

DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL SUSTENTÁVEL

Ana Bárbara Caporal¹

O desafio era contribuir com a produção de conhecimento no âmbito da Equipe DI do Fundo de Transição (FT) da Oak Foundation no Brasil, como responsável pela área administrativa. Diante de uma qualificada equipe, a contribuição burocrática e auxiliar do Eixo DI, de fato, pode fazer alguma diferença. Sob a orientação da coordenação e do grupo de trabalho da produção do conhecimento, a tarefa foi aceita.

Nas próximas linhas veremos um pouco da trajetória desde o início do projeto, compartilhando os desafios e os aprendizados vivenciados no lugar da gestão administrativa em todo o processo e cenário ao qual está inserida.

Como extensão, trazemos a abordagem de um tema sobre o qual é norteado o trabalho, de gerência administrativa, e por onde percebemos a necessidade do olhar das organizações para o enriquecimento do seu processo de desenvolvimento institucional: a sustentabilidade.

Este material pretende conduzir o olhar do leitor para as palavras-chave desta reflexão, com a proposta de levar o entendimento sobre a importância da sustentabilidade em cada momento percorrido desta caminhada até aqui, fazendo uma provocação de pensar também sobre o tema nas ações e processos envolvendo as organizações apoiadas pelo Fundo de Transição.

Primeiro Contato

Integrar a Equipe DI do Fundo de Transição (FT) da Oak Foundation no Brasil representa uma grande demanda de trabalho e nos traz muito conhecimento e aprendizado da área social, através de novos conceitos e das vivências dos atores envolvidos neste processo.

Em maio de 2020 já havia se estabelecido o cenário de pandemia da Covid-19, quando as consequências desta doença mortal eram desconhecidas e o futuro ainda muito incerto. A única coisa que sabíamos, é que todo o trabalho da Equipe DI teria como desafio

¹ Administradora e especialista em Gestão e Educação e Gestão e Políticas Públicas (UNIASSELVI) e integrante da Equipe DI. E-mail: ana@anafaz.com.br

este cenário, e que lidar com o “novo” e fazer um bom trabalho na área de gerência e apoio administrativo do projeto seria nosso compromisso. Palavra-chave: **incerteza**

Em uma publicação intitulada Reflexões sobre Desenvolvimento Institucional: Quais cuidados precisam ser tomados ao apoiar um processo de Desenvolvimento Institucional com as OSCs? do Itaú Social, Armani (2021) nos diz, que o cuidado que devemos ter ao fazer uma abordagem de desenvolvimento institucional em uma organização é deixar emergir o que está pedindo para vir a ser.

Não somos nós que dizemos o que é importante para as organizações, nós vamos fazer perguntas para elas, para mexer com o fígado, o corpo, a alma delas, para fazer com que elas metamorfoseiem e emerjam para soluções parciais/transitórias/temporárias/melhores (ARMANI, 2021).

O trabalho na equipe veio com esse olhar de cuidado, na expectativa desse emergir de possibilidades, e também de curiosidade e gratidão por participar de um processo tão desafiador e enriquecedor.

A condução administrativa inicial desta experiência foi com um olhar externo ao campo social, sendo cuidadosa nas ações e buscando orientação da coordenação naquilo que ainda não estava sob domínio adequado. Trabalhando no sentido de executar as atividades de administração do projeto, de forma profissional e técnica, sem esquecer, no entanto, a dimensão emocional e suas implicações. As atribuições pedem a formalização e instrumentalização de muitos recursos, todavia também se precisa de sensibilidade para conhecer a causa, a compreensão sobre o movimento social e seus desafios no âmbito das organizações e a relação com os indivíduos/lideranças e equipes que estão inseridos neste cenário. Em tudo isso orbitam propósito, intenções, vontades, dúvidas, aprendizados e intenções de apoio.

Servindo e aprendendo no decorrer do trajeto

Em todo trabalho de equipe deve haver a ciranda dos fazeres, cada integrante dança conforme sua habilidade e se organiza seguindo a melodia que define seu ritmo de trabalho e entrega. E é dessa forma que o processo acontece neste projeto. A gerência administrativa de uma iniciativa deste porte também traz consigo muitas demandas. É preciso encontrar o seu próprio ritmo e não perder o tempo e o compasso para não estragar a coreografia. Pode parecer um lugar de bastidor, mas sem ele, o show não acontece.

Apesar da administração parecer estar mais separada do que podemos chamar de abordagem programática geral junto às organizações, uma vez que este trabalho está mais diretamente ligado ao suporte da equipe interna, percebe-se que a contribuição, ainda que burocrática, tem sua metodologia e vem auxiliando o bom andamento das entregas, tanto da Equipe DI quanto das próprias organizações participantes do projeto. A diligência nos processos comunicacionais com rapidez nos retornos que permite facilitar e organizar processos internos geram objetividade e dinamismo aos processos.

A gestão da informação e o apoio administrativo demonstram com esta experiência que podem ser um grande insumo ao campo social e existem para fazer a ligação entre as organizações e as pessoas em qualquer campo. Palavra-chave: **integração**

A conectividade de uma Equipe DI composta inicialmente por 9 pessoas e hoje 8 com 07 organizações apoiadas pelo Fundo de Transição tem sido um ponto de atenção. O maior desafio desde o início tem sido lidar com as novas formas de comunicação e de integração da equipe e das organizações, num cenário de pandemia, onde a distância geográfica é superada com a ajuda da tecnologia e suas multi plataformas. As diversas maneiras de estar e se relacionar foram testadas e aprimoradas em ambientes virtualizados mediados por tecnologias e aproximando o quanto possível as pessoas. Por outro lado, também trouxe desafios, resistências e demonstrou que veio para ficar. Isso torna sua aplicabilidade extremamente necessária e sua utilização deve ser atualizada e incorporada no dia a dia. *Palavras-chave: inovação e adaptação.*

A dinâmica do trabalho administrativo vai sendo descoberta no decorrer do caminho. As dificuldades que surgem, são levantadas no individual e no coletivo, e sob orientação da coordenação e apoio da Equipe DI, buscamos as ferramentas mais indicadas, suas operacionalidades conhecidas e administradas para que sejam conduzidas às soluções. Este caminho, orientado no colaborativo, faz toda a diferença nos resultados.

Os processos de gestão da informação se fazem minuciosos, num fluxo que só aumenta a cada período, é preciso encaixar os diálogos entre os sujeitos do percurso. Este aprendizado é orgânico, cada indivíduo no seu tempo e na sua maneira de entender e fazer. A informação deve ser objetiva e assertiva para que os ruídos da comunicação não atrapalhem os processos e seus resultados. Uma boa estratégia pode ser muitas vezes manter a calma, sanar as dúvidas e buscar a fonte dos dados, e assim conduzir, sempre de olho nos prazos, o andamento do trabalho feito à muitas mãos.

Manter o foco, monitorar e tentar cumprir o cronograma de atividades propostas 2020/2022, também tem sido desafiador. Administrar as demandas lidando com o cansaço e

a insegurança dos envolvidos é um convite à resiliência, colocar-se no lugar do outro, sentir que não somos onipotentes e que precisamos respeitar o tempo e as fronteiras de cada um.

Palavras-chave: indivíduo e empatia.

Há uma troca de saberes constante em cada reunião de equipe, em cada atividade colaborativa e a integração se faz cada vez mais presente, facilitando a execução das tarefas e trazendo a organização necessária para o bom desenvolvimento do trabalho de cada um e cada uma.

Os momentos de encontro com as organizações apoiadas, trazem consigo um verdadeiro aconchego, um bálsamo tranquilizador, mesmo que temporário. Surge uma rede de apoio no coletivo, onde as dores e incertezas de quem participa de um processo de fortalecimento institucional unem a todos como atores sociais e desafiam um horizonte mais esperançoso para todas as lutas.

Neste momento, já é possível perceber uma evolução pessoal e profissional dos sujeitos desse processo. Todos e todas, de alguma forma, citam em reuniões e encontros o aprendizado do percurso.

A “caixa” na qual estávamos habitando, já não tem mais o mesmo tamanho. A provocação nos inquieta, e quando buscamos explicações ou buscamos o debate daquilo que é proposto nossa caixa já se expandiu, de alguma forma, não é mais o que era. E quiçá nem é mais uma caixa. O equilíbrio e os resultados estão chegando no seu tempo, nos trazendo a certeza de estar desenvolvendo um belo e enriquecedor trabalho de fortalecimento institucional e sobretudo, humano. *Palavra-chave: impacto.*

Mantendo o propósito

O conceito de desenvolvimento sustentável na área ambiental nos diz que é o desenvolvimento que atende às necessidades atuais garantindo a manutenção dos recursos para atender também às demandas das gerações futuras.

As organizações da sociedade civil envolvidas na construção do seu desenvolvimento institucional precisam também pensar em fazer este caminho de forma que seja um processo vivo ao longo do tempo, preservando e desenvolvendo suas possibilidades de atuação, observando a relevância de suas lutas e os propósitos de existir. Atuar para o desenvolvimento institucional de uma organização do campo social é um trabalho que requer muita vontade, preparo emocional e sensibilidade dos sujeitos envolvidos nesta ciranda.

Palavra-chave: identidade e insistência.

As OSCs também são reconhecidas porque são elas que, junto com instituições como as universidades, as igrejas e a mídia, podem exercer voz crítica autônoma na sociedade civil, representando um contraponto essencial à lógica do Estado e dando destaque ao interesse público no debate de ideias. Papel relevante das OSCs também é sua contribuição à criação, experimentação e desenvolvimento de novas metodologias e tecnologias sociais, muitas das quais serão depois incorporadas às políticas públicas. As OSCs são ainda importantes para a democracia e para o processo de desenvolvimento social pelo papel exercido na revitalização constante do tecido social e na geração de novas lideranças para a sociedade. (ARMANI, 2013, p.20)

Na esfera coletiva, no círculo institucional, quando se trata da organização conhecer a sua própria identidade e definir as melhores formas de ação respeitando sua razão de ser e seu propósito, este enfrentamento também pode ser muito desgastante. Propor uma imersão coletiva para lidar com as incertezas coletivas do momento faz o objetivo final ter um sentido coletivo. Se o propósito é o que junta os sujeitos da organização, é também o que os iguala, por seus desafios e conquistas coletivas e individuais. *Palavra-chave: igualdade.*

Na realização das atividades administrativas neste contexto do DI, assim como de qualquer instituição, seja ela privada, pública, de caráter social, com ou sem fins lucrativos, é preciso manter atualização constante de conhecimentos técnicos, científicos, práticos, políticos e de contexto. É necessário ampliar percepções sobre tendências, cenários e conhecimentos que ajudem a gerar melhores resultados diante de cada contexto.

Quando falamos em sustentabilidade, não há espaço para preconceito. Tudo muda o tempo todo. Não pode haver medo de definir novas práticas de gestão, processos gerenciais ou escolher modelos organizacionais que façam a coisa, de fato, acontecer. Receio de tornar uma organização instrumentalizada e burocrática, não traz sustentabilidade, pelo contrário, pode atrasar resultados e acabar com a perenidade das lutas e dos enfrentamentos propostos pelos atores principais deste Fundo de Transição. Todavia é importante se perguntar sobre quais instrumentos ou aspectos de inovação são necessários trazer e pensar como eles podem ser incorporados ou customizados para atender à dinâmica institucional.

Saber lidar com as incertezas, dúvidas, os medos e sentir as dores e inseguranças que surgem no decorrer deste processo não é tarefa fácil. E nos convida a pensar nas limitações, medos e preconceitos que circulam no ambiente institucional, sobretudo no ambiente das ferramentas de gestão. Mais importante do que fechar uma porta é antes buscar informação, experimentar caminhos diferentes, desenvolver novas habilidades e aprendizagem. O uso de novos instrumentos de gestão pode trazer luzes para alguns entraves e ajudar a superá-los. *Palavra-chave: inclusão*

A crise econômica instaurada, que se agravou após o surgimento da pandemia, afetou diretamente as organizações sociais, que vivem de recursos doados ou de investimentos em seus projetos. O setor está sendo imensamente atingido, pois os recursos escassos acabam destinando-se a outras prioridades, que não o incentivo às causas coletivas. Para sustentar a luta, e os atores da luta, é importante buscar formas de motivação dos sujeitos, como tem sido as atividades de escuta e mentoria guiadas pela Equipe DI. *Palavra-chave: incentivo.*

Para acompanhar as mudanças propostas no percurso, para que, de fato, ocorra desenvolvimento institucional sustentável, é preciso fazer uma imersão individual e coletiva sobre diversos aspectos, questionar-se com perguntas que preencham os espaços duvidosos da organização e reorganizem o rumo do trabalho e que mostrem ao ambiente ao qual estão inseridos, a imagem mais verdadeira daquilo que são e por aquilo que lutam. *Palavra-chave: imagem.*

Algumas perguntas podem ajudar a perceber nosso caminho de sustentabilidade: Estamos agindo de forma inclusiva e igualitária com nossa razão de existir?

Qual imagem estamos passando?

Que impacto queremos causar?

Baseados em quais informações tomamos nossas decisões?

Como estamos gerindo nossos recursos financeiros?

Como estamos nos relacionando profissionalmente?

Onde precisamos investir mais?

Como mobilizar mais recursos (financeiros e humanos) diante das incertezas?

Hudson (1995) lembra que um conceito financeiro pode ajudar os conselheiros e os administradores a entender melhor a situação estratégica de suas organizações. Essas questões nos ajudam a pensar onde estamos e o como estamos e também nos atualiza sobre quem somos a partir do nosso agir. É preciso capacitar e desenvolver a si mesmo, buscar e compartilhar informação com os pares, pensar na luta coletiva e aplicar todos os esforços numa integralidade organizacional, para causar impacto na sociedade daquilo que se busca. Assim fecha o ciclo, e tudo fará sentido. *Palavra-chave: investimento.*

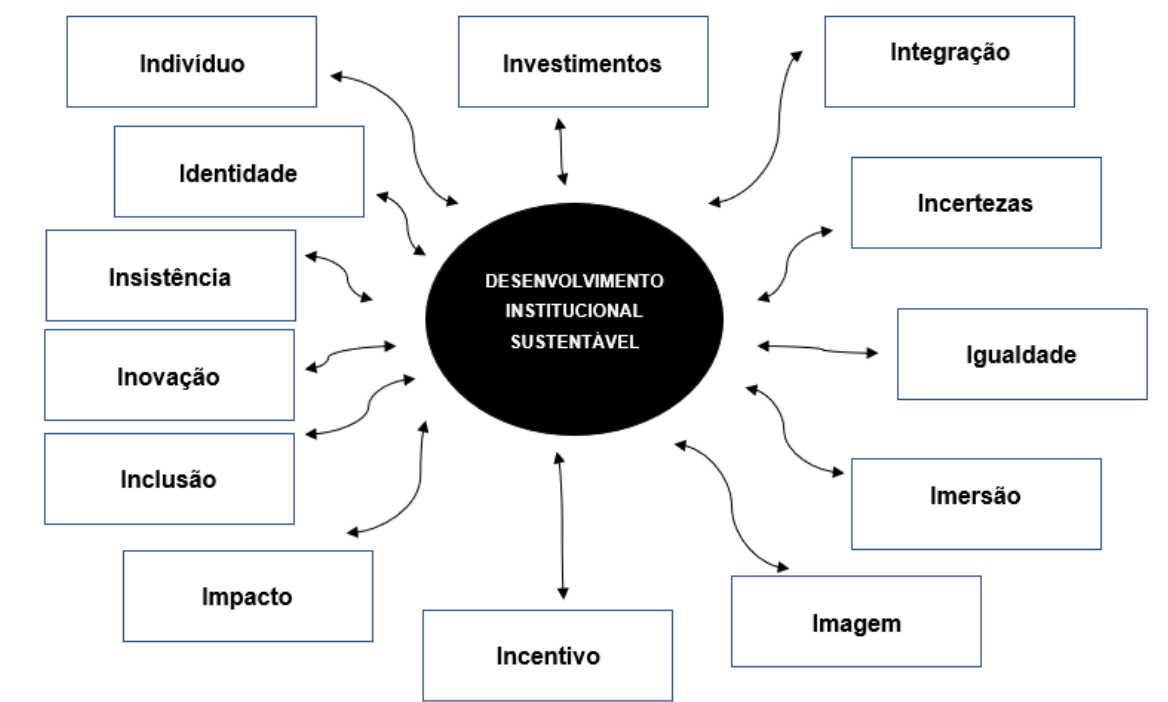
Conclusão: sustentabilidade se faz com o “Duplo I” (DI + I)

As organizações do terceiro setor precisam estar em constante atualização, com um olhar atento ao seu desempenho. É preciso engajar seus atores e cobrar dos sujeitos que

fazem a gestão administrativa dessas instituições uma postura de liderança e atitudes de ação concretas e efetivas em prol do propósito de sua origem, sua missão, visão e valores.

Desenvolvimento institucional tem a ver com mudança, com comprometimento, com estabelecimento de uma estratégia que faça sentido para aquela organização e com objetivos muito bem definidos para permanecer no ambiente social. Há que insistir em permanecer vivo. Sustentar a sua existência e ressignificar seus propósitos para que as próximas gerações possam continuar em combate às desigualdades sociais de maneira fortalecida e direcionada ao bem-estar de todos e todas.

De forma conclusiva e breve, apresenta-se a seguir um desenho mental que resume o entendimento sobre desenvolvimento institucional, de forma um pouco lúdica, com itens que são percebidos como “*I*”ndispensáveis, contributivos e que constituem o desenvolvimento DI + I de forma mais sustentável.



Fonte: elaborado pela autora.

Referências

ARMANI, Domingos - Publicação ITAÚ SOCIAL. **Reflexões sobre Desenvolvimento Institucional.** Quais cuidados precisam ser tomados ao apoiar um processo de Desenvolvimento Institucional com as OSCs? Disponível em

<<https://www.itausocial.org.br/noticias/cuidados-no-apoio-a-oscs/>> Acesso em 19. jun.2022.

ARMANI, Domingos et.al., **Sustentabilidade**: desafio democrático - Organizações da Sociedade Civil: PROTAGONISMO E SUSTENTABILIDADE. (Recife - PE, 2013)

HUDSON, Mike - **Administrando Organizações do Terceiro Setor**. O Desafio de Administrar sem Receita (tradução James Cook; Pearson Education do Brasil, 1999 - São Paulo.