

Sean McKaughan

# COLABORAÇÃO

Um Guia Prático para Promover a Sustentabilidade

COLABORAÇÃO

Sean McKaughan





# ColaborAção

Um guia prático para promover a  
sustentabilidade

Sean McKaughan

**TEMAS**®

**Avina** Fundación

McKaughan, Sean  
ColaborAcción: Um guia prático para promover a sustentabilidade/ Sean  
McKaughan.- 1a ed revisada. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Temas Grupo  
Editorial, 2019.  
154 p. ; 22 x 15 cm.

Traducción de: Rane Sousa  
ISBN 978-987-3887-79-6

1. Desarrollo Sustentable. 2. Alianzas. I. Briante, María Julia, trad. II. Título.  
CDD 658.04

© **Sean Mckaughan, 2019**

colaboraccion@avina.net

© **María Julia Briante.** De la traducción del inglés. 2019

© **Fundación AVINA, 2019**

www.avina.net

comunicaciones@avina.net

facebook.com/avina.net/

twitter.com/FundacionAVINA

instagram.com/fundacionavina/

© **TEMAS Grupo Editorial SRL. 2019**

Cerrito 136 Piso 3º A, Buenos Aires, Argentina

Teléfonos: (5411) 4381.1182 o 4383.6336

www.editorialtemas.com

ISBN 978-987-3887-79-6

Grupo Editorial do Comitê TEMAS

Direção: Jorge Scarfi

Coordenação geral: Julieta Codugnello

Supervisão Geral: Betiana Cabutti

Comunicação & MKT: Martín Scarfi

Logística e Distribuição: Emmanuel López

Layout editorial: Caterina Tabbia

Impresso na República Argentina

O depósito que impede a lei 11.723 é feito

Proibida a reprodução total ou parcial do conteúdo deste livro em qualquer forma e meio,  
sem a permissão prévia por escrito dos autores e / ou detentores do Copyright.

Esta edição foi impressa em março de 2019 em Buenos Aires Print, Presidente Sarmiento  
459, Lanús. Buenos Aires, Argentina.

# *Índice*

<b>PREFÁCIO</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 1.</b> Filantropia, transformação social e processo colaborativo	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO 2.</b> Três casos de mudança sistêmica e cinco componentes essenciais	<b>33</b>
<b>CAPÍTULO 3.</b> Capital social	<b>47</b>
<b>CAPÍTULO 4.</b> Visão unificadora	<b>69</b>
<b>CAPÍTULO 5.</b> Agendas comuns de ação	<b>85</b>
<b>CAPÍTULO 6.</b> Inovação	<b>109</b>
<b>CAPÍTULO 7.</b> Incidência	<b>129</b>
<b>CAPÍTULO 8.</b> Terminando: por onde começar?	<b>149</b>



## ***Prefácio***

Como fundador da Avina, é com grande prazer que apresento este livro aos leitores que podem ou não estarem familiarizados com o mundo da transformação social, filantropia e desenvolvimento sustentável e aos que não conhecem também. Este livro é fruto de mais de vinte anos de trabalho, experimentação, assunção de riscos e aprendizados. Os conceitos apresentados nos próximos capítulos são resultado de uma evolução institucional constante baseada em aprendizados. E a meu ver, esta seja talvez a qualidade mais importante nas organizações, dado o atual ambiente de constante mudança - a capacidade de adaptação contínua e de se reinventar.

Criei a Avina na Suíça em 1994, e sua congênere latino-americana Fundación Avina em 2001. A Fundación Avina evoluiu e se adaptou bastante desde que deixei a presidência em 2003, mas nunca se desviou do DNA que busquei incutir em sua essência. Minha visão para o modelo Avina era de um “esforço de aprendizado aberto”, um experimento contínuo visando responder aos desafios da nossa época, principalmente o desafio de construir bases mais sustentáveis para nossa sociedade. Embora não estejamos caminhando nessa direção com a velocidade necessária, há exemplos neste livro que certamente podem nos trazer esperança. É gratificante ver mudanças sistêmicas beneficiando milhões de pessoas em áreas fundamentais como a preservação da biodiversidade, energia renovável, reciclagem inclusiva e acesso à água potável.

Da mesma forma, é auspiciosa a forma como a Avina conseguiu reunir aqui alguns dos aprendizados mais importantes resultantes de seu envolvimento nessas transformações e agora compartilha esses aprendizados com os leitores para que possam conhecer alguns dos conceitos que deram certo em diferentes países e causas. O Processo de transformação Colaborativa é uma estrutura potente que se traduz facilmente em ação – ColaborAção - e acredito que ele fornece um norte interessante que pode ser útil para organizações e

indivíduos. Como o título indica, as abordagens práticas descritas neste livro vêm da prática, ou seja, os conceitos e ideias encontrados nos próximos capítulos foram testados nas ruas da Cidade do México, às margens do Rio Pilcomayo, nas comunidades de baixa renda de São Paulo e nos pampas da Patagônia. Na verdade, foi nestes lugares que a Avina aperfeiçoou esses conceitos, aprendendo juntamente com milhares de parceiros em centenas de iniciativas.

Talvez a mensagem mais importante aqui, e que não é novidade para quem já está envolvido com o desenvolvimento sustentável, é que não é possível criar soluções sustentáveis sem estabelecer colaborações entre fronteiras e setores em uma escala que raramente vemos na sociedade humana. Mesmo quando sabemos o que deve ser feito, é difícil se unir para realizar a mudança. Talvez este seja um dos maiores desafios que enfrentamos nos nossos países e mundialmente – encontrar maneiras de superar nossas diferenças e unir forças visando ao bem comum. Este livro apresenta algumas propostas úteis para aqueles que buscam encarar esse desafio. Eu espero que ele estimule o debate e a troca de ideias que levem a novas sugestões e recomendações de amigos e parceiros. Dessa forma, o “esforço de aprendizado aberto” que vislumbrei anos atrás continuará a crescer e motivar aqueles que trabalham nas linhas de frente da sustentabilidade.



## *Introdução*

Quando eu era diretor executivo da Fundación Avina, tive uma conversa inspiradora com uma colega que trabalhava na organização há pouco tempo. A Fundación Avina é uma fundação latino-americana dedicada ao desenvolvimento sustentável, que há pouco mais de dez anos refinou seu foco para se concentrar em dez programas regionais que eram relevantes nos quinze países onde opera. Um desses programas apoiou um movimento de participação cívica em muitas das cidades mais importantes da América Latina, de Mendoza, na Argentina, até Guadalajara, no México. A ideia era que os cidadãos pressionassem seus governos locais para melhorar as condições em suas cidades, mudando as regras da política para incluir participação pública e prestação de contas. A teoria era que, com mais participação e responsabilidade, as cidades avançariam mais rapidamente no caminho em direção à sustentabilidade. Ao trabalhar em uma rede de movimentos similares, os grupos podiam trocar ideias e estratégias bem sucedidas. Minha nova colega – vamos chamá-la de Elena – tinha acabado de voltar de uma reunião convocada por um grupo de cidadãos dessa rede em uma cidade de tamanho médio no México. Ela estava encantada, mas também preocupada.

Elena me disse que a reunião tinha sido boa. As pessoas que participaram da reunião estavam muito animadas e esperançosas, incluindo líderes empresariais locais, acadêmicos e organizações comunitárias. Todos estavam de acordo sobre o desejo de se unirem e realizarem transformações na cidade, mas não sabiam como começar. Em certo ponto da reunião, um importante líder comercial perguntou para Elena: “O que devemos fazer agora? A Avina pode liderar nossa coalizão?” Elena não soube exatamente como responder. Ela sabia que a resposta à segunda pergunta era não, mas não tinha certeza do porquê. Ela também sentiu que nossa organização não a tinha preparado de maneira adequada para responder à primeira pergunta: como dar início a um processo de transformação. Como instituição dedicada a apoiar esforços de transformação social em prol de uma sociedade mais sustentável e com muitos anos de experiência de campo em diferentes movimentos sociais, a Avina certamente adquiriu conhecimentos sobre o funcio-

namento desses movimentos e em teoria deveria ter a capacidade de compartilhar esse conhecimento com seus parceiros. Com nossa experiência institucional, existe uma responsabilidade de oferecer algumas sugestões sobre como começar e dar continuidade a um processo de transformação.

A experiência que Elena teve no México me acompanhou ao longo dos anos, pois me chamou a atenção sobre a importância de sistematizar a experiência da organização em conhecimentos e capacitação institucionais. Para responder às perguntas dela, primeiro devemos nos perguntar o que queremos dizer com transformação social e por que fazemos o que fazemos para promovê-la em prol da sustentabilidade. Essa conversa com Elena, e com outros como ela, levaram-me, nos últimos anos, a direcionar meus esforços como membro da diretoria a ajudar a organização a codificar e sistematizar seus conhecimentos sobre sua contribuição ao processo de transformação, o que chamamos de nosso “marco de atuação”. Entender como a transformação ocorre em uma sociedade nos permite agregar valor a um processo de transformação, independente do contexto e de qualquer experiência técnica em uma área específica. De fato, na última década, a Avina demonstrou em muitas ocasiões que pode unir parceiros em uma área na qual, a princípio, tem somente conhecimento específico marginal e criar valor ao aplicar e compartilhar seus conhecimentos sobre o processo de transformação e como aumentar seu potencial. Após muitos ciclos de testes da nossa abordagem em diferentes contextos com registro dos resultados, acumulamos múltiplos exemplos de transformações sociais bem sucedidas, e analisamos como a Avina e seus parceiros contribuíram para essas transformações. É isso que queremos compartilhar neste livro.

Os capítulos a seguir oferecem um panorama de mais de vinte anos de aprendizagem no campo da transformação social e desenvolvimento sustentável que podem ser resumidos em uma única palavra: ColaborAção. Fruto de décadas de experiência, ColaborAção sintetiza o que chamamos de “processo de transformação colaborativa”, uma descrição dos componentes essenciais que observamos nos movimentos de transformação bem sucedidos. Todos os componentes envolvem ou reforçam aspectos diferentes da colaboração. Ao identificar e compreender esses componentes do processo de transformação, podemos acelerar, orientar ou ampliar os resultados. Quando esses componentes essenciais são sólidos e se reforçam mutuamente, eles se combinam para formar um processo de transformação com alto

potencial de impacto.

Realizar transformações concretas que melhoram a vida de pessoas reais e que são relevantes para responder com escala aos múltiplos desafios que enfrentamos como sociedade no século XXI é a motivação que move as pessoas que trabalham na Avina. Promover transformações que aumentam a sustentabilidade da sociedade é o resultado final que a Avina busca. Esse é motivo pelo qual vamos trabalhar todos os dias. O processo de transformação colaborativa nos fornece um norte para contribuir para a sustentabilidade. Queremos compartilhar esse norte com aqueles que já estão comprometidos com a transformação social ou que gostariam de realizar uma transformação em suas comunidades. Não pretendemos ter todas as respostas – nossa curva de aprendizagem está apenas começando –, mas gostaríamos de transmitir algumas das experiências mais úteis de Colaboração que vivenciamos até este momento.

No primeiro capítulo, analisaremos a transformação social, a filantropia e a sustentabilidade com um foco mais amplo. O que é um processo de transformação e qual é o papel de uma organização como a Avina no apoio a ações que conduzem à transformação social e à sustentabilidade? Longe de ser um exercício acadêmico, o capítulo 1 traz uma compreensão prática da transformação social a partir da nossa perspectiva. Apresentar nossa compreensão sobre a transformação social e sua conexão com a sustentabilidade nos leva ao processo colaborativo de transformação e seus componentes essenciais: capital social, visão unificadora, agendas comuns de ação, inovação e incidência. Repetimos que o processo de transformação colaborativa não é uma invenção da Avina: é uma maneira de ver e compreender qualquer processo de transformação, tenha ele a participação da Avina ou não. Para demonstrá-lo, aplicamos os conceitos a uma narrativa de transformação já muito conhecida para observar como esses componentes essenciais trabalham juntos para criar o potencial para o que chamamos de transformação sistêmica.

O segundo capítulo aborda com mais detalhes três exemplos de transformação sistêmica, comparando os componentes essenciais do processo colaborativo de transformação quando aplicados em diferentes contextos. Esses três casos de transformação sistêmica nos níveis local, nacional e local serão exemplos recorrentes nos capítulos seguintes. Os exemplos são experiências reais de transformações sociais importantes por meio das quais a Avina e seus parceiros comprovaram a influência desses componentes e, principalmente, conseguimos melhorar esses componentes de maneira concreta para aumentar o potencial de transformação. Ao longo dos capítulos, este livro voltará constantemente a essas e outras experiências da vida real extraídas do trabalho no qual a Avina e seus parceiros participaram em vários países e com níveis diferentes de escala.

O núcleo deste livro é composto por cinco capítulos onde abordamos detalhadamente cada um dos cinco componentes essenciais do processo de transformação colaborativa. Como sempre, a abordagem é prática. Cada capítulo começa com um exemplo extraído da experiência da Avina, onde o leitor é levado a um momento chave do processo de transformação e é inserido nele através dos olhos de um dos membros da nossa equipe, como aconteceu com nossa colega Elena. Apesar de terem sido alterados levemente com propósitos narrativos, todos os exemplos que abrem cada capítulo são baseados em experiências reais. Além disso, há mais de uma dezena de exemplos reais nesses capítulos que ajudam a ilustrar aspectos fundamentais do processo de transformação colaborativa. Esperamos que essa exploração voltada para a prática dos cinco componentes essenciais permita aos leitores aplicar de imediato alguns desses conceitos em suas próprias atividades. Como os exemplos e nossa experiência demonstram, ao fortalecer cada componente das maneiras apresentadas, os líderes e organizações podem começar a aumentar o potencial do processo de transformação que estão apoiando, seja qual for a escala ou área de foco.

O capítulo final do livro volta à pergunta que minha colega Elena me fez quando voltou do México: por onde começar? Como se traduz Colaboração em recomendações práticas para um grupo que está comprometido, ou se comprometerá em breve, com um processo para mudar algo concreto e importante em sua sociedade? Embora não pretenda ser metodológico, o último capítulo faz uso dos exemplos e conceitos discutidos nos capítulos anteriores para apresentar algumas orientações, lugares por onde começar,

questões a serem consideradas e sugestões para a prática. Entretanto, em última instância, cada participante de um processo de mudança precisará decidir por si próprio quais conceitos e ideias que funcionam melhor em seu contexto específico. Estamos todos constantemente aplicando, refinando e melhorando esses aprendizados a partir da prática, ao mesmo tempo em que buscamos avançar em nossas causas de maneiras cada vez mais eficazes e eficientes.

Para quem é este livro? Este livro é para pessoas como Elena, sobretudo, ou seja, o livro foi escrito, primeiramente, para a equipe da Avina, o que é curioso, já que eles, de diferentes maneiras, são também os autores. Todos os conceitos, termos e exemplos contidos neste livro foram produzidos por aproximadamente 200 pessoas de diferentes origens de toda a América Latina que trabalharam na Avina durante as últimas duas décadas e que participaram do que nosso fundador, Stephan Schmidheiny, gostava de chamar de “esforço de aprendizagem aberta”. A liberdade de se arriscar, inovar e se adaptar que ele plantou na organização permitiu à Avina construir uma abordagem baseada principalmente no que funciona em campo – o que gera maior impacto para a causa. Parte do nosso objetivo institucional ao produzir este livro é devolver essas lições aprendidas para a equipe da Avina de uma maneira coerente para que possam ser utilizadas como referência.

Porém, o livro não foi escrito somente para a equipe da Avina. Todos os resultados alcançados pela Avina se devem à colaboração com outras pessoas e organizações. Colaboração é também para os parceiros que buscam a transformação social conosco em muitos países e causas. Esperamos que esses parceiros possam nos conhecer melhor e inclusive reconhecer algumas lições que aprendemos juntos e que incorporamos em nossa forma de trabalhar. Entretanto, seria insuficiente compartilhar as ideias deste livro somente com nossa equipe e com nossos parceiros. O livro foi escrito para ser acessível a todos. Esperamos ampliar a conversa sobre a melhor maneira de contribuir para a transformação social a um público maior, a qualquer pessoa que esteja já engajada ou que queira participar. O século XXI apresenta uma enorme variedade de desafios sociais e planetários que demandam de nós uma colaboração mais efetiva. Quanto mais conseguirmos compartilhar abordagens que comprovadamente geram resultados, melhores serão nossos recursos para enfrentar esses desafios juntos.



## *Filantropia, transformação social e processo de mudança colaborativa*

A filantropia é uma atividade esquisita. Alguns podem achar difícil de acreditar, mas dar dinheiro não é tão fácil quanto parece quando se tem por propósito fazer a diferença por meio de doações. Na última década, houve algumas experiências interessantes relacionadas a simples transferências de dinheiro a comunidades de baixa renda, doações sem compromisso, que demonstraram em alguns casos serem benéficas para famílias vivendo em situação de pobreza. Certamente há espaço para diferentes abordagens. Entretanto, a maioria das organizações filantrópicas investe muito tempo e energia desenvolvendo sua estratégia de doação de acordo com seus objetivos: promover as artes, religião, assistência em caso de desastres ou auxílio a famílias vulneráveis, estejam estas localizadas em comunidades próximas ou a milhares de quilômetros de distância. Esses tipos tradicionais de caridade já têm mais de cem anos de história, de tentativa e erro, de aprendizagem e de melhores práticas desenvolvidas ao longo de gerações. Mais recentes são as filantropias que visam atuar em causas específicas, buscam promover o progresso de forma mais abrangente ou fornecer soluções que mudem as regras do jogo em áreas como educação, renovação urbana, direitos humanos e meio ambiente. As organizações filantrópicas que apoiam essas causas geralmente buscam realizar o que muitos chamam de “mudança social”, estimulando ou acelerando o movimento da sociedade na direção de algum resultado específico ou de uma forma mais justa e melhor de fazer as coisas. Todas estas organizações têm suas declarações de visão e missão, que afirmam seus propósitos e sua razão de ser.

As organizações filantrópicas têm uma relação curiosa com suas missões. Embora algumas vezes elas desempenhem um papel direto para alcançar suas missões, é também comum encontrá-las apoiando grupos que dependem de doações para executar uma agenda específica de mudança social.

Esses grupos, geralmente chamados de organizações da sociedade civil, podem ser desde associações de desenvolvimento comunitário a grupos de ativismo, institutos de ciência e conservação, e outras inúmeras iniciativas específicas em prol de diversas causas. As organizações da sociedade civil ocupam o vazio existente entre o governo e os indivíduos, e permitem que as pessoas se organizem em relação a necessidades e causas, com financiamento proveniente dos beneficiados, vizinhos, simpatizantes, governo e doações de empresas e filantropos. Ao contrário dos outros parceiros de organizações da sociedade civil, os filantropos geralmente consideram que o apoio financeiro é seu objetivo primário, sua missão, e essa postura cria uma simbiose interessante entre as organizações filantrópicas e as organizações da sociedade civil que recebem essas doações.



A Avina é uma organização filantrópica que promove a transformação social. Sua missão é fomentar o desenvolvimento sustentável criando condições para que as pessoas trabalhem juntas pelo bem comum. Desde que nosso fundador Stephan Schmidheiny criou a Avina em 1994, a organização experimentou muitas estratégias diferentes para contribuir para o desenvolvimento sustentável. Como a maioria das organizações filantrópicas, a Avina evoluiu ao longo dos anos. Passamos por muitas fases, ini-



cialmente apoiando universidades e empreendedores sociais, depois líderes de projetos e suas redes, e mais recentemente iniciativas de inovação. Todas as fases têm em comum um compromisso com a mudança social que promova a sustentabilidade, e neste sentido, nossa história não é tão diferente de outras organizações filantrópicas que têm prioridades parecidas. Sempre que falamos de dignidade humana, justiça, bem comum ou desenvolvimento sustentável, o que buscamos é uma mudança social na direção de uma sociedade mais humana e melhor, para o benefício de todos.

Quando falamos de mudança social, não partimos de uma teoria, mas sim, da experiência vivida, de diretrizes práticas resultantes de tentativa e erro, escritas aqui de forma simples, que esperamos ser acessível a todos os nossos parceiros. Graças à visão do nosso fundador, a Avina sempre teve aptidão para assumir riscos, e também abertura para evoluir e adaptar-se constantemente com base nas lições que aprendemos com nossos êxitos e, principalmente, com nossos erros. Além disso, a Avina demonstrou repetidamente total disposição para aprender a partir das experiências de milhares de organizações e indivíduos com quem estabelecemos parcerias ao longo dos anos. O resultado é um processo iterativo de experimentação e evolução, por meio do qual refinamos nossa forma de trabalhar com base nos melhores resultados. Isso nos levou a uma abordagem híbrida que combina o papel filantrópico e o papel das organizações da sociedade civil para fortalecer o processo de mudança colaborativa como contribuição para a sustentabilidade. Como chegamos a essa abordagem? Para entender, temos que compreender profundamente a relação entre transformação social, sustentabilidade e o processo de mudança colaborativa.

## **Transformação social**

Se desejamos promover a transformação social, ou “mudança social” como costumamos dizer, precisamos compreender como ela ocorre. As diferentes maneiras de contar uma história de mudança social nos permitem comparar as diferentes abordagens possíveis. Há várias maneiras de con-

tar a mesma história. Há tantas narrativas quanto narradores, e inclusive o mesmo narrador pode, com o tempo, mudar sua forma de contar uma história. Uma boa história descreve uma situação inicial, algumas ações que são realizadas, as mudanças que ocorrem a partir dessas ações e as pessoas envolvidas nessas mudanças. As mudanças estão constantemente ocorrendo ao nosso redor; as histórias são criadas, contadas e escritas a partir de diferentes perspectivas, e depois são discutidas e reescritas.

Quando trabalhamos no mundo da mudança social, estamos interessados na história das mudanças que melhoraram condições das pessoas necessitadas ou que ofereceram acesso a uma qualidade de vida melhor a mais pessoas. Essas histórias sobre mudanças sociais positivas são importantes, porque as mudanças em questão nos possibilitaram ter uma vida melhor que nossos antepassados (e também do que nossos contemporâneos que vivem em locais onde essas mudanças ainda não ocorreram). Talvez isso seja mais fácil de ser percebido no caso dos direitos humanos, onde as mudanças promovidas por algumas pessoas melhoraram a vida de muitas outras, inclusive muitos de nós hoje. É difícil negar o legado positivo da mudança social que trouxe mais igualdade entre os gêneros, que aboliu a escravidão ou que estabeleceu as liberdades que muitos de nós hoje consideramos coisas perfeitamente naturais: escolher nossos líderes, expressar nossas opiniões, praticar uma religião ou não, trabalhar, fazer negócios, aproveitar a vida e os frutos do nosso trabalho. A história da mudança social tem como foco o surgimento dessas liberdades e direitos, pois eles nem sempre existiram (e em alguns lugares, ainda hoje, não existem). Houve uma época em que a mera menção a muitas dessas liberdades era algo polêmico, até absurdo, ridicularizado e refutado, muitas vezes reprimido com violência brutal.

A história da mudança social está em andamento. É a história da melhoria das condições sociais, promoção de liberdades e ampliação de oportunidades para cada vez mais pessoas. Como essas mudanças ocorreram no passado na sociedade? Quem promoveu a mudança, e como? Que condições sociais, ferramentas ou fatores possibilitaram a mudança? Que mudança social está acontecendo neste momento para criar um mundo melhor para o futuro? E por fim, como devemos promover essas mudanças hoje, aprendendo lições a partir de histórias bem sucedidas de mudança social do passado e do presente? A forma como essas histórias são conta-

das apresentam algumas respostas.

A maioria das histórias que ouvimos sobre mudança social fala de um “herói” que, por conta própria, surge para empurrar a sociedade para o futuro. A narrativa é personalizada, e apresenta a linha narrativa de uma pessoa que decide dedicar-se a uma causa e, contra todas as probabilidades, convence outras pessoas até que em um dado momento consegue mover a agulha do progresso. Essa é a maneira mais comum de contar a história da mudança social, mas há outras. Há a história da inovação, onde uma tecnologia ou ferramenta é lançada e “muda tudo”. Às vezes o inventor é o herói, ou talvez o herói seja a pessoa que promove e amplia a invenção (pensemos no Henry Ford). De outra perspectiva, as mudanças sociais importantes são apresentadas como fenômenos aleatórios, resultado inevitável de pressão crescente, o último grão de areia que desmorona a montanha. É necessário alinhar milhões de variáveis para destruir sistemas enraizados. Esses milhões de variáveis estão além do controle de qualquer pessoa e independem de qualquer tecnologia ou inovação. A mudança emerge como parte do momento social ou *Zeitgeist*. Uma vez estabelecida essa configuração, é difícil parar a mudança social. Como Victor Hugo disse certa vez: “rien n’est plus fort qu’une idée dont l’heure est venue” (nada é mais forte do que uma ideia cuja hora chegou)



*Artesãs que trabalham no Gran Chaco Americano.*

Essas diferentes narrativas sobre a mudança são importantes, porque a maneira como buscamos realizar mudanças no presente é determinada pela forma como pensamos que as mudanças ocorreram no passado. Os aspectos que enfatizamos quando recontamos a narrativa da mudança tornam-se a base da maneira como vamos promover a mudança daqui para frente. Por exemplo, se contarmos a narrativa de mudança a partir do ponto de vista do “herói”, provavelmente promoveremos a mudança buscando heróis. Se acreditamos que é a tecnologia que faz a mudança acontecer, tentaremos distribuir os benefícios de novas tecnologias e soluções. Se acreditamos que a mudança é resultado de consciência social ou de um “momento propício” para a mudança, então tentaremos criar tais condições por meio de campanhas de conscientização e da promoção de ideias e valores. No mundo da filantropia, há instituições que promovem a mudança social com foco em cada uma dessas abordagens, entre muitas outras.

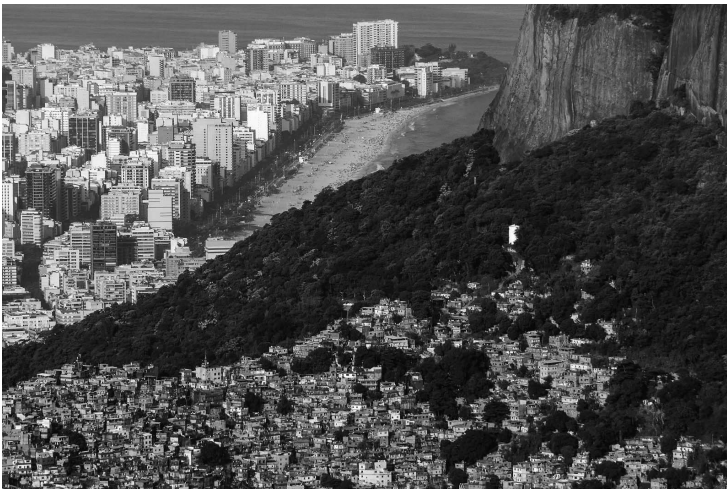
Ao longo dos últimos vinte e cinco anos, a Avina abraçou várias abordagens em momentos diferentes da nossa jornada de aprendizagem. Com o tempo, passamos a compreender o processo de mudança como uma interação complexa de todas essas abordagens, assim como de muitas outras também, o que nós hoje chamamos de processo de mudança colaborativa. Hoje contamos a história da mudança da seguinte forma:

A mudança está sempre acontecendo, é constante e graças aos dados demográficos, à interconectividade e à tecnologia, seu ritmo está cada vez mais acelerado. Nesse sentido, quando trabalhamos com mudança social, não estamos necessariamente gerando mudança, mas sim liberando um potencial existente de mudança ou tentando influenciar, acelerar ou orientar a direção da mudança que já está acontecendo. Uma mudança pode ser boa ou ruim, dependendo do seu ponto de vista e objetivos, então mudança social demanda um qualificador. Quando nos referimos à mudança social na Avina, estamos falando sobre o tipo de mudança voltada para a sustentabilidade em nossas sociedades. Isso significa que a busca pela mudança social é, em essência, a busca pela sustentabilidade: sistemas sociais que promovam o bem-estar nas comunidades atuais e para todos os seus habitantes sem degradar os sistemas naturais que os sustentam nem desgastar as opções para as gerações futuras. Para que a mudança social seja positiva, ela não pode privilegiar o bem-estar de poucos em detrimento dos demais nem ser alcançada sacrificando o futuro, danifi-

cando os sistemas que sustentam a vida no nosso planeta.

## Sustentabilidade

O caminho para a sustentabilidade em nossa sociedade, chamado por alguns de desenvolvimento sustentável, é multidimensional e envolve tudo: desde economia a direitos humanos, de meio ambiente a planejamento urbano. O desafio desse caminho é que poucos (ou talvez nenhum) dos nossos sistemas humanos são verdadeiramente sustentáveis, no sentido de beneficiar a todos e manter o equilíbrio com a natureza ao mesmo tempo. Também não há como escapar ou se proteger desses sistemas não sustentáveis. Nos últimos duzentos anos, a tecnologia e a interconectividade praticamente eliminaram a possibilidade de existirem comunidades sustentáveis independentes. O que temos hoje é uma colcha de retalhos de estilos de vida e sistemas sociais, alguns lutando por sua sustentabilidade, outros completamente fora de equilíbrio, todos presos em um trem desgovernado de mudanças globais aceleradas. Em tal contexto, é impossível pensar em termos de isolamento ou se concentrar em apenas um aspecto ou setor. Todos os setores e disciplinas estão cada vez mais inter-relacionados e influenciados uns pelos outros.



*Favelas com vista para a selva tropical e os bairros ricos do Rio de Janeiro.*

Portanto, a busca pela sustentabilidade é necessariamente um esforço holístico. O desafio da sustentabilidade não se limita por setor ou disciplina, e, além disso, ele não respeita fronteiras geográficas ou governamentais. Esse é um dos motivos pelos quais é tão difícil buscar a sustentabilidade de maneira efetiva. As fronteiras mostram-se insignificantes quando nos confrontamos com o aquecimento global, o aumento das migrações humanas ou o reduzido número de peixes para pesca nos oceanos. Nossas instituições são definidas e limitadas por disciplina, setor, jurisdição e distrito, porém os desafios que elas enfrentam não são. Para produzir mudanças relevantes, precisamos nos mobilizar para além de nossas divisões e abandonar nossa zona de conforto e áreas de conhecimento. Geralmente este é o maior obstáculo – a jaula de nossas limitações autoimpostas.

Outro aspecto do desafio da sustentabilidade é pensar em longo prazo. Os sistemas humanos têm se tornado cada vez mais imediatos, com computadores que agora tomam decisões e calculam respostas em nanossegundos, o impacto dessas decisões ganhou escala devido ao poder da tecnologia. Como resultado, investimos muito menos tempo na tomada de decisões, ainda que essas decisões tenham consequências de maior alcance. Uma empresa internacional multibilionária é forçada por seus acionistas a manter um foco restrito aos relatórios financeiros trimestrais, porém o impacto de suas atividades nos trabalhadores, comunidades, ecossistemas e até em países inteiros pode durar décadas ou mais. Novas tecnologias são introduzidas com pouco entendimento sobre seus impactos de longo prazo nas pessoas e no meio ambiente. Portanto, outro desafio da sustentabilidade é incorporar a valorização de um horizonte de longo prazo na tomada de decisões.

Talvez o desafio mais difícil na promoção da sustentabilidade derive dessa complexidade inerente. Há muitas variáveis e fatores operando em nossas sociedades, e elas estão constantemente evoluindo em um fluxo inexorável. Seria impossível tentar controlar esses fatores ou construir um processo linear para mudá-los. Assim sendo, o caminho para a sustentabilidade é não linear, complexo e caótico por natureza, enquanto as instituições buscam promover a sustentabilidade aplicando, sobretudo, modelos lineares e teorias estáticas para orientar suas ações. Para trabalhar com a complexidade da sustentabilidade é preciso aceitar que tal complexidade está além do nosso controle e que o caminho será sempre dinâmico

e relativamente mal definido. Isso não é desculpa para abandonar a causa, é apenas uma indicação de como podemos ser mais eficientes ao promover a mudança. Nossa abordagem deve necessariamente abraçar e até tirar vantagem dessa complexidade, caso nosso objetivo seja mudar fundamentalmente os sistemas sociais.

## **Mudança sistêmica**

Considerando o atual estado de desequilíbrio nos sistemas que subjazem nossas sociedades, uma mudança social no nível superficial não nos aproximará da sustentabilidade. Em muitas ocasiões, ficamos trabalhando nas margens de um problema e aplicamos um paliativo ao invés de encontrar a cura. Tratar necessidades urgentes certamente é necessário e vital, mas ao mesmo tempo, precisamos analisar os sistemas existentes que estão produzindo e reproduzindo o mal. Alguém precisa enxugar o chão molhado, claro, mas em última instância isso não leva a lugar nenhum se não houver alguém agindo para consertar o vazamento. Corrigir o sistema que é a fonte de desequilíbrio e que produz o mal é o que chamamos de mudança sistêmica. As instituições dedicadas à mudança sistêmica visam produzir um impacto em grande escala. Buscam estabelecer sistemas que nos levarão à sustentabilidade ou que pelo menos alterarão nosso trajeto atual de ampla destruição ambiental e disfunção social generalizada. Elas não buscam somente mudar uma escola, mas sim o sistema educacional; não têm como foco somente transformar uma usina de energia, mas sim, toda a matriz energética.

A mudança sistêmica é a mudança social em escala que altera o status quo, ou seja, as estruturas, hierarquias e regras que ditam os resultados em uma comunidade ou sociedade. Se os sistemas que formam o status quo produzem ou reforçam condições não sustentáveis ou nocivas, somente mudando esses sistemas – mudança sistêmica – será possível alterar esse resultado. Infelizmente, nem todos desejam que esse tipo de mudança ocorra. Sempre há aqueles que percebem as mudanças aos sistemas, independente de quão imperfeitos eles sejam, como uma ameaça a seus interesses. Em geral isso é ilusório, porém dificulta a promoção da mudança sistêmica, pois a resistência em alguns locais pode ser bastante forte, às vezes, até violenta. Por esse mesmo motivo, a mudança sistêmica precisa ser resiliente, ou seja, difícil de

ser revertida. Todos nós já vimos progressos do tipo “um passo à frente, dois passos atrás”, e as vitórias que parecem retumbantes muitas vezes acabam sendo limitadas. Então, o desafio é alterar o contexto de um sistema de tal modo que não seja possível voltar às condições anteriores.

A Avina passou mais de duas décadas tentando contribuir da maneira mais eficaz para a mudança social na América Latina em nome da sustentabilidade, experimentando diferentes abordagens e aprendendo com seus sucessos e fracassos. Hoje, contamos a história da mudança social reconhecendo que sempre há pessoas e organizações que enxergam além das limitações de um dado status quo e que participam de ações para melhorar as condições. Elas podem se concentrar em realizar uma pequena mudança que afetará as vidas das pessoas ao seu redor – uma vitória que não chega a desafiar o sistema como um todo - ou podem visar a uma mudança que rompa fundamentalmente com o status quo - uma mudança sistêmica que beneficie as pessoas a longo prazo em toda uma comunidade ou sociedade.

Quem são essas pessoas? Elas podem ser líderes cívicos, empresários, oficiais do governo, ativistas sociais e ambientais, figuras religiosas ou membros comunitários organizados. Uma organização como a Avina, que deseja promover a mudança social, deve necessariamente estabelecer parcerias com todos esses grupos e indivíduos. Uma mudança sistêmica que seja difícil de ser revertida surge daqueles que fazem parte daquele sistema. São eles que têm a possibilidade de alterar o status quo e manter as mudanças ao longo do tempo. Entre eles, certamente, há líderes que levantam a bandeira da mudança e conseguem mobilizar e persuadir seus pares a mudar a forma de pensar, a modificar suas práticas ou a agir. Entretanto, é demasiadamente simplista focar somente nesses líderes, pois sua influência e força dependem de muitos outros fatores. Trabalhando com dezenas de processos de mudança ao longo dos anos, a Avina identificou muitos aspectos que compõem um processo de mudança bem sucedido que contribui para aumentar o potencial de mudança sistêmica. Juntos eles formam uma estrutura, uma narrativa que descreve como a mudança sistêmica ocorre, o que nós na Avina agora chamamos de Processo de Mudança Colaborativa.



## ColaborAção: o Processo de Mudança Colaborativa

ColaborAção é atuar de maneira colaborativa para mudar as coisas. O princípio básico da ColaborAção é que são necessárias muitas mãos para criar o tipo de mudança sistêmica que promove a sustentabilidade. Nenhuma organização sozinha, e muito menos, um indivíduo sozinho, pode realizar esse tipo de mudança. A História traz exemplos de mudança colaborativa em grande escala, nas quais muitas organizações e indivíduos diferentes com papéis distintos a serem desempenhados unem forças, às vezes de maneira inconsciente, em processos que não somente alteraram o status quo, mas também criaram a força necessária para garantir que o fluxo da mudança não revertisse seu curso. Em um dado momento, existe na sociedade grupos de pessoas e instituições que defendem o status quo, e outros que promovem ideias alternativas ou que impulsionam ativamente a mudança. Essa ColaborAção se desenvolve como um processo de mudança colaborativa que aproveita o potencial latente para agir de forma alinhada em uma sociedade e cria as condições que favorecem uma mudança sistêmica em um contexto social complexo. Essa é a narrativa colaborativa da mudança social, uma perspectiva que se aplica prontamente a um leque amplo de exemplos, atuais e passados. Se alguém analisar os movimentos sociais importantes e exemplos bem sucedidos de mudança social em grande escala, provavelmente identificará **cinco componentes essenciais** que interagem entre si e se reforçam mutuamente.



*Mobilização em Washington pelo trabalho e pela liberdade.  
Martin Luther King Jr. e Joachim Prinz*

Em primeiro lugar, um processo de mudança colaborativa estará vinculado a diferentes grupos, instituições, líderes e comunidades que realizam atividades individuais e, em alguns momentos, atuam conjuntamente para produzir ou acelerar a mudança. A Avina se refere a estes protagonistas como o capital social associado a um processo de mudança colaborativa. É o **capital social** que produz a mudança.

Qualquer instituição ou líder que busque a mudança deve necessariamente trabalhar dentro desse contexto e seu sucesso na promoção da mudança dependerá de várias características desse capital social, tais como sua diversidade, sua influência e a qualidade das relações entre seus constituintes.

Para ilustrar esse ponto, podemos pensar sobre o movimento dos Direitos Civis nos Estados Unidos. Lançamos mão aqui desse exemplo, porque ele é amplamente difundido e citado como exemplo de mudança social. A história geralmente é contada a partir da perspectiva de líderes heróicos, como o reverendo Martin Luther King Jr. ou a ativista dos direitos humanos Rosa Parks, pois certamente eles e outros líderes tiveram um grande papel na história. Porém, o conjunto de organizações, redes e indivíduos – o que chamamos de capital social – cuja ação conjunta mudou o sistema de apartheid legal nos EUA durante a década de 50 e 60 era grande e diverso. Os líderes como King e Parker vieram de uma tradição de organização e de um vasto sistema de raízes cultivado ao longo de décadas pelas igrejas afro-americanas, inclusive o Conselho de Liderança Cristã do Sul. O capital social que impulsionou a mudança sistêmica contou com dezenas de milhares de manifestantes, mobilizados principalmente pelas igrejas, mas também por sindicatos, grupos de direitos humanos, formadores de opinião e artistas. Os meios de comunicação tiveram um papel importante, assim como alguns funcionários do governo. Na verdade, alguns diriam que um dos papéis mais importantes na consolidação da mudança sistêmica real em nível nacional foi Lyndon Baines Johnson, um sulista branco com muitos defeitos que assumiu a presidência dos Estados Unidos em circunstâncias controversas. Sem seu apoio, a agenda de direitos civis que pôs fim à segregação e discriminação legais não teria se tornado lei nacional durante muito tempo. O **capítulo 3** discutirá em mais detalhes o capital social como sendo o primeiro dos componentes essenciais de um processo de mudança colaborativa.

Em segundo lugar, um processo de mudança colaborativa possui uma **visão unificadora** que promove a união do capital social diverso a ele asso-

ciado. Trata-se de uma visão de mudança ou valor arquetípico que supera as diferenças e cria uma base comum, mesmo entre antagonistas. Dando continuidade ao exemplo dos Direitos Civis, o discurso “I have a dream” de Martin Luther King apresenta uma imagem simples de harmonia racial como um “topo de montanha” viável que o país poderia alcançar um dia. Talvez até mais influente tenha sido a frase “Todos os homens são criados iguais” da declaração de fundação da nação, um ideal presumivelmente compartilhado por todos, mas que o país, infelizmente, negligenciou. Este se tornou um bom ponto de partida. Ao reviver um dos primeiros princípios do país, os representantes de um grupo diverso de organizações conseguiram mobilizar seus cidadãos. O **capítulo 4** apresentará outros exemplos de visões unificadoras e abordará mais detalhes sobre esse componente essencial de um processo de mudança colaborativa.

Em terceiro lugar, um processo de mudança colaborativa é um processo composto por muitas **agendas comuns de ação** diferentes. É impossível reduzir o processo a uma única ação, projeto ou iniciativa. Ao invés disso, haverá várias atividades complexas e não lineares, algumas coordenadas, outras não, muitas fora do controle de qualquer rede ou plataforma central. O trabalho com foco de processo complexo ao invés de um linear é uma característica distintiva de um processo de mudança colaborativa. As agendas comuns de ação que constituem um processo de mudança colaborativa incluem projetos discretos, ações individuais, atividades cooperativas, iniciativas alinhadas e parcerias organizadas, uma miscelânea de acontecimentos e esforços que é difícil de mapear e impossível de prever. Quem promove a mudança pode perceber que algumas ações que são essenciais para o processo de mudança estão fora de sua zona de influência direta. Entretanto, são essas diferentes agendas comuns de ação em um capital social diverso que impulsionam as mudanças sistêmicas em grande escala.

Voltando ao nosso exemplo, as manifestações e boicotes, protestos e outras formas organizadas de desobediência civil do movimento dos direitos civis foram cruciais para mobilizar, dar visibilidade e promover o apoio à causa. Porém, outras ações, inclusive a posição tomada pelos meios de comunicação, iniciativas jurídicas e políticas nos níveis local, estadual e federal, assim como ações espontâneas de celebridades e artistas, e esforços pouco divulgados em prol da decência humana básica dentro das instituições sociais em todos os níveis também merecem crédito pela realização do progres-

so. O **capítulo 5** abordará a natureza, estrutura e interação das agendas comuns de ação.

A **Inovação** também é um componente essencial de um processo de mudança colaborativa. Inovação neste contexto não está necessariamente relacionada à tecnologia ou até mesmo algo totalmente novo. Neste contexto, a inovação, significa apenas que um elemento, que não estava presente antes, de alguma forma altera as regras do jogo, reduzindo as dificuldades para que uma mudança sistêmica possa acontecer. No caso do movimento pelos direitos civis nos EUA, uma inovação clara foi a adoção de princípios não violentos de desobediência civil para confrontar um sistema perverso construído sobre os pilares da violência, medo e ódio. Essa ideia não era nova - Gandhi já havia adotado estratégias parecidas na Índia - mas foi uma inovação para o movimento nos Estados Unidos. Era também uma estratégia difícil de ser colocada em prática, embora tenha por fim se mostrado adequada. Ao expor a brutalidade e decrepitude moral dos defensores do status quo, os praticantes da não violência ganharam superioridade moral e o apoio de pessoas éticas em todo o país e no mundo. Outra inovação, esta tecnológica, também ajudou muito: a televisão. A violência dos brancos contra minorias raciais já acontecia há muitas gerações, porém, o movimento dos direitos civis foi televisionado, transmitindo cenas vergonhosas de agressão desenfreada e ódio para milhões de residências em todo o país, provocando ultraje, vergonha e por fim solidariedade. É muito improvável que o movimento dos direitos civis tivesse alcançado seu objetivo sem a participação dessas duas inovações essenciais no processo de mudança. No capítulo 6 analisaremos com mais detalhes que tipo de inovação impulsiona um processo de mudança colaborativa e como promovê-la.

Por fim, o objetivo do processo de mudança colaborativa é a mudança sistêmica que abre caminho para mais sustentabilidade, e alcançá-lo é um exemplo do que nós chamamos de **incidência**. Quem participa de um processo de mudança colaborativa bem sucedido precisa buscar resultados concretos que façam a diferença e monitorar o progresso na direção desses resultados, alterando as táticas quando necessário. Para aumentar a incidência em potencial de um processo de mudança colaborativa é preciso antes de tudo garantir que haja uma oportunidade real para a realização de uma mudança relevante em escala. Por exemplo, se a colaboração não for um grande obstáculo para a mudança social, então talvez a promoção de um processo de

mudança colaborativa não seja a abordagem mais eficiente. Muitas vezes, a incidência em grande escala requer participação em uma mudança de políticas, mudança institucional ou influenciar tomadores de decisão no setor privado ou público. No exemplo do movimento dos direitos civis, as agendas de ação individual visavam às leis de segregação, que eram ilegais, porém aplicadas. Esses eram objetivos claros de incidência. O progresso foi medido pelas vitórias sobre políticas racistas e excludentes no sul dos Estados Unidos. Ações coletivas influenciaram tomadores de decisão dentro da estrutura de poder dos brancos, nos níveis municipal e federal. Finalmente, a mudança sistêmica foi traduzida em lei federal por meio das Leis dos Direitos Civis e de Voto. O **capítulo 7** abordará outras formas de analisar esses temas e apresentará algumas experiências sobre formas de promoção de incidência como componente essencial do processo de mudança colaborativa.

## Componentes essenciais de um Processo de Mudança Colaborativa bem sucedido



- ¿Onde você começa se você quer mudar as coisas?
- ¿Como a transformação social contribui para a sustentabilidade?
- ¿Como a filantropia pode escalar a transformação social?
- ¿O que fazer para que a colaboração produza impacto?

Este guia prático responde em linguagem simples algumas questões centrais de um mundo complexo.

Um mundo que, sem dúvida, precisa repensar a colaboração para enfrentar seus problemas mais urgentes.

Baseado nos mais de vinte anos de experiência da Fundación Avina na América Latina, Sean McKaughan oferece um olhar profundo sobre a maneira pela qual a transformação social pode contribuir para a sustentabilidade a longo prazo.

Por meio dos processos de mudança colaborativa, o autor chega ao conceito de ColaborAção, uma abordagem prática que a filantropia, as organizações da sociedade civil, o governo e as empresas privadas podem utilizar para aumentar seu impacto. A análise de diversos exemplos de mudanças sociais, acompanhadas pela Avina, oferece o contexto necessário para que este livro seja um guia prático de “como se faz”.



Fundación  
**Avina**

[www.avina.net](http://www.avina.net)

[comunicaciones@avina.net](mailto:comunicaciones@avina.net)

- [facebook.com/avina.net/](https://facebook.com/avina.net/)
- [twitter.com/FundacionAVINA](https://twitter.com/FundacionAVINA)
- [instagram.com/fundacionavina/](https://instagram.com/fundacionavina/)