

## Desenvolvimento das OSCs como sujeitos transformadores

Era final da tarde, e final de ano, quando o telefone tocou e atendi, era uma chamada de Esperança que me trazia notícias e angústias dos conflitos intermináveis em sua organização. Ela era puro cansaço e frustração. Uma vez mais, tratava-se de um pedido de ajuda... Mesmo após mais de um ano de acompanhamento regular à sua organização e de várias oficinas de governança e desenho organizacional, estava sendo difícil transformar os acordos a que chegávamos paulatinamente em mudança efetiva de práticas. Os conflitos internos continuavam a abalar as tentativas de avanço.

Foi quando decidimos realizar alguns encontros para analisar os padrões de cultura institucional subjacentes que estariam obstaculizando qualquer avanço. Foi incrível! Ali foi possível fazer emergir à percepção coletiva traços de culpa e medo de errar que interditavam toda nova iniciativa. Como a organização havia nascido pelo rompimento do grupo com outra organização mais antiga, ficou uma culpa e um enorme medo de errar, dada a responsabilidade assumida. Por isso tanto conflito entre os mais antigos e os mais novos. A culpa original e o medo de errar pairavam no ar como muros intransponíveis. A partir daí foi possível ver, sentir e tratar dos conflitos de outra forma, focando no que mais importava – o propósito da organização.

Esta virada de chave só foi possível porque se baseia na convicção de que as organizações da sociedade civil são comparáveis a sistemas vivos, dotadas que são da capacidade de evoluir, mudar e se regenerar. Mas mudar requer atenção, cuidado, energia, determinação e apoio, tanto na dimensão pessoal, quanto na organizacional.

Compreendendo a complexidade e a relevância do desenvolvimento institucional das OSCs, nós, da **Equipe DI** implementamos, desde maio de 2020, um projeto de acompanhamento, suporte e desenvolvimento de sete organizações da sociedade civil localizadas na Região Metropolitana do Recife (RMR), com o propósito de apoiar o seu processo de fortalecimento e sustentabilidade.

A Equipe DI e seu trabalho são um dos componentes do **Fundo de Transição da Fundação Oak no Brasil**, cobrindo o período de maio de 2020 até abril de 2024, para abrigar e dar suporte às organizações que deixarão de fazer parte do Programa Brasil da Oak Foundation, em função de mudanças na sua política para o país em 2019. O outro componente do Fundo de Transição é o repasse de recursos (*regranting*), a cargo do Fundo Socioambiental Casa.

Nos primeiros seis meses do projeto, em 2020, pudemos constituir a equipe, delinear a abordagem metodológica, estabelecer laços com as organizações, realizar um diagnóstico institucional (linha de base) e iniciar o processo de apoio, com os limites impostos pela pandemia. Em 2021 cada organização formulou um plano de desenvolvimento institucional, a partir dos quais se pôde avançar tanto em processos de escuta, mentoria e mediação de conflitos, quanto em produtos tangíveis, como políticas institucionais, planos de trabalho, sistemas de governança e organogramas, estratégias de mobilização de recursos, procedimentos de gestão administrativa, financeira e contábil e assim por diante.

Já, em 2022, o desafio é combinar de forma mais integral/integrada avanços em áreas específicas (comunicação, estratégia, gestão...) com a identificação e enfrentamento de padrões de cultura institucional que dificultam transformações mais profundas nas formas de ser e de atuar de cada organização.

Todo este trabalho é realizado com uma abordagem baseada na consciência da complexidade dos fenômenos sociais e organizacionais (teoria da complexidade); numa perspectiva sistêmica (pensamento sistêmico), pela qual todas as dimensões do trabalho são percebidas e tratadas como parte de um todo maior, institucional e social, que lhe confere sentido; por uma visão integral que conecta as mudanças ao nível individual com as mudanças ao nível organizacional e ao âmbito social mais amplo; e um olhar sensível para perceber, valorizar e tematizar a dimensão subjetiva/cultural da dinâmica organizacional e social. Tudo isso acontece por meio de uma prática reflexiva orientada por perguntas poderosas (Paulo Freire).

Para dar conta desses desafios, a Equipe DI conta com sete profissionais, combinando especialistas temáticos com especialistas em desenvolvimento institucional, sob uma visão integral e sistêmica, a maior parte dos quais está baseada no Recife.

A Equipe DI entende que 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.

A Equipe DI é liderada por Domingos Armani, mentor em desenvolvimento institucional e, no projeto, também consultor em governança e desenhos organizacionais; Leandro Valarelli, consultor em planejamento, estratégia e monitoramento e avaliação; Nataly Queiroz, consultora em comunicação; Célio Meira, consultor em mobilização de recursos; Havanna Marques, consultora em gestão administrativa, financeira e contábil; Cristiane Félix, mentora de lideranças; Lindalva (Dalvinha) Correa, consultora para escuta, diálogo e mediação de conflitos; e Ana Bárbara Caporal, dedicada ao gerenciamento administrativo e financeiro do projeto.

Para a Equipe DI o apoio ao desenvolvimento institucional de uma OSC 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.

A partir de 2022 a Equipe DI passará a sistematizar esta experiência de apoio ao desenvolvimento das sete organizações do Fundo de Transição, com a produção de conhecimento individual e coletivo que, oportunamente, virá a envolver também as organizações.

\* Para mais informações consulte [www.domingosarmani.com/oak](http://www.domingosarmani.com/oak)

