

O fortalecimento do protagonismo e da sustentabilidade das OSCs

Este artigo sistematiza o propósito, a abordagem, os referenciais básicos e a metodologia de trabalho da Equipe DI (Equipe de Apoio ao Desenvolvimento Institucional das OSCs) no âmbito do Fundo de Transição (2020-2024) da Fundação OAK no Brasil.

1. A origem: o Fundo de Transição

No final de 2019 a OAK Foundation decidiu atualizar sua política para o Brasil (<https://oakfnd.org/programmes/brazil/>), revisando as temáticas prioritárias. Com isso, algumas organizações parceiras deixaram de figurar em seu Programa Brasil a partir do início de 2020. Diante desta situação, a OAK F. decidiu instituir um Fundo de Transição de quatro anos (maio 2020 - abril 2024), paralelo ao seu Programa Brasil, por meio do qual essas organizações parceiras seguiriam recebendo recursos (de forma decrescente a cada ano, via Fundo Socioambiental Casa) e teriam um apoio ao seu processo de fortalecimento (via Equipe DI) com vistas a poderem se tornar mais fortes e sustentáveis mesmo sem o apoio da OAK.

O Fundo de Transição conta com sete organizações, todas localizadas na Região Metropolitana do Recife: FASE-PE, CENDHEC, FÓRUM SUAPE, AMECICLO, CPDH, BIGU e ACCU (Associação Comunitária Caranguejo-Uçá).

2. As OSCs: relevância estratégica

Há muito tempo que a dinâmica social não é mais tratada de forma binária – Estado e Mercado –, reconhecendo-se um terceiro componente – o da sociedade civil. A promoção do interesse público via Estado segue sendo um fenômeno complexo e cheio de contradições, especialmente com a captura do Estado por grandes interesses privados. A incorporação de uma ética de responsabilidade pública e do princípio da sustentabilidade nas empresas mostra-se lenta, desigual e, muitas vezes, orientada mais por estratégias de marketing do que por convicções. Para contrabalançar e desafiar esses limites e contradições é que a sociedade civil encontra sua razão de ser – exercer influência social, política e cultural, difusa e/ou concentrada, para erigir o interesse público como vetor da política e da economia.

Sociedade civil aqui é considerada como o conjunto diverso e complexo de grupos e coletivos informais, associações, organizações, movimentos sociais, redes e plataformas, institutos e fundações, minúsculas, pequenas, médias e grandes, de instituição voluntária e de caráter autônomo, mobilizadas em torno do propósito de tornar a vida das pessoas mais significativa, aperfeiçoar a sociedade e, eventualmente, disputar seus rumos. A sociedade civil é atravessada por visões e perspectivas de todos os matizes ideológicos sendo, portanto, território de ferrenha disputa de poder.

Dois fatores históricos foram fundamentais para a emergência do conceito de sociedade civil nos debates contemporâneos: a tendência das experiências socialistas a sufocar a vitalidade, a diversidade e o desenvolvimento autônomo das comunidades, etnias

e grupos sociais, e a frustração com a qualidade do desenvolvimento e da democracia e as promessas do capitalismo no mundo ocidental no pós-guerra.

Desde os anos 1970-80 o mundo viu uma crescente efervescência das organizações da sociedade civil, em todos os continentes, em mobilizações contra o autoritarismo estatal e o mega-poder das corporações transnacionais. Nas últimas décadas a própria sociedade civil se globalizou, com a proliferação de inúmeras redes e plataformas internacionais voltadas à defesa de direitos e à ampliação de uma esfera pública não estatal.

Foi o que aconteceu também no Brasil, a partir da crise da ditadura militar (1964-1985) e da crescente oposição ao regime, a partir de lideranças políticas, sociais, acadêmicas, religiosas e da mídia independente. O locus da resistência e da oposição possível ao regime foi, em larga medida, o ambiente das associações populares e comunitárias e das comunidades eclesiais, forte embrião da sociedade civil organizada no Brasil.

É no contexto de criação e fortalecimento dos grupos e movimentos sociais, do nível local, ao estadual e ao federal, que surgem, primeiro, os centros de assessoria (anos 1970/80) e, depois, as ONGs (1990) para, por fim, o termo organizações da sociedade civil vir a englobar toda a diversidade de sujeitos da sociedade civil organizada (anos 2000).

Nos últimos anos o mundo tem assistido ao fortalecimento de regimes autoritários, os quais buscam restringir o espaço cívico e o ativismo autônomo da sociedade civil. Veja-se o caso do Brasil...

Neste contexto, torna-se ainda mais vital poder contar com todo um ecossistema social autônomo na sociedade, capaz de agregação de interesses e identidades sociais, representação qualificada diversa e voz própria na esfera pública, de forma a fortalecer o arco de sujeitos coletivos que defendem direitos e disputam os rumos da democracia e do desenvolvimento no país.

O necessário fortalecimento da capacidade de ser sujeito relevante em tais disputas na sociedade é o propósito mais geral do apoio ao desenvolvimento institucional das OSCs.

3. O conceito: Desenvolvimento Institucional (DI)

A noção de desenvolvimento institucional (DI) entrou em voga no campo das organizações da sociedade civil (OSCs) brasileira a partir do início dos anos 1990, provinda de Ongs europeias e organismos multilaterais.

Ela responde à necessidade emergente no período 1960 - 1980 de nominar o papel e o fortalecimento das OSCs e na sua então crescente influência sobre os rumos da democracia, do desenvolvimento e da sociedade de forma mais ampla.

A noção de DI, diferente de desenvolvimento organizacional e *capacity building*, enfatiza a contribuição das OSCs no desenvolvimento da institucionalidade (valores, padrões, relações, políticas públicas, cultura, etc.) da sociedade (*institutional software*).

O propósito de o conceito de DI referir ao desenvolvimento de *instituições* e não ao de *organizações* não é ocasional. Isto quer indicar que o que se busca desenvolver e aprimorar não é somente a dimensão de performance das ações e da gestão das organizações (capacidades, estruturas, gestão, resultados, procedimentos, instrumentos), mas também sua dimensão sociopolítica (identidade, base social, promoção de causas, cultura organizacional, protagonismo no espaço público, alianças e padrões de interação,

etc.); isto é, sua capacidade de contribuir para a mudança da institucionalidade na qual se situa.

Não existe um conceito de DI universalmente aceito. Com o tempo, várias nuances e mudanças foram sendo incorporadas nas reflexões e nas práticas de apoio ao DI de OSCs.

Uma definição genérica seria:

“O desenvolvimento institucional compreende todos os processos e iniciativas que visam a assegurar a realização da missão de uma instituição de forma duradoura”.

Já, uma definição mais precisa e atual poderia ser:

“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”.

Compreender o desenvolvimento institucional de uma OSC significa, portanto, ser capaz de identificar tais movimentos, padrões e conexões, ora tangíveis, ora latentes ou subjacentes, de forma a chegar a estabelecer uma **chave de leitura** da organização.

O apoio ao desenvolvimento institucional de uma OSC para nós significa favorecer e apoiar o processo a atitude e a capacidade da organização se ver e se pensar de forma integral e sistêmica em seu contexto e ser capaz de identificar e propor soluções aos seus desafios estratégicos, condição para maior protagonismo com sustentabilidade.

Há vários termos similares a “desenvolvimento institucional” em uso ao nível internacional, alguns dois quais utilizados como sinônimo de DI:

- Desenvolvimento Organizacional (DO) é um termo já antigo, oriundo dos estudos da administração de empresas, que migrou para o campo das OSCs nas décadas de 1980/90. DO tende a focar sobretudo os elementos de performance da organização, sua dinâmica interna. Há algumas instituições, autores e profissionais que utilizam o termo como sinônimo de DI, justificando que o desenvolvimento é de organizações e não de instituições.

- Fortalecimento Institucional (FI) é uma variante de DI, ocorrendo um leve deslocamento de sentido: enquanto DI remete à trajetória e à dinâmica geral (interna/relações externas) próprias das organizações, o FI revela a intencionalidade de alguém/alguma instituição em apoiar o DI de uma organização e/ou de um campo de organizações. O FI está assim mais relacionado à ação concreta de fortalecer uma organização, promover seu DI (FI como uma estratégia específica de DI em determinado momento).

- Desenvolvimento de Capacidades (DC) ou *capacity building* é um termo diferente dos demais acima, relativamente mais restrito, focado na intenção de fortalecimento de capacidades (sobretudo técnicas) de uma organização. É importante notar que as capacidades são importantes para o DI de uma organização, mas não significam tudo o que ele compreende. O fortalecimento de capacidades tende a focar em desafios instrumentais e objetivos, como os de ordem técnica, gerencial e de desempenho.

- Avaliação Adaptativa representa o avanço dos processos avaliativos em serem mais processuais, regulares e permanentes durante a vigência de um projeto, evitando concentrar a avaliação apenas no final do ano ou do projeto. O DI pode entrar neste processo de avaliação ou não. A tendência é que a ênfase esteja na reflexão centrada nos indicadores e resultados.

Há outros tantos processos de apoio ao DI de OSCs que, embora remetam aos temas aqui tratados, não utilizam o conceito de DI.

4. A abordagem: complexa, integral, sistêmica e sensível

Buscando superar as abordagens convencionais das organizações, tradicionalmente orientadas por paradigmas positivistas e funcionalistas/mecanicistas, procurou-se fundamentar o trabalho de apoio ao desenvolvimento institucional das OSCs na perspectiva da complexidade (Edgar Morin).

A perspectiva da complexidade aqui é tomada como uma abordagem que permite uma visão integral e sistêmica das organizações, pela qual se busca ver o sentido dos fenômenos organizacionais à luz das variadas conexões entre partes e todo institucional, abrindo espaço para o reconhecimento das tensões entre ordem e desordem e para a existência de contradições e paradoxos nos próprios modos de ser e fazer da organização.

Olha para uma organização na perspectiva da complexidade também significa exercitar um movimento de múltiplos olhares simultâneos – olhar para o interior e para o exterior, olhar para o individual e para o coletivo, olhar para o político, o técnico, o gerencial e o financeiro, olhar para o evidente e para o subjacente, olhar para o passado, o presente e o futuro.

As organizações da sociedade civil são compreendidas como organismos “vivos”, complexos e dinâmicos, em permanente processo de adaptação e mudança.

Os processos de mudança e de resistência à mudança estão presentes em todas as organizações. É importante observar quando estes ocorrem de forma explícita ou com graus variados de sutileza. Por esta razão, um olhar cuidadoso sobre estes aspectos deve estimular e apoiar as forças favoráveis à superação dos elementos políticos, gerenciais e culturais considerados inadequados ou obstaculizadores das transformações desejadas.

Em síntese, trata-se da combinação entre diferentes olhares complementares:

O OLHAR INTEGRAL: representa a busca por uma perspectiva abrangente e compreensiva dos processos e das organizações, na qual o todo e as partes revelam-se mutuamente. A organização é vista como um todo integrado.

O OLHAR SISTÊMICO: representa a percepção da dimensão ecossistêmica do existir, dos padrões que estruturam o todo e da corresponsabilidade coletiva no sistema.

O OLHAR COMPLEXO: representa a percepção das interconexões, da projeção do todo nas partes e vice-versa, das contradições e paradoxos, da relação entre o tangível e o intangível, entre a ordem e a desordem, entre estrutura e fluxo, entre estabilidade e mudança, e pela circularidade de causas e efeitos.

O OLHAR SENSÍVEL: representa estar atento à subjetividade dos indivíduos e das relações, dos processos e da organização em si, exercitando uma escuta empática e sensível, transitando entre o individual e o coletivo, com respeito à singularidade da organização.

5. A metodologia: princípios e processos

O apoio ao desenvolvimento institucional (DI) é justamente o processo de estímulo e apoio continuado ao processo de mudança nas organizações. O DI compreende e combina os aspectos filosóficos, políticos, técnicos, financeiros, mas também culturais, relacionais e emocionais que, em suas interconexões, constituem o todo institucional.

Fortalecer institucionalmente organizações da sociedade civil significa criar formas de apoio associadas com espaços reflexivos e de aprendizagem, de forma continuada, de modo que cada organização possa definir a direção e o ritmo de mudança, a partir de suas próprias escolhas e circunstâncias.

Esta abordagem de trabalho é marcada pela escuta profunda/empatia, pela capacidade reflexiva (fazer perguntas difíceis), pela objetividade (foco, resultado/produtos, tempo, recursos), pela capacidade de fazer a leitura da situação para além das aparências (o sutil, a cultura organizacional, os processos de mudança) e pelo exercício de certas competências técnicas, especialmente em governança e modelos de gestão, estratégia e planejamento, avaliação, comunicação, procedimentos de M&A, sustentabilidade e mobilização de recursos e outras mais.

Alguns elementos importantes desta abordagem de acompanhamento e apoio ao DI de OSCs são:

- A organização é um todo no qual tudo se conecta, direta e indiretamente, havendo uma correlação forte entre os padrões internos e o trabalho externo;
- Manter um olhar dinâmico e complementar entre o nível individual e o coletivo;
- Manter a mente aberta, sem julgamentos, para ter uma escuta efetiva em relação à situação da organização;
- Tratar cada caso concreto como único, contextualizando-o, mas sem perder de vista sua singularidade;
- Ser honesto, franco, objetivo e transparente na interlocução com a organização;
- Manter-se numa posição de apoio, com empatia e compreensão, mas mantendo visão crítica e capacidade reflexiva;
- Atentar sempre para os processos sutis de movimento e mudança nas organizações, buscando identificar os padrões internos e os elementos principais da cultura organizacional, sabendo ler os sinais de mudança e de resistência;
- Demonstrar lealdade e estabelecer relações de confiança com as lideranças;
- Almejar soluções simples e eficientes, com melhoras progressivas, porque as soluções maiores e mais complexas raramente se efetivam;
- Mobilizar apoio técnico específico de terceiros, quando necessário;
- Registrar os processos, sistematizar lições e aprendizados para poder produzir conhecimento útil (artigos, textos, livros, vídeos, cursos).

6. A Equipe DI: complementaridade e integração

A Equipe DI foi constituída em julho de 2020 com um misto de especialistas temáticos e experts em desenvolvimento institucional, numa perspectiva de interação e complementaridade. Cinco das oito pessoas da Equipe residem no Recife.

Domingos Armani: Coordenador geral, consultor máster e mentor em desenvolvimento institucional. É sociólogo e mestre em Ciência Política/UFRGS. Reside em Porto Alegre/RS (<https://www.domingosarmani.com>).

Leandro Valarelli: Consultor sênior em planejamento, estratégia e monitoramento & avaliação. Formado em Sociologia/USP, com formação complementa em planejamento estratégico, gestão de projetos e moderação. Reside em São Paulo.

Nataly Queiroz: Consultora temática para comunicação. É jornalista graduada pela Universidade Católica de Pernambuco e especialista em Ciência Política, mestra em Extensão e Desenvolvimento Local pela Universidade Federal Rural de Pernambuco e doutora em Comunicação pela Universidade Federal de Pernambuco. Integra o Interozes - Coletivo Brasil de Comunicação Social e é professora universitária.

Célio Meira: Consultor temático na área de mobilização de recursos. É formado em Psicologia/UNICAP-PE, com especialização em processos participativos/UFPE e MBA em PMA pela INVENT/Leipzig/Alemanha. Especialista em captação de recursos de pessoas físicas. Reside em Recife/PE.

Havanna Marques: Consultora temática na área de gestão administrativa, financeira e contábil, é Contadora. Ponto de referência no Recife da THC – Contabilidade e Gestão para o Terceiro Setor, com sede em São Paulo.

Cristiane Felix: Mentoria de lideranças. Formada em Jornalismo com mestrado em Comunicação Social e especialização em Educação. Experiência em gestão de iniciativas sociais, mentorias, desenvolvimento e redes de ação social. Reside em Recife/PE.

Lindalva Correa (Dalvinha): Acompanhamento *in loco* das organizações e co-facilitação dos encontros. Formada em Serviço Social com Especialização em Dinâmica de Grupo e PNL. Reside em Recife/PE.

Ana B. Caporal: Responsável pelo gerenciamento administrativo e financeiro do projeto. Graduação em Administração - ênfase marketing. Pós-graduação em educação e gestão ambiental e Especialização em políticas públicas. Reside em Porto Alegre/RS.