



Territórios em movimento

#03 | OUTUBRO
2021

DESENVOLVIMENTO

INSTITUCIONAL

Práticas e possibilidades





#03 - OUTUBRO 2021

Desenvolvimento institucional: práticas e possibilidades



Roteiro de viagem

Um panorama da jornada deste mês

3



Pé na estrada

Caminhos de desenvolvimento

4



Caderno de viagem

Reflexões, ideias e atividades práticas

17



Na mochila

Materiais de apoio para você se aprofundar

18





FOTO: COOKIE STUDIO/FREEPIK.COM

Olá! Damos as boas-vindas a mais uma edição da nossa **Revista Educação Integral: Territórios em Movimento**.

Neste mês, nosso tema será **Desenvolvimento Institucional**. Confira abaixo os principais objetivos da jornada:

- Refletir sobre o desenvolvimento institucional;
- Refletir sobre possibilidades, limitações e como as organizações podem se fortalecer institucionalmente;
- Contribuir para que as organizações reflitam

sobre suas práticas e promovam mudanças que qualificam suas ações.

Para seguir nesta viagem, lembre-se sempre de utilizar um caderno ou seus recursos digitais preferidos para anotar comentários, reflexões ou ideias ao longo do conteúdo. Passaremos por paisagens diversas, trechos sinuosos, subidas e descidas. Mas, não se preocupe, guiaremos você por todo o percurso! Vamos lá?

Aperte os cintos e boa jornada.





FOTO: BEDNEYIMAGES/FREPIK.COM

Caminhos de desenvolvimento

Em vários momentos, temos afirmado que é fundamental fortalecer as Organizações da Sociedade Civil. Mas... o que isso, de fato, significa? Assegurar direitos sociais no Brasil nunca foi uma tarefa fácil. Em um contexto tão complexo quanto o atual, marcado pela pandemia e por graves crises econômica e ambiental, o trabalho das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) tornou-se ainda mais desafiador e necessário. Como, então, se fortalecer? Como oferecer bons serviços às comunidades? Como se man-

ter resiliente em tempos de escassez de recursos?

Estamos diante de uma estrada sinuosa, mas a edição da revista Territórios em Movimento deste mês pretende apoiá-los/as na reflexão sobre questões fundamentais relacionadas ao desenvolvimento institucional. Esperamos que a reflexão sobre esse tema possa contribuir para o fortalecimento das organizações e na construção de respostas a essas questões. Mãos à obra?



Organizações fortes: miragem ou possibilidade?

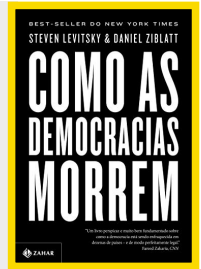
Podemos afirmar que fortalecer uma OSC é torná-la cada vez **mais capaz de realizar sua missão na sociedade**. Também, é revigorar o tecido socioinstitucional necessário para a existência de uma **democracia**, ou seja, é abrir espaço e criar ações para fazer reivindicações sociais, permitir a expressão de diferentes formas de ser, pensar e estar no mundo, respeitando a diversidade e melhorando as relações entre as pessoas. Quando agimos para fortalecer uma organização, atuamos para melhorar o entorno social em que nos inserimos e garantir direitos constitucionais.

No entanto, os caminhos para fortalecer uma OSC são tão diversos quanto sua multiplicidade: cada uma tem sua história, tamanho, objeto de trabalho e modos de fazer acontecer. Investir no desenvolvimento institucional é uma das vias que levam as OSCs a conseguir organizar seus processos e ações para atingir sua missão. Cada organização é formada por um certo grupo de pessoas, insere-se na sociedade de uma certa maneira e possui uma cultura organizacional particular que regula a velocidade e a direção de seu próprio fortalecimento. Cada organização é única e diversa! Nesta jornada, se há uma miragem capaz de nos fazer perder a direção, trata-se daquela que projeta as OSCs como máquinas homogêneas, com manuais de instrução que se aplicam a tudo e a todas. Como nos mostram as democracias fortes, as melhores possibilidades residem na coexistência das diferenças!

É provável que algumas OSCs se fortaleçam com mais facilidade e outras precisem de um tempo maior. Algumas serão mais permeáveis a apoios externos e adotarão modelos de gestão consoli-

VOCÊ SABIA?

No livro *Como as Democracias Morrem*, publicado em 2018, os cientistas políticos americanos Levitsky e Ziblatt fazem uma importante análise das condições que levam ao fortalecimento das democracias. Ao mesmo tempo, analisam processos capazes de fragilizá-las e destruí-las, como o que assistimos no Brasil neste árido 2021. Entre os argumentos dos autores, é possível perceber que a existência, legitimidade e efetividade das Organizações da Sociedade Civil são fundamentais para as democracias.



LEVITSKY, STEVEN;
ZIBLATT, DANIEL.
COMO AS DEMOCRACIAS
MORREM. RIO DE
JANEIRO, ZAHAR, 2018.

dados, enquanto outras construirão seus próprios modelos. Como cada cultura organizacional funciona de modo específico, é preciso analisar com cuidado cada situação para escolher o caminho a seguir. É preciso criar processos de mudança graduais e não violentos. É preciso criar condições e suporte para evoluir.

Para alcançar esse destino, abordaremos o fortalecimento institucional por dois eixos: **Processos de Fortalecimento** e **Processos de Implementação de Mudanças**. Antes de partirmos, reflita por um momento: Você considera que atua em uma organização forte? Mantenha sua resposta em mente ao longo da leitura, isso irá auxiliá-lo/la a levar para a prática todo o conteúdo desta edição.

Processos de fortalecimento

Cada OSC costuma encontrar um modo próprio de se organizar. Ainda que no plano estatutário as possibilidades sejam poucas, a estrutura e a dinâmica de gestão inventadas pelas organizações variam bastante. Isso não quer dizer que um ou outro modo de se organizar seja melhor, mas, sim, que variações são expressões da cultura organizacional e demonstram valores e premissas a partir da história de cada organização.

Ao mesmo tempo, sabemos que as organizações apresentam, também, semelhanças e é sobre elas que iremos conversar um pouco mais. A figura abaixo, produto do trabalho do pesquisador **Rogério Silva**, ilustra cinco processos importantes para o fortalecimento institucional que iremos abordar nas páginas a seguir.

CINCO PROCESSOS CRÍTICOS AO FORTALECIMENTO DAS OSCS



FONTE: ELABORADO POR ROGÉRIO SILVA



Conheça o especialista!

Rogério Silva é sócio da [Pacto Organizações Regenerativas](#) e editor-chefe da [RBAVAL](#). É, também, doutor em Saúde Pública pela USP, psicanalista pelo CEP (Centro de Estudos Psicanalíticos) e consultor em estratégia, avaliação e cultura organizacional.

FOTO: ARQUIVO PESSOAL



O lugar na sociedade

Você já se perguntou sobre o que aconteceria se a sua OSC não existisse?

Essa pergunta (que nos causa um frio na espinha) serve bem para ilustrar como as OSCs, de forma geral, existem para realizar funções que uma determinada comunidade percebe como necessárias. Há organizações que preservam florestas e mananciais; outras que acolhem crianças, que lutam pela dignidade da população carcerária e que cuidam de idosos, por exemplo. Parte importante do lugar que uma organização ocupa na sociedade é definida pelo que ela faz e pelo que está declarado em seu estatuto social. Ainda assim, assegurar que uma organização tenha um lugar verdadeiramente importante na sociedade pode ser um desafio.

A importância de uma OSC para a sociedade vem de sua capacidade de responder às reais necessidades do público priorizado em suas ações, de sua capacidade de ser parte ativa da comunidade em que atua e de colaborar com as diferentes pessoas que

fazem parte dessa comunidade. Ocupar um lugar na sociedade implica em tornar-se útil e visível, em mostrar-se confiável e relevante, em converter-se em um/a agente de referência que a comunidade confia.

- Nesse sentido, em que lugar sua organização está?
- Como estão as relações entre sua organização, público-alvo e demais agentes de interesse no território?
- Como a comunidade percebe sua organização e as ações realizadas?

É em resposta à necessidade de ampliar essas capacidades que muitos/as de vocês realizam diagnósticos situacionais, articulação em rede, participam de conselhos municipais, por exemplo, e investem em diferentes modos de comunicação. Para se fortalecer e conquistar um lugar importante na sociedade, é preciso construir **capital político**, que nada mais é do que a soma das capacidades que uma organização tem de influenciar seu público-alvo e seu ecossistema de origem. É um tipo de força que permite a uma organização criar pautas e movimentar atores e agendas, tornando-a indispensável para a sociedade.



A efetividade das estratégias

Diante das necessidades que cada OSC busca responder, sabemos que organizações são constituídas para superar desafios e alterar realidades! Se há desmatamento e aquecimento global, há organizações ambientalistas. Se há violência contra adolescentes, há centros de defesa. Se há famílias desabrigadas, há organizações na luta pelo direito à moradia. Seja com base em uma **teoria de mudança, em um quadro lógico, em um painel de resultados, seja em um plano de intervenção**, cada organização elege caminhos para superar desafios e garantir direitos. A escolha das ações/atividades e a definição dos resultados que se deseja alcançar não são, portanto, algo burocrático. Ao contrário: escolher ações e definir resultados **é um modo de a organização declarar suas responsabilidades**, uma forma de dizer que ela concentrará esforços para assegurar um direito e demonstrar seu compromisso público.

É justamente por esse motivo que os mecanismos de monitoramento e avaliação são tão importantes. Independente dos métodos utilizados, de inclinações quantitativas ou qualitativas, as avaliações

são dispositivos capazes de demonstrar em que medida uma organização está produzindo as mudanças com as quais se comprometeu. Dito de outro modo, as avaliações podem demonstrar a efetividade das estratégias e gerar insumos para fortalecê-las, qualificando o trabalho e elevando a potência organizacional.

Em termos de avaliação, monitoramento e efetividade das estratégias adotadas pela sua organização, reflita por um instante:

- Há ferramentas de avaliação de resultados ou estratégias já desenvolvidas em sua organização?
- Se sim, estão elas ajustadas às suas necessidades e contexto?
- Com que frequência são empregadas?
- Os dados coletados servem de base para o planejamento de ações futuras?



PLANEJAR, MONITORAR, AVALIAR!

Para cumprir esses três passos cruciais na implementação de uma política ou projeto, há diversas abordagens e ferramentas que podemos adotar. O uso de um painel de resultados, [quadro-lógico](#), ou das metodologias associadas ao marco da [Teoria da Mudança](#) são outros caminhos possíveis. Não há, no entanto, consenso sobre a melhor estratégia ou qualquer tipo de hierarquia entre cada uma delas: seu uso está sempre associado ao contexto e aos recursos (incluído o tempo) disponíveis.

FOTO: FREEPIK.COM



FOTOS: FLICKR/PISU



As capacidades da equipe técnica

Bons e boas profissionais são essenciais para as organizações. Essas são as pessoas que formam a **ponte** por meio da qual o público prioritário é escutado e apoiado; são a inteligência política e técnica que lê e responde às demandas e tarefas cotidianas. São a força de trabalho que transforma relações e realidades. Quase sempre, são a expressão viva e humana das organizações. Cuidar das capacidades das equipes técnicas é, portanto, essencial.

As capacidades da equipe apoiam-se em duas fontes: no **conjunto de competências técnicas** e na **reflexão periódica sobre as práticas institucionais**. Quanto ao conjunto de competências técnicas, falamos daquelas relacionadas ao domínio de saberes científicos e de tecnologias sociais para realizar seu trabalho. A ciência é um componente fundamental para o trabalho de qualquer organização. Por isso, é preciso sempre se distanciar de achismos e negacionismos: uma organiza-

ção forte tem equipes em formação permanente, sempre dispostas a lançar mão de evidências e teorias científicas para fundamentar suas ações.

Isso posto, a segunda fonte de ganho de capacidades está em equipes que **refletem sobre sua prática cotidiana periodicamente**. Reuniões de aprendizagem, estudos de caso, encontros de supervisão, escuta de usuários/as e momentos de feedback são procedimentos comuns e potencialmente eficazes para ajudar as equipes a perceberem as luzes e as sombras de sua prática, levando-as a evoluírem a qualidade e a efetividade do trabalho. Equipes que não estão em constante aprendizado tornam as organizações mais frágeis. E organizações que não estimulam o aprendizado tornam-se menos atraentes para a sociedade.

Ao olhar para a equipe que compõe sua organização, perceba:

- Quais são os desafios identificados?
- Quais são as práticas de fortalecimento que já acontecem nesse sentido?
- O que é possível avançar?





A inteligência no uso dos recursos

Falando em recursos, sejamos explícitos: nenhuma organização é autossuficiente ou autossustentável. As empresas sobrevivem porque vendem produtos e serviços, gozam de incentivos fiscais e são apoiadas por investidores. As instituições públicas sobrevivem porque recebem recursos públicos oriundos dos contribuintes e de agências multilaterais. Em nosso contexto, as OSCs sobrevivem porque prestam serviços ao Estado, gozam de isenções fiscais, conquistam apoiadores e oferecem produtos e serviços ao mercado também. O dinheiro circula entre os entes da sociedade, e, portanto, ninguém é uma ilha nesse sistema.

As OSCs, contudo, possuem desafios particulares. Por um lado, estão no polo menos financiado da sociedade, o que lhes impõe o desafio de sobreviver na escassez. Por outro, estão, também, no polo politicamente mais engajado da sociedade, o que lhes exige grande necessidade de recursos para mover os processos de transformação com os quais estão comprometidas. Por isso, a utilização dos recursos com **inteligência** se faz urgente e necessária.

Inteligência, como veremos, também tem que ver com dois componentes. Do

lado das **receitas**, as organizações precisam apostar na mobilização de recursos financeiros com fontes variadas, mas precisam também mobilizar doações de materiais e de serviços voluntários, atividade que deve ser ininterrupta. Do lado das **despesas**, o imperativo é o de maximizar os esforços e assegurar que cada centavo empregado nas engrenagens organizacionais seja utilizado da melhor forma possível.



Ao olhar para a missão de sua organização, para as ações/atividades que desenvolvem e para a distribuição dos recursos financeiros, vale se questionar:

- Este é o melhor uso possível para nossos recursos?
- É possível mobilizar outras fontes de recursos? De que forma?

INTELIGÊNCIA DO ESCRITÓRIO

A famosa **burocracia** muitas vezes é associada à ineficácia, lentidão ou até mesmo falta de sentido de processos internos. Mas você sabia que seu conceito significa inteligência do escritório? Burocracias inteligentes e bem construídas visam (e conseguem!) obter agilidade nas respostas, otimização de recursos, precisão e consistência nos procedimentos. A questão, aqui, é: **a burocracia de sua OSC amplia ou reduz suas capacidades?**



A ética do modelo de governança

As organizações são entes perenes, coletivos e de finalidade pública. São maiores e mais longevas que seus/suas fundadores/as, dirigentes e equipes. Se uma organização realmente se torna imprescindível para uma causa ou comunidade, ela crescerá e terá vida longa, tornando seu governo um tema de interesse coletivo. E é justamente por isso que os exercícios de governança partem de perguntas tão desafiadoras:

- A organização é propriedade de quem?
- Quem governa a organização?
- Os interesses públicos superam os interesses privados em nosso modo de governar?
- Como o poder se distribui nos espaços organizacionais?
- O modelo de gestão mais concentra ou mais distribui poder?

Oriundo da gestão pública, o conceito de governança ganhou vários sentidos. No contexto do Programa Itaú Social UNICEF, **governança é o conjunto de processos que institui e maneja os centros de poder, rituais e mecanismos**

de tomada de decisão em uma organização. Ela abarca as instâncias organizacionais estatutárias e infraestatutárias, envolvendo assembleia, conselho, diretoria e os **diferentes níveis decisórios da organização.** Nesta malha de obrigações, relações humanas e necessidades de gestão, o tema da ética merece atenção.

Se a ética investiga os princípios e valores que motivam e orientam o comportamento das pessoas e dos grupos sociais, podemos imaginar que o manejo do poder, o jeito de governar e a propriedade sobre a organização são temas éticos importantes para as OSCs. Antes de uma governança fortalecida, há um caminho trilhado para alcançar a maior compreensão possível sobre a **composição, tempos de mandato, responsabilidades, zonas de autonomia e tipos de processos decisórios** nas instâncias organizacionais, com o esforço de assegurar que este processo seja fluído e pouco ruidoso. Uma boa governança transita por aí. Um desafio que, não sem tensões, dá robustez às OSCs dispostas a enfrentá-lo.

Modelos de autogestão organizacional têm ganhado espaço em diferentes contextos. Você já ouviu falar? [Confira aqui](#) um material complementar escrito pelo Prof. Dr. Rogério Silva sobre o assunto.



Processos de implementação de mudanças

Agora que já exploramos cada um dos cinco processos fundamentais para o fortalecimento das OSCs, fica a pergunta: Como fazer tudo isso acontecer?

Calma... Como expusemos no início desta edição, conhecer os processos de fortalecimento é metade do caminho. Para implementar as mudanças necessárias há algumas etapas que merecem

atenção. Elas estão na espinha dorsal do que chamamos atualmente de **ciências da implementação**. Sem querer prescrever metodologias ou cronogramas, passaremos por elas a fim de oferecer auxílio a você e à organização da qual faz parte para chegarem ao destino que desejam.



ETAPA 1

Decidindo QUAIS mudanças implementar

Para fortalecer uma organização, presu-mimos que algo deve mudar em seu *modus operandi*. Considerando, por exemplo, os processos críticos já apresentados, a mudança desejada pode estar no modo de comunicar ou no tipo de formação oferecido à equipe, entre outros. Pode estar ainda na teoria de mudança, na qualidade dos serviços ofertados, na mobilização de recursos ou no papel do conselho deliberativo. **Bons diagnósticos abrigam boas investigações e reflexões e podem ajudar a eleger as mudanças necessárias.**

Mas há algo mais. As mudanças, geralmente, requerem um novo saber técnico, uma ferramenta desconhecida, um novo modelo de atendimento a pessoas atendidas por um serviço ou a implantação de um serviço de relacionamento com finan-

ciadores, por exemplo. O que as ciências da implementação recomendam é que as escolhas por novos saberes, modelos, técnicas ou ferramentas sejam **baseadas em evidências científicas** que atestem a sua consistência, seu bom funcionamento e os resultados alcançados em outros contextos.

Dito de outro modo, é importante que as mudanças desejadas não sejam fruto de exercícios de adivinhação, de achismos ou de ideias cristalizadas. Inúmeras revistas científicas e um grande volume de literatura estão disponíveis para analisar e demonstrar a consistência de teorias, modelos, técnicas e ferramentas. Antes de decidir pela implementação de algo novo, examine a literatura e pense se essa é, verdadeiramente, a melhor aposta a fazer. A ciência é aliada da mudança!



ETAPA
2

Decidindo COMO implementar mudanças

Uma vez decidida a mudança que se deseja fazer e escolhido o modelo, o processo ou a ferramenta a ser implementada, uma nova fase deve ganhar espaço. Trata-se da **reflexão sobre quais são as melhores estratégias de implementação**. Ao chegar nesse ponto: atenção! É frequente que apareça nas rodas de decisão uma premissa incorreta e aparentemente inofensiva: “a ferramenta é ótima e todos vão aderir rapidamente a ela”. A realidade mostra que não é bem assim.

Como revelam inúmeros artigos dedicados à implementação de mudanças, há uma série de obstáculos para que um modelo ou técnica de fato ganhe lugar na realidade. As equipes constroem formas próprias de lidar com as coisas, elegendo processos e ferramentas que, mesmo ine-

ficientes ou ineficazes, podem ser funcionais. O contexto pode não permitir o tempo necessário para mudar as práticas, a novidade poderá ser mais complicada do que dizia seu “manual de instruções” ou a nova prática pode confrontar a cultura organizacional.

Por isso, **a implementação de mudanças requer que estratégias sejam ponderadas e escolhidas**. Para além de supostos déficits de formação a serem supridos por capacitações, há fatores culturais, contextuais e comportamentais que fazem parte do cálculo da mudança. Mudanças são processuais, coconstruídas e requerem resiliência; nenhum processo de mudança é fácil, ele requer coragem, mas se bem planejado e conduzido leva a resultados interessantes.





ETAPA
3

Criando CONDIÇÕES para implementar mudanças

Dentre as diversas teorias que compõem o campo das ciências da implementação, uma delas trata da prontidão organizacional para a mudança. Para os autores que discutem o conceito, a prontidão para mudança é uma construção multifacetada que reflete a intensidade com que **dirigentes e equipes de uma organização convergem no desejo e na decisão de implementar mudanças e quanto acreditam em sua capacidade de efetivar a mudança que julgam ser necessária.**

Entre os argumentos disponíveis sobre o tema, cabem três destaques no contexto da adoção dos Planos de Ação. Primeiro, em que grau dirigentes e equipes convergem

na ideia de que a mudança é necessária, potente e desejada (**nós queremos mudar!**). Segundo, em que medida a mudança é percebida como viável nas tarefas que demanda, nos recursos que necessita e no contexto real da organização (**nós somos capazes e temos recursos para mudar!**). Terceiro, o quanto a mudança é esperada, apoiada pela cultura organizacional e recompensada pela liderança (**nós somos valorizados/as porque mudamos!**).

No contexto de sua organização, você pode utilizar as perguntas acima como um *checklist* de condições para a mudança. Esse exercício poderá tanto inaugurar movimentos organizacionais de mudança quanto indicar fragilidades a serem trabalhadas.

Quer saber mais sobre as teorias que compõem o campo das ciências da implementação? Confira [este vídeo sobre o tema!](#) Agora, se sua curiosidade foi despertada pelo conceito de "prontidão organizacional para a mudança", [este artigo \(em inglês\)](#) pode ser para você.

Queremos mudar!



Somos capazes e temos recursos para mudar!



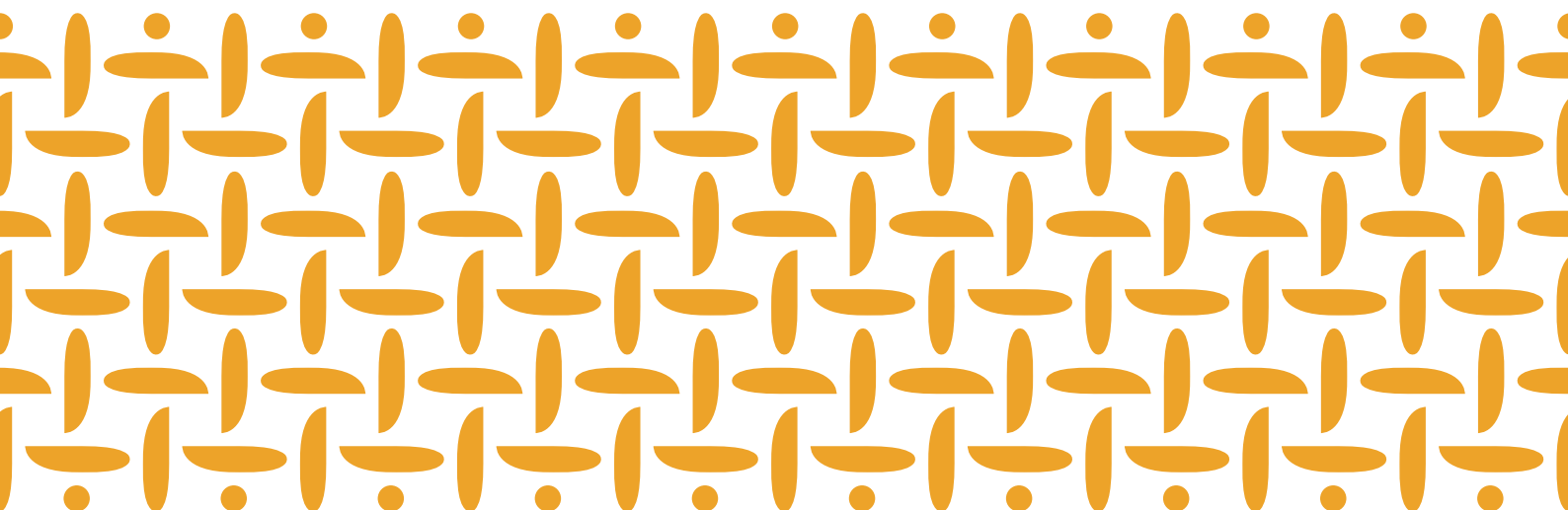
Somos valorizados/as porque mudamos!



Evitando a miragem de soluções fáceis e padronizadas que servem a todas as organizações, o convite que fazemos é de valorizar a singularidade e engajar-se em esforços críticos, ativos e permanentes para tornarem-se mais fortes!

Como dissemos no início da revista, há muitos caminhos e etapas possíveis para fortalecer uma organização. Nossa inten-

ção foi apontar para alguns processos críticos à vida das organizações, sinalizando ainda que qualquer mudança precisa ser pensada, escolhida e promovida criteriosa e processualmente. Não diremos que a trilha será fácil, mas esperamos que a viagem seja proveitosa para todas!



Glossário

Confira abaixo alguns termos de interesse que apareceram nesta edição.

Teorias de Mudança: “Formuladas originalmente para ampliar a aliança entre ciência e política e para tornar mais explícito e consistente o caminho para as transformações sociais, as teorias de mudança têm sido amplamente utilizadas na gestão de políticas e iniciativas sociais. [...] Para muitos autores, sua efetividade reside na capacidade de tornar explícitas e tecnicamente consistentes as cadeias de resultados das políticas e iniciativas.”

SILVA, ROGÉRIO RENATO. TEORIAS DE MUDANÇA: LÓGICA, PROCESSO E USO, **REVISTA AVAL**, 2020. O TEXTO NA ÍNTEGRA PODE SER ACESSADO [AQUI](#).

Quadro lógico: “É um dos instrumentos de planejamento mais difundidos tanto entre as agências internacionais de desenvolvimento quanto em instituições nacionais que lidam com projetos de desenvolvimento. O Quadro Lógico (QL) apoia duas principais funções gerenciais, o planejamento e o controle”.

PFEIFFER, PETER. O QUADRO LÓGICO: UM MÉTODO PARA PLANEJAR E GERENCIAR MUDANÇAS. **REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO**, 2014. O TEXTO NA ÍNTEGRA PODE SER ACESSADO [AQUI](#).

Autogestão: Percebida como uma forma de distribuição de poder, a autogestão “aposta na corresponsabilidade entre organização e trabalhadores, refuta o trabalho precarizado, favorece a criação de sentido para o trabalho e aposta na construção progressiva de zonas de autonomia que ampliam a potência de cada trabalhador e da organização como um todo”.

SILVA, ROGÉRIO RENATO; ANDRADE, ANA KAROLINA. 2020. O TEXTO NA ÍNTEGRA PODE SER ACESSADO [AQUI](#).

Ciências da Implementação: “Estudo científico de métodos para promover a captura sistemática de achados de pesquisas e outras práticas baseadas em evidências na rotina prática, para, assim, melhorar a qualidade e efetividade dos serviços.”

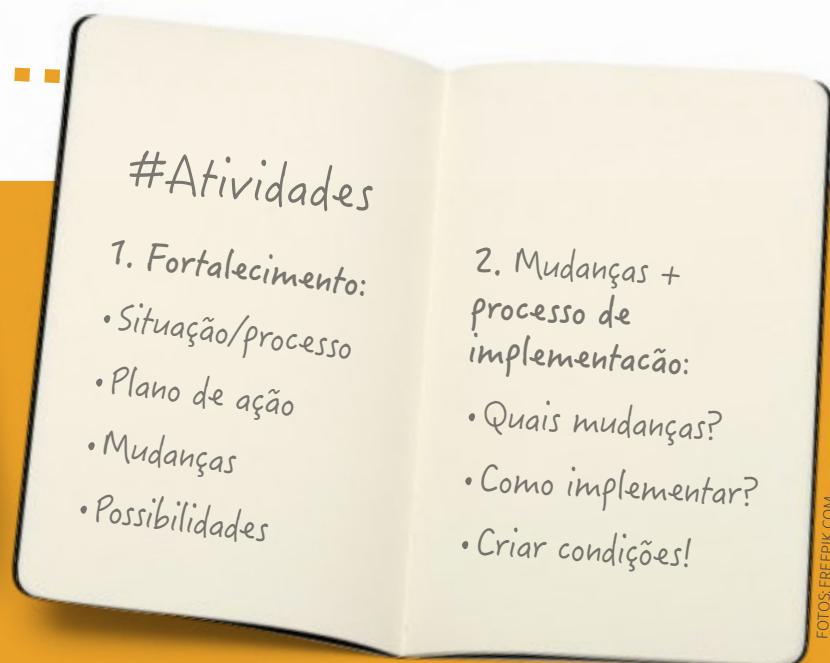
IMPLEMENTATION SCIENCE JOURNAL, CITADO POR SILVA, ROGÉRIO RENATO, EM *COMO ATERRISSAR POLÍTICAS PÚBLICAS*. APRESENTAÇÃO DO PAINEL HOMÔNIMO. LAB GEOPI — UNICAMP, 2021.

Prontidão organizacional para a mudança: “Refere-se à resolução compartilhada dos membros da organização para implementar uma mudança e à crença compartilhada em sua capacidade coletiva para fazê-lo. A prontidão organizacional para a mudança varia em função de quanto os membros da organização valorizam a mudança e quão favoravelmente eles avaliam três determinantes principais da capacidade de implementação: demandas de tarefas, disponibilidade de recursos e fatores situacionais”.

WEINER, BRYAN J. A THEORY OF ORGANIZATIONAL READINESS FOR CHANGE. *IMPLEMENTATION SCI* 4, 67 (2009). O TEXTO NA ÍNTEGRA, EM INGLÊS, PODE SER ACESSADO [AQUI](#).



Caderno de viagem



FOTOS: FREEPIK.COM

Como em toda boa viagem, levamos um caderninho para registrar reflexões, ideias, perguntas e protótipos de projetos que foram despertados pelas paisagens.

A partir do que vimos nas últimas páginas, ficam dois convites de registro e atividade. Vamos lá!

1. A partir da leitura da Revista, escolha um dos cinco processos fundamentais para o fortalecimento institucional e faça um pequeno diagnóstico sobre a situação da organização em que você atua. Utilize as perguntas a seguir para se orientar e compartilhe sua resposta conosco no Ambiente Polo!

- Em que situação a organização em que você atua está com relação a esse processo?
- O processo foi contemplado em algum projeto realizado pela organização? De que forma? A forma com que ele foi contemplado parece satisfatória após a leitura?
- Quais mudanças você consegue vislumbrar na prática de sua OSC caso esse pro-

cesso seja mais bem abordado em seu cotidiano?

- Quais as brechas e possibilidades de melhora no âmbito desse processo, em sua organização?

2. Neste exercício, vamos chegar mais perto das mudanças necessárias para o fortalecimento da sua organização. Para isso, junte-se com sua equipe de trabalho e reflitam sobre as três etapas do processo de implementação:

- **ETAPA 1.** Quais as mudanças que percebemos como necessárias à organização? (Você pode começar especificando as três mudanças mais urgentes.)
- **ETAPA 2.** Já temos pistas sobre formas de implementação dessas mudanças? Quais são elas? Há pesquisas que podemos realizar para ter mais clareza com relação a estratégias possíveis? Quais seriam elas?
- **ETAPA 3.** Em que situação está o nosso *checklist* de condições para a mudança? Se necessário, quais movimentos podemos fazer para completá-lo?





Na mochila

Deixamos aqui algumas sugestões de vídeos, textos, publicações, livros, entre outras, para que você se aprofunde ainda mais na temática do desenvolvimento institucional.



PROJETOS CULTURAIS: COMO ELABORAR, EXECUTAR E PRESTAR CONTAS

O documento do projeto Economia Criativa, cartilha elaborada pelo Sebrae e o Instituto Alvorada Brasil, fornece conhecimentos para que as iniciativas que atuam na indústria criativa assimilem as várias dimensões dos projetos culturais incentivados.



GUIA DOS PÉS DESCALÇOS PARA TRABALHAR ORGANIZAÇÕES E MUDANÇA SOCIAL

O livro aborda novas maneiras de olhar para as organizações e para o desenvolvimento social.



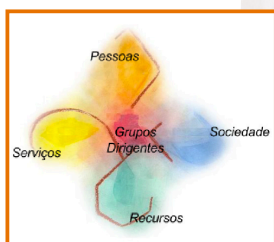
AVALIAÇÃO E FORTALECIMENTO DAS OSCS

Este podcast traz para o centro da conversa o debate sobre como as avaliações podem contribuir para o fortalecimento das Organizações da Sociedade Civil e da sua relação com seus investidores. Participam da conversa Paola Gongra, gerente executiva na Comunidade Educativa CEDAC e Thais Ferraz, líder de gestão interna do Instituto Arapyauá.



REFLEXÕES SOBRE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Pesquisadores, gestores e investidores sociais debatem a teoria e a prática do Desenvolvimento Institucional nas Organizações da Sociedade Civil.



REFLEXÕES SOBRE FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL

Neste artigo, Rogério Silva, diretor executivo do Instituto Fonte, reflete sobre o fortalecimento institucional de organizações.



ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL: PROTAGONISMO E SUSTENTABILIDADE

O documento do Instituto C&A difunde conhecimentos práticos e teóricos sobre processos e iniciativas que promovem o desenvolvimento institucional.



PROGRAMA
Itaú Social
UNICEF

