

*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

## *O desenvolvimento Institucional e a Mobilização de Recursos como Condições de Sustentabilidade das Entidades da Sociedade Civil Brasileira*

Domingos Armani<sup>4</sup>



O tratamento que pretendo dar aqui às organizações da sociedade civil brasileira é temático e conceitual, tanto do ponto de vista político quanto financeiro. Essas entidades vivem uma situação bastante crítica em diferentes graus, o que está muito ligado a questões históricas, é nessa perspectiva que desenvolvo esta abordagem.

O futuro chegou... O que vou expor está baseado numa hipótese relacionada ao ciclo histórico dessas organizações. O campo ético-político, as condições que deram origem e que sustentam esse campo começaram a se modificar. Daqui pra frente vai ser diferente, não dá mais para viver nas organizações como se vivia há alguns anos atrás, em termos de condições de sustentabilidade.

<sup>4</sup> Consultor para assuntos institucionais das organizações da sociedade civil brasileira e cooperação internacional e facilitador da primeira Oficina, Porto Alegre/RS.

## Desenvolvimento e Sustentabilidade

**Desenvolvimento Institucional e Desenvolvimento Organizacional (DIDO)** é o conjunto de processos que visam o fortalecimento da capacidade de uma organização da sociedade civil para realizar sua missão institucional.

Pode-se identificar dois enfoques básicos subjacentes a esses dois conceitos: o enfoque gerencial, que tende a privilegiar os desafios da gestão e das condições de eficácia e eficiência de organizações específicas, preocupando-se com a sua "profissionalização", por intermédio de: planejamento estratégico, sistema de monitoramento e avaliação com base em indicadores, captação de recursos, marketing, gestão administrativo-financeira, capacitação técnica dos recursos humanos etc. O outro é o enfoque sistêmico, que também integra a dimensão gerencial, mas de forma articulada à dimensão sociopolítica da organização, isto é, sua base social e legitimidade, sua transparência e credibilidade (accountability), sua rede de interlocução e ação conjunta com organizações da sociedade civil e com o Estado, sua autonomia e sua capacidade de oferecer serviços de qualidade e de promover processos de mudança social.

### Enfoque gerencial

- Tende a privilegiar os **aspectos técnicos, gerenciais e financeiros** a gestão, portanto como o centro das preocupações estratégicas das organizações.
- Tende a privilegiar os **aspectos técnicos, gerenciais e financeiros** a gestão, portanto como o centro das preocupações estratégicas das organizações.
- Enfoque presente em muitas organizações internacionais e multilaterais, governos e em grande parte das entidades do assim chamado "terceiro setor".
- OSC (Organizações da Sociedade Civil): vistas fundamentalmente como **organismos de prestação de serviços, complementares ao Estado**.
- O fundamental é fortalecer sua capacidade de prestar bons serviços, em detrimento do seu papel político.
- Essa concepção gerencial tem uma visão de fundo de prestação de serviços, o que na maioria das vezes implica em perder autonomia como ator político da sociedade.

### Enfoque sistêmico

- Abordagem integral, sistêmica da organização enfatiza a **conexão entre todas as dimensões da vida institucional** da identidade, à orientação estratégica, à

metodologia, à gestão, à mobilização de recursos.

- Representado especialmente por movimentos sociais, ONGs que atuam em defesa e pela garantia de direitos, organismos ecumênicos, pastorais sociais e algumas agências de cooperação internacional.
- OSC (Organizações da Sociedade Civil): vistas como sujeitos políticos autônomos voltados à defesa e promoção de direitos no espaço público.
- Integra dimensões políticas com dimensões técnicas, gerenciais e financeiras.
- Atualização da identidade, a questão da estratégia, uma série de questões que devem entrar em debate, com a opinião sendo valorizada em processos dialogais. Quem mais se integra nessa visão são ONGs, pastorais, organizações como o CCFD, que não se identificam como organizações prestadoras de serviços e sim como atores políticos sociais autônomos. O desenvolvimento institucional envolve uma série de questões políticas.

## Desenvolvimento Institucional e Visões Políticas

Os **desafios do Desenvolvimento Institucional (DI)** de uma OSC dependem da visão política sobre desenvolvimento institucional e, em larga medida, de sua auto-definição como movimento social, organismo de apoio, ONG ou rede.

Dentro da visão política de Desenvolvimento Institucional estão embutidas várias visões políticas. Existem visões que são bastante críticas e há quem considere que essa visão tem conseqüências negativas para a identidade e a sustentabilidade da instituição. Fortalecer a base do DI significa a necessidade de se dedicar maior energia para a instituição, o que coloca o desafio de se qualificar essa energia, ou seja, ela não pode ficar em segundo plano. É preciso qualificar sem perder o mote da intervenção, portanto, trata-se de uma questão política.

A concepção de Desenvolvimento Institucional aqui apresentada articula numa visão sistêmica das organizações, ou seja, as relações e os processos internos com as relações e os processos que conectam essas organizações com outros atores da sociedade.

O conceito de Desenvolvimento Institucional inclui, porém extrapola, teorias e metodologias voltadas para o Desenvolvimento Organizacional. Portanto, **Desenvolvimento Organizacional** significa o aperfeiçoamento dos mecanismos internos de uma dada organização, enfocando as áreas financeira, administrativa, organizativa e os seus sistemas de Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Sistematização (PMAS). O Desenvolvimento Organizacional é peça chave de qualquer estratégia de Desenvolvimento Institucional. O conceito de Desenvolvimento Institucional,

no entanto, extrapola esta dimensão e configura “a articulação entre o respectivo desenvolvimento organizacional e sua rede de ações e relações externas”.

Uma visão sistêmica das organizações articula as relações e os processos internos entre pessoas, grupos, instâncias, unidades, etc. com as relações e os processos que conectam essas organizações com outros atores da sociedade. O Desenvolvimento Institucional de uma determinada organização, neste sentido, inclui o desenvolvimento de relações intra e interinstitucionais, bem como tematiza as articulações e redes, as relações com atores diversos da sociedade e com a própria cultura que permeia esses intercâmbios.

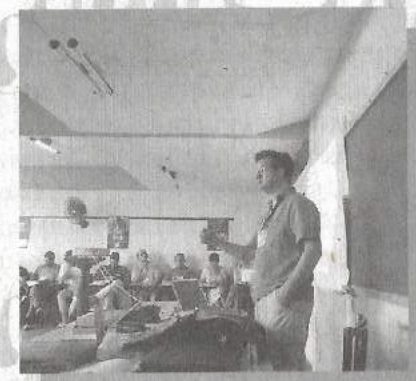
### *Um novo contexto na cooperação internacional*

A cooperação técnica internacional, nos moldes que conhecemos hoje, foi desenhada entre “os anos de 1945 a 1949, sendo, formalmente, instituída através da Resolução de número 200, de 1948, da Assembléia Geral das Nações Unidas”. Portanto, a maioria das agências de cooperação internacional nasceu na conjuntura do pós-segunda guerra mundial (1945), onde se destacam três elementos do contexto da época:

Primeiro, as conseqüências do conflito mundial (demoliu a economia da maioria dos países europeus, acirrou a bipolarização política mundial e criou a “Guerra Fria”). Segundo, a preocupação dos governos e da sociedade européia com a promoção do desenvolvimento econômico em um ambiente de paz, que levou a criação do BIRD (Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento Banco Mundial) e o sistema ONU (Organização das Nações Unidas). Terceiro, a reestruturação do projeto capitalista mundial, com a implantação do “Estado-Nação” e efetivação da política do bem-estar social nos países do Norte.

Estes instrumentos foram criados a serviço do sistema capitalista mundial, com a função de estabelecer as regras da política internacional em áreas estratégicas como: “segurança, comércio, finanças, cooperação, integração e as condições sociais, culturais e econômicas dos povos” (Melo, 1999). Cada uma dessas agências atua em uma área específica. Juntas, formam um sistema internacional integrado para exercer o controle da política econômica mundial. E, para as sociedades, são apresentadas como instrumentos de “promoção ao desenvolvimento econômico” dos países membros<sup>5</sup> e, no caso da ONU, mantenedora de um ambiente mundial de “paz e segurança”.

5- O sistema internacional (ONU, BIRD, FMI) reúne hoje mais de 180 países, cuja maioria há pouco mais de 50 anos viviam sob a condição de colônias. (Melo, 1999)



O período em que surge a maioria das agências de cooperação internacional (1940 a 1960), tanto na Europa como nos Estados Unidos e Canadá, foi também marcado pelo Plano Marshall, para socorrer a Europa destruída pela II Guerra Mundial, pelo financiamento da retomada do desenvolvimento do Japão; e, na América Latina, mais precisamente a partir dos anos 1960, pela Aliança para o Progresso, que visou reduzir o perigo de “tomada do poder pelas esquerdas” em vários países.

No caso das agências de cooperação internacionais ecumênicas (ligadas às igrejas), e as seculares (não-governamentais e nem ecumênicas), nasceram com os propósitos de promover a solidariedade ao povo europeu atingido pela guerra e lutar por um desenvolvimento social e econômico justo. A partir da década de 60, com a onda do desenvolvimento comunitário e da atuação das igrejas progressistas (no trabalho com crianças, com marginalizados e com políticos perseguidos pelos regimes militares), as agências começam a atuar no Brasil. Mais tarde, os apoios têm objetivos mais político-educativos em vista do fortalecimento da democracia. Neste sentido, a aprovação, pela ONU, de uma cota de 0,7% do PIB dos países desenvolvidos para a cooperação com países em desenvolvimento influenciou muitos governos europeus a apoiar o trabalho de muitas agências. E durante os anos 1960 a 1970 elas expandiram-se para a América Latina, África e Ásia.

Nesta última década, uma mudança significativa ocorreu no contexto internacional e vem afetando as tendências da cooperação, começou a se romper a situação de completa hegemonia do pensamento único que acompanhou a globalização neoliberal, muito embora uma única superpotência ainda continue dominando o mundo. Seattle, Gênova e o Fórum Social Mundial de Porto Alegre marcam

a emergência de um movimento social contra-hegemônico que se opõe a esse tipo de globalização, na medida em que as relações de poder e os conflitos de interesse entre o Norte e o Sul vão se tornando cada vez mais explícitas.

Uma consequência prática crucial é que, tendencialmente, as alianças políticas que precisam ser feitas para o enfrentamento dos desafios da nossa agenda política própria, não coincidem exatamente com as relações tradicionais de cooperação que asseguram a muitas ONGs do Sul e do Norte algumas de suas principais fontes de financiamento. No bojo deste atual contexto político, os primeiros reflexos no procedimento das agências de cooperação internacional começam a ser sentidos pelas organizações da sociedade civil brasileira que contabilizam os primeiros impactos da crise:

- A cooperação internacional tem reduzido o volume de recursos para o Brasil;
- As agências têm se tornado mais rigorosas e seletivas (geográfica e tematicamente);
- As agências estão muito preocupadas com resultados e impactos das ações, daí o interesse por sistemas de PMAS;
- Cresce em muitas delas o interesse quase exclusivo por resultados materiais e/ou tangíveis;
- Aumentam as exigências por adequada prestação de contas e por eficiente sistema de gerenciamento;
- As agências internacionais estão sob pressão em seus próprios países e têm maiores dificuldades para arrecadar recursos;
- As agências estão desafiadas a demonstrar seu valor social;
- O perfil dos profissionais de muitas agências é hoje mais técnico e menos político-militante;
- A legislação social brasileira e também as políticas públicas têm gerado um desafio de maior qualificação das ações sociais;
- A ação social hoje tem de assumir caráter estratégico, indo além do pontual e/ou assistencial;
- Há necessidade crescente de qualidade técnica e metodológica das ações;
- Os movimentos sociais, as organizações de apoio e as ONGs são mais conhecidas e mais cobradas pela sociedade e pela mídia;
- O campo social brasileiro se tornou mais complexo, com novos atores, novas políticas públicas, investimento social privado etc, gerando certa confusão sobre quem é quem na área social;
- A fiscalização (ou será criminalização?) dos movimentos sociais e das ONGs virou foco das forças políticas conservadoras no Brasil;
- Tudo isso desafia as organizações a avançarem e se qualificarem ética, política, metodológica e gerencialmente;
- É fundamental constatar que os tempos mudaram! A cooperação internacional já não é capaz de dar a mesma sustentação às organizações brasileiras, dada nos anos 80 e 90;
- Estas mudanças de contexto re-configuraram o desafio da sustentabilidade das organizações.

### Como ser capaz de mobilizar recursos locais de forma regular, sem colocar em risco a identidade e a autonomia política da organização?

Historicamente, esse campo ético-político se constrói no processo de cooperação internacional do Brasil, porém existem mais que evidências de que as agências diminuíram o volume de recursos, e as que mantiveram discutem o quanto esse volume dificulta a sustentabilidade. As agências têm tido uma preocupação muito maior em selecionar um parceiro estratégico, o que é positivo, porém torna muito mais seletivo o processo e de certa forma dificulta o acesso a recursos. Elas estão muito mais qualificadas do que já estiveram há alguns anos, com preocupações perturbadoras sobre os impactos do trabalho, isto conturba a vida institucional, mas é bom porque garante um trabalho mais qualificado, chega a ser um desafio saudável.

As agências são atores políticos de seu contexto e têm condições de mobilizar recursos junto aos governos e aos países europeus. Em geral elas têm sido questionadas sobre o seu papel, se vale a pena apoiar financeiramente, por exemplo, uma instituição ou uma ONG que cuida de imigrantes em uma periferia no Brasil. Então, as agências estão mais desafiadas a se justificar, por isso existe o desafio mútuo de fortalecer a missão e a qualificação das instituições. Acontecem mudanças também no perfil das agências, como mudanças no perfil político, algumas mudaram para pior, outras para melhor. Eu trabalho numa agência que perdeu 35% do orçamento em dez anos. É importante verificar também qual a visão que os componentes de uma agência têm do Brasil. Muitas delas mudaram seu pessoal para um perfil mais técnico, porque é preciso ter gente mais qualificada que atenda as mudanças internas na organização das agências. Nem todas as mudanças favorecem o diálogo.

Há mudanças específicas em relação às agências no Brasil, a legislação social brasileira está muito superior do que já esteve no passado. Isto coloca mais um desafio para as ações sociais de uma organização da sociedade civil, em termos de qualificação, estratégia, metodologia, na maneira como ela se relaciona com uma política pública. Então, hoje a agência é questionada quanto a forma como se relaciona com as políticas sociais, aprofundando, problematizando, é uma exigência de qualidade técnico-metodológica. Mas, estas exigências crescem inversamente às condições para o avanço das agências no sentido de atender as exigências de nível e qualificação. Quanto mais esse debate for conhecido pela sociedade, melhor será o diálogo; e a sociedade espera mais das agências, assim como a mídia também cobra e divulga a qualificação e a efetivação das ações dessas agências, tornando o nível de exigência ainda maior.

A identidade de uma organização no campo do desenvolvimento social se manifesta no que ela é e no que faz (Missão), no que deseja ser (Visão de Futuro) e nos princípios (Valores), e convicções (Crenças) que fornecem os parâmetros para as suas ações e relações com seu público interno e externo. Quem sou eu neste campo do desenvolvimento social? Não é possível buscar essa identidade sem um

debate político. Hoje, cada instituição está desafiada a se qualificar no campo político, ético, organizacional, metodológico, técnico, quanto à sua identidade. De fato há uma crise como campo ético-político. Dizer que a estratégia não é mais funcional, coloca um problema monumental, existe todo um processo de transição doloroso para as organizações, muitas deixam de existir, outras diminuem bastante seu escopo ou seu nível de atuação. Em muitos casos haverá desistência.

Como ser capaz de mobilizar recursos locais de forma regular sem esquecer os recursos internacionais e sem pôr em risco a identidade da instituição? É possível? E é possível para todas as organizações? As instituições mais antigas enfrentam isso com mais dificuldade, porque é muito difícil mudar a cultura dessas instituições. É possível fazer isso sem mudar a liderança? Ou é preciso oxigenar essas lideranças, sem alterar totalmente as lideranças, agregando novos valores culturais, novos integrantes, com visões mais novas?

### *Sustentabilidade: uma nova abordagem*

Sustentabilidade é a capacidade de uma organização para manter o valor social de seu trabalho de forma duradoura. É um termo que se origina na relação com o meio ambiente, mas em algum momento trouxemos esse conceito para o contexto do DI (Desenvolvimento Institucional). Num ecossistema a qualidade e a sustentabilidade de cada espécie dependem de uma base de recursos ciclicamente limitada. Por razões de sustentabilidade, os sistemas orgânicos atuam de modo a usar e reciclar as mesmas moléculas de minerais, água e ar. É como se cada espécie estivesse intrínseca e globalmente consciente do impacto que causa às demais pelo modo como atua no ambiente que compartilha.

No contexto do Desenvolvimento Institucional, sustentabilidade é a capacidade de uma organização de manter o valor social do seu trabalho de forma duradoura, ou seja, o quanto ela consegue contribuir para manter o valor social do seu trabalho. O valor social do trabalho de uma organização tem que ser reconhecido e respeitado por outros atores sociais, como a imprensa, academia, sociedade, governo, ter credibilidade, portanto, é importante construir esse reconhecimento social junto a terceiros.

Uma das principais manifestações do princípio da sustentabilidade em organizações é uma mudança no nível de consciência dos próprios líderes. Ao buscarem a sustentabilidade, eles lançam-se em um esforço contínuo de aprofundar seu auto-conhecimento para perceber o efeito que seus exemplos e suas decisões têm sobre os colaboradores, sobre a organização e sobre seu ambiente global de atuação, no presente e no futuro.

O **valor social** de uma organização é a sua contribuição para a resolução duradoura dos

problemas sociais. Este valor social supõe o **reconhecimento público** de sua relevância. O xis da questão é a capacidade de fazer com que a sociedade reconheça nosso trabalho de forma duradoura. No momento estas instituições são conhecidas por nichos específicos, universidades, alguns setores da imprensa, mas não de maneira ampla pela sociedade. Este processo de reconhecimento é complicado e não é de curto prazo.

Nesta abordagem, sustentabilidade não é só captar recursos. A sustentabilidade é uma visão integrada do desenvolvimento institucional da organização. É um jeito de olhar o desenvolvimento institucional e de dar sustentabilidade a médio e longo prazo para estas instituições. A conscientização quanto a importância da sustentabilidade também significa uma sincronização cada vez maior entre discurso e ação dentro da entidade. Essa maior sincronização é fruto de uma percepção correta da multidimensionalidade do tempo, essencial para compreender a função e a aplicabilidade das "ondas de mudanças" na grande maré da transformação global que afeta o todo. Desse modo, curto e longo prazo se harmonizam. A organização liderada por uma visão orgânica de sustentabilidade leva em consideração, simultaneamente, sua extensão máxima no tempo e o significado de sua influência imediata no meio ambiente em que existe e atua.



### *Dimensões da sustentabilidade*

A sustentabilidade tem três dimensões-chave: Sócio-política, Técnico-gerencial e Financeira. O exemplo da Caritas fala de uma dimensão da sustentabilidade mística, que se apóia na questão da espiritualidade, no apelo que esta espiritualidade tem diante da sociedade.

- **Sócio-política:** vínculos com a sociedade, vida associativa, modelo de gestão, credibilidade. A dimensão sócio-política dá maior visibilidade e credibilidade à instituição. Qual a qualidade da vida associativa da instituição? Existe uma relação de comunicação e informação? Existe um conselho fiscal? Possui uma vida dinâmica?
- **Técnico-gerencial:** processos e ferramentas de gestão, perfil e qualificação da equipe, sistema de PMAS, metodologia, produção de conhecimento. Quanto o modelo de

gestão contribui para a sustentabilidade da organização? Realmente, constrói uma credibilidade pública? Isso é até mais importante do que possuir recursos, já não são as questões políticas nem as questões técnico-financeiras, mas as ferramentas de gestão: se são confiáveis, a qualidade dos relatórios, o tamanho e a qualificação da equipe, as pessoas entendem qual o papel da instituição de fato? A entidade tem credibilidade junto a sociedade? A entidade tem que ser capaz de produzir conhecimento útil para a sociedade. Esse conhecimento está sendo socializado? Isto é um fator de credibilidade e sustentabilidade?

- **Financeira:** mobilização de recursos, geração de recursos próprios, gestão administrativa e financeira. A capacidade de mobilizar e gerar recursos próprios, capacidade de gerar recursos sem ter que recorrer a editais, o que garante autonomia e maior credibilidade à instituição.

### *Falácias da sustentabilidade*

- **Primeira:** Qualificação técnico-gerencial é o suficiente. Acreditar que a qualificação técnica da equipe é suficiente é importante, mas acreditar que só isso é a resposta, é suicídio.
- **Segunda:** Acesso a fontes de apoio como mera estratégia instrumental. A solidez dessa relação é muito frágil, é preciso ir além, construir uma relação política dentro da organização e da organização com o seu público alvo e com a sociedade em geral.
- **Terceira:** Pensar que os “recursos” relevantes são apenas os financeiros. Acreditar que é importante apenas garantir recursos financeiros não é suficiente. É preciso também recorrer a apoios e a recursos humanos, ao voluntariado.
- **Quarta:** imaginar que uma organização possa ser sustentável sozinha. Estar confinado apenas ao campo da instituição é um erro. É preciso construir uma relação com outros campos.

### *Mobilização de Recursos (MR)*

Captção ou mobilização de recursos, sustentabilidade e auto-sustentação são, atualmente, expressões de uso corrente no meio das ONGs brasileiras. Em grande parte, a referência a estas expressões está relacionada a uma preocupação crescente das organizações com o desenvolvimento de estratégias de captação e gestão de recursos que assegurem a continuidade e fortalecimento de suas ações. Sendo assim, tornou-se fundamental construir um entendimento do que consideramos estratégias de captação ou mobilização de recursos para as organizações não governamentais.

Como enfrentar o desafio estratégico da sustentabilidade? Historicamente, as organizações da sociedade civil reduziram a captação de recursos ao processo específico de negociação e aquisição de novos financiamentos. Como reconstituir a sustentabilidade de cada organização e do campo ético-

político, sem perder a identidade e a autonomia como sujeitos políticos na sociedade civil?

Uma dimensão importante da resposta a este desafio está no fortalecimento da **capacidade das organizações para mobilizar recursos locais**, de uma forma que possibilite o fortalecimento do seu vínculo com a sociedade brasileira e de sua legitimidade como atores comprometidos com a mudança social, ou seja, a capacidade das instituições de mobilizar recursos no Brasil. É importante recorrer aos recursos internacionais, mas é fundamental garantir recursos nacionais para fortalecer a sustentabilidade. É o processo pelo qual uma organização promove, em um mesmo movimento, educação cidadã, mobilização social e mobilização de apoio material, técnico e financeiro.

Qual a estratégia? Vamos tentar gerar recursos próprios? Como mobilizar estes recursos? Fazer uma campanha pública sobre o tema, e mobilizar apoio de pessoas que se identifiquem com a causa, e com isso mobilizar recursos financeiros. É possível mobilizar sócios, pessoas que não têm voto nas assembleias, mas que podem contribuir com a causa, porque estes sócios vão se envolver com a causa e facilitar o contato com outros campos. Por exemplo, empreendimentos econômicos cuja receita reverte para a sustentabilidade da instituição, como o pessoal que comercializa um sabonete produzido através do óleo do babaçu, e na parte de trás da embalagem eles trazem informações sobre a produção e a importância social do produto, numa estratégia de sensibilização da sociedade com objetivo de mobilização de recursos, gerando recursos próprios.

Mobilização de Recursos é ser capaz de se comunicar com a sociedade, mobilizar uma base de apoio político a causas sociais, projetar-se como sujeito político no espaço público, e ampliar a geração de recursos materiais e financeiros, localmente. Deve ter a participação e o comprometimento de todos os setores da organização, cada qual com suas responsabilidades. Também é importante que o público para o qual são direcionadas as atividades fins seja informado sobre a mobilização e, quando possível, chamado a contribuir.

Mobilizar recursos é ser capaz de se comunicar com a sociedade, de ampliar as possibilidades de recursos. Por isto, mobilizar recursos não é o mesmo que “captar recursos financeiros”. Mobilizar recursos inclui, mas não se reduz à captação de recursos:

- **Captção de recursos** - Acesso a recursos financeiros de terceiros.
- **Mobilizar Recursos** - Mobilização de apoio político e de recursos humanos, materiais e financeiros, próprios e/ou de terceiros.

Quando falamos em Mobilização de Recursos não é o mesmo que mobilizar recursos financeiros, é no sentido de movimento de relações políticas, de captação de recursos técnicos, humanos e,



conseqüentemente, financeiros. Assumir a **Mobilização de Recursos** neste enfoque não representa uma mudança trivial para as organizações sociais brasileiras. Pelo contrário, ela tem demonstrado ser um rico processo de “reinvenção institucional”, cheio de incertezas, tensões e dúvidas, mas também de conquistas promissoras em termos de princípios, políticas, metodologias, recursos financeiros e, acima de tudo, de **renovação da cultura organizacional**. Assumir a mobilização de recursos nesse enfoque não significa um processo trivial, pois exige que instituição passe a se reinventar, a mudar a cultura interna. Existe toda uma preparação institucional, uma modificação da cultura. A Mobilização de Recursos exige toda uma **preparação institucional** e um alinhamento da gestão e da cultura organizacional ao princípio de que toda iniciativa para mobilizar recursos deve ser um ato político e de educação cidadã.

As **Ações de Comunicação** devem servir à projeção da organização no espaço público como um interlocutor conhecido e reconhecido, capaz tanto de influenciar visões e opiniões no debate público como de mobilizar solidariedade, engajamento e contribuição material e financeira a causas sociais. A questão da comunicação institucional da equipe é fundamental para a mobilização social, sair do grupo de nós mesmos e ir buscar alternativas para mobilização desses recursos.

Dada a relevância, a complexidade e os riscos das ações de mobilização de recursos para uma organização, torna-se importante a formulação de uma **Política Institucional** específica para a área, a qual deve se basear no plano estratégico institucional. A experiência tem demonstrado que para enfrentar, com maior segurança, as novas oportunidades no campo da mobilização de recursos, é necessário **zelar pelo sentido político-estratégico de cada iniciativa**, fortalecendo sinergias entre sustentação política e sustentação financeira.

Para que as organizações da sociedade civil possam ser tomadas como sujeitos legítimos, de forma mais ampla na sociedade brasileira é necessário que setores sociais importantes valorizem sua existência e sua contribuição, mesmo que não concordando sempre com suas posições, e que tal visão seja acolhida formalmente por legislação específica (**marco legal**), a qual reconheça sua singularidade e que estabeleça os parâmetros válidos para sua operação e para a relação com o setor público.

### *Os desafios atuais da sustentabilidade*

- Necessidade de maior clareza quanto à **visão política e papel estratégico** das organizações. Governo Lula indica impasse de um “campo político” e de sua estratégia e agora? (questão da democracia).
- Necessidade de assegurar a **autonomia** das organizações da sociedade civil.



- Situações atuais colocam dilemas que exigem **atualização de projeto e de estratégias**.
- Existe a dificuldade de definir com maior clareza a identidade das instituições. Tem também a relação com a democracia, muitas pessoas reclamam do governo, mas ele é o melhor que já tivemos, não dá para negar que houve muitas políticas que são favoráveis para setores específicos, como o Bolsa Família. Essas são questões de maturidade política.
- Necessidade de assegurar a **autonomia** das organizações da sociedade civil.
- Nunca antes nesse país as organizações receberam recursos do governo como agora, tem situações que exigem a atualização das entidades para a relação com o governo, mas é inegável que as facilidades, inclusive de diálogo, existem.
- Situações atuais colocam dilemas que exigem **atualização de projeto e de estratégias**.
- Vivemos um momento de muita frustração com os conselhos, com a pouca capacidade de participação política desses conselhos, tem situações políticas que exigem atualização e revisão. Também existe uma diferença muito grande entre discursos e práticas.
- É uma questão chave a atual disputa no espaço público sobre a **credibilidade e legitimidade** das organizações da sociedade civil e do seu acesso a recursos públicos.
- Há distância entre **discursos e práticas** como avançar na sistematização e elaboração de propostas alternativas?
- Impasse na definição de um **marco legal** adequado à diversidade de organizações da sociedade civil. Tendência do governo de tratar organizações da sociedade civil como “braços executores de políticas públicas”. Risco de perda de **autonomia** das organizações da sociedade civil, inclusive de movimentos sociais.
- Necessidade de ação mais articulada na forma de **redes e consórcios**, tanto para maior impacto como para racionalizar recursos, e de uma **cultura de “enredamento”** interno e externo.
- Esse campo não se sustenta, se não for através de recursos públicos, seja nacional ou internacional, mas isso esbarra na falta de uma legislação específica. Essa questão de atuar em redes, consórcios é uma alternativa importante.

## Desafios da Gestão

Em relação aos desafios da gestão é cada vez mais difícil uma agência manter o volume de recursos obtidos internacionalmente. A gente tem modelos de gestão, culturas de gestão que também dificultam a sustentabilidade da instituição. A mudança tem que começar por um processo de alteração cultural, de visão sobre determinados contextos e relações políticas:

- As **condições históricas** que deram origem, nos anos 70-90, ao campo das organizações da sociedade civil com enfoque de direitos, estão mudando rapidamente. Serão estas organizações sustentáveis no futuro?
- O sentido da **Cooperação Internacional** com o Brasil em disputa.
- Como fortalecer a **democratização** das organizações como “espaços institucionais de participação em um projeto de mudança social?”
- Como fortalecer a **mobilização de recursos** locais para a sustentabilidade do campo ético-político das organizações de direitos no Brasil?
- Como avançar nos processos e instrumentos de gestão (“**Profissionalização**”) sem reproduzir automaticamente modelos do mundo empresarial?
- A **qualificação técnica** da equipe e as **ferramentas instrumentais** da instituição. Quais são as ferramentas instrumentais da instituição, como avançar nesse sentido? É necessário melhorar a qualificação técnica da equipe, realizando inclusive avaliação de desempenho.

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

