

# Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

## Reconhecer fases no desenvolvimento das organizações

Aprofundar a compreensão da dinâmica de uma OSC

Os seres humanos passam por fases ao longo de suas vidas: infância, adolescência e maturidade. Quando conhecemos estas fases e as crises características das mudanças de fases, podemos aceitá-las como naturais e lidar com elas de forma mais consciente. Não nos assustamos com a queda dos dentes de leite, com o nascimento dos pelos, com os rompantes da adolescência, com as dúvidas existenciais, com as crises de meia-idade etc. O ser humano se desenvolve na medida em que vence as crises e atravessa as diferentes fases de sua vida.

Da mesma maneira que os seres humanos, as organizações passam por mudanças. Dependendo da dimensão de tempo que usamos para observá-las, estas mudanças podem ou não ser perceptíveis. Mudanças perceptíveis podem ser quantitativas ou qualitativas. As mudanças quantitativas envolvem crescimento ou diminuição de estruturas, mas nesse tipo de mudanças o nível de complexidade da organização se mantém o mesmo.

Há momentos na vida da organização em que o crescimento das estruturas existentes não é mais suficiente para responder aos estímulos e demandas dos meios externo e interno. Mesmo expandindo sua estrutura, a organização não consegue resolver as demandas, que se tornam problemas, e ela entra em crise. Surgem desconfortos, desarranjos, desacertos - sintomas que indicam que as antigas formas de funcionamento já não atendem às novas necessidades, aos novos anseios. A organização experimenta certo caos, que pode gerar sentimentos de angústia, incerteza e até mesmo medo.

Nesses momentos, tornam-se necessárias mudanças qualitativas, que envolvem a formação de novas compreensões sobre o trabalho da organização, novas capacidades para lidar com os desafios, novos arranjos institucionais e eventualmente novas estruturas. Não é possível voltar ao que se era antes. As mudanças qualitativas envolvem o aumento da percepção da complexidade da organização. São respostas a situações de crise e frutos do amadurecimento das pessoas que carregam a organização.

Para encontrar nova ordem, ou mover-se para outro patamar de amadurecimento, a organização precisa se abrir às forças de renovação, com coragem de abrir mão do que pode ter se tornado, no momento, inadequado ao seu

progresso. Desta maneira, assim como os seres humanos, as organizações também passam por diferentes fases de desenvolvimento, fases estas que são demarcadas por crises. As crises podem ser superadas, levando a organização a outro estágio de desenvolvimento, ou não, o que pode levar a organização à estagnação ou ao seu fechamento.

No livro **The developing organization**, Bernard Lievegoed expressa diferentes fases pelas quais passam as iniciativas sociais. Inspirado neste e noutros autores, este texto traz uma caracterização de quatro fases de desenvolvimento das organizações: a fase pioneira, a fase de diferenciação, a fase de integração e a fase associativa.

### Fase Pioneira

Iniciativas sociais surgem quando um indivíduo ou um grupo de pessoas torna-se incomodado por uma necessidade identificada na sociedade - seja ela a fome que sentem os moradores de ruas, a qualidade do acesso de crianças às artes, a solidão que sente determinado grupo de pessoas etc. - e decide que “tem que dar uma resposta a essa necessidade”, que pode se materializar no fornecimento de refeições aos moradores de rua, no ensino de artes para crianças, no atendimento para quem se sente só etc. Em pouco tempo, um pequeno grupo de pessoas pode ser formado, realizando uma ação específica para o atendimento de determinado público.

Quem já começou ou participou dos estágios iniciais de uma ação social, normalmente se lembra com saudade daqueles tempos. Como uma família se une ao redor de um bebê que nasce, as pessoas se unem calorosamente, identificadas com a ação que se inicia. A pessoa fundadora é quem traz a visão, a chama da ação transformadora. Com seu carisma, atrai novas pessoas para a iniciativa, normalmente por afinidade de temperamentos e de ideais.

O pioneiro conhece todos da sua equipe. As relações entre as pessoas são próximas e pode haver certo paternalismo entre o fundador e os demais. A hierarquia da organização é muito simples. Normalmente, a liderança está centrada na pessoa fundadora de quem nascem os objetivos, os rumos da organização. O pioneiro atende diretamente o

“seu” público, fala a sua linguagem e, muitas vezes, é quem ensina aos demais como prestar o serviço e, também, por isto, é reconhecido pelo grupo.

Nesta fase de vida da organização, não há ainda um conselho funcional. Se ele existe, normalmente está só no papel.

As dificuldades são enfrentadas com criatividade e rapidez, o que mantém o grupo motivado em torno de sua ação. Os processos não estão descritos nem padronizados, todo mundo faz de tudo um pouco. As funções surgem à medida que as pessoas fazem as tarefas e com o tempo, pode haver certa personalização das funções. A comunicação é simples e direta. Todos sabem de tudo o que acontece na iniciativa.



Normalmente, nesta fase os recursos são escassos. Quando não vêm do próprio bolso do fundador, os recursos vêm de pessoas próximas, das relações que o pioneiro estabelece. A estrutura ainda é simples, muitas vezes montada nos fundos da casa de alguém.

Com o tempo, crescem as demandas e a complexidade de certas funções exige especialista: o grupo inicial já não consegue fazer tudo. São necessários novos funcionários. Os novos colaboradores não têm a mesma relação com a organização que aqueles que a iniciaram. Questionam as práticas adotadas, as competências dos antigos, questionam a própria liderança. Os funcionários buscam saber as metas, que não estão claras. Existe “retrabalho”, sobreposição de ações, ao mesmo tempo em que se deixa de fazer ações importantes. As comunicações informais são insuficientes para deixar todos informados do necessário.

A organização vive tensões, angústia. É comum a ocorrência de conflitos. Intimamente vinculado à iniciativa, o fundador pode se sentir muito afetado e até adoecer.

A fase pioneira encontra seus limites. A crise que se instala exige transformação.

## Fase de Diferenciação

A crise da fase pioneira leva a uma busca pela competência organizacional, por profissionalização. Busca-se explicitar os processos, formalizar o que antes era empírico. O foco passa a ser a otimização do funcionamento da organização.

Procuram-se funcionários por sua capacitação técnica. Distinguem-se funções e cargos. A separação das atividades em setores ou departamentos permite que especialistas executem suas funções de forma mais eficaz. A organização pode ter mais níveis hierárquicos, as relações tornam-se mais formais.

As atividades-meio crescem de importância, ou seja, as atividades que dão suporte àquelas de atendimento ao público: finanças, contabilidade, captação de recursos, voluntariado etc. São definidas as funções, os processos estão descritos, há normas e procedimentos. Definem-se mecanismos de controle. A comunicação se torna formal, as pessoas comunicam-se por meio de documentos entre os departamentos.

Na liderança existe uma coordenação, gerência, ou outro nome dado à linha de comando. Nesta fase, o Conselho

atua, reunindo-se periodicamente para, por exemplo, aprovar o planejamento anual ou para aprovar os projetos que serão realizados.

Esta é uma fase de grandes investimentos na ampliação da estrutura, em profissionalização e na estruturação: a criação de departamentos na organização, programas de computador para cada departamento, equipamentos para o atendimento ao público etc.



Com seu crescimento e conseqüente maior visibilidade perante a sociedade, a organização passa a receber recursos de origem mais distante. Não são mais pessoas que doam por conhecer o fundador: doa-se para a organização.

Pode acontecer de os procedimentos começarem a ser excessivos e ficar rígidos, fazendo com que a capacidade de adaptação diminua: a burocracia pode começar a atrapalhar. As pessoas têm que lidar com problemas de funcionamento interno e, como consequência, distanciam-se do público e de suas necessidades. Em meio aos processos, são sempre os outros (pessoas, setor, departamento) os responsáveis pelo problema. Na impessoalidade, o ambien-

te é propício à fofoca e à “politicagem”.

A crise da fase de diferenciação também é dolorosa envolvendo, muitas vezes, a percepção de que é preciso “enxugar” a estrutura para se resgatar algo que “foi perdido”.

Os líderes sentem que é preciso resgatar a razão pela qual a iniciativa foi criada. É preciso reconectar cada colaborador à missão da organização, reaproximar a organização de seu público-alvo e reavivar as relações em torno da iniciativa.

## Fase de Integração

A organização na fase de integração busca construir a missão e a visão com os colaboradores. Objetivos comuns e valores são traçados de forma participativa.

A atenção se volta para dentro e para fora da organização. Há valorização dos indivíduos, sejam do público-alvo, sejam do grupo de colaboradores. Estes compreendem e defendem a causa da organização, o que os motiva. A organização incentiva a participação de todos.

O Conselho passa a atuar de modo diferenciado na organização: a decisão tende a ser mais compartilhada. Buscam-se estruturas organizacionais mais flexíveis, permitindo autonomia e agilidade. As funções-meio (administrativas, por exemplo) e as funções de atendimento ao público estão integradas. Existe a preocupação de que o sistema funcione de modo mais orgânico. Exemplos destas estruturas organizacionais podem ser as equipes por projetos, semiautônomas etc.

Existe espaço para o desenvolvimento pessoal e organizacional. Valoriza-se a educação continuada, a aprendizagem individual e dos grupos. Existe a preocupação com a humanização dos processos e do atendimento.

A organização é reconhecida por seu atendimento à causa e recebe dinheiro por isso.

A organização estabelece frequente diálogo com o mundo externo, a partir do qual renova constantemente as

as questões referentes ao seu papel no mundo. Por meio deste diálogo, identifica demandas ainda não atendidas e se percebe causando impactos dos quais antes não tinha consciência.

## Fase Associativa

A organização se vê parte de uma rede interdependente de relações entre diferentes organizações e interessados, uma complexa malha social na qual é influenciada e sobre a qual exerce influência. Passa a reconhecer os outros atores desta malha: seus fornecedores, os demais serviços da comunidade, as organizações similares, os serviços públicos, as empresas ao seu redor, os moradores da região, os doadores, os parceiros. Percebe que são as relações entre esses atores que nutrem a vida da comunidade. Em maior ou menor grau, são relações que se caracterizam por certa permanência, requerem uma atitude de responsabilidade e, talvez, o principal: são relações que evoluem ao longo do tempo e com isso transformam seus envolvidos.

A organização se vê como parte de diferentes malhas sociais que se sobrepõem como as malhas de uma gaze. Assim, pertence a um determinado nicho geográfico e pertence a um grupo que defende determinada causa e pertence a um grupo que exerce pressão sobre certas políticas públicas etc. Atuando em rede, participa de ações que ultrapassam os limites organizacionais: planejamentos conjuntos, diagnósticos situacionais, ações de mobilização.

Ela passa a mobilizar recursos em prol de causas “supraorganizacionais”, buscando a melhor utilização dos recursos e das capacidades existentes no sistema social.

Diversos impactos são levados em consideração nas decisões: impacto social, ambiental, político e econômico. O importante é que a organização tenha uma razão de ser no desenvolvimento do sistema social como um todo.

## Não Rotular

Considerando-se que as organizações são organismos constituídos por grupos de indivíduos, pode-se perceber que as fases de desenvolvimento descritas anteriormente não são processos estanques e absolutos. As fases podem coexistir numa mesma organização, dentro de diferentes unidades ou departamentos. Mais ainda, a mesma organização pode apresentar características da fase pioneira e algumas características da fase de diferenciação e outras da fase de integração. O objetivo da distinção das fases de desenvolvimento é ajudar a compreender que diferentes fenômenos são vividos ao longo da biografia de uma organização, aproximando-se dos fenômenos para que melhor se possa lidar com eles.

O risco a se evitar é o de rotular a organização ou determinado departamento em uma fase ou outra, pois os rótulos enrijecem percepções e dificultam a habilidade da observação isenta e a flexibilidade, tão necessárias para se lidar com as qualidades características de cada fase.



## Fontes Para Consulta

- LIEVEGOED, B. C. J. The developing organization. London: Tavistock, 1973.
- SCHAEFER, C.; VOORS, T. Desenvolvimento de iniciativas sociais: da visão inspiradora à ação transformadora. São Paulo: Antroposófica/Christophorus, 2000.

# Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Esta Coleção é composta por 50 folhetos com variados temas de apoio à gestão de Organizações da Sociedade Civil. Foi preparada pela equipe do Instituto Fonte e lançada em agosto de 2012. Está disponível de forma gratuita no site: [www.institutofonte.org.br](http://www.institutofonte.org.br).

Esta publicação é parte dos materiais e atividades desenvolvidos no projeto “Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil” que tem o objetivo de potencializar os resultados e impactos positivos gerados pelos projetos desenvolvidos por essas organizações, qualificando seus gestores em temas que envolvem desde a elaboração de projetos à prestação de contas, visando contribuir para gerar resultados que assegurem os direitos de crianças, adolescentes e jovens brasileiros, público-alvo dessas organizações, sobretudo aqueles em situação de vulnerabilidade.

O(s) autor(es) é(são) responsável(is) pela escolha e apresentação dos fatos contidos neste livro, bem como pelas opiniões nele expressas, que não são necessariamente as da UNESCO, nem comprometem a Organização. As indicações de nomes e a apresentação do material ao longo deste livro não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, tampouco a delimitação de suas fronteiras ou limites.

Esclarecimento: a UNESCO mantém, no cerne de suas prioridades, a promoção da igualdade de gênero, em todas suas atividades e ações. Devido à especificidade da língua portuguesa, adotam-se, nesta publicação, os termos no gênero masculino, para facilitar a leitura, considerando as inúmeras menções ao longo do texto. Assim, embora alguns termos sejam grafados no masculino, eles referem-se igualmente ao gênero feminino.

Coordenação geral: Flora Lovato | Coordenação técnica: Antonio Luiz de Paula e Silva

Equipe responsável: Alexandre Randi, Ana Bianca Biglione, Antonio Luiz de Paula e Silva, Arnaldo Motta, Flora Lovato, Gladys Cristina Di Cianni, Helena Rondon, Joana Lee Ribeiro Mortari, Lafayette Parreira Duarte, Luciana Petean, Madelene Barboza, Mariangela de Paiva Oliveira, Marina Magalhães Carneiro de Oliveira, Martina Rillo Otero e Sebastião Luiz de Souza Guerra.

Revisão ortográfica: Gladys Cristina Di Cianni | Ilustrações: Lia Nasser | Design: Disco Design

[www.institutofonte.org.br](http://www.institutofonte.org.br)



CRINÇA  
ESPERINÇA

Um projeto

Em parceria com a



Organização  
das Organizações  
para a Educação,  
e Cultura e Cultura

PROGRAMA  
PETROBRAS  
DESENVOLVIMENTO  
& CIDADANIA

BR PETROBRAS

GOVERNO FEDERAL  
BRASIL  
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA