

## “Da Mobilização de Recursos à Sustentabilidade Institucional”

*Domingos Armani<sup>1</sup>*

A mobilização de recursos (MR) e a própria sustentabilidade institucional das organizações locais vêm se tornando temas estratégicos para um número crescente de instituições no campo social.

Este artigo busca refletir sobre os pressupostos, virtudes e limites, e aprendizados de algumas experiências de fomento à MR desenvolvidas no Brasil nos últimos quinze anos, extraindo delas desafios e questões para a agenda futura da MR no país.

A reflexão não pretende dar conta de toda a rica e diversificada experiência de fomento à MR no Brasil. Pelo contrário, o artigo se nutre de reflexões sobre os programas de MR de quatro instituições com perfis similares<sup>2</sup> – uma ONG internacional de cooperação ao desenvolvimento (Oxfam); uma ONG internacional de apoio ao empreendedorismo social (Ashoka); uma rede de agências internacionais com escritórios no Nordeste (Interage), e uma agremiação política de ONGs brasileiras (Abong).

Todas estas quatro organizações são responsáveis por iniciativas inovadoras e bem-sucedidas no campo da construção de capacidades em MR. Tais iniciativas foram desenhadas para contribuir com o enfrentamento dos novos desafios colocados às organizações sociais, gerados tanto pelas mudanças no campo social brasileiro, como pela reconfiguração das relações de cooperação internacional.

### **A Sustentabilidade das Organizações Sociais como Questão Estratégica**

Desde a transição do regime militar, no início dos anos 80, o Brasil desenvolveu um forte ativismo cívico-social, baseado especialmente na multiplicação de organizações sociais autônomas de base, nas CEBs (Comunidades Eclesiais de Base) e pastorais sociais das igrejas, na articulação de movimentos sociais nacionais, e na criação dos centros de educação popular, mais tarde designados como ONGs. Tudo isto significou, historicamente, a emergência dos setores populares como sujeitos políticos na cena pública nacional.

Dentre as virtudes mais destacadas desta movimentação social estavam o horizonte utópico, um forte senso de justiça social, o trabalho de base, a preocupação com a dimensão educativa dos processos, o engajamento militante e a autonomia. A maior parte das organizações sociais nascentes era marcada pelo espontaneísmo na ação, pela informalidade nos procedimentos, pela horizontalidade nas relações internas de poder, por uma “opção” pela semi-clandestinidade na relação com o espaço público, e por uma aversão geral à institucionalidade estabelecida.

No contexto político-cultural desta primeira geração de organizações sociais pós-ditadura, obviamente, não fazia sentido se preocupar com a visibilidade, com modelos de gestão organizacional, com o planejamento estratégico ou mesmo com a mobilização de

---

<sup>1</sup> **Domingos Armani** ([darmani@terra.com.br](mailto:darmani@terra.com.br)) é sociólogo, mestre em Ciência Política e consultor em ‘desenvolvimento institucional’ de organizações da sociedade civil.

<sup>2</sup> A partir de um convite de Oxfam, foi realizada uma oficina reunindo as quatro organizações em Olinda nos dias 27 e 28 de Novembro de 2006, facilitada pelo autor, com o tema “Mobilização de Recursos – Colhendo Aprendizados Inter-Institucionais”.

recursos. Isto é, o desenvolvimento institucional das organizações sociais e a sustentabilidade do próprio campo ético-político por elas representado não haviam, ainda, se constituído em temas estratégicos para os processos de mudança social.

Um fator fundamental no processo de emergência e consolidação desta rede de organizações, que mais tarde viria a compor a diversificada, complexa e autônoma social civil brasileira foi, sem dúvida, o apoio e a solidariedade das agências de cooperação internacional.

Hoje o panorama nacional e internacional é outro, radicalmente diferente. Desde o início dos anos 90 o setor social brasileiro vem passando por importantes mudanças, num contexto de reconfiguração das relações de cooperação internacional<sup>3</sup>, contexto o qual tem desafiado as organizações a praticamente se re-inventarem como condição para manter sua sustentabilidade política e financeira.

Vários novos desdobramentos vêm contribuindo para a conformação de um contexto nacional e internacional mais complexo e desafiador para as organizações sociais orientadas por uma abordagem de direitos.

O primeiro, e talvez o mais importante deles seja que a exigência por qualidade técnica, inovação e efetividade da ação social cresceu muito. A consagração de novos direitos na Constituição brasileira de 1988 abriu caminho para novas agendas e novas demandas por parte dos movimentos sociais, inclusive de participação em conselhos de políticas públicas e de interlocução institucionalizada com os gestores públicos. O que, junto com os avanços da legislação social (Estatuto da Criança e do Adolescente, Lei Orgânica da Assistência Social, etc.), a crescente qualificação técnica e gerencial do desenho e da implementação dos programas sociais públicos, e a maior produção e difusão de conhecimento na área social vêm tensionando as organizações sociais e ONGs a enfrentarem o desafio da qualificação técnico-metodológica e da maior efetividade de sua intervenção. Na medida em que crescia a visibilidade e o conhecimento público das organizações em geral e das ONGs em particular, também cresceu a responsabilidade e o escrutínio público sobre elas.

Tais pressões endógenas foram reforçadas, concomitantemente, pelas mudanças nas políticas e nos critérios de apoio das agências de cooperação internacional. Pressionadas em seus países de origem pela emergência de um forte sentimento de frustração com os resultados da ajuda ao desenvolvimento, e vendo-se questionadas em sua credibilidade, legitimidade e, também, em seu potencial de MR, as agências foram forçadas a fazer opções que tiveram implicações para seu posicionamento estratégico, seus modelos de gestão, suas estratégias de ação e, também, nas políticas, prioridades e condicionalidades para com as organizações parceiras. As agências passaram então a se preocupar como nunca antes com a construção de parâmetros que possibilitassem a demonstração de

---

<sup>3</sup> Para referências ao debate sobre a cooperação internacional ver: Abong, *Outro Diálogo É Possível na Cooperação Internacional Norte-Sul*, Cadernos Abong, n° 31. São Paulo: Ed. Peirópolis, agosto 2003. Alan Fowler, *Striking a Balance: A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organisations in International Development*. London: Earthscan/Intrac, 1997. James Midgley, *Social Development – The Development Perspective in Social Welfare*. London: Sage Pub. 1995. Andrew Clayton (ed.), *Governance, Democracy & Conditionality – What Role for NGOs?* Oxford: Intrac, 1994. Jorge Eduardo S. Durão, *Outro Diálogo É Possível na Cooperação Norte-Sul*. Rio de Janeiro: julho 2006. Kees Biekart, *Políticas de las ONGs Europeas para América Latina: Tendências y Pespectivas Recientes*. La Haya: ISS, Abril 2005.

resultados. É neste contexto que entram em cena com mais força nas relações agências – parceiros os temas do planejamento estratégico, de sistemas de monitoramento e avaliação e as avaliações de impacto.

Duas resultantes deste novo contexto é que as organizações brasileiras tiveram de (i) elevar o sentido estratégico de suas ações sociais, reconhecendo e nutrindo a tensão produtiva entre “resultados parciais” e “processos sociais”, de forma a gerar benefícios à população a partir de ações estrategicamente orientadas; e (ii) se abrir para processos de mudança organizacional, inclusive de cultura institucional. Um desafio muito específico tem sido o de equilibrar a exigência por competência técnica com o imperativo de manter a disposição militante, sem a qual tudo se perde.

Um segundo fator a conformar o novo contexto é a emergência de novos atores e a diversificação do campo social. Ao contrário dos anos 80, quando o “setor social” era relativamente menor, mais simples e uniforme, com os movimentos sociais e ONGs por um lado, e as entidades de caráter assistencial por outro, a partir dos anos 90 as coisas se tornaram bem mais complicadas. Em verdade, se dão vários movimentos concomitantes – novos atores entram em cena, atores sociais já existentes adquirem renovada identidade e visibilidade, instituições já consolidadas adentram o setor social a partir da oferta de serviços, e o campo do social se politiza enormemente.

Desde o final dos anos 80, o campo das ONGs orientadas por uma abordagem de direitos e de mudança social se articula mais fortemente, a ponto de criar uma associação nacional própria – a Abong (Associação Brasileira de ONGs), a qual contribuiu para a legitimidade das ONGs, se tornando um ator na luta por instituir um marco regulatório adequado às organizações do setor.

Paralelamente, há todo um movimento de politização do campo da assistência social, em parte graças às inovações na legislação, pelo qual as entidades religiosas, filantrópicas e assistenciais deixam de ser apenas provedoras de serviços sociais e passam a refletir sobre as questões do setor, se articular e incidir no debate das políticas públicas. Tal processo as leva a serem identificadas como atores sociais relevantes, mais além dos serviços prestados.

Por outro lado, as instituições acadêmicas, públicas e privadas, passam a instituir programas e serviços voltados ao setor social, seja como atividades de extensão, como cursos de especialização ou mesmo como núcleos de pesquisa, assessoria e produção de conhecimento, com isto se credenciando também como protagonistas do setor social.

Com as reflexões e articulações deflagradas em torno do Programa Comunidade Solidária e da nova legislação social, em especial a Lei das OSCIPs (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público) no governo Fernando H. Cardoso (1995-2002), emerge no Brasil o termo “terceiro setor”, oriundo do contexto norte-americano. Isto gera um impulso e uma visibilidade enormes a um vasto e diversificado conjunto de organizações não-governamentais de novo perfil, genericamente auto-identificadas como “organizações do terceiro setor”, menos ideologicamente orientadas, político-partidariamente não-alinhadas, sem vínculos históricos com a trajetória dos movimentos sociais e das lutas pela re-democratização, nem sempre orientadas por uma abordagem de direitos e de incidência nas políticas públicas, e com uma capacidade de se comunicar com a sociedade invejável do ponto de vista das organizações sociais e ONGs “tradicionais”.

A década de 90 viu também a emergência de um movimento que há pouco tempo ganhara visibilidade em nível internacional – o chamado empreendedorismo social. O movimento chega ao Brasil especialmente através da Ashoka em 1986. No contexto de diversificação do setor social e de projeção da nova geração de ONGs e de organizações do terceiro setor, o movimento cresce e faz alianças com muitas organizações e empresas internacionais atuantes no Brasil. Ele traz como idéias-força o papel dos indivíduos, da inovação e do princípio dos negócios nos processos sociais, três noções que iam de encontro à cultura social predominante no país.

Por fim, emerge nos anos 90 o movimento pela Responsabilidade Social das Empresas, o qual projeta as empresas, institutos e fundações empresariais como novos atores do setor social brasileiro. Tal movimento possui diferentes matrizes de origem, como o ativismo de empresários cristãos, as grandes empresas multinacionais, especialmente norte-americanas, a participação política de grupos de empresários progressistas, e os primeiros institutos de promoção da ação social empresarial. Com o tempo, o movimento se articula, se torna extremamente visível e valorizado pela opinião pública, e cria entidades e serviços para o desenvolvimento institucional da responsabilidade social. Ao final da década o movimento da responsabilidade social já era um ator político de peso na cena política e social brasileira, a ponto de influir em políticas públicas, de transferir ferramentas para o campo social e, para muitos, se tornar sinônimo de “terceiro setor”.

A “entrada” do setor empresarial no campo social e a projeção do empreendedorismo social trouxeram mais recursos para ações sociais e conferiram maior profissionalismo à ação social no Brasil. Por outro lado, num contexto de diversificação e politização setorial, ficou mais difícil para as ONGs orientadas por direitos se diferenciarem. Passou-se, no geral, a exigir melhor explicitação das identidades e maior consciência das visões estratégicas e das abordagens adotadas. Iniciou-se, também, uma longa e tortuosa disputa pelo marco legal do setor como um todo.

Um terceiro elemento do novo contexto tem a ver com o desafio de construir capacidade de lobby e advocacy em nível nacional e internacional, para além da ação direta junto aos grupos sociais subalternos e vulneráveis na sociedade. O processo de re-democratização da sociedade brasileira, inclusive com a experimentação dos limites dos governos de orientação democrático-popular em nível municipal e estadual e, mais recentemente, nacional, vai fazendo com que a disputa por modelos de desenvolvimento, pela qualidade e efetividade da democracia e pela garantia dos direitos humanos ganhe dimensão estratégica nas lutas por mudança social na sociedade civil. Temas como a lógica das políticas públicas, o controle social sobre a ação governamental e o monitoramento do orçamento público vão se fortalecendo na agenda da sociedade civil, se constituindo em objeto de ação de redes e fóruns variados. Agora já não se trata apenas de edificar uma poderosa rede de organizações sociais, como nos anos 80; trata-se de, além disso, fazer a disputa de visões, de políticas e de significados no espaço público.

Mas o novo contexto da ajuda ao desenvolvimento também ensinou que as agências assumissem um papel político mais proeminente, tanto em seus países de origem como no plano global, como condição para alcançar maior efetividade e maior volume de recursos. Neste processo, muitas delas deixaram de ser meras agências financiadoras de projetos de desenvolvimento para se tornarem atores políticos na cena global, o que exigiu re-posicionamento e maior peso estratégico ao *lobby* e à *advocacy* como modalidades de ação.

Processos como as conferências sociais da ONU e os Fóruns Sociais Mundiais foram decisivos para que isto viesse a ocorrer. É neste sentido que se pode compreender o movimento pela fusão de vários organismos internacionais em muitos países (como Holanda e Alemanha), o fortalecimento das plataformas de agências co-irmãs, como a Oxfam Internacional, a rede de agências protestantes (Aprodev) e a rede de agências católicas (Cidse), e a constituição de coalizões internacionais de *advocacy*.

Isto tudo desafia as organizações brasileiras a se projetarem no espaço público, nacional e global, como sujeitos políticos articulados em redes, fóruns e articulações, para o quê, têm de desenvolver novas modalidades de ação coletiva (como campanhas), encarar a comunicação como instrumento de luta política, e renovar os esforços por sua legitimidade e credibilidade como organizações singulares, mas também como campo ético-político.

Por fim, um quarto componente do novo contexto diz respeito ao desafio de construir a sustentabilidade das organizações sociais e de seu um campo ético-político<sup>4</sup>. Os anos 90 no Brasil viram uma crise financeira em boa parte das organizações, derivada, em especial da reconfiguração da cooperação internacional, cujas agências passaram a (i) reduzir e/ou estabilizar seus recursos para o país, (ii) concentrar seus programas regional e/ou tematicamente, (iii) reduzir o número de organizações apoiadas, as quais passaram a ser consideradas não apenas receptoras de ajuda, mas como parceiros estratégicos, (iv) dar apoio específico a programas e projetos em detrimento do tradicional apoio institucional, (v) preconizar maior rigor em planejamento, avaliação, gestão, e a (vi) estimular a ampliação da base de apoio, o estabelecimento de políticas de comunicação social e a capacidade de promover campanhas<sup>5</sup>.

Num quadro em que muitas organizações mais tradicionais da sociedade civil brasileira tinham uma altíssima dependência financeira em relação aos recursos da cooperação internacional, tal processo de mudanças levou a situações de fechamento de algumas organizações, à redução do escopo e do campo de intervenção de muitas delas, e à iniciativas de diversificação de fontes de apoio. É neste momento, segunda metade dos anos 90, que organizações como as ONGs começam a buscar alternativas de mobilização de recursos, ainda que de forma relutante.

Também neste momento começam a se estruturar entidades de apoio, empresas de consultoria e programas de capacitação voltadas à mobilização de recursos. Desde então o Brasil conta com uma enorme e diversificada oferta de serviços e de capacitação de cunho mais técnico-instrumental sobre a problemática da mobilização de recursos, com os temas se concentrando em marketing social, elaboração de projetos e planejamento da captação de recursos. A oferta vai desde cursos de especialização em instituições de ensino superior,

---

<sup>4</sup> Para uma análise dos desafios à sustentabilidade das ONGs brasileiras ver Michael Bailey, *Fundraising In Brazil: the major implications for civil society organisations and international NGOs*, Oxfam - Development in Practice, vol. 9, Numbers 1 & 2, Oxford, February 1999; *Aids e Sustentabilidade – Sobre as Ações das Organizações da Sociedade Civil*. Série “Projetos, Programas e Relatórios”, N° 45, Brasília: Ministério da Saúde setembro 2001; *Sustentabilidade: Aids e Sociedade Civil em Debate*. Série Parcerias e Mobilização, n° 5. Brasília: Ministério da Saúde, 2004; e Domingos Armani, *Mobilização de Recursos para ONGs no Brasil: Oportunidades e Desafios*. Relatório de Pesquisa para Christian Aid. Junho 2004.

<sup>5</sup> Para um olhar sobre as mudanças do contexto para as ONGs brasileiras no final dos 90 ver Domingos Armani, *Breve Mapa do Contexto das ONGs Brasileiras*. Março 1999 ([www.abong.org.br](http://www.abong.org.br)).

passando por cursos rápidos, abertura de empresas de consultoria, até a tradução de manuais de organizações internacionais e a publicação de inúmeros livros e cartilhas.

Com o tempo, se dá a aproximação entre as organizações sociais e o setor empresarial, mas ela é difícil, tensa até, e com resultados insatisfatórios em termos financeiros já que as distâncias - de visão, de princípios e de métodos – se revela grande demais para ser superada rapidamente. O acesso a recursos públicos avança e se amplia, mas a complexidade gerencial e a burocracia necessária inibem muitos possíveis candidatos. A prestação de serviços e a geração de receitas oriundas de empreendimentos econômico-sociais crescem como alternativas, ainda que para um número relativamente pequeno de organizações.

O quadro atual é de grande experimentação e de muita preocupação, já que as “promessas” da responsabilidade social das empresas e do acesso aos fundos públicos como substitutos parciais da cooperação internacional não têm estado à altura das expectativas geradas, nem tampouco das necessidades.

Neste contexto, a mobilização de recursos e a sustentabilidade mais geral das organizações e do setor como um todo no Brasil seguem como desafios em aberto. Dados os limites atuais dos esforços pela mobilização e diversificação de recursos, e as novas oportunidades e exigências para uma ação social estrategicamente orientada no espaço público nacional e internacional, o desenvolvimento organizacional e a sustentabilidade institucionais das organizações passaram a adquirir um caráter estratégico. Isto é, o desenvolvimento institucional passou a ser condição de sustentabilidade, tanto das organizações brasileiras como também das organizações internacionais. Sua efetividade e seu futuro estão cada vez mais entrelaçados.

## **Virtudes, Limites e Aprendizados de Experiências de Referência no Fomento à MR**

É justamente no processo de configuração deste novo contexto que surgem no Brasil algumas iniciativas pioneiras de fomento à mobilização de recursos e de promoção do desenvolvimento institucional mais integrado das organizações sociais. Algumas experiências específicas se tornaram referência neste processo<sup>6</sup>. Quatro delas são analisadas a seguir, seguindo a ordem cronológica de seu surgimento<sup>7</sup>.

### O Programa Base de Cidadania da Ashoka

A Ashoka Empreendedores Sociais<sup>8</sup> foi criada em 1980 nos Estados Unidos, passando a atuar no Brasil em 1986. Suas atividades-chave são a identificação de empreendedores, a formação de redes de empreendedores e a criação de infra-estrutura para

---

<sup>6</sup> Várias instituições promoveram debates, programas e serviços voltados à MR e ao DI de organizações sociais desde o início dos 90 no Brasil. Duas delas merecem ser mencionadas por sua contribuição mais ampla no período: os debates e a sistematização sobre DI-DO do PAD (Processo de Articulação e Diálogo entre Agências Ecumênicas Européias e seus Parceiros no Brasil) entre 1998-01, e os seminários e publicações sobre DI da CESE (Coordenadoria Ecumênica de Serviço) desde os anos 90.

<sup>7</sup> A maior parte das informações e análises desta seção se baseia nos registros da oficina “Colhendo Aprendizados Inter-Institucionais” já referida.

<sup>8</sup> Ashoka – [www.ashoka.org.br](http://www.ashoka.org.br).

o setor. A Ashoka desenvolve, desde 1991, o Programa Base de Cidadania (PBC), voltado ao fomento do empreendedorismo social e de sua sustentabilidade como setor<sup>9</sup>.

O Base de Cidadania surge com o objetivo de reduzir a dependência das organizações da sociedade civil em relação às agências de cooperação internacional. Com este propósito, a Ashoka passou a estimular as organizações a ampliar sua base de apoio, buscar novo tipo de parceiros, aprofundar seu vínculo com as comunidades e desenvolver idéias inovadoras para a MR.

A iniciativa da Ashoka se diferencia das demais tanto pela peculiaridade da valorização da ação dos indivíduos nos processos sociais, como pelo valor conferido à inovação em termos metodológicos e, ainda, pelo tipo de instrumento utilizado – o concurso de idéias. A estratégia geral adotada para este processo teve como principais elementos (i) a promoção de concursos de idéias inovadoras em MR, possibilitando a captura do que vinha sendo realizado em nível nacional, (ii) a disseminação das melhores idéias, através de seminários e publicações, (iii) a capacitação destas organizações<sup>10</sup>, (iv) a construção de redes para aprofundar o debate, e (v) a transformação de alguns destes atores em capacitadores de outras organizações.

A estratégia de MR preconizada combina a mobilização de indivíduos como contribuintes e voluntários, o envolvimento de pessoas da própria comunidade, o estabelecimento de parcerias com empresas (passando tanto pela oferta de recursos técnicos, financeiros e humanos, bem como pela transferência de conhecimentos úteis à ação social), a utilização da comunicação e do marketing, e a promoção de atividades de geração de renda como meio de angariar recursos para as organizações.

O tema da autonomia também se expressa no estímulo da Ashoka aos empreendimentos econômicos de geração de renda por parte de organizações sociais, uma vez que se reduzia a margem de manobra nos projetos com a cooperação internacional, dadas as crescentes exigências em planejamento, monitoramento e prestação de contas.

O PBC começa como uma experiência-piloto de concurso de idéias inovadoras em MR em 1997, dirigido ao estado de São Paulo. Esta primeira edição do concurso relevou propostas muito criativas e que até conseguiam gerar mobilização social relevante, mas muito poucos recursos financeiros. A amostra do setor captada pelo concurso indicava muito potencial, mas limitada capacidade de implementação.

Refletindo sobre alternativas de enfrentamento a este desafio, a Ashoka estabelece um diálogo e uma parceria em 1996 com a empresa mundial de consultoria a grandes empresas Mckinsey<sup>11</sup>, visando fazer uso de sua expertise e de sua reconhecida competência em processos organizacionais. Dois pressupostos ajudaram nesta aproximação: o primeiro foi o conceito de excelência, comum a ambas organizações, uma vez que o PBC entendia que selecionar e fortalecer os “empreendedores excelentes” ajuda a alavancar mudanças no setor como um todo; o segundo foi de que haveria um enorme potencial de ganho para o setor social em entender, adaptar e transferir conhecimento de ponta do setor empresarial visando forjar padrões de excelência na área social. Adicionalmente, se pretendia a

---

<sup>9</sup> Para um estudo sobre a trajetória internacional do empreendedorismo social ver David Bornstein, *Como Mudar o Mundo – Empreendedores Sociais e o Poder das Novas Idéias*. Rio de Janeiro: Record, 2005.

<sup>10</sup> O conteúdo do programa de capacitação pode ser encontrado em [www.empreendedorsocial.org.br](http://www.empreendedorsocial.org.br).

<sup>11</sup> O fundador da Ashoka – Bill Drayton – foi consultor da Mckinsey por mais de dez anos.

transferência em sentido contrário – estimular a incorporação de princípios sociais nas práticas das empresas através da Mckinsey.

É desta parceria que surge a idéia de adaptar a ferramenta “plano de negócio” para o setor social. Assim, acontece pela primeira em 1999, o Prêmio Empreendedor Social Ashoka-Mckinsey<sup>12</sup>, que nada mais era do que um concurso de planos de negócios para organizações da sociedade civil voltados para sua sustentabilidade. Interessante observar que com o passar dos anos, o perfil da demanda e o próprio foco do concurso passaram do apoio a planos voltados à sustentabilidade institucional de organizações sociais, para o apoio a planos de negócios de organizações comunitárias, contemplando desde oportunidades de trabalho para jovens até a geração de renda para os membros da comunidade.

Em 2003, uma parada para reflexão e avaliação indicou que a ferramenta “plano de negócio” era mais eficiente para propostas que aliassem desenvolvimento organizacional com o desenvolvimento econômico de comunidades. Isto levou a uma nova estratégia de divulgação do concurso, buscando atingir o campo das cooperativas e das redes de economia solidária. Levou também à mudança dos critérios de seleção, indicando-se a necessidade do vínculo intrínseco da idéia proposta com a natureza e a missão da organização.

A preocupação com a disseminação das experiências e de seus aprendizados foi tomada a sério, fazendo com que a experiência do prêmio já tenha sido adaptada e replicada em vários países do continente e mesmo fora dele. Está em curso um processo de reflexão sobre a possível integração latino-americana de todos os programas da Ashoka.

Neste sentido, é importante valorizar o esforço da Ashoka no Brasil em registrar, sistematizar e publicar os principais elementos de memória do PBC, bem como as principais lições aprendidas. Graças a isto, existem duas publicações disponíveis: uma primeira de 2001, focada na metodologia para construção de planos de negócios; depois, em 2006, é publicado o livro mais conceitual, recuperando a trajetória do prêmio e socializando elementos da experiência das organizações vencedoras<sup>13</sup>.

Um dos aprendizados relevantes da experiência do Base de Cidadania é de que é possível e mesmo necessária a transferência de ferramentas já consagradas em outros campos, especialmente no setor privado, para o setor social, desde que haja efetiva adaptação conceitual e metodológica, e que se delimite com clareza o âmbito de utilidade da ferramenta.

O PBC lançou mão de metodologia que associasse a dimensão técnica com a política e que aliasse o apoio financeiro e a capacitação com processos de aprendizagem coletiva – os “círculos de aprendizagem” – espaço de reflexão e intercâmbio que melhorou em muito a efetividade da capacitação oferecida.

Uma das limitações do programa foi a impossibilidade de prolongar o apoio do consultor designado após a concessão do prêmio e do acompanhamento à fase de

---

<sup>12</sup> Mckinsey & Company – [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com).

<sup>13</sup> Ashoka Empreendedores Sociais e Mckinsey & Company - “Empreendimentos Sociais Sustentáveis”, Ed. Peirópolis, 2001, e “Negócios Sociais Sustentáveis – Estratégias Inovadoras para o Desenvolvimento Social”, Ed. Peirópolis, 2006.

implementação do plano. Nos casos em que isto ocorreu, por dedicação voluntária dos consultores, os resultados em termos de efetividade das propostas foram considerados excelentes.

As virtudes da promoção do instrumento “concurso público” pelo PBC para promover idéias inovadoras em MR no setor social é controversa e cheia de prós e contras que merecem maior reflexão. O concurso do Base de Cidadania é, sem dúvida, um sucesso – o prêmio hoje existe em sete países da América Latina, além do Brasil, e também na Índia, tendo tido mais de 1.100 organizações inscritas entre 1999 e 2006, com 300 organizações capacitadas no uso de planos de negócios e com suporte direto a 50 delas.

Por um lado, o instrumento “concurso” democratiza a participação, possibilita a identificação das melhores práticas em curso, estimula a inovação, amplia a qualidade do produto final, facilita a mobilização de recursos, dá maior visibilidade às iniciativas, e contribui para alargar as fronteiras conceituais e metodológicas do setor, por outro, estimula a competição, não foca as fragilidades da maior parte das organizações do setor, apóia efetivamente um número pequeno de organizações<sup>14</sup>, deixando de apoiar e capacitar um conjunto mais amplo de organizações. Pode-se dizer que o “concurso” tem virtudes inegáveis, mas que sua utilização deveria ser restrita a contextos específicos (como a provocação para o avanço do setor) e ser combinado com outros instrumentos, de socialização do conhecimento e de capacitação, que reduzam os efeitos de seletividade inerentes a este tipo de procedimento.

#### O Programa de Mobilização de Recursos da Oxfam-GB

A Oxfam<sup>15</sup> desenvolve o *Programa de Mobilização de Recursos* (PMR) desde 1999, quando este foi criado como projeto-piloto a partir de uma discussão iniciada ainda em 1995 sobre a dependência dos parceiros. Após o piloto (1999-01), a iniciativa transformou-se em programa regular de apoio à mobilização de recursos locais (MRL), com término já definido para junho de 2007<sup>16</sup>.

A fundamentação da iniciativa de promover um programa de fortalecimento institucional em MR se radicava em dois argumentos básicos: (i) o primeiro tinha a ver com a necessidade de fortalecer a capacidade de MR locais para a maior autonomia dos parceiros, reduzindo sua dependência em relação à cooperação internacional; e (ii) o segundo argumento era de que o empoderamento das organizações parceiras se tornara fundamental como elo na cadeia de desenvolvimento de campanhas globais, elemento-chave na nova estratégia das agências de cooperação.

O efeito combinado destes dois fatores foi o apoio a iniciativas para a ampliação da base social de apoio das organizações parceiras, para tornar a comunicação institucional em estratégia de ação política, para o desenvolvimento de campanhas, e para apoiar iniciativas de promoção da MR, tanto de parceiros como de outras organizações<sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup> O treinamento oferecido se dá de forma progressiva e seletiva em três etapas, começando com 40 organizações, passando para 20 e, finalmente, somente 10 na etapa final.

<sup>15</sup> Oxfam-GB – [www.oxfam.org.uk](http://www.oxfam.org.uk).

<sup>16</sup> Os acúmulos do PMR levaram a Oxfam a decidir pelo término do programa enquanto tal para que seus objetivos possam se tornar presentes e transversais em todas as relações de parceria de Oxfam no Brasil.

<sup>17</sup> Desde o início dos anos 90 a OXFAM apóia o Programa Base de Cidadania da Ashoka no Brasil, o PMR da Abong e integra a Aliança Interage no Nordeste.

O PMR envolveu, entre 2003 e 2007, um grupo delimitado de dez organizações, dentre parceiros e outras organizações de promoção de MRL<sup>18</sup>. O PMR promoveu, dentre outras atividades, o apoio financeiro para a elaboração e implementação de planos de MR, a viabilização de consultorias específicas em MR, o apoio a intercâmbios, visitas de sensibilização e de monitoramento às organizações, e a realização de seminários temáticos anuais com objetivos de capacitação, troca de experiências e debate político-conceitual.

Vários aspectos da estratégia geral adotada pelo PMR revelaram-se muito promissores. Um deles foi a opção pela construção coletiva das referências orientadoras do programa, a qual foi fundamental, tanto porque o tema era inovador como para superar as resistências das organizações quanto ao tema. Aliás, é interessante observar que nem todas as organizações convidadas para a experiência-piloto em 1999 aceitaram o convite, verificando-se também enorme resistência das organizações em participar no programa, em larga medida pela desconfiança com iniciativas deste tipo, vistas como preparatórias à propalada saída da cooperação internacional do Brasil<sup>19</sup>.

Uma das limitações vividas é que foi difícil envolver de forma regular os dirigentes das organizações nos debates e no processo como um todo, o que tornou mais moroso e complicado o processo de tomar decisões sobre os rumos do programa.

Também se viu que, apesar da riqueza das reflexões coletivas nas reuniões anuais, teria sido muito proveitosa a utilização, desde o início, de mecanismos virtuais de diálogo e produção de conhecimento, o que teria oportunizado maior intercâmbio, envolvimento e sinergia entre as experiências dos participantes.

Neste sentido, um dos aprendizados colhidos da reflexão é de que é fundamental a formulação clara e conjunta dos conceitos-chave (como MR, sustentabilidade, etc.) desde o princípio, do contrário, como sucedeu com o PMR, isto tomará tempo excessivo das discussões e limitará o avanço dos debates.

Outra definição importante foi a delimitação de um número pequeno e não muito diverso de participantes no PMR, o que possibilitou um clima de confiança e cumplicidade, contribuindo para o aprofundamento conceitual, o avanço das discussões políticas e para a construção de posicionamentos coletivos, mesmo em um grupo tão diverso. Aliás, o programa, desde o início, compreendia que seria pouco produtivo convidar organizações muito frágeis, que não fossem bem estruturadas e não possuíssem planejamento estratégico, por exemplo<sup>20</sup>.

Um tema para reflexão e aprendizado é o de como assegurar o papel de liderança do programa por parte da instituição proponente (neste caso Oxfam) e a máxima participação e protagonismo em seu desenvolvimento por parte das organizações integrantes do mesmo. O risco aqui é o de que a virtude da construção coletiva do programa

---

<sup>18</sup> Além de sete parceiros de Oxfam, também participaram no período a Abong, a Ashoka e a Aliança Interage.

<sup>19</sup> O clima de boatos e preocupação com a redução e mesmo saída da cooperação internacional do Brasil era tamanho neste período que mesmo integrantes de outros programas da Oxfam no Brasil acreditavam que o PMR poderia funcionar como “porta de saída” de organizações parceiras.

<sup>20</sup> Houve casos de entrada de organizações menos estruturadas no PMR, mas elas passaram por um processo de fortalecimento institucional antes de ingressar no programa.

se transforme em obstáculo ao circunscrever seu horizonte às limitações e eventuais resistências dos participantes.

Aqui emerge uma lição importante da experiência, que tem a ver com a necessidade de, mesmo considerando a riqueza da evolução dos debates em um grupo pequeno e regular, incorporar ao processo a participação eventual de atores externos ao PMR, com perfil político-institucional diverso, de forma a oxigenar as reflexões e provocar diálogos inusitados que rompam com a “zona de conforto” estabelecida.

Apesar de, aparentemente, o PMR ter vivido este risco, foi possível quebrar certos “paradigmas” vigentes e fazer avançar certos aspectos da cultura institucional de várias das organizações participantes, especialmente no tocante ao papel da comunicação para a MR. A cultura da captação de recursos quase exclusivamente junto à cooperação internacional limitou em muito a abertura das organizações para compreender a necessidade e as vantagens de outras alternativas, especialmente no que diz respeito à uma abordagem ampliada da MR, como uma estratégia a um só tempo política, educativa e financeira.

A propósito, um acerto do PMR foi ter propiciado apoios financeiros por períodos adequados (entre três a cinco anos) às mudanças culturais e organizacionais necessárias par que as entidades assumissem outra atitude em relação à MR.

Destaca-se na experiência do PMR, à semelhança do PBC da Ashoka, o aprendizado de que não tem muito sentido tratar a questão da MR como um desafio apenas técnico e financeiro, reconhecendo-se que ela é, também, uma questão política. Já havia no Brasil inúmeras ofertas de capacitação e assessoria técnica à MR, o que fazia falta era justamente uma visão integrada e sistêmica de MR que aliasse a dimensão técnica com a dimensão política, explicitando fatores-chave como a visibilidade ampliada e a credibilidade, a *accountability* e a capacidade de posicionamento e mobilização da opinião no espaço público, a partir de estratégias adequadas de comunicação.

Outro aprendizado da experiência do PMR, além dos já apontados, foi a importância de ter-se registrado todas as discussões havidas, o que valorizou a memória coletiva e possibilitou a sua sistematização temática posterior e, ainda, a produção de uma publicação sobre a experiência do programa<sup>21</sup>. Não foi possível, porém, a produção de artigos e textos pelos participantes ao longo do processo, o que teria favorecido a reflexão dentro de cada entidade e enriquecido a difusão dos aprendizados da experiência.

### O Programa Mobilizar da Aliança Interage

A Aliança Interage foi criada em 1999 como “Grupo Inter-Agências para a Mobilização de Recursos”<sup>22</sup>, e desenvolve o *Programa Mobilizar* desde 2003(?).

O programa nasce a partir de reflexões de algumas agências internacionais baseadas em Recife sobre a suposta crise da cooperação e de seus possíveis reflexos perversos nas organizações parceiras. O que as leva a uma auto-crítica sobre a energia (não) dedicada à

---

<sup>21</sup> O livro sobre MR e sustentabilidade a ser produzido pelo autor com base na reflexão coletiva do PMR tem lançamento previsto para julho de 2007.

<sup>22</sup> A Aliança Interage é composta por: Oxfam, Save The Children Fund, Visão Mundial, Catholic Relief Service, Programa Pomar de USAid, Instituto C&A e Avina ([www.interage.org.br](http://www.interage.org.br)).

superação da dependência estabelecida nas relações de cooperação. A emergência concomitante do movimento de responsabilidade social das empresas no país e a própria experiência do PMR de Oxfam foram outros estímulos à criação da Aliança e do próprio programa. Tanto que a primeira tentativa é de aproximação com empresas baseadas no Nordeste com vistas à conformação de um fundo para apoio a organizações sociais, o que nunca se concretizou devido à falta de intimidade da Aliança com o setor empresarial e de preparo para o estabelecimento deste tipo de diálogo.

É a partir desta experiência inicial frustrada de acesso aos recursos empresariais e do surpreendente êxito de um grande seminário sobre MR realizado em Recife em 2002<sup>23</sup> que a Aliança tenta outra estratégia e se volta às organizações da sociedade civil, criando, primeiro, um programa de capacitação, reflexão e consultoria sobre gestão – o Programa Tear – e, posteriormente, um programa de MR especificamente – o Programa Mobilizar. Mais tarde a Aliança retoma a questão da responsabilidade social das empresas e cria o Programa Parcerias.

O Programa Mobilizar tem como objetivo o fortalecimento institucional das organizações da sociedade civil no Nordeste e é orientado pela convicção da importância da diversificação das fontes de recursos para assegurar não só a autonomia financeira, mas também política, da necessidade de promover MR de forma planejada, estratégica e sistemática, e da relação direta entre MR e identidade institucional. Isto é, à semelhança do PBC da Ashoka e do PMR da Oxfam, o PM promove uma visão política da MR, estimulando uma reflexão mais sistemática sobre o tema.

O Mobilizar promove um programa anual de capacitação para doze organizações, oficinas rápidas itinerantes sobre MR, intercâmbio entre as diferentes turmas, palestras sobre MR em eventos diversos, e uma rede de apoio e consultoria composta por ONGs, universidades e empresas.

Uma iniciativa inovadora muito positiva do Mobilizar foi a incorporação de duas ONGs dedicadas ao fortalecimento institucional na coordenação do programa, a cada ano, o que propicia que elas tragam seus conhecimentos e aportes e, ao mesmo tempo, se enriqueçam com a experiência metodológica do programa.

Outro procedimento metodológico que contribui para a qualidade e efetividade do programa é a realização de diagnóstico institucional das organizações selecionadas para participar do programa. Através dele e do acompanhamento regular das organizações é possível verificar o avanço no volume e na diversificação das receitas, bem como mudanças organizacionais orientadas a favorecer a MR.

O Mobilizar demonstrou que é muito proveitoso estimular e propiciar a troca de serviços entre as organizações participantes, o que tem possibilitado a troca de experiências, a melhora de seus desempenhos e a replicação das boas práticas.

Mais além da capacitação e do intercâmbio oferecidos, o programa propiciou também um importante espaço de reflexão coletiva sobre a prática das organizações em MR, fundamental no contexto de experimentação sobre MR no país e, em especial, no Nordeste onde a carência deste tipo de oportunidade ser revela maior.

---

<sup>23</sup> Foi o Seminário Mobiliza, com quase 500 participantes, promovido por várias instituições, como a Aliança Intérga, Oxfam e Ashoka.

Entretanto, o Mobilizar sofre algumas dificuldades com o grau de acompanhamento que consegue dar às organizações, dada sua equipe reduzida. Isto limita o conhecimento das possibilidades e dificuldades internas de cada entidade, diminuindo relativamente o efeito potencial do programa.

Uma das lições importantes do Mobilizar diz respeito à importância de se disponibilizar recursos para o desenvolvimento de experiências práticas de MR, o que só foi conseguido par a primeira turma do programa. Sem tal apoio, os avanços possíveis ficam muito mais limitados, o que pode desencorajar muitas entidades e fazer o conhecimento adquirido se diluir no cotidiano.

Outra lição aprendida é o cuidado necessário ao estabelecer a adequada relação entre a duração da participação no programa (neste caso um ano) e o tempo necessário para a produção dos resultados esperados (mobilizar recursos de forma diversificada). Viu-se que muitas das organizações precisam de um tempo maior para refletir a temática de MR e poder tomar decisões práticas, especialmente num contexto no qual perduram resistências quanto ao acesso a recursos públicos e privados nacionais. Elas acabam terminando a formação sem que consigam ter os planos de MR concluídos.

#### O Programa de Mobilização de Recursos da Abong

A ABONG – Associação Brasileira de ONGs<sup>24</sup> – foi criada em 1991 e passou a desenvolver o *Programa de Desenvolvimento Institucional* a partir de 2001, e um Programa de Mobilização de Recursos a partir de 2002<sup>25</sup>.

Por se uma associação de ONGs, todas as políticas e programas desenvolvidos têm um processo de discussão coletiva nacional, antes de passarem a ser implementados. O debate sobre MR está presente na trajetória da associação desde seus primórdios, de uma forma ou de outra. Mas, antes do PMR, a Abong criou o PDI. Este nasceu sob a influência de dois processos: as discussões políticas e conceituais sobre desenvolvimento institucional e organizacional no âmbito do PAD<sup>26</sup> no final dos 90; e a rodada de debates do IFCB no Brasil no mesmo ano<sup>27</sup>. Além deles, pesou também o contexto do estímulo ao terceiro setor e a correspondente criação da Lei das OSCIPs (1999) pela gestão Fernando H. Cardoso (1995-2002), o que desafiava a identidade e a sustentabilidade das ONGs orientadas por uma abordagem de direitos.

Uma das características positivas do PDI é que ele, inspirado na produção conceitual do PAD, adota já de saída uma abordagem sistêmica de DI, a qual alia às questões técnico-gerenciais as questões políticas da identidade, da autonomia, da base social, da legitimidade e do fortalecimento do setor como um todo. Inicialmente, a questão da MR e da sustentabilidade é tratada como parte do PDI. Mas, em 2002, a Abong decide criar o PMR, dando maior ênfase a algumas dimensões do PDI que seriam melhor

---

<sup>24</sup> Abong – [www.abong.org.br](http://www.abong.org.br).

<sup>25</sup> Para maiores informações ver Abong, *Democratizar a Democracia – A Abong em 2003-2006*, São Paulo: 2006; e o site da Abong ([www.abong.org.br](http://www.abong.org.br)).

<sup>26</sup> O PAD - Processo de Articulação e Diálogo entre Agências Ecumênicas Européias e seus Parceiros no Brasil ([www.pad.org.br](http://www.pad.org.br)) – promoveu em 2000 uma sistematização, redigida pelo autor, sobre o estado da arte do DI dentre as organizações integrantes do mesmo (“Concepções e Práticas de Desenvolvimento Institucional na Rede PAD”).

<sup>27</sup> IFCB - International Forum On Capacity Building ([www.ifcb-ngo.org](http://www.ifcb-ngo.org)).

trabalhadas em um programa específico. Assim, o PMR nasce com duas linhas de ação – uma relativa à visibilidade do “campo das ONGs” e outra relativa à necessidade de aprimoramento do marco legal regulatório das atividades das organizações sociais no país.

Vê-se, assim que, diferentemente das demais experiências aqui analisadas, o PMR da Abong se concentra em macro-desafios do campo ONG e não no fortalecimento direto de capacidades das organizações, e é por este perfil diferenciado e por contribuir com a discussão política que ele passa a integrar o PMR da Oxfam. O programa estimula e promove reflexões de cunho político no seio da associação e no seu campo de influência na sociedade civil, buscando provocar mudanças na legislação que regula as atividades das organizações sociais no país.

Alguns dos produtos que contribuíram para o efeito disseminador do programa foram a cartilha “Ação das ONGs no Brasil” (2005), a apresentação de uma proposta de marco legal ao governo Lula (2003), a realização de um seminário sobre marco legal no Senado Federal (2005), e a difusão regular das discussões, posicionamentos e documentos de interesse no site da Abong.

A propósito, a valorização do papel da comunicação como estratégia política teve influência marcante nos debates sobre marco legal e sustentabilidade, levando à reformulação do site da Abong e do seu boletim eletrônico.

A Abong, no marco do PMR, teve significativa contribuição ao processo de regulamentação do artigo 3º da Lei Orgânica da Assistência Social, que trata do papel das ONGs na área.

Uma das dificuldades do PMR da Abong é a questão da identidade e da visibilidade das ONGs em um contexto de grande diversificação e competição dentre as organizações da sociedade civil. A idéia de realizar uma campanha nacional de mídia sobre as especificidades das ONGs de “perfil Abong” não pôde ser realizada, dadas as dúvidas internas sobre sua propriedade e oportunidade. Constatou-se que as associadas não estavam preparadas para desenvolver a campanha e enfrentar os debates decorrentes. Optou-se, posteriormente, por focar a comunicação em públicos mais bem definidos – o Congresso Nacional e os profissionais da mídia – possivelmente com melhores efeitos.

Outra limitação do programa tem a ver com a dificuldade com a internalização dos aprendizados nas organizações afiliadas e de disseminação dos debates, dado o difícil processo de *feedback* dos regionais para os gestores do programa.

Dois aprendizados da experiência da Abong dizem respeito, primeiro, ao desafio de um trabalho integrado entre direção política e equipe programática e, segundo, às virtudes e à necessidade de aprofundar os vínculos entre sustentabilidade financeira e política.

### **Lições Aprendidas na Experiência Brasileira de Fomento à MR**

Mais além das virtudes e limites de cada uma das experiências apresentadas é possível e necessário identificar as lições aprendidas de caráter comum, as quais podem ser úteis a iniciativas similares.

A primeira lição aprendida diz respeito às dificuldades e resistências à promoção de programas de fortalecimento institucional em MR em contextos nacionais de grande dependência das organizações perante a cooperação internacional. O caráter inovador deste tipo de iniciativa faz com que necessite de validação institucional clara, no entanto, verifica-se muitas vezes o contrário, sendo lenta e difícil a incorporação dos aprendizados e conhecimentos gerados em programas de MR por parte dos outros setores e/ou programas das próprias instituições que os desenvolvem. É muito comum a situação de relativo isolamento deste tipo de programa dentro das instituições.

A segunda lição aprendida revela a importância da sinergia entre as primeiras iniciativas de fomento à MR. A experiência destas estratégias precursoras no Brasil demonstrou ser de grande valia o intercâmbio, o diálogo e a aprendizagem compartilhada entre elas. De fato, ao longo da década de 90, verificou-se que havia inúmeros “vasos comunicantes” entre as reflexões da Plataforma Novib<sup>28</sup>, do PAD, dos seminários da CESE, da Abong e de outros mais, e muita sinergia destes com o processo de reflexão que levou à elaboração dos programas de Ashoka (1991), da Oxfam (1999), da Abong (2002) e da Aliança Interage (2003)<sup>29</sup>.

A terceira lição afirma a importância estratégica de trabalhar-se, desde o princípio, com uma visão integrada e sistêmica da MR, que não dissocie os aspectos técnico-operacionais dos aspectos políticos. Isto é, foi fundamental para o êxito das experiências consideradas a visão de que a construção de capacidades em MR deve ser promovida como dimensão de estratégias mais amplas da sustentabilidade institucional das organizações, sob pena de elas lograrem mais recursos mas diluírem sua identidade e papel político.

A quarta lição aprendida é relativa aos desafios metodológicos inerentes à promoção de uma cultura de MR nas organizações. A experiência tem demonstrado que é fundamental desenhar estratégias e metodologias capazes de promover mudanças na cultura institucional para que haja uma revisão das crenças, valores e princípios que obstaculizam a emergência de uma cultura de sustentabilidade. Mas a ruptura com aspectos da cultura organizacional vigente requer convicção e determinação, daí ser essencial assegurar o envolvimento de todos os setores da organização, incluindo o comprometimento do corpo diretivo, na experimentação da MR, sem o que, há boas chances de os esforços serem em vão.

A quinta lição aprendida realça a importância, para este tipo de programas inovadores, de interromper as atividades “no meio do caminho” para refletir sobre o trajeto transcorrido, como condição para qualificar a proposta, re-alinhar a metodologia e poder avançar. Todos os programas aqui analisados, de uma forma ou de outra, o fizeram, seja como rodadas de reflexão, avaliações externas, avaliações de impacto, etc. Não é possível realizar as reflexões e avaliações de fundo requeridas por experiências deste tipo sem, de fato, parar e se dedicar apenas à reflexão.

A sexta lição aprendida foca na necessidade, mas também nos riscos e cuidados necessários no processo de aprender com a experiência de outros campos e setores que não

---

<sup>28</sup> Reunião anual de Novib com seus parceiros no Brasil.

<sup>29</sup> A Abong e a CESE tiveram intenso envolvimento com os debates sobre DI no âmbito do PAD no final dos anos 90. A Oxfam apóia e acompanha o PBC da Ashoka desde o início. A Abong, Ashoka e Aliança Interage integram o PMR da Oxfam desde 2002. A própria Oxfam integra a Aliança Interage desde sua criação.

o social, para evitar transposições mecânicas de conhecimento e de ferramentas, sem a necessária adaptação terminológica e metodológica. Isto se revela especialmente importante em relação à atual projeção da experiência do setor privado sobre o setor social, correndo-se o risco de o social vir a perder muita de sua singularidade em face das simplificações existentes.

A sexta lição aprendida é de que no processo de impulsionar programas pioneiros de fomento à MR, é fundamental estimular a diversificação - da mobilização de indivíduos e de empresas à promoção de empreendimentos econômicos. Para romper com a dependência e construir autonomia, não há opção milagrosa. Há que combinar diferentes estratégias e encontrar o melhor caminho caso-a-caso. Neste sentido, a experiência demonstrou que o desenvolvimento de “negócios sociais” a partir da utilização do Plano de Negócio, pode ser muito útil e adequado às organizações que têm o centro de sua estratégia de MR em empreendimentos de geração de renda. A análise também indicou o risco de se focar excessivamente em indivíduos e empresas nas estratégias de MR, em detrimento da construção de capacidade para acessar recursos públicos e de incidir-se no debate sobre as mudanças necessárias no marco regulatório do setor como um todo.

A sétima lição aprendida diz respeito à importância de se criarem as condições necessárias para a constituição de espaços de diálogo multilateral, franco, aberto e estratégico entre os principais atores do setor social – ONGs, instituições empresariais, organizações do terceiro setor, entidades assistenciais, instituições filantrópicas, agências e organizações internacionais – com vistas a um processo de re-conhecimento mútuo, aproximação, reflexão conceitual e aprendizagem multilateral e identificação de pontos para uma agenda comum. Isto não precisa começar grande, pode se dar a partir da participação de atores externos em reflexões de programas de MR, através de eventos de reflexão comum, e também pela criação de grupos de trabalho com agenda definida.

A oitava e última lição aprendida é a de que se está terminando um ciclo na promoção da MR no Brasil, caracterizado pelo desenvolvimento dos primeiros programas de fomento à MR, os quais contribuíram para a introdução da temática na agenda do setor como um todo, para o desenvolvimento de experiências inovadoras e para o aprofundamento político e conceitual da temática. Algumas das experiências analisadas indicam que está chegando o momento de dar fim aos programas como tais, em seu caráter específico, experimental e demonstrativo, para que se criem condições de a MR ser incorporada institucionalmente pelas organizações, como dimensão do fortalecimento institucional.

Trata-se agora de divisar a agenda do novo ciclo, para o que oferecemos sugestões a seguir.

### **Pontos para a Agenda Futura em MR**

Com base na análise precedente sobre algumas das experiências brasileiras de fomento à MR, pode-ser arriscar sugerir que a “nova agenda” deverá incorporar os seguintes elementos:

- A preocupação não só com a MR em si, mas com o conjunto do desenvolvimento institucional e da sustentabilidade integral das organizações, tematizando também

questões políticas como a dos modelos de gestão, da cultura institucional e da *accountability*.

- O desafio de impulsionar os esforços pela construção de um marco legal adequado, o qual confira melhores condições de sustentabilidade do campo social como um todo.
- Favorecer a experimentação de processos inter-institucionais de intervenção sobre problemáticas determinadas, estimulando a visibilidade, a credibilidade, a MR e a sustentabilidade das organizações e do setor.
- Promover o envolvimento dos movimentos sociais nos processos e reflexões sobre MR e sustentabilidade.
- Viabilizar esforços de intercâmbio, aprendizagem coletiva e produção de conhecimento voltados ao desenvolvimento metodológico do setor social.
- Ampliar a difusão de conhecimentos e experiências em MR, assegurando a conexão entre aspectos políticos e técnico-gerenciais da sustentabilidade.
- Favorecer o processo de aproximação e diálogo estruturado entre os diferentes atores do setor social, com especial preocupação com a relação entre o setor empresarial e as organizações orientadas por uma abordagem de direitos.

### **Desafios às Organizações Internacionais**

A partir da análise das experiências e da sugestão da “nova agenda” da MR no Brasil, pode-se concluir com alguns desafios colocados às organizações internacionais comprometidas com o protagonismo dos atores sociais, seja no Brasil ou mais amplamente:

- Abrir canais e processos de diálogo político qualificado com seus parceiros, construindo uma relação privilegiada entre sujeitos políticos com interesses estratégicos comuns e não apenas a relação tradicional entre financiador e receptor, como forma de enfrentar os desafios nacionais e globais comuns.
- Oferecer programas e iniciativas de fortalecimento institucional para organizações parceiras.
- Incorporar a MR e os desafios da sustentabilidade institucional como componentes inerentes ao apoio das organizações parceiras.
- Oportunizar a sistematização e o intercâmbio de experiências (N-S e S-S), processos de aprendizagem coletiva e de produção de conhecimento para difusão/publicação.

*Porto Alegre, 29 de Janeiro 2007*