

## As organizações em suas culturas



É interessante perceber como o tema da cultura foi ganhando espaço e relevância nas reflexões sobre desenvolvimento e mudança nas organizações. Embora este assunto seja um debate tradicional no mundo corporativo, não se constituía, até recentemente, amplamente reconhecido como um tema importante no campo social até poucos anos atrás.

No campo da administração de empresas e dos estudos organizacionais, essa discussão remonta às décadas de 1980 e 1990. Há evidências de um notável aumento nas publicações sobre cultura organizacional nos últimos anos, conforme destacado por Shinyashiki (2022). Pode-se afirmar que uma das inovações mais significativas na gestão corporativa nas últimas décadas está relacionada à tentativa de moldar valores, atitudes e comportamentos nas empresas, ou seja, de gerenciamento da cultura (GRAY, 2009).

No campo das Organizações da Sociedade Civil (OSCs), a questão do desenvolvimento institucional costuma se centrar em temas como propósito, governança, gestão, planejamento e avaliação, comunicação e sustentabilidade, entre outros. A análise da cultura institucional<sup>1</sup> simplesmente não costuma fazer parte das preocupações, tanto de lideranças e gestores, quanto de consultores e profissionais do campo das OSCs (Armani, 2013)<sup>2</sup>.

Nas últimas décadas, vários autores de diversas áreas do conhecimento têm estudado profundamente as organizações a partir de novas perspectivas e paradigmas. Todos eles enfatizam, de uma forma ou de outra, a importância da subjetividade no aspecto organizacional. Gareth Morgan (1996) fez uso das metáforas como referências para o estudo das organizações, incluindo aquela que compreende organizações como culturas; Peter Senge (2018) enfatizou os modelos mentais como dimensão do pensamento sistêmico sobre as organizações; Edgar Schein (2007) publicou um livro de referência sobre o conceito de cultura organizacional e o papel da

liderança; Fritjof Capra (1982, 1996, 2002), desde o Tao da Física e Ponto de Mutação, vem produzindo importantes reflexões sobre a vida, as redes e as organizações, a partir do paradigma da complexidade; Edgar Morin (2002) sistematizou a teoria da complexidade pavimentando o caminho de um novo paradigma; Alan Kaplan (2002) verificou de forma original sob a perspectiva fenomenológica os processos de mudança nos indivíduos e nas organizações; mais recentemente, Otto Scharmer (2009) sistematizou a Teoria U realçando as dimensões do pensar, do sentir e do agir para inspirar a mudança interior que pode fazer emergir um novo tipo de liderança; Frederic Laloux (2017) reinventou a forma de ver e pensar as organizações a partir de estágios de evolução da consciência humana; e assim por diante.

Essas poucas referências já permitem a visualização de alguns marcos de um percurso que tem sido trilhado na análise das características organizacionais e das mudanças sociais: da abordagem positivista em direção à complexidade e, a partir desta, em direção a uma visão integral e sistêmica da vida como um todo.

### Cultura e subjetividade

A cultura é reconhecidamente um fenômeno complexo. De modo geral, pode-se afirmar que a cultura é tudo aquilo que resulta da criação humana: ideias, artefatos, costumes, leis, crenças morais e conhecimentos adquiridos a partir do convívio social. Os antropólogos consideram a cultura como interpretações de um mundo e das atividades e artefatos que as refletem.

Uma abordagem importante é a de cultura como um padrão de significados transmitidos ao longo do tempo, como um sistema de concepções herdadas expressas em formas simbólicas por meio das quais os homens comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e suas atividades em relação à vida. Pode-se ainda adotar uma definição genérica da cultura como sendo um conjunto de valores, crenças, normas, costumes, práticas, símbolos e padrões de comportamento compartilhados por um grupo de indivíduos em uma sociedade.

1. Há pesquisadores e profissionais que preferem usar o termo desenvolvimento organizacional, como é tradicional na área dos estudos organizacionais.

2. A perspectiva filosófica da fenomenologia e a abordagem antropológica do desenvolvimento organizacional são positivas exceções ao tematizarem a dimensão da subjetividade nas organizações.

Importante frisar que, quando falamos de cultura, estamos tematizando “o processo de construção da realidade que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas” (Morgan, 1996, p.132).

Por isso tudo, falar de cultura é também, necessariamente, falar de subjetividade. Conceito este que remete aos aspectos mais pessoais e singulares da experiência humana: como percebemos o mundo; nossas emoções; nossos pensamentos; nossa memória; nossos valores; a formação de nossa identidade; as experiências vividas e a consciência de si mesmo.

A cultura é poderosa justamente porque é uma das principais influências sobre a nossa subjetividade, juntamente com o contexto social, as circunstâncias pessoais, as experiências particulares de cada pessoa, etc. A cultura modula a maneira como as pessoas percebem o mundo, interagem umas com as outras e tomam suas decisões. São esses padrões de compreensão da realidade que oferecem significado ao comportamento das pessoas, à forma como elas expressam sua identidade e compreendem e comunicam sua própria história.

Como a subjetividade é influenciada fortemente pela cultura, tentar compreender os complexos processos de como isto se dá para cada indivíduo e grupo social pode favorecer o desenvolvimento de uma apreciação mais integral e profunda das experiências humanas. Assim, se a cultura e a subjetividade são constitutivas das identidades e experiências individuais e coletivas, por que não lhes dar relevância na compreensão das organizações organizacionais?

## Cultura institucional

A cultura institucional está relacionada ao conjunto de valores, crenças e hábitos compartilhados pelas pessoas que constituem uma organização, a qual é expressa na manifestação dos valores e propósitos na prática diária. Ela orienta as atitudes, hábitos e comportamentos das pessoas no cotidiano da organização. A cultura institucional representa como o coletivo percebe, pensa, sente, age e se relaciona no ambiente interno e com o mundo externo.

É comum que as organizações apresentem declarações de valores em seus planejamentos. Neste caso, trata-se de valores como conteúdos morais positivos, assumidos conscientemente como elementos-chave da identidade institucional. Por exemplo: empatia, solidariedade, inovação, participação, entre outros.

Mas, para além destes “valores declarados”, existem também “valores” não declarados, e quase sempre não conscientes, tais como: crenças estabelecidas, medos, esquemas mentais, pressupostos, que têm tanta ou mais efetividade na orientação das práticas do que os valores declarados. É por esta razão que a análise da cultura institucional leva em conta os valores declarados e sua eventual expressão concreta, mas privilegia a observação e análise crítica das práticas cotidianas que podem revelar esta dimensão inconsciente, e nem sempre positiva. É na análise das práticas, dos rituais, das narrativas e dos símbolos da organização que a riqueza e complexidade da cultura organizacional pode se revelar.

- A CULTURA “É A APRENDIZAGEM ACUMULADA E
- COMPARTILHADA POR DETERMINADO GRUPO, COBRINDO OS
- ELEMENTOS COMPORTAMENTAIS, EMOCIONAIS E COGNITIVOS
- DO FUNCIONAMENTO PSICOLÓGICO DE SEUS MEMBROS”;
- “CULTURA ESTÁ PARA O GRUPO, COMO PERSONALIDADE
- ESTÁ PARA UM INDIVÍDUO” (SCHEIN, 2009, P.16)

Mas como uma cultura surge e se consolida em uma organização? Um dos fatores mais importantes é a visão de mundo, compreendida nos valores, crenças e propósitos da(s) pessoa(s) que a fundaram. Parte do desafio de decifrar os principais traços de uma cultura institucional consiste em compreender as intenções de seu(s) instituidor(es) e seu contexto de origem. A partir daí, têm grande peso na consolidação da cultura interna histórias de sucesso, crises, traumas e cicatrizes, bem como as formas como a organização elaborou e superou; advindo então narrativas que conferem significado à história da organização. Um segundo aspecto para desvendar a cultura de uma organização é focar nos momentos de inflexão em sua trajetória, sejam crises, rupturas ou grandes êxitos, e compreender como foram superados e interpretados.

A cultura de uma organização é a cultura institucional dominante, porém, ela nunca é exclusiva; sempre há culturas marginais, por assim dizer, singulares, subculturas, em setores ou áreas específicas. Está aí outra forma de investigar uma cultura: escutando as pessoas menos envolvidas nas formas dominantes de pensar e fazer na organização, buscando compreendê-la a partir do olhar de quem está na “periferia” do pensamento dominante. Outra forma ainda de se conhecer a cultura de uma organização é investigar como ela toma decisões difíceis e como ela lida com as tensões e conflitos.

Existe uma relação significativa entre a cultura predominante em uma organização e a natureza dos desafios do contexto em que ela existe e atua. A tensão dinâmica sempre presente entre as dificuldades do contexto e as condições internas engendra uma dinâmica de atualização da cultura institucional, como condição para a efetividade e sustentabilidade da organização. Tal dinâmica está diretamente relacionada à capacidade de adaptação, inovação e mudança; e essas características desafiam a cultura interna. Pode-se afirmar que a dificuldade de superar traços crescentemente inadequados e disfuncionais da cultura institucional é um dos limites imateriais mais comuns ao avanço das organizações sociais.

Importante destacar que a cultura não é dada para sempre; o ambiente nas organizações é tecido cotidianamente pelas pessoas em suas inter-relações e relações com o meio. É exatamente essa tessitura recorrente das relações no dia a dia das organizações, no esforço para dar conta dos desafios que o mundo apresenta, que vai validando, forjando e eventualmente mudando a cultura da organização.

## ✱ A CULTURA INSTITUCIONAL EM TRÊS NÍVEIS DE MANIFESTAÇÃO

### » ARTEFATOS

são todos os fenômenos que se vê, ouve e sente quando encontramos um grupo ou organização. Artefatos dizem respeito a tudo que é visível: ambiente físico, tecnologia, linguagem, serviços e produtos, vestuário, organograma, políticas, processos organizacionais, formas de se comunicar e de manifestar emoções, mitos, narrativas e rituais. Artefatos são fáceis de observar, mas difíceis de decifrar<sup>3</sup>.

3. Versão ligeiramente adaptada a partir de Schein (2009), por razões didáticas.

### » VALORES

referem-se à filosofia e aos valores explicitamente assumidos, declarados pela organização. Eles dão sustentação e significado aos artefatos e rituais, contribuem para a identidade e unidade, assim como ajudam a reduzir a incerteza ao longo do tempo. Geralmente, os valores são expressos em políticas institucionais, declaração de propósitos e de valores e princípios. Eles nos dão certo entendimento da cultura interna, mas ainda de forma limitada.

### » SUPOSIÇÕES FUNDAMENTAIS

são crenças, percepções, pensamentos, formas de dar significado e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros, que de fato orientam o comportamento das pessoas. Como desafiar as suposições básicas desestabiliza o padrão cognitivo ou o mapa mental da organização, elas são muito difíceis de mudar.



Fonte: Schein, (2009, p.24).

Todas as abordagens e definições tendem a indicar que a cultura cumpre papel importante ao prover estabilidade e previsibilidade do grupo ou organização. Portanto, para compreender a essência de uma cultura institucional, os padrões inconscientes que regem comportamentos e atitudes, faz-se necessário decifrar as crenças e suposições básicas que dão sentido aos valores assumidos e aos artefatos perceptíveis no cotidiano.

## Desenvolvimento institucional, cultura e mudança nas organizações

Quando se diz que algo é cultural numa organização, se quer dizer que é algo “natural”, compartilhado e duradouro (SCHEIN, 2009). A cultura institucional, por conjugar o que é comum, estável, previsível e mais valorizado na organização, é muito difícil de ser mudada.

O desenvolvimento institucional “representa as dinâmicas de permanência e de mudança nas organizações, estruturadas por padrões e conexões que estruturam sua vida associativa interna e seu protagonismo na sociedade” (ARMANI, 2022).

Com isso, fica evidente que o desenvolvimento de uma organização supõe um processo permanente de adaptação e mudança que necessita alcançar e, eventualmente, superar padrões subjacentes, os quais são justamente as crenças e suposições inconscientes da cultura institucional.

Vejamos alguns exemplos de cultura institucional em OSCs e seus valores e pressupostos subjacentes:

### EXEMPLOS

#### » RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Quando a cultura institucional é definida pelo apego ao conhecido, ao que já deu certo, prometendo estabilidade e continuidade. Inovações não conseguem ser validadas e implementadas porque são percebidas como ameaças ao status quo. Pressuposto subjacente: medo do desconhecido, não conhecido e percebido como perturbador, perda de controle.

TRAÇO CULTURAL

PRESSUPOSTO SUBJACENTE ...

“  
A CULTURA  
COME A  
ESTRATÉGIA  
NO CAFÉ  
DA MANHÃ”  
PETER DRUCKER

#### » COMPARTIMENTAÇÃO

Quando a cultura institucional se expressa em uma organização fragmentada por áreas ou setores muito independentes, com pouca inter-relação entre eles e frágil institucionalidade compartilhada. Há um valor aqui referente à competência específica de cada área como superior e mais importante do que o intercâmbio e sinergia com outras áreas e o compartilhamento do que é comum. A crença subjacente aqui é a de que a especialização e a competência especializada são os principais vetores da efetividade.

#### » HIERARQUIA RÍGIDA

Quando a cultura institucional enfatiza a ordem hierárquica e a centralização da dinâmica organizacional. A noção rígida e autárquica de autoridade limita a participação, diálogo, inovação e o senso de pertencimento. Aqui opera o pressuposto de que a maior efetividade da organização reside na inteligência e no comando centralizado das instâncias superiores.

## A centralidade da cultura institucional na abordagem da Equipe DI

A abordagem de desenvolvimento institucional da Equipe DI e sobre como apoiar processos de mudança nas organizações pode ser caracterizada como centrada nas ideias-forças a seguir:

- » A complexidade e magnitude dos desafios sociais exigem que as organizações comprometidas com mudanças sejam organismos em permanente processo de inovação, adaptação e regeneração;
- » Os sujeitos do processo de mudança são as próprias organizações;
- » Desenvolvimento significa que as mudanças precisam acontecer e se consolidar ao longo do tempo;
- » O desenvolvimento requer o fortalecimento de todas as capacidades que favoreçam o alcance do propósito institucional;
- » Mudanças podem ser estimuladas e apoiadas de fora, mas só acontecem de fato se vierem de dentro;
- » Para que o desenvolvimento seja profundo e duradouro, ele necessita de viradas de chave cognitivas, que alterem a percepção e o significado sobre o que a organização é e como vive;

» O desenvolvimento institucional precisa combinar:

- Maior autoconsciência individual e coletiva dos indivíduos acerca de suas circunstâncias pessoais, profissionais, políticas e institucionais;

- Fortalecimento de capacidades organizacionais;
- Abertura e proatividade das lideranças em atualizar elementos da cultura institucional que precisam de inovação e mudança.

O processo do apoio às sete organizações do Fundo de Transição entre 2020 e 2024 foi inspirado na Teoria U (Scharmer, 2009), especialmente:

» No tocante à ideia de que há três níveis de mudança organizacional: pode-se mudar estruturas, ou, mais difícil, transformar processos e, ainda mais profundamente, alterar formas de pensamento.

» Na convicção de que processos de mudança partem de níveis mais superficiais para níveis mais profundos de percepção, abertura à mudança e engajamento na inovação.

E assim foi, ou, pelo menos, assim imaginamos... Pode-se periodizar o percurso de aprendizagem e mudança entre 2020 e 2024 da seguinte forma:

## ETAPAS

**1 2020** | Aproximação, conhecimento mútuo, vínculo, diagnóstico de necessidades e desafios, primeiro plano de ação (PDI 2021).

**2 2021** | Intenso fortalecimento de capacidades organizacionais e desenvolvimento das pessoas (escutas e mentorias).

**3 2022** | Mergulho nas profundezas das crenças e pressupostos subjacentes trabalhados, principalmente, mas não exclusivamente, nas RARs (Reuniões de Acompanhamento Regular).

**4 2023/2024** | Ação combinada de desenvolvimento pessoal e fortalecimento de capacidades, consolidando os avanços possíveis.

Como uma das estratégias para refletir sobre cultura institucional, na Etapa III (no ano de 2022), as organizações foram estimuladas e orientadas ao agendamento de reuniões mais densas e reflexivas, a partir de um tema ou questão geradora – as chamadas RARs. Com algumas organizações foi possível realizar

de três a quatro dessas reuniões durante o ano; com a maior parte delas, somente duas e até mesmo uma única reunião foi possível. Em todas elas, partiu-se de uma questão desafiadora sugerida com antecipação pelas próprias organizações ou identificada no início das reuniões – governança, estratégia, conflito, etc. A partir da caracterização da situação incômoda identificada, passava-se ao aprofundamento da reflexão, buscando identificar as emoções e sentimentos associados a elas, com base em perguntas que punham em questão a narrativa usual, o que, em alguns casos, possibilitou a explicitação de ambiguidades e desconfortos, levando algumas vezes à revelação de pressupostos inconscientes ainda operantes, apesar de já não servirem para inspirar novos horizontes.

O que se constatou, de modo geral, é que é muito, doloroso e ameaçador para as pessoas nas organizações examinarem seus pressupostos compartilhados mais profundos. Uma vez que o mergulho já traz consigo o medo, a difícil antecipação do retorno à superfície torna-se ainda mais ameaçadora.

As RARs (Reuniões de Acompanhamento Regular) foram, em geral, eficazes para propiciar reflexões que trouxessem à tona crenças subjacentes e pressupostos inconscientes que ancoravam dificuldades e mesmo resistências à inovação e à mudança institucional. Em alguns casos, tratou-se de problematizar e ressignificar questões relativas ao papel da organização, à luz dos novos desafios, oportunidades e exigências do seu contexto sociopolítico. Noutras vezes foi a questão da estratégia que emergiu, a partir da consciência da necessidade de ter maior nitidez quanto ao real potencial e possível foco de atuação. Em outro caso, a reflexão das RARs fez emergir uma maior consciência acerca do peso dos perfis e atitudes pessoais e da indefinição de papéis e responsabilidades como desencadeadores de tensões e conflitos internos.

Houve algumas situações nas quais foi possível chegar mais fundo, tornando evidente um fundamento inconsciente:

» Num desses casos, a percepção da equipe acerca do ganho moral e do benefício político granjeados com a atitude excessivamente acolhedora e maternal em relação às demandas dos grupos populares se sobrepujava à percepção de ganhos de autoria, foco e estratégia e aos eventuais riscos deles decorrentes;

» Noutro caso, a utilização do Teatro da Presença Social<sup>3</sup> levou a uma reflexão coletiva que identificou o medo de errar e de não estar à altura das expectativas como crenças subjacentes poderosas que estruturavam conflitos internos e limitavam o potencial da organização.

## Desenvolvimento institucional e cultura

Para alcançar avanços significativos no desenvolvimento institucional de uma organização, é necessário ressignificações em elementos da cultura institucional. Entretanto, ao mesmo tempo, estamos conscientes de que promover mudanças na cultura institucional é uma das tarefas mais complexas. Aqui reside um dos paradoxos do desenvolvimento institucional.

Diante deste paradoxo, e contando a seu favor com o período de quatro anos do Fundo de Transição, a Equipe DI buscou desenvolver uma estratégia combinada de movimentos simultâneos composta por:

- » Maior autoconsciência individual de integrantes das organizações apoiadas acerca de competências, papéis, responsabilidades, desejos e expectativas (via escutas, mentorias e encontros reflexivos);
- » Processos de consultoria temática a cada organização (governança, estratégia, comunicação, mobilização de recursos e gestão administrativa e financeira) que propiciavam o fortalecimento de capacidades com uma visão sistêmica do todo organizacional;

- » A oferta de consultorias integradas – governança e escuta individual, governança e estratégia, comunicação e mobilização de recursos, estratégia, comunicação e mobilização de recursos, gestão e mentoria, entre outros, as quais favoreceram a identificação e o enfrentamento de padrões limitadores;
- » A realização de momentos regulares específicos de aprofundamento da cultura institucional (RARs);
- » Momentos de monitoramento e avaliação individuais, organizacionais e coletivos para sistematizar aprendizados, avanços, limites e potencialidades.


3. O Teatro da Presença Social é uma forma de arte emergente que explora o potencial criativo da Teoria U e da presença, encarnando fisicamente a jornada do U. Foi desenvolvido por Arawana Hayashi. Trata-se de uma tecnologia social inovadora que possibilita que grupos, organizações e sistemas movam-se em direção a uma situação mais saudável (Fonte: <https://movimentoverdadeiro.com.br/presencasocial/>).

Não é possível afirmar que se driblou o paradoxo acima, mas pode-se dizer que foi possível levar a reflexão sobre o desenvolvimento das organizações a novos níveis de complexidade e profundidade, em graus variados em cada organização.

Pode-se dizer que o grande ‘pulo do gato’ da abordagem de desenvolvimento institucional da Equipe DI foi a convicção de que processos de mudança requerem uma percepção sistêmica do todo institucional, do que une e estrutura, dos padrões que orientam o comportamento cotidiano das pessoas. Assim, toda consultoria temática específica era orientada para estabelecer conexões significativas com o institucional, o todo, isto é, com os padrões compartilhados.

Assim, no trabalho de governança, um fio condutor dos encontros foi estimular e favorecer a identificação dos padrões subjacentes sobre como significar e lidar com o poder, o status e a autoridade, e de como isso se refletia na vida institucional. No trabalho de comunicação, buscava-se tornar explícitas e problematizar as visões instrumentais da comunicação e seus fundamentos nas narrativas políticas internas e externas, sinalizando para as implicações disso em relação à potência transformadora da organização.

No trabalho de planejamento estratégico foi importante provocar a reflexão sobre o papel do sujeito político, seu propósito e autoconsciência acerca de sua real potencialidade nas suas circunstâncias, para influenciar o contexto à sua volta, favorecendo maior foco, prioridades e efetividade. No trabalho sobre gestão esteve sempre presente a preocupação com o significado atribuído aos papéis e às formas de estabelecer responsabilidades e rotinas individuais e coletivas, fortalecendo assim a dinâmica conjunta de gestão. No trabalho sobre mobilização de recursos sempre se refletia sobre as visões sobre como a organização lidava com sua sustentabilidade, fazendo cair fichas sobre as escolhas não conscientes e seus efeitos sobre as chances de futuro da organização.

Enfim, tudo talvez possa ser resumido na determinação de fazer o processo concomitante de autoconsciência individual e coletiva como eixo permanente do desenvolvimento institucional das organizações. 

## REFERÊNCIAS

- Armani, D. (org.). **Organizações da sociedade civil: protagonismo e sustentabilidade**. Barueri, SP: Instituto C&A, 2013.
- \_\_\_\_\_. Website institucional – [www.domingosarmani.com](http://www.domingosarmani.com), 2022. Acessado em ago. 2023.
- CAPRA, F. **As conexões ocultas – ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Ed. Cultrix, 2002.
- GREY, C. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre Estudos Organizacionais**. São Paulo: Artmed, 2009.
- KAPLAN, A. **Artistas do invisível: O processo social e o profissional de desenvolvimento**. São Paulo: Peirópolis, 2005.
- LALOUX, F. **Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciências humana**. Curitiba; Voo, 2017.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Ed. Sulina, 2005.
- SCHARMER, C. O. **Teoria U – Como liderar pela percepção e realização do futuro emergente**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- SCHEIN, E. H. **Princípios da consultoria de processos: para construir relações que transformam**. São Paulo: Peirópolis, Instituto Fonte, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2017.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2018.
- SHINYASHIKI, G. **Mergulhando na cultura organizacional**. IN: Ornellas, M. (org.). *Ensaio por uma organização consciente: Um guia incompleto para líderes e designers organizacionais*. São Paulo: Jandaíra, 2022.

● NATALY QUEIROZ

## Narrativas para a ação política

Em uma palestra consideravelmente conhecida, disponível na internet, Chimamanda Ngozi Adichie alerta sobre o perigo de uma história única. Ao longo de alguns minutos, a escritora aborda como somos forjadas/os, enquanto indivíduos, povos e nações, a partir de narrativas. As palavras, imagens e todo um conjunto de símbolos que estruturam discursos, materializam pensamentos e constroem representações, as quais, por sua vez, se transformam em supostas verdades, no mundo real em que se vive. As narrativas são, portanto, elementos políticos de imprescindível valor para a transformação social.

No dia 18 de abril de 2023, mergulhamos no universo das narrativas das organizações que integram o Fundo de Transição da Fundação Oak no Brasil, por meio da Oficina de Construção de Narrativas “O uso das palavras como ação política”. Na ocasião, além de debater o poder das palavras, foi possível abordar as narrativas das organizações e suas temporalidades, bem como a necessidade de aproximar as tais construções discursivas dos seus interlocutores políticos. Além das sete organizações assessoradas pela Equipe DI, contamos também com a presença do Centro de Cultura Luiz Freire.

Neste artigo, vamos abordar alguns dos pontos desse diálogo, contextualizando-os com a comunicação estratégica desenvolvida por sete organizações integrantes do Fundo de Transição e acompanhadas pela Equipe DI.

## Palavras refletem quem são as organizações

Segundo Michel Foucault, no livro ‘A Ordem do Discurso’, “por mais que o discurso seja aparentemente bem pouca coisa, as interdições que o atingem revelam logo, rapidamente, sua ligação com o desejo e com o poder. (...) o discurso não é simplesmente aquilo que traduz as lutas ou os sistemas de dominação, mas aquilo por que, pelo que se luta, o poder do qual nos queremos apoderar” (FOUCAULT, 1996, p.10).