

Reflexões sobre Fortalecimento Institucional

III Oficina com Apoiadores

Rogério Renato Silva¹

A primeira casa, feita de folhas e palhas, pouco resistiu ao sopro do Lobo Mal e desapareceu nos ares. A segunda casa, firmada em madeira e amarras de cipó, não resistiu mais que alguns minutos e acabou despedaçada pelo sopro da criatura, cada vez mais forte. Foi a casa de tijolo e colunas de concreto e ferro que suportou o ataque. Pela chaminé, o Lobo tentou entrar, para terminar a história mergulhado num caldeirão de água fervente.

(texto incidental – memórias da história dos três porquinhos)

I. A construção de sentidos

O que é fortalecimento institucional? Que premissas e desejos estão presentes quando se faz uso deste conceito? Quais suas relações com processos de desenvolvimento? Com que fenômenos os financiadores estão se relacionando quando apoiam fortalecimento? Quais são as tendências e as armadilhas? O que aprendemos até aqui? Que possibilidades estão diante dos apoiadores?

As perguntas são/serão sempre uma chave capaz de destrancar diálogos e mover as pessoas através de si mesmas e umas das outras. A realização desta III Oficina com Apoiadores foi para o Instituto Fonte o ato de semear conversas, aproximar indivíduos interessados em aprofundar reflexões e práticas sobre organizações financiadoras e, desta maneira, fortalecer sua capacidade de interlocução e cooperação em torno dos fenômenos do investimento social privado no Brasil.

Com o apoio da Philips e a participação de indivíduos que atuam junto a diferentes organizações apoiadoras, clientes e parceiras do Instituto Fonte², a oficina procurou criar um ambiente em que o conceito **fortalecimento institucional** fosse observado e problematizado. Associando a experiência dos participantes em investimentos desta natureza, a trajetória da OXFAM no Programa Mobilização de Recursos apresentado em forma de *Estudo de Caso*, e o portfólio do Instituto Fonte neste campo, a oficina constituiu-se em um encontro muito significativo para os participantes.

A intenção deste breve *ensaio* é partilhar com os participantes e outros interessados um tipo de crônica desta vivência. À medida que este texto não tem caráter de relatório, tampouco a pretensão de sistematizar aprendizagens, quero reforçar o convite para que cada participante produza e também socialize sua vivência na Oficina. Interativo, o Portal Fonte (www.fonte.org.br) é plataforma para trocas e construções e está aberto a participação livre das pessoas.

¹ Rogério Silva é Diretor Executivo do Instituto Fonte. A oficina que proporcionou a produção deste ensaio foi preparada e facilitada por Antônio Luiz de Paula e Silva, associado ao Instituto Fonte.

² OXFAM, Instituto Alcoa, Instituto Desiderata, Instituto Sadia, ACJ United Way Brasil, Instituto Camargo Corrêa, Instituto WCF Brasil, The Proteus Initiative.

Para encerrar esta abertura, quero uma vez mais agradecer à Philips pelo apoio a esta Oficina e pela relação fértil que tem nutrido com o Instituto Fonte. Quero também agradecer a cada uma das pessoas presentes no encontro e aos profissionais do Instituto Fonte que trabalharam e investiram em sua realização. Para a IV Oficina, já marcada para Setembro de 2008, anunciamos nosso convite a sua participação.

II. Fortalecimento Institucional: o que vai junto e o que vai separado?

Não sabemos exatamente o que são as organizações e, ao mesmo tempo, sabemos que elas são muitas coisas. Entre certezas ufanistas e incertezas alienantes, importa procurar as concepções (premissas) com que cada sujeito e cada grupo constituem suas associações, projetos e institutos. O que são essas concepções e o que elas produzem na realidade social e organizacional são temas que nos interessam.

Aqui escolhemos observar as concepções (premissas) por meio de suas conseqüências. Lembra-se da imagem da jibóia que engolira um elefante, no Pequeno Príncipe de Saint Exupéry? Pois é, aqui também tentamos olhar o interior da *coisa* a partir de seus contornos. E quais são eles? Escolhemos explorar as inter-relações entre *Desenvolvimento Social – Fortalecimento Institucional – Desenvolvimento Pessoal*, grafados em letra maiúscula, que é para dar amplitude a seu significado.

Para alguns, tais fenômenos são *coisa única*, separadas pela imprecisão da linguagem, enquanto o real se dispõe de outra forma. É também relação *orgânica*, que aqui significa inseparável, interdependente, com fim e começo que não se pode definir ao certo, como são os lados de uma esfera...

Entre imagens tais como as camadas de uma cebola (*orgânicas*) ou os círculos concêntricos formados pelo impacto de uma pedra nas águas de um lago, a inter-relação entre *Desenvolvimento Social, Fortalecimento Institucional e Desenvolvimento Pessoal* pode também ser percebida quando pensamos nas fronteiras entre os conceitos. Elas não são estanques, não bastam em si mesmas e, ao mesmo tempo, são evidentes o bastante para permitir que as coisas sejam observadas em suas partes e em seu todo.

E as cebolas não estão só. Elas são também parte de um todo maior (filogenético) no qual unidades e todo existem em relação. Em meio às discussões, trazemos esta imagem para nos perguntar: haveria organização fortalecida em um todo social esfacelado? Haveria indivíduo realizador de seus potenciais em uma população escravizada? Haveria um todo fortalecido, se constituído por partes degradadas e adoecidas?

As idéias fluem então na direção de afirmar que *Desenvolvimento Social* tem sua raiz nas motivações dos indivíduos para atuar em seu cotidiano. Pois então, não podemos pensar as organizações da sociedade civil, que queremos fortalecer, sem fazer perguntas como essas: quais são as causas? De onde vem o desejo pelo trabalho social? De onde vem a conexão com o que é público? A quem nossas práticas servem? A que pulsões, dentro de nós, nosso trabalho social alimenta?

Nessa conjunção de forças (muitas vezes burocráticas) que ocupam nosso cotidiano, quando “o social” desaparece diante de nós para se transformar em algo distante, habitante daquelas longínquas comunidades de base, como manter a conexão entre cada um de nós e o trabalho que se realiza? Como permitir que as coisas surjam e se manifestem, quando queremos controlar? Como apreciar, se também impomos padrões e modelos que tendem a converter o real em um problema ou numa falta? Como lidar com os choques que se materializam entre nossos discursos e práticas?

E, se há interdependência e complementaridade entre os três conceitos em questão, por onde se constroem as divisões? Quais são suas conseqüências para o trabalho com investimento social? Entre as idéias e sentimentos simbolizados em imagens e conversas, reconhecemos que há busca por diferentes maneiras de compreender e intervir. Fluem novas idéias, mas há também estagnação em torno de velhos modelos e daquilo que muitas vezes se define como “velho paradigma”, ainda que não se saiba exatamente o que isto significa. Há pessoas que não querem ser controladas e, ao mesmo tempo, tentam controlar as situações nas quais interagem, controlar os resultados de seu apoio e seu investimento.

E, se há como produzir sínteses em torno destes parágrafos, resta apontar para o fato de que se reconhece que *Desenvolvimento Social – Fortalecimento Institucional – Desenvolvimento Pessoal* compõem um todo indivisível onde estão inscritas as organizações. Qualquer intervenção na natureza de um *processo social* ou de uma *realidade social* irá dialogar com essas três dimensões, afetá-las e ser afetada por elas.

Então, que tipo de separação se sustenta em uma realidade de natureza orgânica? Mais uma vez, porque a separação? De que separação se está falando? E, por fim, a pergunta que retorna de maneira cíclica e contundente: *que conseqüências enfrentamos, quando intervimos nos processos sociais a partir de separação e afastamento entre as três dimensões?*

III. O que o Instituto Fonte tem visto e vivido por aí?

Ao longo dos últimos anos, o Instituto Fonte tem trabalhado de forma permanente e intencional com processos de desenvolvimento de iniciativas sociais. De alguma maneira, se há entre essas iniciativas um elemento comum, é seu desejo de influir na realidade, de alterá-la de alguma forma, de moldá-la segundo certos valores pessoais e institucionais. Deixando de lado juízos de valor, a constatação é que estamos entre organizações que querem produzir mudanças.

Em particular, quando trazemos esta discussão para o âmbito das organizações financiadoras (Fundações, Institutos, Empresas, Agências, etc.), a idéia de influenciar o campo social ganha força ainda maior. Por sua vez, a idéia de *Retorno sobre Investimento Social (ROIS)*, produz a necessidade de que o destino do recurso esteja resguardado de riscos, que haja planos para ele, previsões e cenários futuros e, por fim, que haja monitoramento sistemático dos resultados esperados.

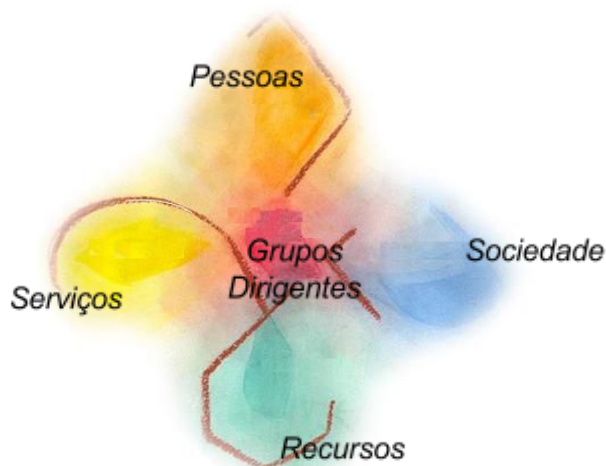
Em alguma medida, projeta-se sobre a realidade social um volumoso conjunto de expectativas de natureza estrutural. É quando um apelo à forma ascende sobre a essência do trabalho social, quando o desejo (traduzido em padrões de qualidade) sobrepõe-se de maneira emblemática sobre a dinâmica da vida social (a criatividade, a posição responsiva, o imprevisto diante do inusitado, a resposta ao calor do cotidiano).

Neste contexto de *consolidação* da posição organizacional no mundo, parece haver tendências a inaugurar e priorizar ações que favoreçam o *fortalecimento institucional* das organizações financiadas. E aqui, o uso da palavra instituição parece estar fortemente associado a um conjunto de procedimentos tangíveis e verificáveis. A instituição emerge no campo social como um monumento firme, sólido, evidente e duradouro. A instituição é “instituída”, está pronta.

E, serão essas características de uma organização socialmente viva? É este um modelo a ser perpetuado nos dias atuais? O que ele tem demonstrado até aqui? Onde estão suas forças e suas falhas? O que podemos apreender do mundo ao nosso redor?

Cada organização é uma experiência social singular. Em razão de sua singularidade, possui inspirações e identidade, possui sua maneira de compreender a sociedade em que está inserida e, a partir desta leitura *dentro-fora*, mobiliza recursos, organiza funções que lhe pareçam vitais, estabelece relações no campo social e faz emergir forças e movimentos de governança com o papel de mantê-la viva e realizadora de sua missão.

A organização produz e é o produto de todos estes elementos e, por sua vez, produz e é produzida pelos indivíduos que dela fazem parte. Em razão de sua natureza orgânica, cada um desses componentes ocupa um lugar essencial na organização. A integridade do organismo é a produção de um permanente equilíbrio dinâmico entre as partes. Agregando aqui uma imagem³ para reflexões (e não um modelo), a organização surge representada em cinco conjuntos de forças interdependentes⁴:



³ Ilustração de Luciana Petean.

⁴ Paula e Silva, AL. **Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem**. Coleção Gestão e Sustentabilidade. São Paulo: Instituto Fonte / Global Editora, 2000.

Numa situação de interdependência de forças, parece ser importante considerar alguns aspectos. O primeiro deles diz respeito à idéia de interdependência, que nos leva a pensar que qualquer alteração (intervenção) em uma parte da organização, terá conseqüências na outra. E, mais do que isso, as conseqüências tendem a ser imprevisíveis e, muitas vezes, cheias de contradição. Fortalecer os *Serviços* pode significar fortalecer a *Mobilização de Recursos* e, ao mesmo tempo, fragilizá-la. Ampliar o volume de *Recursos* mobilizados ou criar um novo espaço de *Governança* pode significar perda de *Identidade* e, ao mesmo tempo, maior qualidade na relação com a *Sociedade*. Ou seja, as coisas são potencialmente contraditórias e não lineares.

O segundo deles diz respeito à idéia de força. E é importante buscar alguma diferenciação entre conceitos. Na física newtoniana, paradigma que informa de maneira marcante a linguagem e o pensamento atuais, *Força* é compreendida como a produção da *massa* de um corpo multiplicada por sua *aceleração*. Ou seja, a grandeza da força é conhecida apenas conhecendo-se o produto destas duas outras variáveis: massa x aceleração ($F = m \times a$)⁵. E então, isto lhe inspira que tipo de reflexão?

Na vida organizacional, o conceito de força não é um conceito mecânico, mas sim um conceito subjetivo, onde as forças são entrelaçados de disposições e desejos, são fluxos de energia psíquica, espiritual e social. Força não é aqui um elemento tangível ou verificável em instrumentos. Forças são criações, são posicionamentos vitais produzidos por um organismo. E, sem sombra de dúvidas, produzem movimentos, choques, disputas, conflitos, construções e realizações.

Em certa medida, os processos de desenvolvimento são produtores e produzidos deste conjunto de forças que se entrelaçam na vida de uma organização. Segundo Kaplan (2005)⁶, este conjunto de forças (ou) padrões vitais, nos convidam a aprender com as organizações a forma como elas expressam seus processos de desenvolvimento. Para ele, desenvolvimento:

- É natural e inato aos organismos vivos: esse processo já existe em organizações e comunidades, não é algo trazido de fora, e precisa ser respeitado. Apenas se pode intervir sobre aquilo que já existe e é um desafio compreender o processo sobre o qual se está intervindo. Essa intervenção exige abertura, distanciamento, intimidade e capacidade de observação.
- Tem a ver com *empoderamento*: a essência de uma intervenção em desenvolvimento é ajudar as pessoas a se tornarem mais conscientes de modo a tomarem o controle sobre suas vidas e assumirem responsabilidade sobre as circunstâncias em que vivem, escolhendo o seu futuro.
- É um processo que tem caminho e passo próprios: cada ponto desse caminho tem aspectos singulares e universais (arquetípicos) e tem implicações que demandam uma resposta apropriada de modo que o processo continue a fluir. Cada etapa provê aprendizados e capacidades que são vitais para enfrentar a

⁵ Disponível na Internet: <http://pt.wikipedia.org/wiki/For%C3%A7a>

⁶ Kaplan, Allan. **Artistas do Invisível. O processo social e o profissional de desenvolvimento**. São Paulo: Editora Peirópolis/Instituto Fonte; 2005.

próxima fase. Existe um limite além do qual o processo não pode ser acelerado (por exemplo, com a injeção de mais recursos) sob a pena de gerar retrocesso ao invés de evolução.

- É contínuo: o caminho de ‘tornar-se’ passa por momentos de crises e confusão, nos quais toda a estabilidade anteriormente conquistada é posta em xeque e seu significado é desafiado. Nesses momentos o conflito pode ser sintomático. As crises podem prover o impulso necessário para se abandonar o que ficou ultrapassado e se incorporar o que é novo; suas sementes são plantadas a cada etapa do caminho e sua germinação representa a preparação para um novo estágio. Aquilo que ainda vai vir convive nesses momentos com aquilo que já é, numa interação entre ordem e caos, forma e movimento, incorporada em contradições e paradoxos, gerando a tensão (criativa) necessária para que o movimento flua adiante (ou paralise).
- Vem de dentro: desenvolvimento diz respeito a maturidade e re-significação. Amadurecimento tem a ver com aprendizagem e auto-educação. Ninguém amadurece só porque alguém mandou. A intervenção apropriada pressupõe, portanto, acompanhamento, disponibilidade e capacidade de responder e facilitar, tendem a ser infrutíferas as antecipações e as predefinições. Intervir em desenvolvimento nesse sentido é abrir perspectivas, gerar desembaraço e desenvoltura. Organizações mais maduras dão novos tipos de respostas às questões com que se defrontam, incluindo aquelas relacionadas ao desenvolvimento do contexto em que estão inseridas.

Ao mesmo tempo, Kaplan (2005)⁷ procura também caracterizar o que costumamos chamar de paradigma (dominante?) de desenvolvimento. Neste caso, desenvolvimento contém a idéia de que sempre há expectativas a serem satisfeitas e de que pode ser exercido controle sobre as coisas. Desenvolvimento é algo que:

- Pode ser criado e planejado: projetos são desenhados para levar desenvolvimento onde ele não está acontecendo.
- É algo que pode ser provocado de fora: aqueles que estão mais desenvolvidos dão ajuda àqueles que estão menos desenvolvidos.
- Pode ser feito a pedido (e por interesse) de terceiros: agências escolhem e contratam especialistas para realizar intervenções em diversas circunstâncias.
- É linear e previsível: o desenho de projetos é feito pressupondo que existe uma relação entre causa e efeito - entre insumo, produto e resultado - que pode ser antecipada.
- Tem início, meio e fim: projetos são de curto prazo, finitos e com recursos pré-definidos.
- Depende de conhecimento: programas costumam prever atividades de formação por especialistas e professores, chamados para ensinar.
- Tem a ver com um determinado conjunto de valores: muitos projetos são avaliados de acordo com padrões dos próprios financiadores.

⁷ Kaplan, Allan. **Artistas do Invisível. O processo social e o profissional de desenvolvimento.** São Paulo: Editora Peirópolis/Instituto Fonte; 2005.

- Pressupõe participação: formas e mecanismos participativos são estratégias essenciais em muitos projetos.
- É produto: os projetos em geral são avaliados em termos de resultados, especialmente aqueles pré-definidos em documentos e propostas.
- É replicável: um projeto que não é replicável tem menos valor que um projeto que pode ser replicado.
- É sustentável: um projeto é considerado bem sucedido quando está garantida a continuidade de seus efeitos, tanto em termos de recursos quanto de resultados.
- Depende de recursos: as agências procuram diversas maneiras de canalizar recursos – dinheiro, equipamentos, instalações, conhecimento, pessoas – para aqueles que não os possuem ou não podem acessá-los.

Como então lidar com concepções tão distintas entre si? Como intervir nestes processos? Como apoiar processos de fortalecimento das organizações da sociedade civil? Que papéis cumprem os modelos de *capacitação*, *profissionalização* e *sustentabilidade* com os quais temos operado? Que avanços e retrocessos eles contêm?

A sessão com a qual encerramos este ensaio procura articular reflexões, sugestões e perguntas ainda mais profundas e mobilizadoras em torno desta temática.

IV. Produções da reunião: perguntas que revelam armadilhas e oportunidades

Entre experiências, casos e muita conversa, um expressivo conjunto de afirmações e questionamentos foi suscitado ao longo do encontro. Os parágrafos a seguir estão articulados em torno destes conteúdos. Eles não querem ser explicações ou respostas, mas sim bases para novas conversas, estudos e revisão de experiências.

- **Sustentabilidade é diferente de estabilidade.** Aquilo que é sustentável tende a ser aquilo em que há movimento, há transformação, há vida sendo produzida e morte sendo processada. Uma organização sustentável não é uma organização imutável. Ao contrário, mudar significa dar espaço para tornar-se o futuro que se deseja ser, que a organização precisa ser para responder às necessidades sociais que a cercam. *Então, quando queremos “produzir” organizações sustentáveis, é preciso ler seu processo de desenvolvimento e saber onde e como intervir. Mas isto leva tempo e também exige que a organização apoiadora se reinvente, se abra à singularidade de cada relação que estabelece no campo social e seja criativa. Queremos, podemos, sabemos fazer isso?*
- **A gente precisa inovar porque não conseguimos inovar.** Estamos angustiados com isso, com a sensação de que há paralisia na forma como temos pensado e agido nos processos de apoio e fortalecimento organizacional. *Se a essência da intervenção não muda, se não reconhecemos os valores e premissas a partir dos quais intervimos, as ações não mudam. Queremos mergulhar neste tipo de revisão? E se não fizermos isso, continuaremos apenas falando de inovação?*
- **Temos agido como agricultores sem consciência de que trabalham em um solo cada vez mais empobrecido:** a sensação é de que, como agricultores cultivando um

solo empobrecido, procuramos uma variedade de cultura cada vez mais resistente para um solo cada vez mais pobre. *Até quando haverá alternativa? Até quando tentaremos mudar a “planta” sem olhar para o processo que empobrece o solo?*

- **A serviço do que (de quem e de que forças) estão as ações de capacitação, profissionalização, fortalecimento e sustentabilidade?** Em muitos casos, parece haver uma premissa de que “é preciso capacitar” ou “profissionalizar é o caminho”, sem se discutir com profundidade o que se busca quando se fala isso, quando se assume isso. *Mas, o que é preciso fortalecer em cada situação específica? O que fortalece uma organização pode enfraquecer outra? Como se preparar para lidar com o que é singular em uma organização? O que a realidade dos apoios que já fizemos nos revela, nos mostra e nos ensina? Será que nós, financiadores, estamos aberto para mudar as premissas com as quais operamos? Nossas organizações estão sempre fortalecidas?*
- **Desenvolvimento organizacional é algo que nos aplica peças, nos questiona e nos desafia:** boa parte dos processos de fortalecimento organizacional que apoiamos carrega um grande conjunto de premissas que devem ser apropriadas pelas organizações que apoiamos. *Mas, que desenvolvimento a gente quer? Que padrões de desenvolvimento a gente projeta sobre as outras organizações? Será que nossos padrões servem a outros? Dá onde parte o desejo de que haja mudança nos apoiados? E, por fim, o que é um indicador de desenvolvimento?*
- **Fazemos muitas ações que buscam fortalecer as organizações da sociedade civil:** ao mesmo tempo, temos pouco espaço para dialogar sobre isso, para poder dialogar sobre as experiências, abrir fragilidades e erros, em certa medida estarmos protegidos para poder discutir estes processos com a intimidade necessária. *Como aprender mais? É possível compartilhar casos, estudar, olhar as nossas práticas? Este dia promovido pelo Fonte é pouco, como ampliar esta conversa?*

V. Um avesso da fábula

Não prestam as casas de folha e palha? Não prestam as casas de madeira e cipó? Valem apenas as casas de ferro e concreto, desenhadas com jardins bem gramados e longas chaminés? E se o Lobo estiver entre nós? E se o Lobo surgir em linda fantasia de vendedor de enciclopédia e atravessar nossa fortaleza? E se o terreno tremer? E se a casa nos aprisionar enquanto o sol arde lá fora? E se as folhas, a palha, a madeira, o cipó e a mudança forem o caminho maleável, possível e sustentável? E se não houver lobo?

(texto incidental – memórias da história dos três porquinhos)

Até breve!