

# 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 compartilháveis 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.