

# Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

## Fazer um (eco)mapa de interessados

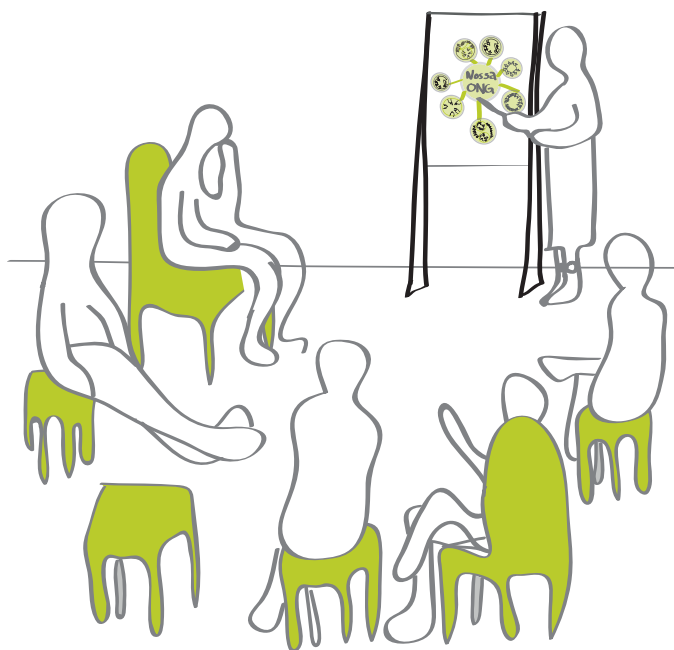
# .2

Favorecer uma governança saudável

Toda organização da sociedade civil vive em um ecossistema, uma rede dinâmica de relações que influenciam e mesmo determinam a sua maneira de ser e atuar. Observar e estudar as interações da organização com seus múltiplos interessados para orientar as decisões é um caminho para nutrir sua vitalidade e senso de propósito.

Em qualquer interação, a organização assume responsabilidades perante diferentes pessoas e instituições. Responsabilidade se refere à capacidade de dar respostas, de cumprir uma incumbência e de prestar contas; assumir responsabilidade é colocar-se a serviço de outros e toda responsabilidade cria uma relação entre duas ou mais partes.

**UM BOM (ECO)MAPA DE INTERESSADOS PODE FACILITAR O ENTENDIMENTO MAIS PROFUNDO SOBRE O POSICIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO NA DINÂMICA DE RELAÇÕES COM O SEU ENTORNO.**



### Objetivo

1. Ampliar a noção sobre quem são os principais interessados na existência da instituição;
2. Aprofundar a compreensão sobre os seus interesses, pontos de vista e conexões;
3. Visualizar caminhos para fortalecer o posicionamento da organização.

### Quem deve participar

O ideal é que o (Eco)Mapa seja construído em grupo. A discussão que ocorre durante a sua produção é uma rica fonte de informações e aprendizagens. Sugere-se envolver as pessoas que tenham alguma informação sobre a interação da organização com seu ambiente externo, especialmente aquelas que são responsáveis pelas relações com os públicos mais importantes, embora se possa dizer que praticamente todas as pessoas de uma organização têm informações sobre interessados na sua existência. A cozinheira, por exemplo, pode saber muito sobre um grupo de educandos e sobre suas colegas de trabalho; o almoxarife pode saber muito sobre certos fornecedores; o presidente pode conhecer muito a respeito dos principais investidores.

### Investimentos

O tempo necessário para construir um (Eco)Mapa varia em função da complexidade das interações da organização e da dinâmica interna do grupo. Se uma pesquisa individual for feita e os dados compilados, pode-se levar vários dias para construí-lo. Se o (Eco)Mapa for construído num encontro, entretanto, pode-se estimar de três a quatro horas para a realização da atividade.

O material necessário será: um rolo de papel craft, cartolinas coloridas, fita crepe, cola, tesoura, pincéis atômicos de cores diversas, folhas de papel tamanho A4. O mapa pode ser construído e ficar pendurado na

parede e o grupo disposto em semicírculo à sua frente; também pode ser feito no chão, com o grupo ao redor do mapa.

### Etapas

**PASSO 1 - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO:** antes de iniciar o uso da ferramenta, o grupo deve se reunir e fazer alguns acordos quanto ao tempo a ser investido (datas e horários), local de trabalho, quem vai participar, quem vai ter acesso ao produto final, quem vai coordenar os trabalhos, aonde se espera chegar, condições para que as pessoas possam participar integralmente, perguntas a serem respondidas quando o (Eco)Mapa estiver pronto etc. Nesta etapa, é recomendado fazer uma leitura conjunta destas instruções e adaptá-las à situação local.

**PASSO 2 - LISTAR AS ORGANIZAÇÕES:** o passo primordial do (Eco)Mapa consiste em fazer uma lista de todas as organizações com as quais a OSC mantém algum tipo de relacionamento que pode interferir no desenvolvimento do seu trabalho. É importante não se esquecer de listar organizações com objetivos antagônicos; às vezes, traficantes de drogas, por exemplo, têm objetivos antagônicos a ONGs de educação complementar e pode ser um erro ignorar a sua existência.

**PASSO 3 - REUNIR INFORMAÇÕES SOBRE CADA ORGANIZAÇÃO:** nesta etapa o grupo deve construir um quadro ou tabela com informações sobre cada interessado. Sugere-se responder às seguintes perguntas:

- Quais são os principais objetivos e interesses de cada interessado?
- Como cada interessado expressa seus interesses e objetivos?
- Que imagem cada interessado tem da (sua) OSC? Por quê?
- Como cada interessado interage com a (sua) organização? Por quê?

- Como a (sua) organização incorporou a influência de cada interessado nos últimos anos?

Antes de seguir para o próximo passo, o grupo pode conversar sobre essas informações que foram reunidas: quem pode ter ficado de fora e por quê? O que não sabiam? O que ainda precisa ser levantado? O que precisa ser confirmado? O que mudou nos últimos anos? O que não mudou?

**PASSO 4 - CLASSIFICAR AS ORGANIZAÇÕES:** para ajudar a enxergar no (Eco)Mapa a dinâmica do ambiente, todas as organizações listadas devem ser classificadas em grupos, tipos ou famílias, segundo critérios a serem definidos pela equipe. Pelo menos três critérios devem ser utilizados. Por exemplo, podem-se categorizar os interessados segundo a sua natureza primária (governo, empresa ou ONG), grau de importância (grande, média e pequena) e forma de atuação (doador, regulador, formador etc.). É importante que o grupo converse sobre quais critérios podem ser úteis e quais são apenas separações formais.

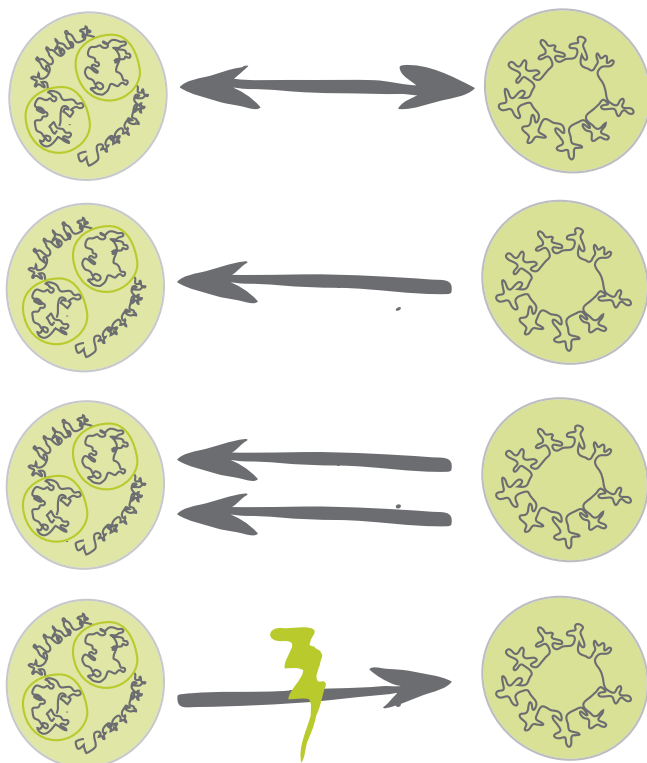
**PASSO 5 - ESCREVER O NOME DAS ORGANIZAÇÕES EM TARJETAS COLORIDAS:** as organizações devem ter seus nomes escritos em tarjetas de papel (cartolinas recortadas) com cores, tamanhos e formas diferentes, de acordo com os critérios escolhidos. A cor do papel pode se referir à natureza da organização (vermelho para ONGs, azul para empresas e verde para governos, por exemplo), a importância pode se referir ao tamanho (tamanho grande para organizações que têm mais importância) e a forma de atuação pode se referir ao formato do papel (triângulos para doadores, quadrados para reguladores e círculos para formadores, por exemplo). Organizações que atuam em prol da mesma causa podem ter seus nomes escritos com tinta da mesma cor, ainda, e outras variáveis podem ser incorporadas usando a criatividade do grupo. **Importante: comecem esta etapa do trabalho escrevendo o nome de sua organização no papel.**

**PASSO 6 - POSICIONAR AS ORGANIZAÇÕES NO (ECO) MAPA:** as tarjetas com o nome das organizações serão

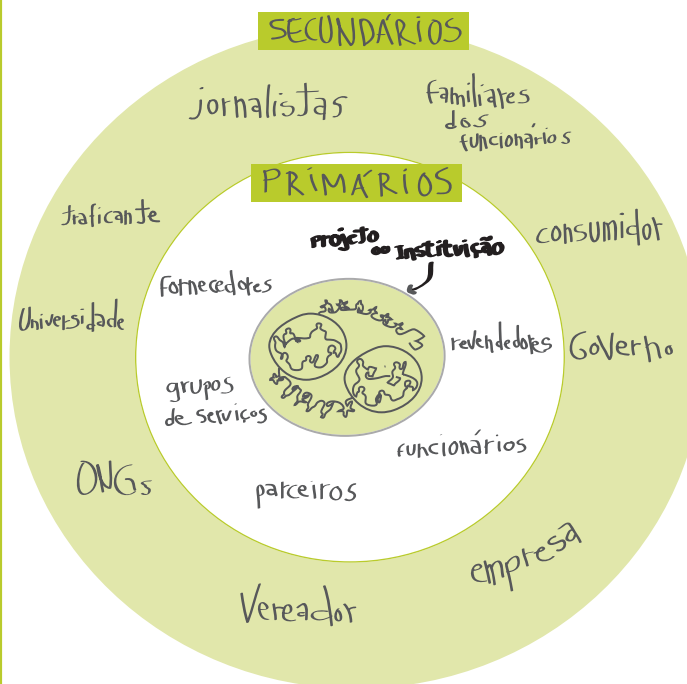
dispostas e coladas ao longo da folha de papel craft colada na parede ou dispostas no chão, de tal forma que o seu posicionamento também tenha a ver com informações relevantes. **Comecem colocando o nome de sua organização no centro** e lentamente vão dispostando todas as outras organizações no mapa, conversando sobre o lugar que cada uma ocupa e o porquê. Utilizem fita crepe para prender as tarjetas na parede ou simplesmente distribuam as tarjetas no chão, de modo que possam mudar de posição à medida que a conversa evoluir. As organizações que mais interagem com vocês devem ficar mais próximas do nome da sua OSC e aquelas, cuja interação é menos frequente, devem ficar mais distantes; vocês podem escolher colocar as organizações que mais os influenciam em posições mais próximas à OSC de vocês. As organizações que são “mais favoráveis” a vocês podem ficar à direita (ou acima) e as organizações “menos favoráveis” a vocês podem ficar à esquerda (ou abaixo). Organizações que interagem mais entre si também podem, se for possível, ser colocadas próximas entre si, criando novos quadrantes ou regiões no mapa. Ao construírem o mapa, assegurem-se de ir conversando, pois é por meio da conversa que a reflexão vai ganhar sentido.

**PASSO 7 - CONSTRUIR AS PONTES ENTRE AS ORGANIZAÇÕES:** este é um passo muito importante do exercício e trata-se de definir e desenhar relações (conexões) que as organizações têm entre si. Este passo abre a oportunidade de a equipe visualizar e ampliar a consciência sobre as interações que têm estabelecido com os interessados e descobrir o que precisa ser transformado ou cultivado. **Primeiro, todas as relações da sua organização devem ser mapeadas.** Posteriormente, o grupo pode, caso ache valioso, mapear as relações existentes entre os interessados e que não dizem respeito diretamente à sua própria organização. Esta tarefa pressupõe que se conheçam as relações que as organizações nutrem entre si; caso se perceba muitos “achismos”, deve-se mapeá-los com perguntas e com marcações específicas.

As conexões e relações entre os vários interessados presentes no ecossistema da OSC devem ser desenhadas graficamente no (Eco)Mapa; um jeito fácil de fazer isso é utilizar setas e flechas. Mais uma vez, é necessário que o grupo faça um acordo entre si sobre o que as setas vão representar. O fluxo da relação pode ser indicado pela direção da seta, por exemplo: uma relação “de mão única” pode ser expressa com apenas uma seta com uma ponta, uma relação de colaboração avançada pode ser representada com uma seta com duas pontas; uma relação formal e burocrática pode ser representada por uma seta de cor preta e uma relação conflituosa pode ser representada por uma seta de cor vermelha; uma relação antiga pode ser representada por uma linha cheia e uma relação jovem pode ser representada por uma linha tracejada; uma seta larga pode representar uma interação frequente e uma seta fina pode indicar uma relação eventual. Pode-se também usar símbolos, como um raio, uma estrela, uma luz e uma cruz, para indicar aspectos que necessitam de atenção especial. A esta altura do processo, o (Eco)Mapa pode estar bastante complexo e requerer cuidado no seu gerenciamento; é recomendável que alguém anote, nesta etapa, as informações e comentários que ajudem o grupo a explicá-lo posteriormente. Um (Eco)Mapa simplificado, apenas com as interações da OSC com os interessados, tende a ter um aspecto como o seguinte:



Um (Eco)Mapa com grande número de interessados e sem detalhes pode ter uma aparência similar a esta:



**PASSO 8 - REFLEXÃO E CONCLUSÕES:** com o (Eco)Mapa pronto, é possível visualizar a “teia de relações”, o ecossistema em que está inserida a sua organização, o seu lugar no universo. Evidentemente, o grupo já passou por um caloroso debate ao definir a classificação das organizações e ao caracterizar as interações existentes. O (Eco)Mapa pronto oferece agora a oportunidade de uma reflexão “global”, abrangente sobre a situação. Para facilitar esse processo, as seguintes perguntas podem ser utilizadas:

- Quais são as principais características deste (Eco)Mapa? Onde há centro(s)? Onde há periferia(s)? Onde predominam relações fortes? Há um tipo de organização com o qual haja domínio de relações fortes? Onde predominam relações fracas? Há um tipo

de organização em que predomine relações fracas? Que tipos de organizações estão distantes? Que tipos de instituições estão próximas?

- O que é único neste cenário? O que é típico neste cenário? Por quê? Como era este cenário há alguns anos? Como tende a estar daqui a alguns anos?
- Que tipos de relações nossa organização tem nutrido? O que se pode dizer que são suas preferências? Com que tipo de organização se pode dizer que a OSC tem muita dificuldade em lidar? Por quê? Que tipos de interessados ela tende a atrair? Que tipos de interessados tendem a se afastar atualmente? Por quê?
- Como estão as relações entre as organizações mapeadas? Que contribuição temos tido para essas relações? Por quê?
- O que caracteriza o ambiente onde atuamos? O que levou a esta situação toda? Quais os riscos e as oportunidades que se apresentam? Como nossos planos se relacionam com isso?

# 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)



**CRÍSTINA  
ESPERINGA**

Um projeto

Em parceria com a



Organização  
das Nações Unidas  
para a Educação,  
a Ciência e a Cultura

PROGRAMA  
**PETROBRAS**  
DESENVOLVIMENTO  
& CIDADANIA

**BR** **PETROBRAS**

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA