campo, em muitos lugares do mundo.

AQUI ESTÃO POUCAS PALAVRAS DO IDRC SOBRE ELE:



“O foco do Mapa de Resultados está em pessoas e organizações. A originalidade da metodologia é a mudança de foco em produtos de um programa (isto é, a relevância política, o alívio da pobreza, a redução do conflito), para o foco em mudanças de comportamento, relacionamentos, ações e/ou atividades das pessoas e da organização com que um programa de desenvolvimento trabalha diretamente.”

Imagem/Central: Uma mudança na orientação: ... do produto para o comportamento...



## RASTREANDO MUDANÇAS INCREMENTAIS

O Mapa de Resultados - MR - nos leva a prestar atenção a comportamentos e relacionamentos relevantes para as mudanças das condições daquilo que buscamos fazer. Ele nos oferece um caminho para tornar mais tangíveis, e também para acompanhar, as mudanças incrementais no modo como as pessoas e as organizações agem em relação ao direcionamento geral que queremos seguir. O MR foca no que acontece na nossa “esfera de influência” imediata, o que nos permite mensurar a relação entre nossas intervenções e as mudanças correspondentes no modo como as pessoas se tratam umas as outras e ao ecossistema. Ele também nos ajuda a evitar as armadilhas que muitos sistemas de monitoramento e avaliação nos induzem a crer: a de que nós “causamos” mudanças que estão longe do nosso alcance, mudanças que envolvem muitos outros atores, mudanças que ocorrem longe de onde estamos de fato atuando.



## PARCEIROS DE FRONTEIRA E APRENDIZAGEM

Nossos “parceiros de fronteira” são aqueles grupos, organizações e indivíduos com os quais trabalhamos e que são diretamente impactados pelo nosso trabalho com eles. Podemos ver o impacto de nosso trabalho pelo modo como eles se beneficiaram (ou não) do nosso apoio ou influência.

Eles são os melhores indicadores do nosso impacto, pois devem ser capazes de contar quais são os efeitos, oferecendo um feedback direto, nos permitindo, então, medir a efetividade de nossa prática e ganhar insights sobre os possíveis ou prováveis efeitos. Mas nossos parceiros de fronteira também têm seus próprios parceiros de fronteira que eles querem influenciar. Usar essa forma de pensar pode ajudá-los a medir as possíveis contribuições para as ações ou para o bem-estar de grupos com quem trabalham. Isso vai ajudá-los a desenvolver uma compreensão mais profunda do contexto no qual estão inseridos, usando essa compreensão para melhorar sua efetividade. Assim, o monitoramento se torna não um meio para gerar “provas de impacto”, mas uma forma de alcançar uma orientação útil para o trabalho que está sendo feito.

## MICHAEL TRIEST COMPARTILHA A SUA HISTÓRIA SOBRE O MAPA DE RESULTADOS...

Agora gostamos do Mapa de Resultados. Mas nem sempre foi assim. No começo, ele não nos entusiasmou muito, mas com o tempo isso foi mudando. Nosso primeiro contato com o MR foi em um projeto de educação ambiental, com três professores de ensino médio de colégios do Zimbabwe – nesse caso, ele nos ajudou a pensar e a distinguir entre as estruturas do projeto e o papel das estruturas operacionais locais dos doadores. Isso permite que as estruturas locais continuem a existir depois que o doador encerra a sua participação – o que é excelente para a sustentabilidade, como pudemos comprovar.

O Mapa de resultados nos levou a fazer um acordo sobre o que gostaríamos que acontecesse ao trabalharmos juntos, tais como “Esperamos ver...”, “Gostaríamos de ver...” e “Adoraríamos ver...”. Isso foi atrativo e prático. Mas é aí que mora o perigo. Nada no MR força você a realmente ir fundo, então vai depender do quanto de coração, do quanto de uma abordagem de baixo para cima, do quanto de “sentimento” você coloca na organização das suas consultas e da cooperação. Vai depender de quanto você está realmente interessado nas pessoas com

quem você trabalha – como em todos os sistemas. Do contrário, você acaba com um monte de documentos que parecem ser muito interessantes, mas que não chegam ao ponto principal - como em todos os sistemas. A coisa boa do MR é que mesmo que você coloque tudo a perder, a abordagem lhe dá a oportunidade de se comunicar profundamente, de conversar, de interagir.

Nós estamos tentando usar o MR no programa de “Educação de qualidade e vulnerabilidade”, do VVOB Zimbabwe. Também deixamos de lado temporariamente os documentos para integrar uma pesquisa participativa sobre o que foi realmente importante para nós e para os nossos parceiros para, então, descobrir que as ligações com o modelo do MR foram feitas facilmente. A estrutura desse modelo, com sua ênfase em “pensar sobre monitoramento desde o começo”, ajudou muito a aprendizagem organizacional, revelando o que nós aprendemos conforme o programa crescia organicamente. Por isso, nós preferimos usar o MR à “estrutura do marco lógico”, em ambientes complexos.



**CRIS COMPARTILHOU ESSA HISTÓRIA INSPIRADORA...**

**Uma abordagem lateral de desenvolvimento**

Dona Letela, diretora de uma pequena escola rural no Lesoto, estava na janela de sua sala olhando as crianças brincar no jardim, lá fora. Ela estava pensando no que fazer com o número crescente de crianças que chegavam à escola com fome e conforme as professoras relatavam, cansadas e irritadas. Como se poderia esperar que elas aprendessem? Nós temos crianças famintas, cujos pais são produtores rurais, e aqui os campos continuavam vazios. Certamente, há algo que podemos fazer, não? Ela começou a visitar alguns pais, fazendo perguntas, conversando com eles sobre a ideia de plantar alimentos na escola, ouvindo suas ideias e os encorajando a conversar entre eles. Quando sentiu que era chegada a hora, ela convidou os pais para uma reunião na qual eles concordaram em assumir a responsabilidade de fazer uma horta na escola para alimentar suas crianças. Mas eles teriam que fazer isso de uma maneira diferente do que estavam acostumados, pois as hortaliças exigem cuidados o ano todo com o plantio e a colheita, diferente do milho que eles plantam - uma cultura anual.

Perguntando na cidade, Dona Letela ficou sabendo de uma associação regional de ONGs, chamada Pelum, que promovia agricultura orgânica em pequena escala. Ela escreveu para essa organização e logo recebeu uma resposta da associação concordando em enviar dois monitores, por algumas semanas, para ensinarem um grupo de pais o jeito de combinar seus próprios métodos com permacultura, o que possibilitaria o plantio de coisas diferentes durante o ano, sem a necessidade de usar fertilizantes e pesticidas custosos. Felizmente, a associação conseguiu fundos flexíveis para atender rapidamente o seu pedido.

Os monitores começaram usando seu tempo para desvelar o que os pais já sabiam sobre hortas, antes de apresentar a eles os princípios e métodos fundamentais da permacultura. Durante o processo, eles envolveram os pais em todos os aspectos do planejamento e do desenvolvimento de um sistema de horta integrada para toda a escola.

Menos de dois meses depois, todas as crianças começaram a receber refeições nutritivas todos os dias na escola, plantadas por seus pais, colhidas e preparadas pelos alunos de ciências domésticas. E não muito depois, dona Letela ouviu que, assim como ela mesma, muitos pais começaram a adotar alguns desses métodos em suas próprias casas. Logo a notícia correu e uma delegação de pais e professores da vizinhança da escola foi até lá pedir para que eles os ensinassem a fazer o mesmo. Nesse momento, pais ensinaram pais, produtores ensinaram produtores. E isso continuou a se espalhar pela região. Em três anos, 58 escolas e comunidades tinham começado iniciativas similares, cada uma ensinada por uma escola vizinha. A ideia continuou a se espalhar com apoio oficial, para outros quatro municípios, envolvendo 200 escolas. Dona Letela criou, então, na escola um pequeno centro de aconselhamento, com uma pessoa para dar informações e para colocar as pessoas em contato entre si – essa pessoa é paga por doação conseguida de fora. A escola de Dona Letela vem testando um projeto piloto, em que o cultivo orgânico de horta é parte do currículo escolar.

**QUESTÕES PARA TRABALHAR**

Usando as perguntas-guia do ciclo de ação-aprendizagem (página 110), extraia dessa história aprendizagens e implicações que possam ser úteis para a sua própria prática.





## TIRANDO A POEIRA DA APRENDIZAGEM HORIZONTAL

O que é aprendizagem horizontal e como ela se relaciona com outras formas de aprendizagem? Nós já exploramos a ação-aprendizagem. Como sua companheira próxima, muito do que foi dito para a ação-aprendizagem vale para a aprendizagem horizontal. Aprender com nossos vizinhos e pares é, certamente, uma prática antiga, tão natural quanto o aprender da ação. A ação-aprendizagem e a aprendizagem horizontal estão quase sempre entrelaçadas, em um só processo – meu irmão me mostra como ele consertou uma goteira, um sitiante demonstra aos seus vizinhos como controlar pragas, ou um companheiro conta a sua história sobre como o pessoal de sua fábrica se organizou para conseguir benefícios médicos. Estes são todos exemplos de ambas as aprendizagens.

Quando a Educação chegou com professores especialistas, doutores, enfermeiras, advogados, técnicos de agricultura etc. - para a maioria das pessoas como parte da dominação colonial -, o resultado foi de que as crenças das pessoas nos valores, conhecimento e ideias de suas próprias experiências e de seus vizinhos passaram a ser gradualmente minadas. Culturas e práticas de aprendizagem horizontal e conhecimentos comunitários foram sendo soterrados enquanto emergia, depois de algumas poucas gerações, uma dependência vertical continuamente reforçada pela sociedade moderna. Conhecimento e aprendizagem se tornaram commodities externas, cada vez mais distantes da vida orgânica das comunidades, tirando das pessoas não só o acesso ao conhecimento e ao potencial local, mas também enfraquecendo as antigas relações de interdependência nas comunidades. Restaurar ou renovar culturas e práticas de aprendizagem horizontal, de mãos dadas com a ação-aprendizagem, certamente é algo que se torna fundamental em uma prática de desenvolvimento, essencial para o propósito.

Isso não quer dizer que professores e especialistas não tenham papéis importantes. Eles, geralmente, têm tanto a experiência como o conhecimento que ocupa um lugar crítico na aprendizagem e seria bobagem negar o acesso a eles. Eles podem ter uma maior clareza conceitual do que a disponível nos grupos de pares, algo que tem um imenso valor. A questão não é saber como e quando usá-los. Um novo conhecimento só deve ser introduzido depois de se explorar o conhecimento e as experiências próprias, para que esse novo conhecimento ou o conhecimento especializado possa complementar e expandir o que as pessoas já sabem, em vez de ignorar, negar ou substituir o conhecido, como geralmente acontece.

Os anciãos das comunidades têm um papel importante porque seu relacionamento com os aprendizes, no seu contexto, é geralmente mais íntimo e complexo. Como membros de uma mesma comunidade, eles compartilham muitos aspectos de uma relação de pares, como pessoas de dentro, mas também trazem com eles histórias e histórias, conhecimento local e sabedoria, cultura e tradição. Ao ser compartilhado, esse conhecimento não está vindo de fora ou de cima, mas está profundamente enraizado na comunidade desde o passado, revelando o que já pertence à comunidade, sua herança e identidade profunda. Mesmo que haja dependências e outros temas de poder em relacionamentos com mais velhos, eles representam algo muito diferente do que acontece entre aprendizes e professores ou especialistas profissionais.

A aprendizagem horizontal, assim como a ação-aprendizagem, são processos naturais e inatos nos quais podemos assentar a transformação.



**“A aprendizagem horizontal, assim como a ação-aprendizagem, são processos naturais e inatos nos quais podemos assentar a transformação.”**

## DIFERENTES TIPOS DE APRENDIZAGEM HORIZONTAL

Há uma grande variedade de abordagens de aprendizagem horizontal para a mudança social sendo praticados atualmente, e mais, sendo experimentadas com...

### Intercâmbio de conhecimentos comunitários

Esta é a prática mais comum que conhecemos. Em geral, acontece quando uma comunidade visita outra para aprender coisas específicas, tais como sistemas de poupança, técnicas de cultivo, conservação de sementes, cuidado de crianças etc. A comunidade visitante também pode compartilhar sua experiência e seu conhecimento para que a troca seja mais igualitária.

### Grupos de aprendizagem em pares

Esses são grupos mais próximos e contínuos que compartilham experiências reais, inovações e aprendizagens, assim como os Grupos de Aprendizagem entre Produtores Rurais, descritos na página seguinte.

Intercâmbios de conhecimentos e grupos de aprendizagem entre pares podem chegar a constituir programas em conjunto e até mesmo redes, movimentos, federações, sindicatos etc., por meio dos quais grupos menores podem se unir para trabalhar com problemas sistêmicos maiores.



## ESQUEMAS DE POUPANÇA E CRÉDITO

Os coletivos de poupança se formam em cooperativas de economia solidária. Há práticas de grupos de poupança se espalhando, inspirando e ensinando novos grupos a se formar; também há movimentos de grupos mais amplos se unindo para mobilizar empréstimos maiores e acessar recursos e mesmo para formar movimentos sociais para engajar o governo na política e na implementação de mudanças.

## PESQUISAS E COLETA DE DADOS

Executar pesquisas participativas, horizontais e locais, analisar e compartilhar essas informações sobre a situação, seus problemas, possibilidades e necessidades da comunidade, para informar as iniciativas locais e para gerar informação a ser usada para engajar o governo.

## PESQUISAS REALIZADAS PELOS PRODUTORES RURAIS

Esse tipo de pesquisa envolve abordagens participativas de investigação, experimentação e inovação de práticas locais, levando a aprendizagem horizontal a um nível mais disciplinado de prática.

## FEIRAS E FESTAS DE APRENDIZAGEM

Onde pessoas se juntam abertamente, em ocasiões festivas, para promover e compartilhar seus conhecimentos e inovações umas com as outras.

**“Certamente é fundamental para uma prática de desenvolvimento, centrada no propósito da organização, restaurar ou renovar as culturas e práticas de aprendizagem horizontal lado a lado com a aprendizagem da ação.”**



## CRIS COMPARTILHA OUTRA HISTÓRIA INSPIRADORA...

**“Os facilitadores, com a permissão dos lavradores, começaram a documentar e a publicar aqueles métodos e inovações na forma de quadrinhos, em suaíle (a língua local).”**

### A história dos produtores rurais da Tanzânia

Uma ONG da Tanzânia tentou por décadas ensinar aos lavradores, modernos métodos aprendidos em escolas de agricultura do norte do país. Mas aqueles que aceitaram os novos métodos acabaram não se dando muito bem. Na verdade, muitos destes acabaram mais pobres do que aqueles que aceitaram e depois ignoraram os conselhos dados. Eventualmente, uma nova geração de monitores se deu conta de que entre todos os lavradores havia muito mais conhecimento sobre produção rural nas condições locais do que o conhecimento que eles traziam e, assim, decidiram mudar sua abordagem.

Eles começaram a sugerir que os lavradores formassem grupos de aprendizagem, sem ter muita certeza de onde isso ia dar. Os lavradores eram encorajados a se encontrar regularmente e a compartilhar seus métodos de trabalho e inovações - e a convidar alguns antigos lavradores que tinham insistentemente mantido seus métodos desgastados, continuando a plantar sementes menos produtivas, porém resistentes à seca. Os monitores (agora facilitadores) não insistiam para que houvesse quaisquer formalidades, comitês ou pautas, apenas encontros para compartilhar o que eles já sabiam. Levou certo tempo para os primeiros grupos começarem a encontrar seus próprios processos, para resolver como queriam aprender juntos, mas eles acabaram encontrando o seu caminho, que por sua vez os levou ao tipo de melhoria de prática que a ONG tentava, há tempos, promover. Os facilitadores, com a permissão dos lavradores, começaram a documentar e a publicar aqueles métodos e inovações na forma de quadrinhos, em suaíle (a língua local), tornando-os acessíveis, com a história de suas origens, a um grupo maior de pessoas.

Logo, eles começaram a ser procurados por outros lavradores para ajudar a montar grupos de aprendizagem similares e começaram a contar com a ajuda dos Grupos de Produtores Rurais já estabelecidos. Mas também começaram a ouvir falar de grupos em outros lugares, que surgiram espontaneamente. Mais surpreendente, ainda, foi que alguns grupos, por si só, começaram a embarcar juntos em projetos de desenvolvimento rural, enquanto outros estavam elegendo representantes para se aproximarem dos conselhos municipais a fim de pedir serviços que lhes eram devidos, especialmente melhores estradas e facilidades de mercado. Não demorou muito para que alguns grupos se juntassem para se transformar em braços do Mviwata, o sindicato nacional independente de pequenos produtores rurais.



## O PAPEL DOS FACILITADORES EXTERNOS

Muitos processos de aprendizagem horizontal, tais como os intercâmbios entre comunidades e grupos de aprendizagem de produtores rurais, requerem dos facilitadores o exercício de diferentes papéis.

### PREPARAÇÃO

Antes do processo há, geralmente, muito preparo para ajudar os participantes a esclarecer qual o propósito do intercâmbio, apoiar o planejamento e a logística associada a viagens e alimentação, se necessário, ajudar a mobilizar recursos etc.

### APOIO

Depois do processo, o facilitador pode oferecer apoio na aplicação de aprendizagens e na implementação dos planos.

### ENCONTROS E COMPARTILHAMENTOS

Durante o processo, é importante que a cultura do encontro e do compartilhamento de participantes seja mais predominante do que uma cultura “ocidental” de oficina. Na verdade, a maioria dos intercâmbios de sucesso não foi facilitada por alguém de fora.



## O QUE APRENDEMOS SOBRE APRENDIZAGEM HORIZONTAL

Processos de aprendizagem horizontal são, muitas vezes, bastante desordenados. No nível da comunidade, boas trocas de conhecimento raramente funcionam se viram oficinas facilitadas. Trocas funcionam melhor em rituais e cultura locais, onde as pessoas da comunidade encontram seus próprios caminhos para compartilhar experiências e conhecimento.

### MENOS HIERÁRQUICO

Processos de aprendizagem horizontal podem encorajar a emergência de lideranças menos hierárquicas e mais facilitadoras e capacitadoras.

### COMPARTILHAMENTO

Temos visto, também, elevadas atitudes e comportamentos de apropriação entre os participantes, afora uma vontade crescente de compartilhar riscos e responsabilidades.

### CONHECIMENTO NATIVO

Processos de aprendizagem horizontal reconhecem o conhecimento e as práticas orgânicas ou nativas, valorizando o conhecimento de quem faz e não apenas de quem pensa. Reconhecem, valorizam e mobilizam a diversidade de práticas e formas de saber: processos de aprendizagem informais, nativos e culturais.

### SINERGIA

Uma mudança da satisfação de necessidades singulares para a satisfação sinérgica de várias necessidades.



TRANSFERINDO BLOCOS DE PODER

**“Processos de aprendizagem horizontal reconhecem o conhecimento e as práticas orgânicas ou nativas, valorizando o conhecimento de quem faz e não apenas de quem pensa.”**



[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

## INTERAÇÃO

Possibilita a empatia e o apoio entre pares. Proveem ambientes seguros, mais humanos e abertos para uma interação mais natural.

## AUTÊNTICO

Trocas autênticas com suficiente diversidade geralmente revelam crises e conflitos por meio dos quais mudanças transformadoras podem ser experimentadas.

## MUDANÇA CULTURAL

Trocas de aprendizados são intensificadas por trocas culturais.

## COMPARTILHANDO HISTÓRIAS REAIS

Compartilhar histórias reais e fazer demonstrações onde há uma situação e uma atmosfera de amizade, delicadeza e confiança, prepara a cena para novos níveis de aprendizagem e desenvolvimento. Histórias permitem aos ouvintes vivenciar novamente as narrativas e atividades e, aos contadores de histórias, entrar em sua vida, adquirindo novos sentidos e incentivando a aprendizagem experiencial para todos os envolvidos. A partir disso, pode emergir um nível de compreensão elevado e comum a todos. Esta não é uma ideia moderna, mas provavelmente foi o sangue do desenvolvimento saudável de comunidades, desde os tempos imemoriais.





## UMA ÚLTIMA HISTÓRIA PARA ENCERRAR...

Nós ouvimos essa história de um pequeno lavrador, também um agente comunitário da província de Limpopo. Ele contou como um grupo de 60 vilas reviveu uma prática tradicional, de encontro anual, para um festival de divisão de sementes. Isso caiu em desuso desde que a indústria agrícola, introduzida no campo pelos escritórios de extensão rural do governo, começou a mostrar aos pequenos lavradores o jeito moderno de fazer as coisas, criando profundas e preocupantes dependências das empresas produtoras de sementes, fertilizantes e pesticidas. Uma oficina realizada por uma ONG local para conscientizar os lavradores sobre o risco iminente das sementes geneticamente modificadas, finalmente, derrubou as regras e provocou a renovação da velha prática.

Agora, numa vila diferente a cada ano, os lavradores voltam a mandar os representantes de cada vila para se reunirem por vários dias, cada um trazendo sacos de seus feijões e grãos para cozinhar e provar e, então, partilhar as sementes gratuitamente, com conselhos sobre como plantá-las melhor. Tudo isso gera o renascimento de outras práticas culturais, de músicas e danças e histórias que expressam a identidade renovada da comunidade e sua interdependência.



### SEMENTES DE UMA COMUNIDADE GLOBAL



## QUANDO ALGUÉM ESCUTA VOCÊ PROFUNDAMENTE

Quando alguém escuta você profundamente  
é como segurar uma xícara lascada  
que você tem desde a infância  
e vê-la se encher com  
água fria e fresca.

Quando ela se equilibra perto da boca  
você é compreendido.

Quando ela transborda e toca sua pele  
você é amado.

Quando alguém escuta você profundamente  
a sala onde você fica  
ganha vida nova  
e o lugar onde você escreveu  
seu primeiro poema  
começa a brilhar no olho de sua mente.  
É como se ouro tivesse sido descoberto!

Quando alguém escuta você profundamente  
seus pés descalços pisam a terra  
e a amada terra que parecia distante  
agora achou seu lar dentro de você.

Por John Fox, de *Finding What You Didn't Lose*  
[www.poeticmedicine.org](http://www.poeticmedicine.org).

