

# **POR QUE NOS ORGANIZAMOS ASSIM?**

## **UM OLHAR PARA A TESSITURA DO AMBIENTE DAS OSCs**

**Colheita dos diálogos**

3º Seminário Temático com as organizações do Fundo de Transição da Oak Foundation no Brasil

P837 Por que nos organizamos assim? : um olhar para tessitura do ambiente das OSCs / coordenador Domingos Armani ; colaboradora Romerita Farias. – Porto Alegre : Equipe DI : Fundação Oak, 2022. 47p. : il.

Inclui referências.

Inclui apêndice.

Inclui anexos.

ISBN 978-65-00-50558-0

1. CULTURA ORGANIZACIONAL. 2. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL. 3. SOCIEDADE CIVIL – ORGANIZAÇÃO. 4. SEMINÁRIO MODELOS ORGANIZACIONAIS : POR QUE NOS ORGANIZAMOS ASSSIM? – RECIFE, PE. I. Armani, Domingos. II. Farias, Romerita.

CDU 658.3

CDD 302.35

PeR – BPE 22-110

---

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 01 | Iceberg institucional

Figura 02 | Nuvem de palavras

## **LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS E SÍMBOLOS**

**ACCU:** Associação Comunitária Caranguejo-Uçá.

**AMECICLO:** Associação Metropolitana de Ciclistas do Recife

**CENDHEC:** Centro Dom Helder Câmara de Estudos e Ação Social

**CPDH:** Centro Popular de Direitos Humanos

**DI:** Desenvolvimento institucional

**FASE-PE:** Federação de Órgãos para Assistência Social  
e Educacional – Pernambuco

**Fundo de Transição**

**OSCs:** Organizações da Sociedade Civil

# SUMÁRIO

<b>1. APRESENTAÇÃO</b>	<b>6</b>
<b>2. PRIMEIROS FIOS</b>	<b>7</b>
<b>2.1 POR QUE NOS ORGANIZAMOS ASSIM?</b>	<b>8</b>
<b>3. TECENDO AS FALAS</b>	<b>13</b>
<b>3.1 QUAL É A RELAÇÃO ENTRE O DESENHO ORGANIZACIONAL E A CULTURA DA ORGANIZAÇÃO?</b>	<b>14</b>
<b>3.1.1 O VELHO E O NOVO NO DIÁLOGO COM AS MUDANÇAS</b>	<b>22</b>
<b>3.2 COMO SE DÁ O PROCESSO DE MUDANÇA CULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES?</b>	<b>26</b>
<b>3.3 O QUE ESTÁ EMERGINDO NO CAMPO DAS OSCs SOBRE ESTE TEMA E REQUER MAIOR ATENÇÃO?</b>	<b>32</b>
<b>3.4 O QUE VOCÊ ESTÁ LEVANDO DE MAIS IMPORTANTE DESTA REFLEXÃO?</b>	<b>37</b>
<b>4. CONSIDERAÇÕES</b>	<b>39</b>
<b>5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>40</b>
<b>6. APÊNDICE</b>	<b>41</b>
<b>APÊNDICE A - REFLEXÕES SOBRE MODELOS ORGANIZACIONAIS EM OSCs</b>	<b>41</b>
<b>7. ANEXOS</b>	<b>46</b>
<b>ANEXO A - DICAS DE LEITURA</b>	<b>46</b>
<b>8. PARTICIPANTES</b>	<b>47</b>

**1.**

**APRESENTAÇÃO**

# 1. APRESENTAÇÃO

A pergunta “Por que nos organizamos assim?” soa ao mesmo tempo ingênua e provocativa, fazendo-nos refletir sobre coisas tidas como dadas, naturalizadas no cotidiano, como as formas organizacionais adotadas pelas OSCs.

Os desenhos organizacionais, entretanto, são formas cambiantes no tempo, por mais estáveis que pareçam ser. Sua aparente estabilidade remete, dentre outras coisas, a fatores de cultura institucional, nem sempre perceptíveis ou conscientes. Por isso, são questões que interessam a quem se preocupa com o desenvolvimento institucional das OSCs.

“O apoio ao desenvolvimento institucional de uma OSC, para nós, significa favorecer e apoiar o processo, a atitude e a capacidade da organização se ver e se pensar, de forma integral e sistêmica, em seu contexto e ser capaz de identificar e propor soluções aos seus desafios estratégicos, condição para maior protagonismo com sustentabilidade”.<sup>1</sup>

---

1. Artigo intitulado: O fortalecimento do protagonismo e da sustentabilidade das OSCs, produzido pela Equipe DI/ Fundo de Transição (FT) da Oak Foundation, 2021.



**2.**

**PRIMEIROS  
FIOS**

## 2.1 POR QUE NOS ORGANIZAMOS ASSIM?

Esse documento sintetiza os principais debates e reflexões do 3º Seminário Temático intitulado “**Modelos organizacionais: por que nos organizamos assim?**”, realizado nos dias 05 e 06 de abril de 2022, pela Equipe DI, por meio da plataforma Zoom, com os/as representantes das sete organizações apoiadas pelo Fundo de Transição (FT) da Oak Foundation, todas localizadas na Região Metropolitana do Recife: ACCU (Associação Comunitária Caranguejo-Uçá), AMECICLO, BIGU COMUNICATIVISMO, CENDHEC, CPDH, FASE-PE e FÓRUM SUAPE.

A proposta de realização desse seminário foi criar um momento voltado para refletir sobre o desenvolvimento institucional e a sustentabilidade, com foco no desenho organizacional, gerar subsídios para sistematizar as lições e aprendizados, além de produzir conhecimento útil a ser compartilhado.

Foi um encontro colaborativo permeado por debates e troca de experiências, que teve como ponto de partida um documento de referência, enviado previamente para os/as participantes. O mesmo trouxe uma reflexão sobre os modelos organizacionais e perguntas norteadoras para a discussão coletiva.

A partir de três perguntas orientadoras, os/as participantes debateram sobre desenhos organizacionais e cultura institucional, explorando as implicações das diferentes escolhas para o desenvolvimento institucional, observando pela lente de um olhar para dentro (dinâmica organizacional) e, ao mesmo tempo, para fora (contexto).

O primeiro dia do encontro propôs um olhar para dentro,



buscando entender os aspectos internos das organizações, levando os/as participantes a indagar sobre: que desenho é esse?; como a organização está estruturada e funcionando?; como essas interlocutoras estão divididas e organizadas?; Quais as suas atribuições e tarefas?; o que as regulamenta e, ao mesmo tempo, que cultura é essa da instituição?; que aspectos são esses, conscientes e inconscientes expressos através da filosofia, dos valores e princípios da organização?; Ao olhar para essas questões o grupo é também convidado a pensar os aspectos relacionados às atitudes, hábitos e comportamentos das pessoas que fazem o dia a dia das organizações.

O segundo dia foi pautado pela apreciação do externo, no olhar para o campo social, e perceber o que está emergindo desse lugar. O que precisa ser observado pelos sujeitos partícipes dessa engrenagem organizacional? Como as mudanças são percebidas e como sentem a repercussão desse contexto externo no interior das organizações que fazem parte? Olhar para fora, em alguns momentos, requer silêncio, pausa, para observar e compreender o que está brotando desse campo.

Lançar o olhar sobre o campo requer abertura para perceber o que está mudando e mesmo morrendo no âmbito de pautas, estruturas, modalidades de ações, etc. Convidando para pensar sobre o que precisa ser redimensionado, para o que quer desabrochar, nascer, brotar. Isso significa muitas vezes olhar para as suas bandeiras de lutas e estratégias de antes e constatar a necessidade de mudanças. Ao mesmo tempo, dores profundas insistem em vir à tona para que sejam percebidas, reconhecidas e encontrem seu lugar para serem pacificadas e até ressignificadas. É um exercício que traz como imagem rasgar o solo, romper a bolha, quebrar paradigmas - que pode ser doloroso.

Os dois dias de seminário tiveram como objetivo oportunizar momentos de reflexões e trocas de saberes sobre os modelos

organizacionais, processos de transição e mudanças institucionais. O encontro não se constituiu como o início e, tampouco, como o final do processo, mas um espaço para reunir pessoas, debater suas realidades frente à conjuntura atual e tecer novas possibilidades de atuação e de autogestão.

No texto fomentador para as discussões no seminário, intitulado **“Reflexões sobre modelos organizacionais em OSCs”** (apêndice A), afirma-se que “este mundo complexo e plural tem exigido que as organizações deixem de ser definidas pela estruturação mecânica de seus recursos para transformar-se em uma rede de conexões flexíveis para a cooperação. Da organização-máquina para a organização-rede”.

Foi nesse pensar em rede que os/as participantes, no seu momento de ‘chegança’ virtual, foram provocados/as. [A partir de um vídeo sobre a tessitura da aranha](#) e como elas garantem a sua sobrevivência, o grupo foi levado a correlacioná-lo com os seus desenhos organizacionais e as formas de agir e sobreviver no mundo como organização e sua sustentabilidade.

Na fala de boas-vindas, o coordenador da Equipe DI Domingos Armani, apresentou qual o “chão” (a linha) das discussões, o que se esperava construir ao longo dos dois dias, partindo da hipótese de que os desenhos organizacionais têm uma conexão significativa com a cultura institucional, onde há fatores culturais, subjetivos que informam, ajudam e favorecem determinados modelos organizacionais, mas nada tão rígido, uma vez que cada organização tem a sua dinâmica, com seus desafios, dificuldades, sua tessitura com suas histórias.

O desenho e os seus modelos organizacionais têm sido um ponto

---

2. Artigo elaborado pela Equipe DI/ Fundo de Transição (FT) Oak Foundation para nortear e fomentar o debate nos dois dias de seminário, 2022.

de reflexão e um tema pertinente para a Equipe DI. No cotidiano das instituições, este assunto é por vezes negligenciado e, por outras, nem debatido ou dialogado. Olhar para dentro e entender essa tessitura, a sua forma de se organizar, qual a sua modelagem, é um momento de reflexão importante para este ambiente interno da organização. Fazer o exercício de se observar e de se perceber no contexto da instituição é também se entender na sua estrutura organizacional, saber a existência das histórias, compreender os desafios e dificuldades e vivenciar as dores e delícias que são parte deste movimento.

Domingos Armani trouxe a reflexão sobre a estrutura organizacional e como ela ecoa no dia a dia das organizações. “Essa tessitura do cotidiano, as relações que vão se estabelecendo no dia a dia e que geram ou reiteram referências arraigadas ou mesmo inovam até, rompem com padrões estabelecidos. É aí que, muitas vezes, os conflitos, as tensões, as insuficiências e muitas dificuldades acabam sendo ancoradas nas organizações”. Para finalizar, Armani pontua que não há um modelo geral, único, definido e pronto para ser implementado:

“Trata-se de promover reflexão, mais consciência sobre qual modelo cada organização tem e de onde vem esse modelo. Como foi mudando ao longo da história da organização, fatores subjetivos e objetivos que incidiram no desenho, no aperfeiçoamento desse modelo organizacional. Como impacta a organização, em sua sustentabilidade e no seu protagonismo político. A proposta é que cada organização possa, a partir dessa reflexão, identificar quais são os desafios de avanço para si, nas suas circunstâncias, sem um modelo ideal, sem uniformização, percebendo o desenho organizacional que melhor cabe para sua realidade”.

Neste documento, optamos por não reproduzir todas as falas do seminário. A tessitura está construída a partir das colocações dos/as participantes. O nosso desafio foi consolidar as ricas contribuições num texto que possibilite adentrar nas reflexões propostas pelo evento e espelhar a complexidade do debate com temas tão instigantes e, ao mesmo tempo, inquietantes por se tratar de olhar para dentro de si, das suas estruturas organizacionais e cultura institucional. Consistiu também em identificar questões que nos ajudam, enquanto Equipe DI, a colaborar com a reflexão sobre o tema enquanto desafios de desenvolvimento institucional.



**3.**

**TECENDO  
AS FALAS**

O texto a seguir está organizado a partir das perguntas orientadoras do seminário, divididas em três blocos. Os dois primeiros com um olhar para dentro das organizações, suas estruturas e concepções e o terceiro para o externo, o campo social de possibilidades e que emergem a partir dessa tomada de consciência.

Algumas falas serão ecoadas neste material através das aspas. Isso não necessariamente significa que as demais colocações foram irrelevantes, mas as que estão em destaque se entrelaçam melhor com o roteiro pensado para a escrita.

A seguir, apresentamos o que ressoou nos dois dias de encontro. Cada indagação foi precedida de uma explicação inicial da mediadora, seguida pelo questionamento principal e as perguntas auxiliares, como podem ser conferidas no começo de cada tópico. Podemos observar, ao longo do documento, a conexão das respostas, como elas dialogam entre si e se complementam.

### **3.1 QUAL É A RELAÇÃO ENTRE O DESENHO ORGANIZACIONAL E A CULTURA DA ORGANIZAÇÃO?**

Qual é a relação entre o desenho organizacional e a cultura da organização? Todo fenômeno significativo na vida de uma organização guarda alguma relação com sua cultura institucional. Como essa cultura se expressa no cotidiano? Como dar-se conta de sua existência? Qual a importância da cultura para as dores e as delícias da organização? Faz sentido conectar o desenho organizacional a fatores culturais? Como?

Para chegar a essa primeira pergunta orientadora, partimos de uma hipótese de que os desenhos organizacionais têm conexão significativa com a cultura institucional. Como foi dito anteriormente, não se trata de pensar modelos fechados, prontos. Pelo contrário, entendemos que essa construção precisava ser coletiva, onde cada organização pudesse se perceber, olhar para suas histórias, seus desenhos, suas dificuldades organizacionais, observar o que estava consciente e até inconsciente, lançassem luz nas questões mais profundas para que, a partir das suas observações, fossem (re) pensando os seus modelos organizacionais de forma mais consciente.

O nosso convite foi promover um olhar para dentro para que as pessoas pudessem entender a relação do desenho organizacional e com a sua pertença a determinada cultura institucional e, ao mesmo tempo, se perceberem neste contexto, fortalecendo então a busca pelo aprimoramento das escolhas das organizações.

Dito isso, retomamos alguns conceitos e termos para entendermos rapidamente o que é desenho organizacional e cultura institucional. Mas, qual a relação entre ambas, a cultura rebate no modelo da organização? Uma está dissociada da outra? Ao evocarmos perguntas como essas no seminário e dedicarmos esforços para respondê-las, o evento converteu-se em um dispositivo de reflexão, de aprendizagem e de evolução estratégica para se autogerir.

O entendimento sobre desenho organizacional corresponde à compreensão de como a instituição está modelada, estruturada, o que organiza o seu funcionamento. Envolve desde a parte mais operacional como organograma, setores, programas, regulamentos e a definição de cargos; até questões de governança, políticas, as instâncias de decisão, a distribuição da autoridade na estrutura de cargos, a promoção da unidade e do alinhamento institucional.

Entendemos que há uma intercambialidade entre desenho e modelo organizacional, ambos termos muito próximos, mas distintos. Na realidade, o primeiro indica flexibilidade e maleabilidade, uma modelagem dinâmica da organização; enquanto o segundo termo remete a algo mais padronizado, engessado, um roteiro a ser seguido. O artigo “**Reflexões sobre modelos organizacionais em OSCs**”<sup>3</sup> discorre sobre esses dois termos.

Em confluência com nossa visão e abordagem, adotamos a nomenclatura de “desenho organizacional”, a qual, mais que uma definição, diz respeito a uma visão e a um sistema de valores e crenças intrínseco ao conceito, que acreditamos ser o mais adequado para compreender e lidar com organizações enquanto organismos vivos, complexos e em permanente mutação.

Já a cultura da organização está relacionada ao conjunto de valores, crenças e hábitos compartilhados pelas pessoas que a integram; expressa em rituais e na manifestação dos valores e propósitos na prática diária. Ela orienta as atitudes, hábitos e comportamentos das pessoas no cotidiano da organização. Representa como aquele coletivo percebe, pensa, sente, age e se relaciona com o interno e externo. A cultura institucional funciona como um quadro de referência (framework) a partir do qual as coisas ganham sentido, são percebidas e valoradas.

Na seara da organização, podemos dizer que a cultura congrega os aspectos conscientes e inconscientes que orientam a vida organizacional, plasmando elementos de sua filosofia, visão de mundo e de sociedade. Diríamos que a cultura vem de dentro para fora, ou seja, de acordo com Armani (2021), “das profundezas das

---

3. *Id.*, 2022.



crenças e pressupostos, normas e valores até a superfície, onde os fenômenos podem ser observados”.

Para Schein (2009, p.16), “cultura é a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros”.

Estamos abordando um pouco sobre a cultura da organização, mas entender como a organização surgiu e em que contexto, ajuda a entender o que ela carrega no bojo da sua concepção.

### Você sabia?

“A relação entre cultura e organização provém dos anos 1980, a partir dos estudos para compreender e explicar o sucesso da indústria japonesa e o fato dos japoneses atribuírem ao ambiente de trabalho como elemento influenciador na formalização de um caráter altruísta. Perceberam que era impossível entender as organizações e seus processos de permanência e mudança sem estudar sua cultura interna (ARMANI, 2021).

Dentro das organizações, sejam elas da área social ou empresarial, alguns elementos são indispensáveis para a sua existência. Nessa estrutura física representada por pessoas, seu funcionamento está relacionado, à primeira vista, por um organograma constituído de setores, departamentos, áreas de programas e projetos e respectivos cargos.

No entanto, o ambiente é tecido cotidianamente pelas pessoas e suas relações com o meio. É exatamente essa tessitura das relações das organizações que vai validando, mas também forjando

e mudando a cultura da organização percebida no cotidiano, por meio de hábitos, comportamentos, rituais e em atitudes simples que muitas vezes passam despercebidas.

Um exemplo comum é o traço de informalidade de muitas organizações, as quais rejeitam toda formalidade ou processo estruturado, procedimentos, etc. Esse é um elemento da cultura institucional, o qual revela que nas escolhas cotidianas há um valor positivo do modo informal e uma valorização negativa de tudo que remete à ordem, estrutura, procedimento, etc. Por quê? É certo que isso tem suas raízes no grupo fundador e nas circunstâncias e motivações da criação da organização. Mas por que isso se torna um traço permanente ao longo do tempo? Provavelmente porque foi sendo reiterado continuamente, sem reflexão crítica, como fazem as coisas na organização. Mas e se perguntássemos: este traço cultural de prevalência da informalidade gera efeitos indesejáveis? Quais? Como se poderia reduzir a informalidade visando melhorar processos e maior efetividade?

Na discussão, os/as participantes foram convidados/as a refletir sobre como o desenho organizacional se relaciona com a cultura institucional. Uma primeira aproximação é que a cultura se expressa no cotidiano, através da forma da tomada de decisões “quando se percebe o conflito em algumas decisões com diferentes grupos da mesma instituição”, declara Thuanne Teixeira.

A adaptabilidade às mudanças, num mundo globalizado e, cada vez mais conectado, é um diferencial, em alguma medida, requerido nos espaços organizacionais e no perfil profissional. No entanto, as resistências se fazem presentes nesta tessitura organizacional, estão impressas no seu cotidiano, manifestadas nas resistências às mudanças, em fazer diferente e até em inovar. Assim como o conflito geracional entre integrantes mais antigos e aqueles que há pouco chegaram. “É uma coisa super comum de encontrar em

organizações que são muito mistas. (...) uma resistência de quem fundou a instituição e quer mandar para sempre, mesmo sem dizer isso abertamente, e tem quem está na organização e acha que pode inventar a roda, agora, e colocar uma coisa muito nova para frente, e também não é assim”, declara, Thiago Jerohan.

É importante reconhecer que à medida que a organização congrega diferentes tipos e tempos de trajetórias pessoais, políticas e profissionais, diferentes áreas de saber, e assim por diante, essas diferenças inexoravelmente marcarão a cultura interna com clivagens mais ou menos significativas. Tipicamente, a cultura e o modo de trabalho das pessoas da área administrativa e financeira tendem a ser diferentes das pessoas da área programática; o pessoal da comunicação tende a pensar diferente das pessoas na ponta, na execução de projetos nos territórios, etc. Todas essas diferenças se fazem relevantes nos distintos modos de ser, de pensar, de se organizar e de fazer dentro das organizações.

Além disso, há também a distinção entre grupos no que diz respeito ao seu tempo de atuação na organização. O grupo que chega percebe a existência de situações já pré-estabelecidas, mesmo que não tenha sido, de fato, estabelecido, mas culturalmente foi constituído e legitimado. A cultura é um dado subjetivo que, entretanto, se faz presente de forma nítida nas práticas cotidianas.

Uma ponderação feita pelos/as participantes foi a necessidade em equalizar o grau de importância de quem acumula experiência, está há anos na instituição e contribuindo desde a sua fundação e o desafio de quem chega também para somar, contribuir, mas tem que lidar com situações já estabelecidas e não consegue avançar nas suas proposições de trabalho. A sugestão dada foi encontrar um caminho a ser trilhado conjuntamente, no qual memória, experiências

e práticas estabelecidas não sejam tomadas como obstáculos à inovação e vice-versa.

Muitas vezes, a relação entre o perfil das pessoas e a ocupação de determinados cargos enseja uma disputa de poder, trazendo questionamentos e desconfortos internos. “tem sempre alguma questão sobre divisão de cargos e divisão de responsabilidade (...) é comum ter problemas ou acordos insuficientes”, afirma Sileide Brito.

Os conflitos dentro das organizações, e até as disputas de poder são situações conhecidas e esperadas nesses ambientes, sendo previstas por estudiosos da área, como é possível conferir no box abaixo.

De acordo com Foucault (1981) as relações de poder acontecem por meio de uma relação e não por posse de alguma coisa: “o poder é uma relação, não é uma coisa”.

Bourdier (1889) aborda a questão do poder a partir da noção de campo de forças entre sujeitos diferentes, que por sua vez, também estabelecem uma relação.

É possível inferir, portanto, sempre que houver a convivência entre pessoas, inevitavelmente, haverá divergências de opiniões, ideias, valores e situações deflagradoras de conflitos. Essa condição pode ser vista de duas formas: sob o prisma negativo ao gerar problemas institucionais ou sob a ótica positiva, pela busca de soluções, as quais podem trazer benefícios às organizações.

**“Tensões e conflitos podem ser tomados como sintomas de questões relevantes e necessidades emergentes da organização”, pontua Domingos Armani.**

Nas relações cotidianas dentro de uma organização sempre é possível observar disputas de poder, mais abertas ou mais sutis. Vida normal... A questão é se tais disputas extrapolam os limites do respeito, da ética, do bom senso e do bem-estar pessoal e coletivo, podendo comprometer todo o sistema.

Cabe mencionar como parte deste debate a importância do papel das lideranças nas organizações. Até por que, conforme explicita Schein (2009, p.11) “(...) liderança e cultura estão conceitualmente entrelaçadas”. A liderança exerce um papel essencial na modulação da cultura interna, na mediação das relações de trabalho, assim como no fomento de debates que oportunizam uma constante oxigenação e inovação da organização. Muito embora o tema da liderança não tenha sido objeto principal desta discussão, cabe um adendo acerca da importância de a liderança compreender a cultura organizacional e ser capaz de buscar aprimorá-la ao longo do tempo. As lideranças, sua visão, seu perfil, suas experiências e autoridade, são peças-chave dos processos de mudanças e transformações na organização. E, vale lembrar, mudanças significativas não são possíveis sem alteração de elementos da cultura institucional.

As OSCs, integrantes do Fundo de Transição (FT) da Oak Foundation, têm trajetórias distintas em sua constituição. Enquanto algumas possuem anos de atuação, já tendo vivenciado conflitos geracionais nos cargos de gestão, outras estão iniciando a sua jornada no campo social, saindo do lugar de grupo de amigos/as para se formalizarem enquanto organização, reivindicando suas pautas, adotando seu modelo organizacional, se institucionalizando (para despersonalizar as decisões) e definindo a estrutura de cargos e responsabilidades.

A cultura organizacional passa por mudanças, mais ou menos perceptíveis ao longo do tempo, tanto pelas experiências vividas pela organização, por seus aprendizados, como pelas mudanças de equipe e de lideranças. Essa dinâmica precisa ser compreendida por todos/as, especialmente sobre os desafios ao aprimoramento da cultura institucional no atual ciclo de vida da organização, os quais são parte da agenda da governança e da gestão executiva.

Para Rosimere Peixoto, “ele (o modelo organizacional) se constrói, mas se altera também”. Luíza de Souza, corrobora com a opinião da colega de trabalho ao afirmar que “quando nos propomos à construção das organizações, precisamos assumir que os modelos institucionais são passíveis de mudanças. A nossa principal dificuldade com uma organização é o seu desenvolvimento. Provocar mudanças no seu desenho, na cultura e responder o melhor possível aos desafios de cada tempo”.

### **3.1.1 O VELHO E O NOVO NO DIÁLOGO COM AS MUDANÇAS**

O ressoar sobre as mudanças e a valoração em relação ao tempo de existência podem ser conferidas na fala de Luíza de Souza, “eu gosto muito dessa ideia das dores e delícias. Porque é doloroso reconhecer o valor de quem é velho e o valor de quem é novo. É doloroso criar novas respostas para o contexto, mas, ao mesmo tempo, valorizar aquilo que já tem estrada também. Tem muitas dores e delícias montadas nisso”.

Os modelos surgem nas organizações para atender a uma necessidade e demanda, mas esse acumular de formatos, de escolhas conectadas por diferentes visões e abordagens, requer abertura para o diálogo, o repensar do fazer educativo, uma ação-reflexão-ação.

Neste local de escuta ativa, as organizações desbravam novos papéis em seu desenvolvimento e evolução institucional. A escuta precisa ser tanto de dentro para fora, como de fora para dentro. Observar também o contexto e o que ele sinaliza. É preciso ter a capacidade de escutar, de perceber os anseios de cada tempo e ressignificar a sua prática. Um exemplo é a pandemia do Covid-19 que impôs à sociedade uma nova forma de agir, ser e repensar as suas práticas, isso em todos os âmbitos e setores.

Essa adaptabilidade e a capacidade de escuta oportunizaram, no caso específico das OSCs, muitos aprendizados e a possibilidade de mudanças e revisões de ações, como afirma Luíza de Souza, “precisamos estar abertos, aprender o novo com outras pessoas”.

Por outro lado, há outros desafios que podem ser constantes na vida da organização, como a luta pela sua sobrevivência e como isto pode afetar os seus ideais e a cultura institucional. É o que pondera Juliana Accioly “(...) como a gente se relaciona com essas demandas de sobrevivência? Acaba que ficamos presos às necessidades de sobrevivência, quebrando um pouco com o que seria essa cultura”.

O questionamento vai mais além. A indagação é: como equilibrar a sustentação financeira com os ideais de luta, a militância política das organizações? Trazendo o questionamento do coletivo, “a que será que se destina”? “Para que serve? ” Afinal, os desafios da sobrevivência institucional influenciam na dinâmica e estrutura da organização.

Esse impacto fica evidente nos questionamentos dos/as participantes, no ressoar sobre como os desafios da sobrevivência impactam na cultura institucional e no desempenho organizacional. Como mobilizar recursos e qual o efeito no DNA institucional na sua essência e ideal?

Isso rebate na existência da organização, no cumprimento da



sua missão alinhada aos seus valores e em manter uma determinada estrutura organizacional. A ponderação foi: que chão é esse e qual o preço que se paga pelas escolhas? Como ser sustentável sem abrir mão da sua missão? A explicação é dada por Domingos Armani, “Toda organização tem uma estrutura/organograma, um desenho que diz como se espera que as coisas funcionem. Mas o que vale mesmo é a tessitura cotidiana, que pode tanto sustentar/manter aspectos da cultura, como também romper com alguns aspectos dela. O desafio é saber ler o que a organização precisa a cada ciclo, e identificar que aspectos da cultura precisam ser melhor equalizados ou mesmo superados”.

A mudança dói, e dentro desse processo de transição cabe olhar para essa dor identificá-la e tratá-la, observar o que “permanece e o que muda na nossa trajetória institucional”, pondera Luíza de Souza.

No diálogo da relação entre o desenho organizacional e a cultura institucional, as falas dos/as participantes ecoam como um convite para observar a correlação entre a concepção de democracia e a de organização. Como conferir igualdade de espaço e de expressão para os grupos historicamente excluídos, e ser coerente entre o desenho organizacional e a ação institucional. “(...). Todo mundo acha que tem a mesma voz e poder de voto. Acredita que colocar para debaixo do tapete alguns problemas e algumas crises é sinônimo de democracia nas organizações”, pondera Thiago Jerohan.

Trata-se de um ponto sensível e necessário: trazer visibilidade ao que pode estar invisível. Um questionamento emerge após essa reflexão e estendemos aos leitores: **Como um desenho organizacional pode dar conta dessas situações?**

Aqui, cabe uma pausa para as seguintes reflexões: o que está debaixo desse tapete e dói olhar? O que está consciente, mas o que ainda está inconsciente? Adentrando nos aspectos da



cultura institucional e aqui retomando o que foi pontuado pelos/as participantes, a partir da fala-síntese da mediadora do evento, Nataly Queiroz, o que “requer pensar nas pessoas, nos diversos contextos, sejam eles internos e/ou externos; a razão de existir da organização; a que ela se destina; o porquê da sua existência, o seu modelo e suas dimensões visíveis e invisíveis”.

O que está visível é passível de ser trabalhado. Mas aquele aspecto presente apenas nas entrelinhas dos relacionamentos, nas sutilezas das ações, não palpável e até fora do alcance do olhar da instituição? Neste caso, demanda um debruçar-se sobre, refletir, perceber como está lidando com os conflitos, como essa dimensão impacta no desenho e funcionamento organizacional e do desenvolvimento do trabalho.

Nesse espectro do jogar luz sobre a sombra, sobre a invisibilidade, a sugestão, de uma das participantes, é dispor de um espaço de escuta para cuidar de questões estruturais, uma espécie de “ouvidoria” ou “escutatório”. A proposição é necessária e, ao mesmo tempo, provocativa, afinal é ter a coragem de olhar para situações delicadas e sensíveis, as quais muitas vezes são jogadas para debaixo do tapete, inseridas no hall do esquecimento e do “não quero saber para não ter que lidar com essa situação”. Mas, é fundamental oportunizar um mecanismo que faça as organizações notarem e tratarem de casos desconfortáveis, tensos, conflituosos e discriminatórios.

**“Criar uma política de bem-viver dentro das OSCs para oportunizar um ambiente saudável”, sugere Camila Frederico.**

## 3.2 COMO SE DÁ O PROCESSO DE MUDANÇA CULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES?

Para essa pergunta, o convite foi dialogar sobre os processos de mudança que envolvem transformações na própria cultura interna das organizações. Afinal, cada concepção, metáfora, modo de se entender e analisar uma organização também carrega dentro de si uma maneira de como intervir e modificá-la: são como símbolos que indicam quais são os aspectos centrais a serem observados e os processos mais adequados para analisá-los e ajustá-los.

Entender esse processo de transformação é lançar mão do que, até então, estava pactuado e se debruçar sobre possibilidades de evolução. A cultura muda quando novos valores são incorporados pela experiência e/ou são trazidos de fora dela como aperfeiçoamentos úteis. Como afirma Armani (2021) em seu artigo, intitulado **Identidade e cultura institucional nas organizações**. Material do curso online sobre Planejamento Estratégico do Itaú Social.

“(...) novos valores só serão incorporados às crenças e pressupostos básicos se for provada sua validade, isto é, se emergir a percepção coletiva de que tais valores trarão benefícios para a organização. Somente quando isso ocorre é que novos valores poderão ser integrados ao nível dos pressupostos inconscientes. A cultura vem de dentro para fora, das profundezas das crenças e pressupostos, normas e valores até a superfície onde os fatos possam ser observados”.

Mas se já temos a definição, por que trazer à tona esse questionamento? A discussão partiu do pressuposto que todo processo de mudança só é de fato incorporado se os/as envolvidos/as se sentirem partícipes dele, refletirem, forem protagonistas e corresponsáveis por sua implementação.

Uma analogia usada para facilitar a compreensão dos/as participantes foi a de um iceberg. Como entender a cultura organizacional sob a perspectiva de um iceberg?

Figura 01 | iceberg da cultura institucional - um exemplo



Fonte: elaborada pelo autor

O que está no topo, acima da linha d'água, representa o que é perceptível, visível e tangível. O nível abaixo, em crescente profundidade, representa os valores e princípios, somente em parte conscientes, e o nível mais profundo é a base do iceberg e representa o conjunto das crenças, os pressupostos mais profundos, onde se originam os valores que orientam as regras e comportamentos. A figura do iceberg mobilizou e chamou a atenção sobre o mergulho das coisas e o que podemos encontrar ao fundo. Isso movimentou a discussão e levou o grupo a pensar sobre as diversas questões que se localizam em terrenos sensíveis, que ficam ao fundo, na sombra e nem sempre se revelam na superfície.

Numa sociedade globalizada e ainda vivenciando a pandemia da Covid-19, as consequências estão presentes nas pessoas e em todos os setores de diversas formas, impulsionando a todos/as a redirecionarem suas rotas e a terem novas experiências. A própria mudança torna-se parte intrínseca da transformação e amadurecimento do ser humano e das organizações. Precisa oxigenar-se, reinventar-se, acompanhar os anseios do atual contexto da humanidade. Como foi dito anteriormente, mudar dói, mas ao mesmo tempo tem as suas delícias, novos aprendizados, descobertas e inovações.

No compasso das mudanças e de entendê-las adentramos em novas reflexões trazidas pelos/as participantes. Um terreno sensível, afinal mexe com as emoções, com as histórias construídas, evoca as militâncias para fazer a diferença, colaborar com o bem-estar do outro e a oposição às opressões. Tantas bandeiras levantadas, com os propósitos dos mais diversos, mas com objetivo único: o direito ao bem-estar socialmente, economicamente, politicamente, emocionalmente, em todas as áreas que ajudam a constituir e construir integralidade do ser humano.

Para os/as participantes do seminário, a mudança cultural

ressoou fortemente no que diz respeito ao momento presente, ao cenário político que tem contribuído, infelizmente, para a perda de direitos e regressão nos direitos sociais. Não há como o contexto perverso não incidir na dinâmica interna de relacionamento e poder nas organizações, e mesmo na sua cultura interna. “Como é que podemos abandonar a cultura se estamos tendo um retrocesso à democracia, que está o tempo todo sendo atacada, assim como as instituições. Essa mudança tem que estar alinhada com esse cenário político. (...) Não adianta ser uma instituição sustentável com um cenário político em que retrocedemos”, pontua Cristiane Crespo.

Outro aspecto levantado pelo grupo participante diz respeito à relação entre o formal e o informal. Como lidar com as relações de trabalho, a dinâmica de poder, como isso afeta o comportamento organizacional e contribui para a mudança da cultura institucional? A sugestão foi encontrar mecanismos para criar relações saudáveis, onde cada um/a saiba das suas responsabilidades e tenha papéis bem definidos.

A proposição de que se estabeleçam relações saudáveis é um indicador da necessidade de olhar para algo que está tangenciando no cotidiano, requer um mergulho para observar o que está nas profundezas desse iceberg. O que está sendo negligenciado? A reprodução das desigualdades raciais nas relações de trabalho? O racismo estrutural dentro de algumas organizações da sociedade civil, as quais não estão isentas dos privilégios concedidos aos brancos e, desta forma, contribuindo, infelizmente, para um fosso nas relações sociais?

O seminário adentrou, mais especificamente, em aspectos que tocam em como os temas das desigualdades raciais, de gênero, classe e de geração estão sendo tratados (ou não) pelas organizações. Esse mergulho é necessário para olhar e perceber se assuntos estruturantes, como racismo e interseccionalidades,

estão sendo tematizadas e devidamente endereçados nas OSCs. Dentro das organizações sociais também começamos a identificar um fosso nas relações?

Como lidar com questões, por exemplo, de machismo e racismo, impregnadas em algumas instituições e promover mudanças? “(...). Precisamos tratar questões estruturais de forma estrutural. O problema é que não tem mudança de cultura quando apenas colocamos questões estruturais como coisas pontuais ou questões que são pessoais”, afirma Camila Frederico.

Colocações contundentes do grupo apontam que os debates nas organizações precisam acontecer, buscando maior coerência entre o que se diz e o que é de fato. As políticas internas devem ser tão assertivas quanto se propagam externamente. Foi feito um questionamento acerca de como trabalhar com a pauta do anti-racismo sem uma mudança interna na forma como se lida com a questão da população negra e sua representatividade na equipe. Um debate duro, mas que deve ser realizado de dentro para fora.

“É um processo lento, porque não é fácil você assumir onde está o seu racismo e o seu machismo e a partir daí constituindo novas fontes de relações (...). Eu acredito muito nesse processo da escuta, de você rever práticas, a sua ação e a sua metodologia de trabalho”, declara Rosimere Peixoto.

As transformações precisam ser pactuadas em grupo, assim como ter mecanismos para tratar e lidar com as questões estruturais adequadamente. Parte-se do pressuposto desse querer. Olhar para dentro de si, reconhecer seus problemas, revisitá-los, observar de forma sincera para as adversidades, as questões estruturais, as dores mais profundas submersas no mar das emoções, atitudes e comportamentos. Notar as sutilezas, rever valores, abrir-se para a

escuta institucional com os seus pares, cuidar dos pontos sensíveis e que devem ser caros e estimados para as organizações, pactuar os acordos e mudar.

Cabe, ainda, sublinhar que as organizações são constituídas por pessoas. As mudanças também perpassam por elas e é preciso coragem para olhar para as luzes e sombras dessa relação (pessoas e instituições) e deixar vir, emergir os conflitos para serem tratados, conforme comentou Luíza de Souza que se antecipou à próxima reflexão: o que está emergindo e requer maior atenção?

**“Mudar a cultura é um processo que demora e pode doer bastante também, mas ele abre várias outras possibilidades de futuro”, pondera Camila Frederico.**

Importante refletir sobre como as OSCs surgiram e hoje entendem e enfrentam esse processo de mudança. Fatores políticos e econômicos estão em cena para contribuir para este redirecionar das suas atividades e até da sua missão institucional.

Algumas instituições antigas têm uma plataforma de trabalho que garantiu chegar aonde chegaram, mas hoje vivenciam um período de incertezas e dúvidas. Elas têm o lastro da sua atuação, o peso e até uma certa cobrança da sociedade por suas ações e posicionamentos. Mesmo na cultura organizacional, há elementos sólidos e outros mais propensos à mudança. O ponto de equilíbrio ou a chave de mudança é exatamente perceber esse momento, se preparar e fazer o giro.

Falamos dessa flexibilidade, capacidade de mudança e de adaptação ao longo do tempo nas organizações. Esses são elementos importantes para o redirecionamento das suas ações, o repensar das suas políticas institucionais e de adaptações com o contexto, como veremos adiante, nas reflexões da pergunta a seguir.



### 3.3 O QUE ESTÁ EMERGINDO NO CAMPO DAS OSCs SOBRE ESTE TEMA E REQUER MAIOR ATENÇÃO?

As reconfigurações na política institucional, nas formas de militância e ativismo, e a ampliação das ações em rede nas últimas décadas trouxeram novos desafios para a prática, mas também para os valores e desenhos das organizações da sociedade civil. O que está emergindo no campo das OSCs e requer mais atenção? Como isso repercute na sua organização? Este foi o chamado para a reflexão da terceira pergunta do seminário, no segundo dia de encontro virtual.

Ao adentrar nesse tópico, Cristiane Felix, integrante da Equipe DI, traçou um panorama do que está emergindo no campo das organizações, pontuando que novos temas, novos desenhos organizacionais e formatos estão surgindo em detrimento do que era vigente antes, desde os anos 1990. Tudo isso foi se movendo com força e novas estruturas estão surgindo, assim como, pautas com debates mais fecundos, que mexem com dores mais profundas, como o racismo estrutural e institucional.

Cristiane Felix coloca que “tudo isso começa a emergir no campo das OSCs e vem junto com esses novos desenhos dessa sociedade em rede, com novas tramas que se fazem. Isso influencia, também, a forma de se desenhar os novos movimentos e de atuar também no campo das organizações. Tem a atuação de rede, mas têm algumas organizações que já surgem um pouco movidas por esse DNA da atuação em conjunto com os movimentos”.

No decorrer das falas, alguns pontos foram recorrentes no que tange ao papel das organizações, o seu reconhecimento com novos



modelos e formatos, crises de legitimidade e um contexto árido fomentado por uma onda de desabono das ações das organizações da sociedade civil. Mas, neste campo tão adverso de crises, surgem tendências, caminhos de possibilidades para uma nova tessitura.

Voltando as nossas atenções para as organizações participantes, temos contextos distintos, modelos organizacionais diferentes, a começar pelo seu tempo de existência. Aqui, pedimos licença às demais para pontuarmos sobre a FASE-PE, uma das mais antigas no estado de Pernambuco e do Brasil, escritório regional de uma organização nacional com 60 anos de atuação. Ou seja, “desde a sua constituição até os dias atuais, foi e tem sido testemunha das transformações, atravessou diversos contextos e é protagonista da sua história”, revela Luíza de Souza. Assim como as demais beneficiadas por este programa, que possuem suas trajetórias distintas e iniciaram em outros contextos e/ou estão se constituindo.

O que queremos dizer com tudo isso? O contexto exerce forte influência nas políticas e ações das OSCs, assim como nos seus desenhos organizacionais. As grandes mudanças que perpassam a sociedade, da economia à política, da cultura às dinâmicas sociais, da tecnologia à espiritualidade, todos são vetores de mudança que estimulam, desafiam e favorecem certas mudanças nas instituições e organizações sociais. Essas mudanças externas vão exigir alterações internas nas organizações. Suas lutas terão, em alguma medida, de responder às necessidades e desafios do momento.

No retrospecto, podemos observar que já tivemos pautas sociais de defesa dos direitos da infância e adolescência, das mulheres, da democratização dos meios de comunicação, para citar alguns poucos exemplos. Assim como também evoluiu a adoção de novos termos para designar os “campos de identidade no setor social”, revelando a adequação aos novos contextos. Mais que mudança, nós temos uma adaptação crítica à realidade de contexto imposta, requerendo

um realinhamento de identidades, modelagens e estratégias e o que advém dela.

O cenário atual vem imprimindo “uma onda desdemocratizante e neoconservadora, provocando um lastro de desmonte de políticas públicas e reduzindo os espaços de participação e controle social das OSCs”, conforme evidencia o texto produzido pela Equipe DI. Consequentemente, tem gerado uma crise de identidade e legitimidade de muitas organizações e impactado nos novos desenhos, novas tramas e nas formas de atuar.

Com este novo panorama, algumas instituições já surgem com a perspectiva de atuação em rede, carregam isso na sua constituição e até na busca por apoios, como foi pontuado por Camila Frederico, uma das participantes do seminário. “Eu vejo os movimentos sociais cada vez mais em busca de financiamentos para os grupos e não apenas para suas próprias ações, mas com um desejo de atuação horizontal em rede, inclusive pensando em projetos de captação”.

Se por um lado há a perspectiva de atuação em rede, por outro, tem os desafios de um mundo cada vez mais tecnológico e conectado. Como se comunicar nesse mundo virtual? Ou até mesmo como lidar com as redes sociais, as fakenews e situações advindas dessa teia tecnológica? Esta é uma vertente que não pode ser ignorada, haja vista os prejuízos e estragos, que uma notícia falsa divulgada maldosamente, pode causar no âmbito pessoal e /ou institucional.

Como gerir essa crise comunicacional? Como compreender e utilizar as redes sociais digitais a favor das causas e das organizações que as sustentam? Os questionamentos servem de pistas do que pode ser ofertado para as organizações participantes, como a educação para o uso das redes sociais e a comunicação em si podem contribuir para o fortalecimento da imagem e reputação institucional.

Vale ressaltar que é muito comum as organizações sociais se aterem à perspectiva instrumental da comunicação, desconhecendo ou negligenciando a necessária politização do olhar sobre o campo comunicacional, o que é ainda um desafio. Pensar a comunicação não apenas como atividade-meio, mas como atividade fim, fundamental para o fortalecimento dos laços internos, para a sustentabilidade e para a intervenção política na esfera pública.

No observar desse cenário, do que está emergindo, há um desafio chave de repensar a distribuição de poder e autoridade nas organizações, relação de cargos, funções e papéis nas OSCs, aprofundando o senso de (co)responsabilidade. O grupo trouxe o olhar nesta direção e a necessidade da clareza dos papéis tanto dos/as colaboradores/as quanto da própria instituição. Além dessas duas acepções, há o costurar de uma teia com diversidades de construções, concepções e atuações das organizações.

Neste último aspecto, a questão ambiental e as mudanças climáticas reverberam na fala de alguns integrantes, fazendo pensar sobre a necessidade de conciliar pautas históricas com novos temas que chegam e precisam ser incorporados ao cotidiano. Ou seja, como reivindicar “direito à moradia, à cidade. (...) O caráter que ela tem de emergência e de gravidade. (...) e como é que isso se traduz em algumas situações que parecem contraditórias porque muitas vezes o acesso ao direito à habitação, por exemplo, vai de encontro à preservação e ao cuidado ambiental defendido por outra organização”, pondera Luíza de Souza.

Complementando a fala acima, Thiago Jerohan questiona: “Qual é o papel da outra organização, além da minha? Como nos complementamos? (...) Quando entendemos qual o nosso lugar nesse ecossistema de organizações, fica mais fácil encontrarmos soluções”.

Na perspectiva de responsabilidades e papéis nas organizações, uma reflexão de Domingos Armani coloca luz em como é possível minimizar os conflitos internos e desconfortos tão corriqueiros dentro das organizações, independente do seu tamanho e tempo de constituição. Para ele, um ponto importante dentro das instituições diz respeito ao grau de autonomia, (...) “ a tendência é menos hierarquia e mais agilidade, mais autonomia das partes, dentro do todo organizacional, a partir de uma unidade fundante, sempre atualizada”.

Em relação ao ecossistema vivo, que é a trama pulsante de organizações em processo de transformação, há uma reflexão pertinente que diz respeito às tendências advindas dessa situação. Em sua explanação para os/as participantes do seminário a respeito da percepção sobre as hierarquias e a falta de autonomia, Domingos Armani fez uma análise de cenário dos desafios nos campos social, educacional e político e trouxe a ponderação do que emerge da crise das instituições e as tendências para esse novo caminhar.

Destacam-se três tendências, a saber: redução das hierarquias; maior autonomia das partes (programas, projetos, setores) em relação ao todo institucional, e maior agilidade e capacidade de adaptação.

O seminário chegou ao fim com uma análise de cenário e as possibilidades do que poderão emergir após os debates nos dois dias de encontro. Um convite final foi pensar sobre o que cada organização levará de aprendizado e de aplicabilidade para a sua rotina.

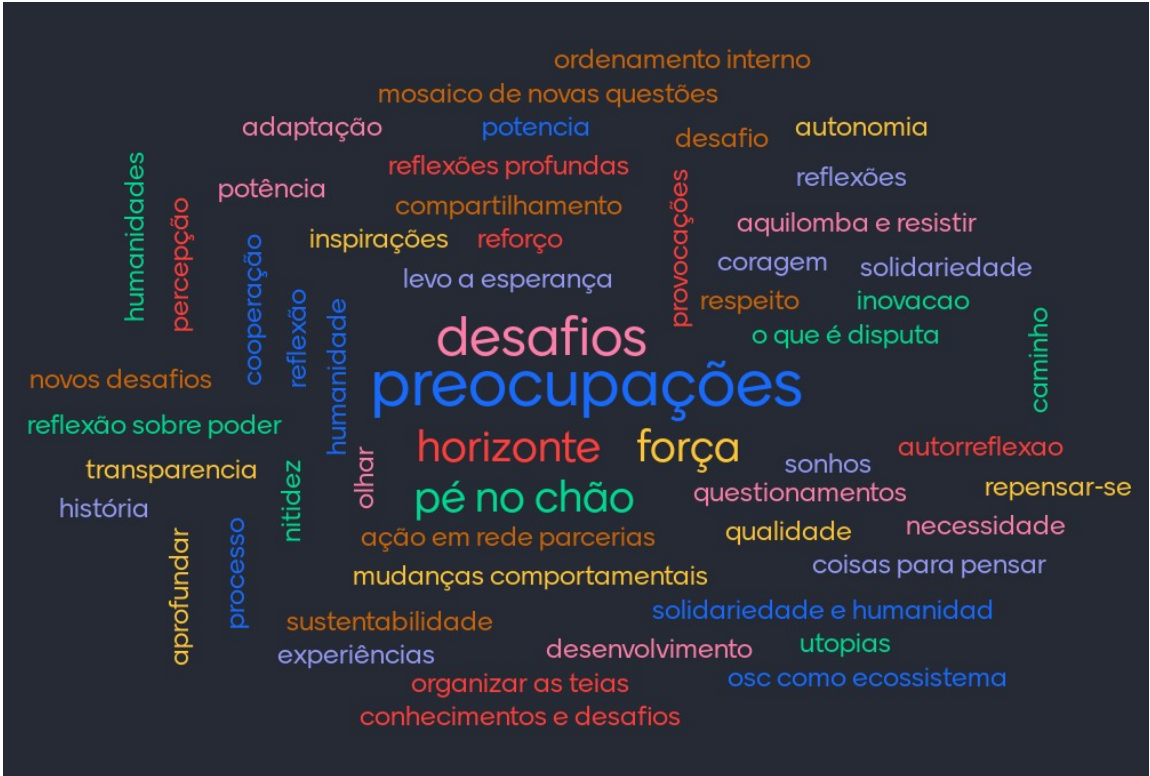
A semente do que precisa emergir requer um exercício de pausa e reflexão, para observar esse contexto, por hora tão difuso, de mudanças estruturais profundas, para entender e perceber qual é a renovação possível e que caminhos se pode trilhar em direção

a este novo. Uma fase em construção que vai requerer, dos/as participantes, reflexões, revisitações desse cenário, que impulsiona algo que quer nascer e que para isso redimensiona ações e impulsiona reposicionamentos.

### 3.4 O QUE VOCÊ ESTÁ LEVANDO DE MAIS IMPORTANTE DESTA REFLEXÃO?

O ecoar desse questionamento, dos/as participantes, pode ser conferido na nuvem de palavras reproduzida abaixo, realizada pela plataforma online Mentimeter.

Figura 02 | Nuvem de palavras



Fonte: elaborada pelo autor

Ao observarmos essa imagem, percebemos que **desafios e preocupações** ocupam a centralidade, seguida por **forças e pé no chão**. Correlacionando com as discussões do debate, o contexto que as OSCs têm vivenciado tem sido desafiador, exigindo de cada uma o repensar das suas práticas institucionais, requerendo forças para perceber o que nem sempre está visível, exigindo um mergulho no invisível, mas com consciência (pé no chão) de que, ao emergir, algo novo poderá surgir.

## CONSIDERAÇÕES

Na realização deste seminário, a Equipe DI tinha como hipótese que o desenho organizacional estava relacionado de forma significativa com a cultura institucional e o debate girou em torno dessa relação. Os muitos silêncios “ecoados”, em alguns momentos, podem dar pistas de como esses temas ainda precisam ser discutidos e tematizados no meio das OSCs, uma vez que tocam em um campo sistêmico, arrolando muitas sensibilidades e temas complexos da cultura interna. É uma temática que faz mergulhar nas relações e toca em campos sensíveis como relações de poder, reconhecimento, autonomia, mas também visão de mundo, expressão no mundo e caminhos internos de renovação.

As temáticas abordadas neste documento não se encerram aqui, sugerimos complementarmente, leituras sobre cultura e comportamento organizacional, identidade institucional, missão, visão, valores e liderança. Você pode conferir a indicação de literaturas a respeito em: “Dicas de Leitura”.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMANI, Domingos. **Identidade e cultura institucional nas organizações: contextos e desafios**. Material do curso online sobre Planejamento Estratégico do Itaú Social, 2021.

BERTERO, Carlos Osmar. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

COLPO, C. D.; CAJU, M.C; GOMES, M. et al. **Relações de trabalho e liderança: uma discussão sob o olhar dos afetos e do poder na cultura organizacional**. In:Intercom, 2020, Salvador. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2020/resumos/R15-1348-2.pdf>  
Acesso em: 06 jun. 2022.

MACHADO, F.C.L; MARANHÃO, C.M. S. A; PEREIRA, J. J. **O conceito de cultura organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos em administração**. Revista Reuna, Belo Horizonte, v.21, n.1, p75-96, Jan. – Mar. 2016 - ISSN 2179-8834. Disponível em: [https://www.repositorio.ufop.br/bitstream/123456789/8110/1/ARTIGO\\_ConceitoCulturaOrganizacional.pdf](https://www.repositorio.ufop.br/bitstream/123456789/8110/1/ARTIGO_ConceitoCulturaOrganizacional.pdf). Acesso em: 06 jun. 2022.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009



# APÊNDICE

## APÊNDICE A – REFLEXÕES SOBRE MODELOS ORGANIZACIONAIS EM OSCs



### Reflexões sobre modelos organizacionais em OSCs

*Não se deixe confundir pelas superfícies; nas profundezas tudo se torna lei.*  
Rainer Maria Rilke

Por que nos organizamos assim? O tema do nosso 3o seminário temático remete à reflexão acerca das formas organizacionais adotadas pelas organizações da sociedade civil na atualidade, buscando elucidar os fatores que incidem sobre a “escolha” do desenho organizacional das organizações, assim como sobre as relações entre modelos (meios) e propósito político (fins).

Poucas vezes as organizações e movimentos sociais têm a oportunidade, e a coragem, de pensarem sobre as formas organizacionais que adotam e de se perguntarem sobre o porquê desta “escolha”.

Escolha aqui vem entre aspas porque se sabe, ou dever-se-ia saber, que as supostas escolhas são somente parcialmente ações racionais, conscientes; boa parte dos fundamentos dessas escolhas são de natureza subjetiva, enraizando-se em múltiplos fatores culturais que até mesmo precedem o ato de definir um determinado modelo organizacional.

Faz-se importante, portanto, investigar a cultura institucional das organizações, em conexão com o panorama da cultura política do campo da sociedade civil e da própria cultura regional e nacional. A seleção de determinados desenhos para dar forma e estabilidade à ação sociopolítica guarda relação significativa com um conjunto de valores, princípios e modos de pensar (arquétipos/frames) subjacentes ao nível consciente e visível.

Uma das grandes transformações do pensamento ocidental no último século foi a crítica ao Positivismo e ao Funcionalismo na Ciências Sociais, e a emergência do paradigma da Complexidade. Este processo teve e ainda tem grande influência na forma de conceber e tratar as organizações enquanto fenômeno sócio-antropológico. Se antes as organizações eram consideradas a partir de metáforas do tipo “máquinas” ou “organismos”, mais recentemente elas passaram a ser compreendidas como sistemas vivos, nos quais forma (estrutura e modelo organizacional) e conteúdo (missão/propósito) não expressam uma visão instrumental de meios e fins, mas sim, dimensões em permanente interação e fluxo, ambas fins em si mesmas, na medida em que a ambiência institucional induz e favorece certos valores, atitudes e padrões de relacionamento, tornando-se ela própria uma dinâmica que influencia pessoas dentro e fora das organizações.

Um movimento político-cultural de época com efeitos sobre o mundo social e político é o questionamento do sentido, da finalidade e da funcionalidade (responsividade/resolutividade)



das instituições no mundo contemporâneo. Tal questionamento emerge tanto da crescente percepção da burocratização e impermeabilidade das instituições ocidentais quanto de sua lógica não democrática de concentração de poder e autoridade. Também a partir da crítica às estruturas coloniais de reprodução de práticas e ideias do Norte Global, emergiram movimentos na sociedade civil de valorização dos saberes locais e populares, assim como de arranjos organizacionais adaptados aos territórios do Sul Global, marcados tanto pelas profundas desigualdades como pela imensa diversidade e potencial criativo de soluções.

Por outro lado, as mudanças sócio-econômicas, políticas e culturais e as inovações tecnológicas desafiam as instituições para além de seus limites e padrões habituais, como fica evidente no caso da educação, do sistema acadêmico, da família e assim por diante. A antiga institucionalidade está em crise e perece enquanto uma nova institucionalidade luta para emergir.

Na crítica aos padrões hierárquicos, rígidos e não permeáveis das instituições vigentes emergem elementos como a valorização do pertencimento, a horizontalidade e a autonomia como princípios organizativos, bem como a adaptabilidade, estruturas flexíveis, agilidade decisória, inovação, a colaboração e a conexão, a liderança situacional (como capacidade e não como essência) e a humanização dos ambientes de trabalho.

Vetor importante da crítica às instituições, de abertura de brechas e de progressos significativos no panorama institucional é a demanda por afirmação, diversidade e representação na sociedade, representadas pelo feminismo, pela perspectiva de gênero e pela luta da emancipação das mulheres, pela luta antirracista e a afirmação dos direitos da população negra e pelo reconhecimento das pessoas LGBTQIA+ como cidadãos/cidadãs de pleno direito.

Fundamental também mencionar o advento recente do mundo digital e do assim chamado net-ativismo (ou ciberativismo), que transformaram as formas e práticas de participação direta e de atuação sociopolítica à esquerda ou à direita do espectro político. A plataformação da vida fez com que as novas e dominantes formas de interação social sejam agora mediadas pelas mega plataformas do capital, colocando em xeque as noções e formas sobre como nos comunicamos com os mais amplos e diversos públicos, dialogamos e buscamos exercer algum tipo de influência.

Por fim, a pandemia de COVID-19, mesmo em países com enormes brechas digitais como o Brasil, acentuou a percepção de quebras de fronteiras entre o virtual e o presencial nas incidências políticas, nas transações econômicas, nas relações trabalhistas e em outras frentes. As ruas, as organizações, as redes e coalizões vivem o desafio de se reajustarem, criando novas demandas e a necessidade de ajustes nos arranjos organizacionais.

Este mundo complexo e plural tem, portanto, exigido que as organizações deixem de ser definidas pela estruturação mecânica de seus recursos para transformar-se em uma rede de conexões flexíveis para a cooperação. Da organização-máquina para a organização-rede.

Já não temos a ilusão do controle total sobre a realidade. A complexidade sinaliza para um mundo dinâmico, plural, incerto, mutante, paradoxal e caótico, em meio ao qual precisamos ser capazes de gerenciar e avançar no caos, a partir de propósitos e estratégias bem definidas e sempre atualizadas, e não mais perseguir linearmente metas definidas. Avanços tendem a emergir dos processos complexos e não de forma direta e linear de nossas ações.

Num mundo assim, aprendizagem, adaptação e inovação tornam-se vitais para a sobrevivência e a sustentabilidade das organizações. O desenho e a dinâmica organizacionais precisam estimular e favorecer essas características. O que implica rever e repensar as relações entre saber e poder nas organizações.

O 3o Seminário Temático será estruturado por rodadas de reflexão coletiva orientadas por três perguntas geradoras:

**1) Qual é a relação entre o desenho organizacional e a cultura da organização?**

Qualquer grupo social que tenha algum tipo de trajetória compartilhada terá desenvolvido uma cultura. Pode-se pensar a cultura como *“a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros”* (Edgar H. Schein - Cultura organizacional e liderança, p.16). Assim, a cultura institucional compreende: desde a linguagem, costumes, tradições e rituais de uma organização, até as normas do grupo, os valores assumidos e princípios, hábitos de pensar, modelos mentais e significados compartilhados.

Pode-se presumir, então, que todo fenômeno significativo na vida de uma organização deve guardar alguma relação com sua cultura institucional. A cada evento sócio-antropológico significativo no cotidiano de uma organização pode-se indagar acerca dos fatores culturais subjacentes que fazem com que tal fato exista e se expresse daquela forma e com certo significado coletivo. Mas, cabe perguntar, como se constitui a cultura de uma organização? É uma escolha consciente dos fundadores e de suas lideranças? Como a experiência concreta se plasma na cultura? Em que medida a cultura organizacional depende dos indivíduos? Como as pessoas ativam a cultura da organização? A cultura da organização muda com o tempo? Que tipo de atos coletivos cotidianos reiteram e reafirmam a estabilidade da cultura? Ou, ao contrário, que tipo de eventos internos ou externos podem afetar aspectos importantes da cultura da organização?

Examinando-se o desenho organizacional de uma OSC pode-se perguntar: que fatores foram decisivos para que este desenho/modelo fosse estabelecido? Há muitas respostas possíveis, mas certamente a cultura da organização tem um peso importante nisso. Mas como se pode



estabelecer conexões explicativas válidas entre um organograma e a correspondente dinâmica de funcionamento de uma organização com fatores de natureza cultural?

## **2. Como se dá o processo de mudança cultural nas organizações?**

Diante da crescente complexidade e velocidade das mudanças multidimensionais que estamos experimentando no mundo, aprender a aprender e aprender a mudar são elementos centrais dos processos de adaptação e sobrevivência tanto de nós, indivíduos, como de grupos e organizações, das mais simples às mais complexas.

Tomando emprestada a abordagem da Ontologia da Linguagem, a aprendizagem dos indivíduos, grupos e organizações pode se dar num primeiro nível, no qual observamos os resultados diretos de nossas ações e em seguida ajustamos nossa prática para que, com novas ações ou ajustes, elas produzam novos e melhores resultados. A segunda ordem ou nível de aprendizagem se dá quando percebemos que não basta apenas mudar as ações para obter novos resultados, mas que é preciso mudar a nós mesmos como observadores: nossas opiniões, nossas análises, nossos juízos e interpretações sobre os fatos, de modo a poder imaginar, conceber e desenhar novas formas de ação. Já a terceira ordem de aprendizado é quando nos damos conta que, para entender mais profundamente os limites dos resultados alcançados, se faz necessário investigar e mudar os esquemas mentais, os paradigmas, os determinantes culturais que conformam os nossos modos de pensar, analisar, atribuir valores e juízos às coisas, de modo a que possamos nos abrir para vermos o que não víamos antes, conceber caminhos novos que estavam limitados por determinadas formas de sentir, pensar e fazer.

Na perspectiva de DI que adotamos – sermos cada vez mais sujeitos de nosso próprio fazer organizativo e do gerir as mudanças culturais necessárias em nossas organizações – a capacidade de olharmos para nós e para nossas organizações e perceber nossas origens e determinações sociais e culturais é um passo importantíssimo. Mas a partir daí cabe a pergunta: é possível produzir intencionalmente mudanças neste nível tão profundo?

Para além de possíveis respostas teóricas a esta pergunta, propomos um diálogo e uma análise sobre como, concretamente, têm se dado os processos de mudança da cultura institucional e dos paradigmas em nossas organizações. Quais foram seus determinantes e suas motivações? Como se desenvolveram? Foram ou são mudanças provocadas ou determinadas de fora para dentro? Foram ou são fruto de escolhas conscientes e deliberadas? O que podemos aprender sobre como se dá o processo de mudança cultural nas organizações?



**3) O que está emergindo no campo das OSCs sobre este tema e requer maior atenção?  
Como isso repercute na sua organização?**

As reconfigurações no cenário político, econômico e tecnológico nacional (e internacional) nas últimas duas décadas impactaram diretamente as organizações da sociedade civil. Vimos surgir a chamada "onda vermelha" na América Latina com a emergência de governos e políticas no espectro das esquerdas e centro-esquerdas, numa aparente resposta às consequências do legado dos governos neoliberais da década de 1990. Em pouco tempo, uma nova onda desdemocratizante e neoconservadora toma conta da região, e particularmente do Brasil, provocando um lastro de desmonte de políticas públicas e espaços de participação e controle social.

As crises e rearranjos geopolíticos em algumas partes do globo reconfiguraram por sua vez, as políticas de financiamento de agências internacionais, apontando novas prioridades temáticas e regionais. As políticas e editais de financiamento geridos pelo Estado brasileiro também foram reduzidos numa progressão que abalou a sustentabilidade financeira de diversas OSCs e movimentos sociais. Ao mesmo tempo, nesse contexto, novas formas de resistência, participação política e organização da sociedade civil despontam, ampliando os modelos organizativos existentes e as frentes possíveis de defesa dos direitos.

Que tendências e novos desafios e oportunidades emergem na sociedade civil em relação aos princípios que regem os desenhos organizacionais? Que tipo de mudanças pode-se observar na morfologia da sociedade civil brasileira? De onde elas provêm? Como nos desafiam?

Um exemplo são as redes, articulações e fóruns em espectros local e global, as quais colocam-se como uma necessidade frente à complexidade dos desafios postos. São espaços que expandem as ações das OSCs, trazendo outras possibilidades de intervenção, de fortalecimento, de sustentabilidade, assim como novas demandas e desafios.

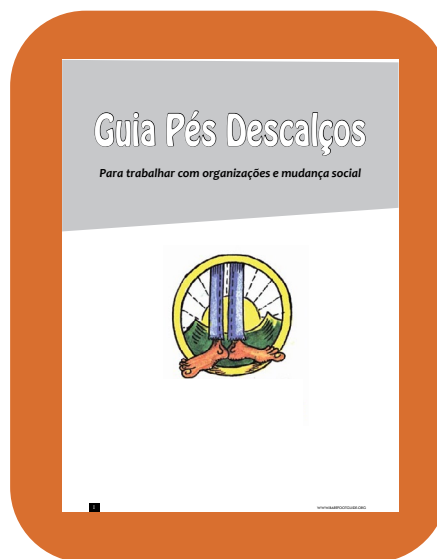
**Venha refletir conosco sobre esta complexa e importante interconexão entre desenhos organizacionais e cultura institucional.**

# ANEXOS

## ANEXO A - DICAS DE LEITURA



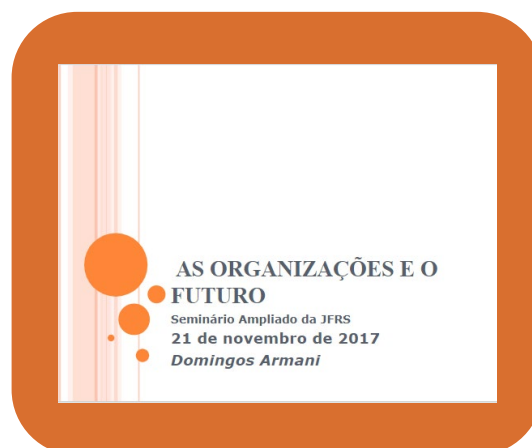
[OAK FOUNDATION - CARTILHA DE DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES](#)



[GUIA PÉS DESCALÇOS - PARA TRABALHAR COM ORGANIZAÇÕES E MUDANÇA SOCIAL](#)



[GUIA DE GESTÃO PARA QUEM DIRIGE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL](#)



[AS ORGANIZAÇÕES E O FUTURO - SEMINÁRIO AMPLIADO JFRS 21 DE NOVEMBRO DE 2017 DOMINGOS ARMANI](#)

Fonte: elaborada pelo autor, 2022

# PARTICIPANTES

## EQUIPE DI

**Domingos Armani** – coordenador e mentor em desenvolvimento institucional e consultor em governança e desenhos organizacionais.

**Leandro Valarelli** - consultor em planejamento, estratégia e monitoramento e avaliação.

**Nataly Queiroz** - consultora em comunicação.

**Célio Meira** - consultor em mobilização de recursos.

**Havanna Marques** - consultora em gestão administrativa, financeira e contábil.

**Cristiane Felix** - mentora de lideranças.

**Lindalva (Dalvinha) Correa** - consultora para escuta, diálogo e mediação de conflitos.

**Ana Bárbara Caporal** - gerenciamento administrativo e financeiro do projeto.

## ORGANIZAÇÕES

**Ação Comunitária Caranguejo Uçá:** Edson Fly, Hamilton Tenório e Rodrigo L. G. de Moraes;

**AMECICLO:** Camila C. Frederico, Gaia L. Penteado, Gustavo de A. Barros, Thuanne Teixeira e Vanessa Santana;

**Bigu Comunicativismo:** Pedro L. S. Neto e Thiago Jerohan;

**CENDHEC:** Alcione F. dos Santos, Ana Cláudia B.de Melo, Juliana A. Martins, Karla Cruz, Katia Pintor, Luis Emmanuel. B da Cunha, Roze Ribeiro e Zuleika de F. F. B. B da Silva;

**CPDH:** Sileide G.M. de Britto e Natália F. M. de Almeida;

**ELO Ligação e Organização:** Maria de Fátima P. do Nascimento;

**Escola de Ativismo:** Camila Mendes;

**FASE Pernambuco:** Luíza de Souza M. de Souza e Rosimere N. Peixoto;

**Fórum Suape:** Mariana Vidal e Simone Andréa Lourenço;

**Livre Academy:** Lígia R. R. Pimenta;

**Oak Foundation:** Carol Munis e Juliana Guimarães.

## **PUBLICAÇÃO**

**Sistematizadora de conteúdo:** Romerita Farias

**Projeto gráfico e diagramação:** Angola Comunicação





**EQUIPE DE APOIO AO  
DESENVOLVIMENTO  
INSTITUCIONAL**

FUNDO DE TRANSIÇÃO - Oak Foundation/Brasil

