

Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Relacionar elementos da identidade organizacional

Aprofundar a compreensão da dinâmica de uma OSC

O que confere identidade a uma organização da sociedade civil? Que aspectos permitem distingui-la de outras iniciativas? Qual a importância de uma organização se debruçar sobre a sua identidade institucional? Como fazer isso, na prática?

Toda Organização da Sociedade Civil (OSC) pode ser considerada um sistema social, com elementos que se relacionam entre si, vivo, em desenvolvimento. Lievegoed¹, em seus estudos sobre organizações em desenvolvimento, traz algumas dicas para aqueles que trabalham com sistemas sociais.

A primeira dica diz respeito ao limite de um sistema social, que é arbitrário; ou seja, aquilo que é definido como “dentro” ou “fora” depende do observador. Dizer se algo ou alguém pertence ou não à organização depende de certos critérios, que podem estar mais ou menos conscientes, explícitos ou implícitos.

Todo sistema faz parte de um sistema maior. Nenhuma organização social pode ser tratada como se estivesse isolada, separada do contexto em que se insere. A definição de limites é, em essência, uma simplificação para lidar com a complexidade. Cada organização está inserida num conjunto ainda maior de relações e interações dos quais se pode apenas ter uma boa noção.

Cada pessoa que trabalha numa organização social trabalha com a noção de sistema, de totalidade. Diariamente distingue, julga e faz planos com base na noção que tem e que amadurece com o passar do tempo, lidando com pelo menos três dimensões diferentes:

Estrutura diz respeito à ordem dos elementos, está relacionada à forma. É muito comum gestores se preocuparem com a estrutura dentro das organizações em que trabalham, numa busca contínua por ordem e controle. Muitas organizações tentam resolver problemas por meio de mudanças na estrutura. Frequentemente, porém, essas tentativas resultam em poucos avanços, pois as raízes dos problemas estão em outras dimensões.

Identidade diz respeito àquilo que mantém a integridade de um sistema. Um sistema pode ter uma identidade forte ou fraca e isso influencia sua relação com o mundo ao redor. Mudanças internas e externas podem levar à preservação ou à perda da identidade da organização. A total perda de identidade leva à desintegração do sistema.

Toda organização contém um certo **potencial**, que diz

respeito ao que ela pode vir a ser. O potencial somente se expressa, entretanto, através de processos de mudança e transformação na identidade.

Articular uma Visão de Mundo

De acordo com Kaplan², “a primeira condição para uma organização capacitada, o prerequisite sobre o qual todas as outras capacidades são construídas, é o desenvolvimento de uma estrutura conceitual que reflita o entendimento do mundo por aquela organização. É um quadro de referência coerente, que permite à instituição dar sentido ao mundo ao seu redor, localizar-se dentro deste mundo e tomar decisões com relação a ele.”

Ao fazer uma leitura crítica da realidade, a organização tem condições de ponderar e fazer escolhas sobre o que quer assumir como o seu papel na sociedade. A sociedade muda constantemente, assim como muda constantemente a compreensão sobre ela. O desafio é manter-se aberto, pôr a atenção para perceber os movimentos, as mudanças, as tendências emergentes, bem como perceber o que não muda, o que permanece. É importante que haja espaços para rever ou desenvolver essa leitura da realidade. Todo planejamento baseia-se, mais ou menos conscientemente, numa leitura da realidade feita pelas pessoas.

Algumas questões podem ajudar a construir uma Visão de Mundo:

- Como são entendidos os dilemas vividos pela comunidade? O que vem mudando ao longo do tempo?
- Quais são os principais atores envolvidos? Que posições cada parte assume? Que interesses estão “em jogo”? Que tipos de relações se estabelecem?
- Quais são as alternativas para lidar com esses dilemas? Quais são os principais obstáculos a superar? Quais oportunidades existem para explorar?
- O que está em movimento? O que permanece? Que evolução isso representa?
- Que imagens emergem desta leitura da realidade?

Cabe ao grupo cuidar para que a Visão de Mundo não se transforme numa ideologia radical, para não gerar uma postura sectária e enviesada da realidade (o que significa, em

última análise, negá-la).



Em uma organização, emergiu a questão “como entendemos o portador da Síndrome de Down?”. O processo de responder a essa pergunta mobilizou depoimentos de pais, técnicos e familiares. Num certo momento, um dos presentes procurou levantar questões que pessoas com Síndrome de Down se fazem, tais como: “Posso fazer tudo o que outras pessoas fazem?”, “Posso andar sozinho nas ruas?”, “Por que meu rosto é diferente do de outras pessoas?”, “Por que quase todos os meus amigos são como eu?”, “Por que às vezes riem de mim?”, “Quando crescer poderei dirigir?”, “Quando crescer poderei ter filhos?”. Estas questões enriqueceram as discussões, subsidiando uma visão de mundo abrangente.

Assumir uma Missão

Segundo Uljeé³, “uma missão não deve ser inventada, mas percebida naquilo que estamos fazendo”. O desafio da organização é tomar consciência dela.

nenhuma organização sobrevive em função de si própria. Cada organização tem sua própria contribuição relevante para a sociedade, o que implica assumir responsabilidades.

1. LIEVEGOED, B. The developing organization. London : Tavistock, 1973.

2. KAPLAN, A. Capacity building: shifting the paradigms of practice. Disponível em: <http://www.cdra.org.za/site/articles/Capacity%20Building%20%20by%20Allan%20Kaplan.htm>. Acesso em: 20 jun. 2012.

3. Pedagogo social e consultor holandês que viveu no Brasil por algumas décadas, quando trabalhou em processos de desenvolvimento institucional junto a diversas organizações.

Essas imagens ou conceitos permeiam a ideia de missão. Toda organização pode se desenvolver com o passar do tempo e manter estreita relação com o mundo ao seu redor. A missão relaciona a organização ao seu destino e ao de outros, dando um sentido profundo à sua existência.

Uma imagem para ajudar a entender a ideia de missão é a da estrela-guia, que ajuda a manter o rumo, a direção dos navegadores no oceano. A estrela-guia é inalcançável, porém presente e útil em cada momento da viagem.

Uma missão bem definida propicia a identificação das pessoas com os propósitos da organização. Aproxima quem tem motivos semelhantes, eleva as aspirações, inspira. Ajuda a suportar momentos em que maiores esforços são necessários ou em que se precisa lidar com situações difíceis. Facilita o diálogo entre as pessoas, ajudando-as a partir dos mesmos princípios. Gera corresponsabilidade e orienta as ações corretas. Ajuda a organização a não se distanciar das necessidades a serem atendidas; concentra os esforços, facilita fazer escolhas e ajuda a dizer “não”.

O conteúdo de uma missão deve responder às seguintes questões: expressa resultados no público-alvo? Alcança todos os “clientes”? Reflete o que se acredita? É onde se pode ser mais competente? Dá para guardar na cabeça? É aplicável todos os dias? É válida para os próximos 50 anos?

Estas perguntas pressupõem que a missão: a) é tão essencial, que dura muitos anos (o que não significa que ela não pode mudar quantas vezes for preciso); b) é algo prático, pode ser checado a cada trabalho realizado; c) não é impessoal, reflete as principais crenças daquele grupo, naquele momento.

Há controvérsias sobre o tamanho do enunciado que uma missão deve ter. O importante é haver um profundo senso compartilhado de missão. O enunciado sempre será uma simplificação deste senso. Evidentemente, uma frase curta é mais fácil de ser lembrada.

Para se formular a missão de uma organização, recomenda-se refletir sobre o que se faz a partir de diferentes pontos de vista e contrapor o que se faz àquilo que se consegue - uma boa missão vai sendo construída com o passar do tempo.

Segue uma lista de perguntas que podem ajudar na construção do senso de missão:

- Quais eram os sonhos dos fundadores? No que acreditavam? Quais foram as coisas mais importantes feitas até

aqui?

- Como é isso hoje? O que cada um conta, quando apresenta a organização?
- O que a organização provoca de mudanças na vida das pessoas com que trabalha?
- Qual é a causa deste grupo? O que ninguém mais faz, além de nós? Pelo que somos conhecidos? O que certamente não fazemos? Se a organização deixasse de existir, o que ficaria faltando no mundo?
- Que imagens podem ser construídas do papel desta organização no mundo?

Alguns exemplos de missão:

De um pronto-socorro: “Transmitir confiança aos aflitos”.

De um centro de apoio a estudos e seminários: “Propiciar acolhimento e aconchego para favorecer o encontro, o convívio e o aprendizado”.

De uma organização ambiental: “Somos uma organização global e independente que atua para defender o ambiente e promover a paz, inspirando as pessoas a mudarem atitudes e comportamentos”.

De uma fundação que trabalha com direitos da infância: “Sensibilizar e mobilizar a sociedade sobre as questões da infância, promovendo o engajamento social e empresarial em propostas para a solução dos problemas da criança”.

Definir uma Visão

A visão expressa uma imagem no futuro. Uma imagem clara daquilo a ser alcançado, construído. É algo que as pessoas visualizam e percebem como importante de ser feito. Diferente da missão, a visão é atingível.

Ao reunir impressões numa imagem coerente e inspiradora, a visão propicia uma certeza de que é possível se chegar à imagem desejada. Isso motiva, ajuda a suportar períodos sem resultados. Antigos construtores de grandes monumentos, muitas vezes, começavam suas obras, mas não as terminavam, pois elas demoravam muitos anos para ficar prontas - no seu dia a dia podiam contar somente com a imagem daquilo

que estava por vir, talvez expressa num quadro, pintura ou planta.

A visão pode ter um forte componente intuitivo, relacionado à capacidade de ver o potencial e as oportunidades com que se defronta cotidianamente. Como dizem Collins e Porras⁴, “a visão não consiste em adivinhar o futuro, mas em criar o futuro atuando no presente”. É preciso estar aberto tanto à realidade como àquilo que pode vir a acontecer.

Estas condições deixam claro que não é o caso de definir uma visão e transferi-la para os outros. O processo de construir a visão em equipe constrói forte senso de pertencimento, corresponsabilidade e compromisso. Porém, algumas visões internas expressas como “Ser uma referência...”, podem levar organizações a adotar, inconscientemente, posturas egocêntricas.

Um exemplo marcante de visão é aquele assumido pela Microsoft há anos (embora ela chamasse isso de missão): “Ter em cada mesa de trabalho, em casa e nos escritórios um computador rodando um software Microsoft”. Outro exemplo de visão levada a cabo por uma instituição muito conhecida é: “Eliminar a pólio no mundo”.

Exercício: sobrevoar o futuro

Uma pessoa deverá conduzir este exercício com o grupo que construirá a visão, o que pode envolver gestores, conselheiros, funcionários, beneficiários etc. Pedir para que as pessoas se sentem de olhos fechados e sigam o que o “facilitador” pedir que imaginem.

“Imagine que você está sentado em um helicóptero e ele está levantando voo. Este helicóptero está viajando, voando e levando você até o futuro, até o ano de...” (pode ser daqui a 3, 5 ou 10 anos).

“Agora que você está no futuro, imagine que o helicóptero está sobrevoando, devagarzinho, a nossa sociedade (ou comunidade)”.

“O que você vê lá de cima? (...) Como está a comunidade? (...) O que há ao redor? Como está o ambiente? (...) O que você percebe que lhe chama a atenção? Você sobrevoa a nossa organização: o que você vê? (...)”. Ficar alguns segundos em silêncio, para que as pessoas possam imaginar com tranquilidade.

“Agora o helicóptero desce um pouco mais, já é possível ver as pessoas. Você consegue reconhecer alguém? (...) O que eles ou elas estão fazendo? (...) Você consegue ver as pessoas que atendemos? O que você vê acontecendo? (...) Você consegue ver você mesmo, no futuro? (...) Onde você está? O que você está fazendo?”. Mais alguns segundos em silêncio.

“Neste momento o helicóptero levanta um pouco, você pode ver a relação da organização com o entorno. O que você vê acontecendo?”. Silêncio.

“Finalmente, o helicóptero levanta voo e se afasta, voa, e traz você de volta até o presente, até este momento”.

Cada pessoa deve abrir os olhos e se preparar para contar o que viu no futuro. Se quiser, pode fazer anotações ou pode desenhar as imagens, para não esquecer.

Pedir para que cada pessoa conte o que viu no futuro e anotar as principais ideias num cartaz ou lousa. É importante que as ideias de todas as pessoas sejam igualmente valorizadas e respeitadas. Os ouvintes podem fazer perguntas de esclarecimento, caso não entendam algo.

Quando todas as pessoas tiverem dito a sua imagem de futuro, o facilitador pergunta: “diante de todas essas imagens, o que lhes chama a atenção?”.

Podem surgir coincidências ou estranhamentos, imagens díspares ou contraditórias; é possível que haja surpresas, surgindo imagens muito novas para o grupo, envolvendo a organização, como manifestações de desejos pessoais. Não há a imagem certa e a imagem errada: a arte está em aproximá-las e descobrir como uma influência, complementa e potencializa a outra.

O facilitador deve ajudar o grupo a construir uma visão resultante das ideias apresentadas: “Diante destas colocações, o que parece que está ficando mais claro para nós? O que ainda não temos clareza sobre o futuro de nossa organização?”.

Reconhecer o foco

Os três conceitos explorados aqui podem contribuir muito para que a organização defina seu foco de atuação, aquilo em que deve se concentrar, em que deve dedicar recursos e

esforços prioritariamente.



O fato de as pessoas da organização participarem do processo de construção da visão de mundo, da missão e da visão institucionais, pode contribuir para o amadurecimento da prática das pessoas em torno da organização, da maior apropriação de seu papel no mundo e no engajamento delas em torno do fortalecimento institucional. Deste modo, tão importante quanto chegar aos resultados desse trabalho, cuidar do processo de envolvimento e participação dessas pessoas é fundamental.

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.

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



CRINÇA
ESPERANÇA

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