

# Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Encontrar o fio da  
história da instituição

Aprofundar a compreensão da dinâmica de uma OSC

“*Todo sistema vivo está sempre em um estado de mudança. Não importa quando ou onde nós estejamos intervindo em tal sistema, nós [...] estamos sempre entrando numa história, numa narrativa que tem sua própria trajetória, seu próprio significado e integridade, sua própria verdade. E essa história, essa verdade, está sempre evoluindo*” (Allan Kaplan<sup>1</sup>).

**CONHECER A HISTÓRIA DA ORGANIZAÇÃO PODE SER UMA BOA ATIVIDADE PARA AMPLIAR A CONSCIÊNCIA DO TRABALHO QUE VEM SENDO REALIZADO, OS PADRÕES QUE CONDICIONAM A PRÁTICA, ALÉM DOS RUMOS E TENDÊNCIAS QUE APONTAM PARA O FUTURO DESTA ORGANIZAÇÃO.**

O exercício de linha da vida de uma organização pode ser feito de diversas maneiras, dependendo das condições existentes e dos objetivos esperados. Pode-se, por exemplo, pedir para a pessoa fundadora contar a história da organização, ou pode-se contar a história de modo coletivo, com todos os integrantes da organização participando ativamente. Para esse segundo caso, é possível utilizar o procedimento a seguir.

Materiais:

- tarjetas (pedaços de cartolina ou de papel com cerca de 15 x 20cm);
- canetas (uma para cada pessoa);
- fita adesiva ou fita crepe.



Propõe-se que cada membro da organização procure se lembrar dos fatos mais marcantes da história da organização e os escreva - cada um - numa tarjeta. É preferível escrever de modo resumido, mas que seja visível a uma distância de pelo menos dois metros. Escrever uma quantidade de informação tal que, ao ler a tarjeta, todas as pessoas compreendam do que se trata.

Cada pessoa também escreve, em outra tarjeta, quando entrou na organização.

Quando as pessoas se sentirem prontas, o grupo poderá se reunir em semicírculo, em frente a uma parede ou anteparo que servirá de apoio às tarjetas.

Na ausência de anteparos, o grupo poderá se reunir em círculo e dispor as tarjetas no chão, no centro da roda, numa perspectiva temporal, ano a ano, por exemplo.

Uma pessoa poderá facilitar o momento de contar a história, dispondo-se à frente dos demais e “puxando” o fio da narrativa. Alguém poderá sentir-se movido a começar, lendo a tarjeta “mais antiga”. Ao falar, a tarjeta deve ser entregue ao facilitador, que a fixa no mural, na parede ou no chão. As demais pessoas dão seguimento à narrativa, lendo as tarjetas que escreveram, contando como a história se desenrolou ao longo do tempo e lembrando-se de incluir como se vincularam à organização. Se alguém se lembrar de fatos anteriores aos que estão sendo contados, o facilitador ajuda o grupo a acolhê-los. Caso alguém não compreenda algo, deve ser encorajado a perguntar. O desafio é manter as pessoas conectadas à história, para a conversa não perder vivacidade.

Diferentes percepções de um mesmo fato podem vir à tona, quando, por exemplo, alguém contar que a organização “deceu reduzir” o número de atendidos, e outra pessoa disser que a organização “perdeu” grande número de atendidos. Vale acolher as duas narrativas e atentar para o fato comum de que o número de atendidos reduziu-se num dado momento da história.

Nesta fase do exercício, a intenção é colher os fatos. Cabe a quem facilita lembrar, caso ocorram, que análises e reflexões acontecerão depois, quando todos tiverem a visão total da história e, portanto, estiverem com níveis de informação mais equiparados.

Ao final da narrativa, que às vezes pode levar horas, pede-se aos participantes, após um breve descanso, que contemplem aquela história, representada nas tarjetas, e reflitam sobre algumas perguntas:

- O que chama a minha atenção?
- Quais foram os grandes marcos de mudança nessa história?
- É possível perceber diferentes fases entre esses marcos? O que caracteriza cada fase?

É possível fazer uma leitura transversal, que perpassa toda a linha da vida da organização - sobre o eixo temporal dos fatos, de como a organização evoluiu ao longo do tempo, por exemplo:

- Como evoluiu o atendimento da organização? Como evoluíram os recursos ao longo do tempo? Como era a equipe no início e como foi se transformando? Como evoluiu a relação da organização com a sociedade? Como evoluiu a missão da organização? Como foram mudando os serviços prestados?
- É possível perceber padrões na maneira pela qual a organização lidou com os fatos em sua história?

Muitas outras perguntas podem ser exploradas aqui, de acordo com o interesse do grupo. A proposta desta etapa do exercício é que as pessoas possam, à luz da história, refletir como a organização se desenvolveu ao longo do tempo.

As reflexões podem ser individuais, em duplas ou em pequenos grupos, a depender das características de cada grupo.

Se for esse o caso, o grupo se reúne novamente para compartilhar entre si as reflexões. Cabem percepções diversas, não é necessário o consenso em tudo. Se houver estranhamento com relação a alguma reflexão, pode-se perguntar: com base em que fatos dessa história você trouxe essa reflexão?

Alguém pode registrar as reflexões ou gravar a conversa, se o grupo achar útil.

Após a coleta das percepções, o grupo pode ser instigado a refletir sobre as seguintes perguntas:

- Se esta organização fosse um ser vivo, uma pessoa, um animal, planta ou até um ser mitológico, qual seria e em que fase da vida esse ser estaria agora?
- Que momento é este em sua biografia? Que cuidados esse ser requer neste momento da vida? Quais são seus principais desafios agora?
- Se encontrasse um gênio, numa lâmpada mágica, quais seriam os três pedidos que esse ser faria para o seu desenvolvimento?

As pessoas podem ser encorajadas a trazer as imagens, que são acolhidas pelo grupo, sem discussão. Por serem metáforas, as qualidades são mais imagéticas do que racionais e, assim, servem de inspiração para o trabalho.

**Um exemplo: a linha de vida da Associação Crianças Preciosas<sup>2</sup>**

O caso a seguir é inspirado em um caso real. Elaborada pelos integrantes da Associação Crianças Preciosas (ACP), a construção da linha de vida dessa organização é produto do processo de planejamento estratégico. Ao final do relato, as perguntas apresentadas

anteriormente ajudaram a equipe a contemplar a própria história, a refletir sobre os padrões que permearam sua atuação e a identificar possíveis tendências para o seu desenvolvimento. Experimente juntar-se a eles e fazer a si próprio as mesmas perguntas, para ver o que se evidencia para você.

No início da década de 80 do século XX, um casal de jovens professores e artistas de rua, Maria e Raul, trabalhavam dando aulas para crianças e oferecendo formação de professores em escolas públicas e particulares, em uma cidade do interior de São Paulo. Paralelamente, faziam teatro de rua como palhaços e músicos. Nesse trabalho, conviviam com muitas crianças em situação de risco. Por alguns anos, eles tentaram articular projetos para que essas crianças de rua frequentassem as escolas nas quais davam aulas. Esses esforços resultaram em sucessos parciais e temporários. Raul, então, decidiu mudar-se para um sítio que comprara recentemente, próximo à periferia da cidade. Em alguns meses, Maria também se mudou para lá e os dois se uniram para a sonhada tarefa: construir uma escola para “todas as crianças”. Tudo precisava ser feito: instalar água e luz, salas, árvores, esgoto, banheiro, cozinha.... Havia apenas algumas crianças dos sítios do entorno: o bairro mais próximo ficava a oito quilômetros de distância, e era lá que moravam muitas das crianças que ambos conheciam do trabalho nas ruas. O casal não tinha um carro; eles tinham apenas duas bicicletas, as pernas e vontade, muita vontade... Continuavam dando aulas na cidade e paralelamente plantavam árvores, canalizavam a água, subiam os postes, esticavam os fios e reuniam um pequeno grupo de pessoas dispostas a compartilhar o seu sonho.

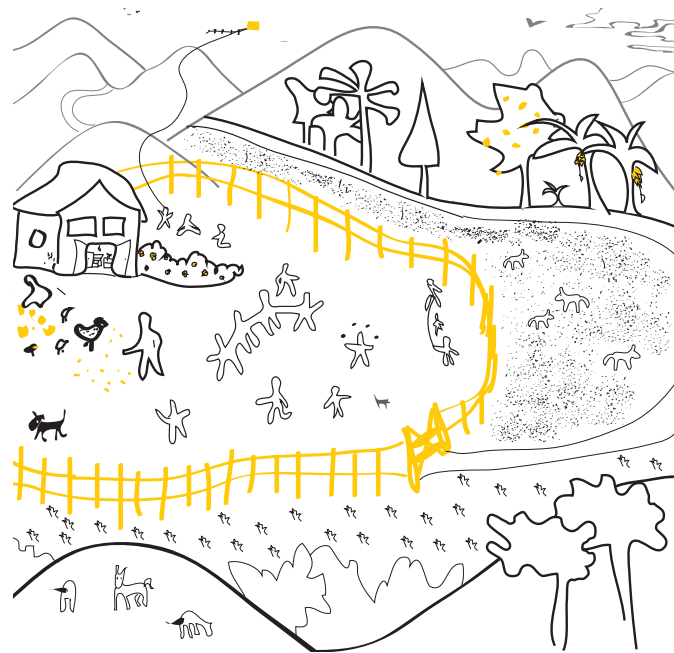
Em 1990, construíram a primeira sala de aula, sem paredes e com o teto de sapé, com a ajuda de um amigo e de outros moradores da região. Trabalhavam de dia no sítio e à noite davam aulas em escolas públicas, no centro da cidade. Pediram permissão à Secretaria Estadual de Educação para trabalharem com crianças naquele local, o que lhes foi negado.

Apesar disso, em março de 1991, começaram a dar aulas para 16 crianças. Uma velha perua Kombi foi comprada semanas antes, com a doação de uma paróquia suíça. O casal trabalhava durante o dia com as crianças na “sala sem parede”, e sua pequenina casa era usada como suporte para as demais necessidades: cozinha, banheiro e secretária. À noite, continuavam dando aulas no centro para ter como sobreviver. Em agosto, a escola foi reconhecida pela Secretaria Estadual de Educação como uma extensão do Centro de Formação que existia na cidade. Maria e Raul tiveram as matrículas transferidas para a nova “escola”, chegando também a primeira professora “de fora”, uma ex-aluna do curso de formação de professores, que tivera aulas com Raul. Havia três professores e aproximadamente 20 crianças.

Em 1992, as doações aumentaram, surgindo a necessidade de se criar uma associação para oferecer corpo jurídico ao recebimento

das crianças. Fundaram, então, a Associação Crianças Preciosas, composta por oito membros: Maria, Raul, a professora nova, o lavrador que trabalhava no sítio, um casal que morava na Suíça, um amigo que buscava doações para a gasolina da Kombi, e outro amigo que ajudava a “escrever” as contas. Para dois anos de mandato, Raul foi escolhido presidente, e Maria a secretária da ACP. O casal pioneiro estava à frente da organização 24 horas por dia. Qualquer dúvida era resolvida por eles.

Em 1993, já contavam 40 crianças na escola. Juntaram-se ao grupo um professor, uma cozinheira e faxineira, e um estagiário, voluntário da Suíça. Um pequeno prédio foi construído, e a casa original retornou ao casal e seus dois filhos. Nesse ano, Maria se interessou



por uma abordagem de ensino que começou a ser desenvolvida na cidade por meio de uma associação pedagógica na qual ela passou a ir semanalmente, para estudar.

Em 1994, já trabalhavam com quase 60 crianças e, dentre elas, um grupo de 20 crianças iam e voltavam da escola pedalando velhas bicicletas doadas, acompanhadas por um professor. A construção do primeiro andar de um grande prédio foi iniciada, e os professores da escola começaram a estudar essa nova abordagem de ensino com uma professora da associação pedagógica frequentada por Maria. A professora ia até a escola para isso: no início, como voluntária, depois, com a ajuda de custo vinda de um financiador.

Ao final do primeiro mandato, Raul foi reeleito para mais dois anos. A contabilidade era feita à noite, pelo casal, e repassada para conferência a um contador voluntário. No final de 1994, algumas mães e pais manifestaram o desejo de serem membros da ACP.

Em 1995, já estudavam na escola quase 80 crianças. Raul e Maria construíram uma pequena casa do outro lado do terreno e transferiram-se para lá. Um novo casal mudou-se para a antiga casa da escola: a mulher chegou como cozinheira e, em seis meses, assumiu uma sala de jardim de infância; o marido, de responsável por serviços gerais, passou a professor de jardinagem. Raul dava aulas, captava recursos, coordenava as obras (o segundo andar do grande prédio) e dirigia a ACP. Maria, mesmo de licença-maternidade e com os dois primeiros filhos ainda pequenos, acompanhava, de muito perto, todos os passos. Havia um grande entusiasmo. O trabalho era reconhecido e procurado pela comunidade, levando ao surgimento de novas demandas, sendo a saúde a principal delas. A escola incorporou outra professora, como orientadora do jardim de infância, e um médico, ambos vinculados à mesma associação pedagógica em que Maria estudara.

Começaram a ser frequentes as situações de tensão entre Raul e os demais componentes da escola e da ACP. Raul tinha a sensação de não ser entendido e vivenciava muitas situações de comunicação deficiente, mesmo com Maria. Ele tinha a sensação de que transmitia as suas ideias, mas as demais pessoas reclamavam por ter de “adivinhar” o que ele pensava. Ele queria acertar, mas seu “ritmo” de inspiração e de empreendimento “atropelava” o grupo em muitas ocasiões: algumas vezes, inibia e frustrava alguns mais ativos e, em outras, satisfazia outros mais passivos.

Em 1996, Raul foi reeleito para a presidência da ACP, que então recebia novos membros vindos tanto da escola como da comunidade local. Maria saiu da diretoria e dedicou-se a organizar a secretaria da escola e a representá-la perante a Secretaria de Educação. A escola cresceu: contava agora com cerca de 100 crianças, vindas de todo o município, e era dirigida por um colegiado de sete pessoas, composta pelos professores mais antigos e pelo casal pioneiro.

No segundo semestre de 1997, a Associação Crianças Preciosas realizou um planejamento estratégico com a ajuda de uma consultoria de desenvolvimento institucional, o que trouxe maior clareza acerca da diferenciação entre a escola e a ACP. A diretoria trabalhou de forma intensa com os professores da escola e, desse processo, nasceu sua missão. Estabeleceram também valores que guiariam sua ação e os passos do trabalho nos próximos dois anos.

Em setembro de 1999, contrataram uma secretária e, durante a assembleia anual, o fundador não se candidatou à reeleição para a diretoria. Foram feitas mudanças no estatuto, e uma nova diretoria surgiu. O fundador começou a atuar como consultor em São Paulo e fez acordos sobre suas tarefas com a nova diretoria: continuar cap-

tando recursos; criar e acompanhar a estruturação de um Colegiado Diretor, do qual seria presidente; fortalecer o Conselho de Pais da escola e acompanhar os passos da nova Diretoria da ACP.

Nessa assembleia, apresentaram a missão da ACP e um Plano de Metas 2000-2004, para vários convidados da comunidade local.

No final do mesmo ano aconteceu, na escola, a 1ª Conferência Geral, congregando profissionais, famílias e crianças, para a revisão das ações realizadas e para o estabelecimento de metas para os próximos dois anos.

No ano de 2000, em função de uma das metas definidas na conferência geral, a escola, com a ajuda de Raul, iniciou a reorganização de sua gestão sob a forma de “times” (pedagógico, administrativo, de comunicação, de saúde e de desenvolvimento pessoal). Esses times eram formados pelos profissionais da escola, que dividiam seu tempo entre “realizar o trabalho educativo com as crianças” e administrar a escola. Eram dirigidos pelo Colegiado Diretor.

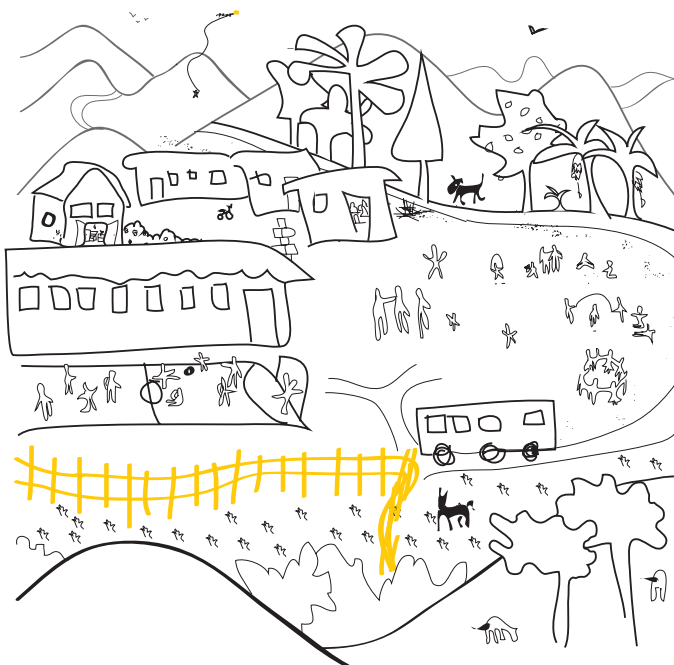
Na ACP, a parceria com uma organização internacional possibilitou o apoio financeiro estável para a formação continuada dos professores da escola, bem como a complementação de estudos para os profissionais envolvidos com a associação. O transporte das crianças para a escola, feito até então por um ônibus da própria ACP, passou a ser feito por uma linha pública que servia, inclusive, aos moradores do local. Além disso, a inscrição junto ao Conselho Municipal de Defesa da Criança e do Adolescente (CMDCA) propiciou a participação do pioneiro no campo das políticas públicas.

Como uma das metas do Plano 2000-2004, estabeleceu-se a expansão física da escola para uma região mais próxima ao centro da cidade, uma vez que ela ficava a 15 quilômetros do centro. Inesperadamente, no final de 2000, a ACP recebeu, daquela mesma associação pedagógica em que Maria estudara e que encerrava naquela época sua atuação, uma doação patrimonial composta por um terreno e uma estrutura de prédios escolares, em um bairro próximo ao centro. Muito rapidamente se estabeleceu ali, por meio da articulação de Raul junto à Prefeitura, uma Creche Comunitária Municipal, a principal carência da região.

O ano de 2001 foi de intenso trabalho nas duas iniciativas: na escola, a conferência geral e os times tinham grandes dificuldades com a comunicação interna e com os processos de tomada de decisão; na creche, tratava-se de envolver a comunidade, abrir as portas e desenvolver um trabalho educativo para que as famílias compreendessem o que estava acontecendo: como uma escola privada se transformava em uma creche pública de um ano para o outro?

Em 2002, surgiram novos desafios: a Diretoria foi renovada por completo e as equipes de profissionais aumentaram muito. A ACP mantinha, nessa época, duas escolas e um Centro de Formação para professores. Nas escolas, 180 crianças eram atendidas em

período integral. Surgiram problemas trabalhistas, o orçamento tornou-se deficitário e faltavam critérios claros para o estabelecimento de reajustes e aumentos de salário, apesar da existência de uma Comissão Salarial formada por um grupo mais maduro de profissionais e próximo à Diretoria. Era cada vez mais difícil acompanhar todos os processos de comunicação com a comunidade: agradecimentos, campanhas, cartas, artigos e ofícios. Alguns processos importantes se perderam na grande quantidade de tarefas. Internamente, havia uma clara cisão entre os que se diziam “comprometidos” com a causa das crianças e dos adolescentes, e os “novos”, que pediam melhores condições de trabalho.



Na ACP, foram estabelecidas quatro medidas para responder à situação:

- a criação de uma Diretoria Ampliada, formada pela Diretoria (cinco membros), por um representante das Conferências Gerais de cada escola, por um representante dos Conselhos de Pais de cada escola, por um representante do Centro de Formação e por outro do Conselho Diretor. Essa Diretoria passou a se encontrar mensalmente para trocar informações gerais, dar conselhos acerca das questões enfrentadas nas escolas e na ACP, e deliberar sobre esses e outros assuntos;

- a reestruturação da Comissão Salarial, que passou a ser o Grupo de Cargos e Salários, formado por um representante de cada escola e do Centro de Formação, além de um membro do Conselho Diretor e outro da Diretoria;
- a contratação de uma pessoa para cuidar da comunicação externa;
- a criação de um grupo de estudos sobre captação de recursos.

No final desse ano, Raul, além de passar a se dedicar mais ao trabalho como consultor, aceitou um convite para fazer parte do Conselho Municipal de Educação e, como parte de suas atribuições no Conselho, passou a integrar a equipe de coordenação do Plano Decenal Municipal de Educação. Maria retornou para sala de aula, como professora.

Apesar das medidas tomadas na ACP, no final de 2002 houve uma crise de gestão e de relações no Conselho Diretor, agora composto pelos fundadores, alguns antigos professores e alguns novos. Buscou-se uma consultoria externa para um novo planejamento estratégico e para rever a estrutura de gestão. Nesse momento, os integrantes da ACP se reuniram e iniciaram o trabalho, contando a história relatada anteriormente.

# Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Esta Coleção é composta por 50 folhetos com variados temas de apoio à gestão de Organizações da Sociedade Civil. Foi preparada pela equipe do Instituto Fonte e lançada em agosto de 2012. Está disponível de forma gratuita no site: [www.institutofonte.org.br](http://www.institutofonte.org.br).

Esta publicação é parte dos materiais e atividades desenvolvidos no projeto “Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil” que tem o objetivo de potencializar os resultados e impactos positivos gerados pelos projetos desenvolvidos por essas organizações, qualificando seus gestores em temas que envolvem desde a elaboração de projetos à prestação de contas, visando contribuir para gerar resultados que assegurem os direitos de crianças, adolescentes e jovens brasileiros, público-alvo dessas organizações, sobretudo aqueles em situação de vulnerabilidade.

O(s) autor(es) é(são) responsável(is) pela escolha e apresentação dos fatos contidos neste livro, bem como pelas opiniões nele expressas, que não são necessariamente as da UNESCO, nem comprometem a Organização. As indicações de nomes e a apresentação do material ao longo deste livro não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, tampouco a delimitação de suas fronteiras ou limites.

Esclarecimento: a UNESCO mantém, no cerne de suas prioridades, a promoção da igualdade de gênero, em todas suas atividades e ações. Devido à especificidade da língua portuguesa, adotam-se, nesta publicação, os termos no gênero masculino, para facilitar a leitura, considerando as inúmeras menções ao longo do texto. Assim, embora alguns termos sejam grafados no masculino, eles referem-se igualmente ao gênero feminino.

Coordenação geral: Flora Lovato | Coordenação técnica: Antonio Luiz de Paula e Silva

Equipe responsável: Alexandre Randi, Ana Bianca Biglione, Antonio Luiz de Paula e Silva, Arnaldo Motta, Flora Lovato, Gladys Cristina Di Cianni, Helena Rondon, Joana Lee Ribeiro Mortari, Lafayette Parreira Duarte, Luciana Petean, Madelene Barboza, Mariangela de Paiva Oliveira, Marina Magalhães Carneiro de Oliveira, Martina Rillo Otero e Sebastião Luiz de Souza Guerra.

Revisão ortográfica: Gladys Cristina Di Cianni | Ilustrações: Lia Nasser | Design: Disco Design

[www.institutofonte.org.br](http://www.institutofonte.org.br)



CRINÇA  
ESPERINÇA

Um projeto

Em parceria com a



Organização  
das Nações Unidas  
para a Educação,  
Ciência e Cultura

PROGRAMA  
PETROBRAS  
DESENVOLVIMENTO  
& CIDADANIA

BR PETROBRAS

GOVERNO FEDERAL  
BRASIL  
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA