Rogério Silva
Diretor de Pesquisa e Desenvolvimento

Rosa-dos-ventos

Na vida organizacional, muitas vezes navegamos pelo delicado exercício de balancear previsões e incertezas, desejos e possibilidades, liberdade e controle. Seja em busca de qualificar produtos e serviços, ampliar a relevância social do que se faz, ou de garantir crescimento econômico, há sempre um imperativo a exigir que aprimoremos as práticas de gestão, com atenção especial aos dispositivos de planejamento e avaliação.

Em 2011, a juventude da Move não impediu que nos deparássemos com questões dessa natureza. Ainda que tenhamos atravessado os primeiros doze meses com direção consistente e resultados satisfatórios, mantivemo-nos interessados em enriquecer e atualizar nossas leituras do campo socioambiental, a fim de posicionar a empresa na direção do que se reconhece como tendência criativa, instituinte e inovadora para lidar com os principais desafios e oportunidades deste deslumbrante mosaico chamado Brasil.

Este breve ensaio procura articular essas leituras, sem esgotá-las. Sua construção é fruto de um conjunto de diálogos e pesquisas realizadas pela Move em 2011 junto a parceiros, clientes e pensadores do campo social de diferentes instituições e matizes temáticos e ideológicos. Esperamos que ele possa somar-se aos diferentes exercícios de análise de conjuntura e projeção de cenários empreendidos por outros atores em suas reflexões estratégicas. É nessa postura sensível à realidade social brasileira que procuramos ancorar o trabalho da Move.

Recortes de uma cartografia do campo social

Se no contexto das reformas liberais que marcaram as décadas de 1980 e 1990 as caracterizações do campo social sobrevalorizavam o papel das organizações da sociedade civil e reduziam o lugar do Estado a formalidades fiscalizadoras, a última década trouxe mudanças significativas a essa realidade. Olhar para o setor social na próxima década implica enxergar um objeto moldado ativamente pelo Estado, OSCs, partidos, corporações e pela academia.

Em relação às forças estatais, um dos claros vetores de tendência diz respeito ao quanto os traços elitistas, autoritários e economicistas perderão força na modelagem que historicamente fizeram das políticas estatais. Em boa medida, os dispositivos de participação popular irão se expandir para novas fronteiras temáticas além da saúde, educação, assistência social e segurança, ao mesmo tempo em que ganharão qualidade de análise e formulação, advindas de seu acúmulo técnico, do amadurecimento político forjado na prática e do crescente uso da informação (bases de dados e análises técnico-políticas) como recurso de poder. A crescente presença de atores interessados nos espaços públicos, bem como o histórico déficit social brasileiro, continuarão exercendo pressão significativa para o aprimoramento dos sentidos e papéis do Estado: (i) demanda por espaços de formulação cada vez mais plurais; (ii) redução do fisiologismo nas relações entre executivo e legislativo nos diferentes entes federados; (iii) fortalecimento

dos mecanismos de tomada de decisão com base em sistemas de informação consistentes e transparentes; (iv) pactuação de metas para a gestão pública, com mecanismos mais eficazes de monitoramento, avaliação e responsabilização dos gestores pelos resultados. Complementando essa imagem, vislumbra-se a ampliação da capacidade do Estado em articular políticas com forte lógica intersetorial, mais além das tradicionais orientações temáticas que caracterizaram os anos de redemocratização. Será a intersetorialidade a principal categoria estratégica para que as políticas de Estado ganhem a eficácia necessária, e será esse o principal desafio para as intervenções em planejamento da próxima década. Políticas construídas e operadas em estreita relação com territórios singulares, dependentes de arranjos municipais e microrregionais capazes de agenciar demandas, políticas, recursos e atores em sua gestão.

Se essa é a sintética leitura de tendências do Estado brasileiro com impacto direto no campo social, outros elementos devem ser adicionados quando o assunto é o investimento social privado. Para além da supressão do significante privado, que tende reduzir a resistência de outros setores ao lugar social dos institutos e fundações empresariais, será grande o desafio de que esses atores articulem-se às ações estatais em busca de ampliar o sentido e a relevância de suas intervenções. Seja por meio do investimento em métodos e técnicas que favoreçam a força das políticas públicas, seja pela atuação em importantes lacunas não ocupadas pelo Estado, fundações e institutos serão mais desafiados do que nunca a posicionarem-se no campo social a partir de leituras precisas e de diálogos construtivos com os agentes estatais. À medida que essas relações avançarem, e que avançar também a vocação desses atores por compreender melhor o contexto social da década, tendemos a ver mudanças importantes em seus focos de investimento. As mudanças mais amplas na qualidade dos serviços públicos brasileiros, a consolidação das temáticas que emergiram na última década, o surgimento de novos financiadores nas regiões N, NE e CO, bem como as demandas advindas das alianças forjadas por fundações e institutos em seus territórios de interesse tenderão a modificar o interesse hegemônico que o setor depositou no campo educacional nestes últimos anos, produzindo uma agenda mais plural.

O desafio de produzir agendas organizacionais que equilibrem demandas e expectativas tão díspares quanto de acionistas e cidadãos de uma comunidade afetada por uma barragem, exigirá alguma força e muita habilidade de seus dirigentes e equipes.

Ao mesmo tempo em que o mosaico de demandas sociais tende a impulsionar o investimento social na direção das alianças com outros atores, fundações e institutos empresariais enfrentarão grandes desafios para definir seu posicionamento e ocupar um lugar político de maior relevância. Isso porque o movimento de acoplamento das fundações e institutos aos núcleos de negócios de suas empresas-mãe tende também a ampliar. Nessa direção, espera-se cada vez menos independência das fundações e institutos em relação às empresas, e deseja-se mais atuação conjunta - sinérgica. Sem isso, o atropelamento da vocação social desses atores pelos interesses do capital será inevitável.

Ainda sobre investimentos sociais, continuaremos assistindo à entrada de novos atores no cenário das doações e dos investimentos. Fruto de processos de abertura de capital na última década, de crescimento econômico e de crescimento vertiginoso do mercado financeiro, uma série de famílias e jovens ampliarão sua presença como investidores. Em certa medida, está nesse capital o maior potencial de investimento em temas de vanguarda ou controversos, já que as famílias e, sobretudo, os jovens investidores estarão menos vinculados a exigências organizacionais e às estratégias dos negócios. Com menor capacidade de contratar equipes, menos recursos disponíveis para ações de planejamento e avaliação, são investidores que tendem a desenvolver relações profícuas com organizações que melhor equilibrarem capacidade inovadora e segurança de investimento (responsabilidade ética, transparência operacional, consistência técnica) em suas proposições.

Em boa hora, podemos acrescentar às imagens de futuro para o investimento social, seu movimento de aproximação e convergência com as volumosas práticas abrigadas sob o conceito de responsabilidade social empresarial. Se nas duas últimas décadas as fundações e institutos procuraram agir como vanguarda do pensamento social do empresariado, tendo pautado as empresas para uma agenda social até então divorciada de sua direção, a próxima década será palco de avanços significativos no pensamento e nas práticas sociais dentro das empresas. Ainda que isso tenda a se manifestar com grande dose de contradições e disputas, é irreversível o interesse e a mobilização do empresariado na direção de padrões mais inclusivos e responsáveis para seus negócios.

Enquanto nos últimos anos os avanços na agenda empresarial estiveram diretamente relacionados ao impulso de grandes corporações, com elevado grau de influência sobre suas cadeias de negócio, o próximo decênio tende a ver a ascensão de muitas empresas de médio porte, bem como das regiões NE, N, SUL e CO, a um patamar mais elevado de responsabilidade social. Em complemento, se a agenda dos últimos anos e das grandes corporações esteve bastante pautada pelas questões ecológicas, a multiplicação de atores, o amadurecimento político do movimento e as estruturas cada vez mais plurais de sua governança, tende a estimular as empresas a abordar novos temas, como a ética fiscal, a equidade ética e de gênero, a exploração da mão de obra infantil, imigrante e escrava, entre outras.

Em torno dos discursos do investimento social e da responsabilidade social irão atuar fortemente as ideias de sustentabilidade planetária e de atenção às classes emergentes, ambas costuradas pelo imperativo conceito da inovação, tema hoje merecedor de profunda atenção de expressiva parcela do empresariado, bem como de setores governamentais e da academia. É por meio desse conceito que os negócios sociais continuarão sua caminhada para se firmarem como componentes relevantes da economia brasileira. Nascentes em cenários de baixíssima presença estatal e jurídica na vida dos cidadãos, como é o caso da experiência de Bangladesh, os negócios sociais acumularam capital político significativo nos últimos anos, ao serem tomados como objeto de desejo e alternativa profissional para um número cada vez maior de empreendedores sociais e de jovens com boa formação profissional e novas vocações éticas.

Em busca de produzir transformações na vida das pessoas, sejam usuários ou consumidores, os negócios sociais tendem a conformar um caminho pujante nos próximos anos, em função de algumas características que merecem destaque. A primeira diz respeito ao crescente interesse da sociedade por novos padrões econômicos, sejam a economia de baixo carbono, as cadeias de negócios sustentáveis ou os arranjos empresariais não concentradores de lucro e poder econômico. Parte das novas gerações de técnicos e gestores que passarão a ocupar o mercado nas próximas décadas é portadora de desejos de que os negócios influenciem positivamente a sociedade e estarão mais interessados na força criativa do mercado do que em sua velha mania de acumular.

A segunda característica diz respeito ao fato de que algumas grandes empresas, bancos inclusive, ampliarão seus investimentos nesse campo, seja desenvolvendo novos produtos, usando tecnologias limpas ou passando a compor os fundos de investimento voltados ao campo. Os fundos, aliás, que hoje já chegam a acumular recursos em escala maior do que a oferta de bons projetos, deverão ganhar investidores nacionais e internacionais nos próximos anos, favorecendo que o pensamento sobre negócios sociais no Brasil amplie o diálogo com a produção internacional. Para saber se o Brasil será ou não capaz de influenciar o pensamento internacional, ao menos dois critérios parecem importantes. Primeiramente, a capacidade que os empreendedores sociais brasileiros terão de oferecer produtos e serviços genuinamente inovadores ao mercado.

Não importará apenas a inovação tecnológica, mas sim as formas como os produtos e os serviços se articularão com as ofertas de serviços públicos, campo assentado em sólidas concepções de garantia de direitos, e em aparelhos institucionais maiores e muito mais efetivos do que aqueles de países pouco desenvolvidos, como os sistemas únicos de saúde, de assistência social, de educação e habitação.

Em segundo lugar, a influência brasileira estará também relacionada à capacidade do campo em alicerçar sua experiência e suas aprendizagens em modelos de avaliação que consigam perceber a relevância social dos negócios com abrangência nas leituras, sensibilidade na percepção das mudanças e precisão metodológica. Para além dos modelos de medição hoje incipientes, muito mais pautados em critérios que acreditam ou não um negócio como social, a fronteira da avaliação dos negócios sociais encontrar-se-á ligada ao conceito de impacto e a todas as pertinentes ou controversas tecnologias de avaliação que foram experimentadas pelo campo social nos últimos anos.

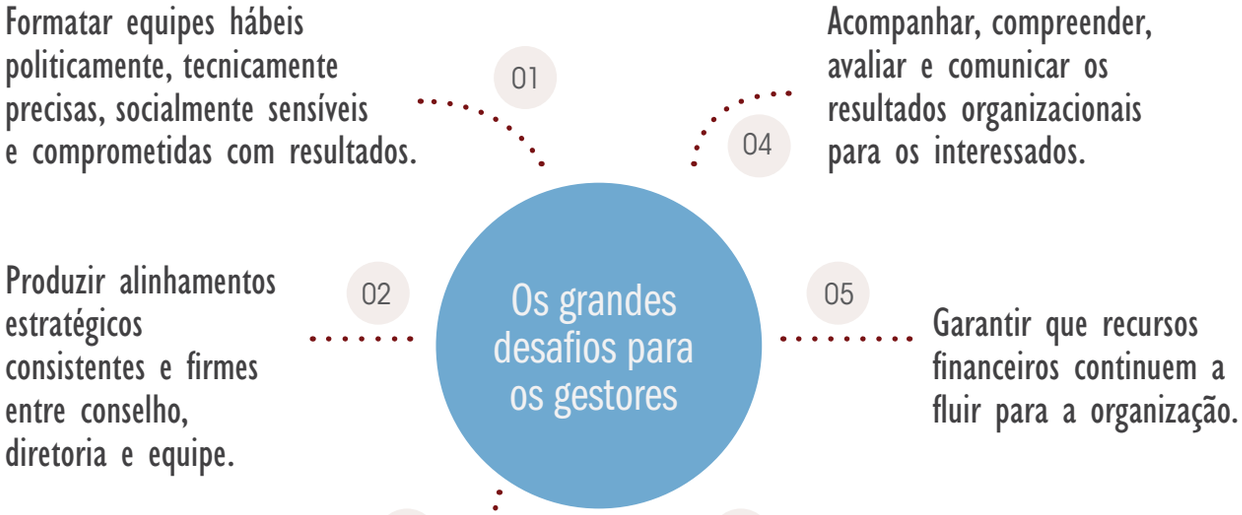
Como é comum ao que é jovem e promissor, o risco que os negócios sociais correrão na próxima década parece residir em dois imbróglios bastante distintos com os quais os atores do campo deverão lidar. Por um lado, o interesse de mais investidores e a ampliação do capital disponível para os empreendedores poderão pressionar os negócios sociais a apresentarem resultados para além de seus limites operacionais e éticos, o que os fará perder sentido para garantir capital. Por outro lado, a ampliação do volume de recursos também poderá atrair para o campo uma série de empreendimentos de baixo compromisso social. Em ambos os casos, são situações com grande potencial de reduzir a força ética desses negócios na sociedade, além de aprisioná-los em padrões de desenvolvimento que a civilização luta para abandonar.

Por não querermos promover ufanismos, a esta leitura deve ser ainda acrescentada a percepção de que os padrões hegemônicos de desenvolvimento praticados no Brasil continuarão a produzir cenários de profunda contradição ético-política e de severa violação de direitos, exigindo mais atenção e combatividade por parte da sociedade. Ao mesmo tempo, enquanto as décadas anteriores foram marcadas por níveis significativos de investimento internacional em apoio à luta por direitos humanos no Brasil, em especial por agências europeias de cooperação, o cenário futuro implica que esse financiamento tenderá a ser essencialmente nacional. Se há entre os atores desse campo resistências a captar recursos do empresariado nacional, bem como do uso de recursos públicos, os próximos anos serão marcados por pelo menos quatro características, cujos desdobramentos estarão relacionados à capacidade criativa dessas organizações: (i) a redução do volume de recursos disponíveis e o possível enfraquecimento de parte das organizações; (ii) a criação de novos mecanismos de mobilização de recursos, sobretudo em torno de indivíduos doadores, incluindo o microfinanciamento via web, a captação com jovens investidores etc.; (iii) a construção de alianças entre OSC e empresas, que permitam o uso de capital privado para lutar pela garantia de direitos, o que pode fazer com que as empresas de capital misto assumam importantes papéis; (iv) a organização de agendas para mobilização internacional, na tentativa de viabilizar um percentual de doações estrategicamente voltado a temas de menor interesse dos financiadores, o que exigirá uma profunda articulação das organizações para captar em bloco e alocar os recursos de maneira cirúrgica.

Na direção de produzir pautas também mais visíveis, capazes tanto de mobilizar a sociedade brasileira, quanto a internacional, espera-se que a próxima década seja palco da produção de agendas sistêmicas, articulando movimentos historicamente distantes, porém implicados em questões bastante complementares, quando não interdependentes. É o que se projeta para a articulação dos movimentos pelo direito à terra, dos movimentos étnicos (sobretudo as populações quilombolas) e movimentos indígenas. Nas regiões urbanas, é a violência institucionalizada dos agentes policiais a questão sobre a qual se espera a incidência do maior número de atores, tais como o movimento dos sem teto, das mães de jovens assassinados, da descriminalização da maconha, entre outros.

As fronteiras da gestão

Para complementar a leitura de tendências no campo social, outros caminhos metodológicos nos ajudaram a identificar temas nos quais parecem residir os principais desafios para os gestores das organizações do campo social na próxima década, componente fundamental para pensar as tendências. Nos próximos parágrafos apresentamos uma síntese desse estudo, cujos principais campos-desafio estão elencados na imagem a seguir. Para cada um deles, além da orientação geral, identificamos três componentes centrais..



01

O primeiro campo-desafio diz respeito ao desenvolvimento de equipes gestoras. Olhando detidamente para a questão, reconhecemos três componentes nos quais se deve avançar nos próximos anos: (i) sustentar espaços de formação gerencial, com vistas a incrementar o trabalho com planejamento estratégico, planos de gestão consistentes, monitoramento e avaliação associados à ação e à força para tomar decisões consistentes; (ii) investir em dispositivos de trabalho grupal, com vistas a ampliar habilidades de escuta, diálogo e cooperação entre as pessoas, bem como ampliar a capacidade das equipes de se autoavaliarem com franqueza e efetividade; (iii) criar espaços de formação política que contribuam para melhor compreender a conjuntura socioeconômica brasileira, temas clássicos e emergentes de desenvolvimento, bem como os papéis e as relações intersetoriais entre os atores.

02

O segundo campo-desafio fala da produção de alinhamento estratégico entre os stakeholders das organizações ou iniciativas. Nesse caso, os três componentes que merecem destaque são a importância de: (i) assegurar que o pensamento estratégico seja um saber vivo na organização, implicando posicionamento ativo em seu campo de interesse, capacidade de atuar a partir de tendências e cenários e leitura crítica de atores-chave para fazer as alianças necessárias e evitar armadilhas; (ii) favorecer que a visão, a missão e os valores organizacionais sejam produtos de diálogos permanentes entre os atores do processo de governança; (iii) ganhar capacidade de equilibrar as forças que produzem a direção estratégica da organização, valendo-se de lideranças tanto inspiradoras da ação, quanto mobilizadoras dos desejos, da produção e da implicação da equipe.

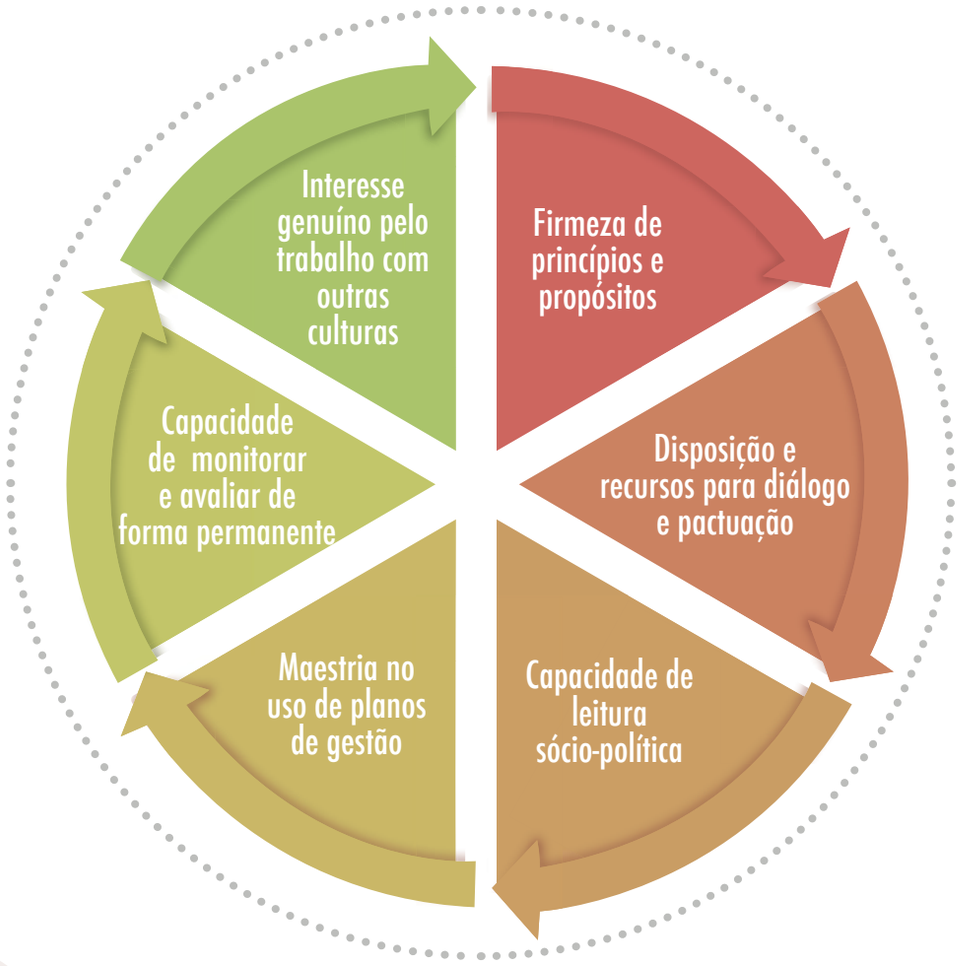
03

O terceiro campo-desafio trata do incremento da capacidade das organizações de se relacionarem com atores de diferentes culturas organizacionais e ético-políticas. As três dimensões que melhor ilustram a questão são a necessidade de: (i) ampliar a capacidade técnica e a disposição para trabalhar com grupos diferentes da própria organização, sejam grupos étnicos, políticos ou partidários que ocupam e influenciam os temas ou territórios de interesse das organizações; (ii) ganhar capacidade de compreender os sentidos das causas, lutas, valores e linguagens de outros atores, a fim de produzir intervenções que favoreçam o diálogo, respondam expectativas e sejam capazes de sobreviver em cenários de tensão e disputas; (iii) ganhar capacidade de pautar as alianças tanto em valores quanto em resultados, sabendo trabalhar com a legitimidade do que é interesse comum, mas também do que é interesse particular. Espera-se que as organizações ganhem cada vez mais capacidade de honrar seus compromissos e ampliar sua legitimidade nas relações, em função de sua capacidade de cumprir acordos e entregar produtos.

04

O quarto campo-desafio remonta ao desejo de ampliar a efetividade das intervenções socioambientais. Nesse caso, as três dimensões que ilustram a questão de maneira mais evidente são a necessidade de: (i) incrementar a capacidade de derivar os objetivos estratégicos das organizações em metas operacionais e indicadores de resultados coerentes entre si e que favoreçam o monitoramento das intervenções; (ii) desenvolver processos de avaliação que se relacionem de maneira mais direta e processual aos processos de trabalho, de forma a ampliar as compreensões das equipes sobre suas intervenções e, sobretudo, aumentar sua velocidade de responder a problemas, falhas ou surpresas do cotidiano; (iii) antecipar os processos de tomada de decisão sobre as intervenções, a fim de evitar desgastes políticos, frustrações técnicas e perdas de recursos em intervenções inadequadas.

As competências desejadas para as intervenções sociais da próxima década



05

O quinto e penúltimo campo-desafio trata da questão da mobilização de recursos, incluindo não apenas recursos financeiros diretos, mas materiais, técnicos e políticos que compõem as iniciativas. As três dimensões fundamentais para evidenciar a questão são as necessárias: (i) ampliação da capacidade de demonstrar o valor ético, o diferencial técnico e a relevância socioambiental do trabalho, com vistas a conquistar o interesse de diferentes parceiros doadores, investidores e voluntários; (ii) melhoria da capacidade de comunicação, investindo na segmentação das estratégias em profundo diálogo com a cultura das audiências desejadas; (iii) ampliação dos vínculos entre as atividades de mobilização de recursos e as práticas de avaliação, valorizando-as em sua capacidade de conferir transparência ao uso dos recursos, bem como demonstrar a relevância das intervenções e a sustentabilidade das mudanças.

06

Sexto e ultimo campo-desafio, a importância de ampliar os canais de diálogo e a colaboração com os agentes governamentais é melhor compreendida por meio do desejo de que as equipes gestoras: (i) atualizem as compreensões a respeito do funcionamento dos aparelhos estatais dos três entes federados, para evitar leituras cristalizadas e ganhar capacidade de diálogo com esses atores; (ii) construam alianças que se valham da potência transformadora das estruturas e políticas públicas, nelas apostando como caminhos legítimos de alocação permanente de recursos, ampliação de direitos fundamentais e formas de superar problemas sociais históricos; (iii) preservem autonomia política nas relações com os governos, a fim de evitar dinâmicas fisiológicas com agentes governamentais e preservar a capacidade crítica e o lugar de sociedade civil.

Considerações finais

Este breve estudo de tendências encerra-se com o convite para que estejamos atentos ao complexo jogo de forças que influem sobre o campo social brasileiro. À medida que nossas organizações emergem nesse tabuleiro, intervêm e produzem nesse campo, e são moldadas por ele, nada mais oportuno que lançar olhares sobre o campo, a fim de escolher direções. Nesse caso, a diferença entre agir de maneira oportuna e de forma oportunista diz respeito ao compromisso que assumimos frente à realidade, ou de quanta consciência dela temos.

Parece tratar-se mesmo de implicação, resiliência e senso de consequência, aquilo que mais estará em pauta na emergência e na consolidação das organizações que sobreviverão no futuro. Se há traduções possíveis para o exaltado conceito de inovação, ele diz respeito a organizações que trabalharão com um senso cada vez maior de suas intervenções na sociedade. As redes, as práticas colaborativas, os novos arranjos organizacionais, as novas formas de mobilização de recursos, as tecnologias de baixo custo, os empreendedores autônomos e os negócios sociais parecem denunciar a gestação de um mercado que poderá nascer menos concentrador e elitizado, mais inclusivo e responsável.

Se podemos, contudo, finalizar este ensaio com a imagem da síntese de para onde toda essa leitura parece apontar, é preciso escolher a aposta que tantos sujeitos, movimentos e organizações têm feito na importância de pautar suas intervenções na construção de relações de profundo respeito e genuína confiança entre atores sociais que, há bem pouco tempo, não estariam convidados à mesma mesa. É nesse lugar de intervir com confiança que esperamos nos mover para o futuro.