

# HÁ BOAS NOTÍCIAS NA ÁREA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

**Muriel Asseraf**

## RESUMO

*O trabalho de defesa de direitos humanos realizado por organizações de direitos humanos, principalmente na América Latina, foi e está sendo desafiado atualmente por um contexto externo de crise global relacionada à Covid e aos impactos que ainda nos atingem, mas também, e muito importante, por situações internas relacionadas à estrutura, capacidade e saúde organizacional. Nesta breve reflexão institucional da Conectas, são compartilhados os desafios, as lições aprendidas e principalmente, as ações concretas que foram implementadas nos últimos anos dentro da organização para fortalecê-la institucionalmente e garantir a segurança e bem-estar das pessoas da equipe; Para tanto, foi e ainda é necessário assumir os erros do caminho, reconhecer a prioridade do cuidado e da saúde da equipe e finalmente avaliar as implicações deste processo nas relações tanto com parceiros quanto com financiadores.*

## PALAVRAS-CHAVE

Cultura organizacional | Bem-Estar | Cuidado | Modelos de trabalho

Se este artigo tivesse sido escrito há alguns anos, ele poderia ter traçado um quadro bastante desolador. Eventos e tendências específicos do terceiro setor, e do mundo de modo geral, trouxeram subitamente algumas mudanças na forma como organizações não governamentais (ONG), bem como suas financiadoras e financiadores, abordam questões atreladas ao desenvolvimento institucional. E para melhor!

O que eu gostaria de compartilhar neste texto não são dados e achados extraídos de pesquisas. Em vez disso, quero trazer algumas reflexões e observações sobre a minha experiência como consultora de desenvolvimento institucional em diversas ONGs em São Paulo, principalmente durante a minha atuação como coordenadora de desenvolvimento institucional (de 2012 a 2015) e diretora (desde 2020) na Conectas Direitos Humanos, uma organização de direitos humanos com sede em São Paulo.

Ao longo dos últimos anos, fui testemunha de uma mudança súbita, porém profunda, na forma como as organizações olham e lidam com o desenvolvimento institucional, principalmente no que diz respeito a assuntos como gestão de pessoas e clima organizacional. Profunda porque eu acredito (eu espero) que as novidades aqui descritas são irreversíveis e continuarão produzindo efeito ao longo dos anos. Súbita porque elas podem parecer pequenas aos olhares externos, mas, na verdade, estão balançando as estruturas de poder (internas e externas) que prevaleceram por tanto tempo no terceiro setor. Creio (e anseio) que essas transformações estejam promovendo novas maneiras de olhar para a gestão de pessoas, o desenvolvimento de carreiras, os modelos de trabalho e a cultura organizacional. Tais modelos estão alicerçados nos valores da organização e nos perfis coletivo e individuais de cada integrante, e não nos modelos existentes frequentemente inspirados no mundo corporativo.

Na Conectas, essa mudança foi impulsionada e estruturada a partir de um forte desejo da liderança da organização – principalmente da Diretora Executiva, Juana Kweitel, da Diretora Adjunta, Camila Asano, e do Diretor Adjunto, Marcos Fuchs – de torná-la melhor, de fazer as coisas de um jeito diferente. Essa liderança constatou que as pessoas devem vir em primeiro lugar e que o cuidado e o bem-estar são primordiais. Por esse motivo, começaram a agir.

Eu não quero inferir de forma alguma que nós chegamos ao fim dessa jornada ou que nós encontramos uma solução para todos os problemas existentes no terceiro setor no âmbito da administração e da cultura organizacional. Muito pelo contrário, podemos apenas ter acabado de encontrar o caminho para o início da nossa travessia. Estamos desvendando questões importantes e relevantes para o nosso trabalho e para a nossa sustentabilidade: aprendemos que nossas instituições estão impregnadas pelo racismo estrutural que tentamos combater; fomos forçados a admitir que há colegas com sobrecarga de trabalho e remuneração insuficiente; tivemos de enfrentar o fato de que nem sempre os valores por nós defendidos são o que orienta nossos processos internos. E por mais doloroso que isso seja, identificar o problema é um primeiro passo para resolvê-lo.

Não farei uma análise social e histórica dos elementos que abriram o caminho para a transformação. Outras pessoas o farão de uma forma melhor e mais precisa. Conforme habilmente detalhado em um artigo do *The Intercept*,<sup>1</sup> abuso, desigualdades dentro das equipes, falta de transparência nas políticas salariais, conflitos internos, esgotamento físico e mental, cultura de cancelamento, discriminação racial e de gênero são questões que há anos atormentam organizações de *advocacy* e que possivelmente foram agravadas pela pandemia de Covid-19. Tais problemas vêm sendo discutidos e enfrentados pela maioria das organizações.

De fato, por muito tempo, como seria ou deveria ser esperado, as ONGs concentraram a atenção e os recursos nos efeitos que elas poderiam ter no mundo: o impacto na vida das pessoas; a capacidade de instigar a mudança; o poder de educar, influenciar e mobilizar. E muitas vezes, embora nem sempre, focar assuntos internos – bem-estar, desenvolvimento, remuneração, planos de carreira, políticas e processos institucionais da equipe – soava como um desvio da missão principal da organização, a perda de um tempo precioso e de recursos escassos.

Além disso, durante um bom tempo, a forma de financiamento – baseada em projetos de curto prazo, com forte ênfase nos “beneficiários finais” – estimulou esse tipo de pensamento. Logo, era difícil incluir no orçamento tudo que não gerasse um impacto direto nas populações-alvo ou que proporcionasse a conquista dos objetivos finais.

Mas é certo que as coisas estão começando a mudar lentamente. Algumas dessas mudanças foram motivadas pelo reconhecimento cruel de que nossas instituições, lamentavelmente, não estão imunes aos males que tentamos combater. A Conectas recebeu algumas denúncias de racismo e, como consequência, deu início a um vasto processo para revelar nossos preconceitos inconscientes. Comprometidas/os com a maior diversidade racial em todos os níveis da organização, reformulamos nossos processos seletivos e analisamos as oportunidades de desenvolvimento de carreira, entre outras ações. O combate ao racismo agora está presente em todos os aspectos institucionais da organização.<sup>2</sup>

Ao longo dos últimos anos, em um contexto de grande adversidade política, também tivemos de reconhecer que havia gente em nossa equipe sofrendo com depressão e ansiedade, e que talvez as suas identidades como trabalhadoras/es de ONG e ativistas de direitos humanos pudessem ter alguma ligação com isso.

Por ser uma profissional do segmento de desenvolvimento institucional, costumo sentir a falta de um roteiro para alguns dos problemas com os quais me deparo: como organizações de pequeno e médio porte como a Conectas podem criar espaço para que todas as colaboradoras e colaboradores cresçam e desenvolvam suas carreiras? Quais são os mecanismos ou processos corretos que podem nos ajudar a evitar atos de racismo ou de discriminação? Qual é a plataforma correta para receber denúncias e proporcionar uma rápida resolução? Como as organizações garantem a segurança de suas equipes sem que isso limite nosso trabalho? E a lista não para aqui.

Uma das principais descobertas que fizemos nos últimos anos é que as organizações não têm nada se elas não contarem com um grupo de pessoas comprometidas e dedicadas à sua missão. Logo, concluímos que *o bem-estar físico e mental da equipe é de suma importância para uma organização como a Conectas*. As organizações de direitos humanos estão repletas de profissionais que acreditam ser possível alcançar uma sociedade melhor e mais justa. Essas pessoas são altamente qualificadas e competentes, conscientes dos desafios e obstáculos que enfrentam. No Brasil, sob um governo antidemocrático e em vista da pandemia de Covid, os últimos anos têm sido bastante desafiadores. Na figura de uma instituição, é importante para nós reconhecer o fato de que trabalhamos em ambientes complexos e estressantes e nos debruçamos sobre questões que podem, às vezes, ser intimidadoras. Também é importante mostrar que nos preocupamos tanto com o bem-estar coletivo quanto com o bem-estar individual, além de nos empenharmos para criar uma cultura por meio da qual possamos compartilhar nossas dúvidas e preocupações e celebrar nossas vitórias.

Na Conectas, optamos pela “cultura do cuidado” como um novo princípio institucional em 2021.<sup>3</sup> Por trás dessa escolha estava uma decisão deliberada tomada por todos nós, a qual, resumidamente, implicava que deveríamos nos tratar mutuamente com gentileza dentro do contexto de uma pandemia global que trouxe angústia e tristeza, vivenciadas por cada pessoa de forma diferente. Desde então, temos dispensado cuidado no nosso trato da seguinte forma:

- **Organizando o ambiente e a cultura de trabalho:** como em qualquer outro lugar, a pandemia de Covid-19 afetou fortemente a forma como trabalhamos. Hoje, gastamos muito tempo pensando em como podemos trabalhar melhor de forma coletiva, como podemos ser mais eficientes, mais construtivos, mas também como respeitar melhor as limitações e o espaço de todas as pessoas. Por exemplo, banimos o uso do WhatsApp na Conectas e começamos a usar o Slack como escritório virtual, com o propósito de centralizar as demandas de trabalho em um único espaço; instituímos toda a primeira sexta-feira do mês como um dia de folga; e criamos um grupo de trabalho para encontrarmos o melhor modelo de trabalho híbrido para a organização que preservasse os aspectos positivos do trabalho remoto, integrando-os à jornada no escritório.
- **Abrindo canais de comunicação e diálogo:** com o apoio esporádico de consultores externos, criamos também momentos e espaços com dinâmicas específicas (grupos de trabalho, reuniões com a equipe ou reuniões gerais, conversas individuais, pesquisas *on-line*), como ferramentas para conseguirmos compartilhar nossas considerações e preocupações, nos comunicamos melhor, sermos mais transparentes e nos aproximarmos.

O fato de termos aberto canais de comunicação para compreendermos melhor quais são as questões mais urgentes na mente da organização não significa que sabíamos ou que sabemos como abordar esses problemas. Na realidade, conforme eu disse, as estruturas de poder, o racismo e a discriminação presentes no mundo exterior também estão dentro de nossas organizações. Reconhecemos a existência desses problemas e estamos

empenhadas/os em combatê-los, mas também estamos cientes de que mudar problemas estruturais como esses leva tempo.

- **Políticas são importantes!** Nós formalizamos algumas das convicções que nos unem. Desenvolvemos um código de conduta descrevendo como devemos tratar, coletiva e individualmente, questões de ética, principalmente o racismo. Desenvolvemos, ainda, uma política de proteção para que pudéssemos expressar melhor como devemos agir diante de pessoas em situação de vulnerabilidade. Naturalmente, para que esses documentos vigorem, além de serem constantemente atualizados e pautados, eles precisam integrar a nossa rotina de trabalho, algo que nem sempre é fácil de fazer se considerarmos as prioridades concorrentes.

- **A segurança das pessoas da nossa equipe é essencial e, por segurança, queremos dizer processos, políticas e normas.** Nos últimos dois anos, e graças à ajuda essencial de quem financia o nosso trabalho, passamos por um processo abrangente de avaliação de risco, reforçamos nossas políticas de segurança e demos várias capacitações sobre diferentes aspectos de gestão de segurança. Segurança tornou-se um assunto que discutimos no nosso cotidiano, em reuniões de equipe, antes de certas viagens ou missões, e com nossas/os parceiras/os e financiadoras/es.

- **Um compromisso com o nosso modelo de trabalho:** Formamos um grupo de trabalho na Conectas para que fosse possível engendrar um novo modelo de trabalho híbrido. Fizemos pesquisas para perguntar às pessoas sobre suas preferências e tentamos manter e implementar os aspectos positivos do trabalho remoto imposto pela pandemia. Já alteramos o modelo inúmeras vezes de acordo com a situação epidemiológica e estamos empenhados em avaliá-lo e adaptá-lo quantas vezes o grupo julgar necessário.

- **Aproximando o Conselho da equipe:** por ser o órgão de governança final, o conselho costuma ser acionado quando surgem questões éticas ou estratégicas relevantes ou para assegurar que transições de liderança sejam tranquilas. Logo, é importante que a maior parte de integrantes do conselho tenha uma compreensão exata e real da organização, algo que é difícil de transmitir em reuniões formais. Nesse sentido, mecanismos podem e devem ser criados para garantir que o conselho tenha oportunidades de interagir com a equipe e não apenas com a liderança da organização.

- **O que financiadoras/es têm a ver com isso?** A capacidade de usar os recursos advindos do financiamento de uma forma mais flexível é importante para que os nossos esforços sejam viáveis. Ao longo do tempo, conseguimos sair de um financiamento direcionado principalmente a projetos e encontrar um equilíbrio razoável entre financiamento institucional e financiamento de projetos. Nesse sentido, a pandemia de Covid-19 acelerou o processo, pois boa parte de nossas financiadoras e financiadores nos deu maior flexibilidade para gastarmos os recursos financeiros durante esse período. Também observamos um maior interesse de quem nos financia sobre questões de bem-

estar. Posso citar o exemplo da Laudes Foundation, que apoiou um processo holístico e abrangente de aprimoramento de nossos protocolos de segurança, e da Luminare Foundation, que nos convidou a participar de seu programa Potencia. Recebemos, ainda, um convite para participar de grupos de discussão e treinamentos destinados a reunir ONGs de porte e atuação semelhantes a fim de discutirmos questões de bem-estar, gestão, resiliência e saúde mental dentro do nosso contexto.

- **Compartilhar faz parte do processo de aprendizagem:** A Conectas, como já diz o próprio nome, acredita copiosamente na importância fundamental da parceria. Por esse motivo, nos esforçamos voluntariamente para compartilhar nossa experiência com organizações parceiras e aprender com elas, bem como para sistematizar nossos aprendizados de modo que possam ser utilizados como “bens públicos” em outras áreas. Este texto constitui um desses esforços. Também desejamos que a experiência de organizações do Sul Global como a Conectas possa ser ponderada para ajudar a elaborar novas práticas de desenvolvimento institucional para o terceiro setor.

### Por ambientes de trabalho mais sustentáveis

A área de desenvolvimento institucional deve contribuir para um ambiente de trabalho com propósito e estimulante. Há vezes em que algumas das etapas descritas anteriormente exigem um certo investimento, mas há outras em que a mudança precisa apenas de tempo e boa vontade. Por exemplo, um formulário do Google pode ser a solução quando você quiser saber como anda a equipe. A criação de grupos de trabalho transversais pode ajudar a reunir as pessoas em prol de assuntos relevantes para toda a organização, e não apenas para a área em que elas atuam ou em torno de um programa específico.

Ao longo dos últimos anos, colegas expressaram suas palavras de gratidão pelo fato de a Conectas ter se empenhado para demonstrar “atenção, cuidado e abertura com a equipe”, “criado espaço para trocas reais e sinceras”, “estado sempre atenta ao bem-estar das pessoas”. Sabemos que ainda temos um longo caminho a seguir, mas tais palavras nos confortam e indicam que estamos na direção certa.

Meu desejo é que organizações como a Conectas possam ajudar a pavimentar o caminho de melhores práticas na área de desenvolvimento institucional. Ao atravessar contextos cada vez mais adversos e em rápida transformação, acredito que seremos capazes de defender o que mais nos importa: a convicção de que um mundo melhor é possível; a capacidade de mudar, adaptar e aprender com nossos erros; a capacidade de ouvir o outro, principalmente quando discordamos, e a capacidade de construir ambientes de trabalho que reflitam nossos ideais.

Independentemente do porte ou da atuação de uma organização, eu realmente acredito que abordar essas questões interna e externamente – com organizações parceiras e com quem financia – constitui um dever ético. Sabemos que não são conversas fáceis e que isso requer, no mínimo, tempo e dedicação. Mas não ter esse tipo de discussão é bem pior. A

construção de um mundo melhor começa em casa, e devemos isso a nós e às instituições que estamos edificando e nas quais acreditamos. Assim sendo, precisamos aprimorar nossas práticas institucionais e preparar o caminho para ambientes de trabalho melhores, mais saudáveis e mais sustentáveis.

## NOTAS

1 • Ryan Grim, “Elephant in the Zoom.” *The Intercept*, 13 de junho de 2022, acesso em 31 de dezembro de 2022, <https://theintercept.com/2022/06/13/progressive-organizing-infighting-callout-culture/>.

2 • Maryuri Mora Grisales, “*Sur* 28: a dívida do movimento de direitos humanos no combate ao racismo: A edição que continua mudando estruturalmente a *Sur*.” *Revista Periferias* 6, abril de 2021, acesso em 31 de dezembro de 2022, <https://revistaperiferias.org/materia/sur-28-a-divida-do-movimento-de-direitos-humanos-com-o-combate-ao-racismo/>.

3 • Ana María Hernández Cárdenas e Nallely Guadalupe Tello Méndez, “Self-care as a political strategy: Sustainability and well-being for women human rights defenders,” *Sur Journal* 26 (dezembro de 2017), acesso em 31 de dezembro de 2022, <https://sur.conectas.org/en/self-care-as-a-political-strategy/>. Este artigo tornou-se uma referência importante, despertou debates internos e possibilitou a articulação com contatos externos, marcando o início de um processo de aprendizagem institucional que colocou o cuidado e o autocuidado no centro da organização.



### MURIEL ASSERAF – França/Brasil

Muriel Asseraf é Consultora de Desenvolvimento Institucional da Conectas Direitos Humanos. Como tal, juntamente com a diretoria e a coordenação, ela é responsável pela gestão de pessoas da organização e por implementar iniciativas de cuidado, integração, desenvolvimento profissional e bem-estar. Muriel é coach certificada pela Fielding University e é formada em Jornalismo pela New York University e em Relações Internacionais pela Columbia University. Muriel tem mais de 15 anos de experiência em organizações do terceiro setor no Brasil e nos Estados Unidos. Ela é francesa, e vive no Brasil há 15 anos.

Recebido em dezembro de 2022.

Original em inglês. Traduzido por Naiade Rufino.



“Este artigo é publicado sob a licença de Creative Commons Noncommercial Attribution-NoDerivatives 4.0 International License”