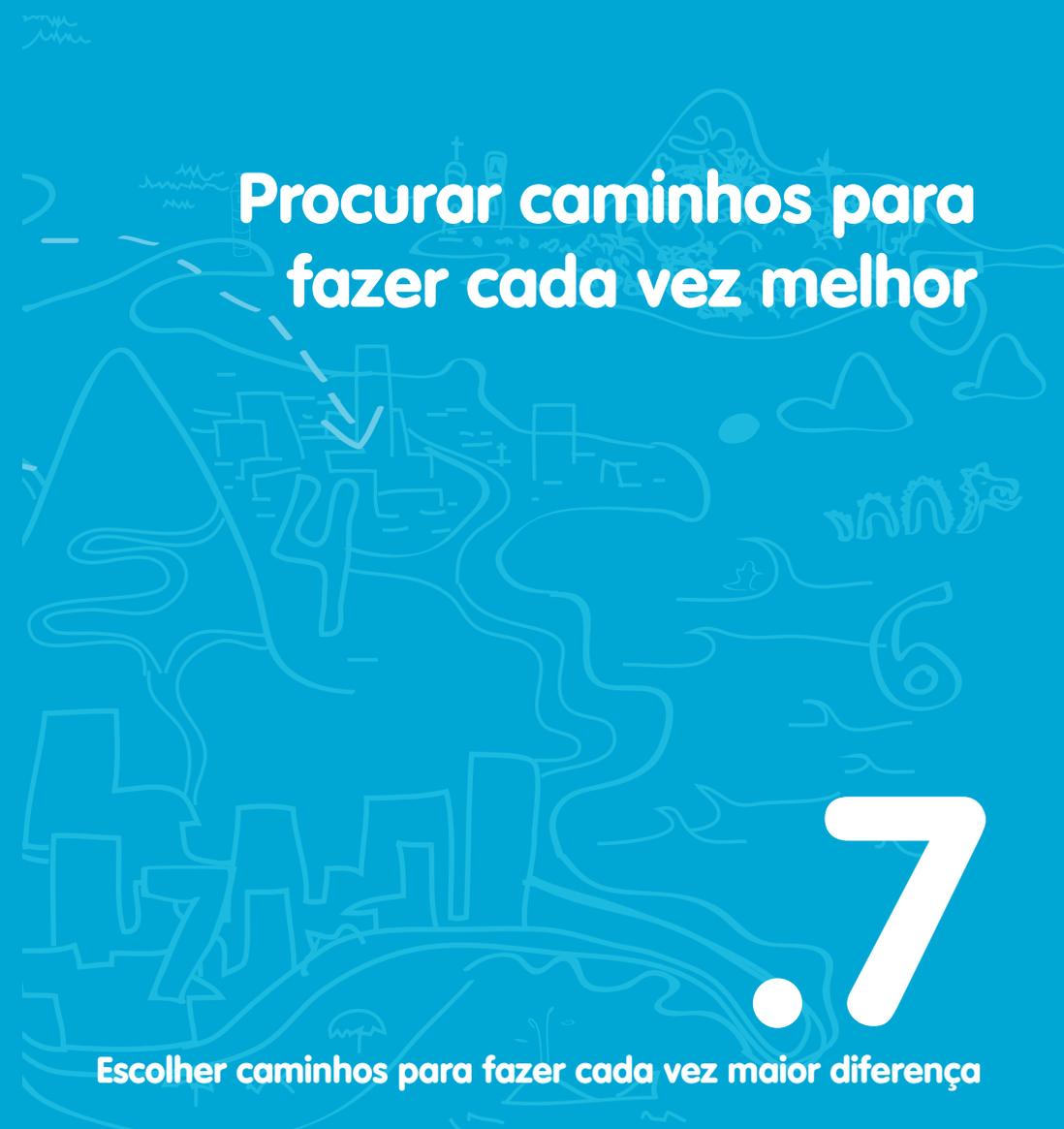


Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil



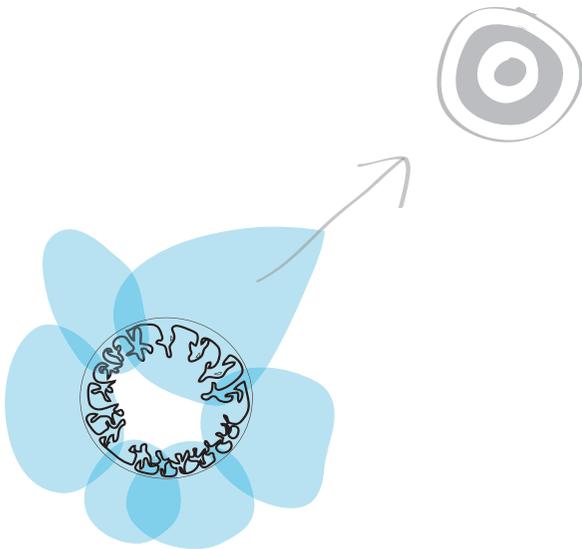
Procurar caminhos para
fazer cada vez melhor

.7

Escolher caminhos para fazer cada vez maior diferença

Quando o artista está vivo em qualquer pessoa, qualquer que seja o seu tipo de trabalho, ela se torna uma criatura inventiva, pesquisadora, ousada e expressiva. Torna-se interessante aos olhos de outras pessoas. Perturba, agita, esclarece e abre caminho para uma compreensão melhor. Quando aqueles que não são artistas estão procurando fechar o livro, ele [o artista] o abre e mostra que ainda há um grande número de páginas possíveis. (Robert Henri¹)

Vivemos um momento extraordinário na história. Desde a revolução industrial, o conhecimento científico vem fundamentando a divisão e organização do trabalho na sociedade, potencializando o surgimento de novas tecnologias e produzindo, assim, um progresso material acelerado jamais pensado por nossos ancestrais. A utilização maciça de suas aplicações técnicas para o “desenvolvimento” nos mais variados seguimentos da vida humana, inclusive o social, em escala global, tem colocado o conhecimento científico numa posição de destaque, acima de todos os demais saberes. Um modo particular de pensamento científico que diz respeito ao controle e a manipulação da matéria.



Ao mesmo tempo, temos testemunhado a destruição da vida no planeta em múltiplas dimensões, nunca antes imaginadas. Parece que não somente o progresso científico e tecnológico tem avançado em escala global, mas também a degradação social e ambiental, ameaçando a sustentabilidade e a vida

humana. O modelo econômico, político e social predominante dependem essencialmente do consumo sempre crescente de recursos finitos - um cenário paradoxal.

No encontro recente do Conselho do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente², realizado em Nairóbi, **OS CIENTISTAS CONCORDAM: “DIANTE DE UMA EMERGÊNCIA ABSOLUTAMENTE SEM PRECEDENTES, A SOCIEDADE NÃO TEM ESCOLHA A NÃO SER TOMAR UMA ATITUDE DRAMÁTICA PARA EVITAR UM COLAPSO DA CIVILIZAÇÃO. OU MUDAREMOS NOSSO JEITO E CONSTRUIREMOS UM NOVO TIPO DE SOCIEDADE GLOBAL, OU ELE SERÁ MUDADO PARA NÓS”.**

É neste ambiente de supervalorização do progresso científico e de confrontação com as incertezas do conhecimento perante a sustentabilidade da vida humana, que surgem novos pensadores convocando a sociedade para uma verdadeira reforma do pensamento. Nesse cenário conturbado, surge também a esperança, a possibilidade de se eleger uma abordagem alternativa - “viva”, orgânica, sistêmica, integradora, dialógica, multirreferencial - que considere a especificidade e complexidade do campo social e de desenvolvimento.

Rever o modo tradicional de pensar

Edgar Morin³ afirma: “A GRANDE DESCOBERTA DO SÉCULO É QUE A CIÊNCIA NÃO É O REINO DA CERTEZA”. O AUTOR COLOCA EM XEQUE OS TRÊS FUNDAMENTOS ABSOLUTOS DA CIÊNCIA CLÁSSICA: A ORDEM, A SEPARABILIDADE E A LÓGICA: “O SABER CONTEMPORÂNEO É DISPERSO, SEPARADO, FECHADO. É PRECISO SUBSTITUIR UM PENSAMENTO QUE SEPARA POR UM PENSAMENTO QUE UNE e essa ligação exige a substituição da causalidade unilinear e unidimensional por uma causalidade em círculo e multirreferencial, assim como a troca da rigidez da lógica clássica por uma dialógica capaz de conceber noções ao mesmo tempo complementares e antagônicas; que o conhecimento da integração das partes num todo seja completado pelo reconhecimento da integração do todo no interior das partes.” Morin inaugura, assim, as premissas para uma nova forma de pensamento, o pensamento complexo⁴.

Para Ilya Prigogine⁵, “assistimos ao surgimento de uma ciência que não mais se limita a situações simplificadas, idealizadas, mas nos põe diante da complexidade do mundo real, uma ciência que permite que se viva a criatividade humana como a expressão singular de um traço fundamental comum a todos os níveis da natureza”.

Morin avança: “No futuro, haverá uma possibilidade de metamorfose sociológico-cultural que responderá à realidade da interdependência planetária atual. Tudo deve ser reformado: a justiça, a economia, a burocracia, o consumo, o modo de vida, o amor. Nosso desenvolvimento técnico industrial ainda não destruiu o planeta porque ele pode subsistir mesmo quando o homem não existir mais”.

No atual estado das coisas, a sobrevivência da humanidade depende de uma nova postura. Essa possibilidade de mudança de pensamento inspira e orienta processos de mudança em contextos amplos, pois exerce uma pressão criativa para mudar nossa forma de apreender e interpretar a realidade, bem como para intervir e transformá-la, o que certamente muda a natureza de nossos problemas e respostas, mas fundamentalmente de nossas perguntas.

Segundo Lex Bos⁶, “UMA REALIDADE SOCIAL MELHOR SÓ PODERÁ RESULTAR DE PENSAMENTOS, SENTIMENTOS E INTENÇÕES DIFERENTES DAQUELES QUE ORIGINARAM A REALIDADE ATUAL”. E acrescenta: “O juízo que as pessoas fazem da realidade e de suas desejadas modificações dispõe de uma imensa força criadora de realidades. Na realidade social ao nosso redor, vemos refletida, milhares de vezes, a qualidade arbitral. Uma realidade nova, melhor, surgirá principalmente de juízos qualitativamente modificados”.

Por onde, então, se deve começar a modificar a realidade atual? Essa seção, *Como Escolher Caminhos para Fazer Cada Vez Melhor*, foi organizada a fim de ampliar a habilidade de compreender e intervir em cenários de mudanças em OSCs, a partir de cinco movimentos essenciais: o primeiro, que aborda o *Papel das Perguntas* na ampliação da compreensão sobre a realidade e sua complexidade; o segundo, que trata da ferramenta do *Planejamento*, na perspectiva de pensar o futuro a partir da formação de juízo e do aprendizado sobre a experiência; o terceiro, o *Plano de Negócio*, como instrumento de construção de autonomia e sustentabilidade no terceiro setor; o quarto, um *Mapa de Contexto* que trata as relações entre o público-alvo e os vários sujeitos do seu

1. HENRI, Robert. *The art spirit*. New York : Best Books, 2008.

2. Para saber mais, acesse o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente: <http://www.unep.org/>.

3. Sociólogo, epistemólogo e filósofo francês, formado em História, Geografia e Direito. Pesquisador emérito do CNRS (Centre National de la Recherche Scientifique), constitui atualmente um dos principais pensadores sobre complexidade. Ele defende o desenvolvimento sustentável nos dois últimos livros: *La voie* (Paris : Fayard, 2011) e *Le Che-minde l'Espérance* (Paris : Fayard, 2011).

4. MÓRIN, E. *Complexidade e liberdade*. Thot, São Paulo, n. 67, nov/97, p. 12-19. Para saber mais, visite Escola da Complexidade: <http://complexidade.ning.com/>

5. Viscount Ilya Romanovich Prigogine era russo, naturalizado belga. Químico, ganhou o Prêmio Nobel em 1997 por seu trabalho sobre estruturas dissipativas, sistemas complexos e irreversibilidade.

6. BOS, A. *Formação de juízo*. São Paulo: Editora Antroposófica, 2010.

contexto e, por fim, um *Estudo de Caso* de uma OSC que toma decisões difíceis na busca por renovar-se e transformar-se.

Fazer perguntas

No dia a dia, pode haver muita pressão para dar respostas, o que pode causar certa perda de consciência sobre os motivos pelos quais as coisas são feitas. Ao trabalhar muito com respostas, é possível que se esqueça de prestar atenção às perguntas! Respostas fecham, perguntas abrem possibilidades.

Em processos de desenvolvimento e amadurecimento, algumas vezes permeados por dificuldades que perduram e que podem ser até mesmo transpassados por crises, a chave está em formular perguntas. É na formulação de uma pergunta que pode ficar claro o que se está buscando.

As perguntas são inerentes a processos de desenvolvimento:

1. As perguntas mudam. Pode-se perceber isso na própria vida: conforme se vai ficando mais velho, a natureza das perguntas se altera - as perguntas aos 28 anos tendem a ser diferentes das perguntas aos 49 anos. Ao mapear as perguntas de uma pessoa (ou organização), ao longo tempo, pode-se ter uma ideia da progressão pela qual ela está passando e de como o processo tende a evoluir.
2. Perguntas geram processos criativos. Ao fazer perguntas as pessoas são desafiadas, estimuladas a pensar e a interagir. Porém, nem sempre é fácil olhar para perguntas - pode-se mesmo descobrir que elas não são próprias e sim foram impostas por terceiros.
3. Perguntas autênticas levam a respostas autênticas. De certa maneira, a solução para qualquer situação em que há desenvolvimento em jogo deve vir “de dentro” e não de fora. Tanto um texto conceitual como uma receita prática desenvolvida por outros, nada mais são do que produtos do processo de aprendizagem de terceiros. Contrapô-los a uma pergunta bem formulada significa reinventá-los para uma situação específica.
4. Perguntas requerem paciência. Não é nada fácil formular perguntas e dar respostas. Conforme uma iniciativa ou um grupo amadurece, existem momentos em que simplesmente não se sabe o que é preciso. Uma resposta madura leva tempo para ser obtida.

AS PERGUNTAS NOS COLOCAM A CAMINHO, EM MOVIMENTO. ELAS CONSTITUEM O PONTO DE PARTIDA E FORMAM OS IMPULSOS DINÂMICOS TANTO NA PERSPECTIVA DA INVESTIGAÇÃO, DA COMPREENSÃO SOBRE DETERMINADA REALIDADE, QUANTO NA AÇÃO EMPREENDEDORA QUE QUER MODIFICÁ-LA.

Cada vez mais é preciso desenvolver a habilidade de fazer perguntas que realmente fazem a diferença. Contudo, para essa habilidade ser desenvolvida é necessário, por sua vez, aprimorar a capacidade de ouvir de maneira aberta e interessada. É por meio do exercício de ouvir atentamente as pessoas que se aprende a fazer boas perguntas.

Nesse sentido, é essencial suspender o julgamento ou a opinião pessoal e silenciar-se internamente. Isto significa ter clara a intenção de compreender o que a pessoa está falando ou tentando dizer, e não sua interpretação sobre o que está sendo dito. Qual é o significado por trás de suas palavras? É preciso ouvir não somente os pensamentos, mas os sentimentos e as intenções no que está sendo dito.

Podemos ainda dizer que as perguntas são verdadeiras ou fazem a diferença quando respostas intelectuais não satisfazem, quando a pessoa se sente como parte da pergunta ou está disposta a investir tempo e energia em buscar uma resposta.

Fortalecer iniciativas sociais jovens

Começar uma iniciativa é dar um passo rumo ao desconhecido, é aceitar um desafio, com seus riscos e oportunidades. Nesse caminho, existem muitos obstáculos e desafios a superar e tarefas a cumprir antes de se completar a jornada. As provas que surgem ao longo do caminho não podem ser totalmente evitadas, pois elas servem para fortalecer a iniciativa e a equipe, quando superadas.

Existem aspectos básicos que desempenham um papel significativo na concepção e no desenvolvimento de iniciativas sociais. Para Schaefer e Voors⁷, existem sete passos ou necessidades fundamentais que todas as iniciativas percorrem no seu nascimento - da visão inspiradora à ação transformadora.

Segue um roteiro adaptado de perguntas que abre essa reflexão com o grupo de interessados:

1. Reconhecer a identidade da iniciativa e do grupo

- O que queremos realizar a partir dessa iniciativa? O que queremos transformar?
 - Por que é importante para cada um de nós?
2. Responder a uma necessidade
 - O que os clientes/público-alvo esperam desse trabalho/serviço?
 - O que realmente expressam como necessidades?
 - Que oportunidades e restrições existem na situação encontrada?
 3. Formular uma direção
 - O que se pretende atingir nos próximos anos?
 - Quais atividades/serviços serão oferecidos?
 4. Comprometer as pessoas
 - Quem são os potenciais parceiros, apoiadores e voluntários dessa iniciativa?
 - Que investimentos pessoais e riscos essas pessoas estão dispostas a enfrentar?
 5. Trabalhar em equipe
 - Como vamos organizar as tarefas?
 - Como vamos tomar as decisões?
 - Qual é a melhor forma legal para essa iniciativa?
 - Qual é a nossa abordagem para remuneração da equipe?
 6. Administrar tempo e processo
 - Quais processos de trabalho são necessários?
 - Quais são nossas prioridades?
 - Como vamos nos organizar? Qual é o papel e função de cada um?
 7. Encontrar instalações e recursos
 - Que tipo de espaço, ambiente e infraestrutura a iniciativa precisa?
 - Qual é o nosso orçamento para investimento?
 - Quanto podemos gerar com recursos próprios? Quanto precisamos arrecadar?

- Quem são os principais apoiadores dessa iniciativa? Com quanto podem contribuir?
- Que outros financiadores, investidores e instituições poderiam ajudar?
- Caberia a essa iniciativa o repasse de recursos públicos?
- Que materiais precisam ser produzidos para a mobilização dos recursos necessários?

MUITAS INICIATIVAS JÁ MADURAS, COM A PRESSÃO DO TRABALHO DIÁRIO, GRADUALMENTE PERDEM O CONTATO COM SUA FONTE DE INSPIRAÇÃO E O MOTIVO QUE AS ORIGINOU. É COMUM ENCONTRAR ORGANIZAÇÕES QUE DIANTE DAS EXIGÊNCIAS DE CRESCIMENTO, TENHAM SUAS INTENÇÕES INICIAIS ESQUECIDAS OU OBSCURECIDAS, O QUE PODE LEVAR A INICIATIVA A RUMOS NÃO PREVISTOS.

Porém, se prevalecer uma atitude corajosa de refletir e aprender a partir das próprias experiências (conquistas e erros), a iniciativa poderá chegar a uma compreensão mais profunda da sua experiência e da complexidade na qual está inserida, podendo se fortalecer ao longo do tempo. Assim, à medida que cresce, é preciso definir um tempo para a iniciativa se reconectar a sua missão e visão inicial, renovando-se.

Perguntas muito importantes que toda organização deveria fazer

Por último, vale lembrar a contribuição de Peter F. Drucker⁸ para as organizações sem fins lucrativos. Em sua obra, ele aborda cinco perguntas fundamentais para a autoavaliação de qualquer iniciativa social.

Segundo esse autor, “os aspectos mais importantes da ferramenta de autoavaliação são as perguntas apresentadas. As respostas são importantes porque levam à ação. Mas o importante é fazer as perguntas”. E complementa, “as perguntas simples, que a ferramenta apresenta, podem ser profundas e exigir do responsável muita reflexão”. Ele recomenda fazer uma autoavaliação extremamente franca, o que pode ser em princípio doloroso.

1. **QUAL É A NOSSA MISSÃO?** - O que dá significado e sentido à organização? O que a instituição tenta alcançar? Pelo que você deseja que sua entidade seja lembrada? Que resultados específicos sua instituição busca?



2. **QUEM É O NOSSO CLIENTE?** - Qual é o público-alvo que a organização quer servir, atender? Pense em cada um dos diferentes grupos de pessoas a quem sua instituição presta algum serviço hoje: estes são os seus clientes primários. Pense também em todos os grupos que de alguma forma apoiam sua instituição: estes são seus clientes de apoio.
3. **O QUE O CLIENTE VALORIZA?** - Quais as necessidades e os anseios do público-alvo? Quais são as principais atividades que têm contribuído para atender as necessidades do público-alvo? Quais as atividades que têm atrapalhado? Descreva brevemente o que cada um destes clientes valoriza na entidade. Comente brevemente em que medida a organização faz um trabalho bom ou deficiente com cada um dos seus clientes.
4. **QUAIS SÃO OS NOSSOS RESULTADOS?** - Como definimos os resultados que queremos atingir em nossa organização? Em que medida temos atingido estes resultados?
5. **QUAL É O NOSSO PLANO?** - Qual é o caminho que escolhemos para alcançar nossos objetivos na organização?

O que aprendemos com o que temos feito? Em que sua instituição deve concentrar seus esforços? Quais são as prioridades? Como nos organizamos?

Em linhas gerais, a ferramenta contribui para as organizações melhorarem seus resultados com o uso do tempo e dos recursos. Faz um destaque para a organização se concentrar em sua missão, aprendendo, assim, a dizer não. É uma ferramenta de análise situacional que ajuda as equipes a adquirirem maior consciência do que fazem, por que fazem e como fazem. Ajuda, ainda, na reflexão do que deveria mudar e na elaboração de planos de ação para superar eventuais desvios e contradições ao longo do percurso.

Fontes para consulta

- SCHAEFER, C.; VOORS, T. **Desenvolvimento de iniciativas sociais**. São Paulo: Editora Antroposófica, 1986.
- BOS, A. **Formação de juízo**. São Paulo: Editora Antroposófica, 2010.
- KAPLAN, A. **Artistas do invisível**. São Paulo: Peirópolis, 2005.
- DRUCKER, P. F. **Managing the nonprofit organization**. New York: Harper Collins Publishers, 1990.

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.

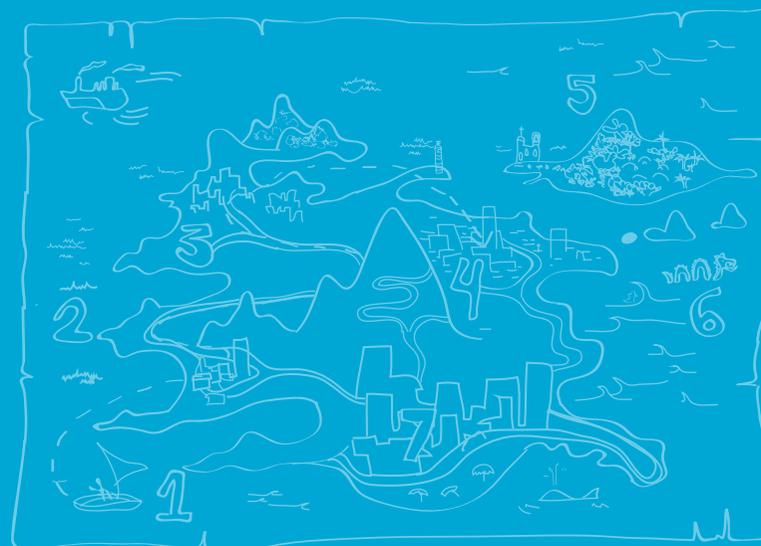
Esclarecimento: a UNESCO mantém, no cerne de suas prioridades, a promoção da igualdade de gênero, em todas suas atividades e ações. Devido à especificidade da língua portuguesa, adotam-se, nesta publicação, os termos no gênero masculino, para facilitar a leitura, considerando as inúmeras menções ao longo 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



**CRÍTICAS
ESPERANÇAS**

Um projeto

Em parceria com a



Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

PROGRAMA
PETROBRAS
DESENVOLVIMENTO
& CIDADANIA

BR **PETROBRAS**

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA