

www.grantcraft.org

**grantcraft**  
PRACTICAL WISDOM FOR GRANTMAKERS

- 7** Os investidores sociais e a organização de comunidades
- 9** O que o trabalho de organização de comunidades pode realizar e como funciona
- 11** Familiarização e outras etapas iniciais
- 16** Administrando as doações e os relacionamentos
- 25** Avaliando a eficácia das doações

# FINANCIANDO A ORGANIZAÇÃO DE COMUNIDADES

**POR MEIO** A MUDANÇA  
**SOCIAL**

DA PARTICIPAÇÃO  
**CIDADÃ**

Em parceria com

**THE LINCHPIN CAMPAIGN**

UM PROJETO DO  
CENTER for COMMUNITY  
CHANGE



**GRANTCRAFT**

A service of the  
FOUNDATION CENTER

GrantCraft é um serviço do Foundation Center. Para mais informações, envie um e-mail para [info@grantcraft.org](mailto:info@grantcraft.org) ou tweet em @grantcraft.

## Créditos

### Supervisão Geral do Projeto

GIFE - Andre Degenszajn

### Assistência Editorial

GIFE – Adriane Coimbra

GIFE – Fernanda Furno

### Revisão de conteúdo

P&B Comunicação -

Fabiana Pereira

P&B Comunicação -

Solange Barreira

### Coordenação do Projeto

GIFE – Ana Leticia Silva

### Tradução

Empório das Letras -

Cláudia Bentes David

### Diagramação

Lucas Aguiar

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao Foundation Center e Instituto C&A pela parceria no desenvolvimento deste trabalho.

## SOBRE O GIFE



**O GIFE é uma organização sem fins lucrativos que reúne os principais investidores do país, sendo eles de origem empresarial, familiar, independente ou comunitária. A Rede GIFE surgiu em 1995 e reúne hoje 130 associados. É marcada pela diversidade de seus investidores que, somados, investem por volta de R\$ 2,4 bilhões por ano na área social, operando projetos próprios ou viabilizando os de terceiros.**

### **Qual a nossa forma de atuação:**

**PROMOVEMOS** uma rede de relacionamento diferenciada, com espaços para articulação, diálogo e troca de experiências entre os associados.

**DIFUNDIMOS** conhecimento, ferramentas, informação e as melhores práticas para o bom desenvolvimento institucional das organizações.

**APRIMORAMOS** o investimento social por meio de troca de experiências e pela construção de referências para a atuação de investidores.

**REPRESENTAMOS** o setor perante o governo e outras redes e associações, acompanhando e influenciando no ambiente regulatório do Terceiro Setor.

Para isso, realizamos cursos, congressos, eventos e reuniões com o objetivo de debater e refletir sobre as grandes questões do campo social.

Também produzimos pesquisas, artigos e publicações contribuindo, assim, para a promoção do desenvolvimento sustentável do Brasil, por meio do fortalecimento político-institucional e do apoio à atuação estratégica dos investidores sociais privados.

## SOBRE O FOUNDATION CENTER



Criado em 1956, o Foundation Center é a principal fonte de informações sobre filantropia no mundo todo. Com dados, análises e treinamento, conecta as pessoas que desejam mudar o mundo aos recursos que elas precisam para atingir seu objetivo. O Centro mantém o maior banco de dados dos Estados Unidos com informações sobre os financiadores globais e suas doações – um banco de conhecimento robusto e acessível para o setor. Opera também programas de pesquisa, educação e treinamento, elaborados para desenvolver o conhecimento na área filantrópica em todos os níveis.

## Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer aos financiadores e às organizações apoiadas que generosamente compartilharam suas experiências e seus pontos de vista, assim como a todos cuja contribuição de tempo, talento e visão ajudaram na realização deste guia.

Henry Allen	Barbara Lawrence	Alliance for Justice	Make the Road New York
Terri Bailey	Spence Limbocker	Association of Community	MetisNet
Dave Beckwith	Laura Livoti	Organizations for Reform	Charles Stewart Mott
Candace Bell	Geri Mannion	Now (ACORN)	Foundation
Lori Bezahler	Paul Marincel	The Atlantic Philanthropies	Movement Strategy Center
Consuella Brown	Steven Mayer	Beldon Fund	National Committee for
Don Chen	George McCarthy	Building Utopia Consulting	Responsive Philanthropy
Ernie Cortes	Katherine McFate	The California Endowment	National Training and
Cris Doby	Regina McGraw	Carnegie Corporation of	Information Center
Aaron Dorfman	Jim Metzinger	New York	The Needmor Fund
Julie Drezner	Yvonne Moore	Marguerite Casey Foundation	Neighborhood Funders Group
Cyrus Driver	Maria Mottola	Catholic Campaign for Human	New York Foundation
Diane Feeney	Anita Nager	Development	Open Society Institute
Nancy Feller	Kathy Partridge	Center for Community Change	William Penn Foundation
Marjorie Fine	Shuli Passow	Community Voices Heard	PICO National Network
Andrew Friedman	Jeff Pinzino	The Nathan Cummings	The Piton Foundation
George Goehl	Victor Quintana	Foundation	The San Francisco Foundation
Simon Greer	Scott Reed	The Daphne Foundation	The Schumann Fund for
Molly Schultz Hafid	Barbara Reisman	The Denver Foundation	New Jersey
Connie Heller	Adriana Rocha	The Discount Foundation	Surdna Foundation
Sue Hoechstetter	Ben Ross	Drezner Group	The Henry and Marilyn Taub
Laura Hogan	Ron Rowell	Effective Communities Project	Foundation
Patrick Horvath	Kevin Ryan	Ford Foundation	Unitarian Universalist Veatch
Alfred Ironside	Frank Sanchez	French American Charitable	Program at Shelter Rock
Alice Ito	Robert Sherman	Trust	Wieboldt Foundation
Taj James	Alta Starr	Gamaliel Foundation	Woods Fund of Chicago
Madeline Janis	Chris Sturgis	The Edward W. Hazen	
Sara Kay	Shel Trapp	Foundation	
Randy Keesler	Bill Vandenberg	Industrial Areas Foundation	
Steven Kest	Ron White	Interfaith Funders	
Jee Kim	Sondra Youdleman	Jewish Fund for Justice	
Gara LaMarche		Los Angeles Alliance for a	
		New Economy (LAANE)	

Esse guia foi recomendado pela Fundação Ford.

# financiando a organização de comunidades

a mudança social  
por meio da  
participação cidadã

## **PÁGINA 6** **Apresentação**

### **PÁGINA 8** **Os investidores sociais e a organização de comunidades**

Alguns investidores sociais consideram a organização de comunidades como uma fonte de incentivo para uma democracia mais dinâmica. Outros as veem como um método para alcançar soluções melhores e mais duradouras para problemas profundamente enraizados. Para os investidores sociais que concordam com uma dessas visões, assim como para aqueles que concordam com ambas, financiar a organização de comunidades pode ser uma boa opção.

### **PÁGINA 10** **O que o trabalho de organização de comunidades pode realizar e como funciona**

Atualmente, o trabalho de “organizar” utiliza uma combinação de métodos testados e comprovados, em conjunto com novas técnicas, para reunir as pessoas e buscar mudanças. Para os investidores sociais, o alinhamento entre o que o trabalho de organizar comunidades busca alcançar e como o fazem é uma estratégia atraente, pois pode fortalecer mais as comunidades e tornar as pessoas mais capazes de lutarem por seus objetivos.

## **PÁGINA 17** **Familiarização e outras etapas iniciais**

À primeira vista, a cultura de organizar comunidades pode parecer estranha aos investidores sociais, administradores e outros membros de uma fundação. Da mesma forma, a cultura da filantropia pode parecer estranha para as pessoas que a observam sob a perspectiva de organizar comunidades. Muitas vezes, os investidores sociais se veem no papel de tradutor, explicando as expectativas e abrindo vias de comunicação nos dois sentidos – com as organizações apoiadas e com os próprios investidores sociais.

## **PÁGINA 26** **Administrando as doações e os relacionamentos**

A mudança é uma constante na organização de comunidades e ela não para depois que a doação é feita. As prioridades e as táticas evoluem à medida que o trabalho progride e o ambiente muda. Com o passar do tempo, os investidores sociais podem perceber a necessidade de ajudar uma organização apoiada a se capacitar ou, em casos raros, a enfrentar uma crise ou um obstáculo.

# conteúdo

## **PÁGINA 31** **Avaliando a** **eficácia das** **doações**

Um bom trabalho de organização de comunidades produz resultados que podem ser mensurados. As políticas mudam, as comunidades mudam, as organizações mudam e as pessoas mudam. Se os investidores explicarem claramente os resultados que buscam, uma dessas mudanças – ou todas elas – pode ser relevante.

## **ARTIGOS** **ESPECIAIS**

- 16 A linguagem do organizador: um breve glossário**
- 23 Aprendendo com as visitas de campo**
- 24 Pontos de entrada: quatro investidores sociais fazem suas primeiras doações para organizar comunidades**
- 29 Quando uma organização está sob ataque**
- 32 O impacto da organização de comunidades**
- 34 Mapeamento de recursos e de poder**

**NESTE GUIA,**  
os investidores sociais contam como e por que a organização de comunidades trabalha para construir a coletividade, aumentar a participação democrática e resolver problemas. Investidores sociais experientes apresentam os princípios da organização de comunidades, descrevem como essa área tem mudado e explicam como dão suporte às relações (e lidam com as tensões) com as organizações apoiadas.

*Este guia foi elaborado por Craig McGarvey e Anne MacKinnon. O GrantCraft gostaria de agradecer a Marjorie Fine, diretora executiva da The Linchpin Campaign, instituição que busca expandir as organizações comunitárias, construindo relacionamentos delas com investidores sociais novos e veteranos, comprometidos em construir uma sociedade civil melhor. Sua contribuição e orientação para a conceitualização desse guia foram inestimáveis. Este guia é parte da série GrantCraft.*

*Este guia é recomendado aprovado pela Fundação Ford.*

*As publicações e os vídeos desta série não pretendem dar instruções, receitas ou soluções, mas provocar ideias, estimular o debate e sugerir possibilidades.*

*Para pedir cópias ou fazer o download de publicações em pdf, acesse [www.grantcraft.org](http://www.grantcraft.org).*

*Você pode extrair partes, copiar ou citar os materiais do GrantCraft, mencionando a fonte e incluindo o copyright.*

*Para mais informações, envie um e-mail para o GrantCraft no endereço [info@grantcraft.org](mailto:info@grantcraft.org).*

*© 2008 GrantCraft. Todos os direitos reservados. Reimpressão mediante permissão.*

## **Apresentação**

---

**I**nvestir na organização de comunidades é uma atividade de importância fundamental para o fortalecimento da sociedade civil e da democracia, a partir dos locais onde os programas apoiados pelos investidores sociais acontecem. Relaciona-se diretamente com a sustentabilidade do investimento social, uma vez que comunidades mais fortalecidas são também mais capazes de serem sujeitos das transformações em curso pela melhoria de suas próprias vidas. Trata-se, porém, de um tema raramente presente na agenda dos investidores sociais no Brasil.

---

Para dar visibilidade a essa interessante alternativa para o investimento social vinculado ao seu potencial de impulsionar uma sociedade civil mais atuante e autônoma, o GIFE traduziu, com o apoio do Instituto C&A, mais este guia da série Grantcraft do Foundation Center, que contou com o apoio de *The Linchpin Campaign*, um projeto do Center for *Community Change*, para sua elaboração. *Funding Community Organizing: social change through civic participation* traz exemplos diversos sobre a efetividade da escolha do caminho de financiar a organização de comunidades pelo investimento social. Muitos investidores sociais apresentam suas próprias experiências, apontando desafios e demonstrando, assim mesmo, por que vale à pena apostar em soluções construídas mais coletivamente, acessando e ativando recursos locais e a partir da participação

ativa das comunidades.

O GIFE estimula e acredita no investimento social apoiando a organização de comunidades, entendendo ser esse mais um caminho para a construção de relações de confiança com maior equidade nos processos de tomada de decisão que afetam as comunidades, e portanto desenvolvendo amplamente o grande potencial de transformação inerente ao investimento social.

O guia “Financiando a Organização de Comunidades: a mudança social por meio da participação cidadã” apresenta de forma muito sincera e didática as vantagens do investimento social no potencial das pessoas e, mais do que isso, na organização das pessoas e no estabelecimento de boas parcerias para o desenvolvimento e fortalecimento das sociedades.

## Os investidores sociais e a organização de comunidades

**M**uitos investidores sociais têm um grande compromisso com a promoção de uma democracia dinâmica: alguns consideram a ampla participação democrática como um fim, enquanto outros a veem como uma forma de obter soluções melhores para problemas complexos. Nossa nação e nossa sociedade são construídas com base na participação democrática, disse um investidor social que financia a organização de comunidades nacionalmente, “embora ainda não façamos um bom trabalho de ensino ao cidadão comum sobre como ele pode ter uma participação integral na democracia”. A organização de comunidades preenche essa lacuna ao atrair as pessoas para o processo de solução de problemas, inclusive aqueles com menos chances de se expressar: grupos historicamente marginalizados, novos membros da sociedade ou pessoas que não acreditam que sua participação faça alguma diferença.

A organização pode ser um veículo para incentivar as pessoas a se engajar na vida social e a aprofundar seu envolvimento no decorrer do tempo. Um representante de programa de uma fundação comunitária coloca a questão dessa forma: “Às vezes, o que as pessoas querem em seu bairro são coisas bastante simples, como uma placa de sinalização ou uma lombada perto da escola de seus filhos. Conseguir identificar essas coisas, passar pelo processo e sair vitorioso: nada melhor do que isso para que as pessoas se entusiasmem com a democracia.” Mudanças assim “podem parecer pequenas aos olhos de um

investidor social”, disse um consultor, “mas elas se expandem e atraem mais pessoas, quando amigos e vizinhos se tornam líderes políticos e se nota uma diferença na comunidade.”

A organização de comunidades também pode ser parte de um esforço maior para promover mudanças políticas. Nos últimos anos, esse trabalho em estados como Massachusetts e Texas tem contribuído para melhorias significativas no acesso à assistência à saúde. Campanhas realizadas pelas organizações, apoiadas por investidores sociais e outros financiadores, ajudaram a aumentar o salário mínimo em 26 estados entre 2004 e 2007. Esse fato

### DE ONDE VÊM OS EXEMPLOS

Este guia foi desenvolvido pelo *GrantCraft* em colaboração com a *The Linchpin Campaign*, um projeto do *Center for Community Change*. Baseia-se em dezenas de entrevistas com investidores sociais de diversas áreas e tipos, líderes de grupos de organização de comunidades em todos os Estados Unidos, além de outros consultores e assessores. As pessoas que generosamente deram a sua opinião, muitas vezes de forma bastante abrangente, também contribuíram para as versões preliminares do guia. Agradecemos, ainda, ao pequeno grupo de investidores sociais experientes que participou de uma reunião aprofundada, realizada em Nova York, que abordou os desafios de financiamento da organização. A página 3 apresenta uma lista das pessoas que contribuíram com o desenvolvimento deste guia.



levou ao primeiro aumento no salário mínimo federal em dez anos. Para citar um exemplo dos anos 1970, o trabalho de organização das comunidades foi um fator importante na aprovação do Ato de Reinvestimento na Comunidade, que impediu uma prática discriminatória do mercado imobiliário conhecida como *redlining*<sup>1</sup> e obrigou os bancos a fazerem investimentos em sua própria comunidade. Para isso, investidores sociais nacionais e locais concederam financiamentos que tornaram o trabalho possível.

Nas últimas décadas, a organização de comunidades amadureceu, cresceu e se diversificou. As parcerias e redes envolvendo sindicatos e grupos comunitários se espalharam, levando ao crescimento de coalizões de organizações em grandes áreas metropolitanas, estados e até mesmo no país. A liderança de mulheres e de afrodescendentes elevou-se drasticamente. O trabalho de organização entre os jovens se intensificou na última década, com dezenas de grupos trabalhando com assuntos educacionais, aplicação da lei e questões ambientais. As organizações formadas por imigrantes também aumentaram.

Além disso, a organização de comunidades tornou-se mais proativa na concepção de mudanças para criar comunidades saudáveis tais como a melhoria da qualidade das escolas, a existência de unidades de saúde mais acessíveis e o aprimoramento das políticas de imigração - lutando para que essas mudanças fossem aprovadas. Segundo um investidor social, os grupos de organização de comunidades cresceram "sentindo-se menos obrigados a se opor a mudanças a qualquer custo ou a reagir a elas. Em vez disso, os grupos hoje tendem a reconhecer que a mudança é inevitável, mas querem uma definição sobre quem será beneficiado".

Os investidores sociais também estão mudando suas posições sobre a organização de comunidades. Muitos deles acrescentaram esse trabalho às estratégias que apoiam para influenciar mudanças sociais ou políticas, enquanto outros participam de financiamentos colaborativos para aumentar o apoio nacional e local à organização de comunidades em assuntos como educação, direitos de imigrantes e justiça ambiental. Como explicou uma fundadora experiente: "Você pode financiar especialistas ou pessoas de base da comunidade, que trabalham para construir seus próprios objetivos. Mas você também pode financiar ambos, em parceria, porque cada qual desempenha seu papel na realização de mudanças realmente necessárias para as comunidades." Ele acrescentou que organizar coalizões também trouxe novas oportunidades de aprimoramento: "Ao apoiar alguns poucos grupos fortes no país", ele disse, "você pode ajudar a elaborar políticas melhores, que podem ser adotadas por outros grupos".

A lição geral é que o trabalho de organização de comunidades tem mais força do que nunca e não é mais um esforço marginalizado. Os grupos de organização de comunidades têm o alcance, a experiência e a credibilidade de que os investidores sociais precisam para considerá-los atores ativos na elaboração de maneiras para atingir as metas do programa em muitas áreas. Os investidores sociais, por sua vez, "avançaram muito no financiamento da organização de comunidades", como disse um investidor. "O país está pronto para a organização de comunidades, e os investidores sociais já começaram a assumir essa tarefa."

<sup>1</sup> Prática antiética em que instituições financeiras tornam extremamente difícil ou impossível que os moradores de bairros pobres façam empréstimos, obtenham aprovação para hipoteca, adquiram um seguro ou tenham acesso a outros serviços financeiros.

# O que o trabalho de organização de comunidades pode realizar e como funciona

## OS BENEFÍCIOS DA ORGANIZAÇÃO DE COMUNIDADES:

- Alto nível de envolvimento público
- Coesão em assuntos importantes
- Liderança com acompanhamento autêntico
- Soluções pragmáticas da comunidade
- Apoio público para líderes eficientes
- Mais responsabilização dos funcionários públicos
- Atenção à maneira como as políticas são implementadas

Muitos investidores sociais consideram a organização de comunidades como uma parte valiosa, e até mesmo essencial, do trabalho que apoiam. Em muitos casos, é a única abordagem capaz de gerar os benefícios esperados no nível comunitário, tanto pelos investidores sociais como pelas organizações apoiadas. Para atingir seus objetivos, a organização de comunidades usa formas bem definidas e claras de trabalho, alinhadas às metas que buscam. Muitos investidores sociais que apoiam esse trabalho avaliam que a combinação de objetivos e métodos – o que a organização de comunidades busca realizar e como o realiza – também está bem alinhada às suas prioridades de investimento social e à sua teoria de mudança programática.

## OS BENEFÍCIOS DAS ORGANIZAÇÕES COMUNITÁRIAS

Em geral, os investidores sociais financiam o trabalho de organização de comunidades porque acreditam que ele fortalecerá alguns fatores subjacentes à mudança comunitária fundamental:

- **Alto nível de engajamento público – geralmente de pessoas de grupos marginalizados.** De acordo com um líder e investidor social, a organização de comunidades cria um “discurso público democrático sobre as questões mais prementes do dia.” Traz as pessoas para as mesas de decisão “preparando-as adequadamente para tomar decisões com base em informações”, segundo um representante de programa. Outro investidor social observou o sentido de confiança gerado a partir da participação em uma ação pública: a organização de comunidades “pode construir uma percepção de dignidade, restaurar o sentido de significância e relevância das pessoas. Durante as

visitas de campo, os membros das comunidades costumam relatar: ‘O que fazemos é importante’”.

- **Coesão em assuntos importantes.** Como disse um investidor social, “basicamente, o trabalho de organização de comunidades cria diversos relacionamentos e, dessa maneira, reconstrói o tecido das comunidades, já que as pessoas se envolvem no processo de reconstrução das suas instituições”. Outro investidor social relatou: “Como já trabalhei na organização de comunidades, acho que a peça fundamental desse trabalho é o desenvolvimento de relações confiáveis e verdadeiras” – um processo que envolve manter-se atento para descobrir o que realmente importa para as pessoas. Cada vez mais, grupos de organização de comunidades estão aprendendo a criar alianças que envolvem povos, etnicidades, classes e faixas etárias diferentes, reconhecendo o maior poder que essas alianças podem trazer para as comunidades. Os investidores sociais têm apoiado alianças entre grupos que trabalham com afroamericanos e imigrantes, jovens e idosos, além de moradores de baixa renda e pessoas de classe média em áreas metropolitanas mais amplas.
- **Liderança com acompanhamento autêntico.** Grupos que trabalham na organização de comunidades priorizam o desenvolvimento de líderes comunitários entre seus membros. Essas pessoas se dedicam ao aprendizado, por meio de treinamento ou de ações na comunidade, e refletem sobre os resultados. “Isso cria pessoas articuladas, que entram para a vida

pública em suas comunidades e que atuam como porta-vozes confiáveis e respeitados”, disse um representante de programa que financia a organização de comunidades em todo o país. Tais integrantes desenvolvem habilidades que os ajudam a lidar com diversos tipos de situação, como “fazer reuniões com o prefeito, negociar uma política pública, administrar a liderança das organizações de forma democrática, ser porta-voz para a mídia e motivar os demais membros e as comunidades a se envolverem mais em decisões que afetam suas vidas.” Outro investidor observou que uma habilidade especial que adquiriu com a organização de comunidades foi “a capacidade de resolver os problemas assim que eles surgem, reavaliar estratégias ao enfrentar desafios e estar sempre um passo à frente.”

- **Soluções pragmáticas que vêm da comunidade** “Organização de comunidades cria inovações que não viriam de fora da comunidade”, afirmou o presidente de uma fundação. Uma representante de programas contou sobre um grupo que ela apoiou, o qual organizou mulheres imigrantes afroamericanas de baixa renda após a aprovação da legislação federal de reforma da seguridade social. A prefeitura havia “instaurado um sistema muito punitivo”, que dificultava ao máximo o acesso aos benefícios. No programa de assistência trabalhista (*workfare*), os trabalhadores ficavam “sentados no escritório, fazendo café ou passando quatro ou cinco horas por dia tirando cópias para poderem receber o cheque da seguridade social. As pessoas estavam buscando empregos de verdade e treinamento

vocacional real, e não improvisação.” Quando os trabalhadores foram levados a parques públicos para fazerem limpeza, o grupo organizou ações de protesto e realizou pesquisas que comprovaram que “as pessoas realmente achavam que eles deveriam receber como funcionários regulares do parque, em vez de apenas os benefícios da seguridade social, que os deixavam abaixo da linha da pobreza.” Os membros organizados foram muito bem-sucedidos ao utilizarem a imprensa para mostrar o amplo apoio do público “e, então, conseguiram criar 900 ou 1.000 empregos que pagavam US\$ 9 por hora, mesmo valor recebido pelos demais funcionários do parque.” Ainda assim, a prefeitura continuou muito hostil em relação ao grupo. Quando um novo prefeito foi eleito, os membros foram chamados para “conversar sobre formas de melhorar os programas de capacitação para o trabalho. Eles foram convidados a participar da mesa de discussão. A comunidade estava representada, e eles puderam apresentar suas ideias.”

- **Mais responsabilização por parte dos funcionários públicos.** Um ex-representante de programa de uma instituição de filantropia privada regional falou sobre uma doação de apoio geral a um grupo de organização local. “Eles buscavam resolver várias questões, e a melhoria do ensino era uma das mais importantes. Na época, o prefeito e o superintendente de escola estavam declaradamente em conflito e não falavam um com o outro. Esse grupo realizou uma grande reunião, com centenas de pessoas, e convidou as duas autoridades. Uma das solicitações foi que o prefeito e o superintendente começassem

“A organização de comunidades cria inovações que não ocorreriam fora da comunidade envolvida.”

a ter reuniões periódicas. Os dois concordaram, reuniões começaram a acontecer, e a tensão pública diminuiu.”

- **Atenção à maneira como as políticas são implementadas.** Geralmente, trata-se mais de como os sistemas funcionam do que da política propriamente dita, segundo um investidor social do setor de saúde

que apoia o trabalho de organização de comunidades. “Há muito trabalho eficiente nesse sentido em relação ao horário de funcionamento das clínicas comunitárias, como elas fazem a admissão ou divulgam seus serviços.” Um investidor social da área de educação falou sobre uma política de estado, aprovada por decisão jurídica, que exigia a presença de

## Como os grupos de organização de comunidades se organizam? (nos Estados Unidos)

### Por estrutura

- **Organizações com base institucional** são federações de instituições locais, como igrejas, sindicatos e associações cívicas. Quando compostas exclusivamente por instituições religiosas, são conhecidas como **congregações ou organizações religiosas**. Por natureza, lidam com várias questões, envolvem diversos grupos e podem incluir diferentes religiões, geralmente dedicando muita atenção ao desenvolvimento de membros e líderes. A maioria é afiliada a redes nacionais norte-americanas como *Industrial Areas Foundation (IAF)*, *Gamaliel Foundation*, *PICO National Network* e *Direct Action and Research Training Center (DART)*.
- **Organizações de pessoas físicas** são compostas por pessoas ou famílias que, em geral, contribuem com doações ou tempo ou assumem outro compromisso como forma de afiliação. Em alguns casos, são compostas por grupos específicos, como mulheres, jovens, imigrantes ou grupos com identificação étnica. Há casos em que são formadas por grupos distintos, e sua composição é definida por parâmetros geográficos como bairro, cidade, país ou estado.
- **Coalizões baseadas em temas** são alianças de organizações existentes – sindicatos, igrejas, grupos de *advocacy*, associações cívicas ou de bairro, além de agências de ações sociais – para buscar uma agenda política comum. Normalmente, concentram-se em uma única questão (como habitação, assistência à saúde ou educação), podem ser temporárias e tendem a se preocupar menos com o desenvolvimento dos membros e líderes do que as organizações com base institucional.

### Por geografia

- **Organizações de bairro** geralmente se concentram em temas de escopo e impacto locais, como escolas, habitação, zoneamento, desenvolvimento comercial ou serviços públicos.
- **Organizações municipais** são concebidas para unir bairros, grupos específicos ou grupos sociais ao redor de temas comuns. Podem ser organizações unitárias ou federações de bairros e de grupos ligados a interesses públicos. As **organizações metropolitanas ou regionais** são semelhantes, mas concebidas para fazer a conexão entre as comunidades do centro da cidade e as periféricas.
- **Organizações estaduais** geralmente abrangem unidades ou regionais que têm autonomia para lidar com questões locais, mas trabalham juntas em campanhas legislativas e relativas a políticas públicas estaduais.
- **Formações nacionais na organização de comunidades** variam de organizações relativamente centralizadas com unidades locais (como a *ACORN - Association of Community Organizations for Reform Now*) a redes de trabalho de organizações (como a *National People's Action*), cujos membros são estruturalmente independentes, porém compartilham uma visão de mundo, uma metodologia, um sistema de treinamento e/ou uma agenda política comum.

representantes dos pais nas escolas: “Esses representantes tinham a função de envolver os pais na educação de seus filhos. Sua criação resultou de um litígio. A exigência estava sendo tecnicamente respeitada, ou seja, os pais estavam servindo de monitores de presença, monitores de corredor, monitores de refeitórios, mas, na verdade, não estavam trabalhando no envolvimento dos demais. Além disso, muitas escolas atendem a famílias imigrantes, que não falam o inglês como primeira língua. Garantir que os pais tivessem acesso a intérpretes e a materiais em sua língua materna foi uma questão importante.”.

Deixar claro o valor de resultados como esses pode ajudar a justificar o trabalho de organização de comunidades perante os investidores sociais. Como o representante de programa de uma fundação comunitária afirmou: “Quando começamos os financiamentos nessa área, a principal ajuda para o nosso conselho veio das conversas realizadas em várias ocasiões com um avaliador de uma grande fundação nacional. Essas conversas permitiram que o conselho entendesse melhor como ver os resultados do trabalho de organização de comunidades de forma mais realista e valorizar o que esse trabalho poderia fazer, em vez do que eles achavam que deveria fazer. O avaliador conseguiu ajudar o conselho a ver que os resultados que não ‘acabavam com a pobreza’ ou ‘reduziam a gravidez na adolescência’ também tinham valor e mereciam ser financiados. Esses resultados podem ser o aumento da capacidade de liderança ou das habilidades de pesquisa, que auxiliam os moradores a encontrar soluções para os problemas da vizinhança.”, ou seja, apesar de não atenderem às grandiosas metas do investidor social, representam passos tangíveis para alcançá-las.

## OS MÉTODOS PARA A ORGANIZAÇÃO DE COMUNIDADES

Os resultados que a organização de comunidades podem proporcionar não são fáceis de serem alcançados. Para isso, é necessário tempo, atenção constante e uma teoria definida de como as pequenas mudanças – geralmente feitas uma de cada vez – podem se juntar para provocar mais impacto na comunidade. Para não se desviarem do seu objetivo, as pessoas que trabalham na organização de comunidades definiram um conjunto de práticas fundamentais, listadas a seguir.

- **Desenvolvimento de temas pelas pessoas mais afetadas.** Como um ex-representante de programa afirmou, “São os problemas importantes para as pessoas que as fazem sair de sua casa e virem para as salas de reunião nas comunidades: proporcionar essas melhorias é fator de motivação.” O trabalho de organização de comunidades começa com a escuta. Nas palavras de um investidor social, “Trata-se de uma percepção fundamental de que as pessoas que sofrem, vivenciam os problemas e enfrentam esses desafios têm mais potencial para apresentar as melhores soluções”. Portanto, muitas organizações são pluridimensionais por natureza, selecionando periodicamente um número administrável de campanhas por mudanças ou trabalhando em diferentes problemas, um de cada vez. Entretanto, muitos colaboradores disseram que alguns grupos conseguiram se organizar ao redor de questões únicas: igualdade de raça, gênero ou orientação sexual; reforma educacional; justiça econômica, ambiental e criminal; direitos do trabalhador e do imigrante; e acesso à habitação.

- **Governança democrática.** Com o objetivo de incentivar a ação

“O fato de o conselho não incluir pessoas reconhecidas não significa que não seja um bom conselho.”

---

coletiva e a construção comunitária, a governança democrática também mostra que os grupos de organização de comunidades funcionam de forma diferente de outras organizações da sociedade civil. Como observado anteriormente, esses grupos selecionam as questões de acordo com o que seus membros avaliam como importante. Além disso, a exemplo do que o líder de uma coalizão filantrópica nacional observou, “Esses grupos são administrados e controlados por pessoas da comunidade. Seus conselhos são ocupados por pessoas bem conhecidas nela, mas que talvez não sejam tão conhecidas fora. Os investidores sociais precisam perceber que o fato de o conselho não incluir pessoas reconhecidas não significa que não seja um bom conselho.”

- **Atenção constante com a composição ou “construção da base”.** Os grupos de organização de comunidades dependem do “poder dos números” para equilibrar o poder do *status quo* e os interesses monetários na realização da mudança. Os membros vêm e vão, mas, nas palavras de um investidor social, “o bom trabalho de organização de comunidades sempre se renova e se revitaliza”, levando muitos participantes para a vida pública e criando raízes na comunidade.
- **Estímulo à liderança.** Treinamento, ação comunitária e reflexão sobre a ação são aspectos do aprendizado consciente que ajudam os participantes a se transformarem em líderes. “O desenvolvimento das pessoas que podem se tornar líderes

é uma função básica do trabalho de organização de comunidades”, disse um investidor social, “quer o beneficiário seja um bairro, uma cidade, um país ou qualquer outro grupo que se una para seguir adiante e tomar atitudes.”

- **Atenção com as relações.** O recrutamento de novos participantes começa com um líder ou um organizador realizando reuniões individuais para conhecer as pessoas e suas preocupações. Os líderes e organizadores também reúnem os membros das organizações para que se conheçam. Segundo um investidor social, “pessoas com diferentes histórias se relacionam por meio das questões, preocupações e valores que compartilham, desenvolvendo uma agenda comum.”
- **Análise dos problemas e do poder da comunidade.** Frequentemente, por meio de pesquisas e exercícios contínuos, como o mapeamento de recursos e poder (veja nas páginas 33 e 34), grupos de organização de comunidades mergulham nos problemas e analisam detalhadamente o que é preciso para solucioná-los. Uma campanha para melhorar as escolas do bairro, por exemplo, pode focar nas notas de leitura dos alunos, descobrir qual o currículo usado, identificar quem detém a autoridade para escolhê-lo e fazer reuniões com esse profissional – o diretor da escola, o responsável pela Diretoria Regional de Educação ou os dois – para discutir as alternativas.
- **Disposição para confrontar autoridades.** Nas palavras de um representante de programa de uma

fundação comunitária, “O processo democrático envolve mais do que simplesmente votar. Não se trata apenas de eleger representantes e mandá-los para a prefeitura, para a Câmara dos Deputados ou para a capital federal, para que legislem. É necessário que as pessoas assumam a responsabilidade por sua comunidade.” A democracia da tomada de decisão pública, como disse outro líder de fundação comunitária, pode

ser um esforço árduo e complicado. Às vezes, você precisa “lembrar as autoridades que você existe e faz parte do processo político, e que o fato de eles ignorarem as pessoas provavelmente terá custos políticos.” Os lembretes podem levantar a poeira, mas chamar a atenção é uma tática para chegar à mesa de decisão, e não um fim em si mesmo.

### **SOBRE PODER, TENSÃO E RAIVA**

Reflexões de um diretor executivo de fundação sobre a organização de comunidades

“Martin Luther King disse ‘A justiça é a interseção entre amor e poder’”, e eu gostaria de pensar que o bom trabalho de organização de comunidades é essa interseção. Você pode buscar justiça de várias formas, mas esse bom trabalho tem uma vertente de poder. Um lado disso é poder e o outro, é amor... Acho que um trabalho de organização de comunidades realmente bom acredita fundamentalmente na redenção de todas as partes... Acredita que a libertação dos oprimidos está intrinsecamente ligada à libertação dos opressores. Então, não se trata apenas de derrotar a oposição, mas também faz parte de seu trabalho imaginar como eles também serão redimidos?”

“Quando trabalhamos por mudanças reais na qualidade de nossas escolas ou no sistema de saúde, essas são questões controversas. O trabalho de organização de comunidades não cria tensão pelo prazer de criá-la, mas pelo processo de esclarecimento resultante do “mexer com o fogo”. É assim que se forja o aço. Então, você precisa criar o calor – e essa é uma das verdadeiras artes do bom trabalho de organização de comunidades – cria a tensão pública de uma forma saudável”.

“Uma de nossas organizações apoiadas fez um trabalho realmente ótimo e criativo relacionado às condições de trabalho em seu bairro. Seus membros bateram de porta em porta na principal área comercial e verificaram que esse era um problema real no comércio local. Então, solicitaram às pessoas que não comprassem nas lojas que não tratavam os seus funcionários de maneira adequada. E tinham um conjunto de padrões em mãos que definia o que significava boas condições de trabalho naquela comunidade. A seguir, entraram em contato com os donos das lojas para que eles assinassem um compromisso de tratar seus trabalhadores de maneira adequada. Usaram estratégias extras: o poder da ameaça de boicote, ação legal, organização do local de trabalho – tudo para complementar a organização da comunidade. Como consequência, vários empregadores daquela rua mudaram suas práticas de pagamento de salário e férias, além de outras questões”.

“Acho que a raiva geralmente é uma manifestação de sofrimento. O trabalho de organização de comunidades tenta amenizar esse sofrimento e a raiva que ele traz, utilizando-o como o combustível para a mudança. Quando isso não é feito da forma correta, resume-se a deixar as pessoas colocarem sua raiva para fora... e isso não é uma postura de organização.”

## A LINGUAGEM DO ORGANIZADOR: UM BREVE GLOSSÁRIO

**Sim, os organizadores também têm uma linguagem própria. Muito provavelmente, os investidores sociais ouvirão os líderes comunitários usando alguns desses termos para descrever seus planos e suas táticas.**

**Ação direta:** comícios, passeatas e eventos para grandes grupos, com a presença de autoridades a quem as solicitações ou demandas são dirigidas. A finalidade é aumentar a dinâmica, a visibilidade, o poder e os “ganhos” (grandes feitos) para a organização. O bom trabalho de grupos de organização de comunidades usa táticas controversas apenas quando a diplomacia não consegue abrir as portas para seu relacionamento com as autoridades. Caso exista um relacionamento, a reunião pública às vezes pode ter um “roteiro” preparado com antecedência. Em alguns casos, esse tipo de reunião é usado para demonstrar o “poder do povo” e, ao mesmo tempo, construir um relacionamento com um representante oficial.

**Construção da base:** composição da base de participantes da organização.

**Elaboração de um tema:** processo pelo qual a organização e seus participantes decidem se um tema é importante para eles, como abordá-lo e sua estratégia para realizar e sair vitorioso em uma campanha.

**Líderes:** pessoas-chave que surgem do quadro de integrantes de uma organização e que não são funcionários ou membros remunerados. Em geral, os líderes são reconhecidos ao demonstrar que outras pessoas os seguem, por exemplo, levando dez pessoas para uma reunião ou evento. Depois de identificados, eles podem receber treinamento em técnicas, como análise de dados ou oratória, de maneira a melhorar sua eficiência e segurança.

**Mapeamento do poder:** processo de criação de um “mapa” que mostra quem tem autoridade em determinada área e deve ser mobilizado para fazer uma melhoria, definindo estratégias sobre como atrair essas pessoas. Aponta também onde a organização está e onde sua influência e suas parcerias podem promover a mudança.

**Organizador:** seu trabalho é unir um grupo de pessoas para lidar com um problema comum. Remunerado ou não, ele pode ser um mediador, um ouvinte, um motivador e um treinador. Os organizadores reúnem as pessoas, convidam-nas a questionar suas ideias e oferecem apoio para a elaboração e condução de um plano de ação.

**Participantes:** número de membros e outros integrantes da organização que comparecem a comícios ou outros eventos de ação direta.

**Rede:** uma grande associação de organizações afiliadas. Algumas redes cobram quotas das organizações que as compõem, tais como grupos religiosos, de escolas ou de bairros. Outras são formadas por organizações intermediárias que compartilham um interesse ou uma identidade comum, como direitos humanos ou direitos de imigrantes. Normalmente, as redes realizam oficinas para membros e líderes, nas quais compartilham informações, estratégias e o progresso da campanha.

**Responsabilidade:** internamente, o termo se aplica àquilo com o que uma organização pode contar, como presença em encontros, quotas dos sócios e reuniões individuais (*one-on-ones*), porque estão relacionadas ao poder de solucionar os problemas. Externamente, ele se refere a situações como a necessidade de um representante do poder público cumprir as promessas feitas por ele à comunidade.

**Reunião individual (one-on-one):** conversa deliberada, geralmente entre um organizador e um potencial membro da organização, na qual tem início um relacionamento. O organizador ouve e traz à superfície questões relevantes para o potencial membro. Algumas organizações começam com encontros informais com esses possíveis novos integrantes.



## Familiarização e outras etapas iniciais

Os investidores sociais que apoiam a organização de comunidades geralmente se veem no papel de tradutor, ajudando as pessoas a se comunicar, superando a separação existente entre o trabalho de organização de comunidades e sua perspectiva filantropa. O desempenho dessa função é muito importante para dar início ao investimento social, uma vez que as pessoas estão se conhecendo e as expectativas estão sendo esclarecidas. Nossos colaboradores nos deram ótimos conselhos sobre diversas atividades iniciais. De forma geral, eles disseram: fiquem atentos ao contexto, deixem as pessoas à vontade, ajudando-as a enfrentar situações desconhecidas e a assumir a liderança na busca por uma base comum.

### **CRIANDO RELACIONAMENTOS**

Grupos de organização de comunidades apoiados ou em busca de apoio geralmente são muito claros quando se trata de estabelecer relacionamentos com representantes de programa, compartilhar informações sobre seus antecedentes e incentivar os investidores sociais a fazerem o mesmo. “Lembro-me da primeira visita que recebi de um líder de organização no meu escritório”, disse um investidor social de uma fundação regional. “Aprendi mais sobre ele do que já havia aprendido sobre qualquer potencial organização apoiada e tenho certeza de que compartilhei bastante sobre mim. Mais tarde, percebi que estava em uma reunião individual, do tipo que os organizadores usam para recrutar membros da comunidade, criar relacionamentos e construir líderes.”

O desenvolvimento da liderança é crucial para o trabalho de organização de comunidades, e os investidores sociais esperam ver isso. Um ex-representante de programa disse: “Quando o diretor executivo me apresentou sua organização, ele trouxe três participantes: uma jovem da América Latina, de 19 anos, um

indígena norte-americano de quase 30 anos e uma avó afroamericana de cerca de 70 anos. Cada um deles conduziu uma parte da reunião e, apesar de o diretor executivo ter tido várias oportunidades, ele não fez interrupções para dar explicações ou completar alguma ideia. Fiquei impressionado.”

Os membros das organizações também são treinados na política do poder. Conforme disse um investidor social, “a análise de poder é o coração e a alma do que as pessoas que trabalham na organização de comunidades pensam” e, para elas, “o diferencial de poder entre o investidor social e as organizações apoiadas está no cerne do relacionamento.” Outra fundação disse: “A questão de como o investidor social usa seu poder e a maneira como se relaciona com outras organizações é claramente discutida” com as instituições de organização de comunidades apoiadas.

### **FAZENDO UMA VISITA DE CAMPO INICIAL**

Geralmente os grupos de organização de comunidades preparam com cuidado as visitas de campo, para que consigam envolver seus membros e líderes. “Eles contarão muitas histórias”, disse uma consultora e ex-investidora social. “Eles não falam em tópicos, pois se trata de uma cultura oral. Para os investidores sociais habituados a usar tópicos e a ser bastante analíticos e diretos, isso pode ser um impacto cultural.” Aprender a ouvir por meio das histórias permitiu que ela “extraísse os tópicos”: qual foi o ganho, quantas alianças foram feitas e quantas foram desfeitas e como esses fatos influem em seu posicionamento futuro. Isso não quer dizer que os grupos de organização de comunidades não usarão o que um investidor social chamou de “linguagem dos investidores sociais”: “Os membros e os líderes desses grupos são treinados para falar com as pessoas no poder, e isso é exatamente o que você é, enquanto representante de uma fundação.”

Aprender a navegar pela cultura da organização de comunidades ajuda o investidor a usar a visita de campo para realizar as verificações necessárias. As melhores visitas são realizadas pelos membros das organizações. "Acho que havia mais ou menos 15 pessoas na sala jogando conversa fora", disse um investidor social, "e eu disse: Vocês têm alguma pergunta? Uma mulher levantou a mão e disse: 'Sim. O que vocês fazem pelo desenvolvimento da liderança em sua fundação?' Esse tipo de conversa direta entre as pessoas é muito interessante nesse trabalho." Um executivo de uma fundação falou sobre uma visita a um grupo juvenil de organização de comunidades, na qual

"os jovens realmente me desafiaram com perguntas como: 'De onde vem o seu dinheiro e por que você não investe mais? Você investe em quais outros grupos e quem faz parte de seu conselho?'" A lição? A visita de campo foi proveitosa para ambas as partes. Deve-se buscar a harmonia na organização – entre o diretor executivo, os facilitadores, os líderes e os membros. Isso porque, se os membros não participarem, se as trocas parecerem seguir um roteiro, ou, como disse um investidor social, "se os facilitadores estiverem chutando as pessoas por baixo da mesa", surgirão dúvidas sobre a autenticidade do grupo de organização de comunidades

## A FUNÇÃO DO INVESTIDOR SOCIAL

O *GrantCraft* e a *The Linchpin Campaign* reuniram um grupo de investidores sociais experientes para comparar observações sobre os desafios do financiamento da organização de comunidades. Eles começaram escolhendo algumas funções do nosso *Roles@work* que consideraram especialmente relevantes:

- **Amigo crítico.** Faz críticas francas, sem acabar com as esperanças ou com a confiança.
- **Amplificador de voz.** Encontra e oferece suporte às pessoas à margem de uma área ou comunidade.
- **Arrecadador de fundos.** Ajuda as organizações apoiadas a arrecadarem dinheiro de outros investidores sociais e doadores.
- **Avaliador.** Verifica o bom trabalho das organizações apoiadas e de outros participantes da área.
- **Caixa de ressonância.** Ouve atentamente as ideias, as opiniões e os pontos de vista.
- **Conector.** Cria vínculos entre as organizações apoiadas, ou entre elas e outras instituições, para aumentar os resultados.
- **Construtor de pontes.** Permite que parceiros improváveis ou que não se conhecem trabalhem juntos.
- **Defensor.** Defende a ideia de dar suporte a uma organização apoiada ou a uma linha de trabalho.
- **Estrategista.** Cria e vende um plano de ação em longo prazo para alcançar uma determinada meta de investimento social.
- **Facilitador.** Lidera ou coordena o trabalho de um grupo para expor ideias ou colocá-las em prática.
- **Pioneiro de ideias.** Faz avanços por meio de novas ideias ou pessoas em uma área, em uma comunidade ou junto ao investidor social.
- **Tradutor.** Ajuda a liderança interna a entender o que está acontecendo em uma área ou comunidade e vice-versa.

Para conhecer todo o conjunto de funções de *Roles@work* e ideias sobre como usá-las para dar início a conversas proveitosas com colegas, administradores e outros, visite [www.grantcraft.org](http://www.grantcraft.org).

e a viabilidade da doação. Os bons facilitadores devem tentar “sumir” ou “sair de cena”, observou outro investidor social. O excesso de carisma ou de liderança pode ser um sinal de alerta. Um investidor social chegou a dizer que são necessárias duas ou três visitas de campo para avaliar o trabalho de um grupo de organização de comunidades. “Você quer fazer reuniões com os facilitadores e a liderança, mas você também quer assistir a um treinamento, vê-los em ação, observar o poder do desenvolvimento da liderança e quem são os participantes”. Segundo um consultor, grande parte disso pode ser descoberta conversando com outros investidores sociais.

## **AVALIANDO A CAPACIDADE**

### **E O CONTEXTO**

Investidores sociais experientes verificam diversas características ao avaliarem a capacidade de uma organização para trabalhar efetivamente em sua comunidade e continuar a aprender, crescer e contribuir com a área.

“Não veja uma organização de forma isolada”, disse uma investidora social nacional. “Ouça como elas falam sobre outros grupos e avalie o nível de colaboração entre eles.” Converse com colegas sobre a área de trabalho e a força relativa dos grupos. As organizações estão habituadas a problemas de autoridade e os investidores sociais podem, sem querer, reforçar tensões que não são saudáveis. Busque sinais de que o número de participantes do grupo vem aumentando constantemente”, ela acrescentou, “e de que está aceitando desafios cada vez maiores”.

“O trabalho de organização de comunidades deve ser adequado ao contexto do local, da cultura e do tempo”, disse outro investidor. “É claro que não há ninguém melhor do que as pessoas que são afetadas diretamente e que estão mais envolvidas com as organizações para confirmar isso. Acredito que não há uma fórmula única, nem agora, nem

no futuro.” O trabalho de organização de comunidades de afrodescendentes no sul é diferente do trabalho de organização de comunidades de imigrantes no noroeste.

É também crucial que haja uma abordagem deliberada quanto ao desenvolvimento da liderança. Muitos colaboradores mencionaram a importância dos funcionários do mais alto escalão da liderança representarem a comunidade racial e etnicamente. O trabalho de organização de comunidades tem uma reputação histórica de liderança de homens brancos – e essa imagem continua a ser real, especialmente nas redes nacionais. Mas os investidores sociais observaram que a situação está mudando à medida que as pessoas envolvidas com o trabalho de organização de comunidades se desenvolvem em novas áreas e novas gerações começam a participar do trabalho.

Assim como os conselhos de grupos de organização de comunidades podem parecer diferentes dos de outras organizações da sociedade civil apoiadas, os orçamentos também são um pouco distintos porque se concentram nos salários de membros da organização e de outros funcionários. Esse não é necessariamente um sinal de fraqueza, tampouco é uma falta relativa de capacidade tecnológica. As doações para o desenvolvimento das organizações podem ajudar no levantamento de fundos ou na construção de infraestrutura, e alguns investidores sociais trabalharam com grupos para ampliar o conhecimento sobre seus conselhos, especialmente em termos de finanças ou outras competências importantes. Alguns investidores sociais fazem doações para ajudar grupos de organização de comunidades a melhorarem sua capacidade de comunicação e se tornarem mais competentes em termos de tecnologia.

**“O trabalho de organização de comunidades de afrodescendentes no sul é diferente do trabalho de organização de comunidades de imigrantes no noroeste.”**

**“O representante de programa é um construtor de pontes entre a comunidade e o conselho, e não há situação em que isso seja mais verdade do que no financiamento do trabalho de organização de comunidades.”**

### **NEGOCIANDO A DOAÇÃO**

Um dos grandes desafios ao se fazer doações para grupos de organização de comunidades, especialmente no caso de investidores sociais novos no assunto, é que as questões tratadas devem ser escolhidas pelos membros e ter relevância para eles. Como explicou um investidor social, “Você não pode dizer: ‘Ah, por falar nisso, gostaria de pagar a você para que adotasse a nossa agenda’ porque, em primeiro lugar, eles não aceitarão essa proposta e, em segundo, não é uma maneira sincera de abordar as organizações comunitárias. Isso não realizaria as metas de capacitação, liderança e coesão da comunidade.” Ao mesmo tempo, um representante de programa precisa ser claro sobre os tipos de atividade que o investidor social deseja e pode apoiar: o foco em uma lei específica ou uma meta eleitoral pode resultar em atividades que não podem ser financiadas por um investidor social privado, enquanto uma abordagem mais ampla de mudança política geralmente funciona bem.

Quando os interesses de um investidor social coincidem com os interesses de um grupo de organização de comunidades, uma doação a um projeto pode ser um bom começo, um passo em direção a um relacionamento mais profundo, envolvendo apoio geral e recursos para capacitação. Ao negociarem uma doação para uma questão prioritária para um investidor social, mas nova para uma organização comunitária, os dois lados devem ser transparentes em relação a seus interesses, ser claros sobre o que desejam e podem fazer, além de abrir o jogo em relação a qualquer dúvida ou hesitação que tiverem. Esse trabalho leva tempo.

De qualquer forma, provavelmente surgirá a questão do poder. “Os grupos de organização de comunidades estão acostumados a lidar com o poder”, disse um investidor social, “e simplesmente se sentem mais à vontade envolvendo os investidores sociais ou

tentando garantir que a questão seja discutida desde o início, pois sabem que não podem chegar muito longe até conversarem sobre isso.” Podem surgir tensões. Um investidor social declarou: “Nessa conjuntura particular da minha carreira, não tenho dúvida alguma de que os relacionamentos são extremamente importantes, mas ser digno de crédito e aberto é ainda mais importante. A tensão sempre parece surgir quando eu e uma organização apoiada paramos de ouvir um ao outro e quando nosso ponto de vista é exclusivamente de curto prazo – apenas obter a doação – ao contrário da potencial parceria de longo prazo”.

### **CONSTRUINDO PONTES PARA O CONSELHO**

Um ex-investidor social disse que “O representante de programa é um construtor de pontes entre a comunidade e o conselho, e não há situação em que isso seja mais verdade do que no financiamento do trabalho de organização de comunidades. Em geral, os membros do conselho têm um currículo diferente daquele da comunidade, são experiências de vida totalmente distintas.” Ou seja, a diferença entre as culturas da comunidade e do conselho pode ser ainda maior do que entre a comunidade e o representante de programa ou entre o conselho e o representante de programa. Os colaboradores falaram sobre usar uma linguagem cuidadosa, porém precisa, para descrever o trabalho de organização de comunidades dentro das fundações. Alguns exemplos de expressões: “participação social”, “construção da infraestrutura social”, “envolvimento social”, “solução coletiva dos problemas comunitários”, “soluções orientadas à comunidade”, “processo participativo de decisão”.

Muitos dos entrevistados mencionaram uma questão mais sutil, porém estreitamente relacionada – a questão “invisível”, de acordo com um investidor social. As diferenças na história de vida entre os membros do conselho e os moradores de comunidades

marginalizadas e de baixa renda às vezes podem impedir que os primeiros – geralmente de forma inconsciente – acreditem que os membros da comunidade têm algo a acrescentar ao processo de melhoria dos problemas sociais. A abordagem a essa questão, mencionada mais de uma vez, foi levar o conselho para fazer visitas de campo. “Foi só depois de uma visita de campo prolongada – que revelou a importância do ‘poder da organização’ antes do desenvolvimento do programa” –, que os membros do conselho de um importante investidor social nacional realmente começaram a entender o que é o trabalho de organização de comunidades.

Um investidor social diminuiu ainda mais as diferenças criando um comitê assessor para orientar seu financiamento inicial na área. Os membros do comitê eram do conselho e de grupos comunitários locais. Os administradores que trabalhavam no comitê incluíam “um banqueiro, cuja instituição financeira foi alvo de uma campanha contra *redlining*, e um executivo de uma empresa de energia, cuja concessionária foi alvo de uma campanha contra o desligamento do aquecimento no frio, liderada exatamente pelo grupo organizador com o qual o investidor social estava começando a trabalhar. Quando os administradores perceberam como o grupo organizador foi útil ao ajudar os moradores a se envolverem na construção do futuro de suas próprias comunidades, eles passaram de severos oponentes a entusiásticos financiadores do grupo organizador.”

Um investidor social que assessorou muitos novatos na área incentivou os investidores sociais a “começarem com uma questão ou faixa etária de interesse para o conselho.” Como eles entendem a complexidade da mudança em tal área – seja aumentar a cobertura de serviços de saúde para crianças ou melhorar as condições de vida dos jovens – provavelmente tenderão a ser mais

receptivos a “defender a política para serviços”. “Se você organizar uma visita de campo para os membros do conselho”, ele continuou, “peça à organização apoiada que se concentre naquele grupo ou naquela questão.”

É importante também traduzir a cultura do investidor social em outro sentido – para o grupo de organização de comunidades – de maneira que entenda melhor o que está acontecendo. Um deles disse que a tensão inerente é que “para continuar a ser profissional, você nunca pode escancarar a janela da transparência.” A fim de administrar essa tensão, um investidor financeiro usou a seguinte estratégia para aconselhar uma organização comunitária em relação a uma proposta repetida: “Desenhei um gráfico da fundação que começou comigo e depois ascendeu. Essa pessoa é A – ela está no mesmo nível que eu, mas possui mais autoridade. A questão dela ao ler sua proposta será B. Acima de mim, está C, um importante assessor do presidente. A preocupação dele será D. No conselho, sempre pode haver surpresas. Mas se conseguirmos chegar lá, provavelmente as preocupações serão E.”

### **PREPARANDO-SE PARA A CONTROVÉRSIA**

Investidores sociais experientes enfatizaram que a meta de um bom trabalho de organização é a construção de relacionamentos, negociação e compromisso com quem detém o poder. Mas, como uma executiva de uma fundação e seus funcionários relataram, as “ações diretas”, como coletivas de imprensa, protestos, piquetes, boicotes, marchas e comícios, também podem fazer parte da estratégia: “Já tivemos situações em que as organizações apoiadas organizaram uma ação direta orientada a uma empresa em que um de nossos administradores fazia parte do conselho corporativo.” Uma vez, uma organização protestou contra um agente de saneamento que era vizinho do diretor executivo da fundação.

---

Assim, os investidores sociais interessados em organizações comunitárias devem almejar a ação pública. Devem também evitar a tentação de esconder as táticas que as organizações podem buscar, segundo os investidores sociais, e preparar com antecedência o conselho da fundação e a liderança executiva. “Tomei o cuidado de esclarecer que parte do que esses grupos fazem quando tentam construir poder é ocasionalmente realizar ações públicas”, disse um representante de programa. “Faz parte de como mostram a seus membros – e a quem quer que estejam tentando influenciar – o seu poder, e como conseguem solucionar os problemas. Mas sempre deixei claro que eles só fazem isso quando as reuniões presenciais não funcionam. Isso não é feito de uma forma leve, se o grupo de organização de comunidades for

realmente bom. Essa é só uma ferramenta entre tantas outras.

Uma investidora social de uma fundação nacional descreveu como explica as táticas de confronto de uma organização apoiada: “Descobri que, se for uma questão de democracia e justiça – todos aqueles valores norte-americanos –, seu conselho e sua gerência desejarão contribuir.” De acordo com ela, é uma questão de referenciar seus próprios valores e aspirações, e o que acham que o país representa. “Se você lembrá-los dessas coisas”, ela concluiu, “isso trará à tona a coragem deles, fazendo-os se defenderem. Essa é a chance deles fazerem isso, e é por isso que doam seu tempo à filantropia e a esse tipo de trabalho.”.



## APRENDENDO COM AS VISITAS DE CAMPO

Geralmente, uma visita de campo é a forma mais confiável de aprender sobre o trabalho de organização de comunidades e como cada uma delas funciona. Os investidores sociais usam as visitas de campo para ter o primeiro contato com um grupo, ajudar os membros do conselho e colegas a entenderem o trabalho na prática e acompanharem o progresso no decorrer do tempo.

Como ponto de partida, pensemos na ideia de acompanhar um investidor social experiente na área em uma visita de campo, reunião ou ação com um grupo de organização de comunidades. Talvez você queira fazer isso com mais de um investidor social. Apresentamos uma breve lista de perguntas a serem consideradas. Peça ao seu acompanhante que o ajude a entender o contexto.

- ✓ Os líderes conduzem o grupo ou servem mais como organizadores ou administradores dos funcionários? O grupo parece depender do carisma desses líderes?
- ✓ As lideranças representam o grupo como um todo em termos de gênero, etnia etc.?
- ✓ Há métodos regulares para atrair novos participantes? A organização tem crescido e se renovado?
- ✓ Como os participantes descrevem o desenvolvimento da liderança na organização? Eles são solicitados a assumir um papel mais colaborativo?
- ✓ As estratégias do grupo se alinham às metas?
- ✓ Se o grupo realizou ações públicas controversas, os membros conseguem explicar as metas específicas? Como descrevem os “ganhos” passados? A reflexão sobre o passado é uma atividade regular do grupo?
- ✓ Os participantes têm avançado para questões maiores e sistêmicas? Eles estão se desenvolvendo?

Se o seu interesse foi despertado, considere levar seus colegas e os membros do conselho a visitas de campo para que eles tenham essa experiência

Para ajudar a encontrar um colega para conversar ou acompanhar uma visita de campo, consulte *Interfaith Funders* ([www.interfaithfunders.org](http://www.interfaithfunders.org)), *Grassroots Grantmakers* ([www.grassrootsgrantmakers.org](http://www.grassrootsgrantmakers.org)), *Grantmakers for Education* ([www.edfunders.org](http://www.edfunders.org)), *Neighborhood Funders Group* ([www.nfg.org](http://www.nfg.org)) e *SmartLink* ([www.thesmartlink.org](http://www.thesmartlink.org)).

Com o passar do tempo, as visitas de campo também podem ajudar a aprofundar o relacionamento entre o investidor social e o trabalho de organização de comunidades apoiado. Um investidor social de uma fundação comunitária descreveu o valor de visitas de campo periódicas e rigorosas a um importante trabalho de organização de comunidades apoiado: “O grupo faz um trabalho extraordinário de reunir os líderes da vizinhança para descrever atividades, contar como cresceram como líderes e explicar o que realizaram em suas comunidades. O grupo dedica bastante tempo para avaliar seu próprio trabalho e é capaz de contabilizar quantos líderes foram treinados, em quantas campanhas diferentes eles estão envolvidos, assim como o resultado dessas campanhas, inclusive os resultados temporários que podem influenciar os detentores do poder ou fazer com que tomem consciência das questões, mesmo que o objetivo final não tenha sido realizado. Os membros do conselho apreciam muito o valor do trabalho.”

## PONTOS DE ENTRADA: QUATRO INVESTIDORES SOCIAIS FAZEM SUAS

### **CASO 1: ACRESCENTAR O TRABALHO DE ORGANIZAÇÃO DE COMUNIDADES AO CONJUNTO TÁTICO DE FERRAMENTAS**

“Nosso financiamento é bastante voltado a projetos”, disse uma representante de programa de uma fundação estadual de saúde da região oeste. “Adotamos uma visão global de saúde, que abrange política, *advocacy* e outros tipos de mudança de sistemas. As subvenções plurianuais nos atendiam bem, mas fizemos algumas doações para capacitação básica.” A fundação apoiava os grupos de organização de comunidades, mas eles tendiam a trazer propostas de projeto como, por exemplo, “como encaminhar as famílias a provedores de saúde que oferecem serviços de idioma.”

Ela acrescentou: “Com os projetos, a doação cessaria, e o grupo apoiado deveria decidir se buscava investidores sociais adicionais, tentaria renovar com o mesmo investidor social ou mudaria sua atuação. Percebemos que, se quiséssemos manter uma parceria com instituições que organizam comunidades, seria mais útil para elas e, sinceramente, mais útil para nossa agenda, se pensássemos em uma abordagem diferente.”

Essa visão permitiu ao investidor social se perguntar: “Quais são as prioridades de nossas organizações apoiadas e como elas combinam com as prioridades do investidor social?” Uma prioridade comum era a cobertura universal de saúde para as crianças – uma questão importante para o investidor social e que havia surgido nas reuniões individuais com as pessoas que realizam o trabalho de organização de comunidades em todo o estado. O resultado foi o estabelecimento de uma parceria de cinco anos nessa área. O investidor social financia a rede de trabalho das organizações para “pesquisas, comunicações, pesquisa política, assim como para a organização de comunidades”. O investidor social também arca com os custos de um grupo de orientação para ajudar na condução do desenvolvimento da política”, incluindo representantes de grupos de *advocacy* e de organização. Os responsáveis pela organização de comunidades têm “muito a dizer sobre o que funciona e o que não funciona.”

Quais são alguns dos desafios? Bem, há a “natureza inerente da política de dois passos para frente e um para trás ou, às vezes, um passo para frente e dois para trás”, disse a investidora social. Mas, ao trabalhar com grupos de organização de comunidades, “alguns dos resultados intermediários estão relacionados à coesão, à liderança na comunidade e à sensação de serem mais fortes quando trabalham juntos para solucionar um problema. Quando você os reconhece como parte da mudança, a necessidade do cumprimento de um cronograma determinado diminui.”

### **CASO 2: PARTICIPAÇÃO EM UMA COOPERATIVA DE INVESTIDORES SOCIAIS**

Quando os colegas de duas fundações da costa leste, uma familiar e uma privada, tomaram conhecimento de um novo fundo cooperativo nacional que investiria nas organizações comunitárias para a educação, eles perceberam que se tratava de uma oportunidade. Depois de um trabalho conjunto para elaborar uma proposta com os investidores sociais locais e grupos de organização de comunidades em educação, a região foi escolhida para uma das doações.

Como relembra a diretora da fundação familiar, seu conselho “nunca havia financiado nada sem metas e resultados claramente estabelecidos, como ocorre em outros tipos de situação de financiamento. Dizer que você aumentará o interesse dos pais nas escolas é ótimo, mas como exatamente você fará isso e em quem confiará? É um processo bastante complexo.” Às vezes, as conversas eram difíceis. Os membros do conselho diziam: “O que estamos fazendo aqui? Podemos realmente fazer algo em um período de tempo relativamente curto?”

Um proeminente membro do conselho tinha um histórico familiar relacionado à organização de comunidades na área do trabalho, o que foi muito útil. Ainda assim, o diretor executivo ressaltou: “Acho que não teríamos atingido nosso objetivo, se não tivéssemos realizado um trabalho cooperativo com outros sete investidores sociais, tanto locais quanto nacionais. Acho que consegui vender essa ideia porque ela havia sido muito analisada e elaborada, além de ser finalizada com um componente de avaliação importante.”

Os oito investidores sociais se ajudaram mutuamente nas discussões com seus conselhos. Um conselheiro questionou: “Você está me dizendo que essa é uma forma melhor de usar o dinheiro do que treinar um professor ou equipar uma biblioteca?” A resposta veio de um colega de outra fundação: “Os pais reivindicarão mais dinheiro para as bibliotecas e o obterão.”

Quais foram as primeiras preocupações? Surgiram questões sobre o ritmo e as prioridades da mudança. Por exemplo, o sistema educacional de uma cidade precisava contratar um novo gestor e os investidores sociais queriam que as pessoas que trabalham na organização de comunidades se envolvessem no processo. “Como podemos incentivar os grupos de organização de comunidades a assumir essa questão sem violar seus processos? Esse é um desafio interessante para os investidores sociais”, explicou um deles. No fim, as pessoas que trabalham na organização de comunidades decidiram lidar com a questão da busca por um gestor, assim como a da construção da escola.



# PRIMEIRAS DOAÇÕES PARA AS ORGANIZAÇÕES COMUNITÁRIAS

## CASO 3: APOIO A UM PROJETO DE PESQUISA DA COMUNIDADE

Querendo expandir seu alcance, uma pequena coalizão de grupos de organização de comunidades e investidores sociais decidiu convidar outros investidores de sua cidade de médio porte para se unirem a eles. Vários demonstraram interesse, e logo o grupo passou a incluir investidores sociais familiares, comunitários, privados, um fundo assessorado por doador, um investidor social do setor de saúde, além do departamento de desenvolvimento econômico municipal. Alguns já estavam financiando o trabalho de organização de comunidades, alguns estavam começando a se interessar e outros não tinham nenhuma experiência. Como um representante de programa explicou, o grupo adotou uma regra básica: qualquer pessoa interessada poderia participar, mas “até o fim do ano, todos deveriam fazer um investimento ou sair do grupo. Vocês têm um ano para aprender, para se reunir, para descobrir, para ver o que podem fazer.”

Os grupos de organização de comunidades propuseram um exercício de mapeamento de recursos que permitiria que reunissem informações sobre questões como imigração, desenvolvimento econômico e educação. Uma investidora social de uma fundação grande e historicamente cautelosa percebeu que ali havia uma oportunidade. A diretoria tinha acabado de adotar o investimento social em *advocacy*. Reconhecendo que a iniciativa envolvia o “mapeamento de recursos”, ela viu uma abertura para recomendar uma doação discricionária de US\$ 20.000 para um orçamento total de US\$ 55.000. Ao ouvir seu plano, um investidor social de outra fundação disse: “É uma excelente ideia, e eu poderia usá-la como uma oportunidade para educar a minha fundação.”

O projeto de mapeamento de recursos foi financiado para produção de um “atlas” local. Segundo a investidora social, o trabalho, excelente, incluiu mapas que mostravam áreas de imigrantes, expansões regionais, bairros de baixa renda, escolas com baixo desempenho e subsídios fiscais para os negócios locais. Na totalidade, as informações demonstraram que as áreas pobres e de minorias estavam sendo prejudicadas de várias formas. Os grupos de organização de comunidades usaram as informações para ajudar os moradores a notarem os padrões e a começarem a trabalhar juntos. A resposta da cidade incluiu uma nova abordagem à negociação com incorporadoras para a realização de acordos de benefícios para a comunidade.

A representante de programa que havia se preocupado se sua fundação teria vontade de dar apoio ao trabalho de organização de comunidades levou o atlas a uma reunião e explicou por que esse trabalho deveria ser incorporado à agenda mais global das campanhas. O conselho adotou a ideia unanimemente.

## CASO 4: CONSTRUÇÃO DE UMA RELAÇÃO DURADOURA

Um investidor social no centro-oeste norte-americano estava acostumado a trabalhar de forma respeitosa e responsiva para melhorar as condições das famílias nos bairros de baixa renda da cidade. Mesmo assim, “com o passar dos anos, ficou claro que não estávamos conseguindo atingir a meta”, lembra o diretor executivo. As coisas mudaram no fim dos anos 1990, quando essa fundação concordou em servir de intermediária local para uma iniciativa comunitária, realizada por uma fundação de âmbito nacional. O representante do programa nacional queria dar ênfase ao trabalho de organização de comunidades e, segundo o investidor local, “aquilo nos expôs a algumas pessoas e organizações com as quais, sinceramente, nunca havíamos tido contato.”

A fundação fez, então, uma pesquisa sobre grupos de organização de comunidades na cidade. “Convidamos literalmente todos os grupos que conseguimos encontrar para que discutíssemos se seria possível estabelecer uma parceira ou não. Foi interessante notar a quantidade de grupos que não estava interessada. Disseram: ‘Não trabalhamos com ninguém, só por conta própria’”. A representante do *grantmaker* vivenciou uma dinâmica que ela acredita ter resultado, em parte, da concorrência por apoio filantrópico entre grupos “totalmente subfinanciados”.

Mas a iniciativa precisava de parcerias, inclusive com grandes organizações da sociedade civil e com órgãos municipais. A grande mudança veio quando um grupo religioso – “uma organização excelente, com um diretor inovador e que pensava fora da caixa” – interessou-se em começar a conversar. “Só que eles deixaram claro que não queriam dinheiro apenas pelo dinheiro”, conta o representante de programa. “Eles queriam que as pessoas acreditassem no que eles estavam fazendo.”

A representante do *grantmaker* participou de um “curso intensivo sobre a cultura de trabalho da organização”, em um treinamento de uma semana, e de vários outros eventos. Segundo ela, “Enquanto estávamos em uma imersão sobre a comunidade, eles também estavam em imersão em nosso negócio. Como os investidores sociais funcionam? O que é isso que eles chamam de iniciativa? Como a iniciativa se relaciona, ou não, com as estratégias e os modelos do trabalho de organização? Há lugares onde podemos nos unir, ou concordamos que não podemos nos unir?”

Quando o investidor social começou a mudar seu comportamento, a organização também começou a mudar. Eles iniciaram o trabalho da organização comunitária nas escolas, lidando com questões educacionais. Também trabalharam com jovens e perceberam que as reuniões individuais – que são um componente básico do trabalho de organização de adultos – não funcionam tão bem com eles, que atuavam melhor em grupo. “Mas o que realmente aconteceu”, segundo o representante de programa, “foi que fizemos essa parceria, em que todas as decisões eram tomadas em conjunto, inclusive as de investimento financeiro.”

## Administrando as doações e as relações

Muitos elementos do relacionamento são implementados desde o início, quando o investidor social analisa um grupo de organização de comunidades como potencial apoiado. O quanto próximo será esse relacionamento? Quais serão os objetivos da doação? Qual o nível de maturidade que o grupo de organização de comunidades precisa ter para realizar os seus objetivos? Deve ser uma doação para projeto ou um apoio operacional geral?

É claro que as condições e a estratégia mudarão e, se o grupo for bom, ele acompanhará essas mudanças. Podem surgir diferenças de opinião na comunidade e entre a organização apoiada e o investidor social. Para administrar o relacionamento, à medida que o trabalho se desenvolve, os investidores sociais enfrentam desafios que demandam paciência, flexibilidade, humildade e uma eventual dose de diplomacia.

### ENTENDENDO A ORGANIZAÇÃO

A maturidade de um grupo de organização de comunidades pode ser analisada de acordo com a evolução de seu trabalho: primeiramente, ele trabalha em pequenas questões, obtém algumas vitórias práticas, cria otimismo e dinamismo, busca um entendimento mais profundo sobre os problemas sociais e econômicos mais amplos que as famílias enfrentam e, posteriormente, começa a tratar de problemas maiores.

Um investidor social descreveu os passos que, pouco a pouco, ajudaram a aumentar a influência e o poder de um grupo de organização de comunidades na cidade e, depois, no estado. Quando o grupo “começou a se organizar, eles encontraram problemas que chamaram de ‘superáveis’. Trabalharam em questões como melhoria das ruas, semáforos e placas de trânsito, mais segurança policial em uma determinada área – questões que podiam ser tratadas em pequenos grupos e que poderiam ser solucionadas em um ou dois meses”.

À medida que venciam essas campanhas, construindo moral e liderança e atraindo membros, eles conversavam com os participantes. Acabaram descobrindo que “um grande problema era a falta de bons empregos e salários. Então, abraçaram a questão do aumento do salário mínimo, primeiramente em uma grande cidade e, depois, no estado – e atingiram o objetivo. Foi um processo gradual de construção de confiança e força, não somente da organização, mas de todos os líderes, que desenvolveram competências para participar de arenas públicas cada vez maiores”.

O processo de desenvolvimento também pode mudar prioridades. Em relação a duas organizações de Los Angeles, um financiador observou que uma “começou a trabalhar em responsabilização da polícia e, agora, está conduzindo projetos de desenvolvimento de carreira para empregos verdes, além de ter criado poder político na cidade.” A outra iniciou “fechando lojas de bebida que incomodavam a vizinhança e, agora, é uma grande força na questão de acolhimento por famílias”.

Um executivo de uma fundação, que chamou as vitórias iniciais de “trampolins”, pediu aos financiadores que “entendessem que essas vitórias, que não estão no mesmo nível das mudanças que buscamos, ao fim e ao cabo, são importantes e ajudam”.

Por outro lado, os financiadores que lidam com um bairro ou questões específicas podem se preocupar com o possível abandono dos problemas pelas organizações a favor de um trabalho político de mais escala. É pouco provável que isso ocorra, já que “a maioria dos grupos de organização de comunidades renova constantemente seu compromisso com pequenos problemas, continuando a revigorar sua base de liderança e mantendo contato com os desafios de seus participantes”, explicou um investidor. Geralmente, um grupo “maduro” assumirá uma questão em nível local, estadual ou regional, ou até mesmo nacional, simultaneamente.

## CAPACITAÇÃO

“O desenvolvimento organizacional é a maior necessidade” na organização de comunidades, na visão de um financiador de uma fundação nacional, “é um desafio que a filantropia deveria se esforçar mais para superar. Há muitas coisas a serem construídas”. Mas descobrir a melhor forma de oferecer suporte leva tempo, sobretudo se os próprios grupos não tiverem certeza sobre o tipo de ajuda de que precisam. Além disso, a estrutura de baixo para cima, observada em muitos dos grupos de organização de comunidades, pode dificultar as questões de gestão e controle.

“Criamos um fundo de reserva separado para assistência técnica”, explicou um membro da cooperativa de financiadores locais para o trabalho de organização de comunidades. “Colocamos fundos em uma conta e concordamos em assinar um cheque quando uma solicitação fosse feita. Isso parecia atender à filosofia de que os próprios grupos sabiam do que precisavam, e que precisávamos sair de cena. No entanto, os fundos definhavam ou, quando uma solicitação era feita, ela tratava de algo em curto prazo ou que beneficiava apenas um grupo, como um novo computador”.

“Quando nosso relacionamento com as pessoas que trabalham na organização de comunidades se fortaleceu”, ele continuou, “percebemos que várias delas estavam realmente tendo dificuldades com questões práticas do crescimento organizacional e em como fazer avançar toda a área de trabalho delas em nossa região. Aos poucos, conseguimos conversar sinceramente sobre do que cada grupo e do que a cooperativa precisava. Os fundos agora são pensados de forma diferente, com mais atenção à construção da área e ao desenvolvimento organizacional, com vários insumos dos financiadores. Um investidor social, em cooperação com suas organizações apoiadas, oferece um pequeno *pool* de doações para a formação de rede, viagens, conferências e treinamentos em institutos em todo o país. A mesma instituição filantrópica (e pelo menos um

grupo intermediário nacional) também oferece suporte a estágios de verão em organizações para apresentar o trabalho delas aos jovens.

## LIDANDO COM DIFERENÇAS DE OPINIÃO

Às vezes, os grupos de organização de comunidades abraçam questões que parecem triviais ou até mesmo contraproducentes para um investidor financeiro. Uma pessoa que trabalha na organização de comunidades relatou uma situação bastante delicada: “Os pais conseguiram reforçar a segurança em duas escolas. Reforçar a segurança pode ser uma boa resposta no curto prazo, mas pode ser a resposta errada no longo prazo. Isso era o que os pais queriam, e foi o que conseguiram. Isso tornará a escola mais segura? Provavelmente, mas também pode aumentar a alienação dos alunos em relação a ela. Então, é uma questão difícil. Acho que algumas dessas questões devem ser analisadas no longo prazo”.

As diferenças de estratégias também podem dividir as organizações apoiadas. Um executivo de uma fundação fala sobre uma organização apoiada, que encontrou “um terreno disponível para a construção de uma nova escola. Eles lutaram por isso anos a fio. Entretanto, o terreno ficava em uma área industrial. Recebemos outra proposta de um grupo que pretendia se organizar contra a construção da escola porque eles não acreditavam que a Secretaria de Educação realmente fosse limpar o terreno. Então, o que você faz? Você toma partido em uma batalha desse tipo?” Os financiadores terão diferentes pontos de vista, mas, de acordo com esse investidor, é importante “não nos envolvermos nas diferenças” de uma disputa democrática.

## COMUNICAÇÃO CLARA

Nossos colaboradores avaliam que os financiadores devem poder contar com as organizações apoiadas para mantê-los informados sobre seu trabalho,

## SOBRE SALÁRIOS E CONSTRUÇÃO DE ÁREA

A organização de comunidades tem muito a oferecer quando recebe doações. Mas os baixos salários e as longas horas de trabalho das pessoas que trabalham na organização de comunidades limitam o crescimento de uma área promissora? Um investidor social explicou a questão da forma apresentada a seguir.

“O perigo é que o trabalho de organização de comunidades costuma ser mal remunerado e certamente paga salários mais baixos do que os daqueles que fazem outros tipos de *advocacy* ou prestação de serviços. Como financiadores, precisamos nos perguntar: isso está certo? Queremos perpetuar a injustiça de alimentar nas organizações as mesmas condições pelas quais elas lutam para corrigir em suas comunidades: salários baixos, poucos benefícios, longas jornadas de trabalho, menos tempo para a família? Gostaria que fizéssemos mais para assumir a responsabilidade de construir essa área importante, em vez de simplesmente tirarmos benefício dela.”

---

principalmente quando houver um problema ou se algo drástico estiver planejado. Um investidor social que apoia uma cooperativa de grupos de organização de comunidades de imigrantes pediu para ser avisado com antecedência sobre as coletivas de imprensa, para que pudessem discutir se os grupos deveriam se identificar como organizações apoiadas pelo investidor social ou, simplesmente, como organizações que trabalhavam juntas.

Outro representante de programa enfatizou a responsabilidade de uma organização apoiada em manter o investidor social ciente das atividades que pudessem colocá-lo no centro das atenções do público, para evitar surpresas. “Não queremos impedir a organização de fazer nada, mas precisamos nos assegurar de que ela avisará o investidor social, caso aconteça algo com potencial para criação de conflito. Se eles forem publicar um relatório citando nomes, por exemplo, precisamos analisá-lo para que possamos endossá-lo.” O que se espera não é diferente do que os financiadores normalmente pedem de qualquer organização ou projeto apoiado. “Todos estamos acostumados à ideia de que se fizermos uma doação para um documentário, queremos saber do que ele trata, antes do lançamento”, ressaltou um financiador social. “Isso não significa que podemos mudá-lo, mas queremos nos informar.”

## **LIDANDO COM OS CONTRATEMPOS**

Muitos dos contratempos mais sérios que um investidor social pode enfrentar não são específicos dos grupos de organização de comunidades apoiados. Como você pode dar suporte a uma organização durante a turbulência de uma mudança na liderança? Como você julga o impacto causado quando uma mudança no ambiente político anula uma vitória importante? Como você responde à evidência de má gestão organizacional? Esses desafios são difíceis, mas são problemas genéricos das organizações filantrópicas e das organizações da sociedade civil. Nas palavras de um investidor social experiente, “Grupos de organização de comunidades apoiados são mais semelhantes às organizações da sociedade civil que você já financia do que você pensa.”

Entretanto, também é verdade que podem surgir situações de tensão quando um investidor social divide o poder com um grupo de organização de comunidades apoiado. “Tenha expectativas em relação a elas”, disseram os investidores sociais, “tente baixar a guarda e tratá-las da forma mais aberta e transparente possível”.

## Quando uma organização está sob ataque

Um escândalo ou uma acusação de má gestão pode gerar críticas do público – às vezes justificadas, outras não – a qualquer organização. Porém, quando um grupo de organização de comunidades tem um problema, os ataques podem ser particularmente hostis. “Vamos encarar os fatos”, disse uma investidora social, “muitos desses grupos fizeram inimigos com o passar dos anos”. O trabalho do investidor social, disse ela, é ser uma influência construtiva em situações de tensão. A seguir, apresentamos algumas regras básicas, seguindo investidores sociais experientes.

- **Assegure às organizações apoiadas que você prefere receber as más notícias delas.** (Para isso, é necessária uma base de confiança, disseram os investidores sociais, que precisa ser estabelecida desde o começo). Se você ouvir uma denúncia ou acusação que tenha credibilidade suficiente para causar preocupação, leve a questão diretamente à organização. Dê a eles a oportunidade de desmentir ou confirmar o que você ouviu. Não espalhe rumores.
- **Analise a possibilidade de não tomar nenhuma atitude.** Analise a possibilidade de não tomar nenhuma atitude. Às vezes, as organizações têm oponentes que buscam eliminá-las aumentando (e até mesmo distorcendo) denúncias ou comentários negativos. Considere ignorar tudo isso. Nem sempre onde há fumaça, há fogo.
- **Se as preocupações se mostrarem legítimas, peça à organização para tomar uma ação rápida e direta.** “Ser rápido, transparente e direto nas respostas ajuda a amenizar as críticas. Faça com que as organizações apoiadas saibam disso”, disse um perito em comunicações. Uma primeira resposta que seja negligente, dissimulada ou inadequada geralmente prejudica mais do que a acusação inicial.
- **Se for necessária alguma ação para corrigir um problema na organização, peça à organização apoiada que especifique claramente o que pretende fazer.** Solicite atualizações regulares sobre o progresso. Trabalhe apenas com o conselho e a liderança da organização apoiada. Comunique-se por escrito.
- **Incentive a organização apoiada a envolver todo o seu órgão dirigente na solução do problema.** A consistência é essencial para enfrentar a controvérsia. Pergunte se a organização tem recursos de comunicação (como membros diretores da área de relações públicas ou comunicação) que possam ser aproveitados. Recomende a nomeação de um porta-voz para lidar com as questões de imprensa com profissionalismo e rapidez.
- **Tenha em mente que a organização seja um todo, ao invés de uma pessoa ou parte do conselho ou do quadro de pessoal.** Mantenha-se distante das lutas internas e dos desentendimentos entre as pessoas. Incentive a organização a manter a integridade, principalmente de seu processo interno de governança.
- **Pense também em seu próprio processo de comunicação.** Os principais investidores sociais inevitavelmente serão mencionados nos relatórios da mídia e poderão ser chamados para prestar esclarecimentos ou tecer comentários. Tenha uma declaração clara, simples e direta preparada. Lembre-se de que você deve ser leal primeiramente com sua própria organização. Sua obrigação é garantir que os fundos doados sejam usados de forma adequada.

# Táticas paralelas: estratégias que complementam o trabalho de organização de comunidades

Um antigo ditado no trabalho de organização de comunidades é chamado de a *regra de ferro*: “Nunca faça para as pessoas o que elas podem fazer por si mesmas.” Nossos colaboradores definiram a regra de várias formas. “Colocar pessoas comuns diretamente no centro da ação no que diz respeito à forma como podem alcançar a mudança social positiva passa a mensagem de que elas podem fazer a diferença e não são apenas vítimas, pessoas que precisam que ajam por elas”, disse um colaborador. Ou, como outro explicou, “A diferença básica é que o trabalho de organização de comunidades trata os participantes como sujeitos engajados nas ações e não como objetos delas”.

Essa crença fundamental nos envolvidos como agentes diferencia as táticas do trabalho de organização de comunidades de outras que podem ser mais conhecidas dos investidores sociais. Muitas dessas táticas são complementares às desse trabalho de organização, podendo ser realizadas por uma organização colaboradora ou até pelo mesmo grupo. As diferenças entre elas podem ser importantes para definir o trabalho, revelando o que o trabalho de organização de comunidades pode realizar e identificando os objetivos que precisam ser abordados por outras atividades. Apresentamos a seguir algumas táticas, que não são do trabalho de organização de comunidades e que os investidores sociais costumam apoiar em sua parceria com elas.

**Prestação de serviço.** Alguns grupos de organização de comunidades bem-sucedidos oferecem serviços, como assessoria jurídica, auxílio moradia, cidadania e aulas de inglês como segunda língua, além de colocação profissional. “Muitos grupos de imigrantes prestam serviços, além da organização comunitária”, disse um investidor social, e há casos em que se usam serviços jurídicos ou de outro tipo para atrair as pessoas antes de apresentar a elas a ética e as atividades do trabalho de organização de comunidades. A diferença básica é que os beneficiários desses serviços são “clientes” e, nas organizações comunitárias, os membros não o são.

**Advocacy político.** Há muitos grupos excelentes de *advocacy* que são financiados por investidores sociais e que promovem e buscam a mudança política. “Mas eles tendem a escolher suas questões com base na perspectiva de especialistas e no que eles acham ser a coisa certa a se fazer”, disse um consultor de investidores financeiros. Por outro lado, o trabalho de organização de comunidades envolve os membros e líderes no “enquadramento e seleção

da questão”, desenvolvendo recomendações políticas e fazendo campanha para eles mesmos. Trabalhando “de baixo para cima”, com base em sua experiência na comunidade, os grupos de organização de comunidades podem realizar parcerias – às vezes muito poderosas – com organizações de *advocacy*. Os membros e os líderes se verão envolvidos em praticamente todos os aspectos das atividades, desde a análise até a promoção legal da mudança. Os funcionários não falam pelos grupos: eles falam por si mesmos.

**Pesquisa.** Os investidores sociais financiam instituições ou acadêmicos que possam inovar as percepções sobre as condições sociais e a necessidade de mudança. Apesar de os grupos de organização de comunidades poderem usar os produtos desses pesquisadores, algumas vezes eles fazem parcerias, e seus membros e líderes ajudam a resolver algumas questões, educando-se para fortalecer argumentos e estratégias. A pesquisa é usada para a ação. Na verdade, em alguns casos, as comunidades organizadas utilizam a “pesquisa participativa de ação” (*participatory action research* ou PAR) com o auxílio dos pesquisadores, incluindo técnicas de pesquisa que podem levar à ação positiva que buscam (para saber mais sobre a PAR, consulte o *Participatory Action Research: Involving All the Players in Evaluation and Change*, do GrantCraft).”

**Mobilização em curto prazo.** A mobilização de uma grande quantidade de pessoas para mostrar o poder de seus números é definitivamente uma tática usada pelos grupos de organização de comunidades. “Contudo, se tudo o que aprendem é informar números ou repetir um refrão”, disse um investidor social, “eles aprenderam apenas uma pequena parte do processo democrático.” “Há muito trabalho de mobilização”, disse outro investidor social, “que não leva em consideração um horizonte mais amplo: o verdadeiro propósito do trabalho de organização de comunidades é criar organização e desenvolver liderança”.

**Ensino público.** Muitos investidores sociais interessados em levar ideias para o domínio público financiaram campanhas pelo ensino e voltaram esforços aos membros da comunidade. Porém, a menos que a campanha surja na base da comunidade, não é uma campanha originada do trabalho de organização de comunidades. O ensino público que se qualifica como um trabalho de organização de comunidades também envolve os membros e líderes da comunidade, capacita-a e gera uma dinâmica que pode ser expandida para outras atividades da organização.

## Avaliando a eficácia das doações para o trabalho das organizações

Os objetivos da organização de comunidades variam de desenvolvimento humano até fortalecimento da comunidade, resultados comunitários positivos, ganhos políticos e práticos, além do fortalecimento da democracia. Para os financiadores sociais, parece claro que a avaliação deve se concentrar nos objetivos originais da doação. Ainda assim, como um ex-representante de programa observou, “alguns organizadores de comunidades não dão atenção suficiente à reflexão sobre o ciclo. Alguns até me disseram que sabem que podem acabar virando ‘aficionados por ação’”.

No entanto, a situação está mudando. “Nem todos os líderes de organização de comunidades coletam dados”, disse um investidor social, “mas, sinceramente, os bons o fazem. Alguns deles são muito efetivos em autoavaliação e em analisar como têm realizado o trabalho”, refletindo sobre o significado da informação que coletam e fazendo a diferenciação entre os dados e o conhecimento real.

“Paramos de incluir resultados ‘concretos’ em nossos acordos de doação com os grupos de organização de comunidades”, disse outro investidor social. Ele e seus colegas decidiram, com o tempo, que “pode haver ganho, tanto no aumento das capacidades de liderança, autoconfiança e participação social, como a partir de resultados aparentemente concretos, como diminuição das taxas de criminalidade, melhorias no setor educacional e acesso ao sistema de saúde. Na verdade, alguns desses resultados concretos podem ser bastante temporários ou causados por fatores fora do controle da organização.”

### MEDINDO RESULTADOS

Nossos colaboradores aconselharam a discussão voltada à colaboração mútua para envolver as organizações apoiadas na modelagem dos resultados esperados da doação. “Nós nos esforçamos muito para devolver a avaliação para as mãos

de nossas organizações apoiadas”, disse o diretor de uma fundação que apoia o trabalho de organização de jovens. “Então, nos processos de candidatura e proposta, pedimos que elas nos contem o que entendem por sucesso. Começamos a pensar na avaliação de uma forma interativa. Em vez de perguntar ‘Você alcançou esses objetivos?’, pedimos a eles que definam o que estão tentando alcançar e como eles saberão que atingiram suas metas, e a serem bastante concretos sobre quais resultados estão buscando, mas não impô-los.”

Já outro investidor social observou que pode ser necessário dar continuidade à conversa sobre os resultados no decorrer da doação. “As mudanças políticas não acontecem no calendário do ciclo da doação”, ele disse, então “geralmente os ajustes de rumo são tão importantes quanto se manter fiel aos planos originais”.

Um ex-investidor social, com muitos anos de experiência em apoio ao trabalho de organização de comunidades, levantou uma questão pertinente, relacionada à autoavaliação: “Descobri a utilidade de incorporar o critério de autoavaliação dos grupos de organização de comunidades às minhas próprias avaliações. Quando usava critérios estritamente ‘objetivos’ ou externos, eu acabava por perder grandes sucessos ou problemas. Por exemplo, consegui que uma organização tivesse uma grande vitória, mas que desmoronou assim que comecei a divulgação. Isso me ensinou por que os médicos sempre perguntam ‘Como você se sente?’, mesmo tendo os resultados dos exames laboratoriais, as medidas de pressão etc. Os autorrelatos trazem informações importantes.”

### AVALIANDO A RENTABILIDADE

De acordo com um diretor de uma fundação, “O trabalho de organização de comunidades é uma ferramenta muito econômica para trazer a mudança social. Eu digo ‘econômica’ porque, em termos relativos, um pequeno investimento

# O IMPACTO DA ORGANIZAÇÃO DE COMUNIDADES: ONDE VOCÊ O VÊ?

O trabalho de organização de comunidades traz resultados visíveis, como dizem os investidores sociais, se o financiador e a organização apoiada buscarem as informações nos lugares certos e fizerem as perguntas certas.

## Mudança dos membros

- Os membros estão se tornando mais ativos na comunidade? De que forma? Estão se associando a outras organizações comunitárias, novas para eles? Estão aprendendo e crescendo com suas atividades?
- Quais competências, conhecimentos, atitudes e comportamentos os membros adquiriram? Eles ampliaram seu círculo de relacionamentos? Assumiram novos papéis de liderança?

## Mudança organizacional

- A organização expandiu sua capacidade interna para governar, diversificar e aumentar os fundos, administrar as questões financeiras e aprimorar a tecnologia de que dispõe?
- Ela aumentou ou diversificou sua composição? Criou novas redes sociais?
- Ela apresentou etapas bem definidas para que os membros chegassem à liderança? Desenvolveu novos líderes e deu mais responsabilidade a eles? A diversidade de gênero, racial e étnica na liderança aumentou?
- A organização construiu relacionamentos de colaboração com outras organizações ou outros investidores sociais?

## Mudança da comunidade

- A organização levou questões ao domínio da opinião pública?

- Criou relacionamentos com pessoas e organizações que escutam o que ela tem a dizer e que a consideram um ator em questões relevantes?
- Nas palavras de um investidor social, "o poder real ou percebido da organização" aumentou? Seus exemplos geraram novos esforços ou grupos de organização?

## Ganhos políticos

- Nos estágios iniciais, a organização fez um plano para influenciar mudanças em uma determinada área? Fez o mapeamento de recursos e de poder e mediu sua própria capacidade de exercer influência? Envolveu os principais tomadores de decisão por meio de reuniões e relacionamentos?
- Posteriormente, mas antes de alcançar uma vitória real, houve evidências de que a influência do grupo aumentou em relação ao tema da política? Sabem como podem medir o sucesso?
- No estágio final, a mudança política foi alcançada? O grupo pode medir ou descrever o que foi realizado? Que diferença mensurável isso trará?

## Política para a prática

- A mudança foi alcançada? A organização monitora a mudança e o seu impacto na base?
- O que as evidências dizem? A mudança fez a diferença? O grupo tem divulgado suas conclusões sobre o que mudou e o que ainda precisa fazer em conjunto com os funcionários públicos, a imprensa, os investidores sociais e outros membros da comunidade?



no salário de um organizador treinado, pode ativar, motivar e ajudar a treinar e desenvolver centenas de voluntários para que sejam proativos em uma determinada questão ou em um foco específico da mudança social”.

Como observado anteriormente, a homologação do Ato de Reinvestimento na Comunidade “resultou de um trabalho de organização bastante forte”, relembrou um investidor social. “As pessoas que entregavam um cheque toda semana perceberam: ‘Eles têm o dinheiro que estou tentando economizar – e por que não estão beneficiando a comunidade?’. Eles não disseram ‘Queremos que o governo interfira e melhore nossa comunidade.’, mas sim ‘Esta é uma instituição que se beneficia financeiramente de nossa comunidade, e é preciso haver alguma reciprocidade’”.

Alguns desafios surgem quando tentamos analisar a verba levantada para a comunidade pelas campanhas de organizações: desafios de metodologia e alocação, principalmente quando o trabalho é realizado por meio de coalizão. A maioria dos estudos reconhece esses desafios e faz estimativas conservadoras, mas os resultados são muito significativos. Trabalhando com um consultor, uma grande rede de filiais locais estimou que seu impacto monetário entre 1995 e 2004 foi, em média, de US\$ 1,5 bilhão ao ano, como resultado das campanhas de combate ao empréstimo

predatório e a favor do aumento da qualidade de vida e do salário mínimo, do aconselhamento em empréstimos, da infraestrutura local e dos serviços públicos, além de cortes orçamentários evitados ou recuperados.

Um investidor social que apoia o trabalho de organização de comunidades nacionalmente analisou vinte organizações apoiadas em um período de dez anos no qual, segundo o diretor, “nosso investimento social era bastante estável em tipo, escopo e alcance.” Durante esses dez anos, eles fizeram doações que totalizaram US\$ 2,6 milhões (as organizações também eram apoiadas por outros financiadores, mas o investidor social estava tentando entender o impacto de seus próprios investimentos). Com a ajuda de um consultor, o investidor social estimou que as organizações tinham recebido bastante investimento, como o “compromisso de um financiamento de empréstimo de US\$ 200 milhões”. De acordo com ele, uma vitória era contabilizada se a organização “trabalhasse sozinha na questão ou se trabalhasse com uma coalizão que ela criou e liderou.” Com ganhos durante a década de “cerca de US\$ 1,3 bilhão”, o diretor afirmou: “Sinto-me bem confiante para dizer que o ‘efeito multiplicador’ de nosso investimento filantrópico foi de 512”.

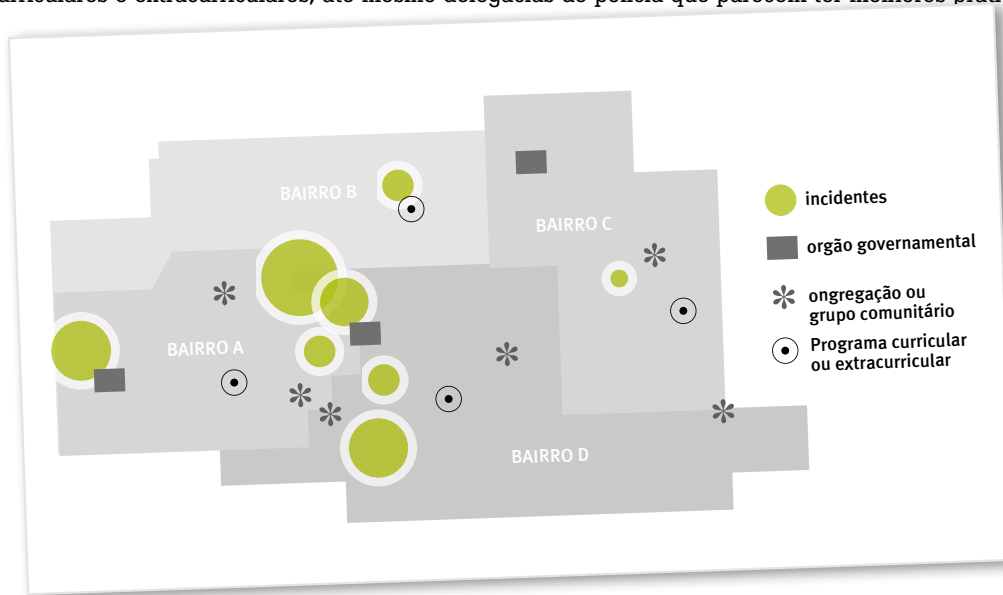
# Mapeamento de recursos e de poder

O **mapeamento de recursos** e de poder são atividades cooperativas que um grupo pode usar para analisar um problema e elaborar um plano de ação. As duas atividades envolvem reunir informações de muitas fontes – inclusive biblioteca, Internet, registros públicos, entrevistas e o conhecimento pessoal dos participantes. Como o próprio termo “mapeamento” já pressupõe, o processo geralmente envolve a apresentação das informações de forma visual, usando gráficos, diagramas, fotografias, mapas do bairro ou da comunidade, assim como outras mídias. Os mapas permitem às pessoas observarem as informações sob novas perspectivas, discuti-las e identificarem os padrões básicos.

## MAPEAMENTO DE RECURSOS

O mapeamento de recursos envolve duas etapas: a reunião de informações sobre problemas sociais, econômicos ou políticos e a identificação dos recursos da comunidade para lidar com eles. Um grupo pode usar o mapeamento de recursos para analisar diversas questões, como a situação descrita na página 24, e então decidir o que será tratado em primeiro lugar. Ou, se o grupo já selecionou um problema, o mapeamento de recursos pode ser usado de forma mais direcionada. Por exemplo, um grupo de organização de comunidades que queira fazer algo sobre as altas taxas de prisão de homens jovens nos bairros afroamericanos e latinos pode adotar os passos a seguir.

- Coletar informações sobre o problema, reunindo dados sobre “batidas policiais sem aviso prévio”, violações ao toque de recolher e outras prisões; coletar informações do censo norte-americano sobre a demografia do bairro; e verificar as políticas de prisão no departamento de polícia.
- Criar um mapa que mostre os bairros da cidade, com o percentual de domicílios de minorias; ilustrar o número e local de prisões no mapa.
- Observar os padrões, inclusive “hot spots” (pontos críticos), onde o problema é mais sério e onde o problema é menos grave, apesar da demografia semelhante; refletir quais seriam as possíveis explicações para esses padrões.
- Identificar os recursos para lidar com o problema, inclusive grupos e congregações comunitárias, líderes políticos, programas curriculares e extracurriculares, até mesmo delegacias de polícia que parecem ter melhores práticas.

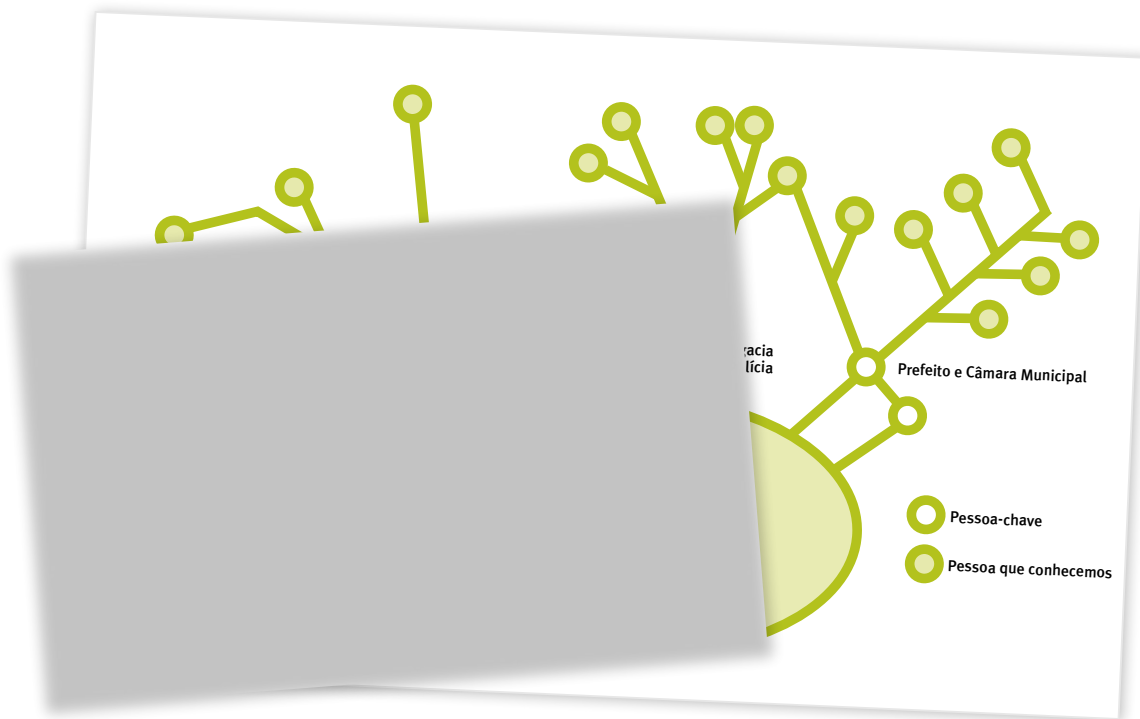


Os mapas de recursos oferecem uma forma de ver os relacionamentos e os pontos de contato entre atores e problemas.

## MAPEAMENTO DE PODER

O mapeamento de poder também envolve coletar e mapear informações, mas o verdadeiro objetivo é descobrir quem tem o poder de mudar a situação e elaborar um plano de ação. No caso do exemplo à esquerda, o grupo preocupado com as altas taxas de prisão poderia usar o mapeamento de poder para aplicar o que aprenderam com o mapeamento de recursos. Uma forma de começar é descrever o problema da forma mais específica possível e depois, trabalhar externamente para identificar as instituições e as pessoas que influenciam em algum aspecto dele, desenhando linhas para mostrar as conexões e seguindo, mais ou menos, as etapas a seguir.

- Definir o problema e as instituições envolvidas: no exemplo apresentado à esquerda, que pode incluir o departamento de polícia, o prefeito e a Câmara Municipal, que têm a autoridade formal, além das instituições religiosas e comunitárias, que podem ajudar a exercer pressão por uma solução.
- Fazer uma lista das pessoas associadas a cada uma das instituições – quer você as conheça ou não; fazer uma lista de todas as pessoas que você sabe que estão ligadas a essas pessoas-chave; desenhar linhas mostrando as conexões.
- Analisar atentamente o mapa e identificar as relações de poder; pensar sobre quem tem autoridade e decisão e quem tem influência; listar aliados, oponentes e pessoas neutras.
- Fazer um plano para dar destaque ao seu problema; descobrir quem pode entrar em contato com as pessoas identificadas no mapa; decidir o que falar; discutir a ação direta e outros meios de fazer pressão; distribuir tarefas e definir as datas para que sejam realizadas.



Os mapas de poder podem ser criados com programas sofisticados de mapeamento ou com caneta e papel. O objetivo é visualizar um curso de ação.

## O que as organizações apoiadas gostariam que os investidores sociais soubessem

**O “processo” é essencial para alcançar “resultados”.** “Muitos investidores sociais parecem céticos em relação ao processo de financiamento”, disse um líder de uma rede de organizações. “Mas sempre que houver um impacto significativo e irreversível, é necessário criar um grupo representativo.” O processo de organização é a forma de criar esse grupo: fazendo pesquisas, oferecendo educação à população, envolvendo as pessoas, construindo alianças, lidando com os que estão no poder, chegando a um consenso. “Os produtos virão”, ele disse. Depois de quatro anos de trabalho e do apoio de diversos investidores sociais, ele observou a crescente demanda pública por melhoria nos transportes, o que levou à recente homologação de um projeto de lei, no valor de US\$ 6,2 bilhões, para o transporte em seu estado.

**O trabalho de organização de comunidades requer tempo e apoio sustentado.** “Lutamos para conseguir os recursos necessários”, disse o diretor de uma organização intermediária que ajuda a criar redes e a capacitar pequenos trabalhos de organização de comunidades de jovens e grupos minoritários independentes. Grupos de organização de comunidades se veem lutando pelos recursos oferecidos pelos investidores sociais e pelas tendências na filantropia.

**Um processo democrático saudável pode promover diversas metas filantrópicas.** “O que significa ter uma sociedade democrática quando muitas pessoas não participam dela?” Essa é uma pergunta de um organizador que trabalha com grupos pequenos, mas também é a principal preocupação de grandes redes. Os objetivos de um investidor social podem ser plenamente realizados se as pessoas comuns não se envolverem na vida pública?

**A organização de comunidades com base em congregação não são uma forma de proselitismo religioso.** “Sempre me surpreendo como poucos investidores sociais entendem a importância dos valores e da fé espiritual na motivação para que as pessoas

participem da vida pública”, disse o ex-líder de um grupo que trabalha com investidores. Ele não podia acreditar na “reação negativa” gerada pelas discussões de alguns investidores sociais sobre valores e fé. Mas as instituições religiosas têm autoridade moral, na qualidade de uma das últimas instituições de nossa sociedade capazes de mediar os espaços individuais e públicos, e o trabalho de organização de comunidades diz respeito à construção da democracia e não ao proselitismo.

**O trabalho de organização de comunidades pode ser uma extensão natural da prestação de serviços ou de advocacy.** “Geralmente, é uma boa forma para os investidores sociais darem o primeiro passo”, afirma o diretor de uma grande rede. Um grupo de organização de comunidades dentro e fora das redes tem usado essas estratégias para desenvolver recursos e fazer o primeiro contato com novos investidores sociais parceiros. O diretor de um grupo de organização de comunidades disse que alguns representantes de programa de uma grande fundação nacional “gostaram da nossa estratégia de votação sobre o salário mínimo, mas sabiam que seria difícil vender a ideia nos escalões mais altos.” Assim, eles financiaram uma instituição respeitada para pesquisar sobre o salário mínimo. A instituição, por sua vez, subcontratou o grupo, com total aprovação do investidor social, “para divulgar a pesquisa e treinar os líderes locais em sua aplicação”.

**O trabalho de organização de comunidades presencial e a formação de redes pela Internet podem ser realizados juntos.** Parece haver uma divisão de gerações no trabalho de organização de comunidades nessa questão, assim como na sociedade como um todo. Um líder de uma rede estabelecida afirmou que alguns dos investidores sociais mais jovens “Acham que você está na Idade da Pedra se julgar que o trabalho presencial é a melhor forma de fazer política. Por que gastar tempo na cozinha de alguém?” No entanto, a mesma rede desenvolveu um impressionante boletim informativo *online*, assim como outras redes e grupos. Apesar de a construção

de relacionamentos pessoais e em pequenos grupos continuar a ser a base do trabalho de organização de comunidades, muitos membros mais novos também estão explorando as redes *online*, para envolver os jovens.

**O treinamento dos organizadores é uma necessidade.** “A criação de um *pool* de talentos organizadores é um gargalo que prejudica o desenvolvimento do trabalho de organização de comunidades”, diz o líder de uma grande rede. Os grupos e as redes precisam apoiar “o desenvolvimento dos funcionários, o crescimento na carreira e o desenvolvimento de uma cultura de aprendizado”, criando bases para o futuro.

**Expansão é algo diferente para os grupos de organização de comunidades.** A atenção e o suporte dos investidores sociais podem ajudar uma organização de base a crescer em porte e escopo. Porém, a expansão por si só não funciona para organizações controladas democraticamente. Elas precisam de ajuda – e do suporte do investidor social – para pensar sobre novas estruturas e sistemas organizacionais que permitam que alcem voos mais altos ou longos, sem sacrificar os ideais democráticos que as tornam inestimáveis.

O “processo” é essencial para alcançar “resultados”.

## Formas de usar esse guia

Compartilhe-o com colegas ou membros do conselho para apresentar a ideia de financiamento da organização de comunidades ou para que eles possam se preparar para uma conversa. Algumas perguntas iniciais estão a seguir.

- Algum dos cenários de “pontos de entrada” (páginas 23 e 24) se aplica à sua organização? Há cooperativas ou coalizões de investidores sociais ativas em sua área ou comunidade e com quem você poderia se unir?
- Quais grupos de organização de comunidades trabalham em seu campo ou área? Você já as financia em alguma outra atividade? Faria sentido acrescentar o trabalho de organização?
- O trabalho de organização de comunidades ajudaria você a alcançar suas metas? Você consegue se lembrar de alguma doação ou programa, passado ou presente, que poderia ser fortalecido com a inclusão da organização de comunidades?

## Para saber mais sobre o trabalho de organização de comunidades

Nos últimos anos, muito foi publicado sobre o trabalho de organização de comunidades: livros, estudos de caso, relatórios de pesquisa, conjuntos de ferramenta, materiais *online* etc. Os investidores sociais recomendaram alguns recursos excelentes, que compilamos no site do *GrantCraft*: <http://www.grantcraft.org/takeaways/resources-for-funding-community-organizing>. A lista inclui materiais gerais sobre o trabalho de organização de comunidades e sobre alguns dos principais ramos desse trabalho nos Estados Unidos, incluindo grupos de organização de comunidades religiosos, em educação, imigração e de jovens.



© Copyright 2008 GrantCraft. All right reserved. Reprinted with permission.

© Copyright 2008 GrantCraft. Todos os direitos reservados. Reimpressão mediante permissão.



GrantCraft is a service of the Foundation Center.  
For more information, please visit [www.grantcraft.org](http://www.grantcraft.org)

Grantcraft é um serviço do Foundation Center.  
Para mais informações, acesse [www.grantcraft.org](http://www.grantcraft.org)



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