

Criando o espaço





Warren Banks tem trabalhado profissionalmente em matéria de desenvolvimento organizacional e como facilitador independente desde 2003. Anteriormente trabalhou como profissional de desenvolvimento organizacional e instrutor da Olive (Organization, Development and Training). Atualmente colabora com a Footsteps, uma associação de profissionais em matéria de desenvolvimento com sede em Durban, na África do Sul. (Para obter maiores informações sobre a Footsteps ou sobre como ter acesso às suas publicações, várias das quais são mencionadas no artigo, visite o site: www.footsteps.org.za). Warren tem colaborado com várias organizações LGBTI na África do Sul e também tem apoiado uma ampla variedade de organizações da sociedade civil, doadores, projetos e iniciativas com participações diversas de outros setores no Sul, Oriente e Ocidente da África e na Europa. Além da consultoria em desenvolvimento organizacional, seus interesses específicos incluem a mudança integral dos sistemas, o desenvolvimento de estratégias, o trabalho relacional e a escritura. Mora com o seu companheiro, o ator e diretor de teatro Peter Court, em uma pequena reserva de animais selvagens em Durban, África do Sul. Se desejar contatar a Warren para lhe fazer alguma observação sobre o seu artigo, ou para contratar os seus serviços, pode lhe enviar um correio eletrônico para: wjbanks@polka.co.za ou wjbanks123@gmail.com.

Criando o espaço

Temas em comum, aprendizados e caminhos a seguir para as pessoas envolvidas no desenvolvimento das organizações LGBTI

Edição em inglês:	Tom Johnston
Tradução ao espanhol:	Darinka Mangino y Anabel Gómez
Tradução ao português:	Cláudio Tavares
Desenho:	Luiz DeBarros
Charges:	Auke Herrema

Citar como: Criando o espaço: Temas em comum, aprendizados e caminhos a seguir para as pessoas envolvidas no desenvolvimento das organizações LGBTI. Langen, B (ed.), W. Banks, J. Bruinsma, J. Cruz Diez Beltrán, G. Dütting, K. Kraan, W. Muguongo e H.M. Kinyili, Amsterdã/Pretória 2012.



Esta obra é publicada utilizando Creative Commons 3.0.

É permitido compartilhar (copiar, distribuir e transmitir a obra) e editar (adaptar a obra) este documento de acordo com as seguintes condições:

- **Reconhecimento** a autoria do trabalho deve ser atribuída na forma em que foi especificada anteriormente (mas não de tal forma que sugira que os autores compartilham a sua opinião ou uso que você faz da obra).
- **Sem fins de lucro** Não pode utilizar esta obra com o intuito de obter lucros.
- **Todos por igual** se alterar, transformar ou criar com base nesta obra, pode distribuir o resultado somente sob esta mesma autorização ou uma autorização semelhante.

Compreendendo que:

- **Renúncia** pode-se renunciar a qualquer uma das condições descritas acima no caso de obter a autorização do titular dos direitos autorais da obra.
- **Domínio público** Dado o fato de que a obra ou qualquer um dos seus elementos são do domínio público segundo as leis aplicáveis, esta condição não será atingida de forma alguma por esta licença.
- **Outros direitos** Os direitos relacionados a seguir não serão atingidos em forma alguma pela licença: Os direitos do trato justo ou do uso justo ou outras exceções e limitantes aplicáveis aos direitos autorais; os direitos morais de autor; os direitos que outras pessoas possam ter – sejam sobre a obra em si ou sobre como esta é utilizada – tais como a publicidade ou o direito à privacidade.

Agradeceríamos receber uma cópia ou um aviso sobre qualquer reimpressão ou consulta desta obra. Sua opinião e comentários podem nos ajudar a melhorá-la, já que temos a intenção de avaliar a sua utilidade no futuro. Por favor, envie seus comentários para: bramlangen@yahoo.com.

Vamos fazer a diferença:

Como desenvolver e financiar as nossas estratégias
organizacionais

Introdução

Este artigo examina dois elementos críticos:

- As **estratégias** que adotamos para provocar uma mudança e trabalhar em favor das nossas metas
- Como fazemos para **angariar recursos** para estas estratégias e os veículos organizacionais que as sustentam.

Estos elementos se consideran en el contexto del sector LGBTI y las organizaciones que laboran en ese sector.

Gostaria de começar com uma advertência. Todas as organizações, sem importar o seu setor, são, em maior ou menor medida, propensas a enfrentar desafios comuns por que: a) são organizações, e b) trabalham em um âmbito mais amplo, que possui certas características e certo efeito sobre todas elas (por exemplo, as crises econômicas e as tendências sociais). As organizações LGBTI não são como todas as outras organizações, embora isto seja obvio; podem experimentar alguns desafios adicionais e específicos: por exemplo, relacionados com a identidade, a hostilidade pública, etc., e também algumas vantagens: como um sentimento de solidariedade internacional cada vez maior.

Em minha prática como consultor sobre desenvolvimento organizacional, observei que os líderes e os administradores no setor LGBTI geralmente são muito apaixonados e comprometidos, mas nem sempre têm muita experiência de trabalho com as dinâmicas e os temas relativos à organização. Além disto, há sempre novos líderes, pioneiros e ativistas a serem integrados no setor. Portanto, este artigo pretende oferecer um quadro de referência, assim como informação útil e conselhos práticos derivados da minha própria experiência (e de outros). Não se trata de uma exploração exaustiva dos temas políticos e teóricos do setor, e também não é uma desconstrução das fraquezas de diversas teorias e modelos. Em termos bastante práticos, decidi compartilhar alguns esquemas e ideias que me parecem ser muito úteis para compreender e trabalhar com uma estratégia organizacional para angariar recursos e para ativar o desenvolvimento.⁶

Como organizar-se dentro do setor LGBTI

O conceito organização é amplo e abrange uma grande variedade de atividades e formas. Organizar-se pode significar contar com ou reunir a:

- Uma lista de pessoas a quem chamar no momento de preparar-se para um comício ou uma passeata de protesta.
- Um grupo ou uma rede criado através das plataformas das redes sociais, como *Facebook*, *Twitter*, etc.
- Um grupo de apoio informal que se reúne todos os domingos à tarde no parque local.
- Uma pequena organização de base comunitária (OBC) que ofereça serviços em nível local.
- Organizações não governamentais (ONG) que trabalhem para ter maior acesso aos direitos ou para obter uma virada nas políticas e nas práticas em nível nacional.

6. Outros artigos nesta publicação desenvolvem aprofundadamente as sutilezas do nosso trabalho e a organização dentro do setor (por exemplo, Dütting desenvolve as alianças, Bruinsma a identidade, Kraan a liderança e assim por diante). Consulte o índice.

- Organizações internacionais que administram fluxos de recursos.
- Redes profissionais ou sociais de ativistas, consultores ou acadêmicos abertos, conformadas na internet e que trabalhem em vários países...

Todos estos son ejemplos del posible resultado de organizar personas y administrar recursos y existen muchas más formas, caminos y medios de hacer que se hagan las cosas. Algunas formas de organización evolucionan naturalmente para convertirse en organizaciones formales (es decir, aquellas que tienen sistemas administrativos, consejos ejecutivos, planes y políticas por escrito y así sucesivamente), cosa que no siempre sucede. La necesidad de que una organización se formalice depende en gran medida de la estrategia que se elija y de lo que se quiera lograr. (Este artículo se concentra con mayor detalle en organizaciones formales, pero gran parte de su contenido también resulta pertinente para la organización informal.)

El punto de partida es que aunque algunos cambios sociales ocurren de manera espontánea a lo largo del tiempo, nuestro trabajo en el sector LGBTI en buena medida se relaciona con hacer que haya un cambio de manera consciente y, en última instancia, mejorar las vidas y circunstancias de la comunidad LGBTI. En efecto, tal es nuestra meta en sentido amplio; por eso nos organizamos, a fin de hacer que nuestras voces sean escuchadas al fortalecer nuestra propia capacidad y postura. Y para hacer esto con eficacia, necesitamos contar con algún tipo de estrategia de trabajo...

A estratégia importa!

No seu âmago, uma estratégia é a resposta que a organização dá à pergunta:

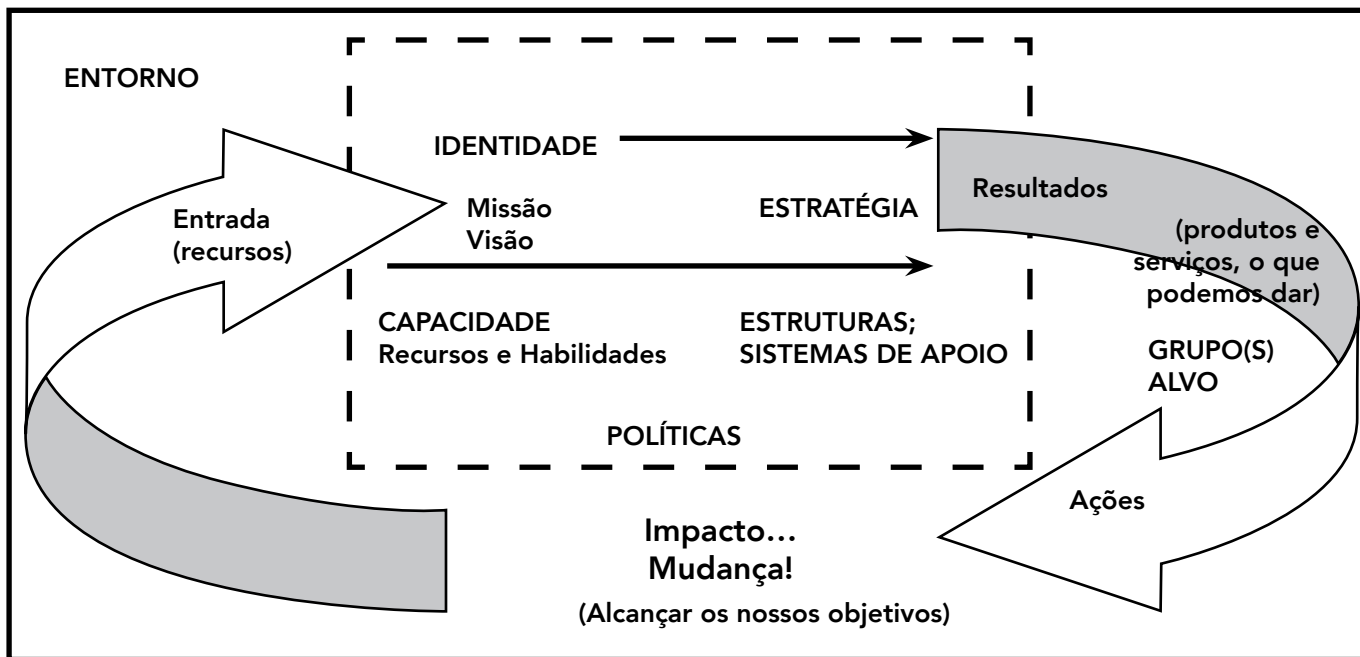
Dado o nosso entorno atual (onde estamos e o que está acontecendo), e a nossa realidade organizacional (quem somos, o que podemos fazer e o que queremos fazer), como podemos alcançar as nossas metas da melhor maneira possível?

Se dividirmos a pergunta, surgem algumas outras perguntas derivadas que são fundamentais e que necessitam de uma resposta com o intuito de decidir a nossa estratégia com inteligência (o que faremos e como é que o faremos).

Estas perguntas são:

- Quem somos nós? (identidade, valores, estilo, paixão, espírito).
 - E portanto: O que queremos fazer?
- O que está acontecendo no nosso entorno?
 - O que é que este cenário está demandando de nós ou pede que nós façamos?
- O que queremos mudar? (estabelecer alvos claros).
- Qual é a nossa capacidade; quer dizer, o que podemos fazer bem? E de que recursos dispomos (ou precisamos) para fazer isto.

Figura 1: Imagem do sistema⁷



Um esquema muito útil para colocar e explorar algumas destas perguntas é a “imagem do sistema” (Veja a Figura 1 a seguir).

7. Adaptação de: Thaw, D. (1997) Ideas for a Change 3: Approaching Change. Durban, Olive Publications.

Esta imagem apresenta uma forma de representação de uma organização como um sistema, que inclui os principais elementos que a conformam e os principais pontos de união com o seu entorno.

Todas as organizações tomam as suas **entradas** [inputs] do entorno (gente, dinheiro, equipe, ideias, informação, matérias primas, etc.) e as transformam em **resultados** [outputs] (serviços, programas, produtos, coisas que podemos dar). Posteriormente, estes resultados são entregues a pessoas específicas. No caso de um negócio, essas “pessoas específicas” são os clientes e outros compradores. No caso das organizações para o desenvolvimento, das organizações de incidência política e até das organizações de beneficência (e a maioria das organizações e dos grupos LGBTI entram em uma ou mais destas categorias), as “pessoas específicas” muitas vezes são chamadas de **membros do grupo alvo**. Seja que os membros do nosso próprio grupo alvo paguem pelos nossos serviços ou não, eles têm certo interesse em nossos objetivos e em nosso trabalho, e nós queremos que eles façam qualquer coisa de novo ou de diferente: que mudem a sua forma de pensar de alguma maneira; que mudem uma política que está sob o seu controle; que mudem algum comportamento sexual de risco ou que se comportem de uma forma diferente. Em certos casos o nosso grupo alvo é diferente de nós; por exemplo, se estamos tratando de mudar a política nacional sobre matrimônios gay, nossos grupos alvos podem incluir ao parlamento, à mídia e aos partidos políticos, entre outros. Em outros casos, o grupo alvo pode estar conformado por nós mesmos; por exemplo, se estamos trabalhando para melhorar a saúde sexual LGBTI, precisamos trabalhar com a nossa própria comunidade e no seio dela. A eleição do grupo alvo certo é realmente muito importante: trata-se das pessoas que têm o poder para ajudar a conseguir essa mudança que queremos.

Todas as organizações têm uma **identidade**, seja esta clara ou não, consciente ou inconsciente. A identidade de uma organização se expressa na sua missão, visão e valores. Também se expressa na cultura da organização: na forma em como as coisas são feitas, no que se sente quando se entra em seus escritórios ou ao conhecer às pessoas que pertencem a essa organização ou ao assistir a seus eventos.

E todas as organizações têm algum tipo de **estratégia**: o que, mais uma vez, pode ou ser não consciente, bem pensada, etc. Também têm a **capacidade** (quer dizer, habilidades e recursos, inclusive se estes forem muito limitados) e algum tipo de **estrutura, sistemas e políticas**, formais ou informais (por exemplo, quem pode ser membro, com que frequência irão se reunir, com quem, etc.).

De tal forma que os resultados de uma organização são o produto da sua identidade, estratégia e capacidade, bem como da análise do seu entorno, mas também, das entradas que possa conseguir (pessoas com experiência ou sem ela, um grande orçamento ou não, e assim por diante). Se os resultados são os adequados e chegam até as pessoas certas deveriam contribuir com o tipo de impacto que a organização quer ver no seu âmbito.

E quanto maior for o impacto de uma organização, mais possibilidades terá de conseguir as entradas que precisa. É bem mais provável que os membros de uma comunidade, profissionais, doadores e outros, queiram apoiar a uma

organização que se apresente como “bem organizada e bem-sucedida”, que consegue alcançar as suas metas e marcar a diferença.

Um exemplo simples:

Uma pequena organização LGBTI local e informal estava conformada por vários ativistas da comunidade. Seus membros tinham a forte convicção de que para conseguir que os membros da comunidade LGBTI locais fizessem valer os seus direitos e fossem aceitos e valorizados entre um grupo mais amplo da comunidade (que era bastante conservadora e tradicional) era necessário desenvolver uma cultura de ativismo mais forte. Sentiam que muitas pessoas LGBTI da localidade tinham se tornado apáticas e tinham medo de fazer ouvir as suas demandas devido às atitudes heterossexistas que prevaleciam na comunidade local.

De tal forma que duas das metas chave da organização eram que:

- “As pessoas LGBTI locais fizessem valer os seus direitos.”
- “As pessoas LGBTI locais fossem aceitas e valorizadas na comunidade X.”

O que sugere dois grupos alvos principais (que poderiam ser subdivididos ainda mais):

- A gente LGBTI local.
- A comunidade local.

No que diz respeito ao primeiro grupo alvo, dois dos objetivos chave eram que:

- “As pessoas LGBTI locais identificassem as desafios e as oportunidades que enfrentam.”
- “As pessoas LGBTI locais comesçassem a realizar ações coletivas para atendê-los.”

A estratégia a seguir em relação com estes objetivos, que programariam com um financiamento mínimo e sem apoio externo, incluía organizar eventos sociais para fazer que as pessoas LGBTI locais estivessem mais vinculadas (um hotelheiro local ofereceu um espaço e alguns alimentos e bebidas), facilitando assim a criação de grupos de discussão e de debates sobre temas específicos uma tarde a cada semana, assim como sessões para resolver outros problemas, às quais eram convidadas às pessoas LGBTI, para que se apoiassem entre si e comesçassem a atuar coletivamente em vez de aceitar sem mais os problemas que enfrentavam. Entre estes problemas se achavam o maltrato da polícia local e as instalações sanitárias, a discriminação nas escolas, a falta de informação adequada sobre saúde sexual e a adição às drogas.

No caminho surgiu a oportunidade de iniciar um grupo de teatro LGBTI. Começaram a formar grupos de apoio em torno do HIV/AIDS e de outros tipos, mesmos que começaram a receber recursos de profissionais e voluntários locais, nem todos eles eram LGBTI. Os grupos de apoio também começaram a conformar relações empreendedoras com outras organizações e assim puderam enviar às pessoas para que recebessem assessoria e tivessem acesso a outros serviços e atuassem como mediadores com o governo local. Isto contribuiu a que a comunidade LGBTI local

adquirisse força e confiança e a que pudesse ter relativamente maior acesso a diversos direitos e serviços. Esta não foi uma transformação drástica, mas sim um acúmulo pequenas mudanças e que com o tempo fizeram a diferença e geraram um sentimento de solidariedade e pertença, bem como laços mais fortes com a comunidade em geral.

As estratégias não foram nem drásticas nem complexas, mas, nesta pequena comunidade, provaram ser muito eficientes e tiveram um custo relativamente baixo. Como resultado deste trabalho, vários doadores mostraram interesse em apoiar a expansão de parte desta estratégia.

Este é um exemplo bem singelo e em nível local. No entanto, seja que trabalhemos localmente em uma comunidade ou em nível nacional ou até internacional, numa relação direta com as políticas, em muitos casos o mais importante é saber muito bem quem somos nós e o que queremos fazer, e então pensar em qual é a melhor forma para que isso aconteça. Em resumo, isto é chamado de pensamento estratégico, e é do que iremos falar a seguir, na próxima parte deste artigo.

Pensamento estratégico: o que não é, e algumas ideias para alcançá-lo...

Antes de qualquer coisa, pensamento estratégico não é necessariamente a mesma coisa que planejamento estratégico. O problema com o planejamento estratégico é que muitas vezes adota a forma de um evento (ou inclusive vários eventos e/ou oficinas durante certo período de tempo). E o resultado deste evento é um plano estratégico para os próximos 3 a 5 anos. Não é que seja ruim realizar um evento e pensar juntos estrategicamente, inclusive pode ser até uma forma muito efetiva, hábil e democrática para obter ideias, comentários e fontes de informação e de conhecimento. Fazer planos com miras ao longo prazo também não é ruim; sem estes é muito difícil dizer se a gente transitou pelo bom caminho e, além disto, se torna quase impossível angariar fundos ou até gente que apoie o nosso trabalho.

Porém, uma oficina e um plano por escrito não são suficientes... o pensamento estratégico é um processo e, de alguma certa maneira, um "jeito de ser" da própria organização. A palavra chave aqui é "pensamento". A gente não começa a pensar no primeiro dia de uma oficina de três dias e deixa de pensar no final do terceiro dia, partindo daí imediatamente para a ação sem mais reflexão. Melhor dizendo, o alvo final é que o pensamento estratégico, e o planejamento em curso, sejam integrados na adaptação dos planos do nosso afazer diário, idealmente nos níveis de líderes e administradores, e preferivelmente em todos os níveis da nossa organização.

Não se trata, de cara, de achar a ferramenta ou o esquema certo para a análise e para o planejamento. A maioria das pessoas com certa experiência institucional com certeza já conhece alguma ferramenta do tipo:

- FOFA (Fortaleça, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças): uma ferramenta para a avaliação da organização e do entorno.

- PESTEL ([Fatores] políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais): uma ferramenta para a análise do contexto.
- O “Modelo das 7 S”: uma ferramenta para a avaliação de uma organização.
- O Enfoque do Enquadramento Lógico (EML): uma perspectiva e uma ferramenta para a análise contextual, o desenho e o planejamento de projetos.

Existe uma grande variedade de modelos e livros e mais livros já têm sido escritos sobre estes temas. Ferramentas deste tipo são úteis para começar a se questionar e a organizar as “respostas” que fomos obtendo⁸

Estas ferramentas são duplamente limitantes:

- Cada ferramenta surge de uma visão específica do mundo (um paradigma) com o qual podemos ou não estar de acordo, ou nos identificar, ou até chegar a compreender completamente. Uma ferramenta não é a “verdade”, mas simplesmente uma lente através da qual é possível observar as coisas. Cada lente focaliza certas coisas e deixa outras fora do foco. Quanto mais estrita for a ferramenta (e aqui é importante dizer que as ferramentas ou modelos do tipo do EML e seus derivados são particularmente estritos) mais probabilidades haverá de obter uma quantia maior de hipóteses incrustadas nela, mesmas que, por sua vez, afetam a natureza da análise e dos planos que possam vir a ser gerados com estas ferramentas.
- A qualidade da análise resultante depende inteiramente da qualidade da informação e do pensamento (inteligência) que se utilizaram na aplicação de uma ferramenta determinada. Se unicamente tomarmos alguns fatos e suposições superficiais ou aleatórios e realizarmos uma análise FOFA, por exemplo, a nossa análise não será especialmente útil para estruturar uma resposta ou estratégia eficiente e única. É mais provável que acabemos com uma estratégia que tente atender a todas as necessidades e problemas da nossa comunidade em um nível superficial, mas que não possa atender nenhum deles de maneira eficiente.

E então, o que é realmente importante para o pensamento estratégico de qualidade, e já finalmente, para o planejamento estratégico? A seguir são descritas oito práticas organizacionais e pessoais que eu pessoalmente acho que têm a maior importância:

1. O pensamento, o questionamento e o debate estratégicos devem ser parte do seu trabalho e da sua vida diária

Existem muitas formas para obter dados: conversar no escritório na hora do almoço; reunir-se com os doadores; assistir a fóruns ou conferências; ler os jornais; navegar na internet; ler atentamente as pesquisas sobre nosso campo e sobre os campos relacionados; fazer perguntas. É essencial ter uma atitude de interesse, abertura e curiosidade. Precisamos adquirir o hábito de nos perguntar: E isto, o que tem a ver comigo? Com a minha organização? Com o nosso trabalho? Com a gente LGBTI em geral? Com nossos grupos alvo específicos? E às vezes é muito importante

8. Para obter maiores informações sobre estas e outras ferramentas, faça uma busca rápida na internet utilizando as palavras chave “avaliação organizacional” (também: “avaliação organizacional”) ou “análise do entorno” deverão proporcionar milhares de resultados.

pedir opiniões novas a pessoas de fora na hora de desenvolver uma análise do cenário ou inclusive na hora de avaliar a nossa própria organização, e é especialmente útil se nos sentimos estagnados ou mantendo uma forma de pensar já ultrapassada.

2. Ter tempo e espaço suficientes para a reflexão com os colegas no seio da sua organização e fora dela

É importante ter o espaço e o tempo necessários para a reflexão e para as conversações (seja pessoalmente, por telefone ou online) sobre o nosso trabalho, nossas experiências, ideias e o nosso entorno. Com o passar do tempo, precisaremos entender melhor a nossa organização e o sistema mais amplo no qual estamos tentando incidir (por exemplo, o sistema político, o sistema social, o sistema comunitário). Esta compreensão é adquirida com o tempo e com a experiência; nunca chega a ser uma compreensão absoluta nem definitiva, é mais uma compreensão que funciona. Na medida em que vamos aprendendo mais coisas precisamos ir também adaptando esta compreensão. É este o ponto no qual algumas das ferramentas de análise e avaliação do cenário, apresentadas anteriormente, mostram a sua melhor capacidade. Algumas perguntas chave (e há muitas mais!) relacionadas são:

- Sobre a nossa organização e o nosso trabalho:
 - O que funciona bem? Por quê?
 - O que não funciona tão bem? Por quê?
(Conselho: Terá que seguir se questionando estes “por que” até chegar tão perto quanto for possível da raiz do problema).

- Sobre o cenário no qual estamos tentando incidir:
 - Qual é a mudança que estamos tentando (ou ajudando a) alcançar? (É necessário manter esta pergunta na mente o tempo todo na hora de começar a pensar estrategicamente; esta é a meta sobre a qual deve estar focada quase toda a nossa energia como organização).
 - Estamos abrindo o caminho? Que signos é possível ver no cenário que nos dizem que o nosso trabalho é (ou não) eficiente? (Se a organização tiver desenvolvido um sistema de supervisão e avaliação poderá obter algumas respostas a esta pergunta).
 - O que parece não avançar ou não estar mudando? Por quê?
 - Que tendências ou mudanças estão acontecendo no cenário e/ou entre os nossos grupos alvo que nos colocam novos desafios ou oportunidades?

3. Estabelecer metas e objetivos que realmente queiramos obter; saber por que queremos obter e definir estes objetivos sendo o mais certos e específicos que for possível

Se os nossos objetivos são imprecisos, não estão claramente definidos ou são mal formulados será difícil desenvolver uma estratégia eficiente e será quase impossível determinar se estamos ou não alcançando estes objetivos. Algumas das perguntas que podem ser úteis para formular objetivos bem definidos são:

Qual é a mudança específica que queremos alcançar?

- Por que isto é importante? Como é que isto vai a ajudar a alcançar outras mudanças desejáveis? Como é que isto vai mudar a vida das pessoas LGBTI?
- Quem está envolvido ou é atingido por esta mudança? Quem quer que esta mudança aconteça? Quem preferiria que não acontecesse?
- Qual ação é necessária e quem deve executar esta ação com o fito de obter esta mudança? Como podemos influir sobre essa pessoa? (Esta pergunta começa a nos puxar mais à frente da colocação dos objetivos e nos encaminha para o desenvolvimento das estratégias; quer dizer, o prático “como vamos fazer”).
- Quanto tempo será necessário para que esta mudança aconteça?
- O que devemos pôr em funcionamento para que esta mudança aconteça e continue?

Existe uma enorme quantidade de material disponível sobre planejamento, tanto em documentos impressos quanto em sites na internet, em todos eles se explica como formular um objetivo. Este material se torna mais valioso quando o incorporamos na nossa vida diária e aprendemos a viver com ele. Um objetivo é essencialmente o nosso compromisso com a comunidade para a qual trabalhamos, tanto quanto com nós mesmos; é aquilo que nós nos comprometemos a alcançar, por isso merece que paremos um pouco para pensar nele com muita atenção.

4. Saber quem somos e tirar proveito das nossas fortalezas

Diz-se que Gandhi dizia: “Seja a mudança que você quer ver no mundo”; também poderíamos dizer: “Faça própria a estratégia que você quer!”

A estratégia para o desenvolvimento não é uma questão totalmente racional ou analítica. Para falar a verdade, as estratégias que realmente nos interessam e que tentaremos levar adiante (com ou sem apoio externo) geralmente surgem de quem somos e do que mais nos interessa. É a partir deste ponto que surgem certas perguntas muito profundas sobre a nossa identidade, que representam um desafio e que devemos parar para refletir com muito cuidado:

- O que é o que na verdade nos importa? O que é o que mais nos importa como organização?
- Para o que somos realmente bons? E o que é o que nós adoramos fazer?
- Quais são as nossas capacidades, recursos (ativos como dinheiro, equipe, pessoas, contatos e/ou relações, energia e paixão) e habilidades (competências)?
- Quais são os valores e princípios que ditam o nosso trabalho na atualidade? E quais são os valores e princípios que nos dizem como gostaríamos de trabalhar?

5. Definir o nosso enfoque e estratégia geral

Partindo dos nossos objetivos e identidade:

- Como é que nos vamos trabalhar para ajudar a alcançar as nossas metas e objetivos?

Esta pergunta pode dar espaço para muitos exemplos do pensamento criativo: Quais são todas as formas através das quais poderíamos alcançar os nossos objetivos (incluindo aquelas que parecessem ridículas ou improváveis)? Por que vamos nos limitar ao que já é conhecido? Devemos encorajar às pessoas para que gerem tantas ideias como for possível. Somente depois de fazer isto poderemos colocar a lente dos nossos valores, princípios e fortalezas, para começar a escolher as estratégias mais práticas.

6. Ter limites claros: saber qual é e qual não é o nosso trabalho mais importante

Já falamos da importância de manter o nosso foco no que é mais importante enquanto ficamos alerta às mudanças e oportunidades do entorno; muitas das perguntas que temos colocado aqui trabalham esta questão tão importante. O nosso trabalho mais importante é aquele que contribui diretamente à consecução dos nossos alvos e objetivos principais. Todo o resto não é o mais importante, e portanto não é sagrado (quer dizer que podemos prescindir disso). Como as tendências dos doadores mudam, é comum que as organizações percam o rumo e até que acabem abandonando parte do seu trabalho mais importante para pôr em prática alguma estratégia que não é importante, somente porque há fundos disponíveis para ela. Se soubermos o que é o mais importante para nós (e se na verdade pararmos para refletir sobre por que é que isto é o mais importante) é muito menos provável que percamos o rumo. E é muito mais provável que possamos ficar firmes na hora de defender o nosso trabalho diante dos nossos doadores e outros colaboradores. A clareza sobre o que importa (e sobre o que não importa) também protege a nossa organização da fragmentação, em um conjunto de atividades sem nenhuma relação entre elas... Este é um perigo real para muitas organizações comunitárias de base que muitas vezes sentem que devem satisfazer todas as necessidades que lhes são apresentadas... mas esse é o caminho para a loucura, como pode ser constatado por muitos diretores estressados!

Um tema relacionado a isto é o escopo do nosso trabalho: parte de ser claro sobre as nossas limitações significa decidir se os nossos interesses principais são de nível local, nacional ou internacional... É saudável estar em contato e ser solidários com outras organizações nos níveis regional e mundial, mas em que nível devemos focar a nossa atenção? Se estivermos trabalhando principalmente em nível local, deveríamos assistir às cinco conferências internacionais que nos convidaram? Esta decisão deve ser tomada com o foco nas mudanças que estamos querendo alcançar.

7. Fazer com que outras pessoas também participem e se envolvam neste processo do pensamento estratégico

Em algumas organizações, a estratégia provém dos níveis mais altos e simplesmente é executada pelos níveis inferiores. Assim funciona em alguns ambientes hierárquicos nos quais governam as estruturas e políticas; não é a melhor opção para as organizações do nosso setor ou para as organizações que estão fazendo algum tipo de trabalho de desenvolvimento. Embora o "dinheiro" tem que ficar em algum lugar, e algumas vezes é necessário que exista uma hierarquia formal (por exemplo, sobre os sistemas de administração e o controle financeiro), muitas vezes acontece que quanto mais participam as pessoas na direção das suas organizações, mais eficiente é a sua participação. É importante permitir que as pessoas (seja o pessoal, os voluntários ou os membros do conselho

diretor) compreendam de verdade quais são as nossas metas e objetivos, o trabalho mais importante e as estratégias, e por que isto é assim; entender isto lhes ajudará a ser mais do que pessoas empreendedoras: lhes ajudará a que se tornem em pessoas corresponsáveis ou cocriadoras da organização e seu trabalho. E no processo será desenvolvida a liderança e a capacidade para pensar estrategicamente, as ações conscientes e as respostas rápidas perante os desafios e as dificuldades.

8. Aceitar que às vezes não há respostas fáceis para nossas perguntas

Será que vai funcionar? Aquilo que pensamos que ia passar em cinco anos, será que vai acontecer? Poderemos obter fundos para isto? Será que esta é a melhor estratégia possível? Nenhuma destas perguntas pode ser respondida com facilidade. Só é necessário atuar com tanta integridade e inteligência quanto for possível, e depois ficar atento ao que vier! Trabalhar estrategicamente também implica aprender no caminho.

É claro que devemos procurar administrar os riscos (por exemplo, pôr a prova um pequeno projeto piloto em vez de transformar a organização toda para programar uma estratégia que poderia não funcionar). A administração de riscos é uma coisa, significa ser precavidos; evitar a inovação e estagnar-se é coisa bem diferente. Partir sempre para a opção mais fácil e não assumir riscos muitas vezes é a melhor receita para o estancamento. Desta forma, assumir riscos bem medidos e viver e trabalhar com interrogantes e com incertezas forma parte do pensamento estratégico, e uma parte muito importante do terreno no setor GBLTI.

Os líderes, sejam eles formais ou informais, têm uma importância vital para garantir que estas oito práticas ou “formas de ser” sejam integradas nas nossas organizações. Se nós as incorporarmos é bem mais provável que a organização desenvolva a capacidade para pensar estrategicamente, com criatividade e inteligência sobre o seu afazer diário, e que desta forma possa construir melhor o seu futuro. Os modelos, as ferramentas, os esquemas e os facilitadores externos, ou consultores, podem adicionar valor a algumas das nossas conversações estratégicas; porém o mais importante é que exista um diálogo constante que mantenha aos membros da organização ligados com o significado do trabalho, com o que são e com aquilo no que irão se tornar no contexto de um ambiente em constante mudança.

Embora anteriormente eu dissesse que pensamento estratégico não é a mesma coisa que organizar ou assistir a um evento, é certo que uma forma prática de começar a inculcar o pensamento estratégico em uma organização é propiciar os diálogos ou as oficinas nas que serão ventiladas e debatidas algumas das perguntas chave das que falamos antes. O diagrama da Figura 1 também pode ser utilizado como uma forma para organizar algumas destas perguntas chave, ao explorar cada uma das palavras chave, colocadas em negrito, uma a uma, e construir uma imagem geral da organização e da sua estratégia atual e futura.

O que é o Desenvolvimento Organizacional e como se conduz?

Tendo explorado já as estratégias e o pensamento estratégico, agora vamos falar rapidamente sobre o veículo organizacional que transporta a nossa estratégia. Não iremos trabalhar muito profundamente aqui o tema da prática e da teoria do desenvolvimento organizacional, mas sim incluiremos uma definição do mesmo; faremos um resumo do processo e estabeleceremos a diferença entre este conceito e o de desenvolvimento de capacidades. Estar a par da possibilidade de comprometer-se conscientemente com o processo orientado a desenvolver as nossas organizações talvez seja ainda mais importante do que ter um bom estoque de conhecimentos técnicos. Mais uma vez, o essencial é estar a par de tudo o que está acontecendo e comprometer-se com os colegas e com as outras pessoas que estão ao nosso redor.

“O desenvolvimento de uma organização é um processo que a organização escolhe conscientemente para dar o próximo passo para o seu desenvolvimento.”⁹

As etapas básicas do processo são as seguintes:

- Acordar o resultado que queremos (este é o passo da contratação, se houver um consultor ou uma pessoa que nos apoie no meio).
- Fazer um diagnóstico depois de refletir: O que está acontecendo? Por que está acontecendo?
- Identificar o próximo passo para o desenvolvimento.
- Preparar-se para a mudança.
- Fazer com que a mudança aconteça.
- Monitorar a mudança e avaliar a sua eficácia no final do processo.
- Pensar o tempo todo sobre o andamento do processo, o que provavelmente nos mande de volta a observar os passos 1 ou 2 (mas que com sorte nos conduzirá a centrar o foco em torno de um novo conjunto de temas).

O desenvolvimento organizacional não é um fim em si mesmo. No longo prazo, dar o próximo passo para o desenvolvimento deveria trazer consigo uma melhora na eficácia organizacional e gerar um impacto maior.

A importância dos líderes da organização neste processo é fundamental: mantêm a união entre todos, supervisionam a estratégia e o veículo que a conduz; em alguns momentos dirigem, enquanto que em outros permitem que outros assumam responsabilidades, etc.

Precisamos de um consultor para “conduzir” o desenvolvimento organizacional? Não necessariamente. Seja qual for o caso, os consultores só podem trabalhar com aquilo que nós já temos. O ideal seria poder dirigir o nosso

9. Thaw, D. (2002), Notas não publicadas sobre capacitação. [Tradução livre do original em inglês].

próprio desenvolvimento e procurar apoio externo somente quando for necessário. Às vezes, o valor principal da contribuição de um colaborador externo é a capacidade de enxergar toda a organização com clareza; é muito difícil fazê-lo quando estamos comprometidos e envolvidos no dia a dia da organização. É óbvio que se nos encontramos “estagnados” ou se precisamos de uma perspectiva de fora ou de um facilitador externo, os profissionais do desenvolvimento organizacional podem acrescentar um valor real. Mas cuidado, geralmente não é aconselhável deixar a liderança ou a tomada de decisões nas mãos de um consultor! O ideal é que o consultor ou a consultora se associe com a organização durante algum tempo, apoie o processo e siga o seu caminho. Os assessores não têm que trazer o desenvolvimento, mas devem servir de apoio, e talvez acelerar o processo de desenvolvimento já existente na organização. Os membros de uma organização precisam tomar as decisões sobre os passos a seguir e sobre as mudanças. Se a tomada de decisões for deixada nas mãos do consultor, ou da consultora, muitas vezes acontece que as possibilidades para alcançar a eficácia e a identificação real ficam muito limitadas.

Muitas vezes as organizações ativistas encaram um desafio conhecido como a “predisposição para a ação”, que se refere à tendência a seguir atuando e reagindo às ações sem parar para refletir e para rever o que está funcionando, nem para cuidar da organização que nos permite fazer o nosso trabalho. Se quisermos que o nosso trabalho seja eficiente e sustentável, devemos destinar o tempo que for necessário para fazer uma parada no caminho e sentar para ver bem o que está acontecendo com a organização e com o seu entorno. Este tema já foi desenvolvido com maior profundidade na seção sobre estratégias e pensamento estratégico. Também é muito importante achar uma forma simples e prática para documentar estas revisões; caso contrário, é muito fácil perder a memória organizacional e repetir os mesmos erros do passado.¹⁰

A função do desenvolvimento da capacidade

O desenvolvimento da capacidade e o desenvolvimento organizacional não são a mesma coisa. O desenvolvimento organizacional se relaciona com o desenvolvimento do sistema da organização. No seu âmago, o desenvolvimento organizacional só se trata de escolher e programar conscientemente as mudanças na organização. A capacidade se refere aos recursos e às habilidades. Para que uma organização possa dar o seu próximo passo é possível que precise de mais dinheiro, uma equipe maior, outras habilidades, etc. O desenvolvimento da capacidade entra em cena depois de que temos certeza da direção que queremos seguir e sobre como queremos nos desenvolver; é muito mais que simplesmente capacitação, embora seja possível que esta forme parte dos esforços necessários para desenvolver a capacidade. O desenvolvimento da capacidade poderia incluir, entre outras coisas, a introdução de novos sistemas, procedimentos e políticas, o convite a novas pessoas com habilidades e pontos de vista necessários, ou a sua contratação (recursos humanos), a arrecadação de fundos adicionais (arrecadação de fundos) o aprendizado derivado da reflexão sobre a nossa própria prática e a de outros (através da leitura, as redes, etc.).

10. Para uma análise mais profunda sobre a formalização organizacional, dinâmica organizacional e temas relacionados, consulte os artigos de Bruinsma, Muguongo e Kinyili e Kraan que aparecem nesta publicação.

Como conseguir os recursos para financiar nossas estratégias e organizações

Até agora temos colocado e examinado algumas perguntas sobre estratégia e introduzimos o conceito de desenvolvimento organizacional. Nesta última seção exploraremos brevemente o complexo e desafiante mundo da obtenção de recursos. Especificamente, trata-se de achar o financiamento necessário para nossas estratégias e organizações.

As organizações LGBTI mais formais muitas vezes dependem, até certo grau, do financiamento de doadores e de ONGs internacionais. Em muitos países este tema se está tornando em um desafio por diversos motivos, entre os quais podemos mencionar os fatores macroeconômicos (uma renda per capita maior), a saída dos doadores, as crises econômicas globais e regionais, e assim por diante. Algumas das dinâmicas atuais que atingem a disponibilidade de financiamento para o setor LGBTI incluem:

- Uma tendência a subsumir a nossa proposta e estratégia e a escolher a opção “mais fácil”; em outras palavras, a seguir as tendências dos doadores, inclusive quando existe outra perspectiva que poderia ser mais adequada.
- A inclinação a usar a visão tática para angariar recursos em lugar de utilizar uma visão estratégica. O anterior se poderia descrever também como a visão do sobrevivente ou de “conseguir o dinheiro, seja lá como for”. A falta de uma estratégia bem articulada pode ser um fator que contribua para que isto aconteça. É mais fácil atrair o tipo de financiamento certo, ao contrário de qualquer financiamento, se nós pudermos estabelecer as nossas metas com clareza. É muito útil considerar o financiamento como um meio para alcançar as nossas metas, e não somente como um meio para manter viva a organização. Finalmente, nós formamos as organizações para poder trabalhar, e não só para ter uma organização.
- A dificuldade para contrabalançar as exigências dos doadores, relativas à maior prestação de contas e formalidade, com a necessidade de manter laços fortes com as comunidades e com o movimento LGBTI mais amplo.

Mesmo assim, é necessário levar em conta as seguintes dinâmicas emergentes dentro do setor dos doadores:

- O financiamento parece estar mudando de um financiamento vertical a um financiamento orientado a sistemas; em outras palavras, um desejo maior de colaboração e de trabalho dentro de coalizões nas quais circula um montante maior de dinheiro. Isto tem sérias implicações tanto no desenvolvimento organizacional quanto nos sistemas, e ocasiona que toda a área a cargo da administração da organização e das múltiplas equipes na organização devam ter as competências que são exigidas a todos os trabalhadores e líderes LGBTI.
- Embora o financiamento para os programas de HIV ainda é bastante importante, acredita-se diminuirá nos próximos anos.
- As crises econômicas que se estendem em várias regiões do mundo podem reduzir ainda mais o montante de dinheiro do que dispõem os doadores, o que poderia mudar o tamanho e os propósitos das doações.
- A ênfase no valor do dinheiro e a busca do impacto estão se tornando em exigências universais entre todos os doadores. Os doadores querem ver que os recursos que doam sejam aproveitados plenamente para poder assim gerar o maior impacto possível. Isto significa que as organizações LGBTI precisam poder medir o impacto que têm

as suas ações e conseguir as evidências para provar que estão sendo eficientes. Em muitos casos a pressão é útil, já que ajuda a aumentar a eficácia; entretanto, em outros significa que o trabalho se desvia para aquilo que é fácil de medir em vez de aquilo que é mais necessário (por exemplo, é mais fácil medir a discriminação ativa, mas os estigmas e os prejuízos podem ser muito mais comuns e problemáticos em alguns contextos nacionais).

- Parece haver uma ênfase maior nos enfoques com base nos direitos.
- Algumas vezes os doadores hesitam em financiar o trabalho LGBTI por medo de ser taxados como “imperialistas culturais”, quando doam recursos em contextos nacionais nos que a homossexualidade é interpretada como uma condição alheia ou estrangeira, como acontece em muitos países da África.
- Ao mesmo tempo, nos últimos anos o interesse por financiar ao setor tem aumentado muito, e atualmente o interesse por financiar o trabalho relacionado com o HIV entre os HSH está em seu melhor momento. É assim como surgem as oportunidades e os desafios, dado que o setor é muito mais do que só HSH. Como podemos continuar atendendo a todas as necessidades dos nossos beneficiários quando o financiamento para trabalhar com algumas delas é muito mais acessível?

Anthony Adero (Ishtar MSM em Nairobi, Kenia) comenta:

“Os doadores estão dispostos a financiar as seguintes áreas:

- Incidência política e legal: questionar leis e políticas discriminatórias e responder às violações dos direitos humanos através de subvenções para a documentação, os processos estratégicos, a investigação e a criação de alianças nos setores de direitos humanos, HIV/AIDS e religiosos.
- A prestação de serviços para a defesa de direitos: desenvolver serviços de saúde e legais, abrangentes para as minorias sexuais, através de subvenções para serviços de saúde sexual e HIV/AIDS, educação e assistência jurídica.
- Fortalecimento de instituições: construir habilidades e sistemas organizacionais e manter visitas e internatos de intercâmbio para os ativistas; iniciativas dos defensores dos direitos humanos, financiamento chave e criação de redes e coalizões.
- Amparo aos defensores dos direitos humanos em refúgios e desenvolvimento da capacidade para melhorar a segurança.
- Mídia e cultura: transformar a opinião pública e as atitudes sociais através de subvenções à capacitação dos meios de comunicação, a participação de instituições religiosas, festivais de cinema.
- Apoio ao ativismo, o bem-estar e cuidado dos ativistas que inclui terapia, acompanhamento grupal, refúgios, etc.

E parecem não estar dispostos a financiar:

- Eventos, mesas, exibições, atuações ou eventos esportivos e eventos de voluntariado isolados que não estejam relacionados com um plano de ação.
- Campanhas de capital (que incluem o uso de recursos de subvenções para a compra exclusiva de tecnologia e materiais).

- Viagens.
- Concursos, festivais ou desfiles.
- Patrocínio para a arrecadação de fundos ou outros eventos.
- Publicidade.
- Ingressos para eventos e festas.
- Fornecimentos.
- Financiamento de emergência para asilos e evacuações.
- Recursos chave para manter escritórios e pagar salários.

Os doadores estão dispostos a investir em organizações que possam demonstrar sustentabilidade, transparência, prestação de contas e projetos orientados a resultados a fim de investir recursos e tempo”.

Jayne Arnott (diretora do Triangle Project em Cidade do Cabo, África do Sul) adiciona:

“É evidente que os doadores não estão dispostos a financiar os gastos essenciais e as percentagens são baixas no que se refere a salários e gastos de operação, comparados com a realidade de financiar os programas e projetos relacionados.

A fatia mais interessante parece repartir-se entre o trabalho de serviços diretos relacionados com a saúde sexual, HIV e AIDS, e as iniciativas de incidência política mais específicas. Também estão gerando muito interesse nosso trabalho com lésbicas e o trabalho feito fora de Cidade do Cabo [trabalho menos urbano].

Acredito que os doadores querem mais trabalho orientado a resultados e muitas vezes são as doações mais reduzidas as que requerem os maiores processos administrativos e de prestação de contas. Os salários e gastos de operação se percebem como coisa “que não é possível medir”. Acredito que os doadores esperam que as organizações tenham a capacidade suficiente e façam o esforço necessário para gerar os seus próprios ganhos ao atrair as doações, organizar eventos, cobrar mensalidades, assim como outras iniciativas para arrecadar recursos”.

À luz do que já foi colocado acima, apresentamos aqui algumas ideias para o futuro:

- Como já vimos, o desenvolvimento de uma estratégia clara, eficiente e viável é extremamente importante. Nossas organizações precisam de estratégias que reflitam as respostas únicas delas a seus ambientes respectivos: estratégias bem pensadas e sustentadas, e que, além do mais, sejam apaixonantes; estratégias sustentadas por sistemas de supervisão e avaliação bem desenhados que possam medir o nosso progresso no decorrer do tempo e nos permitam aprender do nosso trabalho.
- Vale a pena explorar a possibilidade de trabalhar com outras organizações e instituições. Uma forma de fazer isto é através da criação de grupos, coalizões, alianças e parcerias e, na medida do possível, atraindo um montante



considerável de financiamento. No entanto, precisamos ter consciência dos riscos e desafios que isto implica. Para começar, a criação de uma parceria eficiente requer de uma grande quantidade de tempo e energia e a parceria continuará necessitando uma administração consciente durante toda a sua duração. Assim mesmo, ser parte de uma parceria quando não estamos seguros do que queremos e daquilo que somos é uma ideia muito ruim... A clareza sobre a nossa identidade, sobre o que nós vamos a entregar e sobre o que queremos obter desta relação é essencial. ¹¹

- É importante que na hora na qual formos nos aproximar dos diferentes doadores à procura de apoio escolhamos conscientemente a forma de fazer este contato. Isto não quer dizer que mudemos a nossa estratégia para nos adequar à agenda específica de cada doador, mas sim que devemos colocar o contexto do nosso trabalho e falar dele de tal forma (e com uma linguagem) que todos os doadores possam compreender. Devemos achar as coincidências entre as nossas metas e as deles, e enquadrar isto tudo dentro de uma comunicação adequada; devemos lembrar que uma das principais razões pelas que existem os doadores é para financiar as organizações e seu trabalho: eles precisam de nós para poder fazer o seu trabalho. É importante destacar que os doadores que mais valem a pena valorizam os parceiros que sabem manter as suas posições e expô-las claramente, mais do que somente condescender a todas e cada uma das suas solicitações e sugestões com a esperança de que o cumprimento destas possa garantir um financiamento sem interrupções. Uma relação sadia implica que ambas as partes negociem os limites, procurem os pontos em comum e se comuniquem claramente quando se enfrentarem a um “não”. Quando a necessidade de financiamento obriga a uma organização a considerar o seu ingresso em um mundo no qual ela não acredita ou a fazer algum trabalho que não é necessário, certamente chegou o momento de parar e considerar se aceitar uma doação não seria mais daninho que útil para a organização.
- Na falta de uma organização formal, o acesso aos recursos pode ser todo um desafio. E, neste caso, as parcerias com organizações já existentes também podem ser de grande valia se forem negociadas com cuidado. Mesmo assim, vale a pena pensar mais amplamente as estratégias para diversificar os recursos e para arrecadar fundos. Precisamos ir além dos doadores “óbvios” e explorar as opções dentro das nossas comunidades e contextos locais. Por exemplo, em alguns contextos nacionais, o “dinheiro rosa” ¹² pode ser uma fonte viável de doações individuais, mas para ter acesso a estes fundos precisamos de uma estratégia. Que incentivos têm as pessoas LGBTI para contribuir com as suas próprias organizações? E por que isto já não está acontecendo mais?
- Poderíamos considerar os esquemas de investimento social corporativo como uma fonte possível de financiamento. Muitas pessoas LGBTI são profissionais que trabalham no setor privado, em empresas ou em pequenos negócios, ou que trabalham de forma autônoma. Podem ter acesso aos recursos das suas organizações ou das organizações de seus clientes, e poderiam ser convidados a exercer pressão para que o

11. Consulte também o artigo de Dütting nesta publicação, a fim de conhecer valiosas observações sobre as parcerias e a estratégia no setor.

12. Termo coloquial para referir-se ao financiamento que provém da mesma comunidade LGBTI.

setor LGBTI receba uma fatia maior de financiamento.

- Devemos continuar a pensar sobre o financiamento de forma criativa. Por exemplo, devemos centrar o foco em uma programação capaz de gerar rendas e que possua um forte caráter social, que no seu conjunto possa desenvolver habilidades empresariais nos beneficiários e principalmente nos voluntários, ao mesmo tempo em que também ofereça oportunidades para obter lucros para as nossas organizações.

Conclusão

A organização eficiente e estratégica (quer dizer, a organização que colabora para a mudança que procuramos e que possui os recursos necessários) já está presente em muitas áreas do setor LGBTI. Este artigo unicamente sublinha alguns dos pontos chave que devem ser considerados não que diz respeito ao desenvolvimento das estratégias, ao desenvolvimento organizacional e ao financiamento na hora de conduzir esta organização para o futuro.

As pessoas e as organizações podem chegar se sentir forçadas a adotar uma posição mais defensiva e orientada à sobrevivência por causa de ameaças externas, como a retirada de doadores ou a discriminação e a hostilidade em muitos contextos nacionais e regionais. Além disso, as crises e os conflitos internos dentro das organizações podem ter o mesmo efeito. No entanto, trabalhar com uma mentalidade de sobrevivência é trabalhar desde um ponto de debilidade e de limitações, e não desde um ponto de força e possibilidades.

O desafio ao qual se enfrentam os líderes no movimento LGBTI e as organizações LGBTI é manter uma perspectiva estratégica e pensar de forma tal que seja possível traçar uma mudança viável para a consecução de suas metas. No entorno global atual, e inclusive nos entornos locais que apresentam os maiores desafios, ainda existem muitas possibilidades sem explorar nem desenvolver. Requer-se de disposição para explorar e de visão para considerar estas possibilidades em primeira instância.

Creando espacio

Em qualquer reunião de uma organização LGBTI na qual haja cinco pessoas:

- Uma é a sua melhor amiga
- Uma já foi a sua melhor amiga
- Uma é a sua última amante
- Uma é a sua amante em turno
- Uma será sua próxima amante.

É obvio que esta piada é velha e há muitos outros estereótipos como este sobre como funcionam, vivem, lutam, constroem, sofrem, se desenvolvem, crescem, acabam, incidem e celebram o nosso movimento e as nossas organizações. Mas como se desenvolvem as nossas organizações na situação atual? Em que tipo de cenário estamos trabalhando? Quais são os temas comuns e os aprendizados? Como podemos avançar?

Esta publicação, criada a partir da contribuição de profissionais em movimentos LGBTI e em desenvolvimento organizacional contribuem com respostas e pontos de vista que serão úteis e relevantes para qualquer pessoa que participe nas organizações LGBTI.

Criando o espaço está focado em seis áreas da criação de organizações identificadas como chave no desenvolvimento das organizações LGBTI:

- Vamos fazer a diferença: Como desenvolver e financiar as nossas estratégias organizacionais
- A liderança LGBTI
- A identidade LGBTI e o funcionamento dos grupos
- Dinâmicas das organizações LGBTI
- As parcerias e suas dinâmicas: organizações LGBTI que trabalham unidas para alcançar mudanças tangíveis
- Pessoas e organizações LGBTI em ambientes hostis



Para baixar o livro completo (artigos e charges) visite o site <http://creatingspacelgbti.wikispaces.com/portugues>. A presente edição está disponível em inglês, espanhol e português.

Esta Publicação e o processo editorial foram possíveis graças ao PSO, Desenvolvimento Institucional nos Países em Vias de Desenvolvimento e ao Ministério das Relações Exteriores.