

LETRAMENTO EM (DES)ENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: QUANDO IREMOS ENFRENTAR A REAL MUDANÇA?

ANA BIGLIONE

COMUNIDADE DE APRENDIZAGEM DO INSTITUTO ACP

2023



noetã



instituto **ACP**



Recebi, dia desses, um vídeo do Antônio Bispo, intelectual quilombola que faleceu recentemente (dezembro de 2023), em conversa com Ailton Krenak, escritor e liderança indígena. Ele afirmava que deveríamos atentar ao uso das palavras e a força, muitas vezes colonial, que é trazida por elas. Uma dessas palavras era *troca*, que ele sugeria alterar por *compartilhar* ou *partilha*, e a outra era *desenvolvimento*, que ele sugeria então *envolvimento*. O desenvolvimento organizacional que falamos aqui se trata disso: de deixar o "des" pra lá, de gerar envolvimento.

Me sei consultora e facilitadora de processos de aprendizagem em (des)envolvimento organizacional para iniciativas da sociedade civil há quase duas décadas. E se, por um lado, este texto pode soar como desabafo, por outro é uma tentativa de elaboração que ajude as iniciativas deste campo, tão comprometidas com a transformação socioambiental, a enfrentarem o que aprendi a identificar como os efeitos, na (nossa) prática, da **Teoria Paradoxal da Mudança***.

De acordo com ela, um dos grandes desafios de mudar, seja individual ou coletivamente, está relacionado ao fato de que nossa própria vontade e determinação de mudar, quando exacerbada, acaba por impedir a mudança desejada e, pior do que isso, acaba por reforçar o que queremos transformar. É meio assim: queremos tanto mudar que mudamos na direção errada, reforçando justamente o que precisa ser transformado. Uma passada de perna, malandrinha, da mudança.

Em diversos campos de estudo sobre mudança, da psicologia à física, o ato de mudar está contido num outro paradoxo, relacionado a tornar-se o que se é. Para mudar é preciso ser. Parece simples, mas se fosse, já estaria tudo mudado. Para a humanidade, isso demanda reconhecer-se, assumir-se e aceitar-se. Leminski tem a mais maravilhosa frase sobre o tema, ele diz: "Isso de ser exatamente o que se é ainda vai nos levar além".

*A Teoria Paradoxal da Mudança foi nomeada pelo psiquiatra e também Gestalt terapeuta, Arnold Beisser em 1970.

Parte do meu trabalho com a Comunidade de Aprendizagem do Instituto ACP é facilitar grupos pequenos, com cerca de 6 pessoas de diferentes organizações, que costumo nomear grupos de afinidade. Neste espaço buscamos construir **relações de confiança e apoio mútuo** e trabalhar **questões compartilhadas** pelas pessoas, ainda que em diferentes organizações, aproveitando aprendizados vividos e também ampliando compreensões dos dilemas vividos individual ou coletivamente. Num destes encontros, despretensiosamente tocamos no dilema paradoxal que me trouxe aqui.

Conversávamos sobre o desafio de uma das pessoas em lidar com uma liderança da sua organização, alguém que, segundo ela, estava tendo cada vez mais atitudes frias e individualistas. As respostas desta liderança a pedidos de ajuda da equipe eram sempre secas: "busque no Google", "consulte o sistema/manual" ou "agora não posso", e a justificativa era por ela estar muito ocupada com coisas tidas como mais importantes ou urgentes. Como ela era uma pessoa cujo cargo era hierarquicamente alto, a sensação de quem nos contava a história era de que tal postura estava "contaminando" outras pessoas e transformando a cultura organizacional e o clima de trabalho da organização como um todo. Um lugar que era colaborativo e agradável, de companheirismo e diversão, estava se tornando um lugar sisudo e individualista, frio e calculista. E isso era justificado em nome da urgência, foco e produtividade desejados.

Os indicadores dos efeitos disso eram significativos: algumas pessoas já estavam começando a reclamar do ambiente e a buscar novas possibilidades de trabalho em outros lugares. A rotatividade estava começando a aumentar e, ao mesmo tempo, aqueles que ficavam, pareciam sucumbir a esse estilo frio de agir. A integração entre as pessoas e as áreas começava a diminuir, o sentido de coletivo a minguar.

Pois bem, vale contar que a forma como os grupos de afinidade funcionam segue alguns princípios e um deles é sobre não dar conselhos ou buscar "salvar" o outro. Costumamos ouvir a situação e então compartilhar experiências próprias, relacionadas à questão trazida, ou mesmo fazer perguntas que ajudem a pessoa a compreender mais do que está acontecendo ali, sem necessariamente, focar em resolvê-la, mas sim compreendê-la. Neste dia, como em tantos outros, foi assim que fizemos. Mas as falas que as demais pessoas do grupo trouxeram me tocaram profundamente.

A primeira delas compartilhou que quando algo a incomoda, ela costuma fazer um exercício ativo de se perguntar: ***onde eu sou (ou posso ser) parte desse problema? Que atitudes minhas podem estar reforçando a questão?*** Também compartilhou que quando vem alguém da sua equipe conversar, ela tenta trazer a mesma reflexão e ajudar a se perguntarem: *como uma ação sua/nossa pode ajudar a mudar essa situação? O que podemos fazer para alterar, no lugar de reforçar?*

A segunda contou de uma atitude - intencionalmente antagônica - que tem praticado. Ela disse: tenho tentado dar para o outro o que desejo receber dele (...) se uma pessoa é fria comigo, e eu desejo que fosse carinhosa e calorosa, tento ser carinhosa e calorosa com ela.

Em grande parte das vezes, diz ela, exige bastante esforço, pois a atitude normal seria querer responder "na mesma moeda". Conta, no entanto, que tem vivido experiências de mudar diversas relações – pessoais e profissionais – a partir desta prática, quando deseja e consegue praticá-la de forma verdadeira.

A terceira ainda complementou, lembrando que algumas pessoas têm um perfil muito diferente do nosso, o que nos gera estranhamento e incômodo, mas que, na maioria das vezes, não é pessoal. Lembrou também que outras tantas vezes, a pessoa está passando por algo muito duro numa instância que desconhecemos e que isso a está influenciando para atitudes desagradáveis. Ou ainda, do ponto de vista racial, especialmente em se tratando de mulheres negras, há estereótipos adicionais em que a própria pessoa age contraditoriamente, pois é como se acostumou, inclusive, a receber afeto ou alguma atenção. Ao ouvi-la, lembrei da filosofia profunda de um ímã da minha geladeira que diz: "procure me amar quando eu menos merecer, pois será quando mais preciso".

Eram compartilhares singelos, mas de lugares muito verdadeiros, o que os tornava ainda mais profundos. Eu, ouvindo a conversa, fui contemplando a **maturidade** daquelas mulheres – eram todas mulheres –, seu profissionalismo e sua humanidade. Aliás, atitudes que percebo cada vez mais interdependentes, e não excludentes, como o paradigma atual parece defender. Ao mesmo tempo, durante a conversa, fui me dando conta do quanto o que elas expressavam ali com certa naturalidade eram atitudes bastante raras no contexto atual de desenvolvimento organizacional.

Mergulhadas no paradigma do produtivismo e na constante transformação das pessoas em meros prestadores de serviços ou realizadores de tarefas, desconectadas de suas emoções, habilidades genuínas e singularidades, as (nossas) organizações e iniciativas da sociedade civil estão, sem perceber, reforçando os padrões estruturais da sociedade, resultantes de formas de estar no mundo que tanto desejam combater. Neste caso, a reação que está naturalizada em nosso estilo de gestão atual, seria demitir ou excluir a pessoa que está "prejudicando" a cultura organizacional da organização. O que, de algum modo, é uma atitude que mantém viva a ideia de "pagar com a mesma moeda", no caso, com a moeda vigente: que despersonaliza, individualiza, isola e exclui. Raros são os casos onde são nutridos **espaços seguros psicologicamente**, onde questões possam ser trabalhadas de forma a **cuidar tanto do indivíduo quanto da organização**.

**Mergulhadas no
paradigma do
produtivismo e na
constante
transformação das
pessoas em meros
prestadores de
serviços ou
realizadores de
tarefas,
desconectadas de
suas emoções,
habilidades
genuínas e
singularidades, as
(nossas)
organizações e
iniciativas da
sociedade civil
estão, sem
perceber,
reforçando os
padrões estruturais
da sociedade,
resultantes de
formas de estar no
mundo que tanto
desejam combater**

Ultimamente, e finalmente, temos falado muito de **letramento racial**, um conjunto de práticas pedagógicas que têm por objetivo conscientizar o indivíduo da estrutura e do funcionamento do racismo na sociedade e torná-lo apto a reconhecer, criticar e combater atitudes racistas em seu cotidiano. A prática de letramento está relacionada à necessidade de desconstruir formas de pensar e agir que foram naturalizadas na nossa sociedade ao longo dos tempos.

Da mesma forma que "se não admitirmos que nossa sociedade é organizada a partir de uma perspectiva eurocêntrica e orientada pela lógica do privilégio do branco, trabalharemos com uma falsa e insustentável ideia de igualdade, porque o racismo é estrutural e institucional" (ALMEIDA, 2017), a imagem que formamos ali, naquele encontro, é de que não caminharemos rumo a tão sonhada transformação social sem um letramento em desenvolvimento organizacional. ***O que é, afinal, uma organização da sociedade civil, que se propõe a atuar por interesses comuns? De qual tipo de gestão, de desenvolvimento, de envolvimento, estamos falando?***

Enquanto campo, fomos nos estruturando em organizações cada vez mais produtivas e isoladas umas das outras, cujas relações internas também abraçam essa lógica. Desaprendemos a construir relações de confiança e aprendizagem, onde as pessoas são capazes de se ajudar a se aprimorarem, a identificar habilidades singulares que cada uma tem e que contribui de forma única, com aquela determinada função e/ou organização.

No tipo de situação que estávamos conversando ali, quando a organização não encontra uma saída e a cultura organizacional vai se tornando fria e impessoal, o que costuma acontecer é que as pessoas vão adoecendo, saindo. A rotatividade passa a ser alta, ou então ela passa a atrair um perfil de profissional extremamente operacional. A criatividade e a inovação se esvaem e a organização enrijece. No encontro, eu fiz uma provocação

quanto a isso e disse: me preocupa mais uma pessoa que escolhe permanecer numa organização assim adoecida e, então, se tornar assim ela mesma, do que uma pessoa que, quando lhe é possível, opta por sair e buscar uma nova forma, uma nova organização para trabalhar.

Ao mesmo tempo em que isso é verdade, às vezes, a depender do território e do círculo de relacionamento, não há para onde ir, ou pelo menos não há perspectivas claras para este movimento ou ainda, o que há em volta como opção, segue lógicas muito parecidas. Além disso, enquanto campo, precisamos nos tornar conscientes desta e de tantas outras dinâmicas organizacionais e, de fato, criar espaços de letramento, reflexão e construção de novos modelos organizacionais, novas formas de trabalho. Precisamos lembrar que **organizações são organismos vivos** e pulsantes, e não máquinas inanimadas, e que, portanto, devem ser tecidas por processos que, igualmente pulsantes, possibilitem o fluxo da vida.

precisamos nos tornar conscientes desta e de tantas outras dinâmicas organizacionais e, de fato, criar espaços de letramento, reflexão e construção de novos modelos organizacionais, novas formas de trabalho

Mesmo em tempos mais recentes, muitas vezes quando uma preocupação com desenvolvimento institucional aparece, ela parece carregar um apontar de dedos para a insuficiência da organização em ter processos mais estruturados, profissionais melhores, maior eficiência etc., sem reconhecer a falta de oxigênio que se forma a partir da tensão entre a urgência da causa atendida, de um lado, e a falta de recurso livres e que possam ser destinados a tal, de outro. Além disso, o estilo de gestão atual, em grande parte importado do modus operandi do setor empresarial, gera um campo de conhecimento de desenvolvimento institucional à imagem e semelhança do mesmo.

Um **letramento em (des)envolvimento organizacional ou institucional**, neste caso, não seria então apenas conhecer as técnicas de gestão que foram importadas do setor empresarial para o setor social (e a ele pertencem atualmente), mas um letramento que leve o setor a construir seu próprio jeito de funcionar e, a partir dele - ou junto com ele - uma base de conhecimento empírico mais coerente e de fato transformadora.

Além disso, é interessante pensar em outro paralelo com a questão racial: o de que **enquanto o fazer finalístico, as ações finais de transformação sempre estiveram no centro da conversa e das preocupações do campo social, o desenvolvimento organizacional, a vida interna da organização, sempre foi preterida, marginalizada.** Desdenhada pelas próprias organizações, suas equipes e inclusive pelos financiadores, os recursos para as áreas internas e administrativas são escassos, fazendo valer a máxima de Maquiavel, em que os fins justificam os meios.



um letramento
que leve o setor a
construir seu
próprio jeito de
funcionar e, a
partir dele - ou
junto com ele -
uma base de
conhecimento
empírico mais
coerente e de
fato
transformadora

Em minha experiência, há diversas possibilidades de modelos que têm sido experimentados e práticas organizacionais que nos ajudam a construir uma organização que não esteja mantendo padrões da sociedade já naturalizados mas indesejados. As próprias organizações negras, que têm se estruturado a partir de uma lógica decolonizadora, são inspirações. Holocracia, sociocracia, e auto-gestão são outras possibilidades.

Mas seja qual for o modelo escolhido, **o caminho para isso será exigente.** Costuma demandar tempo, dinheiro e disponibilidade interna das pessoas, em especial, das lideranças. Atuar em novos formatos exige que cada indivíduo se transforme e abra mão de crenças estruturantes, muitas vezes inconscientes, ou seja, o desafio é profundo. A superação da colonialidade implica em uma decolonização das ideias, o que é possível apenas a partir de uma perspectiva reflexiva de aprendizagem (e desaprendizagem), de partilhares e envolvimento, como nos provoca Bispo. E isso não

acontece da noite pro dia, demanda tentativa e erro, humildade, aceitação e persistência.

Ainda que exigente, ou talvez por isso, não parece haver atalhos. É preciso reconhecer algo que a Teoria Paradoxal da Mudança já nos alertou há tempos: se seguirmos fomentando estruturas que desejam produzir mudanças como se fossem objetos, no lugar de tentarmos dar vida à estruturas organizacionais conscientes de quem são, buscando em si mesmas, viver a mudança desejada... o caminho, de árduo passará a fictício, de mudança estrutural, seguiremos apenas comemorando ilusões, e firmes na manutenção das já tão conhecidas desigualdades.

Letremo-nos.

Se seguirmos fomentando estruturas que desejam produzir mudanças como se fossem objetos, no lugar de tentarmos dar vida à estruturas organizacionais conscientes de quem são, buscando em si mesmas, viver a mudança desejada... o caminho, de árduo passará a fictício, de mudança estrutural, seguiremos apenas comemorando ilusões, e firmes na manutenção das já tão conhecidas desigualdades

A superação da colonialidade implica em uma decolonização das ideias, o que é possível apenas a partir de uma perspectiva reflexiva de aprendizagem (e desaprendizagem), de partilhares e envolvimento



AGRADECIMENTOS

À Daiany França e Bruno Andreoni pela leitura inicial e valiosas contribuições, e à Pamela Ribeiro pela cuidadosa revisão. Ao espaço, mas também às fotos do encontro da Comunidade de Aprendizagem do Instituto ACP em 2023.