

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

**JOSIANE CRISTINA MASSON ALVES DA MOTTA**

**DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DE UMA  
ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

São Paulo

2012

**JOSIANE CRISTINA MASSON ALVES DA MOTTA**

**DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO  
DE UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, no Curso de Pós-Graduação Lato Sensu do Núcleo de Estudos Avançados do Terceiro Setor - NEATS, como requisito obrigatório para obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos Sociais em Organizações do 3º Setor.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Mariangela de Paiva Oliveira

São Paulo

2012

**JOSIANE CRISTINA MASSON ALVES DA MOTTA**

**DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO  
DE UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, no Curso de Pós-Graduação Lato Sensu do Núcleo de Estudos Avançados do Terceiro Setor - NEATS, como requisito obrigatório para obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos Sociais em Organizações do Terceiro Setor.

Aprovada em        de agosto de 2012.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Mariangela de Paiva Oliveira  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
Orientador

---

Prof<sup>a</sup>. Rose Marie Inojosa  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

**JOSIANE CRISTINA MASSON ALVES DA MOTTA**

**DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DE UMA  
ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, no Curso de Pós-Graduação Lato Sensu do Núcleo de Estudos Avançados do Terceiro Setor - NEATS, como requisito obrigatório para obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos Sociais em Organizações do Terceiro Setor, obtendo a nota \_\_\_\_\_.

Aprovada em \_\_\_\_\_ de agosto de 2012.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Mariangela de Paiva Oliveira  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
Orientador

---

Prof<sup>a</sup>. Rose Marie Inojosa  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

## Resumo

Este trabalho é o estudo de caso sobre o desenvolvimento organizacional do ArteSol/Artesanato Solidário, uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Apresenta uma fundamentação teórica com a referência do modelo Trevo que aborda a estrutura e dinâmica de uma organização. Segue trazendo bases conceituais sobre o que é o desenvolvimento organizacional e as fases que compreendem o ciclo de vida de uma organização. Traz também reflexões acerca da governança institucional com ênfase para o papel dos conselhos e diretoria. A partir daí inicia um estudo exploratório, reflexivo e analítico sobre a organização, revelando seu ciclo de vida e os seus processos de gestão e governança. Parte da premissa de que uma organização social quando se origina, não possui ainda um alto grau de profissionalização, mas que ao se desenvolver, essa característica deve ser buscada independente da causa que a move, para que os resultados sociais a que se propõe sejam alcançados e potencializados. Essa profissionalização considera a gestão da organização um elemento central de atenção, visto que uma gestão eficiente é aquela que se propõe a aprender com o seu próprio processo de desenvolvimento com vistas a responder ativa e adequadamente às necessidades sociais em sintonia com o universo onde está inserida.

Palavras chaves: desenvolvimento organizacional, terceiro setor, gestão de organizações sociais, governança, fases de desenvolvimento, planejamento estratégico.

## SUMÁRIO

### **1. Introdução**

1.1. Objetivos do estudo.....	04
1.2. Justificativa.....	04
1.3. Caracterização do estudo.....	06
1.4. Fonte de coleta de dados.....	06

### **2. Fundamentação teórica**

2.1. Desenvolvimento Organizacional.....	07
2.2. As Fases de Desenvolvimento.....	20
2.3. O Modelo Trevo e a Governança Institucional.....	28
2.3.1. Governança em entidades do terceiro setor.....	34
2.3.2. O Papel do Conselho e da Diretoria .....	35

### **3. O processo do ArteSol**

3.1 Contexto geral da origem da organização.....	38
3.2 A visão inspiradora .....	44
3.3 Um passado de realizações .....	51
3.4 Tempo de resignificação.....	58

### **4. Conclusão.....**

<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>68</b>
--	-----------

## **1- Introdução**

### **1.1 - Objetivos do Estudo**

O curso de especialização *Gestão de Projetos Sociais em Organizações do Terceiro Setor* apresentou conceitos e ferramentas que se mostraram úteis não só para a gestão de projetos sociais, mas também para a gestão de uma organização social. A autora desse trabalho teve a oportunidade de aplicar tais conhecimentos na prática, pois, ao mesmo tempo em que cursava as disciplinas, exercia a função de coordenadora executiva de uma organização social.

Nesse sentido, o presente trabalho foi motivado pelo interesse de registrar de forma sistematizada e documental, uma leitura do desenvolvimento organizacional dessa Instituição, buscando clarificar e compreender o processo de seu desenvolvimento e ciclo de vida a partir da evolução das premissas, missões, metodologias para operar os projetos, governança e as estratégias de sustentabilidade.

Por meio desse trabalho, espera-se compartilhar os aprendizados de uma experiência que pode contribuir para a formação de outros profissionais que são ou almejam se tornar gestores de projetos ou de organizações do terceiro setor. Ao revelar o processo vivido pelo ArteSol esse estudo pode ser também interessante para outras organizações sociais, que se encontram desafiadas em responder às mudanças dos novos tempos, tendo que se reinventar ou mesmo reencontrar o sentido de sua existência.

A organização social estudada é o ArteSol – Artesanato Solidário, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público/ OSCIP, fundada em 2002.

### **1.2 – Justificativa**

Há mais de uma década muito tem se discutido sobre os processos de gestão das organizações do terceiro setor. O tema traz os elementos como planejamento estratégico, elaboração de indicadores, avaliação de processos, resultado de impacto social, governança, captação de recursos, comunicação, entre tantos outros, tudo para promover a tão falada profissionalização do setor para além da questão sentimental que as move

A questão da profissionalização da gestão das organizações sociais é tão forte que são inúmeros os cursos de especialização e MBA que surgiram nos últimos tempos.

O atual cenário brasileiro aponta para a necessidade de as organizações construírem uma gestão eficaz, além de manterem acesos o compromisso e a paixão que as move. O desafio da sustentabilidade envolve não só o levantamento e a adequada utilização de recursos financeiros, implica investir no desenvolvimento das pessoas que fazem parte da organização, melhorar a qualidade dos serviços e adequá-los às necessidades das comunidades, buscar a adesão da sociedade à causa da organização e informar de forma transparente (NASCIMENTO,2000,p.9)

O ideal generoso e altruísta presente na sua criação deve ser acompanhado pela visão gerencial e por rigor financeiro para a obtenção dos frutos almejados. A profissionalização da gestão das instituições do terceiro setor está sendo esperada [...] É necessário buscar uma harmonia que coloque a eficiência empresarial a serviço de objetivos sociais, portanto, promover atividades socialmente úteis, economicamente viáveis e profissionalmente recompensadas de forma explícita e transparente. (MARCOVITCH, 1997.p.122 e 125)

Dessa forma, a proposta desse trabalho se mostra relevante, pois a gestão das organizações do terceiro setor está a serviço de melhorar e aumentar os resultados de valor social a que elas se propõem. A profissionalização da gestão é fruto de um processo de desenvolvimento organizacional e se localiza numa das fases do desenvolvimento que será estudada em detalhes nesse trabalho.

A gestão compreendida como administração e ou gerenciamento, nos remete a pensar em estruturas, estratégias, ferramentas, meios de aferição de resultados, e esse é o movimento rumo à profissionalização. Essas questões serão abordadas nesse trabalho de maneira teórica e por um estudo de caso. Optou-se por fazer um estudo de caso, por se acreditar no potencial pedagógico que estudos baseados em experiências concretas podem oferecer, pois do ponto de vista prático é que percebemos a complexidade da aplicação dos conceitos.

### **1.3- Caracterização do Estudo**

Este trabalho tem caráter:

- Exploratório: com o intuito de conhecer as fases de desenvolvimento que caracterizam o ciclo de vida da organização social ArteSol.
- Histórico: visando resgatar informações e dados do percurso da Instituição.
- Analítico: com o intuito de analisar o processo de desenvolvimento organizacional do ArteSol a partir das referências teóricas selecionadas.
- Sistematizador: para organizar as informações, os dados e os relatos como memória documental para o ArteSol.
- Qualitativo: para refletir, levantar hipóteses e buscar uma compreensão do desenvolvimento organizacional do ArteSol a partir de correlações com as especificadas referências teóricas. Ressalta-se que o estudo é uma leitura subjetiva da autora.

### **1.4– Fonte de coleta de dados**

Serviram com base para essa leitura as seguintes fontes:

- Estudos dos registros e documentos da organização (atas, estatuto, manuais de procedimentos, relatórios técnicos, publicações institucionais, etc.) desde a sua fundação;
- Estudo em maior profundidade dos materiais já sistematizados sobre a implementação e execução dos projetos e ações institucionais;
- Informações colhidos em conversas e reuniões com conselheiros, associados, equipe administrativa, técnica, consultores externos, parceiros, artesãos e clientes;
- Estudo dos registros dos processos vividos junto à consultoria externa para o desenvolvimento dos planejamentos estratégicos no ano de 2010 e 2012.

## **2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Será apresentado um conjunto de referências conceituais que servirão como base teórica para iluminar as reflexões e análises pretendidas. A fundamentação teórica foi organizada da seguinte forma:

- O entendimento do que é Desenvolvimento Organizacional;
- As fases do desenvolvimento organizacional na perspectiva do ciclo de vida de uma organização;
- Uma visão dos campos que constituem uma organização segundo o modelo Trevo e a governança institucional com ênfase no papel e atuação dos conselhos e diretoria.

### **2.1 - Desenvolvimento Organizacional**

Para buscar uma compreensão acerca do que é e quais são os fenômenos acerca do desenvolvimento organizacional das organizações do Terceiro Setor, foram pesquisados diferentes autores para se traçar um olhar ampliado e de complementaridade para a questão.

MOTTA (2007) diz que “desenvolvimento institucional é o processo rumo ao melhor aproveitamento das potencialidades que uma organização possui para fazer cumprir o seu papel na sociedade, levando-se em conta tanto a experiência e a realidade interna da instituição quanto o momento histórico e o meio em que atua”.

Ele reflete sobre o tema da profissionalização de maneira cuidadosa, complementando que: “abordar a profissionalização das organizações sociais dentro da perspectiva de desenvolvimento, resulta em maior consciência sobre o que é mais adequado em cada momento específico. Esta postura crítica não exclui nem aceita qualquer possibilidade a priori, apenas escolhe o que lhe parece apropriado”.

SILVA (2004) traz as ideias e conceitos de BERNARD LIEVEGOED sobre organizações em desenvolvimento no artigo: Identidade Organizacional: porque ela é tão importante?

Dessa leitura pode-se entender que uma organização social é um sistema que faz parte de outro sistema maior que é o contexto onde se insere. Nesse sistema maior há um conjunto de relações e interações dos quais se pode ter apenas uma vaga noção e nunca uma visão completa.

Diariamente os profissionais que atuam numa organização social trabalham com a noção de sistema e a partir dele julgam e fazem planos que com o passar do tempo vão mudando, amadurecendo. O sistema ao qual o autor se refere é um sistema vivo que possui dimensões. Ele alerta que aqueles que dirigem organizações sociais devem estar atentos a elas para que possam influir no seu desenvolvimento.

Ele apresenta nesse artigo três dimensões:

A primeira é a Estrutura que está relacionada à forma. Os gestores se preocupam com as estruturas internas e buscam continuamente a ordem e o controle. Muitas organizações sociais tentam resolver problemas relativos ao seu crescimento e desenvolvimento por meio de mudanças em estrutura e é comum ver que essas tentativas resultam em poucos avanços, porque as raízes dos problemas estão em outras dimensões.

A outra dimensão é a da Identidade que é a que mantém a integridade de um sistema, e pode ser forte ou fraca, influenciando a forma como se relaciona com o mundo ao seu redor. Mudanças internas e externas podem levar à preservação ou à perda da identidade de uma organização social e uma perda total de identidade ocasiona a desintegração do sistema, mais cedo ou mais tarde.

A terceira dimensão diz respeito ao Potencial que toda organização contém e que pode ou não estar sendo expresso nas condições do dia-a-dia. Existem organizações que têm um grande potencial de desenvolvimento e outras em que se têm uma sensação contrária. O que se sabe é que quanto maior o potencial, maior será a possibilidade de o sistema manifestar uma identidade própria a partir de processos diversos de metamorfose.

O artigo ainda traz de uma maneira conceitual os elementos que compõem a identidade de uma organização social que são: visão de mundo, missão, visão e vocação, apresentados a seguir:

## Visão de Mundo

SILVA (op.cit.) buscou referências no autor sul-africano Allan Kaplan<sup>1</sup> no trecho abaixo para conceituar este primeiro ponto.

A primeira condição para uma organização capacitada, o pré-requisito sobre o qual todas as outras capacidades são construídas, é o desenvolvimento de uma estrutura conceitual que reflita o entendimento do mundo por aquela organização. É um quadro de referência coerente que permite à instituição dar sentido ao mundo ao seu redor, localizar-se dentro deste mundo, e tomar decisões com relação a ele.

Ele lança mão dos argumentos de Allan Kaplan com a seguinte colocação:

Com clareza de entendimento e um sentimento de confiança e responsabilidade surge a possibilidade de desenvolver a visão e a estratégia organizacional [...] Entendimento e responsabilidade conduzem a um senso de propósito a partir do qual a organização não fica jogando de um problema para outro, mas opera de forma a planejar e implementar um programa de ação - e é capaz de adaptar este programa de maneira racional e ponderada.

Uma boa visão de mundo pode ser desenvolvida ou clarificada a partir de perguntas como :

- Como são percebidos e entendidos as demandas e necessidade do publico ou comunidade que se quer trabalhar?
- Quais são os principais agentes envolvidos?
- Quais são as estratégias ou alternativas para solucionar essas necessidades?
- Quais são os principais desafios a superar?
- Quais oportunidades existem para explorar?
- Quais são os pressupostos que estão na base da prática desta organização?

No caso do ArteSol - a organização social aqui estudada, que trabalha com a questão do artesanato de tradição, com artesãos, com geração de trabalho e renda e o patrimônio cultural, as perguntas para a formulação da visão de mundo, seguindo as proposta acima, podem ser:

- O que é artesanato de tradição?
- O que ele difere dos outros?
- O que é ser artesão?
- O que significa trabalhar com projetos de geração de renda?

---

<sup>1</sup> Para maiores detalhes consultar Communnity Development Resources Association - CDRA - da África do Sul.

## Missão

A missão de uma organização social não é para ser enquadrada e colocada na parede como um mantra a ser recitado automaticamente pelos profissionais. A missão deve expressar o sentido de ser da organização, deve surgir de dentro pra fora e ser um conceito que se vivencia no dia-a-dia de maneira consciente.

Segundo SILVA (op.cit.) no terceiro setor o conceito de missão vem sendo muito discutido, pois se observa que inúmeras organizações possuem missões pobres e pouco úteis. O autor, para basear sua colocação, menciona uma frase do experiente consultor holandês, Jacques Uljeé: "Uma missão não deve ser inventada, mas percebida naquilo que estamos fazendo".

Outro aspecto importante é o mito de que uma missão tem que ser eterna. A missão é uma coisa prática, pode evoluir, se atualizar, se transforma com o passar do tempo, pode deixar de ser uma coisa para ser outra. Para explorar a ideia de missão em organizações é importante considerar outras de suas características:

- A organização pode ser imortal: caso os processos de sucessão e crises sejam adequadamente conduzidos e superados, pois toda organização tem o potencial de sobreviver por muito tempo se tiver a capacidade de transformar-se no compasso das transformações do mundo ao seu redor.
- Toda organização surge para atender necessidade de outros: nenhuma organização sobrevive em função de si própria, ela tem necessariamente que estar vinculada ao seu ambiente externo e deve preocupar-se em servi-lo para garantir sua sobrevivência no longo prazo. As pessoas só se interessam por organizações que façam algo de útil.
- Cada organização tem um papel essencial no mundo: isso quer dizer que a partir do momento em que ela deixa de ter um papel importante ela começa a morrer, pois as pessoas perdem o interesse por ela. Seja uma empresa, entidade sem fins lucrativos ou qualquer outro tipo, ela tem que estar atenta à sua própria contribuição relevante para o mundo.
- As pessoas esperam que ela cumpra seu papel: essa ideia é complementar à anterior, ou seja, todas as pessoas têm necessidades e expectativas diversas; quando procuram uma organização, sempre esperam que ela cumpra seu papel essencial, para si próprias ou para terceiros.

- Toda organização implica assumir uma responsabilidade: criar ou dirigir uma instituição significa tornar-se responsável por algo no mundo, na medida em que toda instituição existe em função de outras pessoas, que seu papel está relacionado a fazer algo de relevante para essas pessoas. Ter consciência de qual responsabilidade está-se assumindo é um grande passo em direção a uma organização sustentável.

Todas essas imagens ou conceitos permeiam a ideia de missão. Com ela mais uma vez assume-se que toda organização é algo vivo, dinâmico, que pode desenvolver-se com o passar do tempo e que mantém estreita relação com o mundo ao seu redor. A missão relaciona a organização ao seu destino e ao de outros, dando um sentido profundo à sua existência.

## **Visão**

SILVA (op.cit.) diz que visão pode ser entendida como um objetivo claro e abrangente, que fornece uma ideia nítida daquilo que se quer ser ou fazer. É algo que as pessoas visualizam e percebem como importante de ser feito. Visão sempre é um elemento de futuro, algo ainda a ser realizado.

Há que se ter cuidado para não achar que a visão é uma profecia, aparição ou revelação. O mérito das pessoas visionárias está na capacidade de conseguirem juntar impressões e quadros parciais numa imagem coerente e inspiradora, capaz de mobilizar esforços e a atenção de todos. Ele aponta uma questão muito interessante que diz:

A visão tem um efeito muito relevante sobre os esforços que as pessoas fazem. Ela motiva, inspira e ajuda a suportar períodos sem resultados [...] Quando tem-se uma imagem do que está por vir, facilita às pessoas entregarem-se com mais afinco e capricho ao trabalho (SILVA, op.cit.) .

Para se construir a visão de uma organização social é necessário muita persistência, tentativas e erros, construí-la à base de muita reflexão, convívio com a realidade e esforços práticos para implementá-la. É importante que ela tenha qualidade para gerar nas pessoas convicção e estímulo para pôr a mão na massa imediatamente.

COLLINS e PORRAS apud SILVA (2004) colocam: "a visão não consiste em adivinhar o futuro, mas em criar o futuro atuando no presente" e segue afirmando que é preciso estar aberto para aquilo que pode vir a acontecer. Para SILVA, a visão pode ser tanto interna, como externa: a visão interna é uma descrição de como é a organização, enquanto que a visão externa refere-se a como será o mundo, o público-alvo, os resultados da ação da organização no mundo.

## **Vocação**

A vocação tem a ver com um conjunto de habilidades, competências e talentos que dizem respeito àquilo que uma pessoa é capaz de fazer de melhor no mundo. Pode-se dizer que com uma organização social se passa a mesma coisa, ou seja, cada organização também tem sua vocação e o reconhecimento de sua vocação é um passo importante de autoconhecimento, bem como ponto de partida para decidir o foco em que ela deve se concentrar.

A vocação está intimamente relacionada às necessidades do contexto e época em que a organização atua e existe - a idéia de chamamento relaciona-se com isso: qual é o chamamento do mundo para a organização, sendo uma força positiva para propiciar o encontro entre ideais e necessidades (SILVA, op.cit.).

O autor afirma que no dia-a-dia muitas vezes é comum se ter dúvidas sobre aquilo que se tem maior capacidade de fazer ou onde se dedicar mais e apresenta algumas perguntas que podem ajudar uma organização social a definir melhor sua vocação:

- Revisando a biografia da organização, quais foram os maiores resultados produzidos?
  - Que talentos ajudaram a produzir estes resultados?
  - Quais são as principais capacidades da equipe atual? Como elas estão sendo utilizadas no dia-a-dia? Quais estão sub ou super aproveitadas? Por quê?
  - Que tipo de público tem procurado a ajuda desta equipe? Quais necessidades ele tem manifestado?
  - O que outras pessoas dizem dos talentos principais dessa entidade? O que eles dizem que não é tão bom?
  - O que cada um do grupo considera como sua vocação?

- O que pode ser considerado um dom natural da equipe e da organização? O que foi desenvolvido? O que ainda pode ser desenvolvido?

Ao relacionar a visão de mundo, missão, visão e a vocação uma organização social terá condições de definir assim o seu foco.

OLIVEIRA (s/d) no artigo *Diagnóstico Institucional* é outra autora que traz importantes referências para se compreender o processo de desenvolvimento organizacional.

Todo desenvolvimento é um processo que acontece no tempo: implica numa jornada que parte de um passado – onde encontramos ideias, valores, atitudes, intenções e ações já realizadas; passa pelo coração do presente – onde há a oportunidade de escolher novos valores e princípios e onde se decidem novas ações; e se encaminha para um futuro aberto, do qual se tem apenas uma imagem.

Segundo a autora o conceito de desenvolvimento estruturou-se originalmente na biologia, onde foi usado para descrever o ciclo de vida dos vários organismos. Como exemplo ela cita o as plantas, onde se pode observar um processo de desenvolvimento onde a partir de uma semente que cai na terra, as raízes começam a crescer; segue-se a formação de um caule no qual as folhas vão se organizando numa progressão rítmica. De repente, há o surgimento de um botão, que se abre numa flor e que em seguida se transforma num fruto, e a partir de suas sementes iniciará novamente o ciclo de vida seguinte da planta.

Ela coloca que esse conceito definido na biologia foi estendido às várias ciências humanas, sendo aplicado a pessoas, organizações e sociedades. Ela ressalta, porém, que neste caso, não se pode contar com o padrão pré-estabelecido como acontece com as plantas e os animais porque o desenvolvimento psicológico e social que é inerente a essa ciência não é padronizado, ou seja, são processos nos quais o ser humano molda suas próprias estruturas e imprime a direção que escolher, na busca de seus próprios objetivos.

OLIVEIRA (op.cit.) também fundamenta suas afirmações nas observações dos processos de desenvolvimento que, segundo BERNARD LIEVEGOED, define as seguintes leis:

- Todo processo de desenvolvimento é um processo descontínuo, que não se dá por igual no tempo e no espaço;
- O desenvolvimento acontece através de uma sequência de estágios diferentes;

- Entre um estágio e um novo acontece uma crise, na qual a estrutura anterior é posta em cheque - pois não consegue mais manter a ordem estabelecida e é obrigada a mudar. As crises são caos criativos;
- Cada estágio de desenvolvimento assume uma ordem própria, uma estrutura característica;
- Dentro dessa estrutura surgem vários sub-sistemas, entre os quais um é dominante e central. Assim, cada novo estágio de desenvolvimento tem um novo subsistema dominante;
- Cada novo estágio implica no estabelecimento de uma nova forma de relacionamento entre as diversas partes;
- Cada novo estágio é mais complexo que o anterior;
- A metamorfose decorrente da passagem de um estágio para outro pode ser *total* – onde o novo “digere” e reformula os elementos do antigo estágio – ou *parcial* – onde permanecem partes do antigo estágio numa forma reconhecível e que é historicamente anacrônica – o que pode causar tensões;
- A forma e o conteúdo dos processos de desenvolvimento são definidos em função das potencialidades das pessoas envolvidas;
- O desenvolvimento não é reversível.

Já BOS (1994) alerta para as peculiaridades e a permanência das questões sociais que afetam os mais diversos empreendimentos e para buscar um entendimento desse processo estabeleceu uma interessante relação com a imagem dos “dragões” para referir-se às ameaças que pesam sobre a concretização de ideias sociais.

Os dragões interiores e os dragões exteriores que ficam à espreita para provocar a destruição. O autor então revela que é possível na verdade inverter essa lógica, identificando-os, neutralizando-os e colocando-os a serviço de uma equilibrada harmonia de seus efeitos.

Optou-se em apresentar em maior detalhe as ideias desse autor, por considerar o quanto esses fenômenos são claramente percebidos nos processos de uma organização.

As seis primeiras imagens são: o dragão da subvenção, do dirigismo, da organização, da dicotomia, do narcisismo e o dragão do amadorismo.

### 1º O dragão da subvenção

Ele aparece nos momentos em que se sonha com recursos que possam cair do céu, e é exatamente nesse ponto que surge uma pergunta essencial que questiona se a iniciativa realmente é relevante e desejada em seu meio ambiente.

Para esse fim algo se move no sentido de buscar alternativas para que essa necessidade seja suprida sem a falsa ilusão de que algo externo irá salvar a organização. Os membros do grupo precisam concretamente se mobilizar, sair da zona de conforto e trabalhar arduamente falando com outras pessoas sobre a iniciativa, liderando campanhas de doações, buscando financiadores de diferentes naturezas.

Nessa mobilização, os membros da organização se dão conta de que existem diferentes imagens sobre a organização, cada qual a vê sob sua ótica e assim, esse momento também é frutífero para elucidar aspectos pouco claros, aprofundar reflexões e buscar alinhamentos dessa imagem e discurso institucional.

Esse movimento provoca o surgimento de uma nova realidade organizacional onde os membros da organização passam a estar mais comprometidos para buscar essa sobrevivência. Com um efetivo trabalho de conscientização muitas vezes sob a responsabilidade do gestor, um grupo de dirigentes antes passivo, pode se mobilizar para falar da causa em outros meios do seu ciclo de relacionamentos, sem receio de pedir apoio, dinheiro, ampliando de maneira muito significativa as chances de se conseguir subvenção para as iniciativas que integram.

### 2º O dragão do dirigismo

Aqui o autor fala que existem pessoas com extraordinárias ideias, mas que, infelizmente, não têm tempo para colocá-las em prática. Elas acabam por procurar empreendedores que assim o fazem, pois afinal de conta sempre existiram aqueles que se deixam entusiasmar pelas ideias dos outros.

Acontece que essa configuração nem sempre dá certo porque a pessoa que idealizou interfere mesmo que de longe na realização da iniciativa sem saber que na prática se impõe uma dura realidade para as coisas acontecerem. O grupo empreendedor também exerce suas resistências e deixa de reconhecer que as ideias originais do “pai espiritual” são essenciais para a iniciativa prosperar. É comum, então, haver as rupturas.

Para que esse processo seja minimizado ou mesmo evitado o autor, baseando-se em RUDOLF STEINER, afirma que a autoadministração é o caminho mais saudável, onde a direção deve ser feita de maneira conjunta para não gerar burocracia desnecessária e preservar a criatividade.

### 3º O dragão da organização

Segundo BOS (op.cit.) “a vida cria suas próprias formas, o rio molda seu próprio leito, o próprio desenvolvimento vivo mostrará quais formas são necessárias”. O dragão da organização é aquele que exagera na criação de forma ou estruturas antes mesmo de se existir a vida. Para ilustrar pode-se dizer das organizações que criam procedimentos, forma jurídica, distribuição precisa de tarefas e outras ações antes de experimentar minimamente em qual realidade e em quais impasses e com quais desafios concretos suas ideias se depararão.

Esse é o dragão dos modelos, de caráter ideológico, que impossibilita por vezes o livre desenvolvimento.

### 4º O dragão da dicotomia

Este dragão se caracteriza pelo conflito entre o que foi idealizado e as demandas práticas. Há que se buscar se o que foi idealizado é algo possível de ser realizado na prática. As questões práticas por sua vez fazem com que as questões dos princípios e conteúdo originalmente pensados sejam empurradas para frente e, com isso, a dicotomia vai se instalando e pode abalar num futuro breve, toda a estrutura da iniciativa.

### 5º O dragão do narcisismo

Assim como Narciso, esse dragão é aquele que só vê a si, aquele que fica possuído por ideias muito fechadas, causando certa miopia ou mesmo trazendo a cegueira frente a realidade.

O autor cita GOETH: “o olho não deve ter desejos – pois se junto com a percepção enviamos as forças do desejo pra fora, só vemos o que queremos ver”. Esse dragão é o do fanatismo, que não distingue se realmente há uma demanda ou necessidade que justifique sua existência.

#### 6º O dragão do amadorismo

Esse dragão é aquele que sussurra constantemente ao ouvido que se pode ser tal como se imaginou e isso é antagônico aos processos de desenvolvimento organizacional. Quem quer concretizar uma iniciativa precisa inicialmente apresentar certas capacidades, pois com o passar do tempo outras competências serão exigidas e para que a organização sobreviva e tenha uma história de sucesso é necessário um trabalho intenso de constante busca pelo desenvolvimento de novas habilidades e competências. Esse movimento está em consonância com a lei que prega que – cada mudança no mundo exterior deve corresponder a uma mudança no mundo interior.

Outras seis imagens de dragões chamados de dragões complementares são: o dragão do sectarismo, do parasitismo, da pressa, da autonomia, do conformismo, e o dragão da autoridade. Eles aparecem quando uma iniciativa já não está na fase inicial, ou seja, quando ela já percorreu certo caminho.

#### 7º Dragão do sectarismo

Muitas organizações assumem um caráter sectário, ou seja, acabam se fechando em si mesmas, por querer perfilar sua identidade e isso acaba por dirigir seus serviços a um público que assim comungam somente da mesma referência. Esse dragão também provoca um movimento externo onde a organização passa a ser vítima da sua própria identidade, ou seja, as pessoas passam a vê-la de maneira restrita, inflexível criando às vezes um juízo incorreto da sua natureza e às vezes um pré-conceito, que não condiz com a realidade.

#### 8º Dragão do parasitismo.

Há outra cilada armada por esse dragão que faz com que a organização seja na verdade fonte de auto-realização do seu(s) fundadores. Ele traz a tentação de se fundar uma organização onde o verdadeiro objetivo está em aproveitar o projeto orientado para o social, para se desenvolver a si mesmo, única e exclusivamente, deixando expressar para o exterior uma falsa imagem.

### 9º Dragão da pressa

BOS (op.cit.) apresenta esse dragão da seguinte forma: “não é pela quantidade que surge qualidade”, onde pode-se acrescentar também o velho ditado: “ a pressa é inimiga da perfeição”.

Esse dragão é aquele que quer por a carroça na frente dos bois, ele atua basicamente na aceleração de processos e provoca um caos nas relações internas de uma organização. Interessante ressaltar que se a organização se deixa atacar por esse dragão ela perde a chance de trabalhar o que realmente se quer a partir de um contexto comum entre os membros e as demandas externas e tem o seu processo de continuar em pé, resistente ao tempo comprometido. Ele vem de dentro para fora e vice-versa, com ações prematuras a partir de desejos dos iniciadores ou por pressões externas que geram um aceleração igualmente prematuro de crescimento que estimula uma falta interna e externa de energia formativa.

### 10º Dragão da autonomia

O dragão da autonomia sussurra que não se deve ficar esmolando donativos, não deve tornar a iniciativa dependente de uma série de senhores e senhoras, alimentando o pensamento de que uma organização que “se respeite” deve se manter por si mesma.

Essa autonomia no caso de organizações sociais parece ser ilusória, mesmo aquelas que conseguem gerar recursos próprios a partir de seus serviços não deve confiar cegamente nesse modelo de sustentabilidade, pois os contextos mudam, e diversificar as fontes de receita, incluindo aí fundos de outras naturezas sempre é um caminho mais inteligente

### 11º Dragão do Conformismo

Também chamado como dragão da rotina. Com o passar do tempo a organização vai se adaptando, se acomodando muitas vezes por falta de coragem de assumir de forma aberta um confronto com o sistema, deixando de se inovar. Esse dragão afeta o colorido e a energia da motivação, elementos vitais para o desenvolvimento das organizações.

### 12º Dragão da autoridade

O autor coloca que em muitos empreendimentos o pioneiro pode ser o maior perigo para sua própria criação e faz uma analogia com a mitologia, com a da imagem do pai que devora seus próprios filhos. Isto significa que uma organização sob a ação do dragão da autoridade corre o risco de se manter na sombra do seu pioneiro mesmo quando este estiver distante ou nem mais presente. Por meio de outras pessoas que são da mesma família, do mesmo círculo de convivência íntima a organização pode se limitar em sua movimentação de realizar novas intervenções a partir daqueles que não fazem parte deste núcleo.

BOS (op.cit.) afirma que existem ainda muitos outros dragões que espreitam as organizações, entretanto, os aqui apresentados já possibilitam uma série de combinações, pois eles têm fatos em comum e agem em complementaridade.

O importante a ser novamente ressaltado depois dessa apresentação sobre os dragões, é que ao conhecer suas faces e suas forças, uma organização, pode desenvolver uma sensibilidade para lidar de maneira consciente com esses fenômenos, transformando-os em fonte de aprendizagem para manter-se num equilíbrio saudável.

SCHAEFER, (2005, pg.28), traz outra referência importante ao tema do desenvolvimento organizacional: “Vivemos e nos movemos num mundo criado pela natureza e num enorme – e cada vez mais complexo - mundo institucional criado por pessoas”.

A existência de uma organização social pressupõe um desejo de influir na realidade, de promover transformações sociais e esse desejo vem carregado de valores pessoais e institucionais daqueles que a constituem.

Nesse sentido, KENNETH apud SCHAEFER, (op.cit. pg. 28), afirma que organizações não são sistemas mecânicos, são sistemas vivos com fases de crise, adaptação, crescimento e desenvolvimento.

SCHAEFER (op.cit. p. 29) relata que muitas organizações têm pouco conhecimento sobre o estágio de desenvolvimento que se encontram e como estas ficam aliviadas quando percebem que embora únicas partilham das descrições das fases críticas de desenvolvimento de outras organizações também.

## 2.4. As Fases do Desenvolvimento Organizacional

Como esse trabalho se refere exatamente a essa tomada de consciência por parte da organização estudada - ArteSol sobre o seu ciclo de vida, as referências desse autor são muito pertinentes para uma posterior correlação prática do processo que a mesma está vivendo. As quatro fases apresentadas por SCHAEFER são:

1. A Fase Pioneira
2. A Fase da Diferenciação
3. A Fase de Integração
4. A Fase Associativa

### A Fase Pioneira

Inicia-se com o período da gestão de uma ideia em resposta á uma necessidade. É quando um ou mais indivíduos trabalham no amadurecimento de uma iniciativa tendo em vista que para torna-la concreta e bem sucedida no decorrer do tempo, terão que buscar meios para criar uma boa base organizacional e financeira.

Após a gestação da ideia vem o período do nascimento, para uma loja seria quando ela recebe seu primeiro cliente, para uma escola quando ela abre as portas pela primeira vez e para uma organização social quando ela inicia seu primeiro projeto. Esse acontecimento é algo de grande importância na biografia de uma organização e sua celebração é um estímulo para o seu crescimento.

Segundo a experiência de SCHAEFER (op.cit.) .as situações existentes no momento do nascimento de uma iniciativa dão pistas sobre os desafios, os problemas que ela irá enfrentar na sua história de vida, ou seja, se houver alguma fenda nesse período, a mesma poderá se aprofundar com o passar do tempo.

Uma vez que a iniciativa resista a essa fase, inicia-se uma fase análoga à infância, com muita energia, vibração, curiosidade, surpresas e crescimento. Para esse autor essa fase é associada ao estado de espírito de um indivíduo com a idade de vinte anos, com altos e baixos.

A preocupação com a qualidade dos serviços e a satisfação dos beneficiários no caso das organizações sociais é um elemento vital nessa primeira fase da iniciativa. Uma organização pioneira deve agir segundo o SCHAEFER (op.cit.) como “um grande órgão sensorial, monitorando continuamente a satisfação daqueles a quem serve e sentindo ao mesmo tempo, como a iniciativa está funcionando internamente”.

LIEVEGOED apud SCHAEFER (op.cit. p.33), apresenta as características observadas nos mais diversos tipos de organizações nessa fase, que são:

- Tamanho geralmente pequeno a médio porte
- Estrutura horizontal com pouca hierarquia, onde todos os envolvidos participam das tomadas de decisão
- Pouca discriminação entre pessoas e funções
- Liderança pessoal e direta
- Tomadas de decisões intuitivas
- Clima de família
- Alto nível de motivação e comprometimento
- Metas implícitas.

Do ponto de vista da gestão de uma organização social, elemento central desse estudo, pode-se extrair dos pontos apresentados até aqui que nesta fase pouco se utiliza das ferramentas clássicas de gestão, ou seja, a criatividade e o entusiasmo são os pontos mais fortes. Percebe-se claramente que o desejo de se fazer algo é soberano e que as ações são realizadas no modelo acerto-erro. Processos racionais, de planejamento, metas, ações estratégia, comunicação, questões jurídicas, entre outros, ainda aparecem pouco consciente, o clima de família traz informalidade, contratações por vínculos pessoais e não pela necessidade da função, o que recorre a um modelo mais amador, experimental e menos profissional.

Entretanto, o tempo segue seu curso e os objetivos e metas da iniciativa necessitam estar mais claros para se forjar o molde, o corpo, as bases para que uma nova identidade organizacional floresça.

MARTIN LARGE em *Social Ecology* apud SCHAEFER, (op.cit. p. 34), coloca que passados cinco, dez anos ou até mesmo mais tempo após a origem da organização, os problemas que começam a aparecer são de outra natureza. Com o

crescimento da equipe por exemplo, nem todos conhecem e interagem com todos, as pessoas novas não compartilharam dos desejos e mesmo das dificuldades dos primeiros dias e não tendo relação alguma com o passado e até mesmo com as pessoas que foram ao longo do tempo transformando a organização no que ela é. Com o crescimento surgem novas estruturas de tomadas de decisão e com isso a liderança muitas vezes deixa de ser clara. A motivação da origem diminui substancialmente e uma sensação de incerteza começa a caracterizar o que se chama crise da fase pioneira.

Outros fenômenos observados em iniciativas culturais, por exemplo, são:

- a) perda de confiança na liderança;
- b) falta de clareza em relação a metas e direções;
- c) necessidade de uma definição de responsabilidades por uma autoridade tomadora de decisões.

Essa crise se apresenta como muito difícil, causa insegurança, perplexidade, algo doloroso de se viver. Percebe-se a necessidade de mudança, mas não se sabe como alcançá-la gerando ansiedade.

“É em circunstâncias como esta que uma imagem de desenvolvimento pode ajudar, não como prescrição, mas como mapa rodoviário grosseiro, para que ao menos a natureza da paisagem seja discernível (SCHAEFER, op.cit. p. 35)”.

### A Fase de Diferenciação

O desafio dessa fase é o agir com consciência, saindo de um modelo improvisado, pessoal, intuitivo para um modelo mais focado, objetivo, funcional, um modelo que pode ser chamado de administrativo.

Interessante conhecer o que o autor diz sobre essa fase:

Quanto mais conscientes as pessoas estiverem das metas e políticas – dos princípios diretivos de uma organização, menor será a necessidade de formas rígidas e mecanismos de controle. Porém, na ausência de políticas e metas compartilhadas torna-se imperativa a existência de princípios hierárquicos, manuais de procedimento e rígidas relações de subordinação (SCHAEFER, op.cit. p. 36).

O autor aponta para os riscos desse momento de crise, onde a sabedoria reside em promover a diferenciação funcional sem fragilizar a criatividade e o comprometimento das pessoas. Para conquistar esse equilíbrio que é desafiador há

a necessidade de se aprofundar em um processo saudável de diferenciação prestando atenção nos seguintes aspectos:

- Renovar a identidade da iniciativa

Fala-se aqui da renovação da identidade associada ao propósito da organização, tornando a missão e a visão de futuras claras, onde o processo de desenvolvimento de uma visão de futuro se assemelha ao de um indivíduo que se questiona acerca do que é verdadeiramente fundamental em sua vida.

Assim como um indivíduo não se esquece da história de seu nascimento, para a organização, nesse processo igualmente não se deve esquecer da história originária da organização, bem como suas falhas e sucessos. Isso é o que dará consistência para a renovação da cultura e da identidade organizacional.

- Liderança

O segundo ponto é compreender as diferentes funções de liderança que incluem: diferenciar metas e políticas, avaliação e revisão, planos e procedimentos. Cabe assim a liderança, a tomada de consciência da importância desse processo, buscando apoio, conhecimentos, ferramentas que ajudem a compreensão, discriminação e aplicação de cada um desses elementos. O planejamento com as ações e as metas existe para serem cumpridos e não para serem um exercício escrito para consumo externo, todos dentro da iniciativa devem ter acesso e consciência do seu conteúdo.

Ao se afastar dessa descrição funcional SCHAEFER (op.cit.) coloca que o que está acontecendo por traz desse processo de diferenciação é o desenvolvimento do espírito da organização, que na sua fase pioneira, consistia em ser corpo. Essa fase pode ser associada a um indivíduo com 30 anos, onde já foram conquistado trabalho, família, casamento, casa e um tempo para si mesmo.

Esse processo de organização e diferenciação é complexo e desafia as organizações porque há que se ter a capacidade de organizar tudo isso de maneira lúcida sem perder a vida e nessa hora que são exigidas a especialização de tarefas e a profissionalização.

- Especialização funcional e comandos

O terceiro ponto diz respeito às questões estruturais tais como administração, contabilidade, recursos financeiros, atividades de publicidade, questões jurídicas, registros em geral. Essas demandas devem ser organizadas por áreas específicas pois um mesmo grupo já não dá conta de decidir e operacionaliza-las.

- Uma alteração na liderança e nos estilos de tomada de decisão

Se as necessidades anteriores tiverem sido contempladas, a organização pode entrar em um processo saudável de diferenciação onde há o equilíbrio de novas estruturas funcionais alinhado com uma consciência organizacional.

As consequências desse momento podem ser descritas como:

- Crescimento de tamanho
- Políticas e procedimentos mais claros
- Estrutura e mandatos diferenciados
- Nível mais alto de profissionalismo
- Liderança mais funcional do que pessoal
- Tomada de decisões mais racional e analítica
- Maior clareza de atividades de trabalho

Como conclusão dessa segunda fase de Diferenciação, podemos apontar como característica mais marcante o planejamento e a análise racional. Porém, uma organização que se encontra nessa fase corre o risco de excesso de racionalização e há de se ter muita atenção ao contato social para a promoção de relacionamentos humanos, prezando pela vitalidade e pela criação de oportunidades para a alma da organização viver.

“A diferenciação anímica precisa ser equilibrada com a atenção consciente à animação, à diversão, tanto quanto ao trabalho (SCHAEFER, op.cit., pg. 42)”.

O autor afirma que muitas organizações atingem essa fase em seu ciclo de vida de maneira inconsciente e que esta fase também possui seu período de crise e que esta crise é mais visível em organizações onde a diferenciação aconteceu de forma mecânica, através de estruturas, sistemas e procedimentos, desprezando o impacto nas capacidades e motivações humanas.

## A Fase de Integração

Esta é a fase da organização onde a mesma se constitui em um processo responsivo. PETERS e WATERMAN, no livro *In Search of Excellence* apud SCHAEFER (op.cit., p.43), indicam qualidades básicas para tornar as empresas um sucesso que dizem respeito a:

- Objetivos claros e uma cultura de compromisso e excelência;
- Tratamento de pessoas como pessoas e valorização de sua contribuição;
- Estrutura descentralizada e horizontal;
- Consciência dos processos de trabalho centrais com maior apoio para esses processos do que para os procedimentos administrativos e de controle.

A abordagem formulada pelo *Association for Social Development* apud SCHAEFER (op.cit., p. 44), diz que uma organização madura frente à crise da diferenciação precisa entrar em um novo ciclo de desenvolvimento, de maneira consciente para mudanças de valores, nova orientação para as atividades e estrutura. Mas o que isso significa na prática? Significa que a organização terá que elaborar um novo conjunto simplificado, porém significativo de objetivos, no caso das organizações sociais, oferecidos a sociedade.

Para serem autênticos esses objetivos precisam ser reconhecidos pelas pessoas que devem encontrar significado em seu trabalho e em suas vidas. Se houver uma cultura organizacional que verdadeiramente responda a essa necessidade, a organização conseguirá encontrar sua direção e propósito de si.

Nessa fase a organização se desperta para antigos parceiros, princípios antes esquecidos, escuta das necessidades daquele a que ela serve de modo a evitar a unilateralidade de decidir por si mesma o que o grupo de fora precisa.

Frente a essa leitura, pode-se concluir também que uma organização social madura precisa manter-se atenta e em contato com pessoas e culturas mutantes de modo a ter suas metas, produtos e serviços alinhados com as constantes mudanças de necessidades do público a quem se destina.

Importante frisar que na fase de integração haverá também um melhor desenvolvimento de valores e critérios para o processo de tomada de decisões, onde os aspectos técnicos, financeiros e sociais possam ser equilibrados de modo

consciente, ou seja, nessa fase há o amadurecimento e integração dos aspectos que aparecem nas duas primeiras fases ou ciclo de vida da organização. A consciência está em saber que qualquer decisão sobre uma dessas áreas, trará consequências para as demais, porque as coisas acontecem de maneira interdependente, estão integradas.

Os seres humanos são o elemento central nessa fase de diferenciação e suas capacidades de pensar e planejar, querer e fazer, sentir e ser responsáveis deve ser levadas a cabo. Nesta fase, investir nas pessoas com treinamento, delegando, compartilhando informações é fundamental para que os profissionais e ou equipes de trabalho se tornem mais autônomas e se sintam corresponsáveis pelos resultados como um todo, onde todos tenham em certa medida uma visão desse todo.

### A Fase Associativa

Segundo SILVA (s/d) a fase associativa provoca muita discussão, onde muito mais há de ser feito além de estruturar e administrar a organização, pois ela tem que se reconhecer como um dos elementos de uma cadeia, de toda uma rede interdependente de relações entre diferentes organizações e stakeholders. Nessa fase as organizações passam a se relacionar com outras numa mesma rede contínua de relacionamentos que vão além de da exploração de oportunidades individuais. Estes relacionamentos se caracterizam por atitudes de responsabilidade, de certa permanência, de trabalho associativo, chamados de relacionamentos de “destinos compartilhados”. Na fase associativa, o pensamento preponderante é o de que se toda a rede econômica, comunitária e ecologicamente interdependente está indo bem porque todas estão trabalhando uma para as outras, então cada organização poderá prosperar.

Há que se expandir o conceito de criação de valor, de horizonte de consciência e rompimento com uma visão tradicional. Tudo isso deve ser olhado com cuidado e seriedade, pois, segundo o autor, este parece ser o grande desafio com o qual as organizações sociais irão no futuro se defrontar.

Para uma visão geral da conceitualização das fases do desenvolvimento de uma organização, OLIVEIRA nos apresenta o seguinte quadro<sup>2</sup>.

Fases	Fase Pioneira	Fase Diferenciada	Fase Integrada	Fase Associativa
Metáfora	A família	O mecanismo	O organismo vivo	Rede
Organização	A partir dos indivíduos, não tem rotina.	Torna-se uma “empresa”, funciona a partir de uma estrutura pré-definida.	Resgata o ideal em cada parte interna, cada um sabe seu papel em relação ao todo.	A partir da contribuição que cada organização pode dar.
Foco	Servir ao público-alvo. Casar necessidade e ideal.	Eficiência, viabilidade, sistematização, ordenamento, profissionalidade, divisão de tarefas, separação em unidades funcionais.	Importa servir com eficiência a partir de um propósito comum.	Busca de maior impacto ou alcance social. Uso racional dos recursos. Construir relações com outras organizações, influenciar políticas públicas.
Liderança	Dinâmica, centrada numa pessoa ou grupo, visionária, carismática.	Técnica, formal, especialista.	Interdependência, maturidade. Ampliação da consciência para toda a equipe. Participativa, compartilhada, pedagógica.	Facilitadora, lida com conflitos, olha junto.
Pontos-chave	Improvisação, intuição, empolgação, criatividade, caráter artesanal.	Divisão de cargos, funções, normas, procedimentos, padronização. Distanciamento humano.	Cada um tem consciência do seu papel no todo. Olhar de fora para dentro, aprendizagem, flexibilidade, enxuta.	Desenvolvimento contínuo, responsabilidade, permanência sem criar dependência. Reciprocidade. Planejamento conjunto.
Relações	Diretas, intensas, sinceras, afetivas.	Comunicação indireta, estruturada, anônima, hierarquizada, burocratizada.	Baseadas no diálogo e desenvolvimento conjunto, no reconhecimento do outro, em princípios e acordos comuns.	Reconhecimento da importância do outro e em acordos derivados das políticas de longo prazo.
Recursos	\$ do próprio bolso, doação do círculo mais próximo.	Vem de diversas fontes, mais anônimo, mais frio.	Diversas fontes, mais planejado, mais consciente.	Compartilhados.
Conselho	Pessoas mais próximas reconhecidas pela relação com os carregadores. Não tem duração definida.	Mais formalizado, mais heterogêneo, pessoas reconhecidas pela posição social para legitimar e atrair recursos e respeito.	Assume responsabilidade pelo todo e por si mesmo, trabalha como time, interage com a equipe suporte. Contribuições efetivas. Preocupado em governar com foco no longo prazo.	Participa de fóruns públicos.
Crise	Sobrecarga de trabalho, falta de \$, choque entre lideranças, necessidade de adequação, atividades mais complexas,	As partes crescem diferentemente entre si, só pensam em si, perda de motivação, endurecimento, dificuldade de comunicação, distância do público-alvo.	Vira uma ilha, ilusão da auto-suficiência, arrogância.	Formação de blocos de poder, corporativismo.

<sup>2</sup>OLIVEIRA, Mariangela P. in material interno do Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social.

### **2.3 - O Modelo Trevo e a Governança Institucional**

Há pouco mais de uma década as organizações sociais tinham sua atenção exclusivamente voltada para os serviços de atendimento direto aos seus beneficiários. Era comum observar os profissionais técnicos preocupados exclusivamente com a atividade fim, com pouco ou nenhum preparo no campo da administração, tendo uma visão limitada de que os resultados da atividade fim dependem e são potencializados pela qualidade da atividade meio.

Atualmente, esse cenário mudou, a consolidação do Terceiro Setor é evidente, uma vez que o mesmo se legitima cada vez mais como um espaço de atuação, uma ponte que conecta mundos distintos para o desenvolvimento de práticas de atuação social.

No GUIA DE GESTÃO da Fundação ABRINQ (2002, p. 10) encontramos a seguinte referencia: “um dos grandes desafios que as organizações da sociedade civil (OSC) enfrentam é a capacidade de gerir com eficiência suas ações e projetos, de forma a alcançar eficácia em seu trabalho. Uma gestão eficiente garante não apenas a qualidade dos resultados, mas também a sustentabilidade da organização ao longo do tempo”.

Esse novo cenário impõe à essas organizações o desafio de crescer para não sucumbir, exigindo dos seus dirigentes a profissionalização para organizar a causa e desenvolver o valor da oferta de seus serviços, assegurando as trocas necessárias com os seus diferentes públicos de interesse.

Ainda segundo o guia, passados esses anos, muitas organizações já conseguem relacionar o êxito de suas atividades com a qualidade de seus processos de gestão, percebendo que os resultados sociais gerados pelos seus serviços será maior ou menor conforme a sua capacidade de planejar com eficiência, definir a missão com clareza, formatar seus serviços adequando-os às necessidades dos destinatários, se comunicar bem com os seus públicos, motivar pessoas, gerir recursos financeiros com transparência, e avaliar corretamente os seus resultados para poder melhorá-los a partir das expectativas de suas comunidades.

Olhar para esse processo de profissionalização em resposta as mudanças de contexto à luz da compreensão de que ele é um processo de desenvolvimento e não apenas um processo de crescimento, é algo sábio e necessário, pois os processos de desenvolvimento geralmente são turbulentos, agitados, geram inseguranças, tensões, incertezas, é um momento de fragilidade.

Mesmo as melhores ideias ainda são imperfeitas. As pessoas veem-se numa situação em que algo que trazem do passado não está mais 100% apropriado e aquilo que parece ser requerido ainda não está totalmente sob domínio. Um novo passo precisa ser dado, um novo degrau precisa ser galgado, um novo patamar atingido – mas como? (op.cit., p.12).

O Desenvolvimento não é algo que possa ser imposto, ele acontece naturalmente, vem de dentro, é intrínseco. O desenvolvimento pode sim ser facilitado e o suporte para enfrentar tais desafios deve vir do interior de cada pessoa que constitui a organização, pois é isso que torna o processo todo sustentável.

Nessa perspectiva, tornar-se importante trazer a questão da gestão, que é um termo comum dentro desse processo de profissionalização. SILVA (2002) diz que a gestão de uma entidade social tem algumas características muito peculiares e as apresenta da seguinte maneira:

- É uma atividade contínua. O gestor tem uma tarefa permanente de administração em tempo integral, porque todos os dias há coisas importantes a serem feitas, de diversas naturezas, como cuidar do pagamento de contas, contratar gente, visitar doadores, fazer reuniões diversas com os profissionais, resolver desentendimentos, etc.

- É uma função dinâmica. Difícil haver um dia igual ao outro. Num dia uma criança “quebra a cabeça” e tem que ser levada para o hospital; no outro receber a visita do pessoal da Fundação; no outro, ainda, fazer relatórios; depois prestar contas, reunir-se com os professores, atender aos funcionários e decidir sobre o conserto do carro, e isso vai acontecer muitas vezes ao mesmo tempo.

- É um papel diversificado. Todo gestor cuida de muitos assuntos diferentes. Como já foi dito, ele tem que cuidar das pessoas, do prédio, das contas, dos parceiros, da diretoria, dos atendido. Não pode fazer só um tipo de atividade e isso exige muitas competências.

- É complexa. Uma decisão interfere na outra. É um desafio permanente manter “o todo” na consciência e cuidar dos detalhes. Se não houver reunião com as professoras, os pais vão continuar reclamando. Se não for ao encontro com os doadores, pode não vir o dinheiro de que se precisa. Se gastar no conserto do carro, pode faltar para pagar os salários depois. Isso gera muita tensão, preocupação e cansaço. Principalmente pela responsabilidade que representa: erros resultam frequentemente em complicações.

- É difícil os outros entenderem. Tudo tem que ser muito bem explicado e transparente. Qualquer mal-entendido serve para as pessoas questionarem, ficarem insatisfeitas, tecerem comentários destrutivos. E aí tem uma questão importante que é preciso ressaltar: em geral, um erro de gestão sempre tem consequência direta para alguma pessoa ou grupo de pessoas dentro ou fora da entidade.

Quem gerencia está, portanto, numa posição crítica, diante de um enorme desafio. Uma imagem que sintetiza a complexidade desse desafio é a imagem do trevo, pois ela expressa todas as características mencionadas acima.

O modelo Trevo foi escolhido nesse trabalho como referência para se ter uma visão sistêmica de uma organização social, com vistas as suas estruturas e dinâmicas. Nesse modelo pode-se ver cada instância da organização representada por um campo, sendo quatro campos essenciais e um quinto campo central, onde vale ressaltar que não são campos estáticos e isolados, são campos que influenciam e são influenciados uns pelos outros, são interdependentes.

A seguir uma breve apresentação de cada elemento que compõe os campos do modelo Trevo e as relações entre eles, segundo SILVA (2000, p.59 -75):

- A Sociedade

Na sociedade existem questões acerca de carências, desigualdades, injustiças, conflitos diversos que afetam a qualidade de vida das pessoas e é para isso que existe uma organização social, ou seja, para olhar esses problemas e desenvolver ações para a diminuição ou erradicação dos mesmos. Elas também existem para atuar no nível preventivo, antecipando possíveis problemas, preparando e conduzindo o mundo para um novo patamar de vida e convivência.

- Os Serviços

As ações que a organização faz para atender essa demanda da sociedade caracterizam o campo dos serviços. São assim, os projetos, programas, eventos, atividades que a organização realiza.

- Os recursos

Os recursos são fundamentais para que os serviços aconteçam, eles funcionam como base para que a organização atuar na sociedade e alcançar aquilo a que se propõe. Com frequência eles tendem a ser insuficientes frente às necessidades visualizadas pela organização.

- As pessoas

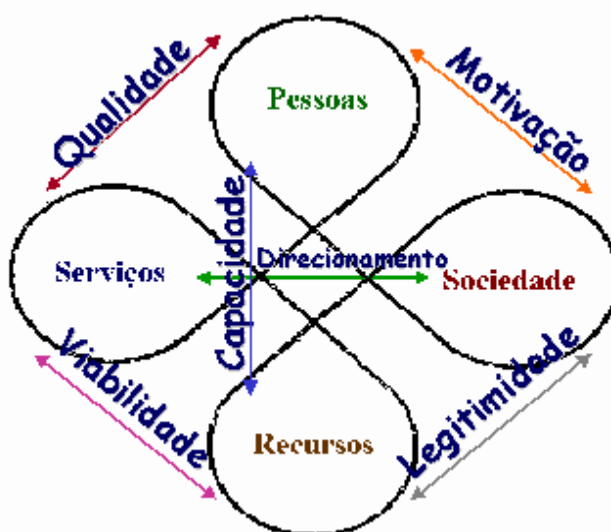
Para além dos recursos há que se ter as pessoas para executar as ações, as atividades, os projetos. É nesse campo que reside a criatividade, o potencial, o conhecimento, a experiência da organização. É nele também que ocorrem os conflitos, as relações interpessoais de amizade, a competição pelo poder. O autor afirma que o desenvolvimento da organização possui estreita relação com o desenvolvimento das pessoas que dela fazem parte, ou seja, é por meio das pessoas que a organização cresce, se transforma, evolui, gera aprendizado e se desenvolve.

O quinto campo a ser apresentado é denominado de Grupo Gestor, composto pelo Conselho e Diretoria e compreende o diretor, conselheiro, superintendente, presidente, coordenador, gerente. Essas pessoas ocupam posição central, no modelo e têm a responsabilidade de manter o conjunto em movimento e em equilíbrio. Cabe a eles administrar todos os campos e suas relações, para que a organização tenha condições de produzir o melhor resultado possível para a sociedade.

O Conselho e a diretoria são as instâncias responsáveis pela administração da organização, eles exercem papel central na vida da organização. O papel e a atuação dos conselhos e diretoria serão brevemente aprofundados na sessão desse trabalho que estudará a governança institucional.

O que podemos ressaltar, é que é comum esse núcleo gestor cuidar dos os campos e acabar não cuidando de si mesmo, afinal “como diz a história, o lenhador precisa de um tempo para cortar a árvore e de um tempo para afiar o machado”. (SILVA, op.cit., p. 72)

Falou-se anteriormente que esses campos não estão separados um dos outros, que eles se influenciam mutuamente e o desafio é mantê-los em equilíbrio o tempo todo. Na figura ilustrativa abaixo, tem-se então uma representação completa do trevo e da dinâmica relacional entre os diferentes campos.



3

Para esse trabalho optou-se por um aprofundamento no estudo do quinto campo do modelo trevo que se refere ao núcleo gestor que é a principal instância de governança de uma organização, onde o foco será o papel dos conselhos e diretoria.

Portanto para uma primeira apresentação conceitual sobre o que é governanças, buscou-se as definições no dicionário:

Governar – (a) Regular o andamento de, conduzir, dirigir; (b) exercer sobre um país ou região o poder político, em especial o Executivo; (c) gerir, administrar; (d) exercer poder sobre, dominar; (e) ter poder ou autoridade, regular.

<sup>3</sup> Ilustração apud OLIVEIRA, Mariangela P. *Diagnóstico Participativo*. Instituto Fonte, São Paulo. (artigo)

Governo – (a) Ato ou efeito de governar; (b) domínio, controle; (c) administração, direção; (d) Em um Estado, conjunto dos organismos e das pessoas que exercem o Poder Executivo; (e) sistema político de um Estado; (f) período em que alguém governa; (g) regulamento, orientação, norma, regra; (h) comando, controle.

LOPES, Laís V.C.F. e COSTA, Daniela P. (2011), apresentam a seguinte definição:

Governança é um sistema de mecanismos fundamentados em princípios e regras de valorização de boas práticas, pelo qual se conduz e monitora a gestão nas organizações, sejam públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, criando um ambiente político, econômico e social que inspire segurança e estimule a captação de recursos consciente e perene. O termo tem sua origem no latim, nos verbos, “guiar, dirigir” e pode também significar governar.

Sob esta ótica, a governança deve observar:

- As regras de funcionamento da entidade, definidas nos estatutos e regimento internos;
  - Como se dá a distribuição e o exercício do poder mediante as responsabilidades estabelecidas entre os órgãos da administração e os deveres de gestão dos administradores;
  - A regulação das relações entre stakeholders protegendo os direitos dos públicos de interesse e visando o diálogo da organização com cada um;
  - Os princípios, regras e procedimentos para tomadas de decisões nos processos de gestão;
  - Como será feito o monitoramento e a avaliação da performance.

Diferentes autores apresentam diferentes concepções para uma conceitualização de governança, mas como esse trabalho quer pesquisar sobre a dimensão operacional da governança para embasar o estudo de caso, recorreu-se as referências de ANDERSSON (1999), apud SILVA (2002, p. 66), que diz que uma definição operacional de governança tem duas partes:

(a) sustentar e exercer autoridade (fornecida pelo Estado, pelos membros da organização e por apoiadores e beneficiários);

(b) ser responsável e prestar contas da atuação da entidade. Essa definição facilita o reconhecimento dos elementos da governança, mas provê, segundo ele, pouca informação a respeito do seu processo.

Adiciona ainda que o processo de governança inclui o alcance de três grandes áreas:

1) O papel da organização no macro ambiente: a determinação e fortalecimento do propósito organizacional (missão), das audiências a que ela serve e dos vínculos que mantém com outras organizações (seja através de redes ou parcerias);

2) As escolhas estratégicas da entidade e o impacto dos seus programas: a forma como são afetados a comunidade e os principais interessados na organização;

3) A aprendizagem e a saúde organizacional: a sólida construção dos sistemas organizacionais e sua capacidade, incluindo o desenvolvimento das pessoas que compõem a equipe executiva.

### **2.3.1 - Governança nas entidades do terceiro setor**

Segundo SILVA (2000), a dinâmica da governança em organizações do terceiro setor é complexa, tanto devido à natureza da atividade de governar, quanto por estar inserida num conceito ainda recente e pouco preciso do terceiro setor. Observando-se o fenômeno do ponto de vista das organizações, percebe-se que elas são como seres vivos: mudam, diferenciam-se, transformam-se, evoluem, amadurecem com o passar do tempo, em função da sua biografia.

Este autor caracteriza a tarefa de dirigir uma organização como sendo contínua, dinâmica, diversificada, complexa e difícil de ser compreendida no seu conjunto, e pontua que essas qualidades são consideradas inerentes ao processo de governança.

Os processos de governança são distintos para cada organização e olhar para o processo de desenvolvimento de maneira particularizada para cada uma delas em diferentes momentos pode ajudar a termos uma melhor compreensão de como se desenvolve os mecanismos de governança em diferentes configurações e fases institucionais.

Ainda com SILVA (2001), vemos que a governança institucional pode ser entendida, de modo amplo, como:

Um processo contínuo que determina o *modus operandi*, o papel e o impacto social de uma organização da sociedade civil, resultante da existência de um sistema de relacionamento entre diversas audiências: internas e externas à organização, direta ou indiretamente interessadas – os beneficiários, o conselho, a diretoria, os fundadores, a sociedade, a mídia, os beneficiários, o Estado, outras organizações sociais, empresas, a equipe executiva e até mesmo o meio ambiente, em diferentes posições de responsabilidade, autoridade e influência ( SILVA, op.cit.,p.68).

### **2.3.2 - O papel do conselho e da diretoria**

Para muitas organizações do terceiro setor o conselho e a diretoria são instâncias figurativas, com um incrível potencial que muitas vezes não é explorado. O maior desafio é mobilizar as pessoas para que elas realmente apliquem seus talentos e capacidades nas atividades cotidianas da organização, percebendo que ao fazer isso estão contribuindo muito para a sustentabilidade da organização ao longo prazo.

Dessa forma, pode-se entender porque existe muita frustração a respeito do papel e atuação de conselhos e diretorias, no âmbito das organizações do terceiro setor, porque não se trata somente da existência destes órgãos registradas nos estatutos, essas instâncias estão definitivamente vinculadas ao processo de desenvolvimento da organização e da dinâmica de governança em que ela está envolvida.

Nos trechos abaixo pode-se checar, a partir das ideias de vários autores, a importância que o conselho e a diretoria têm no contexto de uma organização do terceiro setor.

TANDON & GEORGE (1999) apud SILVA (2002, p. 67), diz que a governança se caracteriza como sendo um conjunto de mecanismos, centrados no conselho ou diretoria, que visam exercer cinco funções essenciais relacionadas à ligação entre a operação de uma organização voluntária e a sociedade:

- Assegurar uma gestão financeira e um planejamento eficaz de atividades, de acordo com as exigências legais e estatutárias;

- Conservar os valores éticos e morais que inspiram a formação da entidade, de modo que ela possa agir de modo exemplar na sociedade;
- Fornecer uma visão de futuro e uma base filosófica que oriente a atuação institucional;
- Determinar diretrizes de funcionamento organizacional;
- Prestar contas sobre o exercício das quatro funções anteriores.

SILVA (2001) menciona que as pessoas que ocupam o papel de gestores (sejam diretores, conselheiros, superintendentes, presidentes, coordenadores, gerentes) estão no centro de tudo. Cabe a elas manter o todo em movimento e equilíbrio. Os gestores tem a responsabilidade de administrar a entidade para que ela possa conseguir o melhor resultado possível para a sociedade dentro da causa que se propôs a defender.

Essa responsabilidade de administração e governo da entidade em seu todo cabe as instâncias do conselho e da diretoria e frisa que o conselho/diretoria não deve estar num organograma ocupando o topo da pirâmide, distanciados da vida ou da atividade cotidiana da entidade e sim estar no centro de tudo, sabendo o que acontece, criando condições, dirigindo, acompanhando, participando, coordenando, dividindo, delegando.

É do conselho e da diretoria um papel vital na entidade. No começo da historia de uma organização esse papel pode estar concentrado na mão de uma só pessoa, o fundador, mas com o passar do tempo e amadurecimento da mesma outros atores surgem para compor o coletivo de liderança crucial para a governança de uma organização.

Nesse sentido, cabe agora falar deste núcleo gestor: conselho e diretoria. Já foi dito que essas instâncias estão no centro da organização e que devem estar próximas do dia - a - dia das práticas institucionais. Assim sendo, elas devem estar igualmente em constante desenvolvimento, buscando caminhos criativos, inovadores, que levem a instituição a acompanhar as transformações dos contextos sociais em que desejam atuar. Para esse movimento de renovação se recomenda que os conselhos e diretoria troquem seus membros de tempos e tempos, que agreguem novas pessoas ao time, conquistando novos simpatizantes e colaboradores institucionais, de modo que as ideias, as atividades e ações da organização não sejam sempre as mesmas.

Seguindo esse raciocínio, cabe ao conselho e diretoria serem os primeiros a avaliar suas reuniões, estabelecer metas, discutir a missão, definir responsabilidade, pois devem ser o modelo, devem dar o exemplo para todas as demais instancias da organização.

Em seu livro *Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards*, INGRAM (1997) apud SILVA (2002, p.84), busca clarificar e distinguir as responsabilidades do conselho como uma entidade coletiva. Para ele, o primeiro passo para o serviço efetivo de um conselho é reduzir as várias ambiguidades que inevitavelmente o acompanham. Para isso, este autor apresenta as seguintes premissas:

1. As responsabilidades do conselho e dos conselheiros são fundamentalmente as mesmas para todas as organizações (apesar de quase todas as pessoas sentirem que sua organização é única e especial);

2. A forma com que os conselhos e conselheiros exercem estas responsabilidades varia, por diversos fatores;

3. Nenhum modelo genérico de conselho – tamanho, composição ou organização - é viável em todas as circunstâncias;

4. Todas as organizações passam por metamorfoses com o passar do tempo, que requerem uma revisão periódica, ajustamento e, algumas vezes, maiores mudanças nas suas estruturas de governo;

5. Conselhos e conselheiros apresentam melhor desempenho quando exercitam suas responsabilidades primariamente fazendo perguntas boas e frequentes, ao invés de dirigir programas ou implementar suas próprias políticas.

Dessa forma pode-se dizer que as responsabilidades básicas dos conselhos de organizações sem fins lucrativos apresentadas naquele trabalho são:

- Determinar a missão e os objetivos da organização;
- Selecionar o chefe executivo;
- Apoiar o diretor executivo e avaliar sua performance;
- Assegurar um efetivo planejamento organizacional;
- Assegurar recursos adequados;
- Gerenciar recursos adequadamente;
- Melhorar a imagem pública da organização;

- Assegurar integridade legal e ética e a transparência da organização;
- Recrutar e orientar novos conselheiros e avaliar sua própria performance.

### **3 - O PROCESSO DO ARTESOL**

#### **3.1 - O Contexto geral da origem da organização**

O cenário histórico em que surgiu a organização foi o dos anos noventa, que corresponderam a uma década de muitas transformações no Brasil e no mundo, uma espécie de preparação para o novo século e na nova ordem social, política e econômica.

Os acontecimentos mundiais mais marcantes foram a desintegração da União Soviética, o fim do *Apartheid*, a reunificação da Alemanha, a formação da União Europeia e a criação do MERCOSUL. Nas ciências e tecnologia houve grandes conquistas como o início do projeto genoma humano, a clonagem da ovelha Dolly, o telefone celular se popularizando, a internet explodindo com a massificação dos computadores pessoais.

No Brasil o Estado diminuiu no campo social, mas teve papel determinante nas mudanças econômicas, com importantes lições nas políticas como o *impeachment* do presidente Collor e o surgimento do Plano Real, privatizações de empresas públicas e da quebra de monopólio das estatais em energia, telecomunicações, combustíveis, tudo isso gerando debates históricos que questionavam a visão de Estado, o modelo de desenvolvimento e o projeto de sociedade. Houve também as regulamentações de serviços e políticas públicas e a atuação das organizações sociais, com a criação do Sistema Único de Saúde (SUS), a elaboração das leis das OCIPS e da Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS).

Apesar do cenário de atraso social, os anos 90 não foram de estagnação, ao contrário, foram tempos de reformas, debates, mobilização social e graças a tamanha efervescência é que brotaram as centenas de entidades da sociedade civil, inaugurando suas redes e práticas que aos poucos foram mudando a face do país.

Uma década que traz a prova incontestável de que as crises promovem mudanças, inauguram períodos de profusão de ideias e criatividade. Assim, a década de 90 pode ser caracterizada como tempo de busca de novos caminhos para o enfrentamento dos problemas brasileiros, tendo a democracia e a cidadania como eixos centrais.

Um desses caminhos foi trilhado por importantes iniciativas, como exemplo, o Programa Comunidade Solidária, criado para enfrentar as estatísticas da exclusão social em parceria com o governo e a sociedade. O Comunidade Solidária foi idealizado e conduzido pela antropóloga e primeira dama Ruth Cardoso.

Apresentar esse cenário é falar do contexto em que a organização social ArteSol foi originada e para falar do Comunidade Solidária é interessante trazer em primeira lugar um breve perfil de sua idealizadora e fundadora, pois viu-se anteriormente que a personalidade, os ideais e crenças dos idealizadores de uma iniciativa social podem deixar marcas essenciais na dinâmica e *modus operandi* da organização.

Assim, quem foi Ruth Cardoso?

Segundo Manuel Castells<sup>4</sup>, Ruth Cardoso foi uma grande mestra em seu percurso de vida iluminado pela modernidade e interesse no desenvolvimento do país, nos jovens, na inclusão na cidadania e na questão feminina. Foi uma propulsora do conhecimento construindo pontes entre a teoria e a prática.

Ruth Corrêa Leite nasceu em Araraquara no ano de 1930, filha de Dona Mariquita, farmacêutica e reputada professora e de José Corrêa Leite, um contador de igual reputação. Não possuíam muitos bens materiais, mas eram pessoas cultas e de mente aberta, com grande apreço pela educação, cultura e a identidade brasileira. O artesanato era algo prestigiado na casa de Ruth e esse encantamento pela arte popular e o artesanato brasileiro a acompanhou por toda vida.

Teve uma educação primorosa, trilhou uma carreira na educação iniciada na Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras. No curso de ciências sociais, que entrou em primeiro lugar, conheceu Fernando Henrique Cardoso que em 1952 tornou-se seu marido. Nunca se envolveu diretamente em política, sabia que não era esse o seu caminho. Lecionar era seu grande interesse, adorava orientar os alunos e com eles partilhava seu cotidiano e o trabalho conjunto. Sua carreira a levou a interessar-

---

<sup>4</sup> CASTELLS, Manuel. in comunicação verbal

se pelos movimentos sociais urbanos e os processos políticos e suas articulações, gostava de pesquisa de campo, pois dizia que aguçava sua percepção sobre as pessoas e suas potencialidades.

Ela sempre dizia que a falta de dinheiro não excluía a riqueza de outros recursos e era importante descobri-los e valorizá-los para a cidadania.

Ser casada com o presidente da república não foi fácil para ela, mas quando tomou a difícil decisão de mudar-se para Brasília, em 1995, seu desejo foi colocar em prática suas ideias sobre a redução da pobreza, fortalecimento de identidade, exercício da cidadania e as possibilidades de articular políticas públicas com a energia da sociedade civil. Ela não tinha nada pronto, mas tinha um grande preparo construído em longos anos de trabalho. Ela depositou nessa nova empreitada sua energia e vontade e provocou polêmicas nas estruturas de Brasília que nunca antes tinha tido uma primeira dama com esse perfil. A propósito, não gostava de ser chamada de primeira dama.

Em 1995, a criação do Comunidade Solidária foi um desafio na sucessão da Legião Brasileira de Assistência, criada em 1942, caracterizada por uma política assistencialista. O Comunidade Solidária provocou uma revolução e enfrentou resistência para implementar um novo referencial de ação social nas diversas esferas do governo que tinha outra lógica de funcionamento, ou seja, dividido em feudos políticos com raras atuações integradas.

O trabalho da Dra. Ruth a frente do Programa Comunidade Solidária foi notável e reconhecido internacionalmente

Segundo LOBO (2002), no início da administração do presidente Fernando Henrique Cardoso/1995 a então primeira dama a antropóloga Ruth Cardoso idealizou e implementou o Conselho da Comunidade Solidária, com o objetivo de ser um instrumento para promover a participação cidadã e novas formas de diálogo entre o Estado e a sociedade civil. Com uma estrutura pioneira e um olhar inovador, a proposta revelava novas estratégias para minimizar a pobreza encontrada no país naquela época.

Ainda segundo a autora, a estrutura do Programa Comunidade Solidária foi organizado da seguinte maneira:

a) Com um **Conselho** composto por quatro Ministros de Estado (Saúde, Educação, Trabalho e Casa Civil) e 27 participantes da sociedade civil, entre eles empresários, empreendedores sociais e artistas;

b) Com um **programa governamental** – o que chamou de Comunidade Ativa, coordenado por uma Secretaria Executiva, formalmente ligado à Casa Civil da Presidência da República.

LOBO (op. cit.) afirma que o Comunidade Solidária desde sua origem, buscou promover o diálogo público em torno de uma agenda política que englobava prioridades, medidas e ações de interesse público relacionadas à luta contra a pobreza e a exclusão social em temas como: reforma agrária, renda mínima e educação; crianças e adolescentes; alternativas para geração de ocupação e renda; estrutura legal para o Terceiro Setor.

Os pressupostos iniciais da ação do programa foram: focalização, participação, e inovação. Estratégias que caracterizaram como pioneira a atuação do Comunidade Solidária como um programa social de forte impacto no país.

Este modelo inspirou o diálogo do Conselho com o governo e deste com a sociedade civil e o que se viu foram as seguintes ações acontecerem:

1. Ações focalização nas pessoas e nas áreas de maiores necessidades;
2. Ações de mobilização de recursos públicos e privados por meio de múltiplas parcerias;
3. Ações com a experimentação de formas custo-efetivo de implementar programas sociais.

Os programas que integravam o Comunidade Solidária em ordem cronológica foram:

- 1995 - Universidade Solidária: a primeira intervenção lançada pela Comunidade Solidária. Programa para o treinamento de estudantes universitários para atuar como voluntários durante as férias, nos municípios mais pobres do país, com a tarefa de prover informação e assistência técnica sobre educação, saúde e desenvolvimento comunitário a jovens, mulheres e lideranças locais.
- 1996 - Capacitação Solidária: programa de capacitação profissional, voltado aos jovens de baixa renda, entre 14 e 21 anos de idade, moradores das periferias de grandes áreas metropolitanas. O objetivo era possibilitar a aprendizagem de habilidades requeridas pelo atual mercado de trabalho, em constante mutação. O sistema de atuação era o treinamento e o financiamento de organizações não governamentais para serem executoras diretas do programa, organizações estas comunitárias, próximas aos jovens e a seu entorno.

- 1997 - Alfabetização Solidária: programa de alfabetização para adolescentes entre 12 e 18 anos, moradores de municípios com as mais altas taxas de analfabetismo no Brasil. Um programa de articulação entre universidades, empresas públicas e privadas, governo federal, governos locais e com forte mobilização da própria comunidade. Educadores recrutados localmente foram empoderados para desempenhar o papel de agentes de desenvolvimento dentro de suas comunidades.

- 1998 - Artesanato Solidário: único programa não focalizado na juventude em primeiro plano, seu objetivo foi revitalizar o artesanato de tradição como fonte de geração de trabalho e renda para artesãos das regiões de baixo índice de desenvolvimento humano. Um programa para a formação técnica e o apoio financeiro a grupos selecionados de artesãos, principalmente os compostos por mulheres.

- 2000- Rede Jovem: o programa teve o objetivo de prover acesso a tecnologias da informação a jovens pobres, especialmente a conexão com a Internet, criando Espaços Jovens em organizações comunitárias já existentes com treinamento para o uso das novas tecnologias de forma a aproveitá-las para lazer, melhorar habilidades, buscar oportunidades de trabalho ou comunicar-se com outros grupos de jovens.

Três outras ações foram ainda promovidas segundo LOBO no âmbito do Comunidade Solidária para o fortalecimento da sociedade civil:

- Promoção do Voluntariado, com a criação de cerca de 150 Centros de Voluntários em grandes e médias cidades, buscando criar infra-estrutura adequada para ações voluntárias para grupos vulneráveis, tais como portadores de deficiência, jovens e idosos.

- Rede de Informações do Terceiro Setor/RITS ([www.rits.org.br](http://www.rits.org.br)), uma organização da sociedade civil autônoma, com vistas a disseminar conhecimentos e promover a interação entre organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos. Passou a ser considerada uma referência entre as organizações do Terceiro Setor.

- Marco legal para o Terceiro setor - teve em vista a criação de um ambiente regulatório e legal mais favorável às organizações da sociedade civil.

Para viabilizar cada um desses programas e ações foram necessárias parcerias do poder público e do setor privado para o aporte de recursos financeiros,

humanos, tecnológicos, científicos e intelectuais. Segundo LOBO (op. cit.) os métodos, custos e resultados estiveram sempre sobre o foco de cuidadoso monitorado, no sentido de oferecer diretrizes confiáveis para a replicação.

Ela ainda conclui que por meio de um processo de diálogo e negociação a Comunidade Solidária desenvolveu um importante papel de formulador de políticas e que graças a sua promoção estratégica, novas leis foram editadas sobre: o valor do voluntariado, o estatuto legal das organizações da sociedade civil, o acesso das ONGs aos recursos públicos e a simplificação de procedimentos referentes ao micro-crédito.

Pode-se dizer que é aí que se localiza todo o mérito do programa, ou seja, sem orçamento próprio, trabalhando com representantes de alguns ministérios, universidades e com membros da sociedade civil se transformou em um dos programas mais importantes do cenário social do país, propondo novas concepções para resolver velhos problemas.

É impossível negar o legado deixado por Ruth Cardoso por meio do Comunidade Solidária - que atualmente se transformou na REDESOL, que tanto influenciou e ainda influencia muitos dos modelos de atuação social atualmente vigentes.

O Artesanato Solidário foi uma dessas iniciativas que têm quatorze anos de existência. Durante o seu ciclo de vida, observa-se três momentos marcantes de mudança, que nesse trabalho serão classificados como “fases”. As mudanças de fase coincidiram com as mudanças de formação do conselho diretor e da coordenação executiva e foi com base nesses acontecimentos que os três períodos foram organizados.

- 1998 – 2002 A visão inspiradora
- 2002 – 2008 Um passado de realizações
- 2009 – 2012 Tempo de resignificação

Em cada etapa buscar-se-á fazer uma descrição do que foi acontecendo na prática organizacional associando-as com os conceitos apresentados, com o objetivo de se ter um entendimento do processo de desenvolvimento organizacional do ArteSol, tendo em vista a profissionalização da gestão e da governança.

### 3.2. A Visão Inspiradora | Etapa 1998 ~ 2002

Organizar a memória do ArteSol tem o objetivo de contar, registrar, e compartilhar aprendizados de uma rica trajetória de realizações.

Segundo POLLAK, apud LIMA, (2002, p. 7), “a memória é instrumento de restauração da identidade, entendida no sentido da imagem de si, para si e para os outros”. Portanto, falar do passado representa falar do que a organização foi até aqui.

Nessa parte do estudo buscou-se organizar a memória do ArteSol a partir de informações coletadas em textos escritos pela idealizadora e fundadora, Ruth Cardoso. O objetivo é identificar aspectos do seu modo de pensar e agir e o quanto isso imprimiu marcas no *modus operandi* da organização.

Na publicação SECA - Capacitação e Geração de Renda de 1998, Dra. Ruth conta que se reuniu com o superintendente da SUDENE<sup>5</sup>, Sergio Moreira para juntos pensarem ações que, somando-se ao Programa Federal de Combate aos efeitos da Seca, pudessem apresentar alternativas de geração de renda para as famílias castigadas pela seca, além da exploração agrícola convencional e que a idéia de trabalhar com artesanato surgiu a partir dessa busca.

Segundo RUTH CARDOSOSO, durante as ações do programa federal de combate aos efeitos da seca e nos contatos com as comunidades, percebeu-se que, em meio à pobreza e a falta de oportunidades, sobrevivia uma grande variedade de tipos de artesanato que eram expressões culturais potencialmente rentáveis. Ela afirma que o país tinha se esquecido de que o artesanato é uma arte, e a realidade que encontrou mostrou muitos artesãos bastante desestimulados.

Foi a partir dessas constatações que ela e Sergio Moreira idealizaram a primeira ação do programa, em um trabalho pioneiro, piloto, em pequenas comunidades do semi-árido das regiões nordeste e norte de Minas Gerais e Espírito Santo.

Dra. Ruth diz que nessas localidades havia mestres conhecedores de técnicas artesanais de tradição e que as mesmas eram transmitidas de geração a geração, mas que estavam sendo ameaçadas de desaparecimento.

---

<sup>5</sup> SUDENE – Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste.

Em seus textos citados nesse trabalho, podemos observar seu modo de pensar quando ela apresenta uma das premissas para o início das ações do programa de que a pobreza não é absoluta e o artesanato de raiz, produzido tradicionalmente nas comunidades é uma riqueza em potencial, tanto do ponto de vista cultural, social, como econômico.

Ela inicia as ações oferecendo apoio humano e logístico aos mestres e artesãos, para que esses conhecimentos fossem desenvolvidos e difundidos na própria comunidade, preservando a identidade cultural dos detentores desses saberes e preparando-os para a realidade do mercado.

Seguindo o mesmo raciocínio, vê-se na sua próxima afirmação outra premissa fundamental que norteou as ações do programa:

O grande trunfo do programa artesanato solidário é o seu caráter não assistencialista, pois sabemos que o assistencialismo não gera resultados duradouros. Investimos na recuperação e valorização do artesanato como forma de aumentar a renda, de melhorar a qualidade de vida e conseqüentemente de elevar a auto-estima das famílias (CARDOSO, 2002, p. 2).

Em outra publicação institucional *Artesanato e Geração de Renda*, Dra. Ruth escreve:

Associar a geração de renda ao resgate de atividades que expressam a maneira de viver de uma comunidade é um dos objetivos da Comunidade Solidária. A produção de bens com raízes, que se identifica com uma localidade e incorpora em seu fazer referências de um grupo, constitui nossa herança mais genuína. Encontrar os caminhos que conciliem a viabilidade econômica desses ofícios com a preservação da qualidade técnica e beleza dos produtos é o desafio que se propõe o programa de Apoio ao Artesanato para a Geração de Renda (CARDOSO, s/d. p. 5).

No mesmo texto, seu olhar de antropóloga possibilita compreender o artesanato de maneira particular e nessa perspectiva ela escreve:

O artesanato abrange um universo grande de pessoas. Como se verifica na maioria das comunidades, é uma atividade exercida por um contingente expressivo de mulheres. São os pequenos ganhos dessas mulheres que complementam o orçamento doméstico, tornando-se, por vezes, a única fonte de renda. A observação atenta da organização familiar nesses locais revela que a fixação das famílias à terra está intimamente ligada ao papel da mulher, que se fortalece como elemento agregador, sobretudo, quando lhe é possível aportar uma contribuição financeira (CARDOSO, s/d. p. 5).

Ela destaca o tempo todo que a geração de renda associada ao revigoramento das tradições populares tem grande potencial para mobilizar a sociedade, o comércio, a indústria e a mídia. Foi uma defensora do tema “Brasil” em

diferentes frentes e pelo Artesanato Solidário buscou sempre a valorização da expressão cultural como meio para o desenvolvimento econômico e social do país.

No seu discurso percebe-se também a importância dada às parcerias como um elemento fundamental do ponto de vista estratégico:

É assim que trabalha o Comunidade Solidária, buscando parcerias e soluções criativas que sirvam de alternativa para melhorar as condições de vida das populações menos favorecidas, envolvendo os diversos segmentos da sociedade em um processo de desenvolvimento em que todos somos parceiros.( CARDOSO,s/d)

Portanto, vale ressaltar seu perfil articulador e pragmático, exemplificado quando busca e estabelece a parceria com o Centro Nacional de Folclore e Cultura Popular, cujo aporte de conhecimentos e recursos humanos foi vital para o mapeamento das localidades, levantamento dos saberes fazeres tradicionais, consistência técnica, expansão e fortalecimento do programa.

No livro *Mestres Artesãos* de 2000, Dra. Ruth aponta outra característica importante do programa:

Consultores com larga experiência em trabalho comunitário implementam de forma descentralizada, as ações previstas pelo Programa. O enfoque na tradição não tem caráter nostálgico, pois a atividade artesanal é trabalhada como prática presente que se reproduz, afeta a recriação e ao diálogo com o contemporâneo. Nesse entendimento, a valorização do saber desses artesãos eleva a autoestima do grupo, reafirmando o indivíduo e a coletividade (op.cit. prefácio).

Nesse mesmo livro seu texto organiza as idéias centrais de uma metodologia que já apresenta fortes contornos e começava a se aperfeiçoar: “ao ouvir as comunidades artesanais, suas reivindicações e sugestões, são traçados planos de trabalho para apoiar o que já fazem e ampliar o número de pessoas envolvidas” (CARDOSO, 2000, p.2)

Dra. Ruth fala que a essência do trabalho está no desenvolvimento da cidadania que permeia toda a ação do programa Artesanato Solidário, seja nas oficinas para o aperfeiçoamento da qualidade do produto, seja no fortalecimento da organização associativa ou, ainda nas oficinas para a formação de preço. Afirma que é com essa forma de trabalhar que o programa conseguiu atrair mais pessoas para a produção artesanal, incluindo jovens que tendem a se desinteressar das tradições locais.

Outros trechos significativos de seus textos institucionais são:

A valorização da atividade artesanal se reflete em áreas ligadas ao amor próprio, o que leva as pessoas a buscarem condições mais dignas de vida por se sentirem merecedoras dessas melhorias [...] A diversidade de temas, materiais, padrões e técnicas do artesanato brasileiro é reflexo da convivência de realidades culturais, econômicas e sociais igualmente diversas, seus atores nem sempre conhecidos ou reconhecidos, são verdadeiros artistas (s/d).

O artesanato é uma atividade econômica de grande potencial, além de instrumento inestimável no processo de fortalecimento ou recuperação de identidades culturais regionais. Pode não enriquecer ninguém mas, as famílias e comunidades envolvidas na produção artesanal tem nela um instrumento que as ilumina em toda a sua dignidade, além de auxiliar no equilíbrio de condições adversas de subsistência resultantes do clima de isolamento e esquecimento (s/d).

A importância de se ter a essência do trabalho do Artesanato Solidário sistematizada pelas próprias palavras de sua idealizadora é fundamental para se entender em que bases a iniciativa foi criada e dar consistência para as análises do ciclo de vida da organização.

Nesse sentido, pode-se dimensionar essa etapa 1998~2002, como sendo a fase pioneira, onde as ações do Programa Artesanato Solidário se iniciaram de maneira muito focalizada, experimental, em resposta a desigualdade social observada na época e da necessidade de se buscar alternativas para a geração de trabalho e renda para as pessoas que viviam em localidades afetadas pelo isolamento e a seca. Como se viu na referência teórica da fase pioneira, há um contexto externo que clama por uma intervenção e assim o programa Artesanato Solidário focou o objetivo de promover o desenvolvimento da comunidade, levando-a a conquistar sua autonomia, propondo a elas que organizassem associações para garantir e estimular o trabalho coletivo. Havia uma meta de dois anos para que essas associações tornarem-se autônomas. Após esse período haveria somente com uma monitoria a distância. Nesse aspecto, pode-se observar outra característica da fase pioneira que é o estabelecimento de metas que com o passar do tempo precisam ser revivadas. Neste caso o estabelecimento dessa meta de dois anos para a total autonomia das associações é um exemplo, uma vez que a questão da geração de renda por meio do artesanato se revelou na prática muito mais complexa do que se imaginava a principio.

Do ponto de vista da estrutura, a primeira instância administrativa do Programa Artesanato Solidário era composta por uma coordenadora executiva, em um escritório sediado em Brasília, que gerenciava seis projetos pilotos. O objetivo desses projetos aparece nos registros institucionais como sendo de geração de trabalho e renda através da revitalização do artesanato de tradição.

Esse período, segundo os consultores da época, antigos funcionários, parceiros e conselheiros, foi marcado por grande entusiasmo, desejo de realização, grande atividade, discussões, produção de conhecimento, como observado na fase pioneira descrita acima por SCHAEFER. Um período exploratório muito frutífero onde os profissionais se envolveram de corpo e alma com o programa indo a campo, desbravando os limites das comunidades, estudando alternativas de atuação, testando modelos, criando metodologias. Dra. Ruth era vista como uma mentora intelectual e parceira de campo, uma vez que adorava essa atividade de interação com as pessoas. Era também a principal articuladora de parcerias técnicas e para fundos de financiamento das ações e projetos. Agregadora de gente competente, era respeitada e querida por todos. Esses primeiros anos caracterizam – se pela estruturação e consolidação de parcerias pioneiras, pelas estratégias para viabilizar seu crescimento e pelo aperfeiçoamento de suas diretrizes.

Para a seleção das localidades dos projetos era utilizado o critério da existência de artesanato de tradição em regiões com baixo Índice de Desenvolvimento Humano. A principal parceria técnica estabelecida nesse período foi com o Centro Nacional de Folclore e Cultura Popular - Edson Carneiro que já possuía um mapeamento dessas comunidades e o desenho de um projeto de intervenção. Com o apoio financeiro do programa Artesanato Solidário este projeto pôde sair da gaveta e em conjunto ser implementado. Profissionais de ambas as organizações se uniram para realizar o trabalho, que foi feito nessa época de maneira autoral, ou seja, para cada localidade um coordenador de campo foi destinado e este conduziu o seu trabalho baseado nas linhas centrais do programa mas de forma autônoma. Essas experiências eram trazidas para mesas de discussão e geraram muitas reflexões e conhecimentos que deram origem a um método de trabalho para a expansão dos projetos.

Como resultados desse período pode-se apontar o aumento em 2001 de seis para mais vinte e seis municípios com projetos sendo desenvolvidos. Esses projetos

envolviam as mais diversas tipologias artesanais e começavam a ganhar expansão geográfica para outros estados brasileiros.

Ressalta-se que nos textos institucionais dessa época não foram encontrados registros falando de visão, missão, planejamento estratégico ou demais termos atualmente corriqueiros nas instituições. As questões administrativas e financeiras eram gerenciadas pela equipe de uma única organização com personalidade jurídica chamada COMUNITAS, uma organização guarda-chuva para os programadas do Comunidade Solidária.

Poucos registros documentando essa fase foram encontrados, reafirmando o que a referência teórica aponta, de que a fase pioneira é a do momento do fazer, da ação, da criação. As pessoas são as testemunhas dessa fase, é com elas que está a memória do que foi feito.

Em conversas com pessoas que atualmente se tornaram conselheiras do ArteSol, mas que nessa época atuaram como gerentes de projetos em campo, por exemplo, ou mesmo com outras pessoas que de alguma forma estiveram perto ou participando das ações do programa, pode-se identificar o entusiasmo contido nesse grupo precursor.

Fala-se dos intensos debates técnicos mediados pela própria Dra. Ruth, acalorados por diferentes pontos de vistas dos especialistas que por vezes resultavam em conflitos. Rememoram situações engraçadas ou trágicos acontecimentos nas comunidades, se referem às pessoas pelos nomes, lembrando-se de detalhes de suas casas, de como eram os lugarejos. Isso demonstra o quanto as relações eram diretas, intensas e afetivas, típicas da fase pioneira.

A liderança estava a cargo da própria Dra. Ruth e um conselho executivo, com uma coordenadora executiva responsável pela gestão operacional. Já a governança parecia estar sob a responsabilidade de um conselho composto por quatro Ministros de Estado (Saúde, Educação, Trabalho e Casa Civil) e 27 participantes da sociedade civil, entre eles empresários, empreendedores sociais e artistas, mas não foram encontrados registros que descrevessem o modo como esse conselho atuava na prática. As informações encontradas dizem respeito as atividades da coordenadora executiva e da própria Dra. Ruth que lidavam diretamente com a mobilização de parcerias para a captação de recursos financeiros, humanos e técnicos para a operacionalização dos primeiros projetos.

Em alguns relatos aparecem apontamentos sobre as atividades dessas pessoas que constituíam esse primeiro grupo de trabalho, afirmando que todos faziam um pouco de tudo. Pode-se dizer que havia contornos, intenções, estruturas muito básicas, recursos limitados, cargos e funções ainda em construção, ou seja, tudo era ainda difuso, fenômenos estes vistos também como característicos da fase pioneira.

Fica evidente que os projetos partem de conhecimentos técnicos especializados de grandes sociólogos, antropólogos, educadores sociais, mas que em campo eram utilizados outros recursos como a improvisação, sensibilidade, intuição, criatividade e experimentação, que foram forjando uma metodologia própria de atuação, não aprendidas em livros acadêmicos.

Outra identificação desse período com a fase pioneira tem a ver com a questão da identidade. Nesse período a identidade do ArteSol ainda não estava fortalecida. Essa fase era embrionária, não havia uma organização física e juridicamente constituída, ou seja, essa identidade estava em construção.

Apesar de ser um programa no âmbito das ações governamentais, a iniciativa não tinha dotação orçamentária de fonte governamental pré-estabelecida, foi preciso captar os recursos para os projetos piloto buscando programas governamentais já existentes que dialogassem com a proposta e também com a iniciativa privada, despontando como novos parceiros do campo social. Essa fonte incerta e instável de recursos também pode ser associada a mais uma característica da fase pioneira.

Dessa forma pode-se finalizar esse período destacando a crise que induziu a uma mudança de ciclo ou de fase organizacional. Essa crise parece ter sido o término do Governo FHC e a dissolução do Programa Comunidade Solidária, que impulsionou o programa para uma próxima fase.

A seguir, um quadro que sistematiza os principais pontos característicos da fase pioneira do ArteSol.

<b>Fase Pioneira – período de 1998 ~2002</b>	
Organização	Dra. Ruth organiza o Programa Comunidade Solidária reunindo amigos, colegas de trabalho e profissionais do seu meio próximo. A iniciativa é inovadora, experimental, com projetos pilotos. No escopo desse programa surge em 1998 o Artesanato Solidário.
Foco	Projetos de geração de renda e revitalização do artesanato de tradição em respostas ao cenário de seca e miséria do Brasil principalmente na região nordeste. Os conhecimentos artesanais das comunidades passaram a ser vistos como potencial de geração de trabalho e renda.
Liderança	Iniciativa liderada pela própria Dra. Ruth e um conselho executivo, com uma coordenadora geral. Localizado em Brasília, sem sede própria, nem personalidade jurídica.
Recursos	Recursos obtidos em parcerias com o governo e a iniciativa privada, sendo financeiros para os projetos em campo e humanos e técnicos com organizações especializadas na área.
Relações	Diretas, intensas, marcada por afetividade uma vez que vários dos profissionais que trabalhavam no programa e as que faziam parte do conselho eram pessoas próximas umas das outras.
Conselho	Composto por quatro Ministros de Estado (Saúde, Educação, Trabalho e Casa Civil) e 27 participantes da sociedade civil, entre eles empresários, empreendedores sociais e artistas.
Pontos chaves	Improvisação, sensibilidade, intuição, empolgação, criatividade, experimentação, conhecimentos gerados a partir de ações práticas.
Crise	Término do Governo FHC- Dissolução do Programa Comunidade Solidária.

### **3.3. Um passado de realizações | Etapa 2002 ~ 2008**

Essa etapa se caracteriza pela extinção do Conselho da Comunidade Solidária com o final do governo FHC. Foi quando o Programa Artesanato Solidário se transformou em uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP, passando estatutariamente a se chamar *Artesanato Solidário: Programas de Apoio ao Artesanato e a Geração de Renda - Central ArteSol*, com sede em São Paulo.

Como uma OSCIP e um estatuto, novos procedimentos administrativos foram criados e, a governança institucional passou a ser função de um novo conselho

diretor e fiscal, presidido por Ruth Cardoso. Com recursos financeiros disponíveis para a expansão dos projetos, o ArteSol foi fortalecendo a sua identidade na medida em que ganhava capilaridade em campo. Com as exigências de prestações de contas dos recursos aportados tanto do governo quanto a iniciativa privada, a organização foi aprimorando os processos internos nas áreas administrativa, financeiros e técnica. Contratou mais profissionais para dar conta do crescimento das ações.

Desse período já se encontram textos institucionais com registros do que antes era tido como objetivo redimensionado como missão: Promover a geração de trabalho e renda por meio da revitalização do artesanato de tradição.

É nessa fase que as ações de campo ganham consistência para serem sistematizadas em um método que passou a nortear a elaboração e execução dos projetos. Já se conseguia prever o período de duração das ações em campo que levavam assim, de 18 a 24 meses de duração, abordando quatro áreas temáticas de atuação:

1. Identidade, cultura e cidadania
2. Gestão e organização da produção
3. Produto – aprimoramento e formação de preço
4. Relacionamento com o mercado.

Foi nesse período que, além do desenvolvimento de projetos em campo para a capacitação dos artesãos, adicionaram-se ações voltadas para associações formadas pelo programa com foco na comercialização dos produtos artesanais das comunidades apoiadas.

Essa nova ação foi formulada a partir de uma nova análise das necessidades das associações, onde se verificou que os projetos não alcançariam o seu objetivo de geração de renda, se os produtos não fossem vendidos. A Central ArteSol surgiu como uma nova ação em resposta a essa necessidade..

Segundo o relatório de atividades de 2003 a Central foi concebida para enfrentar pelo menos três graves obstáculos da comercialização de produtos artesanais: o atravessador, a consignação e o escambo em feiras livres. Concebida para fazer frente a esta situação a Central ArteSol comprava sem exclusividade os produtos das comunidades e pagava as associações assim que recebia a entrega em São Paulo.

Com esse modelo de negócio pretendia-se que os artesãos obtivessem um fundo rotativo que lhes garantisse sustentabilidade e crescimento. Era função da Central, divulgar e identificar no mercado, os nichos de consumo para o diversificado leque de produtos de artesanato de tradição com os quais trabalhava, tecendo uma rede de parceiros comerciais socialmente responsáveis. A Central ArteSol por sua vez vendia os produtos para lojistas, instituições culturais, decoradores, arquitetos e também para empresas como brindes corporativos. Não fazia varejo.

Nesse período verifica-se que o ArteSol passou a atuar em toda a cadeia produtiva do Artesanato. No mesmo relatório há a afirmação de que Central ArteSol e Artesanato Solidário se complementam, ou seja, fazem a revitalização do artesanato tradicional, difundem o conceito e o seu valor, formam artesãos e atuam na abertura de canais de acesso das associações a novos mercados. Realizam, ainda a ponte entre grupos produtores de artesanato de tradição localizados em regiões com restrito acesso ao mercado e o mercado de grandes centros como sudeste e sul do país. Promovem, também a regularidade e volume de vendas dos produtos, articulando a participação das associações em feiras, eventos locais, regionais e nacionais e consolidam a marca Central ArteSol no mercado como garantia de artesanato de tradição e preço justo.

Com um número significativo de projetos sendo executados (2002- 2005) houve também oportunidades do ArteSol sistematizar a sua prática e produzir conhecimentos por meio de vários seminários. Esses eventos reuniram especialistas da área que debateram sobre os desafios e potencialidades do setor e sua vocação para desenvolver capital social, cultural e econômico. Resultou daí várias publicações institucionais de grande valor para o segmento.

Até 2004, cinquenta novas associações haviam sido criadas a partir das ações do Programa Artesanato Solidário. Para esse período foi necessário investir na comunicação para divulgação dos produtos e com isso a organização viveu um período de muita articulação e exposição na mídia.

Nessa fase encontram-se fatores decisivos para o aperfeiçoamento estrutural e estratégico do Artesanato Solidário, como pode-se verificar no relatório de atividades do período de 2004-2005.

Do ponto de vista da gestão são apontados os seguintes aspectos nos registros:

1. Especialização funcional da equipe de coordenação em São Paulo, com apostas na multidisciplinaridade;
2. Formação de equipes regionais de gerentes e de agentes locais para o trabalho de campo, com formação igualmente variada;
3. Desenvolvimento de novas formas de captação de recursos financeiros e divulgação institucional, com vistas à diversificação e à ampliação do escopo de parceiros.

Da divulgação:

1. Construção e consolidação da marca junto a parceiros, clientes, *prospects* e público em geral, com a elaboração e execução de um planejamento de ações de comunicação integrada, destacando: a) participação em eventos institucionais em espaços legitimadores de ações culturais, b) construção de mailing diversificado para esses fins; c) participação em eventos comerciais consolidados, como rodadas de negócios do Sebrae, Gift fair, Paralela Gift, dentre outros.
2. Criação do site institucional, com agenda de eventos, síntese de cada projeto, divulgação de parceiros e inserção do catálogo de produtos comercializados no show room da Central ArteSol.
3. Criação de peças institucionais como etiquetas, folders, livros, revistas, catálogos e vídeos, buscando manter uma identidade visual que remetesse à marca, divulgassem ações e parceiros e promovesse a valorização do artesanato de tradição no mercado consumidor.
4. Construção e fidelização de redes de apoio como mídia impressa e eletrônica, profissionais de moda e decoração, arquitetos, formadores de opinião e especialistas em cultura popular, políticas públicas, etc.
5. Foram promovidas diversas exposições, seminários, publicados livros sobre atividades artesanais e catálogos sobre o trabalho das associações. Divulgou-se o trabalho na academia, em seminários e em palestras no exterior.

Baseando-se em SCHEAFER (2005), esse período pode ser classificado como a fase de diferenciação. Uma fase onde a organização conseguiu renome e confiabilidade por meio de vários prêmios. Para tanto, fica claro que teve um significativo avanço em seu movimento de profissionalização da gestão sem a qual não teria se mantido sustentável por tantos anos.

São dessa época os diversos manuais de procedimentos administrativos, de cargos e funções encontrados. A cada ano era publicado um relatório de atividades com prestação de contas para os parceiros e toda a sociedade, contendo as ações realizadas e o balanço financeiro da aplicação dos recursos.

Como característica dessa fase também pode-se ressaltar a questão da comunicação interna. Segundo relatos dos profissionais, a comunicação que antes era direta, horizontalizada, intensa, passou a ser mais estruturada, hierarquizada e burocrática, seja pela grande quantidade de projetos em andamento, seja pelos novos sistemas de gerenciamento implementados.

A liderança estava centrada na figura do coordenador executivo que estabelecia a ponte com os conselhos diretor e fiscal. Havia uma vez ao ano como previsto em estatuto a Assembleia Geral que reunia os associados e os conselheiros para apresentação do relatório anual de atividades, admissão de novos associados ou deliberação sobre o desligamento de outros. Nessas assembleias, também era aprovado o balanço financeiro e as propostas de ações para o ano em curso. Por meio de atas, pode-se verificar que as mesmas tinham um caráter informativo, não havendo menção a discussões reflexivas e analíticas.

Não foram encontrados registros sobre a atuação dos conselhos diretor e fiscal no cotidiano da organização nessa fase. Como se viu nas referências teóricas, espera-se que o conselho diretor assuma uma atividade real de administração da organização, atuando no desenho de suas diretrizes, captando recursos, formulando políticas.

Os relatos dos atuais conselheiros que acompanharam todo o percurso do ArteSol, confirmam que essa função mais ativa descrita acima não era frequente. O conselho diretor e fiscal e mesmo os associados participavam de maneira mais pontual nas atividades da organização, ou seja, quando o ArteSol fazia uma exposição ou um seminário, por exemplo. Nessas ocasiões havia a mobilização de vários associados na articulação de diferentes parcerias.

Pelos registros e informações coletadas com os profissionais da equipe, parece claro que as decisões eram centralizadas pela coordenação executiva e pela própria Dra. Ruth na condição de presidente.

A descrição desse período de 2002 ~2008 permite caracterizá-lo como sendo a fase de diferenciação descrita por SCHAEFER (op.cit.). É uma fase que se inicia com energia, com processos criativos para o desenho de novos serviços, com uma equipe que cresce e contribui para que os conhecimentos sejam organizados e a identidade da organização se fortaleça. É uma fase que a princípio dispõe de recursos financeiros para execução dos projetos e que por isso os profissionais parecem não viver a angústia comum quando não se há recursos que limitam a atuação. Os campos vistos no modelo Trevo ganham um contorno muito mais marcante e as dinâmicas entre eles ficam também mais nítidas e dão um sentido anímico para a organização. Este foi um período em que a organização se sentiu uma grande realizadora de ações sociais, pois atingiu a marca de cerca de 90 projetos concluídos.

Entretanto, vale ressaltar também que no final desse período de 6 anos, não se via a energia e a motivação em alta, e os indícios de problemas quanto a sustentabilidade financeira começaram a dar sinal de uma nova crise a vista.

Olhando para 2008, final dessa etapa, vê-se uma organização com uma estrutura claramente definida, com processos e procedimentos administrativos e gerenciais bem definidos, com um organograma que refletia a dinâmica segmentada e hierarquizada nas relações.

Num paralelo com a imagem dos dragões sugerido por BOS (op.cit.), pode-se observar que alguns deles ganharam vida no final desse período.

Destaca-se o dragão da subvenção que limitava o ArteSol em sair do seu modelo de sustentabilidade baseado em projetos para outros que pudesse indicar que a organização estava com problemas nesse campo. O dragão da organização foi levando o ArteSol para um desequilíbrio entre a forma e a criação, onde outro dragão era nutrido, o dragão do conformismo, que limita a renovação, acentuando o empobrecimento das coisas rotineiras. Parece também que o ArteSol foi se isolando e deixando o dragão do narcisismo ganhar espaço, numa postura pouco colaborativa e um tanto arrogante que aumentava o seu isolamento. Essas informações foram colidas em conversas com antigos parceiros, consultores, outras organizações congêneres, clientes da Central.

Nesse ponto do estudo, é fundamental enfatizar que essa análise não está julgando se o que foi realizado foi bom ou ruim. Segundo SCHAEFER (op.cit.) essa é uma fase pela qual todas as organizações sociais passam, ela faz parte do processo de desenvolvimento. A fase integrativa só pode ser alcançada depois de a organização vivenciar a fase de diferenciação, assim como uma criança só pode correr depois de ter aprendido a andar. O ArteSol viveu essa fase intensamente, e por ter tido esse passado de tantas realizações, pode dar os primeiros passos para uma nova fase que se iniciou em 2009.

A seguir, um segundo quadro que sistematiza a fase de diferenciação vivida pelo ArteSol:

<b>Fase Diferenciada – período de 2002 ~ 2008</b>	
Organização	Nova identidade ao se constituir como OSCIP. Fortalecimento, capilaridade dos projetos de campo. Processos administrativos e financeiros instituídos para o gerenciamento dos recursos. Organização de outras estruturas para o gerenciamento dos projetos, com profissionais atuando em áreas de monitoramento, de campo, comercialização dos produtos, comunicação. Sede própria na cidade de SP.
Foco	Geração de renda, revitalização e valorização do artesanato de tradição. Nova operação de apoio a comercialização dos produtos de artesanato das associações. Aprimoramento do método de trabalho que se transformou em tecnologia social e inspirou outras organizações do segmento a replicar o modelo. Preocupação em demonstrar eficiência, visibilidade da marca Central ArteSol, obter reconhecimento.
Liderança	Centrada na figura do coordenador executivo – Troca da coordenação executiva que ocupou o cargo durante todo o período. Ampliação do escopo de profissionais especializados para atuar no crescimento das ações e projetos. Adquire características ainda mais técnica, especialista e formal.
Recursos	Recursos significativos constituídos pelas parcerias com a iniciativa privada e governo. Não era uma prática a obtenção de recursos por doações e captação em eventos. Modelo de sustentabilidade - captação de projetos.
Relações	Comunicação hierarquizada, indireta e burocratizada em determinadas instancias, cada profissional trabalhando no seu “quadrado”.
Conselho	Novo conselho para constituição da OSCIP, permaneceram características de amizade e relações pessoais. Conselho heterogêneo, com pessoas de renome para legitimá-la, atrair recursos e respeito. Presidido pela fundadora, com poucas renovações nos cargos do conselho diretor e fiscal. Apesar do número e significativos nomes no quadro de associados, a participação dos membros era pontual nas atividades do ArteSol. Presença “burocrática” dos associados.
Pontos chaves	Divisão de cargos e funções, especialização, normas, procedimentos, padronização. Lógica, conhecimento, distanciamento humano.
Crise	Falecimento da Fundadora, problemas de sustentabilidade financeira, engessamento dos processos, rotatividade de profissionais, falta de motivação, conflitos interpessoais e dificuldade de comunicação entre os membros da equipe. Atividades segmentadas, poucas construções coletivas.

### **3.3- Tempo de Resignificação | Etapa 2009 ~ 2012**

Este é um período em que se pode discorrer com maior propriedade, pois é quando a autora deste trabalho ocupa a função de coordenação executiva do ArteSol.

Essa etapa pode ser associada com a fase de integração descrita por SCHEAFER (op.cit.), que tem como pontos chaves: consciência do seu papel no mundo, o olhar de fora para dentro, a aprendizagem, flexibilidade e a otimização de recursos.

Na prática, esta fase se iniciou com uma marca profunda - o falecimento da fundadora Ruth Cardoso em junho de 2008.

Ao chegar para ocupar o cargo de liderança no Artesol, a autora se viu diante de uma organização fragilizada, pois Dra. Ruth ocupava um lugar central no direcionamento da organização. Assim, era necessário compreender a cultura organizacional, a essência da causa, os processos de governança, as bases em que a organização tinha sido constituída, os pontos fracos, as potencialidades e por fim a relevância da existência da organização. Para isso, um trabalho investigativo e de revisão histórica foi iniciado e com ele o modelo de gestão foi passo a passo sendo construído, dando origem a um novo processo de fortalecimento e desenvolvimento institucional.

SILVA, R. (s/d) afirma que tudo começa pela busca do sentido. Quando um profissional chega numa organização ele não sabe exatamente o que ela é, e ao mesmo tempo, ele sabe que ela é muitas coisas. Entre as idealizações de quem acaba de chegar animado com o novo trabalho e as sensações das primeiras conversas com a equipe, o que importa mesmo é investigar com cuidado quais são as premissas com que cada sujeito e cada grupo constituiu a organização, seus projetos e ações. Essas premissas e o que elas produziram na realidade social e organizacional devem ser compreendidas pelos profissionais, principalmente para um gestor que ocupa uma posição central e de liderança.

Os seis primeiros meses da nova gestão foram dedicados às várias conversas com a equipe, leitura do material institucional, estudo da dinâmica e dos processos técnicos, administrativos, financeiros e de governança.

Estabelecer um vínculo com a equipe foi o primeiro movimento, pois como foi visto anteriormente, são as pessoas que trazem a vida à organização e é por meio delas que se pode compreender a dinâmica institucional, a lógica dos processos e procedimentos. Como foi dito também, cabe ao gestor uma tarefa de administração geral, por isso, mesmo sendo recém-chegada na organização, a nova gestora tinha que buscar soluções para todas as questões referentes ao desenvolvimento dos projetos, nutrir a confiança dos parceiros, cuidar das relações dos consultores externos com a organização, entender e trabalhar com o conselho diretor.

Retomando as referências de BOS (op.cit.) vê-se o dragão da subvenção à espreita nessa nova fase, medindo forças com o novo conselho diretor e a nova coordenação executiva que acabavam de assumir a liderança do ArteSol. Esse dragão, porém, não foi alimentado, pois de imediato, o novo núcleo gestor se deu conta de que a organização vivia um momento de frágil sustentabilidade financeira e se despertava da falsa ilusão de que somente o “nome” da fundadora iria atrair facilmente recursos. Esse núcleo gestor passou a ter consciência da dificuldade em se estabelecer convênios públicos, dado o crescente número de organizações sociais atuando no mesmo segmento e se viu diante de uma nova realidade com o investimento privados destinando recursos para Institutos e Fundações de suas próprias empresas.

Foi elaborado e implementado um plano de ações emergenciais para minimizar essa fragilidade. Com isso houve redução da equipe, contenção de gastos e otimização dos recursos humanos. A presidente do conselho diretor passou a acompanhar sistematicamente as operações administrativas e financeiras do ArteSol, uma postura que segundo o administrador financeiro era pouco comum de ser vista na gestão anterior. Para isso ela contou com o apoio de outras duas diretores que começam a também se interar dessa condição.

O segundo passo foi iniciar uma reflexão sobre as práticas do ArteSol. A transformação da realidade brasileira acelerou-se com o fim da inflação e com a distribuição de recursos através do bolsa-família, fazendo com que a geração de renda produzida pelo artesanato fosse perdendo importância econômica. Para trabalhar nessa nova realidade estava evidente que o ArteSol precisava ampliar seu escopo e renovar os seus projetos.

Esse processo de reflexão se iniciou timidamente, pois a equipe estava distanciada de uma prática analítica sobre o contexto social de suas ações. No final da fase de diferenciação, vivida anteriormente, os profissionais estavam apegados a procedimentos e referências conceituais conhecidas e se mostravam pouco flexíveis e resistentes para a mudança, mesmo tendo a percepção de que as ações estavam descoladas da nova realidade social.

Em setembro de 2009, aconteceu a mudança do ArteSol para uma nova sede no edifício Ruth Cardoso, numa parceria institucional feita com o AlfaSol. Essa mudança concreta de endereço envolveu toda a equipe na reorganização dos materiais e equipamentos da organização e configurou de maneira concreta o início de uma nova fase no ciclo de vida da organização.

Na nova sede um trabalho com a equipe foi necessário para a adaptação física e atitudinal ao novo espaço, onde as outras organizações sociais da REDESOL também estavam instaladas.

Iniciou-se um movimento de percepção por parte da equipe e do conselho diretor de que existiam diferentes imagens sobre a organização, cada qual a via sob sua ótica e assim, outro processo frutífero foi encaminhado para elucidar aspectos pouco claros, aprofundar reflexões e buscar alinhamentos dessa imagem e discurso institucional.

No início de 2010, o núcleo gestor optou por contratar uma consultoria externa para auxiliar o ArteSol na compreensão do momento e para buscar maneiras de lidar com essa nova realidade. Segundo relato da equipe, foi a primeira experiência da mesma com um processo de planejamento estratégico realizado de maneira participativa. Com essa experiência surge uma necessidade de se resgatar o ideal da organização e resignificar sua existência e ações.

Nesse processo foram envolvidas a presidente, diretores, consultores externos e todos os demais integrantes da equipe. O processo trouxe novas perspectivas para toda a equipe, que pode ter maiores condições de compreender o momento vivido pela organização, se integrar e fortalecer uma cultura de trabalho coletivo e participativo e também de começar a pensar numa imagem de futuro para a organização ainda que de maneira inicial. A partir desse planejamento, trabalhou-se na elaboração de planos de trabalho, com cronogramas e metas, onde cada profissional começou a exercitar maior autonomia para trabalhar em ações inovadoras e criativas.

Novos profissionais passaram a integrar a equipe com a criação de novas áreas e funções, como por exemplo, a área de desenvolvimento institucional, composta por um captador de recursos e um profissional da comunicação, com vistas a buscar novos parceiros e fortalecer a comunicação com novas estratégias e ferramentas.

A gestão do conhecimento foi outro ponto em que a equipe passou a dedicar mais atenção, fazendo com que os processos e procedimentos institucionais fossem mais compartilhados, promovendo gradativamente uma maior integração entre as pessoas e áreas.

Como parte do plano de ação da nova área de comunicação, o ArteSol inaugurou um novo site com uma proposta interativa em redes sociais e de disseminação de conhecimentos. Publicações institucionais e outras de relevância para o setor tornaram-se acessíveis ao público e a memória da organização, com os dados de seus projetos, foi também sistematizada. Uma nova logomarca se incluiu nesse plano de comunicação e a proposta de diversificação de fontes de recursos trouxe o primeiro evento beneficente de doações por pessoas físicas. Ampliou-se também o número de parceiros que aportam serviços voluntariamente, como é o caso da assessoria de imprensa, contabilidade e assessoria jurídica.

Em relação à estrutura organizacional, avançou-se na elaboração de um novo organograma que espelhasse a nova estrutura do ArteSol com a criação de eixos de atuação, novos serviços e projetos.

Para os projetos de campo, coube à área de gestão dos projetos compreender em maior profundidade as novas necessidades dos artesãos, pensar se o que a organização se propunha a fazer estava esgotado, o que não tinha mais sentido. Esse aspecto se mostrou vital para se repensar o desenho de novos projetos (serviços) e atualizar a metodologia.

Sobre a Central ArteSol (voltada para a comercialização dos produtos das associações), a decisão de se fazer uma parceria com outra organização social, com foco exclusivo nessa área, teve o objetivo de diminuir custos e potencializar resultados. Essa organização chamada Rede Tekoha passou a fazer a gestão operacionalização da Central a partir de 2010. Essa parceria foi algo novo e contribuiu para o ArteSol evitar o dragão do narcisismo, risco observado na fase anterior .

Na fase de integração o ArteSol despertou para a importância de atuar em sua causa com eficiência a partir de um propósito comum compartilhado com outros atores e resgatou uma das premissas de sua fundadora quanto a importância das parcerias.

Do ponto de vista da governança, o ArteSol passou a contar com um conselho diretor e fiscal mais consciente das fragilidades e potencialidades da organização e começou a viver uma nova realidade onde diretores e alguns associados passaram a estar mais comprometidos em buscar a sobrevivência da organização. A presidente e algumas conselheiras da diretoria executiva e fiscal se mobilizaram e trabalharam mobilizando outras pessoas em torno da iniciativa, liderando campanhas de doações e buscando financiadores de diferentes naturezas.

Mesmo com todo esse movimento em curso era possível notar, principalmente entre os profissionais mais antigos, que ainda existia um sentimento saudosista em relação ao passado, e certa frustração pelo ArteSol ter “perdido” o status glorioso do passado. Entretanto, isso não impossibilitou o ArteSol olhar para frente e perceber as potencialidade ainda inexploradas.

Nessa fase do ArteSol, entendida como de integração, pode-se dizer que a profissionalização da gestão se aprimorou para além da estrutura, das normas e procedimentos. A governança, tendo em vista a atuação do conselho diretor, também ganhou novos contornos e conteúdo, com um núcleo gestor mais participativo e integrado ao todo da organização ampliando as chances de reestabelecer um equilíbrio para a sustentabilidade financeira.

O dragão da dicotomia, tem estado sob o olhar atento da equipe na busca de alinhar as ações, os serviços e os projetos do ArteSol com a nova realidade social, sem abrir mão dos valores, princípios e premissas de sua fundadora.

Os outros dragões como o do sectarismo e conformismo vêm recebendo atenção, em um processo contínuo de reflexão organizacional sobre os limites da atuação do ArteSol e a importância de se reconhecer a competência, o talento e a participação de outros atores para se atingir resultados mais significativos para a causa. Com isso, o ArteSol redesenha objetivos estratégicos de atuação tendo a articulação com outros atores e a comunicação em primeiro plano.

O dragão da pressa é outra ameaça da qual não se pode descuidar, pois quando se está com a “ corda no pescoço”, tudo se torna urgente, e a sensação de que se tem que correr contra o tempo toma conta de toda a dinâmica organizacional. O ArteSol viveu esse perigo quando se viu diante da falta de recursos para a sua sustentabilidade, tendo sido tomado por sentimentos de angustia e ansiedade. Nesta situação, por vezes, se viu tentado a buscar caminhos que poderiam distanciá-lo da sua verdadeira vocação. Aqui, pode-se dizer que uma consultoria externa realizada em 2012, também ajudou o ArteSol a lidar com esses sentimentos amedrontadores e a ter mais espaço para lidar com perguntas sem a pressa de respostas imediatas. Com um esforço da gestão executiva, dos dirigentes e de toda a equipe, a organização evitou os males desse dragão, aproveitando o contexto de adversidades impostas pelo mundo externo, além das criadas pela sua própria forma de funcionamento para se fortalecer.

Reverendo as referencias teóricas sobre as questões de visão de mundo, missão, visão e vocação, o ArteSol está finalizando um processo de planejamento estratégico que abordou esses pontos, contribuindo para o seu fortalecimento e desenvolvimento organizacional como um todo.

Nesse processo, ainda em curso, estão sendo trabalhadas as relações interpessoais, colocando as pessoas em primeiro lugar ao invés dos processos. Tem, também se pensado a organização a partir dos resultados que ela espera ter para daqui a 5 anos, reconhecendo que ela chegou aonde chegou graças a contribuição de muitas pessoas. Ainda, o fato de o Artesol continuar a exercer seu papel, é sinal de que a sociedade reconhece a sua necessidade e continua validando suas ações.

Isso faz com que essa nova equipe executiva se sinta motivada para por em prática esse ArteSol que acaba de se reinventar.

Para se ter uma ideia mais geral do que tem sido essa fase de integração, segue o terceiro quadro com as informações sistematizadas.

<b>Fase Integrada – período de 2008 ~2012</b>	
Organização	<p>Essa fase é marcada pelo reflexo do falecimento de Dra. Ruth, idealizadora e fundadora do ArteSol. A organização vive um luto e tem suas estruturas internas abaladas, com sentimentos de perda, insegurança, ansiedade. Surge a necessidade de se resgatar o ideal da organização em seu todo e em cada parte interna, resignificar sua existência e ações.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Em 2010, primeira experiência da equipe em um planejamento estratégico. Atualização da missão e construção coletiva de novas propostas de projetos e ações. Prioridade no desenvolvimento e fortalecimento organizacional.</li> <li>• Em 2012, novo planejamento estratégico que possibilitou a reorganização da estrutura e da dinâmica relacionais do ArteSol com a elaboração de uma nova visão, missão, objetivos estratégicos e projetos numa perspectiva de futuro.</li> </ul>
Foco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em 2009 - Difuso. Equipe distanciada de uma prática reflexiva e analítica sobre o contexto social de suas ações.</li> <li>• Em 2012 – Claro. Equipe sendo trabalhada para trabalhar de maneira responsiva para as realidades sociais em constante mutação.</li> </ul>
Liderança	<p>Busca-se trabalhar de maneira participativa, promovendo espaços de aprendizagem e ampliação da consciência. Trabalho intenso para fortalecer a governança institucional com ações que visam a integração dos Conselhos nas atividades do ArteSol e principalmente no fortalecimento dos dirigentes em seu papel de delinear as diretrizes da organização.</p>
Recursos	<p>2009 – 2011. Organização com sérios problemas financeiros e com um modelo de sustentabilidade baseado em projetos, que a deixava vulnerável. Diminuição das fontes de recursos por convênios públicos e investimento social privado. Busca por novas e diversificadas fontes de recursos, redução dos custos fixos, otimização de recursos humanos. Maior controle e planejamento do uso dos recursos</p> <p>2012 – conquista de um parceiro mantenedor, eventos de captação de recurso que atraiu doadores. Possibilidade de reconstrução de um fundo financeiro.</p>
Relações	<p>Baseadas no diálogo e desenvolvimento conjunto, no reconhecimento do outro, em princípios e acordos comuns.</p>
Conselho	<p>No início desse período, o conselho ainda se mantinha distante, pouco ativo e participativo. A presidente conduzia os processos com o apoio de apenas duas conselheiras diretoras</p> <p>Gradativamente a coordenadora executiva e presidente estão construindo mudanças significativas na participação do conselho diretor e associados, isso se deve ao perfil aberto, flexível e colaborativo de ambas.</p> <p>Esse processo (ainda em construção) trouxe novas pessoas para o quadro de associados e conselho diretor e toda a dinâmica e energia vem se renovando com a participação mais ativas dessas pessoas nas atividades da organização, interagindo com a equipe, dando suporte. Contribuições efetivas. Preocupado em governar com foco no longo prazo.</p>
Pontos chaves	<p>Equipe mais integrada e corresponsável pelas ações. Visão do todo. Pensamento analítico, maior percepção do seu tamanho, limites e alcance de suas ações. Aprendizagem e flexibilidade.</p>

## **Fase Associativa**

Essa fase foi apresentada nas referências teóricas e reconhece-se que ela ainda não pode ser caracterizada no percurso do ArteSol, embora já exista a consciência de alguns movimentos internos nessa direção.

Essa consciência diz respeito ao fato do ArteSol já se ver como parte de um sistema muito maior, tendo percepção dos seus limites e se reconhecendo como um dos atores dentro desse sistema. O ArteSol já discute internamente a questão do trabalho em rede e vislumbra algumas iniciativas nesse sentido, em complementaridade às demais organizações e atores.

## **Conclusão**

O propósito deste trabalho é ampliar o conhecimento sobre desenvolvimento organizacional por meio do estudo de caso de uma organização do terceiro setor. Como enunciado na introdução, espera-se que o relato dessa experiência contribua com aprendizados para outros profissionais e organizações que se encontram em momentos semelhantes ao vivido pelo ArteSol.

É importante novamente ressaltar que esse trabalho traz uma leitura subjetiva de um processo de desenvolvimento organizacional a partir de referências teóricas específicas, onde se tentou associar as fases de desenvolvimento apresentadas por SCHAEFER com o ciclo de vida do ArteSol. O modelo trevo foi também apresentado como uma referência para o entendimento dos campos estruturais de uma organização e das relações que os permeiam, pois ao estudar a evolução das fases do ArteSol observa-se que são nesses campos e nessas relações que as transformações acontecem.

Com destaque pode-se verificar uma mudança significativa na questão da governança institucional, o quinto campo mencionado no modelo trevo, onde na fase de integração o conselho diretor do ArteSol começou a operar de maneira participativa e proativa nas atividades, na formulação de políticas e visão de atuação a longo prazo da organização.

Outro ponto abordado refere-se à questão da profissionalização da gestão, como uma questão fundamental para a sustentabilidade das organizações do terceiro setor. Nesse sentido, pode-se verificar no estudo do ArteSol que a profissionalização também é um processo que gradativamente foi se constituindo, à medida que a organização vai amadurecendo e vivenciando suas diferentes fases. O segredo está em reconhecer nesse processo uma fonte de aprendizagem e conseguir atravessar os momentos de crise sustentando perguntas que podem não ter respostas imediatas.

Em cada fase há um aspecto da organização que se evidencia. Na fase pioneira é a criação, a motivação, a energia para constituir algo do zero. Na fase de diferenciação é que a questão da profissionalização destaca-se como necessidade e meio de organizar e avançar com a iniciativa. Na fase de integração, nota-se que ocorre um refinamento dos processos, uma lapidação que busca integrar as duas primeiras fases.

O desafio dessa fase é conquistar o equilíbrio de resgatar os processos criativos e manter a energia para inovar constantemente. Ter o olhar atento para responder às demandas sociais mantendo os processos gerenciais sem o peso da burocratização

Nesse trabalho há uma especial dedicação em trazer dados e informações da fundadora, onde se percebe um marcante papel de condução da organização em diferentes perspectivas, ou seja, no campo da sustentabilidade financeira, de articulações e referências técnicas, na questão da visibilidade e credibilidade. Do mesmo modo, olhar para o contexto social de quando a organização foi criada (1998) em comparação com o contexto atual (2012) evidencia a sua necessidade de mudança, pois fica claro o quanto as demandas do campo social estão em constante mutação. Esse panorama também revela que há um movimento evolutivo natural e mais amplo que é influenciado pelo trabalho de um conjunto de iniciativas sociais, que por sua vez também são influenciadas por ele.

Ao expor a dinâmica interna do ArteSol nesse trabalho, pode-se observar que este também é um resultado do seu amadurecimento como organização social. Para a realização deste estudo, o conselho diretor foi consultado para aprovar uma possível publicação do mesmo e foi interessante perceber a sua positiva reação frente a proposta, sabendo que o mesmo traria certa exposição das potencialidades, mas também das fragilidades da organização. Mostrar as “fragilidades” é algo que por si só diz do momento que a organização está vivendo, ou seja, demonstra o quanto está mais consciente e segura em seu processo de desenvolvimento.

Olhando para a trajetória do ArteSol, observa-se momentos de glória e de expansão e também momentos de retração e introspecção, que trouxeram aprendizados para o seu fortalecimento. O ArteSol de hoje, parece ter compreendido que o melhor caminho para o desenvolvimento exige comprometimento com a causa, a busca pela profissionalização de seus processos sem perder a “alma” no meio de procedimentos burocráticos e de isolamento. Um ArteSol que procura resgatar a ousadia e o espírito pioneiro de sua fundadora, tomando cuidado para não se tornar refém do medo de errar.

Esse trabalho é finalizado com a recomendação ao leitor de um aprofundamento no estudo das relações entre os campos do modelo trevo, o conjunto das questões: visão, missão e vocação e atenção ao papel do gestor, tendo em vista que esses são elementos fundamentais trabalhados no processo de desenvolvimento numa organização do terceiro setor.

## Referências Bibliográficas

- BOBOWICK, Marla. *Compreendendo o papel do conselho diretor nas organizações sem fins lucrativos*. Revista Integração. 2010. Disponível em: <http://integracao.fgvusp.br/ano10/07/opinioao.htm>, acessado em 10/05/2012.
- BORGES, Adélia. *Design + Artesanato: o caminho brasileiro*. 1ª ed. São Paulo: Editora Terceiro Nome, 2011.
- BOS, Lex. *Doze Dragões em luta contra iniciativas sociais*. 1ª ed. São Paulo: Editora Antroposófica, 1994.
- BRANDÃO, Daniel B., SILVA, Rogério R. e OLIVEIRA, Marina M.C. *Avaliação como prática de renovação*. Disponível em: <http://www.institutofonte.org.br>, acessado em 04/07/2012.
- CARDOSO, Ruth. C. *Comunidade Solidária: Fortalecendo a sociedade, e promovendo o desenvolvimento*. Editora Comunitas, 2002.
- CENTRAL ARTESOL. *Relatório anual de atividades*. São Paulo, 2003. Publicação Institucional.
- COMUNIDADE SOLIDÁRIA. *Artesanato e Geração de Renda*. Brasília. Publicação Institucional. P. 5.
- COMUNIDADE SOLIDÁRIA. *Seca: Capacitação e Geração de Renda*. Programa Federal de Combate aos Efeitos da Seca. Brasília. Publicação Institucional. P. 5.
- DRUCKER, Peter F. *Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas*. 4ª ed. São Paulo: Editora Vanzolini. 1997.
- IOSCHPE, Evelyn B.(org.). *3º Setor Desenvolvimento Social Sustentado*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra S.A. 1997.

FUNDAÇÃO ABRINQ. *Guia de Gestão*. Senac. 2002.

HARVARD BUSINESS SCHOOL REVIEW. *Mudança*. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Editora Campus. 2000.

LEOPOLDI, Maria Antonieta P. *Dossiê Brasil: anos 90*. Revista de Sociologia e Política. Curitiba. n18, p.7-9, junho. 2002.

LIEVEGOED, Bernard. *"The Developing Organization"*, Tavistock Publications: Holanda. 1973.

LIMA, Deborah C. *Lições de Oleiro: dez anos do Instituto de Cidadania Empresarial do Maranhão*. 1ª ed. São Luís: Gráfica Halley, 2011.

LOBO, Thereza. *Comunidade Solidária: estratégia para desenvolvimento social*. VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11, Outubro 2002.

LODI, João B. *O Conselho de Administração*. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

LOPES, Laís V.C.F. e COSTA, Daniela P. in artigo Mecanismos fundamentados de gestão trazem transparência e credibilidade ao terceiro setor. 2011.

LOVISOLO, E., PEREIRA, B.H.A. & POZZOLI, T.C. *Larousse Cultural: Dicionário da Língua Portuguesa*. São Paulo: Nova Cultural, 1992.

MARCOVITCH, Jacques. *Da Exclusão à coesão: profissionalização do Terceiro Setor*. 3º Setor Desenvolvimento Social Sustentado. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra S.A.1997.

MENDONÇA, Luciana R. e FILHO, Cláudio A.P.M. *Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas*. Revista Administração. V.39, nº 4. 2004.

MOTTA, Arnaldo .A. “Instituições sociais e profissionalização”. RITS – Rede de Informações do Terceiro Setor. 2007. Disponível em <http://institutofonte.org.br/node/158>, acessado em 5/05/2012.

NASCIMENTO, Renata C. *Utilizando o planejamento estratégico como ferramenta de aprendizagem*. Instituto Fonte. Global. 2000. SP.

OLIVEIRA, Mariangela P. *Diagnóstico Institucional Participativo*, Instituto Fonte. São Paulo. (s/d). Disponível em: <http://www.institutofonte.org.br>, acessado em 04/07/2012.

PROGRAMA ARTESANTO SOLIDÁRIO. *Mestres Artesãos*. São Paulo, 2000. Publicação Institucional.

PROGRAMA ARTESANTO SOLIDÁRIO. *Relatório de Atividades*, São Paulo, 2005. Publicação Institucional.

PROGRAMA ARTESANTO SOLIDÁRIO. São Paulo: Ipsis gráfica e editora. 2002. Publicação Institucional. P. 2-3.

SCHAEFER, Christopher e VOORS, Tjyno. *Desenvolvimento de Iniciativas Sociais: Da visão inspiradora à ação transformadora*. 2ª ed. São Paulo: Editora Antroposófica Ltda. 2005, pg. 28 - 53.

SILVA, Antonio L.P. *Utilizando o Planejamento como Ferramenta de Aprendizagem*. 1ª ed. São Paulo: Editora Global, 2000.

SILVA, Antonio L.P. *Governança Institucional: Um Estudo do Papel e da Operação dos Conselhos das Organizações da Sociedade Civil no Contexto Brasileiro*. Tese de Mestrado. Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, Brasil 2001.

SILVA, Antonio L.P. e autores convidados. *Guia de Gestão*. Fundação ABRINQ e SENAC. São Paulo: Editora Ricardo Voltolini. 2002.

SILVA, Antonio L.P. *Identidade organizacional: por que ela é tão importante?* Artigo de 26/07/2004. Disponível em:

<http://www.promenino.org.br/Ferramentas/DireitosdasCriancaseAdolescentes/tab.aspx>, acessado em 21/07/2012.

SILVA, Antonio L.P. *Como as organizações se desenvolvem através das fases pioneira, diferenciada, integrada e associativa.* Disponível em:

<http://www.institutofonte.org.br>, acessado em 04/07/2012.

SILVA, Antonio L.P. *Roteiro de Apoio - Análise da Sustentabilidade Institucional.*

Disponível em: <http://www.institutofonte.org.br>, acessado em 06/07/2012.

SILVA, Antonio L.P. *Fundador cuidado para não ficar sozinho.* Disponível em:

<http://www.institutofonte.org.br>, acessado em 06/07/2012.

SILVA, Rogério R. *Reflexões sobre Fortalecimento Institucional - III Oficina com Apoiadores.* Disponível em: <http://www.institutofonte.org.br> , acessado em 28/06/2012.

STRABELI, José. *Gestão de associações no dia-a-dia.* Instituto Socioambiental, São Paulo. 2005.

TACHIZAWA, Takeshy. *Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor.* São Paulo: Editora Atlas, 2002.

TENÓRIO, Fernando G. (org.). *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais.* 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1997.