

*A Sustentabilidade
Institucional de Entidades
da Sociedade Civil Brasileira*

Coordenação Geral:

Gaëlle Buisset - CCFD
Raimundo Augusto de Oliveira (Cajá) - EQUIP
Luciano Cristovan dos Santos - Centrac

Edição e Revisão Final:

Raimundo Augusto de Oliveira (Cajá) e
Gerson Flávio - EQUIP
Gaëlle Buisset - CCFD

Projeto gráfico e arte final:

Karine Raquel

Relatoria e fotografias:

Fernanda e Mercio Araújo

Preparação e articulação:

Gaëlle Buisset - CCFD
Laudicéia Araujo - Centrac
Raimundo Augusto de Oliveira (Cajá) - EQUIP

Apoio Administrativo:

Francisco Cruz - EQUIP

Administração Financeira:

Rosimere Soares e
Valdênio Sabino - EQUIP

Impressão:

LM Gráfica e Editora

Realização:

CCFD

Recife, Junho de 2008

Sumário

Apresentação.....	07
Introdução.....	09
O Desenvolvimento Institucional e a Mobilização de Recursos como Condições de Sustentabilidade das Entidades da Sociedade Civil Brasileira.....	11
Planejamento Estratégico e Mobilização de Recursos.....	27
Modelo de Gestão de Organizações da Sociedade Civil.....	37
Sistema de Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Sistematização - PMAS e Elaboração de Indicadores.....	43
Preparando a Organização para a Mobilização de Recursos (Plano Comunicação, Organização e Gestão das Ações de Mobilização de Recursos).....	57
Mobilização de Doadores Individuais.....	73
Mobilização de Recursos Públicos (Potencialidades e Limites do Marco Legal).....	83
Mobilização de Recursos junto a Empresas e Fundações.....	95
O Acesso a Recursos para a Cooperação da União Européia.....	105
Conclusão: Pensar num Futuro mais Sustentável.....	115
Anexos.....	121

pensar, por exemplo, em distribuir a algumas pessoas que não têm como pagar e vender aquelas que podem pagar.

O diário francês Le Monde colocou o conteúdo de suas informações diárias num site. A partir daí, também por outras razões, as vendas do diário começaram a cair, porque os leitores só acessavam a informação pela internet (por que pagar o que você tem de graça?) e ele quase fechou. Então, optou por deixar a página do dia gratuita, portanto, é necessário pagar para poder acessar as informações mais antigas. Temos que pensar nisso também, se o PACS deixa de existir, por exemplo, tudo o que trouxe para a sociedade civil brasileira iria se perder, assim como tudo que ele ainda poderia fazer por ela?

Para vender publicações é necessário ter um plano de negócios, porque se não a instituição poderá entrar em grandes contradições. Algumas entidades que estão com dificuldades de acesso aos recursos internacionais colocam seus produtos à venda, como uma forma de suprir ou amenizar a necessidade financeira.

No caso do Cedac, a crise vinha batendo a porta muito fortemente, então a entidade fez uma assembléia, em março de 2007, para eleição de conselhos e discutir alternativas de gerar recursos próprios a partir de algum empreendimento econômico. Atualmente, o Cedac tem um quadro de mais ou menos 13 pessoas permanentes. Várias questões foram colocadas como as medidas que deveriam ser tomadas para mobilizar recursos. Quando tentamos alugar o espaço da sede, percebemos o elefante branco que possuíamos. Então, tivemos a grande sacação de transformar o espaço em três vagas de garagem. Além de toda a discussão que está sendo feita aqui, tem um outro fator, que é estudar o negócio: o não saber fazer. Nós constatamos que ao lado da sede tem uma boca de asfalto, como iríamos anunciar um estacionamento em uma boca de asfalto? Ou seja, é fundamental conhecer o negócio que se está tentando empreender, fazer o estudo das condições para o estabelecimento do empreendimento econômico.

As dificuldades culturais que envolvem os empreendimentos econômicos para a mobilização de recursos para as organizações da sociedade civil podem se transformar em grandes obstáculos. Mas, a inércia é suicida, portanto, é preciso tomar uma decisão. Está em jogo a sustentabilidade de um campo. Hoje, prevalece a lógica de mercado, mas esse campo de organizações foi construído em uma outra lógica, como andar nesse fio da navalha, o que fazer, que estratégia utilizar? Até que ponto pode-se ir nessa lógica de mercado?

Existem mercados e mercados. Mercado não é igual a capitalismo. É possível construir cadeias produtivas, onde os recursos obtidos são voltados para a sustentabilidade das instituições e para as ações que elas realizam. A captação de recursos nem sempre é aquilo que entra em espécie para a organização. A conjuntura obriga a repensar o modelo de gestão, a diminuir o quadro de pessoal, a mudar de sede, a controlar o consumo, a monitorar a conta de água, de luz, de telefone, a modificar a lógica de consumo.

MODELO DE GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL



Modelo de Gestão de Organizações da Sociedade Civil

Domingos Armani⁸

Para entender o que é um sistema de gestão parte-se do sistema de valores e instrumentos, ferramentas de gestão, que nem sempre funcionam como um sistema. Todo modelo de sistema funciona com algumas dimensões comuns. É importante aprofundar cientificamente os valores que usamos na gestão: a dimensão ética, a dimensão política, a dimensão estratégica e a dimensão gerencial. A dimensão gerencial compreende o controle, a gestão administrativo-financeira, a gestão de pessoas. É importante pensarmos nessas dimensões e em algumas funções que o modelo de gestão deve cumprir.

O papel do modelo de gestão é o de assegurar a legitimidade de como a organização funciona, todo mundo na instituição deve estar integrado com a missão da organização. Assegurar a sustentabilidade, favorecer processos de intervenção, favorecer a capacidade de monitorar e avaliar resultados, promover a orientação e sinergia das pessoas da equipe são também funções do modelo de gestão. É importante que ele consiga conferir segurança aos processos institucionais.

Em geral, nós temos um contínuo que vai a dois extremos. Alguns modelos que tendem ao hierárquico, outros entram num modelo mais horizontal, outros que são mais informais, chamados modelos híbridos. Existe aquele modelo muito hierárquico e temos o modelo muito comum nas organizações católicas, onde há um diretor, e ainda algumas organizações que têm um modelo de gestão colegiada. É importante debater quais são os princípios que regem esses modelos. O modelo informal é muito comum nas ONGs, assim como modelos híbridos que tentam combinar dimensões democráticas de hierarquia. Em relação à gestão estratégica, falando em gestão executiva, é a capacidade de transformar linhas e pontos em ações produtivas.

O que levamos em conta quando avaliamos modelos de gestão? Credibilidade significa clareza nas instâncias? Quem decide sobre o quê? Quem forma o quadro de associados? Quais são os instrumentos de prestação de conta? Quais são os modelos de arrecadação de recursos? Qual a linha de gestão estratégica?

O Controle Social de Modelo de Gestão

O controle social de modelo de gestão se dá através de instrumentos e processos através dos quais os setores da sociedade, como a imprensa, a universidade e a sociedade em geral, podem tomar

8- Consultor da terceira Oficina, Porto Alegre/RS.

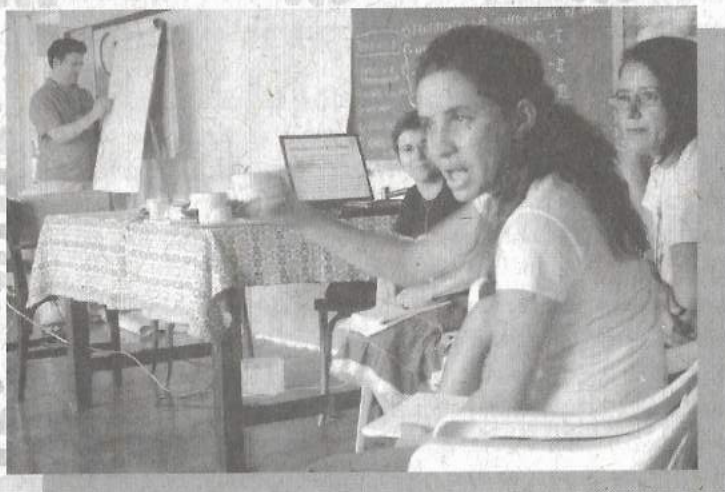
conhecimento das atividades das organizações. Uma boa atitude é criar conselhos para avaliar as denúncias que surgirem.

Para finalizar, é importante ressaltar três coisas que compreendem o modelo de gestão institucional: a inclusividade, a operacionalidade e a legalidade.

Inclusividade é a capacidade de agregar parceiros que se identifiquem com a causa.

Operacionalidade compreende as rotinas e fluxos de caixa, o processo gerenciamento em si.

Legalidade é aquilo que está estabelecimento no regimento interno da instituição.



Durante o Seminário do CCFD, os participantes debateram em grupos específicos os modelos de gestão de suas organizações. Os grupos trataram sobre três questões referentes ao modelo de gestão: organograma/dinâmica, virtudes do modelo e seus nós críticos. A partir daqui apresentaremos um pouco desta discussão destacando as seguintes questões: os elementos comuns, o modelo, a cultura institucional e alguns pontos para aprofundamento.

O grupo das **Pastorais** referindo-se ao organograma e a dinâmica, afirmou que em seus modelos de gestão são utilizados instrumentos que garantem a participação, e apontou alguns nós críticos, como o distanciamento em administrar o local e o global. Muitas vezes, uma iniciativa do nacional depende de uma prestação de contas do local. Algumas organizações têm parcerias e como cada agência trabalha de forma diferente, isso dificulta porque cada uma tem sua linguagem. Um outro nó crítico é como conciliar o administrativo e o político, pois na maioria das vezes há um certo conflito, o político determina uma atividade que fica impedida de ser concretizada pelo

administrativo.

O enquadramento dos movimentos nacionais como empresas, acaba limitando a ação da empresa e o acesso a recursos, e o movimento tem que se enquadrar às exigências que o poder público coloca. Além deste, também foi apontado como um nó crítico o pouco acúmulo administrativo, pois na base há uma determinada vivência e na coordenação acaba tendo uma realidade diferente, que é uma herança histórica. Os movimentos pastorais contam com ajuda de outras pessoas, mas não têm se apropriado das ferramentas de forma eficaz.

Como questões para aprofundamento, os movimentos pastorais propuseram a questão de gênero, que ainda é pouco discutida; a questão do colegiado, muitas vezes quem fica na sede do movimento acaba fazendo todo o trabalho que deveria ser feito pelo colegiado; a questão do político e do administrativo; e por fim, as parcerias políticas e a articulação. Todos os movimentos que aglutinam maior número de organização criam uma demanda, principalmente para quem é liberado dos movimentos, e diminui um pouco a identidade, porque acaba tendo que atender a movimentos maiores e não que isso seja negativo, mas acabam de certa forma influenciando e diminuindo o ritmo da organização.

O grupo que reuniu os **Movimentos Sociais**, em relação ao organograma e a dinâmica, destacou em comum dois modelos de gestão. Primeiro, um modelo executado pelos movimentos grandes em nível nacional, que tem um suporte jurídico e uma direção nacional que não cuida dessa parte da captação de recursos, da gestão. O segundo modelo trabalha mais diretamente, a diretoria eleita é a mesma que faz o papel político, a mesma que também gerencia os recursos.

Quanto aos nós críticos, o grupo constatou que todas as organizações representadas possuem modelos meio híbridos de gestão, que misturam o hierárquico, as eleições, diretorias com o modelo de colegiado, com o conselho deliberativo, têm conselho de representantes, têm conselho de núcleo, que dividem as decisões. O voluntariado é muito forte nesses movimentos e é uma parcela muito pequena que consegue ser liberada para trabalhar com projetos e outras coisas mais.

O grupo também trouxe as questões que considera necessárias que sejam aprofundadas, como a questão política e a questão financeira. Outra constatação é a saída de liderança para o governo, para o parlamento, dificultando a continuidade da ação dos movimentos sociais. Daí uma outra questão que aponta para a renovação e formação de quadros. Também a elaboração de projetos e a profissionalização dos movimentos merecem ser aprofundadas. Quando o Movimento Sem Terra, por exemplo, decide fazer uma ação, quem financia essa ação? De onde sai o dinheiro para financiar?

O grupo das **ONGs** também constatou que seus modelos de gestão são muito parecidos, com quadro de associados não remunerados, a existência de conselhos externos. As pequenas diferenças são

quanto às coordenações internas e as eleições, algumas são três anos, outras dois anos de mandato e o número de componentes na composição dos conselhos e da coordenação também varia.

Os principais nós críticos para as ONGs são as confusões de funções entre conselho deliberativo e secretaria executiva, a falta de quadro administrativo qualificado, principalmente para captar recursos, a dificuldade de comunicação entre as instâncias, ou seja, o externo e o interno, os conselhos, a falta de atuação dos conselhos e associados, até mesmo para se reunir às vezes existem muitas dificuldades.

Mas o grupo das ONGs também apontou as virtudes de seus modelos de gestão, ou seja, o grande engajamento dos conselhos, que às vezes é consultivo, ou deliberativo, ou gestor, ou diretor, constatando-se que a maioria dos membros das instituições são bastante engajados. Em geral são modelos de gestão que favorecem a democracia interna e uma integração programática, ainda que algumas organizações estejam em processo mais avançado. Foi percebida a necessidade de integrar os programas e a necessidade de uma responsabilidade compartilhada, nesse sentido os modelos de gestão colegiada estão sendo testados. A transparência e o controle social também são apontados como virtudes, não apenas em relação às políticas públicas, mas também quanto à transparência durante todo o processo em que está chamando para o engajamento, favorecendo a criação de modelos democráticos que se tornam referência para a sociedade.

Como questões para aprofundamento, o grupo propôs a participação mais efetiva dos beneficiários, pois às vezes não damos voz para eles. Na questão dos organogramas há uma certa confusão entre o que é organograma e o que é estrutura de funcionamento e o que são os programas. Uma outra questão a ser aprofundada é a compreensão do que é externo e o que é interno, pois é importante contar com este olhar interno. Há uma grande diferença em ter um dirigente que está presente no dia a dia, assim como é bom que exista um olhar externo, de gente que vai dar os rumos políticos da instituição.

Também aparece o caso daquela instituição em que há uma confusão de funções e vários casos em que a virtude acaba sendo o nó crítico, pois temos modelos democráticos e estamos muito presentes na base, mas quanto mais estamos presente na base, mais somos cobrados nesse modelo democrático. Existem instituições onde quem está responsável pela atividade fim acaba respondendo também pelas diretrizes políticas da instituição. A construção do marco legal gera a expectativa e fortalece a luta por uma mesma legislação que possa abarcar todo mundo.