

Pintura de Guerra III – Um Caso de Choque entre Culturas Organizacionais

Por Andrea Bello

Contém nota pedagógica

(2014)

Introdução

O ruído da cafeteira anunciava o começo do dia. Para ter tranquilidade no café da manhã, era preciso acordar pelo menos meia hora antes dos gêmeos, que estudavam pela manhã e demandavam muita atenção, sobretudo quando Maria Cecília passava por fases difíceis no trabalho. Em geral, eles já estavam dormindo quando ela chegava em casa e o momento antes da saída para a escola era o único tempo de qualidade que os três conseguiam compartilhar.

Normalmente, ela aproveitava o primeiro horário da manhã para caminhar, mas nos últimos meses era praticamente impossível. Saía cedo, chegava à noite, pagava hora extra para Felícia, a empregada, ficar com os meninos, dormia tarde, tinha insônia e, no outro dia, tudo de novo, sempre com a promessa de que na próxima segunda-feira começaria a dieta e passaria a fazer uma atividade física todos os dias. A única coisa da qual ela ainda não abria mão era de arrumar tempo para se maquiar, com calma, enquanto organizava mentalmente seu dia. A maquiagem era sua pintura de guerra.

E os seus dias precisavam ser cada vez mais organizados, pois o novo projeto que ela coordenava tornara-se um ponto de conflito entre múltiplas culturas organizacionais que deveriam convergir em políticas públicas e resultados. Ao invés disso, o projeto estava, na opinião dela, tornando-se uma queda de braços entre os entes parceiros. Olhando para o espelho, ela pensava em como seria a reunião de hoje. Será que ela conseguiria implantar um fluxo de informações e processos que poderiam contribuir para o saneamento dos problemas que afligiam o projeto? Seriam os problemas aqueles que ela havia mapeado? Seria isso o suficiente?

O campo

No Brasil, a escolaridade não é o maior obstáculo à conquista da equidade entre os gêneros. As mulheres têm média de escolaridade superior à dos homens, mas são discriminadas quando tentam inserir-se no mercado de trabalho ou participar dos espaços de poder e de tomada de decisão¹. Essa realidade é agravada, muitas vezes, pela responsabilidade solitária sobre os filhos menores, pela cultura patriarcal e machista, pelo preconceito de etnia e, em muitos casos, pela violência doméstica. Esse cenário é uma das grandes contradições do mundo contemporâneo, onde o desenvolvimento social e o econômico caminham em passos dissonantes e com diferentes ritmos de evolução.

Um levantamento do Banco Mundial provou que um dos principais entraves para o desenvolvimento econômico, sobretudo dos países emergentes, é a miséria, que tem suas raízes fincadas na ausência de políticas públicas para mulheres das classes menos favorecidas e que, junto com seus filhos e filhas, constituem o extrato mais vulnerável da população. Diante disso, o Brasil começou a sofrer pressão de organismos internacionais, incluindo o Banco Mundial e a ONU, para promover políticas públicas de equidade de gênero, visando a diminuir a miséria, aumentando as chances competitivas do País e melhorando sua classificação no mercado internacional.

Ganha destaque, então, uma agenda de promoção de políticas voltadas para as questões de gênero, potencializadas pela ascensão de diversas mulheres a cargos estratégicos e da alta chefia, dentro e fora do Governo Federal. Nesse contexto, a Secretaria Nacional de Mulheres (SNM) tem um aumento no seu orçamento, o que permite a ampliação da oferta de editais de projetos. Esse aumento de orçamento, aliado ao clima de desconfiança que passou a contaminar os órgãos da administração federal em relação aos convênios com Oscips e ONGs, orientou as diretrizes da SNM para que essa estabelecesse convênios com estados.

O primeiro convênio desse tipo celebrado com a Secretaria Estadual de Educação (SEE) tinha como objetivo fomentar a ascensão profissional de mulheres que trabalhavam no serviço público. O projeto chamava-se “Salto Profissional” e como na época Maria Cecília vivia momentos difíceis dentro da SEE, na Diretoria de Extensão (DEX)², foi convidada pela Diretoria de Relações Intersecretoriais (DRI) para assumir, em 2004, sua coordenação³.

Por conta dessa experiência exitosa de quase dois anos, ainda em curso, surgia agora outro projeto com o objetivo de apoiar a organização coletiva em cooperativas de mulheres, mães de alunas e alunos carentes

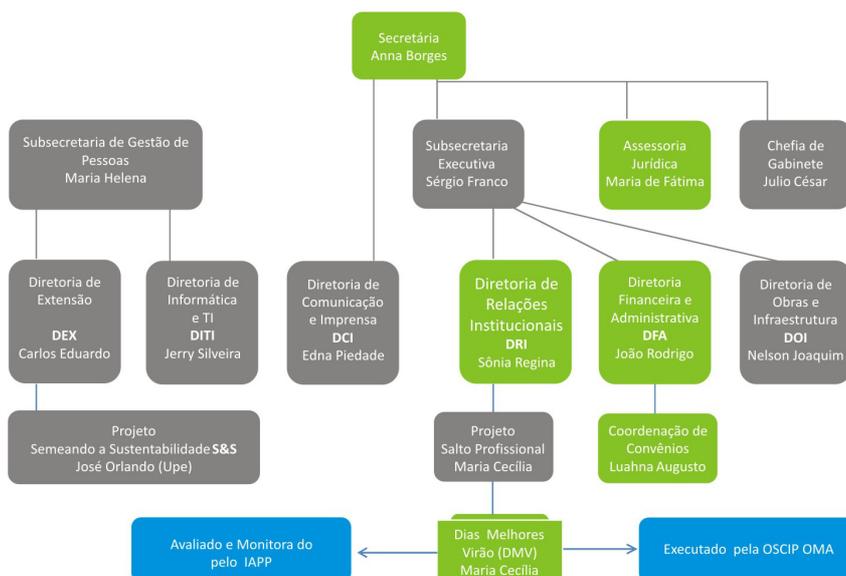
das escolas públicas do estado, por meio do projeto “Dias Melhores Virão”. O “DMV” iria contemplar mulheres pertencentes às comunidades carentes do entorno de escolas públicas, nos 25 municípios com o menor IDH do estado e contava com um orçamento de 5 milhões de reais, durante 24 meses.

Dadas as especificidades do objeto, desde as primeiras discussões sobre a celebração do convênio, ficou claro que esse também deveria ser executado via terceiro setor e que seria importante haver uma ferramenta de avaliação e monitoramento que resultasse em uma análise acadêmica da implementação da política, aplicando a modelagem criada para a execução do “Salto Profissional”.

Desta forma, a governança do projeto envolveria Governo Federal, governo estadual, terceiro setor, instituto de pesquisa, diretores, professores e funcionários das escolas e comunidades, além de um comitê de acompanhamento composto por representantes das secretarias municipais de educação e assistência social. O projeto estava organizado em 4 metas:

1. cadastrar e levantar a situação econômica das beneficiárias;
2. desenvolver ações de formação e assessoramento para as beneficiárias;
3. apoiar a organização dessas em cooperativas;
4. avaliação e monitoramento.

A Secretaria de Educação continuava com a mesma configuração, pois o governador do estado havia sido reeleito e Anna Borges fora mantida como secretária:



Sônia Regina, Diretora da DRI, indicou Maria Cecília para secretária da pasta, e, também, Anna Borges sugeriu sua nomeação como supervisora

do termo de parceria, tendo em vista sua experiência adquirida na gestão do “Salto Profissional”. Maria Cecília, que acabara de entrar no Mestrado em Administração Pública, entendeu aquilo como mais uma oportunidade de unir teoria à prática, por meio de mais um desafio profissional que agregaria muito valor à sua experiência como servidora. Foi feito o segundo chamamento público para seleção de Oscips e novamente houve uma única proponente, a Organização Mulheres em Ação (OMA), que foi declarada vencedora do certame. O Instituto de Análise de Políticas Públicas (IAPP) mais uma vez foi contratado para avaliar e monitorar o projeto e, desta forma, aquele sonho de sensibilizar a média e a alta gerência da SEE para uma lógica mais profissional de gerenciamento de projetos – defendido com veemência por ela e Sônia Regina quando aconteceu o chamamento público do “Salto Profissional” – começou a se concretizar. Uma memória administrativa havia sido criada na SEE e, por isso, o tempo e os recursos alocados na construção do DMV foram menores.

Contudo, aquele arranjo de múltiplas culturas organizacionais traria experiências que Maria Cecília ainda não havia vivenciado e que, na sua visão, seria muito difícil para uma servidora de carreira gerenciar contando apenas com o apoio da média gerência, ou seja, de sua chefia imediata, sem insumos financeiros, materiais ou humanos, uma vez que todos os recursos do convênio seriam repassados para as entidades executoras do projeto.

A Guerra

I Batalha

Durante o primeiro semestre, a Oscip realizou o cadastro das mulheres interessadas em participar do projeto e elaborou, com base em um questionário que foi aplicado, um diagnóstico da situação das beneficiárias. Verificou-se que 60% se declararam pardas, 40% só possuíam o ensino fundamental incompleto, 18% eram casadas, e as médias de idade e número de filhos eram dos 28 aos 37 anos e 3 (três), respectivamente. Além disso, poucas trabalhavam e quando trabalhavam, em geral, era como domésticas ou diaristas. E, ainda, apenas 10% delas estavam cadastradas no “Bolsa Família”, mesmo com filhos matriculados regularmente, por desconhecimento ou por falta de documentação.

Desta forma, a SEE possuía, também, o desafio de mobilizar as secretarias municipais de assistência social para atenderem às mulheres, de modo a assegurar um meio de subsistência para elas até que o projeto começasse a ter impacto financeiro em suas vidas. Isso tornava ainda mais complexa a governança do projeto, pois o máximo que a SEE poderia fazer era sensibilizar os gestores e as gestoras municipais, buscando seu envolvimento.

Maria Cecília recebeu a primeira prestação de contas da OMA e o primeiro relatório do IAPP de avaliação e monitoramento. Nesse momento, ela percebeu duas questões: a primeira era que aqueles resultados parciais poderiam subsidiar outras políticas públicas e, portanto, seria fundamental sua publicização. A segunda era que a OMA tinha *expertise* no objeto do convênio, mas carecia de aprimoramento nas suas atividades-meio. Isso porque os relatórios não tinham padrão, o fluxo de informações era ruim, a comunicação era feita única e diretamente com a coordenadora-geral do projeto da Oscip, Ana Cláudia, que também estava envolvida em uma série de outras funções e projetos dessa organização, apesar de sua carga horária no projeto ser de 40h. Assim, era difícil acessá-la e, a despeito da insistência de Maria Cecília, nenhum contratado ou contratada foi designado para ser seu ponto focal em questões do dia a dia.

Como todos os recursos foram repassados para a Oscip (excetuando-se os 500 mil reais da avaliação e monitoramento que seriam pagos ao IAPP), assim como a execução de todas as metas e respectivas atividades, Maria Cecília tinha dificuldades para responder quando indagada pela sua chefe ou pela secretária sobre como estava o projeto. Essa situação estava gerando constrangimentos internos para ela e deixava sua posição como Supervisora do Termo de Parceria muito frágil.

Outra situação que a constrangia era o acesso direto que a coordenadora-geral do projeto e a Presidente da OMA, Ana Cláudia e Alice Maria, respectivamente, tinham com o Governo Federal, com Sônia Regina e Luahna Augusto – coordenadora de convênios –, muitas vezes decidindo questões relacionadas ao projeto, sem que Maria Cecília fosse consultada, ou negociando prazos e tarefas que essa havia estipulado. Assim, o fluxo de conversas informais sobre o projeto e seus rumos corria em paralelo ao trabalho de Maria Cecília, e sua opinião em relação à necessidade de profissionalizar e padronizar os processos – afinal, seriam 24 meses de trabalho com um orçamento de 4, 5 milhões – era compartilhada apenas por Sônia Regina.

Diante disso, Maria Cecília decidiu fazer uma reunião para ajustar algumas questões relacionadas à prestação de contas e à publicização dos resultados do primeiro semestre do projeto. Infelizmente, a receptividade não foi a esperada.

Primeiro, em relação à publicização dos resultados do primeiro semestre, Ana Cláudia e Alice Maria foram contra, dizendo que isso era propriedade intelectual da OMA e que deveria ser pensada uma maneira de publicar os resultados antes de publicizá-los, a fim de impedir que, segundo elas, “acadêmicos de ar-condicionado” se apropriassem dos resultados do trabalho da Oscip. Maria Cecília discordava, entendia que a aplicação do questionário, o cadastro e o diagnóstico foram feitos com

dinheiro público e, desta forma, a informação também era pública e deveria ser disponibilizada o quanto antes, uma vez que os dados iriam “envelhecer”.

O Coordenador do IAPP, Haroldo Silveira, concordava com Maria Cecília, mas compreendia o ponto de vista da OMA. Sendo assim, ele se propôs a, via instituto, organizar uma publicação contendo os dados, a fim de que essa fosse lançada no I Encontro de Mulheres, a ser realizado pelo projeto como uma das atividades formativas.

Maria Cecília concordou. Ficou acordado, também, que toda a discussão sobre a publicação – devido ao tempo exíguo até a data do encontro – seria feita por *e-mail*, o que mais tarde trouxe ônus para Maria Cecília.

A OMA resistiu muito em acatar as sugestões de Maria Cecília em relação aos processos, organização das atividades-meio, fluxo de informações e publicização dos repasses financeiros da SEE no *site* da Oscip, que era, na opinião de Maria Cecília, inadequado e pouco transparente nesse quesito. Ana Cláudia e Alice Maria alegaram que tinham mais de 20 anos de experiência em projetos dessa natureza, diversas parcerias com entidades públicas e privadas, inclusive internacionais e, mais, Ana Cláudia havia sido, inclusive, Coordenadora de Políticas de Formação na SNM; e que estavam cientes de que algumas coisas precisavam ser ajustadas, o que seria providenciado; porém, o mais importante era mobilizar as beneficiárias do projeto, além de capacitá-las.

Maria Cecília se viu diante de um dilema: se impusesse sua opinião, acirraría ainda mais o clima de antagonismo que começava a se desenhar entre ela e as representantes da Oscip. Se recuasse, não resolveria os problemas já anunciados. O que fez ela? Recuou e acatou o que a Oscip queria, contrariada, mas cordata.

Durante a semana, houve o caos. A OMA, totalmente focada no I Encontro de Mulheres, deixou em segundo plano todas as demais incumbências pactuadas em reunião, inclusive as questões envolvendo a publicação. Maria Cecília estava cada vez mais irritada, sobretudo por conta de sua leniência.

As trocas de *e-mail* tornaram-se cada vez mais beligerantes entre ela e Ana Cláudia, que divergiam em relação ao viés da publicação. Maria Cecília queria um texto neutro. Ana Cláudia queria um texto politizado. Ao lado de Maria Cecília estava Haroldo Silveira, que concordava com a ideia de que o texto da publicação não deveria ser datado. Maria Cecília colocava em cópia, em todos os *e-mails*, sua chefe – muito respeitada tanto por Ana Cláudia quanto por Alice Maria. As três se conheceram na militância pelas políticas para mulheres décadas atrás e compartilhavam

uma trajetória de engajamento político comum. Porém, Sônia Regina estava envolvida com os preparativos de um congresso internacional de educação e não podia dar atenção a essa questão da publicação dos resultados do projeto “DMV”.

Em um dos *e-mails*, querendo encerrar a discussão que, na visão de Maria Cecília, havia tomado um rumo ideológico, ela decidiu “bater o martelo”, pontuando que certamente Ana Cláudia compreenderia sua posição e decisão, uma vez que essa já havia ocupado cargo de confiança no serviço público e que a Oscip estava subordinada à SEE. Foi a gota d’água em um piscina já transbordante de animosidades e flagrantes diferenças em relação a como o projeto deveria ser conduzido.

Ana Cláudia e Alice Maria, juntas, enviaram um *e-mail*, que Maria Cecília considerou acusatório e desqualificador do seu trabalho, para Sônia Regina, insinuando que havia ocorrido uma quebra de confiança e que, por conta disso, a Oscip estaria avaliando se continuaria sua parceria com a SEE. O *e-mail* deixava muito clara, na interpretação de Maria Cecília, a intenção de que ela deveria ser substituída na função de Supervisora do Termo de Parceria.

Percebendo isso, Sônia Regina, como Diretora da DRI, respondeu à Oscip ressaltando que estava percebendo a queda de braços desenhada naqueles *e-mails* e questionava onde se queria chegar. Convocou uma reunião para depois da abertura do I Encontro de Mulheres, a fim de esclarecer os pontos levantados pelas duas partes. Foi deixado fora dessa reunião o IAPP, cuja postura, na opinião de Maria Cecília, era de total alinhamento com a SEE, ciosos de seus compromissos contratuais, parceiros nas suas angústias, diante dos desafios que o projeto “Dias Melhores Virão (DMV)” implicava.

Houve a abertura do encontro e, em seguida, o grupo se reuniu: Maria Cecília, Sônia Regina, Luahna Augusto, Ana Cláudia e Alice Maria. Sônia Regina iniciou a reunião elogiando todas e dizendo o quanto aquele projeto era importante para a vida de centenas de mulheres pobres, mães e seus filhos, e que todas tinham a responsabilidade de fazê-lo dar certo e que, além disso, elas eram um exemplo de mulheres com poder de decisão fazendo a diferença.

Ana Cláudia disse que concordava, mas elencou uma série de posturas de Maria Cecília que ela reprovava. Desde seu estilo burocrático, passando pela sua insistência em cobrar relatórios, planilhas desnecessárias em sua opinião; afinal, foi pactuado no termo de parceria que as prestações de contas seriam semestrais, até o fato, segundo Ana Cláudia, gravíssimo de ela ter dito que havia uma relação de subordinação da Oscip para com a SEE, e assumido a coordenação editorial da publicação como se essa fosse da secretaria. Tanto Ana Cláudia quanto Alice Maria

sentiam-se profundamente ofendidas com a postura de Maria Cecília e diziam que, para além de tudo, o problema da supervisão dela passava pela falta de alinhamento político e da ausência de experiência como militante na pauta da equidade de gênero, ainda nova para Maria Cecília, mas onde elas militavam desde os anos 1980.

Além disso, elas – Ana Cláudia e Alice Maria – tinham uma história de vida, de luta, em diversas instâncias governamentais, incluindo a federal. Havia sido perseguidas durante o Regime Militar e, ainda, que apesar do comportamento de Maria Cecília ter sido considerado por elas totalmente equivocado, elas poderiam ter feito queixa diretamente à secretária, de quem eram amigas pessoais, mas preferiram manter o problema no âmbito da DRI, com Sônia Regina.

Maria Cecília ficou perplexa! Para ela, era um discurso surreal. Era inconcebível, na visão de Maria Cecília, tratar suas sugestões como exagero burocrático. Era ainda mais inconcebível reduzir ao uso incorreto da palavra “burocracia” ajustes processuais urgentes, necessários e mínimos para que o projeto tivesse maior transparência, para que a SEE figurasse como protagonista no planejamento das ações a serem implementadas e tivesse pleno e rápido acesso a todas as informações pertinentes.

Havia um flagrante choque de culturas organizacionais, não apenas no âmbito da Oscip – Órgão Público, mas entre as profissionais incumbidas de executar a política. Elas pertenciam a tempos históricos diferentes e isso se refletia na forma como trabalhavam. Além disso, na opinião dela, os demais comentários foram completamente desnecessários e, ainda, desqualificavam seu trabalho, valores e cultura.

Naquele momento, ela decidiu tomar uma postura profissional asséptica, formal, focada nas suas responsabilidades e decidiu que, a partir dali, se comunicaria apenas por ofício com a Oscip, ainda que essa não estivesse habituada a esse tipo de formalismo, sobretudo com um órgão considerado parceiro.

II Batalha

O clima de suspeição sobre convênios com entidades privadas sem fins lucrativos perdurou no Governo Federal, agravado por uma denúncia envolvendo o Ministério da Promoção Social (MPS), ao qual está subordinada a SNM. Com isso, o ministro determinou que fosse feito um levantamento minucioso de todos os convênios realizados nos últimos 10 anos, inclusive com estados. O convênio da SEE relacionado ao “Salto Profissional” foi considerado regular, mas o convênio do “DMV” foi considerado irregular, pois as informações sobre sua execução não estavam corretamente postadas no Sistema de Acompanhamento de Convênios Públicos (SACP). Sendo assim, foi designada uma comissão

especial de análise técnica do convênio para avaliar, *in loco*, a documentação referente à execução física e financeira do projeto.

Divergindo desse posicionamento, Maria Cecília disponibilizou tudo que possuía em relação ao projeto para a Comissão da SNM. Por considerar muito grave classificar o convênio como irregular, uma vez que a documentação estava postada no SACP, porém em abas erradas, Maria Cecília encaminhou à Sônia Regina um relatório parcial do projeto. E ainda, por meio da DRI, solicitou que a Assessoria Jurídica avaliasse se a SNM estava procedendo dentro de suas atribuições ou se havia uma parcialidade negativa para com o convênio da SEE relacionado ao “DMV”, como alegavam as representantes da OMA. Segundo elas, a equipe que estava na chefia da SNM possuía problemas pessoais com Alice Maria e com Ana Cláudia, por conta da passagem dessa última como coordenadora.

De fato, na visão de Maria Cecília, as técnicas da SNM demonstraram muita má vontade em relação ao projeto e à OMA. Mas, além disso, a documentação apresentada não foi suficiente para sanar as exigências da Comissão da SNM. Seria necessária uma visita à sede do projeto, alugada pela Oscip, a fim de que fosse verificado o que faltava. Como o convênio da SNM era com a SEE e não com a OMA, foi feito um ofício naquele mesmo dia solicitando a visita para o dia seguinte.

A Oscip argumentou que seria impossível recebê-las, pois estava ocupada com a organização de eventos nos municípios e outras agendas correlatas ao projeto. As técnicas da SNM argumentaram que, pelo termo de parceria, a Oscip tinha a obrigação de manter atualizada e à disposição toda documentação relacionada à execução física e financeira do projeto, a qualquer tempo, mas concederam mais três dias, adiando o retorno da equipe para Brasília, a fim de poderem visitar a sede do projeto. Durante todo o tempo em que permaneceram na SEE, Maria Cecília ouviu dessas, por diversas vezes, comentários depreciativos sobre Ana Cláudia e a OMA. Para ela, estava muito claro o clima de animosidade recíproca entre as técnicas da SNM e as representantes da Oscip.

Nesse momento, Maria Cecília percebeu que a secretaria, mais especificamente ela e a DRI, estavam no meio de uma linha de fogo, com problemas muito anteriores à relação da SEE com a SNM e com a Oscip.

III Batalha

Foi nesse contexto que Maria Cecília decidiu elaborar um documento minucioso, contendo diversas recomendações, e submetê-lo à Comissão de Avaliação do Termo de Parceria, da qual faziam parte Sônia Regina, Luahna Augusto e Sérgio Franco, subsecretário-executivo da SEE.

Foi agendada uma reunião entre a Supervisão do projeto e a Comissão de Avaliação e, nela, Maria Cecília apresentou o documento. Ela tomou

o cuidado de usar palavras como “sugiro” e “recomendo”, pois sabia que havia um relacionamento de amizade, com conexões políticas e profissionais entre Luahna Augusto e Ana Cláudia, e não queria alimentar a “rádio corredor” de que os problemas do projeto se resumiam às diferenças entre ela e as representantes da OMA.

Como Maria Cecília já esperava, Luahna Augusto levantou, durante a reunião, a questão dos conflitos cada vez mais acirrados entre a supervisora do “DMV” e a OMA. Criticou a opinião de Maria Cecília em relação ao fato de que Ana Cláudia dava demasiada atenção às ações de mobilização, preterindo as atividades-meio, e que haviam ocorrido falhas no planejamento do Encontro de Mulheres, planejamento do qual Maria Cecília não participara.

Luahna Augusto sugeriu que fosse encerrada a parceria com a OMA, uma vez que os conflitos entre essa e Maria Cecília eram, na opinião dela, insanáveis. Sônia Regina, por sua vez, disse que não deveria se proceder dessa forma; afinal, isso teria um custo político e administrativo para a secretaria. Como romper unilateralmente um termo de parceria com base nas observações que Luahna estava fazendo?

Maria Cecília disse que reduzir os problemas do projeto às questões de relacionamento interpessoal era ingênuo e amador, o que deixou Luahna Augusto muito contrariada. Finalmente, Sérgio Franco disse que apoiaria Maria Cecília e que ela deveria, no ofício a ser enviado à Oscip, mudar os verbos “sugerir” e “recomendar” para “determinar”. Todos assinaram o documento, concordando com o conteúdo, inclusive Luahna Augusto.

Ficou combinado que o ofício seria entregue em reunião, dali a três dias, à OMA. Antes de sair, porém, Luahna Augusto disse que tinha certeza de que Ana Cláudia e Alice Maria não aceitariam aqueles termos. Chegado o dia da reunião, Sônia Regina não pôde estar por motivos de saúde. Reuniram-se, então, com as representantes da Oscip, Maria Cecília, Luahna Augusto e Sérgio Franco. O subsecretário iniciou a reunião dizendo que, devido aos problemas do projeto, a SEE resolveu indicar uma série de mudanças e ajustes nesse. Ele reforçou que estava em contato permanente com Maria Cecília – em cópia de *e-mails* que essa enviava à OMA – e que entendia que tais problemas deveriam ser sanados o quanto antes; afinal, eram 4,5 milhões de reais a serem executados.

Ana Cláudia ficou muito irritada com essas palavras e disse que o subsecretário estava mal informado, que eram inverídicas as afirmações de que o projeto estava com problemas. Luahna Augusto permaneceu em silêncio, mesmo quando Ana Cláudia disse que o texto do ofício era injusto e inexecutável. Maria Cecília explicou que a minuta foi proposta por ela, mas que todos concordaram, inclusive Luahna Augusto que, nas palavras de Maria Cecília, não era “nenhuma mocinha ingênua e sabia o que estava assinando”.

No meio da discussão, o subsecretário precisou se ausentar e restaram na sala Maria Cecília, Ana Cláudia, Alice Maria e Luahna Augusto. Quando Maria Cecília criticou a organização do Encontro de Mulheres, dizendo que as instalações não foram adequadas e que ela não foi chamada para o planejamento dessas, Ana Cláudia perguntou em que mundo ela vivia.

Seguiu-se uma discussão acalorada entre Maria Cecília e Ana Cláudia. Nesse momento, Alice Maria assumiu a mediação do conflito e propôs, como encaminhamento, que a reunião se encerrasse e que a Oscip tivesse dois dias para apresentar uma contraproposta daquele documento, e que a SEE não formalizasse o ofício até então. Luahna concordou e Maria Cecília também. Ficou agendada uma reunião para a próxima segunda-feira, quando se fecharia o teor do ofício que a SEE enviaria à Oscip, a partir das sugestões dessa.

IV Batalha

Segunda-feira. O cheiro do café agora inundava todos os cômodos do pequeno apartamento. Os gêmeos já haviam ido para a escola. Olhando para o espelho, Maria Cecília pensava em quais seriam as suas chances de lutar contra questões culturais tão arraigadas nas pessoas com quem trabalhava. Pensava no personalismo, nas conexões políticas substituindo as conexões profissionais, pensava no tom pejorativo recorrentemente dado à burocracia e da relação de amor e ódio entre os que se dizem militantes de alguma coisa e o Executivo, ao mesmo tempo em que dele dependem para terem recursos para seus projetos. Pensava, principalmente, em como seria aquela reunião e se, de fato, não era ela quem estava errada. Afinal, ela podia ter escolhido a guerra certa, mas talvez estivesse no exército errado.

Qual postura deveria ter na reunião de hoje? Como sanar os problemas do projeto? Como equalizar as diferenças culturais entre os diversos atores envolvidos na realização do projeto, para que esse fosse bem-sucedido e as mulheres, mães pobres e seus filhos, que nada tinham a ver com aquilo tudo, pudessem ser beneficiados pela política pública? Qual a melhor postura para esvaziar aquele choque de culturas organizacionais que já havia se tornado algo pessoal para todas?

Glossário

CEL – Comissão Especial de Licitação

CES – Comissão Especial de Seleção

DCI – Diretoria de Comunicação e Imprensa

DEX – Diretoria de Extensão

DFA – Diretoria de Administração e Finanças
DITI – Diretoria de Informática e Tecnologia da Informação
DMV – Projeto “Dias Melhores Virão”
DOI – Diretoria de Obras e Infraestrutura
DRI – Diretoria de Relações Internacionais
IAPP – Instituto de Análise de Políticas Públicas
LNL – Lei Nacional de Licitações
MPS – Ministro de Políticas Sociais
PNPPM – Plano Nacional de Políticas Públicas de Mulheres
SEE – Secretaria de Estado de Educação
SNM – Secretaria Nacional de Mulheres
S&S – Semeando a Sustentabilidade
OMA – Organização Mulheres em Ação
Upe – Universidade Pública Estadual

Notas

- ¹ BELLO, Andrea. R. A Evolução do Programa Pró-Equidade de 2005-2013. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Ebape, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2014.
- ² Os desafios e a saída de Maria Cecília da DEX são abordados no estudo de caso “Pintura de Guerra I Tomada de decisão individual e organizacional”, publicado pela Casoteca.
- ³ A construção do arranjo de Governança Colaborativa e os desafios enfrentados por Maria Cecília para implementação do projeto “Salto Profissional” são abordados no estudo de caso “Pintura de Guerra II – os desafios da governança colaborativa”, publicado pela Casoteca.