



ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL:  
PROTAGONISMO  
E SUSTENTABILIDADE

# ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL: PROTAGONISMO E SUSTENTABILIDADE



Organização: Domingos Armani  
Ilustrações: Cris Eich

Realização: Instituto C&A  
Recife, 2013

**Organizações da Sociedade Civil: protagonismo e sustentabilidade** é um compêndio de artigos que trata da experiência do programa Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A.

Este trabalho está licenciado sob uma Licença CreativeCommons Atribuição-Uso Não Comercial-Compartilhamento pela mesma Licença 3.0 Unported. Para ver uma cópia desta licença, visite <http://creativecommons.org/licenses/>

by-nc-sa/3.0/ ou envie uma carta para CreativeCommons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA

#### Instituto C&A

Diretor-executivo: Paulo Castro

Gerente da área Desenvolvimento Institucional e Comunitário: Janaina Jatobá

Coordenadora do programa Desenvolvimento Institucional: Cristiane Felix

Assistente de projetos: Daniela Paiva

Consultor do programa: Domingos Armani

Assessoria técnica: Dalva Correia

Sistematização da série de encontros "Diálogo Ampliado": Daíza Amador

#### Organizações da Sociedade Civil: protagonismo e sustentabilidade

Coordenação editorial: Cristiane Felix

Organizador: Domingos Armani

Sistematização dos Diálogos Ampliados: Daíza Amador

Comitê editorial: Alais Ávila, Cristiane Felix, Domingos Armani, Janaina Jatobá, Sandra Mara Costa

Revisão: Beatriz Vasconcelos e Mauro de Barros

Ilustrações: Cris Eich

Projeto gráfico e editoração: Studio 113

CTP e impressão: Gset Gráfica

Tiragem: 1.000 exemplares

Recife, 2013

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Organizações da sociedade civil: protagonismo e sustentabilidade /  
textos de Domingos Armani... [et al.]; organização de  
Domingos Armani; ilustrações de Cris Eich. –  
1. ed. – Barueri, SP: Instituto C&A, 2013.

Vários autores.

Bibliografia.

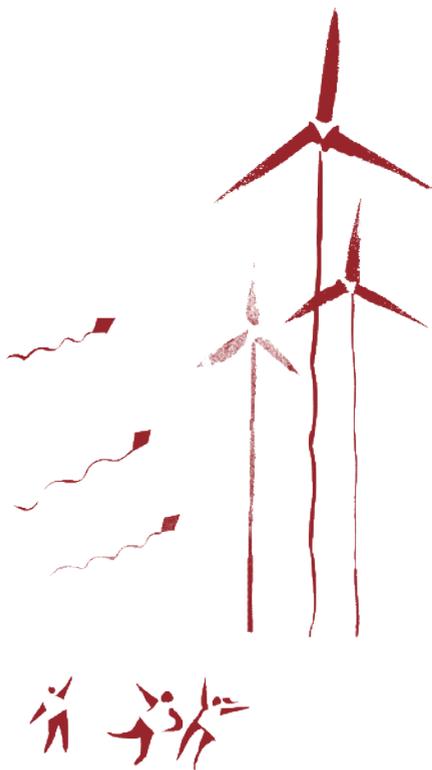
ISBN 978-85-64356-22-1

1. Ação social 2. Avaliação 3. Desenvolvimento institucional  
4. Organizações da sociedade civil – Brasil  
5. Sustentabilidade I. Armani, Domingos.  
II. Eich, Cris.

13-10707

CDD-060

**Índices para catálogo sistemático:**  
1. Organizações da sociedade civil 060



Alaís Ávila

Ana Cristina Queiroz (AEC-PE)

Anderson Giovani da Silva (ICom)

Antônio Ribeiro (Move)

Brigitte Louchez (Barraca da Amizade)

Cristiane Felix

Dalva Correia

Daniel Ferreira (Cecor)

Daniel Brandão (Move)

Débora Aparecida Araújo Galli (Adeis)

Deborah Baesse (ICE-Maranhão)

Domingos Armani

Elionalva Sousa Silva (Observatório de Favelas)

Erick Persson Souza (ICom)

Franklin Roosevelt de Castro (Barraca da Amizade)

Janaina Jatobá

Janice Matos de Oliveira (Adeis)

Jorge Luiz Barbosa (Observatório de Favelas)

Juliana da Paz (AEC-PE)

Luiz Alfredo Lima (ICE - Maranhão)

Maria Helena Spinelli P. Escovedo (Aces)

Mariana de Araújo e Silva (Observatório de Favelas)

Meri Pauli Fiates (Alfa Gente)

Meyrieli de Carvalho Silva (Aces)

Renata Machado Pereira (ICom)

Roberto de Almeida (AIC)

Saritta Falcão Brito (AEC-PE)

Tânia Crespo (Move)

# SUMÁRIO

- 7 Apresentação  
Paulo Castro

## Capítulo 1 | Protagonismo e sustentabilidade das OSCs

- 13 OSCs no Brasil: a relevância dos atores  
Domingos Armani

## Capítulo 2 | Formas do fazer

- 37 Uma metodologia para o aprendizado  
Alais Ávila (sistematização: Daíza Amador)

## Capítulo 3 | Referenciais

- 61 O desenvolvimento institucional como chave de leitura das organizações  
Domingos Armani
- 85 Comunicação e desenvolvimento institucional: construindo sentidos para uma prática em favor da causa  
Cristiane Felix
- 105 Monitoramento: a arte de mergulhar para descobrir o invisível  
Dalva Correia

## Capítulo 4 | Prática

- 126 Observatório de Favelas: a construção de si com o outro  
Jorge Luiz Barbosa, Elionalva Sousa Silva e Mariana de Araújo e Silva
- 140 Desenvolvimento institucional para desenvolvimento comunitário: o caso do Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICom)  
Anderson Giovanni da Silva, Erick Persson Souza e Renata Machado Pereira
- 160 Instituto de Cidadania Empresarial do Maranhão: desenvolvimento institucional em uma década de trajetória  
Deborah Baesse e Luiz Alfredo Lima

- 176 Comunicação, identidade e diálogo com a imprensa:  
a experiência da Associação Imagem Comunitária (AIC)  
Roberto de Almeida
- 188 A relevância dos processos de gestão e comunicação no  
desenvolvimento institucional: o caso da Adeis  
Débora Aparecida Araújo Galli e Janice Matos de Oliveira
- 206 Identidade e governança no desenvolvimento institucional da  
Barraca da Amizade  
Brigitte Louchez e Franklin Roosevelt de Castro
- 222 O desenvolvimento institucional como produtor de sentido das práticas:  
o Projeto Faces  
Maria Helena Spinelli P. Escovedo e Meyrieli de Carvalho Silva
- 232 Aí o empresário falou: “Isso me interessa!”. A influência do Líder no  
empoderamento da governança institucional e na identidade do  
Instituto Ação Empresarial pela Cidadania  
Ana Cristina Queiroz, Juliana da Paz e Saritta Falcão Brito
- 256 Sociedade Alfa Gente: desafios da identidade e da gestão  
Meri Pauli Fiates
- 266 Protagonismo juvenil rural nos processos de comunicação do  
Centro de Educação Comunitária Rural  
Daniel Ferreira

## Capítulo 5 | Uma agenda

- 281 O programa Desenvolvimento Institucional na perspectiva da avaliação  
Daniel Brandão, Antônio Ribeiro e Tânia Crespo
- 293 Posfácio  
Janaina Jatobá





## APRESENTAÇÃO

# NO ALICERCE DA DEMOCRACIA

Foi ainda em 2010, quando entrávamos no segundo ano, dentro de um ciclo trienal de apoio ao desenvolvimento institucional de organizações sociais, que a gestação deste livro começou. A proximidade com as 11 instituições com as quais atuávamos por meio do programa Desenvolvimento Institucional desde 2009, os diálogos animados com seus gestores e técnicos e as descobertas do monitoramento de cada projeto nos impeliam a isso, dizendo-nos, a todo momento, que estávamos num caminho bom e talvez pioneiro.

Bom porque pela primeira vez acompanhávamos, de modo sistemático, os resultados do emprego de uma metodologia de apoio ao desenvolvimento institucional de organizações sociais criada a partir de quase duas décadas de experiência acumulada pelo Instituto C&A.

Bom também porque a metodologia desenhada se mostrava adequada às organizações que a experimentavam, concorrendo para o cumprimento do objetivo do programa: apoiar processos e iniciativas que promovam

o desenvolvimento institucional de organizações da sociedade civil como estratégia para o desenvolvimento social.

É justamente na opção política do Instituto C&A de promover o desenvolvimento institucional de organizações da sociedade civil como estratégia para o desenvolvimento social que mora o argumento do pioneirismo.

Desde muito cedo, na lida com instituições sem fins lucrativos dedicadas à educação de crianças e adolescentes de todo o Brasil, o Instituto C&A percebeu a relação direta do fortalecimento das organizações sociais com a capacidade de elas gerarem transformação social e prosperarem em suas missões.

Em resposta a esta leitura da realidade, superamos a barreira contra o apoio às chamadas “ações-meio” nas instituições – aquelas que não estão na ala de frente do seu trabalho, porém existem para viabilizar que a ação “de campo” aconteça – e passamos a fazer aportes consistentes em projetos de planejamento estratégico e de planejamento de comunicação, de mobilização de recursos e das atividades de gestão.

A amarração das pontas veio em meados dos anos 2000, na formação do programa Desenvolvimento Institucional, cujos princípios preconizam que as organizações sociais sejam consideradas de forma integral (e não fragmentada), que é preciso respeitar sua singularidade e que elas são detentoras de capacidade de transformação. Assim consolidamos nossa posição entre os primeiros – e até hoje poucos – investidores sociais privados a assumir no Brasil o desenvolvimento institucional como linha de ação.

Mas esta é uma história que este livro vai contar aos detalhes, ora em capítulos de abordagem conceitual e reflexiva, ora em capítulos que evidenciam, por meio de estudos de caso, as dimensões que consideramos fundamentais ao desenvolvimento das organizações sociais: a identidade institucional, a ação social, a gestão e a mobilização de recursos. A propósito, os relatos de experiência contidos neste livro foram preparados pelas próprias organizações sociais que viveram até 2011 o primeiro ciclo do programa.

Com esta publicação, esperamos consumir uma dupla intenção: difundir os conhecimentos teóricos e práticos do programa Desenvolvimento Institucional em seu ciclo inicial e fomentar outros investidores sociais privados a direcionar recursos para a área.

Como pano de fundo de tudo isso, está nossa crença no desenvolvimento da sociedade civil e de suas institucionalidades, sobretudo daquelas que atuam na garantia e defesa de direitos, como condição-chave para o fortalecimento da democracia.

A valorização da democracia é um discurso evocado por todos aqueles que comungam conosco de ideais de igualdade, liberdade e justiça social. A aposta no desenvolvimento institucional é também uma forma de criar condições para que a democracia possa de fato florescer.

**Paulo Castro**

Diretor-executivo do Instituto C&A

## MISSÃO DO INSTITUTO C&A

“Promover a educação de crianças e adolescentes das comunidades onde a C&A atua, por meio de alianças e do fortalecimento de organizações sociais.”



## ASPIRAÇÃO

“Garantia do direito à educação de crianças e adolescentes, para uma sociedade participativa, justa e sustentável.”



## CAPÍTULO I

# PROTAGONISMO E SUSTENTABILIDADE DAS OSCs





# OSCs NO BRASIL: A RELEVÂNCIA DOS ATORES

Domingos Armani

O campo das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) no Brasil tem passado por significativas mudanças desde os anos 1970/80, tanto do ponto de vista da quantidade, diversidade, terminologia e perfil organizativo, como em termos da sustentabilidade do setor e de sua relevância no processo social do país.

Organização da Sociedade Civil tornou-se a nova denominação genérica para o conjunto amplo e diversificado de organizações sem fins lucrativos presentes na área social. É importante refletir sobre os sentidos disso e as implicações para o futuro do setor como um todo.

Estas organizações ganham relevância e vivem oportunidades e desafios relativos a cada ciclo histórico, ainda que cada subsetor – ONGs, movimentos sociais, organizações comunitárias, institutos, etc. – e organização em particular o façam a seu modo.

Com as mudanças de ambiente cultural em nível internacional – vigentes desde meados dos anos 1990 em relação à ação social –, o foco de

atenção das relações de cooperação ao desenvolvimento passou do apoio às organizações para o financiamento de ações. Vale lembrar que este ambiente está impregnado por princípios de agilidade, pragmatismo, funcionalidade e resultados de curto prazo.

Com isso, muitas vezes perdeu-se de vista a relevância social e política dos atores, como sustentáculos de um tecido social fundamental para uma sociabilidade cidadã, para defender e promover direitos, para aprofundar a democracia e para favorecer e inspirar novos paradigmas de desenvolvimento.

### **O nome das coisas e a coisa dos nomes**

Os termos para designar campos de identidade no setor social, sejam eles mais específicos ou mais genéricos, têm variado bastante nas últimas décadas no Brasil.

Tais mudanças indicam novos contextos, mas também revelam deslocamentos de sentido e de posicionamento dos sujeitos.

Centros de Educação Popular, ONGs, Terceiro Setor, Organizações Sem Fins de Lucro e Organizações da Sociedade Civil são todos termos socialmente construídos, cujas identidades individuais e coletivas são forjadas no campo social brasileiro.

No contexto do regime militar, entre os anos 1970 e 1980, por exemplo, os novos grupos e organizações envolvidos no trabalho social denominavam-se Centros de Educação Popular ou Centros de Assessoria. Era uma designação possível para indicar o sentido – um ponto de referência e de aglutinação (“centro”) de ações de cunho popular e educativo – em um contexto em que a semiclandestinidadade era um fator de segurança.

Apesar da relativa generalidade, estes termos tinham a qualidade de afirmar de forma positiva o que eram essas organizações e a que vinham: ao se referir ao educativo (“Educação Popular”), revelavam sua atitude e compromisso com a educação emancipatória inspirada por Paulo Freire; pelo recorte social (“Popular”), demonstravam seu lugar, seu público, seu compromisso e, acima de tudo, o ponto a partir do qual liam a realidade.

Os Centros, pelo próprio nome e também pela cultura política que materializavam, carregavam uma ideia implícita de provisoriedade, de leveza e de informalidade, onde o caráter institucional não era uma questão (LANDIM, 1998, p.29).

Com o advento da democratização – entre os anos 1980 e 1990 – e a complexificação da sociedade civil e da sociedade como um todo, estes termos foram cedendo lugar à adoção da referência ONG. Esta mudança

tinha muitos sentidos: Organização Não Governamental era um termo internacional para identificar organizações autônomas e sem fins de lucro na sociedade civil comprometidas com a defesa de causas sociais relevantes. Era assim que os “centros” brasileiros eram definidos internacionalmente.

Esta conexão internacional exerceu enorme peso nesta mudança, já que boa parte dos Centros mantinha relações densas com as ONGs europeias, algumas delas já desde o início dos anos 1970. Este diálogo intenso à época entre os Centros e as ONGs europeias evidenciou que se tratava do mesmo tipo de ator social, favorecendo o autorreconhecimento das organizações brasileiras. Então: ONGs lá, ONGs cá.

Além desse alinhamento com a emergência internacional das ONGs nos anos 1980, a adoção e a disseminação do termo ONG no Brasil tinham também um sentido político. Se antes, no contexto do regime militar, era inviável uma ação aberta de organização e mobilização social – daí o acento educativo dos Centros –, agora se tornara não só necessário, mas também possível, um ativismo social mais público associado a novas formas de inserção profissional.

Assumir-se como ONG, naquele contexto, significava posicionar-se no campo do ativismo político vinculado ao aprofundamento da democracia, da justiça e da equidade social. Era posicionar-se como ator político no espaço público.

As ONGs, em contraste com os Centros, vinham para ficar, representando um processo de institucionalização e uma identidade comum: “Em pouco mais de uma década, construíram uma profissão sem nome e fizeram um nome coletivo através do qual passaram a se reconhecer: ONG” (LANDIM, 1998, pp. 29).

Alguns dos pontos de referência simbólicos da expressão pública desta mudança foram a criação da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (Abong), em 10 de agosto de 1991, precedida do 1º Encontro Internacional de ONGs e Agências do Sistema das Nações Unidas (no Rio de Janeiro) e a realização da chamada ECO 92 – a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento –, entre 3 e 14 de junho de 1992, também no Rio de Janeiro.

Os anos 1990 trouxeram grandes mudanças ao cenário social brasileiro. Uma delas, a emergência do termo Terceiro Setor, este também uma denominação oriunda do contexto internacional, especialmente norte-americano (*Third Sector*): “Surge no mundo um terceiro personagem. Além do Estado e do mercado, há um ‘terceiro setor’ (FERNANDES, 1994, pp. 19).

O termo Terceiro Setor entrou em voga a partir do Programa Co-

munidade Solidária, já no início do governo Fernando Henrique Cardoso (1995). Pode-se arguir que o programa era, de certa forma, tributário de algumas ideias-força oriundas da Ação da Cidadania Contra a Fome, a Miséria e Pela Vida (mais conhecida como a Campanha contra a Fome, iniciada em 1993 pelo sociólogo Herbert José de Souza, o Betinho), como participação cidadã, voluntariado, parceria, solidariedade e responsabilidade social (LANDIM, 1998; ALMEIDA, 2006).

Terceiro Setor, formalmente, “abrange todas as organizações que não pertencem ao Primeiro Setor e ao Segundo Setor, i. e., ao Estado e ao Mercado. (...) Porém a discussão do fim público aqui apenas começa. Em princípio pode-se dizer que têm fins públicos aquelas organizações do Terceiro Setor que produzem bens ou prestam serviços de caráter público ou de interesse geral da sociedade” (FRANCO, 1998).

A designação Terceiro Setor, a partir do apoio governamental e da adesão crescente de setores importantes da sociedade civil, ganhou legitimidade e disseminou-se amplamente.

Sua vocação abrangente também favoreceu a adesão de um amplo espectro de organizações. Isso foi reforçado pelo fato de que o termo ONG, o designativo mais genérico então, perdia seu apelo de termo guarda-chuva, uma vez que era crescentemente usado e percebido como vinculado a um grupo determinado de organizações militantes no social.

No final dos anos 1990, “um renovado tipo de protagonismo empresarial” passou a ocupar um lugar de destaque no interior do Terceiro Setor (ALMEIDA, 2006, pp. 120). Tratava-se do ascendente movimento da responsabilidade social que vinha se mobilizando e se institucionalizando no país. Momentos importantes neste sentido foram a criação, em 1995, do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife), focado na promoção do conceito de investimento social privado e, em 1998, do Instituto Ethos, voltado à promoção da responsabilidade social empresarial.

Apesar de seu apelo abrangente, em poucos anos Terceiro Setor ganhou uma significativa ambivalência: se, por um lado, se mantinha como referência genérica para largas parcelas do setor social (utilizada principalmente pelo campo das organizações prestadoras de serviços, pelo governo, pelo setor empresarial e pelas universidades), por outro, passou a ser associado de forma direta ao subcampo dos institutos e fundações empresariais e entidades correlatas.

Uma limitação indicada por vários autores no debate sobre o Terceiro Setor é que o termo, por um lado, traria a ideia de um setor altruísta, vol-

tado a fazer o bem e livre de diferenças e conflitos, implicando certa despolitização, e, por outro, poderia favorecer o risco de se perder o perfil crítico e político inerente à condição de ser parte da sociedade civil (DAGNINO, 2006; EDWARDS, 2009; GOHN, 2000).

Finalmente, nos tempos atuais, ganha cada vez mais força e uso disseminado esta nova terminologia de alcance genérico: Organizações da Sociedade Civil (OSCs).

O governo brasileiro usa o termo OSC, assim como crescentemente a ONU, o Banco Mundial e a União Europeia, entre outros organismos internacionais<sup>1</sup>.

O termo retoma a referência à sociedade civil, tão em voga nos anos 1980, tanto na área social como nos debates acadêmicos. Ele apresenta conotação geral, baseia-se em conceito reconhecido, ainda que polissêmico (sociedade civil), evita denominações negativas (não governamentais, não lucrativas) e tem granjeado ampla adesão nos mais diferentes subcampos de organizações atuantes no setor social.

A ancoragem na sociedade civil, especialmente, dá uma densidade ética e política ao termo OSC, uma vez que indica não somente um “lugar”, um ponto de referência na sociedade, mas também seu caráter de ente autônomo na sociedade, com fins públicos, com voz própria e capacidade de ação independente, com um sentido nitidamente político (TEODÓSIO, 2008)<sup>2</sup>.

Falar em sociedade civil é referir a:

*“Uma grande heterogeneidade de atores civis (incluindo atores conservadores), com formatos institucionais diversos (...), e uma grande pluralidade de práticas e projetos políticos (...). É um conjunto heterogêneo de múltiplos atores sociais, com frequência opostos entre si, que atuam em diferentes espaços públicos e que, via de regra, têm seus próprios canais de articulação com os sistemas político e econômico” (DAGNINO, 2006, pp. 23).*

Organizações da Sociedade Civil remetem, assim, ao lugar, aos atores, às visões e às agendas presentes no processo social no país.

É justamente esta relação entre OSCs, direitos e democracia que abordaremos a seguir.

1 O termo OSC como utilizado em nível internacional (CSO em inglês) pela ONU, União Europeia e Banco Mundial inclui sindicatos e igrejas.

2 Este propósito das OSCs de contribuir para fins públicos já havia sido reconhecido e incorporado formalmente pela Lei das Odsops em 1999.

## OSC: fator de vitalidade e qualidade da democracia

Alguém poderia imaginar a democracia que temos e os direitos já assegurados no Brasil sem o protagonismo das OSCs? Dificilmente...

Todo o nosso cotidiano é regido por uma trama de leis, códigos de conduta e valores assentada nos direitos recíprocos que nos unem em uma única comunidade ético-política, a qual torna possível nossa condição de cidadãos, apesar da potencial conflituosidade da vida em sociedade.

A democracia moderna tem justamente como especificidade o reconhecimento e legitimação do conflito e a negação de suprimi-lo de forma autoritária (MOUFFE, 2007, pp. 36-37).

É na relação com a perspectiva dos direitos e com a qualidade da democracia que a existência e protagonismo das OSCs ganham sentido e relevância.

A democracia, este arranjo imperfeito e sempre inconcluso que nos possibilita viver em sociedade e buscar incessantemente seu aperfeiçoamento, baseia-se num pilar fundamental – os direitos humanos universais constitucionalmente reconhecidos, os quais estabelecem a dignidade humana como parâmetro ético da vida em sociedade.

Não é possível pensar em direitos humanos sem democracia, tampouco a democracia seria possível sem o referencial ético dos direitos.

*“(...) sem o reconhecimento e a proteção efetiva dos direitos humanos, não há democracia; sem esta, não existem as condições mínimas para solucionar pacificamente os conflitos entre indivíduos, entre grupos e entre essas grandes comunidades tradicionalmente rebeldes e tendencialmente autocráticas que são os Estados, mesmo quando são democráticos em relação aos seus próprios cidadãos” (BOBBIO, 2003, p.197).*

A Declaração de Viena (1993)<sup>3</sup> estabeleceu a interdependência entre os valores dos direitos humanos, da democracia e do desenvolvimento, sendo aí legitimada a noção da indivisibilidade dos direitos humanos, cujos preceitos devem se aplicar tanto aos direitos civis e políticos quanto aos direitos econômicos, sociais e culturais.

Segundo a feliz síntese da relação entre direitos e democracia de Bo-

3 A Declaração de Viena é o documento final da II Conferência Mundial sobre Direitos Humanos, realizada entre 14 e 25 de junho de 1993, em Viena, Áustria. Ver a Declaração de Viena, na íntegra, na página web: [www.dhnet.org.br](http://www.dhnet.org.br).

aventura de Souza Santos: “Temos o direito a sermos iguais quando a diferença nos inferioriza. Temos o direito a sermos diferentes quando a igualdade nos descaracteriza” (SANTOS, 2003, p.13).

Mas o que hoje são direitos formais inquestionáveis um dia foram “apenas” condições concretas vividas como vulnerabilidades, privações e negações da dignidade humana. E, como bem sabemos, o reconhecimento formal de um direito não é garantia de sua plena efetivação.

Entre uma coisa e outra – a privação, o direito e sua efetivação – há todo um complexo processo social e político, o qual transforma necessidades e carências de determinados grupos e comunidades em demandas sociais na agenda pública, possibilitando que a mobilização social e o debate levem, finalmente, ao reconhecimento de um novo direito e, eventualmente, a novas políticas públicas que lhe conferem materialidade e efetividade.

Assim foi com o Sistema Único de Saúde (SUS), promovido desde os anos 1970 pelo Movimento da Reforma Sanitária, nascido no meio acadêmico, mas que conseguiu mobilizar amplos setores da sociedade civil e de grupos políticos de oposição ao regime militar, os quais tiveram importantes vitórias na 8ª Conferência Nacional de Saúde, em 1986, findando por ser reconhecido constitucionalmente como um sistema de acesso público, gratuito e universal à saúde, em 1988 (BRASIL, 2006).

O mesmo pode ser dito do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), oriundo da mudança gradual de visão da sociedade sobre a criança e o adolescente nos anos 1980, fruto de uma forte mobilização social de base ampla e diversificada, a qual dá origem ao Fórum Nacional Permanente de Entidades Não Governamentais de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente (Fórum DCA). No processo constituinte, este movimento colheu mais de seis milhões de assinaturas em prol da criação de um artigo constitucional que assegurasse os direitos humanos de crianças e adolescentes. Em 1990, foi por fim promulgada a Lei nº 8.069 – o ECA –, assegurando o atendimento dos direitos de crianças e adolescentes no Brasil (CENDHEC, 1999).

Estas legislações – SUS e ECA – são hoje parâmetros formais e institucionais inovadores na sua abordagem, assegurando direitos de cidadania. Ambas tiveram na sua origem um importante pilar nas movimentações da sociedade civil e contam hoje com esta mesma sociedade civil para sua defesa e aperfeiçoamento.

Neste processo de construção social do que poderá vir a ser um direito reconhecido, as Organizações da Sociedade Civil têm uma função importante.

Elas exercem um papel social de destaque na agregação de interesses de grupos e populações que experimentam privações e carências, transformando necessidades e vulnerabilidades em demandas canalizadas ao sistema social e político. Isto acontece normalmente por via do associativismo de grupos comunitários, associações, movimentos populares, sindicatos, ONGs e organizações de assistência, graças à sua presença, representatividade e capilaridade no campo social. Esse associativismo contribui para que novos atores ganhem voz e visibilidade na esfera pública, enriquecendo a arena de debates e tornando-a mais permeável a novos atores, temas e abordagens.

As OSCs dão especial contribuição ao processo de educação cívica e cidadã da população, informando e conscientizando sobre direitos e as formas de sua promoção, transformando consumidores em cidadãos ativos. Muitas vezes é por sua participação em associações e organizações sociais que as pessoas ganham a condição de cidadãos conscientes e ativos na busca de seus direitos.

Um papel estratégico das OSCs é sua contribuição à formação de uma cultura democrática, especialmente porque introduz as pessoas em processos e espaços de vivência social e política que valorizam e tornam compreensíveis os valores e princípios de uma vida social democrática.

As OSCs também são reconhecidas porque são elas que, junto com instituições como as universidades, as igrejas e a mídia, podem exercer voz crítica autônoma na sociedade civil, representando um contraponto essencial à lógica do Estado e dando destaque ao interesse público no debate de ideias.

Papel relevante das OSCs também é sua contribuição à criação, experimentação e desenvolvimento de novas metodologias e tecnologias sociais, muitas das quais serão depois incorporadas às políticas públicas.

As OSCs são ainda importantes para a democracia e para o processo de desenvolvimento social pelo papel exercido na revitalização constante do tecido social e na geração de novas lideranças para a sociedade.

O protagonismo das OSCs tem enorme valor na constituição de redes, movimentos, plataformas e fóruns capazes de promover ação articulada, proposição e diálogo com foco em iniciativas de incidência, nacional e internacional.

As OSCs têm especial relevo no modelo de democracia desenhado na Constituição de 1988, com seu acento na participação da sociedade civil. As OSCs participam ativamente do ciclo das políticas públicas, via conferências, conselhos, etc. Aí elas são protagonistas relevantes na elaboração,

aperfeiçoamento e controle social das políticas públicas, constituindo uma espécie de esfera pública ampliada, papel este que é reconhecido internacionalmente (ONU, Bando Mundial, União Europeia, Mercosul, etc.).

As OSCs são importantes também por sua contribuição a novas institucionalidades, sejam redes sociais e arranjos similares, sejam fenômenos como os conselhos, as conferências, o orçamento participativo, etc.

Por isso tudo, reconhece-se que a existência de um amplo, diverso, articulado e autônomo campo de organizações da sociedade civil é condição intrínseca à promoção e efetivação de direitos e à ampliação e ao aprofundamento da democracia, a qual, por sua vez, é condição ética e política da nossa existência como sociedade.

### **Sustentabilidade: relevância e fragilidade das OSCs**

Apesar da importância do ativismo das OSCs para a afirmação de direitos e, por conseguinte, para o avanço da democracia e do padrão de desenvolvimento, seu reconhecimento social e sua sustentabilidade como setor variam segundo os ciclos político-culturais da história do país.

O primeiro ciclo das OSCs na história recente pode ser considerado aquele em que elas surgiram com força como atores de mudança social, entre os anos 1980 e meados da década de 1990. Nesse período, as organizações da sociedade civil – na forma especialmente de associações, centros de assessoria, movimentos populares e ONGs – deram-se a conhecer e se fortaleceram como sujeitos políticos autônomos.

Mergulhadas em um imaginário de mudança social e apoiadas principalmente por parceiros não governamentais nacionais e internacionais, estas organizações cresceram em número e escala, ampliaram sua articulação social e capacidade de incidência política, gozavam de relativa sustentabilidade política e financeira, mas careciam de legitimidade mais ampla junto à população, que pouco as conhecia.

Nesse período, o país viu proliferar todo tipo de organização comunitária, de movimento social, movimento sindical, ONGs e redes, os quais exerceram papel importante na construção da nova institucionalidade e na promoção dos novos direitos instituídos pela Constituição de 1988.

Este foi o período de auge das OSCs do ponto de vista de seu reconhecimento como atores sociais e políticos autônomos da sociedade civil. Isso foi possibilitado, entre outros fatores, pelo apoio político e financeiro das organizações internacionais de cooperação, o qual propiciou boa parte da capacidade de ação autônoma das OSCs no período.

Neste contexto, “o Estado brasileiro passou a estimular um novo protagonismo das associações civis e demais organizações da sociedade civil, dentro do sistema político nacional, a saber, o papel de exercer democraticamente o controle social das políticas públicas, assim como de influenciar a sua elaboração e configuração” (CICONELLO, 2009, pp. 612).

Por outro lado, a sustentabilidade do campo das OSCs tinha significativa fragilidade, dado seu limitado conhecimento e reconhecimento pela sociedade mais amplamente e dada a ausência de legislação específica que reconhecesse seu valor e favorecesse sua sustentabilidade financeira no país.

Este ciclo se fecha com a consolidação dos direitos, dos mecanismos de participação e da institucionalidade instituídos em 1988, e com a incorporação da democracia como valor universal pela maior parte dos atores sociais.

A sustentabilidade experimentada no período foi suficiente para conferir lastro a um ativismo democratizante importante, o qual contribuiu decisivamente para os avanços políticos e sociais alcançados nos anos 2000, mas se mostrou limitada diante dos desafios colocados às condições de perenidade do setor.

O segundo ciclo pode ser identificado com o período no qual as OSCs são valorizadas como braços operacionais do Estado, cobrindo, grosso modo, os dois mandatos de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002). Nesse período, elas se tornam mais conhecidas, diversificadas e valorizadas, e mais apoiadas pelo poder público, o que ocorre, entretanto, sob o influxo de uma visão neoliberal de reforma do Estado pela qual as OSCs seriam apoiadas porque representariam braços operacionais menos onerosos das políticas públicas.

Como parte do arcabouço institucional da reforma do Estado, que preconizava este papel subordinado das OSCs, surgem a Lei das Organizações Sociais (Lei nº 9.637, de 1998) e a Lei das Oscips (Lei nº 9.790, de 1999).

Neste contexto – quando surge e se expande a referência ao Terceiro Setor como o campo das organizações com papel complementar ao Estado –, instituições internacionais de desenvolvimento e muitas instituições nacionais passam a enfatizar a construção de capacidades e a “profissionalização” nas OSCs, contribuindo para a redução relativa de seu perfil político e para o fortalecimento de sua percepção como prestadoras de serviço.

A sustentabilidade do campo das OSCs neste período se fortalece em termos de visibilidade e de acesso a recursos públicos e privados, mas se vê debilitada pela divisão do campo entre organizações críticas à reforma do Estado e a um papel apenas funcional para as OSCs e outras organizações

que avançam com a prestação de serviços, muitas vezes com o apoio do campo do investimento social privado.

Por fim, o ciclo atual, no qual as OSCs passam a se sustentar cada vez mais a partir da prestação de serviços, pode ser delineado a partir dos

### CICLO INICIAL E CONSOLIDAÇÃO DAS OSCs: ANOS 1980-1990

- Conjuntura histórica de ampliação da militância social e política.
- Emergência de uma geração de lideranças sociais oriundas de um caldo de cultura marcado pela Educação Popular, pela Teologia da Libertação, pelas lutas populares, orientadas por uma perspectiva de mudança social.
- Disponibilidade de recursos da cooperação internacional para o Brasil e a América Latina.
- Acesso a apoios institucionais (e não apenas a projetos e programas).
- Ampliação crescente do acesso a recursos públicos (a partir do governo de Fernando Henrique Cardoso).
- Possibilidade de desenhar e implementar um projeto político-institucional desejado, graças a um significativo grau de autonomia institucional.
- Relação com políticas públicas centradas na elaboração e no controle social, a partir de visão subjacente do Estado como provedor universal e praticamente único executor das políticas públicas.
- Visão do papel das OSCs ancorada na sua capacidade de provocar, organizar e promover mudanças sociais.
- Percepção pública sobre as OSCs fundamentalmente positiva, vinculando-as ao “fazer o bem”.
- Pouca atenção para a comunicação extramuros (pública) e para além do próprio campo político.
- ONGs e movimentos sociais como os principais atores na sociedade civil, os quais cresciam em articulação e projeção nacional e internacional.
- Foco da ação e da articulação política nas relações dentro de cada subcampo identitário, com limitada visão e capacidade para intersectorialidade.
- Mecanismos de governança frágeis, bem como de transparência e de *accountability*.
- A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) como regime geral de contratação de pessoas.
- OSCs como ótimos lugares para trabalhar, tanto como espaços de afirmação de valores e causas sociais como de aprendizagem profissional.

anos 2000, quando as OSCs, especialmente movimentos, redes sociais e ONGs, sofrem redução de apoio financeiro, tanto governamental quanto internacional, deixam de se beneficiar da aura positiva que granjearam anteriormente, entram em crise de sustentabilidade e muitas passam a prestar serviços para sobreviver e se legitimar (ABONG, 2009).

Cinco fatores exercem influência direta na sustentabilidade das OSCs nesse período:

- A reconfiguração das organizações internacionais, especialmente europeias, as quais reduzem e/ou reconfiguram sua presença no país, tanto pela maior seletividade temática, geográfica e de tipo de parceiros; elas deixam de apoiar as organizações para apoiar projetos específicos, isto é, o foco passa do apoio ao ator (as instituições) para as atividades-fim.
- O crescimento do apoio de institutos e fundações privados, ainda que com limitações, em função da crise internacional de 2008, com foco em programas e projetos específicos, o qual se dá principalmente pela contratação de OSCs como prestadoras de serviços na área social.
- Estabilização do apoio financeiro governamental ao nível federal<sup>4</sup>, em parte como resposta às acusações das forças políticas conservadoras sobre o uso político e para fins de corrupção das OSCs. Isto se dá em meio a um processo de dificuldade de acesso (devido às peculiaridades técnicas do Siconv – Portal dos Convênios do governo federal) e de maior controle e risco de criminalização, favorecido pela ausência de um marco regulatório adequado à natureza das OSCs.
- Dificuldade de adaptação político-cultural das OSCs ao novo contexto da sustentabilidade, o qual exige novos padrões de liderança e gestão, de relacionamento e de comunicação e novas capacidades técnicas e gerenciais.
- Mudança dos padrões de desenvolvimento econômico e social, das políticas públicas sociais e dos níveis históricos de pobreza, produzindo-se uma situação na qual não fica claro para a população, e tampouco para muitos interlocutores na área social, qual é a relevância da contribuição das OSCs neste novo momento do país.

A sustentabilidade financeira das OSCs passa crescentemente pelo apoio

4 Segundo pesquisa recente do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea (2011), as transferências voluntárias do governo federal às OSCs somaram R\$ 2,2 bilhões em 1999 e R\$ 4,1 bilhões em 2010, mas este crescimento não foi proporcional ao crescimento do orçamento federal no período.

## CICLO ATUAL DAS OSCs: ANOS 2000

- Conjuntura histórica de redução da militância social e política “convencional” (em torno de partidos, sindicatos e movimentos sociais tradicionais e ONGs) e crescimento e diversificação de novos tipos de ação/militância social (informal e não institucionalizada, a partir de redes sociais, ações colaborativas diretas e pontuais, organizações de jovens...).
- Processo de envelhecimento e “fadiga militante” da geração de lideranças sociais dos anos 1980.
- Redução do acesso à cooperação internacional no Brasil.
- Apoio a projetos e não mais a instituições, com raríssimas exceções.
- Ampliação expressiva e diversificação do acesso a recursos públicos, com abertura à discussão sobre a necessidade de um novo marco regulatório.
- Inviabilidade crescente de implementar projeto institucional próprio, já que agora o desafio é o de “fazer a diferença” nas circunstâncias propiciadas pela gestão e execução de diversos projetos, alguns deles de prestação de serviços.
- Aceitação da possibilidade de as OSCs participarem da execução de políticas e programas públicos, como parte da nova visão da relação Estado-sociedade.
- Amplia-se a prestação de serviços pelas OSCs como estratégia política e financeira.
- Visão do papel das ONGs, passando de “demiurgos” da mudança social para catalisadores e facilitadores de processos, a partir da perspectiva dos direitos e do aprofundamento da democracia.
- OSCs (especialmente ONGs) perdem aura positiva, sendo muitas vezes associadas a mecanismos de desvio de recursos e de corrupção, o que impõe às organizações que gozam de credibilidade o desafio de se diferenciarem disso.
- Desafios da credibilidade e da mobilização de recursos tornam imperativo o desenvolvimento de estratégia ampla de comunicação com a sociedade, com o planejamento da comunicação considerando os diversos públicos de interesse – site institucional incluído.
- Ampliação e diversificação dos atores na sociedade civil impõem novos desafios à identidade e à capacidade de estabelecer alianças, parcerias e ações intersetoriais.
- Exigência por mecanismos de governança que favoreçam a credibilidade, a transparência e a *accountability*.
- Formas diversificadas de contratação de pessoas, com tendência à maior flexibilidade nas relações de trabalho e menor custo fixo.
- OSCs apenas como um lugar possível de trabalhar, em um contexto de aquecimento do mercado de trabalho e de expansão do ensino superior.

financeiro a projetos específicos, seja via editais públicos, privados ou não governamentais, seja via contratação de serviços por entes públicos ou institutos e fundações familiares e corporativas (ABONG, 2009; ARMANI, 2010).

Num contexto de crescentes dificuldades de sustentação financeira, de incerteza quanto ao marco regulatório de acesso a recursos públicos por parte das OSCs e de desconfiança da opinião pública sobre o sentido das OSCs, muitas organizações são levadas a mobilizar recursos pela via da prestação de serviços. Tal movimento tem a vantagem de prover recursos em tempos difíceis e recursos com um caráter de livre utilização, no que diz respeito a eventuais saldos em relação ao serviço/valor contratado. O que é uma clara virtude em relação à figura dos convênios públicos.

Não obstante, a partir de certo ponto, a prestação de serviços como estratégia de sustentabilidade institucional pode ter sérias implicações para a autonomia e a identidade de organizações singulares e também para o setor como um todo.

### **OSCs: de autoras a coadjuvantes?**

Os principais financiadores na área social hoje apoiam projetos específicos, e não organizações. Ou, melhor dizendo, continuam apoiando organizações que consideram relevantes e mesmo estratégicas, mas agora por meio do apoio a algum de seus projetos.

Isto, obviamente, coloca novos desafios à gestão das organizações, uma vez que agora elas têm de buscar suprir as necessidades de recursos institucionais, ainda que parcialmente, com base em uma complexa engenharia financeira e contábil envolvendo uma variedade de projetos e de financiadores, cada qual com suas regras e graus de flexibilidade.

Mais do que a usual escassez de recursos, este gerenciamento complexo do conjunto de necessidades e recursos disponíveis em vários projetos tem sido o drama cotidiano em boa parte das organizações.

Mas esta é apenas a dimensão gerencial e contábil do desafio; a outra dimensão é política e institucional, dizendo respeito ao risco de redução da autonomia institucional e, no médio prazo, de mudança da própria identidade da organização.

Uma das principais razões para estes riscos é que, muitas vezes, e crescentemente, os projetos das OSCs são apoiados na ótica da prestação de serviços.

Nem sempre os projetos apoiados o são como iniciativas das próprias organizações, sendo muitas vezes de iniciativa de seus financiadores. Mesmo quando estes apoiam organizações, o fazem especialmente no sentido de

contratação de sua capacidade de prestar serviços e não necessariamente pela condição de exercerem papel destacado de mobilização e liderança social.

Podem-se arguir que tudo depende do que se entende por “prestação de serviços”, já que até mesmo a capacidade de uma OSC para mobilizar uma comunidade em torno de um problema social pode ser contratada como um serviço.

Podem-se identificar três situações na relação entre projeto institucional e prestação de serviços, com suas respectivas implicações para a autonomia e a identidade das OSCs:

- A organização formata algo que já faz como um serviço em relação ao qual existe demanda e o oferece para contratação como estratégia de mobilização de recursos. Esta é uma situação virtuosa. Um exemplo seria uma ONG voltada à formação e capacitação de lideranças sociais que decide estruturar um curso de formação como um serviço que pode ser contratado e realizado em territórios e situações que não só os seus habituais. O desafio aqui é mais de natureza técnica e também gerencial. No entanto, se o serviço se amplia muito e se torna a principal atividade da organização, isto pode ter implicações para a identidade institucional.
- A organização, em diálogo com e em resposta a estímulo de algum de seus parceiros/apoiadores, desenha um serviço relevante para ser contratado pelo financiador. Esta também é, em princípio, uma opção interessante, já que a proposição do serviço se dá como resultante de um processo dialogado. Um exemplo seria o de uma organização de direitos humanos (DH) brasileira convidada a organizar e oferecer um programa na área de DH em outro continente. A depender da escala de operações e do volume de pessoas/recursos envolvidos na prestação deste serviço, entretanto, pode-se verificar uma mudança no papel (e identidade) da organização – de uma ONG brasileira com atuação nacional em DH para uma organização (nacional) com atuação internacional.
- Organizações apoiadoras e financiadoras, nacionais e internacionais, públicas ou privadas, desenharam suas prioridades e/ou programas e então buscam identificar OSCs com capacidade instalada ou com potencial de vir a tê-la para contratação de serviços.

Esta é uma situação bem mais complexa e ambígua. Seria o caso de uma fundação corporativa que desenha um programa de desenvolvimento

comunitário e contrata uma ONG para operá-lo. Ou o caso de um ministério que busca via edital público a contratação de organizações para executar um programa de formação de empreendedores rurais no Nordeste. Há duas possibilidades aqui: quando o convite/edital se dirige a organizações já especializadas na prestação de serviços na área, isso não traz maiores implicações para sua condição institucional. Já quando a proposição alcança organizações tipo ONG, que se constituíram como atores no campo social, a prestação de um serviço a uma iniciativa alheia, que não é parte de seu plano de ação, pode sim trazer riscos no médio prazo. Outra variável importante no caso dos editais públicos é a correlação entre a política pública que deu origem e orienta o edital e a agenda do movimento social/OSCs. Quanto mais positiva esta correlação, tanto mais virtuosa a relação.

O que se observa na área social como tendência é que as OSCs são cada vez mais apoiadas via contratação para oferecer serviços no âmbito de programas e projetos de outras instituições, sejam elas públicas ou privadas. Com isso, emerge no horizonte um risco em relação à sua condição de ator autônomo da sociedade civil, a qual pode vir a ficar circunscrita às possibilidades oferecidas pela demanda de serviços na área social.

É importante destacar que faz toda a diferença para a identidade, autonomia e sustentabilidade de uma OSC o seu grau de autoria nas ações desenvolvidas. Quanto menor seu envolvimento na concepção da ação, como também menor a correspondência entre a nova ação e sua ação habitual, tanto maior será o risco de perda do seu perfil político autônomo no processo.

A questão-chave, então, é que as formas de acesso das OSCs a recursos, seu grau de autoria nas ações e os papéis exercidos nos relacionamentos estabelecidos têm implicações importantes para a identidade futura destas organizações.

Em situações virtuosas, as OSCs se mantêm como autoras, desenvolvendo ações com assinatura própria, incluindo-se aqui os editais públicos referentes a políticas públicas construídas em resposta a e com a participação da sociedade civil. Em outras situações, elas se tornam coautoras, com graus variados de autoria e autonomia. Por fim, em outras situações, elas perdem a autoria político-intelectual das iniciativas para ganhar o status de operadoras ou executoras de ações de autoria alheia.

O cenário atual do financiamento às OSCs parece sinalizar para uma situação na qual cresce o apoio a elas concebido como a contratação de um serviço.

E isso diz respeito a todos os tipos de financiador. Eles valorizam as

OSCs como organizações capazes de contribuir com a execução de seus próprios projetos.

E o fazem por razões compreensíveis, por certo. Se não, vejamos: as organizações e agências internacionais deixaram de apoiar organizações e passaram a apoiar projetos com foco definido e de curta duração, desde os anos 1990, em grande medida devido ao recrudescimento das condições de mobilização de recursos em seus países e regiões. Isto as levou a desenvolver estratégias que permitissem maior controle sobre o alcance de resultados tangíveis, como: seleção mais rigorosa de parceiros, priorização temática e territorial, intensificação do diálogo, mas também dos controles gerenciais, participação direta na elaboração de projetos de parceiros, maior exigência técnica na elaboração de projetos, maior limitação para incorporação de custos institucionais nos orçamentos de projetos específicos e maior objetividade na avaliação dos mesmos (ARMANI, 2010).

Muitas vezes, ainda que o apoio internacional se dê via projetos específicos, não se perde a dimensão de apoio ao protagonismo político da OSC, ainda que este fique “encapsulado” no formato projeto.

As organizações e agências internacionais dizem ser necessário ampliar a sua capacidade de demonstrar resultados, em um contexto no qual sua própria credibilidade e sua estratégia de ação estão muitas vezes em questão.

Muitas lideranças sociais acreditam que este acento na qualidade e nos controles sobre os projetos por parte de organizações internacionais levou a um foco maior nas dimensões técnica e gerencial do desenvolvimento social, reduzindo sua contribuição no que se refere ao protagonismo e à autonomia das OSCs apoiadas. Perdeu-se também força e sustentação em muitas redes importantes na sociedade civil. Muitas OSCs apoiadas por organizações internacionais afirmam ter, em geral, menos recursos, menos autonomia e mais controles externos.

O setor público, especialmente federal, também tem dado sua contribuição a este processo de maior ênfase a projetos e menor apoio às organizações em si, com viés de contratação de serviços.

O marco legal vigente, regulado pela figura jurídico-administrativa dos convênios, associado à maior sensibilidade política do apoio público a OSCs nos últimos anos, tem feito com que o financiamento público federal a OSCs se dê fundamentalmente pela via do apoio a projetos, com limitadas possibilidades de suporte aos custos de manutenção da organização.

O resultado é que muitas organizações hoje têm acesso significativo a recursos públicos, mas têm enormes dificuldades para se manter ativas

como atores sociais, já que não conseguem recursos para atividades que não aquelas estritamente inscritas nas rubricas dos convênios.

Uma dificuldade muita conhecida neste sentido é a de custear integralmente os salários das pessoas mais qualificadas na organização.

A justificativa maior para esta situação é que, do ponto de vista do interesse público, como percebido pelos atuais gestores públicos, há um risco maior de uso político dos recursos quando o Estado apoia organizações do que quando isso se dá pela via do apoio a projetos determinados.

No entanto, o que escapa a esta visão é que é possível aperfeiçoar o marco regulatório para que este permita tanto o apoio legítimo, transparente e com controle social de projetos como de organizações.

Isto pode ser realizado tanto pela possibilidade de incorporação de custos diversos de manutenção da organização no orçamento de projetos específicos como pela criação de novos arranjos institucionais para financiamento de OSCs (como fundos autônomos de gestão compartilhada, por exemplo).

Por fim, também o campo do investimento social privado via, especialmente, institutos e fundações corporativas tem contribuído para esta situação.

Duas tendências recentes neste setor são justamente a promoção de programas e projetos próprios, em detrimento do apoio a projetos de OSCs (GIFE, 2010), e o “apoio” a OSCs pela via da contratação de seus serviços.

A lógica deste processo pode ser, pelo menos em parte, explicada pelo horizonte de incertezas do movimento da economia, vide crise financeira de 2008 e seus efeitos, o que levou a uma necessidade de maior controle sobre o investimento social, seus resultados e o valor eventualmente agregado (TEODÓSIO, 2008).

Como pano de fundo, pode-se perceber a projeção de certa cultura empresarial orientada por resultados materiais de curto prazo para a área social, nem sempre com efeitos virtuosos.

As visões destes três tipos de financiador, ainda que legítimas e compreensíveis, compartilham o pressuposto de que organizações sociais técnica e gerencialmente qualificadas, capazes de elaborar e executar bons projetos e prover bons serviços, representam o novo horizonte das OSCs.

Será mesmo?

Certamente, dois dos principais desafios das OSCs são a qualificação técnica do seu fazer e a dos seus processos de gestão.

Prestar serviços e executar projetos, neste sentido, não representam problemas para a legitimidade e sustentabilidade das OSCs. O que, sim,

pode ser percebido como problemático é assumir que estes dois elementos são suficientes para definir sua identidade e seu sentido de existência.

Por isso é necessário enfatizar outro desafio das OSCs, este primordial, porque identitário, que é a sua capacidade de exercer protagonismo vinculado à defesa de direitos e ao interesse público na sociedade.

E, mais amplamente, o desafio da existência e manutenção de um campo de organizações sociais identificadas como atores da sociedade civil, como condição de democracia e de um padrão de desenvolvimento mais sustentável.

Se não for revertida a tendência de apoiar OSCs apenas pela via dos projetos de curta duração com foco definido, associada com o estabelecimento de “parcerias” com viés de prestação de serviços, corre-se o risco de mudanças significativas na identidade e no papel das organizações que perfazem o tecido social que hoje consideramos “organizações da sociedade civil” – entes sociais autônomos ancorados no interesse público e com capacidade de voz crítica e inovação na sociedade.

Este tecido social é condição de possibilidade e de perenidade de todo tipo de iniciativa e projeto sociais, públicos e privados. Se não, como conferir legitimidade, efetividade e sustentabilidade aos projetos sociais (públicos e privados) sem o protagonismo e a capacidade catalisadora desta ampla e diversa rede de lideranças e organizações sociais autônomas?

Tanto gestores públicos como gerentes de institutos e fundações privadas e de ONGs necessitam de um “outro” para dialogar, para estabelecer parcerias, para validar suas iniciativas e para servir como referência de resultados. Quanto mais este outro for colocado na posição de ator coadjuvante e colaborador operacional nos processos, tanto mais decrescente tenderão a ser a legitimidade e a efetividade das ações desenvolvidas no longo prazo.

Se esta situação de crescente “invisibilidade” das organizações sociais não for superada, a sociedade brasileira pode perder parte considerável da energia necessária para fazer avançar a efetividade das políticas públicas, a formação democrática e cidadã das novas gerações, a responsabilidade social das empresas e a mobilização social exigida para o desenvolvimento sustentável.

Diante disso, é importante que as próprias OSCs e suas articulações e redes mais representativas tematizem de forma direta esta situação, aprofundando a análise de cenários, as tendências do financiamento social, as novas oportunidades e os riscos e desafios envolvidos. Faz-se necessário ir além das constatações para tomar iniciativas de diálogo estratégico com os financiadores.

Urge impulsionar um amplo e diversificado processo de diálogo e ar-

ticulação intersetorial visando ao resgate do sentido estratégico do ponto de vista dos direitos e da democracia, da sustentabilidade política, técnica e financeira das OSCs. Tal debate deveria ter incidência tanto nos novos formatos de apoio público, no âmbito do novo marco legal ora em discussão, como na concepção de “doação” e parceria no campo do investimento social privado.

Espera-se que isso dê origem ao desenho de iniciativas, setoriais e multisetoriais, voltadas ao financiamento e fortalecimento duradouro das OSCs como autoras no campo social.

Isso simplesmente porque, sem a dinâmica política, social e cultural catalisada por este tipo de organização, boa parte da capacidade de reconstrução permanente dos laços de confiança, solidariedade e cooperação de que todas as sociedades necessitam para persistir poderá ser perdida.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABONG. **Sustentabilidade das ONGs no Brasil: acesso a recursos privados**. Rio de Janeiro: Abong, 2010.

ALMEIDA, Carla. O marco discursivo da “participação solidária” e a nova agenda de formulação e implementação de ações sociais no Brasil. In: DAGNINO, Evelina; OLVERA, Alberto J.; PANFICHI, Aldo (Orgs.). **A disputa pela construção democrática na América Latina**. São Paulo: Paz e Terra; Campinas: Unicamp, 2006, pp.95-135.

ARMANI, Domingos. **Organizações da sociedade civil: sustentabilidade e democracia**. In: ARMANI, Domingos e PECCHIO, Rubén (Orgs.). **Novos desafios à luta por direitos e democracia no Brasil: sustentabilidade das organizações da sociedade civil**. Recife: Aliança Interage, 2010.

BOBBIO, Norberto. **O filósofo e a política: antologia**. Tradução: César Benjamin. Rio de Janeiro: Contraponto, 2003.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa. **A construção do SUS: histórias da Reforma Sanitária e do Processo Participativo**. Ministério da Saúde, Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa. Brasília: Ministério da Saúde, 2006. Acessível em: [http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/construcao\\_do\\_SUS.pdf](http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/construcao_do_SUS.pdf). Acesso em 26 set. 2012.

CENDHEC. **Sistema de Garantia de Direitos. Um caminho para a Proteção Integral**. Recife: Cendhec, 1999.

- CICONELLO, Alexandre. **A participação social como processo de consolidação da democracia no Brasil**. In: Green, Duncan. Da pobreza ao poder: como cidadãos ativos e estados efetivos podem mudar o mundo. São Paulo: Cortez; Oxford: International, 2009.
- DAGNINO, Evelina; OLVERA, Alberto J.; PANFICHI, Aldo (Orgs.). **A disputa pela construção democrática na América Latina**. São Paulo: Paz e Terra; Campinas: Unicamp, 2006.
- EDWARDS, Michael. **Civil society**. Cambridge: Polity Press, 2009.
- FERNANDES, Rubem Cesar. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: CIVICUS/Relume-Dumará, 1994.
- FRANCO, Augusto de. **A Reforma do Estado e o Terceiro Setor: Cinco perguntas preliminares, uma pergunta fundamental e uma nota**. Discussion paper. Brasília, 3 de março de 1998.
- GIFE. **Censo GIFE 2009-10**. São Paulo: GIFE, 2010.
- GOHN, Maria da Glória. **Mídia, terceiro setor e MST: impactos sobre o futuro das cidades e do campo**. Petrópolis: Vozes, 2000.
- IPEA. **Transferências federais a entidades privadas sem fins lucrativos (1999-2010)**. Comunicado nº 123 do IPEA. Brasília: 2011.
- LANDIM, Leilah. Experiência militante: histórias das assim chamadas ONGs. In: \_\_\_\_\_. **Ações em sociedade: militância, caridade, assistência, etc**. Rio de Janeiro: ISER/NAU, 1998, p.23-87.
- MOUFFE, Chantal. **En torno a lo político**. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2007.
- SANTOS, Boaventura de Souza. **Reconhecer para libertar: os caminhos do cosmopolitanismo multicultural**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.
- TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. **Parcerias trissetoriais na esfera pública: perspectivas, impasses e armadilhas para a modernização da gestão social no Brasil**. Tese (doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo: FGV, 2008.



## CAPÍTULO II

# FORMAS DO FAZER





# UMA METODOLOGIA PARA O APRENDIZADO

Alais Ávila

## 1. Antecedentes

Quando foi criado, no ano de 1991, o Instituto C&A definiu como foco de seu investimento social a educação de crianças e adolescentes e identificou nas organizações da sociedade civil um campo propício para realizar os seus objetivos institucionais.

À época, no entanto, as organizações sociais eram ainda marcadas por um baixo grau de institucionalização. Para fazer frente a este quadro de relativa informalidade, os investidores sociais foram lhes demandando ações planejadas, monitoradas, avaliadas, com prestação de contas e demonstrativos de resultados, como requisitos básicos para o financiamento de seus projetos.

Nesse sentido, o Instituto C&A capitaneou importantes iniciativas, como a de incentivar a formação de grupos de instituições sociais, por reconhecer que as organizações sem fins lucrativos voltadas à educação de crianças e adolescentes padeciam dos mesmos problemas, mas, isoladamen-



te, tinham poucas condições de superá-los. O modelo de trabalho em grupo permite o ganho de escala na realização das ações, tornando mais viável, por exemplo, a contratação de capacitações para a formação dos quadros de pessoal das instituições. Este modelo propicia, ainda, ganho de representatividade e de força política para as instituições caminharem na direção de se tornarem mais sustentáveis<sup>1</sup>.

Outras iniciativas construídas pelo Instituto C&A posteriormente concorriam para esta ideia de que as organizações necessitavam de instrumentos e procedimentos que pudessem contribuir para o aprimoramento da gestão e da qualidade técnica da organização como um todo, de forma a potencializar boas práticas de educação e de gestão nas suas comunidades<sup>2</sup>. É nesse momento, mais precisamente ao final da década de 1990, que a noção de “fortalecimento institucional” começa a surgir com força no cenário das organizações sociais.

Em 2005/2006, o Instituto C&A realiza seu Planejamento Estratégico Decenal de Investimento Social, aí definindo as suas áreas programáticas prioritárias. É sob essa perspectiva que o escopo do programa Fortalecimento Institucional é construído, tal como demonstra o quadro a seguir.

1 Cf. Instituto C&A. *Relatório de Atividades*. Barueri, SP, 2003.

2 O Instituto C&A apoiou projetos de formação de educadores e gestores, como os do Instituto Avisa Lá (Capacitar SP e PR), Centro de Cultura Luiz Freire, Cooperapic (Tutoria), Associação Cirandar (Multiplicar), só para mencionar alguns; apoiou projetos de formação de mobilizadores de recursos (o apoio do Instituto C&A foi importante para o surgimento, em 2001, da Associação Brasileira dos Captadores de Recursos (ABCR)); apoiou também a elaboração de planejamentos estratégicos de diversos projetos: Acredite, Gaes, GIS, de 2002 a 2003; contribuiu para a elaboração de planos de comunicação de diversas instituições: Campo, Associação Terra dos Homens, de 1999 a 2005.

<p>Por que é importante o programa Fortalecimento Institucional?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Contribui diretamente para o fortalecimento/desenvolvimento das organizações e assegura o cumprimento de sua missão e projetos.</li> <li>– Aprimora (assegura) a sustentabilidade (política, econômica, ambiental e a relação com o meio).</li> <li>– Aprimora a gestão e a qualidade técnica dos educadores, projetos e programas.</li> <li>– Expressa a missão do Instituto C&amp;A.</li> <li>– Contribui para a qualidade da educação em todos os níveis (gestão, formação e procedimentos metodológicos).</li> <li>– Contribui para fortalecer (para dentro e para fora) a identidade institucional do Instituto C&amp;A, como também das organizações parceiras.</li> </ul>
<p>Aonde se quer chegar com o programa?</p>	<p>Aportar conhecimentos e influenciar no campo de desenvolvimento de organizações sociais, aprimorando a sustentabilidade dessas instituições, potencializando boas práticas de gestão e de participação no que se refere à atuação em prol da educação.</p>
<p>Quais os aportes que o programa deverá levar para as organizações?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aprimorar o processo de (captação) mobilização de recursos das organizações parceiras.</li> <li>– Contribuir para a sua sustentabilidade.</li> <li>– Aprimorar a comunicação institucional das organizações parceiras.</li> <li>– Contribuir para a mobilização da comunidade e do poder público para a causa.</li> <li>– Aprimorar a gestão e reestruturação (quando for o caso) das organizações parceiras.</li> <li>– Aprimorar teórica e tecnicamente o trabalho dos profissionais das organizações sociais.</li> <li>– Contribuir para um melhor atendimento das crianças e adolescentes.</li> <li>– Contribuir com o Instituto C&amp;A no que se refere ao desenvolvimento institucional e dos programas, fortalecendo sua identidade neste campo de atuação.</li> <li>– Produzir conhecimento neste campo.</li> </ul>

Entre 2007 e 2008, o Instituto C&A conclui seu processo de planejamento estratégico, com a formulação de objetivos amplos, de longo prazo (2015), e definição de suas principais iniciativas estratégicas, orientadas por programas e projetos, a se realizarem em um ciclo de três anos<sup>3</sup>: (1) programa Prazer em Ler, (2) programa Educação Infantil, (3) programa Educação Integral, (4) programa Fortalecimento Institucional, (5) programa Redes e Alianças e (6) programa Voluntariado.

A estrutura programática do Instituto C&A foi definida considerando os antecedentes institucionais e as experiências bem-sucedidas da organização, no período de 1991 a 2006, mas agregando, concomitantemente, dados e informações oriundos de estudos do cenário educacional brasileiro, aí identificando suas principais demandas e lacunas. Foi mediante aporte do cenário nacional no campo da educação e da leitura que o programa Prazer em Ler foi criado, tornando-se a experiência-piloto para a criação dos demais programas do Instituto C&A.

## **2. Estrutura para a construção e desenvolvimento dos programas do Instituto C&A: os macroprocessos**

A construção do programa Prazer em Ler, em fevereiro de 2006, foi um campo experimental fecundo para os demais programas do Instituto C&A, principalmente para o programa Desenvolvimento Institucional, lançado três anos depois. É na vigência do primeiro ciclo do programa Prazer em Ler, em 2007 e 2008, que o Instituto C&A implanta um modelo de gestão matricial, estruturado por macroprocessos<sup>4</sup>.

Inicialmente, foi realizado o mapeamento de todos os processos organizacionais<sup>5</sup>, especificamente os processos que compõem os programas e projetos. A partir deste mapeamento, foram construídos quatro macroprocessos, horizontalmente integrados, por meio de uma dinâmica de fluxos: (1) Macroprocesso da Gestão do Conhecimento, (2) Macroprocesso de Programas e Projetos, (3) Macroprocesso da Gestão do Relacionamen-

---

3 A noção de ciclo de investimento contrapõe-se ao apoio pontual a programas e projetos. O ciclo compreende desenvolvimento, com foco na melhoria contínua da ação que está sendo apoiada. O ciclo envolve planejamento, execução, monitoramento e avaliação, com vistas aos resultados. No âmbito desta noção de ciclo de investimento está contida a perspectiva de continuidade da ação desenvolvida, a sua sustentabilidade, possibilitando ao Instituto C&A que se dê a conclusão do apoio.

4 O mapeamento dos processos do programa Prazer em Ler propiciou a identificação de recursos e gerou instrumentos e produtos, permitindo padronizar os processos em relação aos demais programas.

5 O mapeamento dos processos consiste em identificar, analisar, descrever e documentar os processos organizacionais e, ainda, identificar suas interfaces internas e externas, suas entradas e saídas, recursos necessários e produtos gerados, possibilitando a padronização da operação desses processos e a implantação de ações para a sua melhoria contínua.

to, (4) Macroprocesso da Gestão da Comunicação, além dos processos de apoio. Posteriormente, os macroprocessos Gestão da Comunicação e Gestão do Relacionamento se fundem.

A construção do programa Desenvolvimento Institucional foi pautada pelo Macroprocesso de Programas e Projetos, com insumos aportados pelo Macroprocesso da Gestão do Conhecimento, guardião da missão, visão, objetivos estratégicos, princípios, valores e diretrizes institucionais, contempladas em seu Documento de Referência. Também o Macroprocesso da Gestão da Comunicação integra-se à dinâmica dos processos de construção do programa, por meio da elaboração do plano de comunicação do programa.

Existia, portanto, para o programa Desenvolvimento Institucional um passo a passo estrutural, definido no nível do Macroprocesso de Programas e Projetos, que dizia exatamente o que fazer, quando fazer e que instrumental utilizar.

De forma esquemática pode-se afirmar que para construir um programa é necessário:

- a) Estudar o cenário (vinculado ao tema do programa);
- b) Elaborar proposta técnica e proposta orçamentária;
- c) Selecionar projetos, a partir de edital público ou carta-convite;
- d) Executar programas (aí considerando os momentos formativos e o monitoramento das ações);
- e) Avaliar programas (na finalização do ciclo prevê-se uma avaliação externa).

### **3. A metodologia – ciclo 2009-2011**

A elaboração do programa Desenvolvimento Institucional envolveu atores diversos, nas distintas fases que o compõem, desde o momento de estudar o cenário neste campo específico, de estabelecer um desenho metodológico condizente com seus princípios, diretrizes e fundamentos, assim como na implementação e monitoramento do programa, aí considerando os momentos de formação das organizações sociais parceiras que integraram o ciclo de apoio entre 2009 e 2011.

À equipe interna somou-se a presença de alguns assessores, denominados naquele momento de equipe ampliada. Assim, a sistematização de todos os procedimentos do programa, em seu primeiro ciclo, é parte do trabalho desta equipe e está descrita em um texto de uso interno do Instituto C&A denominado “Passo a passo do programa Desenvolvimento Institucional – ciclo 2009-2011”, de Daíza Amador (Recife, abril de 2012). A metodologia do programa aqui expressa está referendada por este documento.

### 3.1. Estudo de cenário<sup>6</sup>, com foco em fortalecimento institucional

O estudo de cenário do programa Desenvolvimento Institucional adquiriu o formato de pesquisa<sup>7</sup> (conceitual e de campo), gerando relatórios, em duas etapas:

- a) Relatório de pesquisa sobre fortalecimento institucional, concluído em dezembro de 2007. Este documento analisa a realidade social, com foco direcionado para o cenário das organizações sociais brasileiras, em relação ao desafio de pensarem suas práticas na perspectiva do desenvolvimento institucional e da sustentabilidade, também entendido como “fortalecimento institucional”.
- b) Relatório de pesquisa sobre fortalecimento institucional: fase 2. Ampliação e aprofundamento do tema. Concluído em junho de 2008, este relatório expressa mais detalhadamente a compreensão a respeito do tema, tomando-se por base experiências práticas, no formato de estudos de caso. A partir deste segundo documento, pôde-se chegar a alguns resultados relevantes, os quais, efetivamente, contribuíram para o planejamento do programa Desenvolvimento Institucional, em seu primeiro ciclo de três anos.

Pontos de destaque dos relatórios do estudo de cenário:

- a) A noção de fortalecimento institucional foi compreendida neste duplo movimento, isto é, para dentro do Instituto C&A, ao buscar os antecedentes do programa, possibilitando que aí se observassem as fragilidades internas em relação ao tema, próprias de um tempo em que a institucionalização ainda estava se construindo nas organizações; e um movimento para fora, que consistiu em observar outras organizações que trabalhavam com o desenvolvimento institucional de instituições.
- b) No movimento para dentro foram identificados contextos marcantes do Instituto C&A em relação ao tema, com perguntas criteriosas relacionadas com o desenvolvimento institucional das organizações apoiadas, levantando aprendizados e resultados obtidos até então.
- c) No movimento para fora, buscou-se levantar a base teórica e a es-

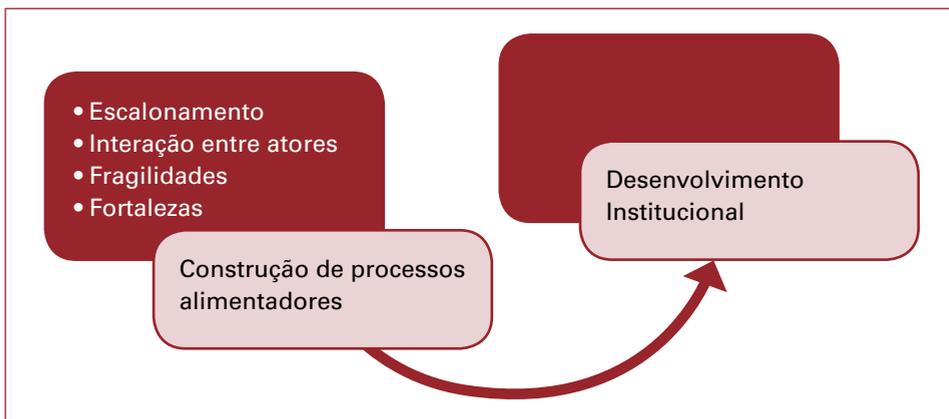
6 O estudo de cenário tem por finalidade levantar estudos e pesquisas que envolvem questões de conteúdo, análises de tendências e de indicadores, identificação de atores, de organizações e instituições sociais e educativas e a maneira como estas concebem a dimensão de temas específicos aos programas do Instituto C&A. Outra finalidade é mapear territórios e aí identificar as demandas sociais prioritárias para fazer investimento social.

7 Realizada pelo Instituto Fonte, em 2007-2008. São Paulo, SP.

trutura das organizações (instituições, fundações empresariais e agentes de cooperação internacional) que desenvolviam iniciativas voltadas para o desenvolvimento institucional de outras organizações. Buscava-se saber como estava sendo compreendido este tema nas referidas organizações apoiadas e que impactos um programa de fortalecimento e desenvolvimento institucional poderia provocar no Brasil.

**Importante conclusão para o programa:** trabalhar na perspectiva do desenvolvimento institucional, em vez de fortalecimento.

A opção de trabalhar na perspectiva do desenvolvimento institucional permitiu à equipe do programa enxergar que qualquer organização está em situação de estágio de desenvolvimento. Assim como o ser humano é um ente em processo de desenvolvimento, as organizações também passam por esse processo. Tal contexto tem a ver com escalonamentos, com interação entre atores, tem a ver com fragilidades, fortalezas, com processos construídos para que o desenvolvimento aconteça.



O estudo de cenário e os produtos decorrentes desse processo ensejaram a realização de uma oficina para uma escuta qualificada de atores-chave que estavam fazendo desenvolvimento institucional de alguma maneira. Pelo acerto de sua metodologia e conseqüente replicação desse formato em situações que serão abordadas mais à frente desta exposição, a oficina foi denominada Diálogo Ampliado Original (posteriormente outros diálogos ampliados foram se sucedendo, já no contexto do programa Desenvolvimento Institucional, como etapas do processo de formação das organizações).

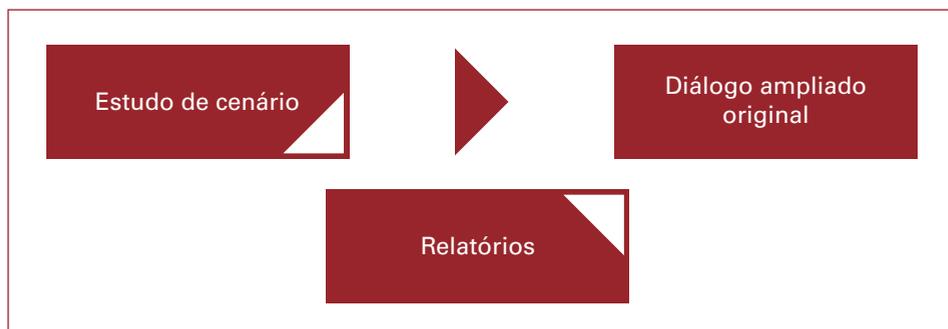
## **Diálogo Ampliado Original**

Esta oficina foi uma extensão do estudo de cenário, com a consultoria do Instituto Fonte, realizado no ano de 2007. Para esta escuta sobre o tema desenvolvimento institucional foram convidados o Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICom), a Aliança Interação e a Oxfam, ambas de Recife, a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (Abong), com sede em São Paulo, e a Coordenadoria Ecumênica de Serviço (Cese), localizada em Salvador.

Na oficina, foram apresentados os elementos do estudo de cenário e os resultados dos relatórios dessa pesquisa, aí contendo as experiências dos próprios participantes do Diálogo Ampliado Original. A pergunta motivadora era: para um programa de desenvolvimento institucional que está iniciando, que aprendizados da prática são necessários debater e apropriar-se? As organizações participantes puderam expor os processos complexos pelos quais vivenciavam no dia a dia, no enfrentamento de questões desafiadoras do desenvolvimento institucional. No entanto estabeleceu-se consenso que o desenvolvimento institucional é um processo que deve ocorrer para dentro e para fora da organização, algo que já foi exposto neste texto.

Este formato de escuta qualificada e trocas de experiências alcançou resultados muito satisfatórios, podendo-se afirmar que o programa Desenvolvimento Institucional começou a tomar corpo nesse momento. E foi também esse momento que batizou um dos processos metodológicos do programa Desenvolvimento Institucional – os Diálogos Ampliados – e reforçou a ideia de pensar um programa para influenciar processos internos do Instituto C&A.

O esquema a seguir mostra esta etapa inicial da metodologia do programa:



### 3.2. A proposta técnica do programa

A proposta técnica foi desenhada para contemplar o ciclo de apoio de três anos. É no final do ciclo que se verifica a necessidade de atualizar ou não o estudo de cenário, bem como de atualizar ou propor novos encaminhamentos para o programa, redefinindo assim sua proposta técnica para o ciclo seguinte.



Na formulação da proposta técnica, a equipe tem a possibilidade de contar com o apoio de consultoria externa, com conhecimento específico do tema proposto. Este procedimento é previsto pelo Macroprocesso de Programas e Projetos, que também define a linha estruturadora desta proposta, com formulários padronizados, orientações gerais e procedimentos também comuns a todos os demais programas.

O programa Desenvolvimento Institucional teve sua proposta técnica construída pela equipe do programa, uma vez que o processo vivido até então – estudos de cenário e diálogo ampliado – gerou especificidades que determinaram esta orientação (definir que conceito adotar, desenhar procedimentos, estabelecer diretrizes programáticas, apontar princípios e referenciais teóricos que embasam o programa, entre outros).

O desenho da proposta técnica considerou as questões trazidas nos relatórios do estudo de cenário, as considerações tecidas no decorrer do diálogo ampliado original. Considerou também o desafio da elaboração de um conceito abrangente, que contemplasse no seu arcabouço a visão de desenvolvimento institucional, tanto interna como externamente, e o cenário de complexidade apresentado em torno do tema.

O referencial teórico que embasou a proposta do programa foi em grande parte baseado na produção de Domingos Armani, que vem trabalhando amplamente sobre o tema Desenvolvimento Institucional e que, posteriormente, realizou a avaliação crítica da proposta técnica (prevista no Macroprocesso de Programas e Projetos). A leitura crítica de Armani traz aperfeiçoamentos e complementações e consolida o que a equipe já vinha produzindo em relação à construção do programa.

Um ponto de realce trazido pelas contribuições da consultoria de

Domingos Armani é o princípio da integralidade. Em um processo de desenvolvimento sistêmico, pautado por este princípio, são abarcadas todas as dinâmicas que fazem acontecer os movimentos institucionais, levando-se em conta, de forma permanente e integrada, as quatro dimensões fundamentais do desenvolvimento institucional, abarcadas como eixos estruturadores do programa.

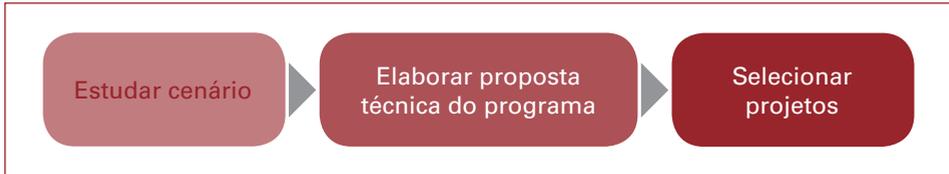
### Os eixos conceituais estruturadores são a porta de entrada para o apoio a projetos

As organizações propõem projetos a partir dos eixos conceituais estruturadores. Os eixos estruturadores seriam os elementos de entrada do projeto, e a partir deles a dinâmica do programa se estabeleceria. O desafio da proposta técnica era dar um formato de processo ao lastro conceitual, dar aplicabilidade teórica e técnica ao conceito, definir enfim como o conceito funcionaria na prática. Os eixos permitiam um pensar de forma integrada, o que se revelou de grande importância.



### 3.3. A seleção de projetos do programa Desenvolvimento Institucional

O Instituto C&A estabeleceu em sua política de investimento o uso de editais ou cartas-convite como procedimento para a convocatória e seleção de projetos parceiros. Este procedimento também se ampara no Macroprocesso de Programas e Projetos e vale para todos os programas do Instituto C&A.



O programa Desenvolvimento Institucional estabeleceu diversas dinâmicas a partir do edital: definição de critérios de seleção; recebimento de projetos; e instalação de um comitê de seleção, que no primeiro ciclo do programa foi de âmbito interno. No entanto, percebeu-se que a participação de técnicos externos poderia ampliar a visão sobre os projetos apresentados. Ficou a aprendizagem.

#### Fase classificatória

É um processo muito complexo e são muitas as interveniências. Foram consideradas nesta fase: a territorialidade; a regionalidade; a heterogeneidade; a concepção de como se constroem processos de desenvolvimento institucional; a capacidade da organização de estabelecer diálogo; a idade e estágios das organizações; os públicos e outras interveniências.

#### Visita técnica

Os critérios de seleção devem permitir um afinamento até chegar a um número possível para estabelecer escolhas. É neste momento que se verifica a necessidade de fazer uma visita técnica às organizações selecionadas, para dirimir dúvidas e fazer a escolha acertada. A visita técnica é uma dinâmica orientadora do processo de seleção e somente após a sua realização é que se faz a publicação do edital, confirmando as organizações selecionadas para o recebimento de apoio do Instituto C&A.

#### Seleção de projetos

Foram escolhidas organizações que queriam atuar no seu próprio desenvolvimento, assim como organizações que iriam fortalecer o desenvolvi-

mento de outras (o que daria capilaridade ao programa). No primeiro ciclo do programa, foram selecionados onze projetos: sete vieram a partir do edital e quatro por carta-convite.

A escolha consciente do programa foi compor um grupo diversificado: tentar a composição heterogênea de um grupo é enriquecedor do processo de contribuições; desenvolvimento é um processo de construção de vários olhares e de várias compreensões, sendo a diversidade de estágios em organizações com 10, 15, 30, 40 anos um elemento desafiador para o programa.

### **Formalização de parcerias**

Concluído o processo de seleção, segue-se a formulação do contrato entre Instituto C&A e organização parceira. Mesmo que o ciclo de apoio seja de três anos, o que fica acordado com a organização parceira é que o apoio será renegociado a cada ano, considerando os relatórios produzidos e as informações trazidas pelo monitoramento do programa.

Na citação de Daíza Amador (2012), *“o que se queria era propiciar avanços no nível dos desafios ano a ano para alimentar a motivação e o desejo de se desenvolver. O pacto tinha por base a concepção de que desenvolvimento institucional é processo e não se reduz a projetos”*. O apoio de três anos visava o alcance de um processo maior, qual seja, aproximar-se, na prática, de uma visão de desenvolvimento institucional orientada pela integralidade dos processos instituídos.

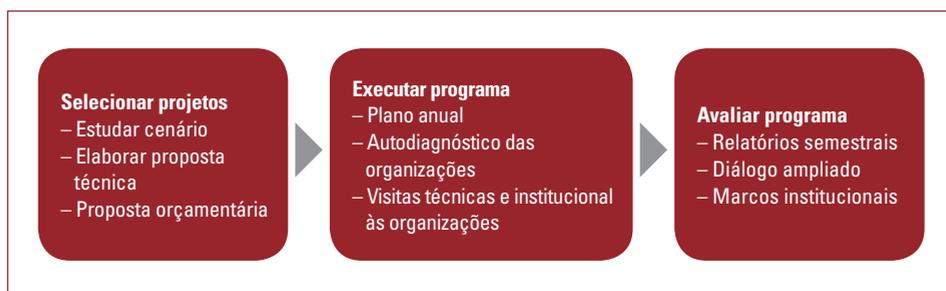
Após a formalização de parcerias, o programa Desenvolvimento Institucional inicia a sua fase de implementação.

### **3.4. Executar programas**

O “executar programa” é um processo inerente a todos os demais programas do Instituto C&A, indicado pelo Macroprocesso de Programas e Projetos. Todos também apresentam subprocessos em comum, como os momentos formativos e a elaboração de relatórios semestrais, mas permite-se, no entanto, que cada programa encontre caminhos metodológicos que lhe sejam específicos.

O diagrama a seguir mostra claramente um passo a passo com os principais processos do programa Desenvolvimento Institucional, no qual o processo “executar programa” é definido por um conjunto de subprocessos, a que se chamou de ciclos de implementação. São ciclos menores dentro do ciclo maior de três anos e que abrigam todos os procedimentos metodológicos do programa. A cada semestre é processado um ciclo de implementação, computando, ao final do triênio, um total de seis ciclos de im-

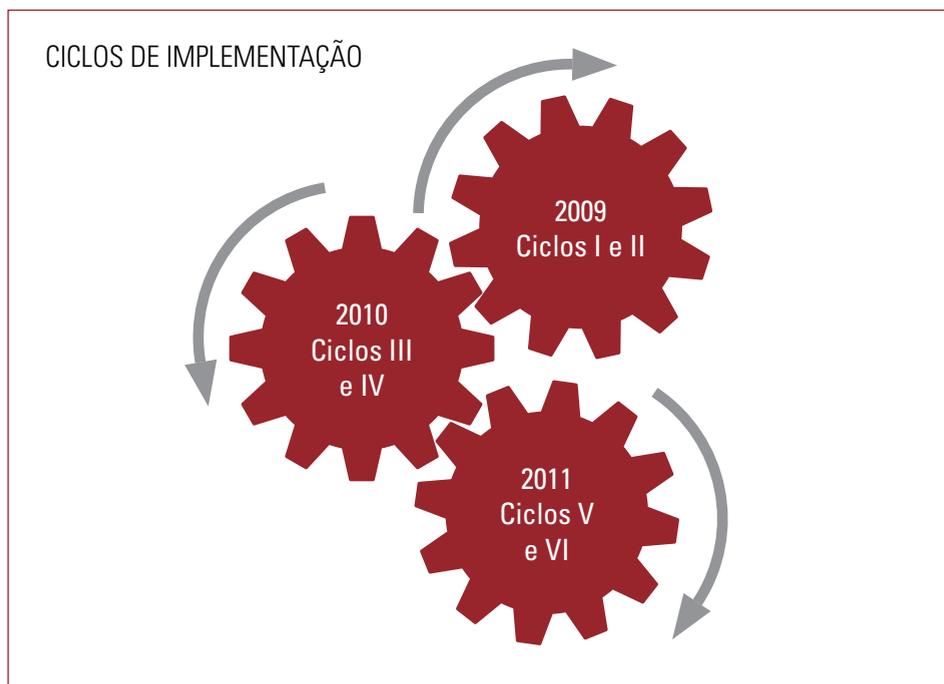
plementação, integrados e recorrentes, permeados por processos de formação e de planejamento das organizações parceiras, criação de instrumentos de monitoramento, reflexões, aprendizagens e construção de conhecimento.



Pode-se considerar que uma das grandes conquistas para o desenho metodológico do programa Desenvolvimento Institucional foi a de trabalhar em um ciclo de investimento trienal, aqui reiterando que o apoio a projetos mediante prazos mais longos propicia a melhoria contínua da ação que está sendo apoiada. Isto foi uma diretriz certa para o programa, já sabendo que o primeiro ano não se propõe a alcançar resultados (embora sempre haja algum tipo de resultado), pois é um tempo de experimentar, de conhecer, de estabelecer relações, sendo estas definidoras para os dois anos seguintes. Se houver esta compreensão, confirma Daíza Amador (2012), criam-se condições de *abertura para o conhecimento do outro, dá-se tempo para este conhecimento aflorar, para esclarecer dúvidas. Assim, o outro estará aberto para novas percepções e aceitações, como, por exemplo, aceitar a ideia de monitoramento.*

As relações entre a equipe do programa e as organizações parceiras já são forjadas no início do primeiro ciclo de implementação, aí envolvendo visitas institucionais, visitas técnicas de monitoramento, o processo de formação das organizações parceiras, chamado de Diálogo Ampliado, e a produção de relatórios semestrais. Dá-se também, a partir do primeiro ciclo, a elaboração dos primeiros marcos institucionais, cuja descrição dos procedimentos está sumariamente descrita a seguir.

É esta estrutura que praticamente será desenhada nos demais ciclos de implementação do programa, com pequenas variações formais entre um ciclo e outro. O importante a considerar é que as organizações vão ano a ano amadurecendo os processos, enriquecendo suas práticas, ou melhor, desenvolvendo-se.



### 3.4.1. Sumário descritivo dos principais procedimentos metodológicos e seus instrumentos<sup>8</sup>

Um instrumento metodológico não tem vida própria. Ele sempre está ligado a um processo, que por sua vez abarca uma concepção do fazer pedagógico-institucional. Assim são também os instrumentos de trabalho no programa Desenvolvimento Institucional, ora relacionados ao plano do monitoramento, ora ao planejamento da organização ou mesmo à construção do conhecimento. São ricos e até complexos os procedimentos que definem o programa Desenvolvimento Institucional, mas sua organicidade é tão processual que, ao final do ciclo trienal, tem-se a percepção cristalina de um movimento coeso no sentido da integralidade. Assim, expor os procedimentos do programa, sem levar em conta este caráter articulado e integrado dos processos, seria tal como um caminhar pela fragmentação de um cenário caótico. Não é este o caso aqui apresentado. Assim, a indicação sequencial é apenas um critério didático, sabendo-se que os processos se entrelaçam e se interpenetram.

8 Cf. AMADOR, Daiza. *O passo a passo do programa Desenvolvimento Institucional. Ciclo 2009-2011*. Instituto C&A, programa Desenvolvimento Institucional. Recife, 2012.

Mediante este entendimento, apresentamos:

**Os marcos institucionais:** por dentro da dinâmica articulada do programa foram aplicados anualmente os marcos institucionais – instrumentos de monitoramento que marcam as evoluções de cada instituição e também permitem a construção de uma visão de conjunto das organizações<sup>9</sup>.

O marco institucional é uma matriz com eixos, variáveis e indicadores relativos ao desenvolvimento institucional. Os quatro eixos – Identidade, Ação Social, Gestão e Mobilização de Recursos – expressam dimensões-chave da vida de uma instituição social, numa visão sistêmica e integrada do desenvolvimento institucional. A cada eixo correspondem suas variáveis e respectivos indicadores, permitindo a elaboração de um autodiagnóstico de entrada e do Marco Zero (MZ), marco preliminar das instituições já integrantes do programa Desenvolvimento Institucional.

Uma vez definido o Marco Zero de cada organização parceira, este é atualizado ao final de cada ciclo de implementação, produzindo-se sequencialmente, e como decorrência, os Marcos 1, 2 e 3. Ao final dos três anos do programa, tem-se o registro quantitativo e qualitativo da evolução das mudanças em cada organização parceira, conjunto este denominado Marco Consolidado.

**Relatório semestral das organizações<sup>10</sup>:** na observação de Daíza Amador (2012), “*os instrumentos do programa são os captadores por excelência do que está ocorrendo processualmente com as organizações parceiras. Um desses instrumentos é o relatório semestral, configurado como um modelo único para todos os programas do Instituto C&A, aplicados no mês de julho e no final de cada ano*”. É este último que dará maiores insumos para o ano seguinte.

O aprofundamento da análise sobre esses relatórios propicia a preparação da visita técnica de monitoramento. Uma leitura atenta pela equipe permite-lhe visualizar os ritmos diferentes das organizações, apercebendo-se também das distintas compreensões que as organizações têm ao falar sobre suas práticas.

9 Sobre o monitoramento do programa Desenvolvimento Institucional, ver artigo de Dalva Correia, na presente publicação.

10 Para mais esclarecimentos sobre a função dos relatórios para o monitoramento do programa Desenvolvimento Institucional, ver artigo de Dalva Correia nesta publicação.

**As visitas institucionais:** até a denominação desta atividade carrega a carga semântica de algo especial, pois visita-se alguém quando a relação é marcada por vínculos de respeito, atenção e afetividade. Esta foi a intenção que orientou a equipe, quando identificou na metodologia do programa a importância de estar junto com as organizações, de acompanhar seu desenvolvimento e com elas vivenciar a dinâmica que permeia o projeto de desenvolvimento institucional de cada uma delas. Ocorriam dois tipos de visita aos parceiros a cada ano: uma visita institucional, feita pela coordenação do programa, no início ou no fim do ano, para renegociações do projeto, e a visita técnica de monitoramento, no meio do ano, feita por assessora do programa. Tanto uma visita quanto a outra são pautadas e acompanhadas de relatórios atualizados, pareceres e marcos institucionais e realizadas de forma articulada e integrada, num mesmo processo compartilhado de acompanhamento.

Um formato metodológico encontrado pela equipe no desenrolar do programa foi o de reunir-se com as organizações, distribuídas em subgrupos, criando aí uma instância de desenvolvimento de processos entre os parceiros, a partir dos seus projetos. Este formato foi considerado muito eficaz, do ponto de vista logístico, do ponto de vista da interação entre as organizações e do ponto de vista do monitoramento das ações dos projetos. Foi vivenciada com as organizações a possibilidade de olhar os projetos no coletivo e receber os *feedbacks*, um momento revelador.

**As visitas técnicas de monitoramento:** esta outra modalidade de visita está amplamente descrita em capítulo específico desta publicação, quando se aborda o monitoramento do programa Desenvolvimento Institucional. Mas uma síntese deste procedimento metodológico de grande importância pode ser aqui demonstrada, para efeito de se estabelecer uma visão de conjunto sobre a metodologia do programa.

Como se realiza este monitoramento, ao se estabelecer uma visita técnica (realizada por um profissional específico para este fim) no meio de cada ano? Um assessor técnico empreende esta visita durante um dia de trabalho na organização, estabelecendo um processo previamente programado de escuta com o gestor do projeto de desenvolvimento institucional, com a equipe técnica do projeto e com o gestor da organização. Este processo programado, estabelecido pelo assessor, é

acompanhado por instrumentos fundamentais do monitoramento: os relatórios semestrais das organizações, as sínteses e os pareceres sobre estes relatórios e também o relatório e o parecer da própria visita técnica, além dos marcos institucionais que se alimentam do processo e dos demais instrumentos do monitoramento. Há uma devolutiva da visita para a equipe do programa que oferece pistas à compreensão do parceiro visitado. Um parecer técnico é instituído a partir da visita e surge quando o programa percebe que as organizações querem e precisam de uma devolutiva.

Daíza Amador (2012) afirma em sua análise que “*a visita intenciona acessar as instâncias institucionais e trabalhar a integralidade. Monitoramento e visão de integralidade se articulam, visitas e instrumentos se complementam, para a percepção global da instituição visitada*”.

**Os Diálogos Ampliados:** os diálogos são formatos de encontros formativos com as organizações parceiras do programa Desenvolvimento Institucional, previstos pela equipe para ocorrer em cada ciclo de implementação, ou seja, duas vezes ao ano. Caracterizam-se por momentos voltados para a troca de experiências, para o conhecimento mútuo entre as organizações e para tratar de temas do interesse de um programa de desenvolvimento institucional. Estes temas são identificados a partir dos eixos estruturadores do programa, concebendo, no entanto, outra gama de questões que surgem na dinâmica do programa e que se desdobram em temáticas inovadoras do campo de desenvolvimento institucional, tais com identidade, sistema de governança, mudanças e inovações, produção de conhecimento e a concepção de integralidade, no âmbito do desenvolvimento institucional.

Conclui-se neste conjunto de procedimentos e seus instrumentos que há uma conjunção lógica entre ambos, criados em razão de uma metodologia coesa e integrada, nada faltando no âmbito do programa, neste período de 2009 a 2011, nem tampouco se excedendo em suas demandas para que os objetivos do programa Desenvolvimento Institucional fossem alcançados. É preciso considerar, no entanto, que as organizações têm seu tempo de maturação, o que já está contido na própria concepção de desenvolvimento institucional, vislumbrando que o caminhar prossegue e que as intenções são acompanhadas de novos propósitos para um novo tempo que se inicia.

## QUADRO DEMONSTRATIVO DAS AÇÕES DO PROGRAMA<sup>11</sup>

ANO 2009	ANO 2010	ANO 2011
1º Ciclo de Implementação	3º Ciclo de Implementação	5º Ciclo de Implementação
Plano Anual I Autodiagnóstico das organizações	Síntese e parecer por relatório semestral e proposição do Marco 0 e Marco 1	Síntese e parecer por relatório semestral e proposição do Marco 2 e do Marco 3
1ª visita institucional	Plano Anual II das organizações	Plano Anual III das organizações
1º Diálogo Ampliado, com base nos projetos das organizações; nos planos I; nos autodiagnósticos; nos relatos e nas visitas institucionais; nos estudos de cenário do programa	2ª visita institucional	Realização de dois encontros presenciais (subgrupo de organizações) com apresentação da sistematização gráfica dos Marcos 0, 1, 2 e 3 (individuais e consolidados). Os encontros substituíram as visitas institucionais por organização
Relatório das organizações – 1º semestre de 2009	3º Diálogo Ampliado, com base nas sínteses e pareceres dos relatórios semestrais; nos Marcos 0 e 1; no Plano II das organizações; no relato das visitas institucionais; no acúmulo do dois semestres anteriores.	5º Diálogo Ampliado, com base nas sínteses e pareceres dos relatórios semestrais; na memória dos encontros dos subgrupos (ref. mudanças no DI das organizações); na sistematização dos Marcos 0, 1, 2 e 3; e no acúmulo dos quatro semestres anteriores
X	Relatório das organizações – 1º semestre de 2010	Relatório das organizações – 1º semestre de 2011

<sup>11</sup> O uso de tons de cor que se repetem a cada ano demonstra uma metodologia que vai incorporando os acúmulos que se agregam a cada processo, ano a ano vivenciados. Ações que se diferenciam ou que são introduzidas no corpo do processo estão marcadas em cinza.

ANO 2009	ANO 2010	ANO 2011
2º Ciclo de Implementação	4º Ciclo de Implementação	6º Ciclo de implementação
Síntese e parecer por relatório semestral, base de preparação da 1ª visita de monitoramento	Síntese e parecer por relatório semestral	Instalado Conselho Editorial da Produção de Conhecimento do programa Desenvolvimento Institucional
1ª visita técnica de monitoramento	2ª visita de monitoramento	Síntese e parecer por relatório semestral
Relatórios das visitas de monitoramento e parecer técnico, por organização	Relatórios das visitas de monitoramento e parecer técnico, por organização  EDITAL DO FUNDO PDI	3ª visita de monitoramento
		Relatórios das visitas de monitoramento e parecer técnico, por organização.
2º Diálogo Ampliado, com base nas sínteses e pareceres dos relatórios do 1º semestre; nos relatórios e pareceres das visitas de monitoramento; e sempre considerando o acúmulo do semestre anterior	4º Diálogo Ampliado, com base nas sínteses e pareceres dos relatórios semestrais; nos relatórios e pareceres das visitas de monitoramento; e no acúmulo dos três semestres anteriores	Encontro Nacional dos 20 anos do Instituto C&A (com todos os parceiros)
Relatório das organizações – 2º semestre de 2009	Relatórios das organizações – 2º semestre de 2010	Relatório final, por organização
		Síntese e parecer – por relatório
		Marco 3 – proposição e validação Consolidação geral dos marcos institucionais



### **3.4.2. Outras ações integrantes da metodologia do programa**

#### **Desenvolvimento Institucional**

O Fundo de Apoio a Iniciativas de Desenvolvimento Institucional – Fundo PDI: a equipe desenhou esta ação dentro do programa, que consiste em criar um fundo (aporte de recursos financeiros) para apoiar processos e iniciativas que promovam o desenvolvimento institucional de organizações da sociedade civil como estratégia para o desenvolvimento social. Em 10 de agosto de 2010 foi iniciada a convocatória ao Fundo PDI. Esta ação já estava prevista na proposta técnica do programa e foi viabilizada no segundo ano do ciclo trienal. O Fundo PDI é proposto às organizações parceiras para desafiar-las. Não se trata de complementar os projetos já existentes, mas de propiciar saltos e ampliações no trabalho e aprendizado com desenvolvimento institucional. Surge a figura do parceiro técnico, aquele que vai compor com a equipe do programa Desenvolvimento Institucional a implementação de uma ação de ordem mais estratégica, como a de gerenciar um fundo de investimento de projetos sociais. Nesse âmbito é que surge a parceria com a Coordenadoria Ecumênica de Serviço (Cese) para gerenciar o Fundo PDI.

#### **A produção de conhecimento**

A produção de conhecimento é uma ação delineada na metodologia do programa, mas que acabou se realizando ao final do ciclo trienal, vindo a corresponder às necessidades e demandas colocadas pelo processo de implementação.

Mesmo que o aspecto operacional do programa tenha ocupado um lugar avantajado na dimensão do tempo vivido, uma das conquistas mais importantes alcançadas pela equipe do programa foi a de ter construído uma dinâmica que permitiu resguardar o lugar da reflexão, da troca de experiências e do exercício do pensamento. Este é um elemento metodológico do programa importantíssimo para ser levado em conta.

A produção de conhecimento do programa Desenvolvimento Institucional permitiu retroalimentar o Instituto C&A para um novo ciclo programático, além de poder compartilhar experiências com outras organizações envolvidas na reflexão sobre o campo. São movimentos para dentro, no âmbito institucional, e para fora, no âmbito da sociedade civil: dois movimentos vitais que a produção de conhecimento pode cumprir e realizar.

Esta linha de trabalho conceitual visou incidir sobre as organizações parceiras, pois se identificou nas visitas de monitoramento a dificuldade que

elas apresentavam em relação ao registro e à sistematização de experiências. Esta problemática transformou-se em tema para o quarto Diálogo Ampliado: “Produção de Conhecimento – Experiência e Conhecimento nas OSCs”, construindo-se a partir daí um plano de produção de conhecimento do programa.

A apresentação do plano de produção de conhecimento neste quarto Diálogo Ampliado consistiu, a princípio, em uma proposta de debate e participação para o conjunto das organizações parceiras do programa, evoluindo, junto a estas, para um processo estratégico de produção coletiva sobre a prática, a partir dos eixos temáticos (eixos estruturadores e temas transversais). Conseqüentemente, este exercício levou o programa a promover a realização de estudos de caso das onze organizações envolvidas, com foco no processo de mudança institucional, mediados por orientações registradas em ementas.

O resultado deste amplo processo de debate e reflexões em torno da base empírica do programa permitiu que a equipe devolvesse às organizações sociais, de modo geral, o que o programa Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A tem a contribuir para o campo. Um dos produtos deste longo caminhar traduz-se na presente publicação, a qual contempla no conteúdo apresentado uma vivência que pulsa, tal como o fluxo vital que percorre as organizações sociais, na doce e árdua tarefa de se desenvolverem continuamente.

Este artigo é uma fatia deste todo que define o programa Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

INSTITUTO C&A. **Documento de Referência do Instituto C&A**. Barueri, SP, 2001.

\_\_\_\_\_: **Relatório de Atividades**. Barueri, SP, 2003.

\_\_\_\_\_: **Proposta Técnica do programa Desenvolvimento Institucional**. Recife, PE, 2007.

\_\_\_\_\_: AMADOR, Daíza. **O passo a passo do programa Desenvolvimento Institucional – ciclo 2009-2011**. Recife, PE, 2012.



## CAPÍTULO III

# REFERENCIAIS





# O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL COMO CHAVE DE LEITURA DAS ORGANIZAÇÕES

Domingos Armani

Nem sempre nos damos conta do desenvolvimento das organizações, de que elas estão em contínuo movimento de adaptação e mudança. Estamos tão envolvidos nas tarefas e desafios cotidianos que se torna difícil perceber o complexo fluxo de energias que faz a organização ser o que ela é.

Boa parte desta dificuldade reside no fato de que muito das mudanças nas organizações tem caráter processual e gradativo. Ainda que decisões em espaços formais sejam a chave para compreender a trajetória de uma organização, boa parte de sua história de mudanças exige uma compreensão que vá além disso, que contextualize a organização e que apreenda também elementos informais, sutis, subjetivos e simbólicos.

Nenhuma organização é compreensível apenas pelos seus aspectos formais.

O conceito de *desenvolvimento institucional*, na abordagem aqui adotada, tem a pretensão de contribuir com a leitura do movimento das organizações, tanto em sua dinâmica interna como externa, portanto.

Quanto mais consciente sobre como se dá seu movimento de adaptação e mudança, mais uma organização será capaz de enfrentar os desafios do contexto e lutar por sua perenidade.

### **O desenvolvimento institucional como questão**

Um dos fatores relevantes para a maior ou menor atenção ao desenvolvimento das organizações é o contexto histórico no qual elas operam.

No Brasil dos anos 1960, 1970 e, em larga medida, 1980, o campo das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) era dominado por organizações relativamente pequenas e bastante informais nos seus modos de ser, desafiadas a sobreviver na escassez de recursos, focadas nas suas atividades-fim e com um padrão de gestão simples e informal, baseado em relações de confiança.

Isto era válido para os chamados “movimentos populares”, como para os organismos sociais vinculados a igrejas e para os “centros de educação popular” (uma das denominações das ONGs à época).

Seus integrantes eram militantes sociais altamente comprometidos com os fins da organização, com sólidas relações de amizade e lealdade entre si. Aos olhos da época, este forte vínculo militante das pessoas com as organizações de certa forma dispensava mecanismos mais estruturados e formalizados de gestão.

Toda a energia institucional era devotada às ações sociais. Isto era um dos valores institucionais mais fortes. O restante – governança, gestão, planejamento, avaliação, gerenciamento financeiro, gestão de pessoas – ganhava uma conotação de “burocracia”. Isto é, a atenção à dinâmica institucional era realmente efetiva naquilo que era exigência legal – registros, estatutos, impostos, direitos trabalhistas, etc.

Segundo Fernandes, havia certo anti-institucionalismo na cultura institucional das ONGs:

*“Institucionalidade identifica-se com rigidez, centralismo, burocratização” (FERNANDES, 1988, p.16).*

Leilah Landim, falando de sua aproximação com a Fase, ONG brasileira com escritório nacional no Rio de Janeiro, nos primórdios das ONGs no Brasil, menciona que:

*“Uma das condições para essa aproximação certamente era a coincidência entre a postura ‘anti-institucional’ na política gerada pela*

*socialização de quem iniciou essa atividade sob a ditadura militar e próxima a grupos da esquerda armada, e a postura também ‘anti-institucional’ e ‘basista’ desenvolvida pelas alas da Igreja envolvidas com a Teologia da Libertação” (LANDIM, 1993, pp. 58).*

À época, vários elementos do contexto parecem ter influenciado esta conformação organizacional das OSCs, e das ONGs em particular, contribuindo para a relativa invisibilidade do desenvolvimento institucional como questão relevante.

Um deles foi a relutância das lideranças sociais pós-1964 em repetir os esquemas populistas e vanguardistas de gestão organizacional predominantes na sociedade civil até o fim dos anos 1960, o que favoreceu a adesão a padrões organizacionais regidos pela horizontalidade, flexibilidade e informalidade.

Outro elemento relevante foi a ameaça repressora do regime militar (1964-1985), pelo menos até o início dos anos 1980, influenciando a sociedade civil no sentido de estimular a conformação de organizações pequenas, informais, quase clandestinas, nas quais a institucionalização era reduzida a uma “fachada” conveniente às exigências formais incontornáveis.

Por fim, um elemento muito importante foi a predominância da matriz cultural da Teologia da Libertação, oriunda das igrejas e das pastorais sociais e organismos diaconais e ecumênicos, que influenciavam fortemente o campo social brasileiro, realçando valores como abnegação, dedicação, compromisso, solidariedade, igualdade e serviço. Princípios como planejamento, resultados, otimização de recursos, gerenciamento, etc., simplesmente não figuravam nas preocupações das lideranças.

Esta influência da Teologia da Libertação foi também decisiva para a conformação da visão, predominante à época, de que os sujeitos do processo de mudança social eram os pobres e suas organizações – os movimentos sociais populares –, cabendo às “organizações intermediárias” (ONGs, pastorais, etc.) o papel subsidiário de “serviço” àqueles, os verdadeiros protagonistas.

A resultante desses elementos culturais e de contexto no campo das ONGs eram “organizações militantes”, com clareza de propósitos, alta capacidade de ação, inovação e flexibilidade, com grupos coesionados por visões político-estratégicas compartilhadas, mas com relativamente pouca atenção à vida institucional e à dinâmica organizacional. O traço comum era o baixo grau de institucionalização nas organizações.

No contexto político-cultural dos anos 1970 e 1980 interessava, sobretudo, o que as organizações faziam e por que o faziam (suas motivações), e não tanto o que elas eram e como se organizavam.

A perspectiva então dominante era a de que as ONGs deixariam de existir tão logo as condições políticas e sociais impostas pelo regime militar fossem superadas e que os movimentos sociais se estruturassem melhor.

*“Não se imaginava que estas iniciativas fossem destinadas a uma longa duração. Não se supunha que se justificassem enquanto tais. Questionava-se mesmo o sentido da sua permanência enquanto instituição”*(FERNANDES, 1994, pp. 66).

Em tais circunstâncias, para que se preocupar com o desenvolvimento das organizações?

Este quadro mudou radicalmente, porém, com o avanço do processo de democratização, a partir da segunda metade dos anos 1980 e, em especial, com as condições abertas a partir da mobilização social em torno da Assembleia Nacional Constituinte (1986-87) e da aprovação da nova Constituição (1988).

Tal contexto foi deixando clara a diversidade de interesses e posições na sociedade civil e indicando que havia uma enorme gama de possibilidades para a ação legítima das ONGs, e do campo diverso das OSCs, no novo cenário.

O campo das OSCs foi se diversificando, as ONGs foram se diferenciando mais claramente dos movimentos sociais, o mesmo ocorrendo com as organizações ligadas às igrejas. Entre os próprios movimentos sociais foram emergindo novos atores, colocando novas identidades e questões em pauta e promovendo novas formas organizativas (organizações feministas, movimentos ecológicos, organizações de direitos humanos, afirmação das comunidades tradicionais, movimentos quilombolas, organizações de luta contra HIV-Aids, movimento LGBTTT (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais), etc.

As novas oportunidades e demandas da sociedade favoreciam a multiplicação das OSCs e seu crescimento em relevância, visibilidade, diversidade, tamanho e complexidade.

Este movimento foi reforçado a partir do final dos anos 1980 pelas organizações internacionais que apoiavam uma significativa proporção das OSCs brasileiras. As organizações internacionais tinham crescentes dificul-

dades em lidar com a informalidade e a instabilidade das organizações populares e dos movimentos sociais e necessitavam de organizações parceiras capazes de elaborar, executar e gerenciar projetos, prestar contas e demonstrar resultados.

Em maio de 1986 acontece um momento de virada: realiza-se, no Rio de Janeiro, o Encontro Nacional de Centros de Promoção Brasileiros, reunindo lideranças de cerca de 30 organizações de todo o país, apoiado por três organizações internacionais. Naquele evento emerge e se legitima uma nova agenda: a da identidade institucional e da construção da organização (LANDIM, 1998, pp. 52/53)<sup>1</sup>.

Pouco tempo depois, as conclusões da Conferência Desenvolvimento, Cooperação Internacional e ONGs, realizada no Rio de Janeiro, em agosto de 1991, expressa uma mudança política e simbólica fundamental:

*“As ONGs devem superar a síndrome da clandestinidade e aprenderem a se tornar tanto autores como atores”* (IBASE-PNUD, 1992, pp. 245)<sup>2</sup>.

Nesse mesmo ano, em agosto, após um processo de debate em todo o país, é fundada a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (Abong), a qual tem como um de seus objetivos “contribuir para o fortalecimento institucional das associadas, visando à sustentabilidade política e financeira”<sup>3</sup>.

Assim, na virada dos anos 1980 para os 1990 estavam dadas as condições para a emergência da problemática do desenvolvimento institucional das organizações da sociedade civil brasileira.

### Teoria organizacional e OSCs<sup>4</sup>

Quando as ONGs, e de forma mais ampla as OSCs, emergem na sociedade brasileira, elas instituem um novo campo ético-político na sociedade, um novo mercado de trabalho, e colocam um desafio à inovação na teoria das organizações.

1 O autor deste texto participou do encontro na condição de secretário-executivo do CAMP (Porto Alegre).

2 Traduzido da versão em inglês do relatório *The Ngos must overcome the syndrome of clandestinity and learn to become both authors and actors*.

3 Abong. Carta de Princípios. Acessível em: [www.abong.org.br/quem\\_somos](http://www.abong.org.br/quem_somos).

4 Boa parte desta seção foi extraída do “Oportunidades e desafios para o II Ciclo do programa Desenvolvimento Institucional. Atualização do Estudo de Cenário do programa Desenvolvimento Institucional”. Instituto C&A, agosto 2011.

A produção de conhecimento sobre as organizações tinha muito pouco a dizer sobre as organizações da sociedade civil antes da década de 1990. As abordagens se concentravam na empresa privada como referência e, muito secundariamente, na organização estatal. Segundo Costa & Neves, isso se dava porque:

*“Quase todo o corpo de conhecimentos teóricos sobre as organizações teria sido construído sobre um tipo de racionalidade [racionalidade instrumental] que buscava o melhor caminho para que a empresa capitalista moderna maximizasse seus lucros”* (COSTA & NEVES, 1995, pp. 65).

Daí a inventiva designação criada por Rubem C. Fernandes em 1994 para caracterizar a novidade das OSCs – *“privado porém público”* –, destacando justamente este caráter ambíguo, complexo, diferenciado e ainda não reconhecido.

O que é uma organização? Há diferença entre organização e instituição?

A resposta a estas questões aparentemente singelas é fundamental para compreender as organizações sociais e orientar decisões sobre como fortalecer-las, como ajudá-las a persistir e a mudar.

O conceito de *instituição* nem sempre se confunde com o de organização. Segundo o *Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa* (2ª edição, 1986), *instituição* significa:

*“Estrutura decorrente de necessidades sociais básicas, com caráter de relativa permanência, e identificável pelo valor de seus códigos de conduta, alguns deles expressos em lei.”*

Vai neste mesmo sentido a definição do sociólogo britânico Anthony Giddens (1984, pp. 24 e 31):

*“Instituições, por definição, são as características mais duradouras da vida social.”*<sup>5</sup>

Uma perspectiva particularmente feliz é a de Moore (1995, p.12), que se refere a:

---

5 No original: *Institutions by definition are the more enduring features of social life.*

*“Tentativas de melhorar o funcionamento das sociedades pela criação, fortalecimento ou mudança do software institucional – a forma como as pessoas se relacionam no contexto das ações e das atividades públicas (i.e., no espaço público).”<sup>6</sup>*

É importante distinguir *instituições* de *organizações*, ainda que isso seja tema complexo e controverso. Uma definição esclarecedora é dada por Manuel Castells (2001, pp. 173):

*“Por organizações, entendo os sistemas específicos de meios voltados para a execução de objetivos específicos. Por instituições, compreendo as organizações investidas de autoridade necessária para desempenhar tarefas específicas em nome da sociedade como um todo.”*

O que parece fundamental reter desta breve incursão conceitual é que: (i) o uso dos termos *instituição* ou *institucional* denota a referência às dimensões mais estruturantes e duradouras da interação social, isto é, referem-se à *institucionalidade vigente/regente em uma sociedade*; (ii) instituições são quase sempre materializadas por sistemas de organizações concretas; e, ainda que por óbvio, (iii) organizações existem e atuam dentro de instituições mais amplas, isto é, de institucionalidades determinadas.

O propósito de o conceito de desenvolvimento institucional (DI) referir ao desenvolvimento de *instituições* e não ao de *organizações* não é ocasional. Isto quer indicar que o que se busca desenvolver e aprimorar não é somente a dimensão de performance das ações e da gestão das organizações (capacidades, estruturas, gestão, procedimentos, instrumentos), mas também sua dimensão sociopolítica (identidade, base social, cultura organizacional, comunicação, protagonismo no espaço público, alianças e padrões de interação, etc.). Isto é, sua capacidade de contribuir para a mudança da institucionalidade na qual se situa.

Por quê? Porque, se se quer transformar a sociedade, se exige que as instituições, a institucionalidade mesma (valores, leis, instituições sociais, prioridades de interesse público, direitos), sejam modificadas, o que requer atores capazes de incidir nas organizações como expressões de sistemas institucionais, isto é, da institucionalidade.

<sup>6</sup> No original: *Attempts to improve the functioning of societies by creating, strengthening or changing “institutional software” – the way people relate to one another in the context of public action and public activities.*

Então, quando o programa Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A faz uso do conceito de DI, está se alinhando com esta visão de que as organizações devem se capacitar e se qualificar não apenas como executoras de ações específicas, mas também como sujeitos políticos legítimos para intervir no espaço público e interpelar a sociedade, como autores e atores que almejam mudanças nas “regras do jogo”.

Como afirma um estudo avaliativo do Ministério de Cooperação da Noruega (1998, pp. 19)<sup>7</sup>:

*“Desenvolvimento institucional refere a atividades voltadas a orientar e regular o ambiente no qual organizações operam. Desenvolvimento institucional contribui para o quadro de referência (‘framework’) dentro do qual organizações estão situadas, é um conceito amplo e holístico que implica uma visão das organizações como sistemas abertos.”*

### O conceito de desenvolvimento institucional

O conceito de desenvolvimento institucional tem uma trajetória relativamente longa e diversificada no campo do desenvolvimento.

O conceito emerge tanto no campo da economia política, como no da ciência política e da sociologia (Teoria das Organizações).

A origem do conceito parece ser o termo *institution(al) building*, criado na década de 1960, para designar uma nova estratégia de desenvolvimento dos programas de cooperação internacional aos países pobres (SANTOS, 1980 *apud* COSTA & NEVES, 1995, pp.88).

Um momento particularmente importante em sua trajetória é representado pelos anos 1980, quando o termo *desenvolvimento institucional* (no sentido de *institution building*) passou a designar o processo de criação e fortalecimento de uma institucionalidade favorecedora da cultura empreendedora capitalista (MIDGLEY, 1995, pp.106)<sup>8</sup>.

Já no campo do desenvolvimento social, o conceito de desenvolvimento institucional entrou em voga entre o fim dos anos 1980 e meados dos anos 1990, como reação à percepção de fracasso no apoio a iniciativas

7 No original: “Institutional development refers to activities geared towards guiding and regulating the environment in which organisations operate. Institutional development contributes to the framework within which organisations are placed, is a wide and holistic concept which implies an opensystems view on organisations”.

8 Tal conotação foi utilizada no início dos anos 1990 em relação à necessidade de instituições econômicas modernas para sustentar a economia de mercado no Leste Europeu.

de ajuda internacional ao desenvolvimento. Tal avaliação crítica levou à valorização das instituições locais (nacionais) como estratégia para maior efetividade da ajuda oficial ao desenvolvimento (BOSSUYT, 2001, pp.3).

*“Durante os anos 1990 emergiu um consenso crescente em relação à vital importância de se ter instituições sólidas para o desenvolvimento sustentável e a redução da pobreza estrutural. Bons fundamentos macroeconômicos são uma necessidade, mas não são suficientes para promover crescimento e desenvolvimento sustentável. ‘Acertar a questão das instituições’ é essencial para a estabilidade social e econômica e para atingir objetivo-chave de desenvolvimento.”*<sup>9</sup>

Tudo isso se deu no contexto da expansão da perspectiva denominada “neoinstitucionalismo” na ciência política, a qual advoga pela relevância do papel desempenhado pelas instituições na conformação da sociedade e da política (HALL & TAYLOR, 1996, pp. 32).

Assim, a partir do início dos anos 1990, muitas organizações internacionais de ajuda ao desenvolvimento passaram a adotar o desenvolvimento institucional (ou denominações similares como *fortalecimento institucional* ou *capacity building*) como estratégia de fortalecimento de uma nova institucionalidade.

Esta foi uma das principais vias pelas quais o conceito chega ao campo das OSCs no Brasil.

Um dos primeiros registros do conceito no campo da sociedade civil no país foi o projeto *Relações de Gênero e Desenvolvimento Institucional: Dilemas e Desafios Enfrentados pelas ONGs na América Latina*, promovido pelo Instituto Brasileiro de Administração Municipal (Ibam) no início dos anos 1990 (COSTA & NEVES, 1995, pp. 61).

Um evento ilustrativo da difusão internacional do conceito de desenvolvimento institucional com efeito no Brasil foi a realização de várias avaliações de programas nacionais no âmbito do Programa de Cofinanciamento (internacional) da Holanda nos anos 1990, focadas no conceito (DGIS, 1997). O trabalho de campo da avaliação do programa de cofinanciamento no Brasil aconteceu entre novembro de 1996 e março de 1997<sup>10</sup>.

9 No original: “During the 1990s, a growing consensus emerged with regard to the vital importance of sound institutions for sustainable development and structural poverty reduction. Good macroeconomic fundamentals are a necessary but not sufficient to promote growth and sustainable development. ‘Getting the institutions right’ is essential to economic and social stability and to achieving key development goals”.

10 O relatório final da avaliação foi traduzido e publicado pela Abong em *Cadernos Abong* n° 24, de abril de 1998.

Outra iniciativa marcante na recepção e difusão do conceito no Brasil foi o Encontro de Agentes de Projetos (EAP) da Coordenadoria Ecumênica de Serviço (Cese), de outubro de 1996, sobre desenvolvimento institucional (CESE, 1997). Este encontro, com a participação de três organizações internacionais (Icco, OXFAM-GB, PPM), avançou na conceituação de desenvolvimento institucional e contribuiu para sua difusão no país.

### **O conceito de desenvolvimento institucional no Instituto C&A**

Até 2006, o Instituto C&A tinha uma linha de ação relativa ao *fortalecimento das organizações*. Ela derivava da visão social da família holandesa fundadora da empresa, expressa pela política de investimento social da empresa C&A e pela missão do Instituto C&A:

*“Promover a educação de crianças e adolescentes das comunidades onde a C&A atua, por meio de alianças e do fortalecimento de organizações sociais.”*

A partir de 2006, o Instituto C&A formulou um planejamento estratégico e um novo desenho de suas ações, passando a operar via programas e projetos, e não mais por linhas de ação.

Dois procedimentos para formular e validar um novo programa passaram a ser sua fundamentação conceitual (como parte da “proposta básica”) e a análise de contexto (“estudos de cenário”). Ambos estes movimentos estimularam uma maior compreensão do campo de atuação institucional, bem como das formas de relação e apoio com as organizações sociais.

Em 2006 também foram constituídas as atuais áreas, entre elas a Área de Fortalecimento Institucional e Comunitário, e em 2008 foi elaborado um novo ciclo de programas, com a atualização das propostas, análises de cenário e estratégias de ação. Nesses dois momentos o Instituto C&A utilizou o termo *fortalecimento institucional* para designar seu apoio às OSCs.

A partir dos estudos de cenário de 2007/08 (realizados pelo Instituto Fonte) e do processo de elaboração dos referenciais do novo ciclo do programa Fortalecimento Institucional no segundo semestre de 2008, o termo *fortalecimento institucional* foi substituído pelo conceito de desenvolvimento institucional.

O conceito adotado desde então foi:

“O desenvolvimento institucional compreende os processos e iniciativas que visam assegurar de forma duradoura a realização da missão institucional e fortalecer o posicionamento estratégico de uma determinada organização na sociedade” (ARMANI, 2001, pp. 26).

Esta definição expressa uma abordagem sistêmica e integrada do desenvolvimento de uma organização, realçando a sinergia entre o desenvolvimento organizacional (interno) e a projeção da organização do espaço público (externo).

Neste sentido, ela se diferencia de abordagens “gerenciais”, usualmente focadas em questões técnicas e de desempenho.

A perspectiva assumida por esta definição é que iniciativas de desenvolvimento institucional são esforços sistemáticos para fortalecer a capacidade de uma organização exercer protagonismo em processos de mudança social.

Coerentemente com a noção de *fortalecimento institucional* adotada anteriormente, o desenvolvimento institucional recobre tanto o desenvolvimento das pessoas como da organização e do campo ético-político do qual ela faz parte.

Para fortalecer o caráter permanente e dinâmico do desenvolvimento institucional de uma organização e destacar o desafio de suas condições de existência e perenidade, foi adotado também o conceito de sustentabilidade institucional, com a seguinte definição:

“A sustentabilidade de uma organização é a capacidade de sustentar de forma duradoura o valor social de seu projeto político-institucional, a partir da interação criativa com contextos mutáveis” (ARMANI, 2004, pp. 11-12).

Esta definição põe luz sobre as três dimensões da sustentabilidade de uma organização:

- A dimensão sociopolítica, que enfoca elementos como a identidade, a cultura interna, os vínculos sociais e políticos que conferem legitimidade e força à organização.
- A dimensão técnico-gerencial, relativa a elementos como qualidade do trabalho, sistemas gerenciais, perfil da equipe.
- A dimensão financeira, referente à mobilização de recursos e à sua gestão.

Desenvolvimento institucional e sustentabilidade, segundo estas definições, não são conceitos cartesianamente distintos; pelo contrário, têm uma sobreposição significativa em torno do movimento integral, interno e externo, de uma organização. Mas, por outro lado, têm focos de preocupação relativamente distintos: enquanto o desenvolvimento institucional tende a enfatizar a dinâmica integrada da organização, a sustentabilidade representa a leitura do seu desenvolvimento institucional na ótica de suas condições de perenidade.

Vale ressaltar, neste tocante, que o conceito de sustentabilidade institucional é bem mais recente, representando uma resposta às mudanças de contexto das OSCs, enquanto o conceito de desenvolvimento institucional é preexistente a tais mudanças.

### **A operacionalização do conceito de desenvolvimento institucional**

O programa Desenvolvimento Institucional tinha desde os seus primórdios a ideia de que as reflexões e diálogos se fizessem com densidade conceitual e que o acompanhamento dos eventuais avanços dos projetos e das organizações parceiras ao longo dos três anos do primeiro ciclo do programa (2009-11) pudesse ser verificado de forma clara e demonstrável.

Isto colocou a exigência de que o referencial conceitual adotado fosse passível de operacionalização concreta, por meio de questões e indicadores verificáveis na dinâmica de diálogo e acompanhamento das organizações.

Assim, foram propostos quatro eixos de DI, em coerência com o conceito adotado:

EIXO	QUESTÃO GERAL
Identidade	Quem eu sou e o que me mobiliza?
Ação social	O que faço e como eu faço?
Gestão	Como me organizo e me governo?
Mobilização de recursos	Como mobilizo os recursos necessários?

O passo seguinte foi elaborar uma matriz de desenvolvimento institucional, com variáveis e indicadores que pudessem orientar a observação e coleta de dados para avaliar avanços (a matriz pode ser encontrada no final deste capítulo).

O conjunto de variáveis e indicadores de desenvolvimento institucional adotado nutriu-se também de componentes do conceito de sustentabilidade institucional.

A partir daí o desafio colocado foi estabelecer uma metodologia do acompanhamento<sup>11</sup> com os procedimentos e instrumentos necessários, de forma coerente com o conceito adotado e seus quatro eixos.

O primeiro movimento nesta direção foi estabelecer uma linha de base, a partir da qual seria possível dimensionar avanços ao longo dos três anos do programa.

Para tanto, a “Matriz de DI” foi apresentada e foi proposto às organizações parceiras que realizassem um autodiagnóstico a partir dela, sem a mediação do Instituto C&A.

A análise realizada pelas organizações foi avaliada e validada pela equipe do programa à luz das informações prestadas pelas organizações, bem como dos seus respectivos projetos (apresentados ao edital do programa Desenvolvimento Institucional) e de sua participação no primeiro Diálogo Ampliado do programa<sup>12</sup>, em maio de 2009.

Com isso, foi possível consolidar a linha de base de cada organização no início do programa, a qual teve como ponto de partida um autodiagnóstico. Este foi apreciado no primeiro Diálogo Ampliado, em maio de 2009.

A partir de então, foram produzidos os Marcos 1, 2 e 3, respectivamente, relativos ao ano I (2009), ao ano II (2010) e ao ano III (2011).

Para produzir o Marco 1 (2009) e o Marco 2 (2010), a equipe do programa lançou mão, de forma sistemática, dos relatórios semestrais e anuais de cada projeto, das informações recebidas nas visitas técnicas semestrais<sup>13</sup> e nas observações colhidas nos Diálogos Ampliados, também semestrais (maio e novembro).

A validação do Marco 1 junto às organizações não se deu sem certa tensão, uma vez que ele foi o primeiro a expressar o olhar externo – o do Instituto C&A.

Já o Marco 3, decisivo para se perceberem avanços no desenvolvimento institucional das organizações parceiras ao longo dos três anos do primeiro ciclo do programa Desenvolvimento Institucional, foi produzido de forma conjunta com cada uma das organizações, quando das visitas técnicas no segundo semestre de 2011. Com isso, obteve-se uma visão de limites e avanços

---

11 O processo de acompanhamento/monitoramento no programa Desenvolvimento Institucional é conceituado e analisado no artigo “Monitoramento: a arte de mergulhar para descobrir o invisível”, de Dalva Correia, nesta publicação.

12 Os Diálogos Ampliados eram encontros semestrais com três a quatro dias de duração, focados na reflexão temática baseada na experiência das organizações participantes do programa. Houve cinco Diálogos Ampliados no primeiro ciclo do programa (2009-11).

13 As visitas técnicas no ano II (2010) sofreram ligeira mudança: em vez de uma visita a cada organização parceira, optou-se por duas reuniões regionalizadas, agrupando organizações por proximidade geográfica, num diálogo coletivo.

que pôs em interação a autopercepção das organizações e do Instituto C&A.

Finalmente, foram produzidos gráficos para cada organização em seus três momentos (Marco 1, Marco 2 e Marco 3), por eixo de desenvolvimento institucional e também para o conjunto do programa, podendo-se perceber então onde se deram os principais avanços e onde estiveram as maiores dificuldades.

Cabe destacar que a leitura conjunta da evolução dos marcos de avanço de cada organização participante do programa – marcos do ano I, do ano II e do ano III – possibilitou à equipe refletir também acerca dos avanços e limites do próprio programa como um todo.

Isto se tornou muito útil no momento de identificar questões para reflexão, temáticas a serem aprofundadas nos Diálogos Ampliados e tópicos de atenção nas visitas técnicas.

### **Desenvolvimento institucional: alguns aprendizados**

Ao final deste primeiro ciclo do programa Desenvolvimento Institucional, as reflexões na equipe ampliada sobre o referencial utilizado reafirmam algumas virtudes do programa e sinalizam também alguns desafios.

Em primeiro lugar, foi importante este programa ter se orientado por um conceito e uma abordagem de desenvolvimento institucional claramente definidos e focados na integralidade da dinâmica de uma instituição social.

Da mesma forma, o desafio da operacionalização do conceito de desenvolvimento institucional, por meio de uma matriz de questões, variáveis e indicadores, segundo os eixos definidos, foi satisfatoriamente equacionado.

Foi importante a atitude ético-metodológica adotada, de partir de uma linha de base construída como autodiagnóstico, de passar pela construção dos Marcos de avanço 1 e 2 como expressões do olhar externo do Instituto C&A mediado pelo diálogo com as organizações para, por fim, construir conjuntamente com elas o Marco 3.

Pôde-se constatar também que, embora orientada por um conceito e uma abordagem determinados de desenvolvimento institucional, a reflexão conceitual no programa, tanto no Instituto C&A como no diálogo com as organizações parceiras, nunca se deixou empobrecer pelos contornos formais do conceito e de seus eixos, variáveis e indicadores.

Pelo contrário, as reuniões da equipe do programa, por exemplo, sempre partiram do conceito assumido para avançar na problematização de outros temas e questões, como os da metodologia do acompanhamento, da problemática da comunicação, dos desafios da liderança e da sucessão e da complexidade

dos processos de mudança institucional, para mencionar alguns.

Um desafio que emergiu no processo, justamente, é fazer avançar a reflexão sistemática do conceito de desenvolvimento institucional a partir das reflexões temáticas realizadas no programa, o que pode resultar no seu enriquecimento.

Outro desafio é dar maior relevância e visibilidade, no conceito e nos processos vividos, à dimensão subjetiva e simbólica da vida associativa e da dinâmica social. O programa Desenvolvimento Institucional desafiou-se a tocar nestes pontos, trazendo à tona questões e vivências muito ricas, mas não pôde aprofundar a reflexão conceitual sobre isto.

A dimensão de produção de conhecimento representou um enorme desafio ao programa. Ela não foi trabalhada, senão tardiamente, embora fosse uma variável de desenvolvimento institucional presente na matriz de variáveis e indicadores utilizada pelo programa.

Somente no ano III (2011) o tema foi aprofundado no último Diálogo Ampliado do programa e as organizações participantes foram estimuladas a produzir estudos de caso e artigos sobre sua experiência de desenvolvimento institucional nos três anos do programa<sup>14</sup>.

Uma limitação, ou até uma perda de oportunidade, do ponto de vista do referencial do programa, foi o programa Desenvolvimento Institucional não ter tido em sua dinâmica um espaço para a interlocução significativa com outros atores da sociedade civil que promovem práticas e produzem conhecimentos em desenvolvimento institucional.

Isto porque, no Brasil e na América Latina, há uma carência de espaços e iniciativas de reflexão teórica e de análise crítica das práticas voltadas ao desenvolvimento institucional de OSCs.

Em um contexto histórico no qual a sustentabilidade do campo ético-político das OSCs de defesa de direitos está em risco, torna-se primordial (i) tornar visível à sociedade o valor social destas organizações e (ii) avançar em abordagens, metodologias e iniciativas de seu fortalecimento.

Ao tematizar o desenvolvimento institucional como uma visão crítica, dinâmica e integrada da vida de uma organização social, em um programa desenvolvido sobre a base do diálogo interorganizacional e intersetorial, o programa Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A fez do desenvolvimento institucional, de fato, uma chave de leitura das organizações.

---

14 Os produtos deste processo são os textos constantes do Capítulo 4 desta publicação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARMANI, Domingos. **Oportunidades e desafios para o II Ciclo do Programa de Desenvolvimento Institucional**. Atualização do Estudo de Cenário do programa Desenvolvimento Institucional. Instituto C&A, agosto 2011.
- \_\_\_\_\_. **O Desenvolvimento Institucional como Condição de Sustentabilidade das ONGs Brasileiras**. In: BRASIL, Ministério da Saúde. Aids e Sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade civil. Coordenação Nacional de DST e Aids. Brasília: 2001, pp. 17-33.
- \_\_\_\_\_. **Sustentabilidade: desafio democrático**. In: BRASIL, Ministério da Saúde. Aids e Sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade civil. Sustentabilidade: Aids e sociedade civil em debate. Coordenação Nacional de DST e Aids. Brasília: 2004, pp.9-14.
- BOSSUYT, Jean. **Mainstreaming Institutional Development: Why is it important and how can it be done?** European Centre for Development Policy Management (ECDPM), October 2001.
- CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura, Vol. 1. São Paulo: Paz e Terra, 2001 (5ª edição).
- CESE. **Desenvolvimento Institucional**. Encontro de Agentes de Projetos do PEP “Exigências do Desenvolvimento Institucional”, 14 a 18 de outubro de 1996. Salvador: CESE, abril de 1997.
- COSTA, Delaine Martins; NEVES, Gleisi Heisler. **Desenvolvimento Institucional, Gênero e ONG: Um Debate Possível**. In: NEVES, Maria da Graça Ribeiro; COSTA, Delaine Martins (Orgs.). **Gênero e Desenvolvimento Institucional em ONGs**. Rio de Janeiro: IBAM/ENSUR/NMPP; Madrid: Instituto de la Mujer, 1995.
- DGIS/Bilance, ICCO & NOVIB. **Ngos and Institutional Development – The Dutch Co-financing Programme in Brazil**. The Hague, 1997.
- FERNANDES, Rubem César. **Privado porém Público: O Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Sem Fins Lucrativos**. In: LANDIN, Leilah (Org.) **Sem Fins Lucrativos: as organizações não governamentais no Brasil**. Rio de Janeiro: ISER, 1988, p.08-23.
- GIDDENS, Anthony. **The Constitution of society – Outline of the Theory of Structuration**. Cambridge: Polity Press, 1984.
- HALL, Peter; TAYLOR, Rosemary. **As Três Versões do Neoinstitucionalismo**. Revista LUA NOVA, Nº 58, 2003 (publicado originalmente como: “Political Science and the three New Institutionalisms”, Political Studies, dec. 1996).
- IBASE-PNUD. **Relatório do 1º Encontro Internacional de ONGs e Agências do Sistema das Nações Unidas – Desenvolvimento, Cooperação Internacional e ONGs**. Rio de Janeiro: IBASE-PNUD, 1992.
- INSTITUTO C&A. **Política de Investimento Social**. São Paulo, 2013.
- LANDIM, Leilah. **A Invenção das ONGs: do serviço invisível à profissão sem nome**. Tese de Doutorado, PPGAS, Museu Nacional, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1993.

\_\_\_\_\_. *Experiência Militante: Histórias das assim chamadas ONGs*. In: LANDIM, Leilah (Org.). **Ações em Sociedade: militância, caridade, assistência, etc**. Rio de Janeiro: NAU, 1998.

MOORE, Mick; STEWART, Sheelagh and HUDOCK, Ann. **Institution Building as a Development Assistance Method. A Review of Literature and Ideas**. SIDA Evaluation Report 1995/1. Stockholm: SIDA, 1995.

NORWAY, The Royal Ministry of Foreign Affairs. **Institutional Development in the Norwegian Bilateral Assistance: Development through Institutions – Synthesis Report**. Centre for Partnership in Development (DiS) with Nordic Consulting Group (NCG). Oslo: The Royal Ministry of Foreign Affairs, 1998.

SCOTT, Richard. **Institutions and Organisations**. London: Sage, 2001.



Instituto C&A  
PROGRAMA DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL  
Matriz de variáveis e indicadores de DI

EIXOS DE DI	VARIÁVEIS	INDICADORES (EXEMPLOS)	PONTUAÇÃO
I IDENTIDADE	1. Visão institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Existência de visão formulada</li> <li>– Conhecida e compartilhada por todos</li> </ul>	3 – Situação bem desenvolvida 2 – Situação em desenvolvimento 1 – Situação a desenvolver – Não se aplica
	2. Missão institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Existência de missão formulada</li> <li>– Atualizada</li> <li>– Conhecida e compartilhada por todos</li> </ul>	3 – Situação bem desenvolvida 2 – Situação em desenvolvimento 1 – Situação a desenvolver – Não se aplica
	3. Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Existência de conjunto de valores institucionais explicitados</li> <li>– Conhecidos e compartilhados</li> <li>– Percepção sobre sua validade prática na gestão e de ação</li> </ul>	3 – Situação bem desenvolvida 2 – Situação em desenvolvimento 1 – Situação a desenvolver – Não se aplica
	4. Número e perfil de associados	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Número de associados ativos</li> <li>– Trajetória de envolvimento e compromisso ético-político</li> <li>– Grau de experiência e familiaridade com cultura de OSCs/ ONGs</li> </ul>	3 – Situação bem desenvolvida 2 – Situação em desenvolvimento 1 – Situação a desenvolver – Não se aplica
	5. Perfil da equipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Compromisso ético-político das pessoas</li> <li>– Qualificação técnico-profissional</li> <li>– Experiências anteriores de militância social.</li> <li>– Proporção entre número de técnicos mais antigos e mais novos (rotatividade)</li> </ul>	3 – Situação bem desenvolvida 2 – Situação em desenvolvimento 1 – Situação a desenvolver – Não se aplica
	6. Papel político	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Papel social em relação ao Estado e às políticas públicas</li> <li>– Visão do papel político da entidade vis-à-vis outros atores da área social</li> </ul>	3 – Situação bem desenvolvida 2 – Situação em desenvolvimento 1 – Situação a desenvolver – Não se aplica

O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL COMO CHAVE DE LEITURA DAS ORGANIZAÇÕES

EIXOS DE DI	VARIÁVEIS	INDICADORES (EXEMPLOS)	PONTUAÇÃO
I IDENTIDADE	7. Campo sociopolítico	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Identificação clara e consciente com um campo sociopolítico definido</li> <li>– Iniciativas de construção e fortalecimento deste campo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 – Situação bem desenvolvida</li> <li>2 – Situação em desenvolvimento</li> <li>1 – Situação a desenvolver</li> <li>– Não se aplica</li> </ul>
	8. Autonomia política	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Condição e capacidade para tomar decisões de forma autônoma em relação a outras organizações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 – Situação bem desenvolvida</li> <li>2 – Situação em desenvolvimento</li> <li>1 – Situação a desenvolver</li> <li>– Não se aplica</li> </ul>
	9. Singularidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A entidade consegue se diferenciar no seu meio como tendo uma identidade singular?</li> <li>– A entidade é tida como referência em sua área de atuação?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 – Situação bem desenvolvida</li> <li>2 – Situação em desenvolvimento</li> <li>1 – Situação a desenvolver</li> <li>– Não se aplica</li> </ul>
	10. Credibilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Percepção externa sobre “valor social” da entidade</li> <li>– Existência de política e instrumentos e práticas de prestação social de contas (<i>accountability</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 – Situação bem desenvolvida</li> <li>2 – Situação em desenvolvimento</li> <li>1 – Situação a desenvolver</li> <li>– Não se aplica</li> </ul>
II AÇÃO SOCIAL	11. Leitura do contexto	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Que procedimentos e instrumentos existem para a leitura regular de contexto?</li> <li>– Quão satisfatórios são estes processos?</li> <li>– Há abertura para interação nestes processos com outros tipos de olhares sobre o contexto?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 – Situação bem desenvolvida</li> <li>2 – Situação em desenvolvimento</li> <li>1 – Situação a desenvolver</li> <li>– Não se aplica</li> </ul>
	12. Estratégia de ação	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Há uma estratégia de ação claramente definida que orienta toda a ação?</li> <li>– Tal estratégia se mostra adequada para realizar a missão e produzir os objetivos e resultados almejados?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 – Situação bem desenvolvida</li> <li>2 – Situação em desenvolvimento</li> <li>1 – Situação a desenvolver</li> <li>– Não se aplica</li> </ul>

EIXOS DE DI	VARIÁVEIS	INDICADORES (EXEMPLOS)	PONTUAÇÃO
II AÇÃO SOCIAL	13. Metodologia de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Há uma metodologia de trabalho institucionalmente definida?</li> <li>– O conjunto das ações é orientado pela mesma metodologia de fundo?</li> <li>– Há coerência entre a metodologia e os valores da entidade?</li> </ul>	<p>3 – Situação bem desenvolvida</p> <p>2 – Situação em desenvolvimento</p> <p>1 – Situação a desenvolver</p> <p>– Não se aplica</p>
	14. Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Estímulo/cultura de flexibilidade e capacidade para aprender e mudar</li> <li>– Capacidade de incorporação e/ou desenvolvimento de novas ferramentas e tecnologias de trabalho</li> </ul>	<p>3 – Situação bem desenvolvida</p> <p>2 – Situação em desenvolvimento</p> <p>1 – Situação a desenvolver</p> <p>– Não se aplica</p>
	15. Ação conjunta com outros atores sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A entidade demonstra capacidade de articular ações com outros atores, mesmo de fora de seu campo sociopolítico?</li> </ul>	<p>3 – Situação bem desenvolvida</p> <p>2 – Situação em desenvolvimento</p> <p>1 – Situação a desenvolver</p> <p>– Não se aplica</p>
	16. Participação em redes e fóruns da sociedade civil	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A entidade tem participação ativa relevante em espaços de articulação da SC (fóruns, articulações, redes, etc.)?</li> <li>– Tal participação está incorporada no planejamento institucional?</li> </ul>	<p>3 – Situação bem desenvolvida</p> <p>2 – Situação em desenvolvimento</p> <p>1 – Situação a desenvolver</p> <p>– Não se aplica</p>
	17. Participação em conselhos de políticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A entidade participa de conselhos e/ou incorpora em sua estratégia a relação com os conselhos?</li> <li>– A ação em relação aos conselhos é parte do planejamento institucional?</li> </ul>	<p>3 – Situação bem desenvolvida</p> <p>2 – Situação em desenvolvimento</p> <p>1 – Situação a desenvolver</p> <p>– Não se aplica</p>
	18. Incidência social e política	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Capacidade da entidade para influenciar outros atores/ espaços sociais para além de seu raio de ação local direta</li> <li>– Capacidade de diálogo e incidência junto ao poder público</li> <li>– Capacidade de comunicação com mídia e formadores de opinião e com a sociedade de forma mais ampla (site, articulação com profissionais da área, etc.)</li> <li>– Capacidade para desenvolver campanhas de forma efetiva</li> <li>– Capacidade de articular interlocução política com fundamentação técnica</li> <li>– Capacidade de articular o local com o regional, o nacional e o internacional</li> </ul>	<p>3 – Situação bem desenvolvida</p> <p>2 – Situação em desenvolvimento</p> <p>1 – Situação a desenvolver</p> <p>– Não se aplica</p>

O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL COMO CHAVE DE LEITURA DAS ORGANIZAÇÕES

EIXOS DE DI	VARIÁVEIS	INDICADORES (EXEMPLOS)	PONTUAÇÃO
III AÇÃO SOCIAL	19. Articulação com universidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Capacidade de articular trabalho social com agenda de pesquisa acadêmica</li> <li>– Capacidade de aproveitamento do trabalho de estagiários</li> </ul>	<p>3 – Situação bem desenvolvida</p> <p>2 – Situação em desenvolvimento</p> <p>1 – Situação a desenvolver</p> <p>– Não se aplica</p>
	20. Produção e difusão de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Existência de processo regular de reflexão e sistematização sobre a ação</li> <li>– Existência de iniciativas de intercâmbio</li> <li>– Capacidade da equipe para produzir conhecimento socialmente útil</li> <li>– Existência de formas eficientes de difusão da produção de conhecimento</li> </ul>	<p>3 – Situação bem desenvolvida</p> <p>2 – Situação em desenvolvimento</p> <p>1 – Situação a desenvolver</p> <p>– Não se aplica</p>
III GESTÃO	21. Modelo de gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>– O modelo de gestão é legítimo/validado por todos e coerente com os valores institucionais?</li> <li>– O MdeG é participativo e democrático?</li> <li>– A equipe técnica participa do processo de tomada de decisões e de construção de posicionamentos e políticas institucionais?</li> <li>– O MdeG consta dos estatutos e do RI?</li> <li>– Há participação ativa dos associados na vida institucional?</li> <li>– O órgão dirigente (conselho diretor) é composto por associados não remunerados e ativo na vida institucional?</li> <li>– Existe Conselho Fiscal ativo e atuante?</li> <li>– Existem políticas institucionais claramente definidas?</li> <li>– As políticas e posicionamentos institucionais são construídos de forma participativa?</li> </ul>	<p>3 – Situação bem desenvolvida</p> <p>2 – Situação em desenvolvimento</p> <p>1 – Situação a desenvolver</p> <p>– Não se aplica</p>
	22. Questões legais	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Atualidade e adequação dos estatutos</li> <li>– Existência e adequação e atualidade de regimento interno</li> <li>– Registros em conselhos</li> <li>– Declaração de utilidade pública</li> <li>– Satisfação de exigências trabalhistas</li> <li>– Existência de processos judiciais?</li> </ul>	<p>3 – Situação bem desenvolvida</p> <p>2 – Situação em desenvolvimento</p> <p>1 – Situação a desenvolver</p> <p>– Não se aplica</p>
	23. Sistema de PMAS – Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Sistematização	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Existe um sistema de PMAS claramente definido na prática?</li> <li>– Existência e qualidade técnica de metodológica de diagnóstico social</li> <li>– Qual a qualidade do planejamento institucional e dos programas/projetos?</li> <li>– Qual a qualidade do processo de monitoramento/avaliação institucional e de programas/projetos?</li> <li>– Qual a capacidade da entidade para alcançar e demonstrar os objetivos e resultados propostos?</li> <li>– Em que medida a prática de PMAS é um processo reflexivo e de aprendizagem?</li> <li>– Existência de processo regular de sistematização de experiências</li> </ul>	<p>3 – Situação bem desenvolvida</p> <p>2 – Situação em desenvolvimento</p> <p>1 – Situação a desenvolver</p> <p>– Não se aplica</p>

EIXOS DE DI	VARIÁVEIS	INDICADORES (EXEMPLOS)	PONTUAÇÃO
III GESTÃO	24. Organização do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>– O organograma/organização da ação e das responsabilidades é claro e validado por todos?</li> <li>– Há coerência na organização de programas e projetos?</li> <li>– A coordenação do trabalho tem atribuições claramente definidas?</li> <li>– Há satisfatória integração entre a ação social e os aspectos gerenciais e administrativos?</li> </ul>	<p>3 – Situação bem desenvolvida  2 – Situação em desenvolvimento  1 – Situação a desenvolver  – Não se aplica</p>
	25. Gestão das pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Quais são as formas de contratação de pessoas?</li> <li>– Há uma política estabelecida de como as pessoas são gerenciadas na entidade?</li> <li>– A política é coerente com os valores?</li> <li>– A política incorpora o fomento à qualificação de cada pessoa?</li> <li>– O processo de seleção de novas pessoas é adequado aos fins institucionais?</li> <li>– Há algum mecanismo regular de avaliação de desempenho individual e coletivo?</li> </ul>	<p>3 – Situação bem desenvolvida  2 – Situação em desenvolvimento  1 – Situação a desenvolver  – Não se aplica</p>
	26. Gestão administrativa, financeira e contábil	<ul style="list-style-type: none"> <li>– O sistema e os instrumentos de gestão administrativa, financeira e contábil são adequados?</li> <li>– Há adequada supervisão e controle da gestão por parte do órgão dirigente (conselho diretor) e adequada prestação de contas aos associados?</li> </ul>	<p>3 – Situação bem desenvolvida  2 – Situação em desenvolvimento  1 – Situação a desenvolver</p>
IV MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS	27. Política de mobilização de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Existência de uma política de MR calcada nos valores institucionais e orientada por princípios orientadores</li> <li>– Política de MR incorpora conceito integrado de sustentabilidade</li> <li>– Existência de um plano de MR atualizado e coerente</li> </ul>	<p>3 – Situação bem desenvolvida  2 – Situação em desenvolvimento  1 – Situação a desenvolver  – Não se aplica</p>
	28. Institucionalização da política	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Há atribuições bem definidas quanto à execução e gestão do plano?</li> <li>– O plano é prioridade na agenda da instância de gestão executiva e do órgão dirigente (conselho diretor)?</li> <li>– Há integração prática e gerencial entre o plano de MR e outras áreas da entidade (comunicação, administração, financeira, etc.)?</li> <li>– Há busca de sinergias entre ação social e política e as estratégias de MR?</li> <li>– A política e o plano de MR integram e/ou se articulam com outras dimensões não financeiras da sustentabilidade institucional?</li> <li>– Há investimento de recursos suficientes para a execução do plano de MR?</li> </ul>	<p>3 – Situação bem desenvolvida  2 – Situação em desenvolvimento  1 – Situação a desenvolver  – Não se aplica</p>

EIXOS DE DI	VARIÁVEIS	INDICADORES (EXEMPLOS)	PONTUAÇÃO
IV MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS	29. Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Há política de comunicação articulada às estratégias de MR?</li> <li>– A área/setor de comunicação tem estruturação adequada?</li> <li>– A organização possui um site?</li> <li>– A organização possui outros instrumentos de comunicação? Quais?</li> <li>– Existe uma identidade visual comum para todos os meios e produtos de comunicação?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 – Situação bem desenvolvida</li> <li>2 – Situação em desenvolvimento</li> <li>1 – Situação a desenvolver</li> <li>– Não se aplica</li> </ul>
	30. Base social	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verifica-se processo de ampliação e mobilização de associados e colaboradores?</li> <li>– Há diversidade de formas de envolvimento, associação e participação institucional?</li> <li>– Há iniciativas de atração de voluntários e colaboradores?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 – Situação bem desenvolvida</li> <li>2 – Situação em desenvolvimento</li> <li>1 – Situação a desenvolver</li> <li>– Não se aplica</li> </ul>
	31. Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– O volume total de recursos financeiros tem aumentado como planejado?</li> <li>– O volume total e relativo (%) de recursos próprios tem aumentado?</li> <li>– Há mobilização relevante de recursos não financeiros?</li> <li>– Verifica-se diversificação das estratégias de MR?</li> <li>– O “mix de receitas” avança conforme o planejado?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 – Situação bem desenvolvida</li> <li>2 – Situação em desenvolvimento</li> <li>1 – Situação a desenvolver</li> <li>– Não se aplica</li> </ul>





# COMUNICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL: CONSTRUINDO SENTIDOS PARA UMA PRÁTICA EM FAVOR DA CAUSA

Cristiane Felix

Os desafios vivenciados pelo Instituto C&A para constituir um programa que articulasse conceitos e práticas no campo do desenvolvimento institucional, em um contexto de organizações sociais com grande acúmulo de atuação social e política, exigiram determinação e muito empenho institucional. Mas, ainda que o desafio se apresentasse grande, maior nos parecia o valor social do objetivo perseguido, o de buscar respostas para um cenário em que nos sentíamos totalmente implicados. Afinal, pairava entre nós uma crença que nunca nos abandonou: a importância das organizações sociais, seus temas, suas missões, seu público, sua inspiração, seu papel político e, principalmente, sua relevância nas conquistas sociais e seu valor para a democracia. Seguimos em frente!

Após o ciclo de apoio de três anos do programa, percebemos que a aposta neste propósito não poderia ser melhor e mais assertiva, embora ousada e motivadora de muitas questões que nos tiravam da zona de conforto. Ainda bem! Mas chegar ao final de um ciclo e refletir sobre seu êxito não

significa que todos os desafios foram superados e que as principais questões referentes ao campo, esclarecidas. Ao contrário, os desafios atuais impostos pelo setor social levam-nos a debruçar, de forma mais clara e contundente, sobre as questões que envolvem este setor, com suas pautas políticas, sua luta pela legitimidade e suas relações estabelecidas, além de todas as demais dimensões implicadas no campo do desenvolvimento social e do desenvolvimento de organizações sociais. Logo, o fim de um ciclo é o ponto de partida que nos leva a percorrer novamente os caminhos de origem, revivendo processos e inovando-os, destacando os aprendizados obtidos e prospectando os novos contornos do programa, sem perder de vista os seus próprios limites.

Pensar em novos contornos é também reconhecer que uma dada realidade, qualquer que seja ela, não se limita pelas linhas de suas fronteiras, isto é, pelo que está ao alcance de nossos sentidos. Esta provocação é um convite para um novo jeito de perceber a realidade – no presente caso, a realidade do programa Desenvolvimento Institucional, que, ao longo de três anos de implementação, se apresenta como resultado da percepção das práticas por ele vivenciadas. Esta constatação é resultado do que podemos chamar de aprendizado do caminho. E por isso mesmo assume um tom provocador, apontando para a reflexão sobre a ideia de contornos, diálogos entre as dimensões, percursos, integralidade, interdependências e aprendizados.

A comunicação é parte desses contornos e também a porta escolhida por este artigo para olhar além das fronteiras, além dos limites que o próprio programa Desenvolvimento Institucional estabelece.

Tanto no contexto social como no organizacional – a partir das organizações acompanhadas pelo programa Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A –, a comunicação se apresentou de várias formas ao longo do trabalho com as organizações parceiras. Ora como coadjuvante, ora desempenhando papel principal, de algum modo a comunicação esteve presente nas organizações. Desvelar esta presença e dialogar com as dimensões estabelecidas pelo programa é o nosso desafio neste artigo.

O ponto de partida para esta escolha é pensar: como seria lidar com os aspectos sociais, políticos e éticos do contexto atual, da ação das instituições sociais, sem colocar a comunicação como ingrediente de força para este debate? Se é verdade que a legitimidade de uma organização se percebe no grau de enraizamento do seu valor político e social, também é conveniente afirmar que o caminho para este enraizamento depende de fatores que favoreçam o diálogo com todos os públicos do entorno da organização, que expressem suas práticas, que comuniquem sua missão e que tenham poder de convoca-

tória para legitimar e enraizar estas mesmas causas. Isso exige fôlego. No que compete à comunicação, compreender isso requer percebê-la e encará-la não como coadjuvante, mas sim como alicerce capaz de tornar possível a convocação de esforços, a mobilização de vontades em prol de uma causa comum, tal como descreve Bernardo Toro ao falar da mobilização. Ele nos diz:

*“A mobilização ocorre quando um grupo de pessoas, uma comunidade ou uma sociedade decide e age com um objetivo comum, buscando cotidianamente resultados decididos e desejados por todos”* (TORO, A. José Bernardo, 2004, pp. 13).

O convite que ora fazemos é o de abordar a comunicação sob esse prisma, percebendo-a em sua capacidade convocatória, seu potencial aglutinador, ou seja, como um alicerce para mobilizar. É por este caminho que vamos traçar os parâmetros desta discussão, alinhados à ideia de desenvolvimento de organizações sociais e tendo como base os eixos escolhidos pelo programa Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A, quais sejam: Identidade, Ação Social, Gestão e Mobilização de Recursos.

Ao eleger estas quatro dimensões para serem trabalhadas pelo programa, fomos naturalmente levados a estabelecer a interação e o diálogo com as instituições parceiras a partir do marco traçado, sem desmerecer a dimensão da integralidade.

Por esta razão optamos por trazer a comunicação para conversa. Para o campo da reflexão dialogada, não mais como um vir a ser, mas dando a ela um lugar onde este diálogo se realiza efetivamente. Muito embora esta intenção não tenha sido dada como ponto de partida, ao estruturarmos o programa Desenvolvimento Institucional, colocamos o desafio da comunicação como ponto de chegada, incorporando a produção de conhecimento e a comunicação como propulsores de desenvolvimento institucional.

### **Desenvolvimento institucional, comunicação e os graus de interdependência**

São grandes e complexos os desafios em “ser” uma organização social, maior ainda a ideia de lidar com as dimensões integradas do desenvolvimento institucional. E o que dizer da comunicação como elemento que perpassa estas mesmas dimensões e que, da mesma maneira, vivencia o desafio de encontrar um lugar dentro da instituição?

Não é incomum perceber que tanto a comunicação como o desenvolvimento institucional aparecem muitas vezes dicotomizados dentro de um

mesmo ambiente institucional. As razões para que isso ocorra são inúmeras e as justificativas quase sempre dão conta de uma noção compartimentada sobre processos de desenvolvimento no âmbito de uma organização social. Articular as dimensões presentes em um contexto institucional surge como primeiro desafio para entender os graus de interdependência entre desenvolvimento institucional e comunicação.

A relação entre contexto interno e externo de uma organização é tecida na dinâmica de sua natureza política e na clareza do seu papel como ator social, assim como nas concepções e metodologias que regem sua atuação técnica e na sua presença política dentro da comunidade. Podemos dizer, ainda, que esta relação se dá na governabilidade e na governança de sua atuação pública, na forma de gerenciar seu público interno e suas relações externas, nas estratégias para buscar aliados para as suas causas e na convocação e mobilização de recursos. Todos estes aspectos, vistos na perspectiva da integralidade, são como uma fotografia viva da organização, que se manifesta de forma dinâmica, através de seus eixos: identidade, ação social, gerenciamento e governança e mobilização de recursos.

Capturar esta dinâmica e expressá-la de forma clara e objetiva é um dos papéis da comunicação que ora tratamos. A visão de conjunto destes aspectos expressa o ângulo (de que lugar) e a forma (o como) na qual a comunicação se estruturará. Esta é uma posição que deverá ser bem demarcada, uma vez que servirá de espelho das ações, ao mesmo tempo que se coloca como termômetro da dinâmica entre o contexto interno e o externo da qual esta organização é parte.

Para explicar melhor, vamos usar uma metáfora da máquina fotográfica e da fotografia viva. Vamos imaginar que a comunicação vai flagrar, em uma dada instituição, a dinâmica vivenciada pelas dimensões que relacionamos no texto e que o resultado disto será uma fotografia/imagem.

Ao analisarmos o resultado da fotografia, podemos nos surpreender com a imagem. Ela pode não estar clara o suficiente ou mesmo apresentar falta de foco. Podemos entender de várias maneiras: como um problema técnico da máquina (comunicação) ou como um problema da paisagem fotografada (a organização). Aqui está explícita a ideia “de lado de dentro e de lado de fora” da paisagem, o que revela dicotomia entre a foto e a paisagem. Isso pode ser anunciador de questões relativas à própria forma de enxergar o interior da instituição: eixos e dinâmicas institucionais. Fica claro nesta forma de enxergar que a comunicação é tratada como parte “meio fora, meio dentro”. De qual lugar mesmo?

Um olhar mais atento e crítico identificará que, se qualquer dos aspectos dessa paisagem estiver comprometido, isso poderá refletir no resultado final da fotografia. Ora, a falta de foco atribuída ao defeito técnico da máquina – aqui entendida como a ação técnica da comunicação – nada mais é do que mais uma dimensão técnica do trabalho da própria organização, ou seja, a comunicação é parte desta paisagem, como uma espécie de metalinguagem.

A comunicação, tal como um termômetro, vai expressar as fragilidades de uma ação técnica da organização, sem com isso deixar de ser parte integrante desta fragilidade. Pensar em dois processos distintos, sem compreender que o instrumento que expressa a imagem do cenário é produto e criação desta mesma cena fotografada, é um grande risco e a distorção pode ser bem maior para quem olha esta imagem.

A pergunta é: por quais lentes e objetivas esta foto está sendo feita? Quem está dizendo e orientando estas angulações? O resultado externo desta reflexão terá relação direta com estas questões tratadas. Dois aspectos nos advertem: o primeiro, de que a comunicação é integrada à ação técnica, tem um lugar nisto; e o segundo é que orientações e diretrizes são importantes para que ela desenvolva junto com a organização seu potencial político, expressando isso de forma clara e integrada.

A divisão em “caixinhas” destes dois elementos, comunicação e desenvolvimento, sem a devida compreensão da importância em integrar estes espaços e lugares institucionais, pode gerar efeitos de fragmentação, com o risco sempre iminente de comprometer o trabalho da organização, podendo chegar a pôr em xeque a sua legitimidade.

Encontrar lugares para o desenvolvimento institucional é buscar a compreensão política e estratégica das dimensões que o compõem, compreendendo também a relação imbricada entre elas. A comunicação aparece neste território expressando e também ajudando a definir as condições institucionais dadas para realizar o seu trabalho.

Perceber a interdependência destes elementos e tratá-los de maneira sistêmica, alinhados a contextos institucionais, é um ponto de partida. A integralidade neste sentido vem acompanhada da ideia de interdependência, reciprocidade entre os campos para compreensão de fatores de força e complementaridade.

### **Comunicação: desafios em jogo**

As experiências no trabalho com organizações sociais dão pistas de que a comunicação ganha a cada dia reconhecimento da sua importância neste campo. As novas tecnologias de comunicação são, em muitos aspectos,

responsáveis por esta compreensão por parte das organizações sociais. Novas ferramentas, ampliação de acesso, trazem consigo caminhos para a inovação e criação de novos produtos. As novas tecnologias possibilitam outras ambiências de atuação para a divulgação do trabalho das ONGs. Este cenário, que descortina tantas possibilidades, traz consigo muitos elementos para pensar e refletir sobre as dinâmicas institucionais, no que compete à compreensão sobre os fenômenos da comunicação interna e externamente.

O entendimento sobre a importância da comunicação e sua capacidade de fazer coisas vem quase sempre acompanhado de muitas expectativas sobre seu potencial de transformação e geração de resultados, quais sejam: gerar visibilidade externa, atrair recursos, chamar a atenção da mídia, realizar bons produtos e gerar interesse público sobre as causas. Tudo isso muitas vezes colocado em um mesmo cesto de intenções, vontades, necessidades e desafios.

Essas expectativas não se expressam por acaso. Elas traduzem, em certa medida, a crença nos elementos pulsantes que tornam a comunicação um lugar de vitalidade, capaz de alimentar pautas, criar fatos, estabelecer relações, desenvolver estratégias, criar produtos, alinhar discursos, provocar discussões, reforçar identidades e tantas outras coisas.

São expectativas plausíveis e compreensíveis, não resta dúvida. Todavia, se não formos além de uma visão “fazedora” da comunicação, estaremos limitando sua capacidade mesma de produzir resultados, de alcançar êxito. Além disso, perceber a vitalidade da comunicação alinhada à própria vitalidade institucional é bastante significativo.

Esta reflexão nos alerta sobre formas de compreender, formas de atuar e resultados esperados. A justaposição entre os fatores anteriormente citados pode ser determinante para alcançar as expectativas que compreendem o quadro de desafio das organizações sociais hoje. Há que se cuidar para não gerar uma visão heroica sobre a comunicação, perdendo de vista sua relação com fatores que devem estar também cuidados e alinhados com as dinâmicas e expectativas internas da organização. De outra forma pode-se correr o risco de pensar tarefas “hercúleas”, sem a devida musculatura para lidar com o jogo de forças.

Resultados transformadores requerem uma visão arrojada, como também uma compreensão da comunicação como fator político e estratégico dentro das organizações sociais. Isso significa reconhecer a capacidade realizadora – mais do que “fazedora” – da comunicação, mas sem com isso deixar de estabelecer sua importância política e estratégica para o desenvolvimento institucional. De outra forma, sua capacidade de realizar também

ficará reduzida. Quanto maior esta compreensão política e quanto mais claro estiver o seu lugar como estratégico, maior também será o grau de satisfação por meio do trabalho desenvolvido por este setor.

A vivência de três anos junto com organizações sociais no programa Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A despertou a seguinte reflexão: em que medida as dimensões da institucionalidade perpassam a comunicação que permeia estas organizações sociais? Quais são a visão e o tratamento dado a esta comunicação?

### **A comunicação e a dimensão de identidade (falando quem eu sou)**

As estratégias de comunicação utilizadas por muitas organizações visam à disseminação de seus valores, temas, ações, com intuito de mobilizar a opinião pública.

Dizer “quem eu sou” é antes de tudo uma apresentação sobre a identidade institucional. Assim o programa Desenvolvimento Institucional construiu sua base de atuação em torno de temas relativos à identidade das organizações, com fins de reflexão e discussão junto às organizações parceiras.

É na identidade que constatamos o DNA das motivações para a criação de uma instituição, as premissas que inspiram o trabalho, o mapa geográfico e político que orienta os caminhos e estratégias de sua atuação política e técnica, a visão de mundo cujo horizonte se desenha a partir dos desafios que emergem das complexidades sociais. Tudo isso tem registro no DNA das organizações e se expressa na sua identidade.

“Falando quem eu sou” seria o mesmo que dizer quais são as chaves que abrem as portas da organização para a sociedade e para o mundo, chamando a atenção das pessoas para as motivações que inspiraram a criação de uma organização. A identidade também se manifesta, ou repercute, no lugar das percepções e do reconhecimento externo. Isso quer dizer que a forma como a organização é percebida em seu entorno e a credibilidade que ela possui são elementos importantíssimos para medir o grau de enraizamento social da organização em relação ao seu público. Missão, visão e valores são os elementos que fazem parte desta cadeia do DNA.

A comunicação nesta esfera é bastante estratégica e responde a uma demanda política, acompanhada de posicionamentos, posturas e formas de fazer que devem expressar o conjunto de valores, premissas e pressupostos que existem na raiz da organização, na sua missão, salientando a relevância pública e social de seu fazer. Esta comunicação estará mobilizando e compartilhando sentidos.

Na visão de Bernardo Toro, “ao falar de interpretações e sentidos também compartilhados, reconhecemos a mobilização social como um ato de comunicação” (2004, p.14). Pensar a comunicação no âmbito de sua identidade é o mesmo que colocar holofotes sobre o que orienta suas escolhas, enfatizando as premissas que regem os valores do projeto ético e político que a constitui. Mas isso deve ser feito não como um ato de autopromoção, e sim com o objetivo de compartilhar sentidos comuns, identificar possibilidades de ampliação em prol da causa escolhida e fazer com que estes valores se tornem sustentáveis ao longo do tempo. Fazer com que esta causa seja compartilhada por outros e gerar dinamismo para atuar no campo. Isso, por consequência, se converte em legitimidade e reconhecimento.

Reposicionar a dinâmica da comunicação é um procedimento que vem acompanhado, muitas vezes, de uma reflexão sobre o papel institucional, se este papel se expressa com clareza, aí compreendendo quais são as escolhas da instituição, sua forma de se relacionar e os valores que a regem. Uma pergunta importante a se fazer é se estes elementos estão claros para toda a equipe técnica. Ou seja: há compartilhamento destes elementos no âmbito da instituição? Responder a esta questão pode ser um excelente termômetro para medir a comunicação interna sobre estes valores e, sobretudo, como se tem tratado as informações estratégicas da organização no ambiente institucional.

### **A comunicação e a ação social (falando do que eu faço e como faço)**

O conhecimento produzido pelo trabalho técnico das organizações é uma das expressões mais contundentes de seu valor social, pois é por meio de sua ação-reflexão que podemos dimensionar a sua contribuição na transformação de uma dada realidade. Isso pode determinar o valor político da dimensão social e o que ela comporta: clareza de concepções, metodologias, formas de fazer, formas de aprender, formas de traduzir ação em resultados, compartilhar, disseminar, conceituar. Este conjunto de fatores compreende a ação social.

Parece óbvio, mas nem sempre a comunicação está voltada à ação social das organizações de forma plena. Prova disso é quando somos pegos de surpresa no curso de nossas operações cotidianas com o seguinte questionamento: por que esta organização não é reconhecida pelo trabalho que realiza? A resposta a esta pergunta estará fatalmente ligada à expressão da ação social desta organização.

É a ação social o lugar em que as concepções se expressam, onde as práticas tornam vivos os valores que regem o fazer e o pensar técnico da organização e onde a inovação encontra espaço para se desenvolver. Estes fatores

também traduzem a identidade e a singularidade de uma organização social.

A ação social torna factível a atuação da organização no espaço público, na medida em que exercita a reflexão sobre a sua prática, aplica conceitos, experimenta métodos, concebe formas e dialoga com o mundo, a partir de seus achados, aprendizados e descobertas.

A comunicação tem aqui o desafio não somente de dizer o que se faz, mas principalmente dizer como se faz e os conteúdos que embasam este jeito singular de atuar. A atenção deve concentrar-se não apenas nas formas com que se realiza a ação social, mas também nos conteúdos que expressam a singularidade da organização e nos modos de se relacionar com os diversos públicos para os quais sua ação social está dirigida. Tudo isso fará ressaltar o que diferencia a organização e o que a faz ser reconhecida em seu aspecto inovador a partir das práticas, metodologias adotadas, crenças e concepções. É importante que esta noção esteja no cerne da organização.

Os princípios que regem a ação social e técnica devem ser compreendidos e apropriados por todos que fazem parte da organização, sobretudo os que constituem o pensar e o fazer técnico. Isso poderia ser uma afirmação óbvia, mas a experiência nos aponta a necessidade de reforçá-la, pois não são raros os casos em que estes fatores aparecem em cisão dentro da organização por falta de um alinhamento entre concepções e práticas. As causas mais comuns para isso ocorrer podem estar no compartilhamento das questões técnicas e na apropriação de conceitos trabalhados internamente. Espaços qualificados de discussão e alinhamento e instrumentos que difundam internamente (e externamente) as premissas da ação social podem ajudar a resolver o problema desta cisão que mencionamos. A produção de conhecimento tem um importante papel na disseminação e comunicação interna e externa desses elementos que compõem a ação social.

Como queremos ser percebidos por meio de nossa ação social? Queremos ser percebidos como organização que tem expertise no tema?

Responder a esta pergunta exigirá da organização refletir sobre sua produção técnica, conceitual, sobre a qualidade do que está sendo oferecido, para dinamizar espaços em que o tema de sua ação social ganhe maior relevância. Vai exigir também que esta organização esteja presente nos lugares de debate sobre o tema, levando informações relevantes sobre sua prática, de modo a ressignificá-la na interação com outros pares. Ou seja, seu grau de protagonismo poderá ser observado a partir da identificação de espaços de ação social em que ela esteja presente e na sua capacidade para agir conjuntamente com outros.

Os princípios que norteiam práticas, conceitos e formas de atuar de uma organização são parte relevante do campo identitário: “o que eu faço e a forma com que eu faço expressam quem eu sou”. Isso também é importante porque nos princípios reconhecemos uma instância para incidir sobre concepções ou incidir para a qualidade de uma ação social transformadora na qual se acredita.

Meios e ferramentas dão insumos para a comunicação acontecer, ou fluir, mas não estão como responsáveis diretos do reconhecimento da ação social das organizações, sobretudo se junto a isso as concepções não forem compreendidas e reconhecidas como uma instância importante de expressão dos valores da organização, por onde enraíza sua base política. Uma vez que isso esteja compreendido internamente, aí sim é hora de a comunicação exercer o seu papel. Assim, a comunicação passa a ser orientada, de forma a assegurar que o diferencial da organização, em termos técnicos, seja mostrado a partir de escolhas argumentadas, bem como da disseminação de seu pensar teórico, prático, político e institucional. Ainda dentro do seu papel, a comunicação identifica espaços relevantes para que os temas da ação social possam repercutir, criando e potencializando fatos que tenham interface com o tema inspirador da causa abraçada pela organização social. É importante dizer que neste item o trabalho técnico e a clareza institucional começam a posicionar o que a ação social representa para a organização. Com o alinhamento desta questão e a comunicação devidamente posicionada, ela, a comunicação, contribuirá para que a ação social seja uma dimensão da identidade e para a efetividade da ação social em si.

### **Comunicação e governança (ouvindo e falando para dentro e para fora da organização)**

As complexidades no campo das relações que envolvem as organizações sociais e a sociedade compreendem um ambiente de inúmeros desafios: demandas sociais, legitimidade, necessidade de articulação, competência técnica, comprometimento, posicionamento ético-político, entre muitos outros. Não é difícil imaginar as tensões presentes em juntar todos estes elementos e, mais que isso, lidar com eles de forma contínua e dinâmica. O ambiente de forças internas e externas compõe um cenário em que a discussão sobre gestão e governança se coloca cada vez mais viva dentro das instituições.

A comunicação surge aí com o papel de agregar valor ao ambiente estratégico em que a organização atua, posicionando e disponibilizando ao público com o qual a organização se relaciona informações pertinen-

tes, importantes e que corroboram para marcar uma postura diferenciada no cenário em que a organização se encontra. Este papel, se bem trabalhado, é capaz de tornar fluida a missão institucional para dentro e para fora da organização, entendendo o termo fluidez como algo capaz de se espalhar e que, por isso mesmo, pode ampliar a base de apoio, gerando maior legitimidade à organização. A comunicação tem papel-chave para reverberar o grau de relação que a instituição estabelece com o seu entorno político e social, dando pistas para uma visão de como a organização se alinha ao contexto em que atua.

O programa Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A provocou algumas reflexões, tematizando os desafios que envolvem as organizações sociais, suas dimensões de gestão, modelos e fatores que favorecem, ou não, uma atuação mais estratégica.

“Nosso conselho e nossa diretoria são voluntários. Então a gente precisava que este grupo se apropriasse cada vez mais da identidade do Instituto (Instituto Ação Empresarial pela Cidadania). Em que medida os instrumentos usados, a governança e a identidade estavam gerando saúde na organização?”

Saritta Falcão Brito – Instituto Ação Empresarial pela Cidadania, Recife (PE).

“Quando se está num espaço de gestão, se você fica louco, deixa todo mundo louco; e quando você está bem, com mais clareza, tranquilidade, isso se reflete na instituição.”

Alexia Mello – Associação Imagem Comunitária, Belo Horizonte (MG).

A coleta de experiências, envolvendo processos de governança, e seus entraves colocam, no âmbito das inúmeras reflexões, pontos sobre a pertinência em trabalhar a comunicação como um recurso da gestão. Não raro, as demandas postas sobre a equipe geram um volume intenso de trabalho e também de informações que precisam ser assimiladas e compartilhadas, para gerar uma visão integrada das iniciativas e processos instituidores da gestão. Por outro lado, a organização não pode perder de vista a importância em se manter no diálogo político, na escuta do ambiente externo no qual atua e também atenta às mudanças e circunstâncias deste ambiente.

A clareza sobre o que deve ser valorizado pela organização dará pistas para a operacionalização da comunicação. Este procedimento gerará subsídios para nortear o caminho quanto à partilha de valores sob os quais

a instituição se propõe a operar, em prol da sua governança.

O bom manuseio de informações internas e o seu compartilhamento de forma responsável e criteriosa podem ser um componente de força colaborativa em processos de gestão e governança, sinalizando estrategicamente os caminhos e intenções por onde podem e devem passar as relações institucionais. Este procedimento vai trazer sinergia à equipe para uma atuação concreta na comunidade.

O desenho da gestão sinaliza o ambiente estratégico com que a organização se move e se dinamiza, para dentro e para fora. Pensar nisso requer observar variáveis quase sempre “assombreadas” dentro de espaços institucionais, como relações de poder, democracia e participação, legitimidade, tomadas de decisão, papéis, instâncias de gestão, entre outros. Planejar a comunicação considerando estas variáveis significa ter coragem de desnudar a realidade e modificar certos padrões do ambiente institucional, ou seja, encarar as zonas de sombra. A comunicação certamente apontará ou deflagrará elementos instituidores e processuais que necessitam ser observados e trabalhados antes de adotar um caráter estratégico e, com isso, contribuir para a visualização estratégica da organização. Isso pode ser vetor de resistências. Todavia, encarar estes assuntos permite um exercício constante de atualização do projeto político de uma organização.

Recursos simples como quadros de avisos, pautas de reunião, compartilhamento de registros, organogramas e disponibilização de informações em geral podem ajudar a criar um ambiente de maior fluidez e gerar uma visão mais ampla das dinâmicas institucionais.

Mecanismos para informar as instâncias de conselho sobre os temas e agendas com os quais a organização está atuando podem auxiliar fluxos de informações importantes e estratégicas. Criar espaços de partilha e escuta junto ao conselho pode trazer aproximações e gerar um clima de maior interação com o grupo.

Pensar sobre a disposição em compartilhar informações é também deferir sobre questões que envolvem poder, relações, papéis, estrutura e responsabilidades.

### **A comunicação e a mobilização de recursos (falando para agregar valor)**

A comunicação está cada vez mais presente no contexto das temáticas sociais que envolvem as organizações. Trazer para a órbita deste debate algumas compreensões e questões que foram extraídas dos participantes do programa Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A leva-nos a

pensar que ainda há muitas dúvidas sobre como fazer uma comunicação capaz de mobilizar e sensibilizar a sociedade para as causas sociais. Por outro lado, há também uma gama de inquietações que colocam o tema em pauta e enriquecem a discussão sobre o que se pode esperar de uma comunicação que se propõe ao desafio de mobilizar recursos.

*“Fala-se muito em comunicação para a sustentabilidade. É uma parte com a qual a gente não está muito afinada ainda.”*

Brigitte Louchez – Associação Barraca da Amizade, Fortaleza (CE)

Pensar em mobilizar recursos é, antes de tudo, lembrar-se dos recursos necessários para impulsionar uma organização nos seus eixos de identidade, gestão e governança, ação social e recursos. Este raciocínio embute a idéia de organizar-se (gerenciar-se) para viabilizar a ação – social, técnica e política – da organização, cujo resultado dá sentido à sua prática e se expressa na comunidade em forma de uma identidade compartilhada.

Ao definirmos os quatro eixos do programa Desenvolvimento Institucional, estabelecemos o que chamamos de roteiro para uma compreensão simples a respeito das reflexões que o trabalho com esses eixos provocariam nas organizações participantes do programa.

EIXO 1	Identidade (quem eu sou e o que me mobiliza).
EIXO 2	Ação social (o que eu faço e a forma como eu faço expressam quem eu sou).
EIXO 3	Gestão (é a forma como me governo e gerencio para fazer o que eu faço e continuar sendo quem eu sou)
EIXO 4	Mobilização de recursos (é o que eu preciso para me gerenciar e governar, para fazer o que eu faço e continuar sendo quem eu sou).

Fonte: Proposta Técnica do programa Desenvolvimento Institucional. (Instituto C&A, 2009)

Nota-se que a mobilização de recursos aparece no programa Desenvolvimento Institucional como o quarto eixo. O que não quer dizer que seja menos importante, uma vez que sabemos de sua ligação com a integralidade da organização. A questão que nos pareceu pertinente foi: como podemos pensar a mobilização de recursos sem antes “aferirmos a pressão” sobre as dimensões da identidade, da ação social e da governança? É preciso considerar que o propósito da comunicação que mobiliza é sensibilizar, atrair, compartilhar e significar uma atuação política. Faz sentido aferir como esta dinâmica perpassa e é tratada nos demais eixos da organização, antes de

levá-la para fora. Parece-nos pertinente que os eixos devam ser abordados e discutidos à luz desta comunicação.

Cabe reforçar que o conceito de mobilização de recursos adotado pelo programa Desenvolvimento Institucional pressupõe recursos além do financeiro, ampliando este estágio de compreensão para a idéia de sustentabilidade da instituição. Dessa maneira, fatores como recursos técnicos, recursos humanos, recursos políticos, recursos logísticos, recursos tecnológicos, recursos financeiros (públicos, privados, individuais), entre outros, são componentes desta visão ampliada. Todos estes elementos compreendem o que chamamos de fontes de recursos diversificadas. Esta visão se inscreve em uma percepção de que, ao olharmos uma organização, todas as dimensões nela existentes – identidade, valores, ação técnica, gestão, recursos – são enxergadas como vivas, dinâmicas e corroboram com o movimento da sua sustentabilidade.

E o que falar da comunicação que agrega valores à mobilização de recursos de uma organização?

Muitas vezes se pensa na comunicação institucional como instância capaz de “construir” uma boa imagem institucional, capaz de sensibilizar a opinião pública sobre suas causas. A ideia não está errada, todavia a “construção” desta imagem deve passar seguramente por uma reflexão de quais valores constituem os alicerces do trabalho da organização. Ou seja, como está assentada sua base de princípios e premissas, quais sejam: visão política, clareza de concepções, clareza de mecanismos de ação, transparência de recursos, para citar alguns exemplos. O olhar cuidadoso sobre estes elementos vai indicar os caminhos para a construção real de uma comunicação que agrega valor, que sensibiliza e que traz credibilidade, pois está alicerçada sobre uma postura ética, coerente com sua visão de mundo e não com o intuito de forjar uma imagem para ser bem apreciada.

Ao falar da comunicação como um ato político, Domingos Armani nos adverte que “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” (ARMANI, 2008, pp. 50).

Isso posiciona a comunicação no âmbito do desenvolvimento institucional como um dos pilares que fortalecem a organização como um ator político, com papel diferenciado no cenário social. É importante ter no horizonte que a comunicação de uma organização social ganha sentido, não

somente pelo bom uso das técnicas, dispositivos e instrumentos, mas sobretudo pela sua capacidade de dialogar na esfera pública de forma democrática, sendo um canal de expressão das conquistas sociais que estão em jogo e que inspiram a missão e a causa da instituição. Esta é uma comunicação que se volta à mobilização do seu entorno, para atrair atenção sobre suas causas e, com isso, aglutinar interesses de pessoas, indivíduos, empresas, voluntários, instituições, sociedade. E se são muitos os públicos a se relacionar, é natural que sejam diversos os “jeitos” de contar o que você tem feito para trocar com outras instituições.

O sentido desta troca se estabelece em um movimento de dentro para fora e vice-versa. A comunicação que mobiliza deve estar atenta e aberta aos fatores intervenientes que possibilitam a troca, a partilha de sentidos, o diálogo, sem os quais a comunicação não acontece.

As demandas advindas da perspectiva de reposicionar a comunicação dentro da organização quase sempre surgem por indicativo de sua necessidade de mobilizar recursos, mais detidamente recursos financeiros. Esta demanda é legítima e ganha ainda maior sentido nas circunstâncias vivenciadas pelas organizações sociais no Brasil hoje, com a evasão de recursos internacionais voltados para o apoio a ações de direitos humanos e temas ligados à justiça social. A demanda em garantir a sustentabilidade, por vezes até a própria existência, vem acompanhada de desafios intensos no que diz respeito às formas de relação e de atuação dessas organizações com os diversos públicos. A necessidade de dar respostas à sociedade e recriar formatos para sensibilizar setores instiga as organizações sociais sobre o espaço dado e constituído para o desafio da comunicação que mobiliza recursos.

*“Surgiu a necessidade de dar algumas respostas, algumas explicações à sociedade, que nos instigava com algum questionamento. Daí nasceu uma política de comunicação.”*

Alexandre Mendonça – Instituto de Cidadania Empresarial, São Luís (MA)

A criação de uma ambiência estruturada para a comunicação pode se dar de distintas formas, desde a de organizar o espaço físico (estruturar um núcleo para cuidar dos assuntos da comunicação), contratar um assessor ou um profissional responsável e identificar um voluntário preparado para a função até a de instituir, criar e utilizar instrumentos para viabilizar o canal de relacionamento com os diversos públicos. É importante que estes procedimentos estejam alinhados e norteados por uma visão política e es-

tratégica da organização, o que se pode chamar também de uma política de comunicação. Esta vai incorporar crenças e visões institucionais atreladas à necessidade do que se estabelecem como valores a serem compartilhados para dentro e para fora: conteúdos, formas, instrumentos, linguagens, procedimentos capazes de dar respostas rápidas e estratégicas ao que surge no ambiente externo. A ação da comunicação que mobiliza deve agregar e trabalhar com os valores vigentes da organização, incorporá-los e assim corroborar para a sua institucionalização. É preciso revestir a comunicação deste caráter mobilizador e usá-la de um jeito transparente e consciente, agregando valor àquilo que a organização já faz e já é.

### Resultados que dialogam, processos que repercutem

O agendamento<sup>1</sup>, para usar um termo e um conceito da comunicação, define-se pela capacidade de mobilizar outros agentes em prol de uma causa comum. A mídia é vista como determinante dos assuntos que chegam à sociedade através das escolhas dos temas que devem constituir a agenda pública. Neste sentido podemos também afirmar que o agendamento decorre atrelado a fatores de rotina de comunicação que se inicia dentro da própria organização social. Por essa razão, ampliar o alcance das demandas e pautas que caracterizam este agendamento público é de grande importância para a propagação de temas relevantes à comunicação das causas sociais destas organizações. Este desafio deve ser considerado, ainda que a comunicação seja vista como espaço de disputas de recursos internos e ambiente de muitas especificidades. Todavia, investir neste caminho é construir um campo de influência e incidência em causas sociais nas quais a organização julga relevante partilhar com a sociedade.

É importante entender e estabelecer rotinas que deem conta desta relação junto à mídia, as quais passam pela elaboração de produtos de referência, tais como pautas, *releases* e boletins, criando formas de diálogos com os próprios profissionais. Este procedimento estabelece uma comunicação pedagógica voltada para a compreensão das rotinas destes profissionais da mídia, ao mesmo tempo que se abre ao diálogo de alguns temas, qualificando esta informação (FELIX, 2008, pp. 124).

Estes fatores citados acima constituem o estabelecimento de uma

---

1 Segundo o formulador da teoria do agendamento, McCombs (2006, pp. 81-82), os efeitos do estabelecimento da agenda no campo da comunicação sublinham boa parte dos estudos realizados nos Estados Unidos e em outros países, como Argentina, Alemanha e Japão. Para este autor, a agenda-*setting* é um efeito sólido e estendido da comunicação de massa, derivado de conteúdos concretos da comunicação, principalmente em países com sistemas políticos e de comunicação razoavelmente abertos. Seus estudos englobam temas que vão desde direitos civis e meio ambiente, passando por pesquisas sobre drogas, até uma ampla variedade de assuntos políticos e culturais que, no transcurso de mais de 35 anos de investigação, apontam para os meios de comunicação como condutores temáticos da agenda pública.

### Convocar, responder e organizar: dicas que favorecem a relação com a mídia

Convocar, reagir/responder e organizar a estrutura da comunicação são parte de um processo de rotina que influencia na dinâmica de uma boa relação com a mídia. Os efeitos desta objetividade na organização, postulada nestes três níveis, repercutem em credibilidade, confiança, manutenção e fidelidade nas relações com a mídia. O primeiro nível atua na dimensão dos produtos e do apoio aos eventos: indicações, contatos, etc. O segundo nível vai atuar no critério da objetividade, favorecendo respostas rápidas às demandas das redações. E o nível três trabalha na estrutura da organização para dar suporte aos demais níveis, visando à qualidade dos contatos e informações destas fontes.

O cuidado da relação que compreende a realização dos produtos, a disponibilidade em atendê-los em suas demandas, a rapidez das respostas e o constante diálogo abrem caminhos e facilitam a interação com o outro lado da notícia. As rotinas produtivas se alinham neste estabelecimento de relação com vistas a emplacar não somente os assuntos das pautas, mas também as angulações presentes no seu universo institucional, inscritas em concepções políticas sobre o universo das organizações sociais.

agenda social que inicia em primeira instância dentro da própria organização social e se amplia num processo que Luiz Martins (2007, pp. 85) chama de contra-agendamento. Diz o autor: “Sob a hipótese de que a sociedade também tem a sua pauta, ou as suas pautas, e as deseja ver atendidas pela mídia e tenta diariamente, e sob as mais variadas maneiras, incluir temas neste espaço público que é a mídia”.

O aspecto simbólico presente na relação das instituições sociais com a comunicação não deve se resumir em uma ação meramente instrumentalizadora e de serviços, baseada no envio de produtos como pautas, *releases*, notícias que fazem a autopromoção sobre o que a organização faz.

O cenário político ao qual estas instituições pertencem, alinhado à promoção e garantia de direitos sociais, é um dos fatores que podem tornar esta relação rica e diferenciada no tocante à mídia. O estabelecimento de diálogos qualificados sobre estes temas, por meio de uma postura colaborativa e crítica junto à mídia, favorecerá uma melhor compreensão sobre temas relevantes do contexto social e democrático, dando insumos para uma informação qualificada e politizada sobre tais assuntos no ambiente social (FELIX, 2008, pp.125-126). Estes aspectos remontam à importância de investir em um processo qualificado da comunicação dentro das organizações sociais, como instância de força para incidir em públicos estratégicos como

a mídia, de modo a qualificar a informação e influenciar a opinião pública.

Insinua-se que os temas sociais carecem de uma orientação para um agendamento adequado no cenário midiático, para que possam repercutir com maior efetividade sobre a opinião pública, no que diz respeito à importância das organizações sociais na constituição de processos democráticos, na luta por direitos, entre outras conquistas.

Um olhar atento e observador identificará as possibilidades emergentes em potencializar virtudes das organizações por meio de uma comunicação estrategicamente posicionada em temas que corroboram para uma visão compartilhada de valores junto à sociedade. São resultados possíveis advindos de uma visão que considera as dimensões do desenvolvimento institucional como algo que está para dentro e para fora das organizações. Valores compartilhados criam sinergia e favorecem ações operacionais que repercutem em confiança, transparência e credibilidade.

Os aprendizados do programa Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A se constituíram como uma amostra significativa dos desafios e potencialidades vivenciados como fenômenos de desenvolvimento institucional pelas organizações sociais.

Não seria um exagero dizer que desde o início a multiplicidade de formas e naturezas institucionais que fizeram parte deste ciclo se traduziu na imagem de um caleidoscópio, cuja dinâmica se materializou nas constantes mudanças vivenciadas pelas organizações, no decorrer deste ciclo de três anos de construção conjunta.

Em todos os eixos surgiam avanços e desafios como que provocações para ampliar olhares e percepções por parte da equipe do Instituto C&A e dos consultores do programa. A comunicação teve algumas entradas: acolheu algumas demandas de apoio; provocou reflexões sobre alguns projetos em aspectos relevantes de sua identidade e visibilidade; apoiou discussões e mobilizações no âmbito dos eixos de desenvolvimento institucional; situou a relação do Instituto C&A por meio de processos, instrumentos e demandas institucionais de comunicação; alimentou o tema de desenvolvimento institucional em espaços estratégicos junto à mídia e com outros agentes importantes do investimento social privado. Enfim, produziu e apoiou o conhecimento nos temas de desenvolvimento institucional como estratégia de comunicação e incidência.

Sabe-se, porém, que o processo de desenvolvimento é constante dentro das organizações e que este não termina por meio de ciclos instituídos, tal como o do programa Desenvolvimento Institucional. Ao contrário, descortina-se na medida em que somos encorajados a ver questões que ainda estão em suspenso.

São estas questões que trazem em si potencial de renovação e mudança quando olhadas como fatores de desenvolvimento. Traçar alguns paralelos entre a comunicação e o desenvolvimento das organizações sociais foi mais uma forma de empreender esta temática. Entendemos que a comunicação não é algo que deva estar em suspenso, mas sabemos que este tema não se esgota em amplitude e importância. A relevância estratégica da comunicação e as diversas formas de contribuição com os eixos de desenvolvimento institucional sempre vão repercutir e dar sentido à prática institucional a serviço da causa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARMANI, Domingos. **Mobilizar para Transformar: a mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil**. Recife: Oxfam; São Paulo: Peirópolis, 2008.
- MARTINO, Luis C.; HOHLFELDT, Antônio; FRANÇA, Vera Veiga. **Teorias da Comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis: Vozes, 2003.
- McCONBS, Maxwell. **Estableciendo la agenda: el impacto de los médios em la opinión pública y en el conocimiento**. Barcelona: Paidós, 2004.
- MELO, José Marques de. **Jornalismo opinativo: gêneros opinativos no jornalismo brasileiro**. Campos do Jordão: Mantiqueira, 2003.
- SANTOS, Rogério. **A negociação entre jornalistas e fontes**. Coimbra: Minerva, 1997.
- SILVA, Luiz Martins. **Sociedade, esfera pública e agendamento**. In: LAGO, Cláudia; FELIX, Cristiane. **O agendamento do jornalismo: um estudo de caso sobre a infância e adolescência em Pernambuco**. UFPE: Recife, 2008.
- TORO, A. José Bernardo. **Mobilização social: um modo de construir a democracia e a participação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.
- Documentos técnicos, textos legais e sítios eletrônicos consultados
- Diagnóstico sobre a comunicação nas Organizações Não Governamentais**. Recife: Abong, 2003.
- Proposta Técnica do programa Desenvolvimento Institucional**. Instituto C&A, 2008.
- Tipos de Sistema de Governança**. ARMANI, Domingos. Texto produzido para o Diálogo Ampliado do Instituto C&A, programa Desenvolvimento Institucional, novembro 2009.
- Vídeo produzido pelo programa Desenvolvimento Institucional – Instituto C&A, novembro, 2011



# MONITORAMENTO: A ARTE DE MERGULHAR PARA DESCOBRIR O INVISÍVEL

Dalva Correia

*“Há um olhar que sabe discernir o certo do errado e o errado do certo. Há um olhar que enxerga quando a obediência significa desrespeito e a desobediência representa respeito. Há um olhar que reconhece os curtos caminhos longos e os longos caminhos curtos. Há um olhar que desnuda, que não hesita em afirmar que existem fidelidades perversas e traições de grande lealdade. Este olhar é o da alma.”*

Nilton Bonder<sup>1</sup>

O monitoramento, em sua concepção mais usual no campo social, tem sido concebido como estratégia de coleta de dados que dá suporte à avaliação, servindo para redimensionar ações, projetos e programas. Indo além desta visão, acreditamos que o monitoramento é passível de constante

---

<sup>1</sup> Rabino e escritor. Doutor em literatura hebraica pelo Jewish Theological Seminary. Dirige o Centro de Cultura Midrash no Rio de Janeiro. Seu livro *A Alma Imoral* foi adaptado para teatro com grande sucesso, tendo sido considerado o melhor espetáculo em São Paulo no ano 2008 pela revista *Veja*.

redimensionamento, podendo auxiliar ao longo do processo com reflexões e interações junto às organizações sociais, como uma estratégia de geração de aprendizados e diálogos mútuos sobre a ação social. Na tentativa de demonstrar a dinâmica do monitoramento implementado pelo Instituto C&A no seu programa Desenvolvimento Institucional, este artigo busca refletir sobre as práticas, visões e aprendizados durante os três anos de programa.

Estruturamos este texto para tentar trazer à luz a diversidade de elementos dessa jornada de três anos (2009-2011) junto às onze instituições apoiadas pelo programa nas cinco regiões do Brasil. Nesta tentativa, abordaremos a concepção de monitoramento e sua estruturação no âmbito do programa Desenvolvimento Institucional, lançando um olhar para a experiência, o processo, as ferramentas e o passo a passo, passando pelas vivências e achados na visão dos atores envolvidos. Também será dado destaque às pessoas que acompanham as ações, as quais dialogam sobre os processos, apontando o diferencial humano da abordagem, diferencial este que busca desmistificar o caráter neutro dessas pessoas, trazendo-as para uma ação interativa e de apoio, porém tratando-as a partir de um lugar e de uma determinada visão de mundo.

### **A concepção de monitoramento do programa Desenvolvimento Institucional**

No programa Desenvolvimento Institucional, a concepção de monitoramento advém do conceito de desenvolvimento adotado pelo Instituto C&A, formulado como “...o processo pelo qual cada ente torna-se capaz de expressar o seu potencial de maneira autêntica e genuína, movendo-se com maior confiança em direção ao futuro (...). Desenvolvimento pressupõe igualmente crescimento e mudança.” (Estudo de Cenário – Resumo Executivo. Área de Desenvolvimento Institucional e Comunitário – Instituto C&A, 2009).

Tal conceito implica um olhar diferenciado em direção a uma ação de suporte para o desenvolvimento institucional, uma vez que prima por uma visão capaz de identificar a autenticidade das organizações na forma de realizar e organizar sua ação social, suas concepções e metodologias, sua autonomia. Ou seja, um olhar capaz de enxergar estes insumos nas organizações, buscando potencializá-los e muitas vezes tornando estes elementos visíveis internamente para as próprias organizações. A consciência da forma de fazer e da capacidade de atuar confere maior confiança às organizações sociais, tornando-as mais aptas a enfrentar desafios e a promover as transformações necessárias à sua atuação social. É precisamente nesta

perspectiva que as concepções de desenvolvimento do programa dialogam com a ideia de crescimento e de mudança.

A maioria das definições de monitoramento está alinhada com a dada por Phil Bartle<sup>2</sup>, que define este conceito como a prática da observação e do registro regular das atividades de um projeto ou programa. Segundo este cientista social, monitorar é checar rotineiramente as atividades do projeto, acumulando informações acerca deste processo em todos os seus aspectos.

No âmbito do desenvolvimento institucional, essa concepção de monitoramento, além de possibilitar, para as partes envolvidas, um retorno acerca do projeto, supera a mera observação e a unilateralidade, como afirma Bartle, uma vez que o caráter de interação entre as partes se evidencia, já que se trata de um processo que envolve todas as partes em prol de um objetivo comum, que é o desenvolvimento das organizações.

A visão trazida por este autor corrobora as concepções do programa Desenvolvimento Institucional. Em ambas as visões existe um olhar diferenciado e ampliado para a observação, concretizado na atenção às singularidades, às identidades, às formas genuínas do fazer de cada organização. Estes processos não são capturados unicamente por instrumentos formais de monitoramento (muito embora estes sejam úteis para captar apreensões e percepções sobre o trabalho das organizações), mas identificados muitas vezes no campo mais subjetivo da relação que se constitui entre a organização social e a equipe que monitora o processo.

Com isso queremos salientar que os instrumentos de monitoramento utilizados vão além da coleta de dados, da criação de relatórios relacionados à tomada de decisões e redirecionamentos para o aperfeiçoamento do projeto ou programa em questão, embora estes insumos sejam importantes subsídios para a construção das etapas do monitoramento.

Queremos conferir um lugar de destaque nesta reflexão à dinâmica relacional estabelecida entre os envolvidos durante o monitoramento. Esta dinâmica, juntamente com as demais instâncias de acompanhamento técnico, será responsável por criar um ambiente que permita uma apreciação contextualizada das instituições, o que possibilita um modelo diferenciado de suporte e apoio voltado ao desenvolvimento institucional. A abordagem da qual tratamos chama a atenção principalmente para a construção de relações de transparência e confiança estabelecidas no processo de monitoramento.

---

2 Phil Bartle é cientista social canadense, consultor em desenvolvimento, sociologia e empoderamento comunitário. Em <http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/indexp.htm> – “O que é monitoramento e Avaliação”, acesso em 28 de abril de 2013.

São estas as bases para um espaço de diálogo e respeito às singularidades das organizações sociais, compreendendo sua identidade, sua atuação técnica, sua história e seus aprendizados no campo do desenvolvimento.

### **Estruturação do monitoramento no programa Desenvolvimento Institucional**

O processo de monitoramento às onze instituições apoiadas pelo programa Desenvolvimento Institucional foi norteado pelas estratégias definidas na Proposta Técnica do programa, que trazia princípios os quais se expressavam em instrumentos de intervenção e em posturas e atitudes da equipe técnica, com papéis estabelecidos.

O processo de monitoramento se estruturou em diferentes etapas, abaixo descritas:

#### **1ª ETAPA – ANO I (2009)**

##### **1. Proposição do Marco Zero/Autodiagnóstico**

Com base em instrumento padrão do programa e no plano anual de ação das organizações, este documento vem estruturado com perguntas que perpassam os quatro eixos do programa Desenvolvimento Institucional.

##### **2. Primeira visita institucional**

Realizada pela coordenação do programa, com vistas a estabelecer acordos iniciais, fazer um reconhecimento institucional entre as organizações e iniciar um relacionamento.

##### **3. Primeiro Diálogo Ampliado (DA)**

Primeiro semestre (são encontros semestrais de todas as instituições apoiadas e da equipe do programa Desenvolvimento Institucional que objetivavam o aprofundamento de temas, a vivência, a troca, o compartilhamento e a socialização das questões emergentes nas instituições).

##### **4. Relatórios das organizações**

Instrumento técnico do programa para acompanhar o andamento do projeto de desenvolvimento institucional (DI) apoiado pelo Instituto C&A nas organizações, referente ao primeiro semestre do ano I.

##### **5. Síntese e parecer técnico por relatório semestral**

Parecer realizado pelo monitoramento para subsidiar as instâncias de coordenação do programa Desenvolvimento Institucional do IC&A. Com base neste instrumento interno, são feitas as orientações para o que orientava a primeira visita de monitoramento.

##### **6. Primeira visita de monitoramento e parecer técnico**

Realizada por organização, estruturada em três etapas (conversa com interlocução do projeto, com a equipe. Na ocasião, acontecia uma devolutiva verbal). O processo geralmente seguia três etapas, a saber: 1. Conversa com a direção; 2. Conversa com o grupo de técnicos; e 3. Conversa com toda a equipe reunida, inclusive direção.

### **7. Segundo Diálogo Ampliado (DA)**

Segundo semestre. O DA foi antecedido por reunião de toda a equipe do programa Desenvolvimento Institucional com base no que havia sido identificado nas seis primeiras etapas. (Produção do primeiro relatório do DA estruturado para sistematização e produção de conhecimento.)

### **8. Relatório das organizações**

Referente às ações desenvolvidas no segundo semestre. Este relatório era elaborado a partir de um formulário de acompanhamento que objetivava contribuir com a autoavaliação de cada instituição sobre o projeto desenvolvido. Objetivava, ainda, fornecer elementos de avaliação para o processo de monitoramento.

### **9. Síntese e parecer técnico**

Era elaborado a partir da leitura e análise dos relatórios semestrais (o que comporia o conjunto de leituras sobre o primeiro ano do programa).

### **10. Composição da linha de base**

Realizada com base no autodiagnóstico.

### **11. Proposição do Marco 1**

Realizada com base nos dois relatórios semestrais, nos pareceres técnicos e na reflexão da equipe do programa Desenvolvimento Institucional acerca de cada organização (já identificando, após um ano de programa, questões relativas à intervenção).

## **2ª ETAPA – ANO II (2010)**

### **1. Plano anual das organizações**

Plano apresentado no primeiro semestre de cada ano. O mesmo era apresentado em um formulário que objetivava contribuir para reajustes e alinhamentos demandados no processo de DI e no projeto.

### **2. Segunda visita institucional pela coordenação do programa**

Realizada pela coordenação do programa, com vistas a manter os acordos e fazer um reconhecimento dos avanços e necessidades na administração de recursos do projeto e outras orientações acerca do DI.

### **3. Terceiro Diálogo Ampliado**

Antecedido de reunião preparatória da equipe do programa Desenvolvimento Institucional, com base nas sínteses e pareceres do ano I; 2º relatório DA.

### **4. Relatório das organizações referentes ao primeiro semestre do ano II**

Referentes às ações desenvolvidas no primeiro semestre do ano II. Relatório elaborado a partir de um formulário de acompanhamento que objetivava contribuir com a autoavaliação de cada instituição sobre o projeto desenvolvido. Objetivava, ainda, fornecer elementos de avaliação para o processo de monitoramento.

### **5. Síntese e parecer técnico por relatório semestral**

Subsidiava a segunda visita de monitoramento.

## **6. Segunda visita de monitoramento e parecer técnico por organização**

Realizada em cada uma das organizações e estruturada em três etapas (conversa com interlocução do projeto, com a equipe. Na ocasião, acontecia uma devolutiva verbal). O processo geralmente seguia três etapas, a saber: 1. Conversa com a direção; 2. Conversa com o grupo de técnicos; e 3. Conversa com toda a equipe reunida, inclusive a direção.

## **7. Quarto Diálogo Ampliado**

Segundo semestre do ano II. Antecedido por reunião de toda a equipe do programa Desenvolvimento Institucional com base no acúmulo do que fora colhido no ano I e primeiro semestre do ano II (3º relatório DA).

## **8. Relatório das organizações referentes ao segundo semestre do ano II**

Referente às ações desenvolvidas no segundo semestre do ano II. Relatório elaborado a partir de um formulário de acompanhamento que objetivava contribuir com a autoavaliação de cada instituição sobre o projeto desenvolvido. Objetivava, ainda, fornecer elementos de avaliação para o processo de monitoramento.

## **9. Síntese e parecer por relatório semestral**

Subsidiava a proposição do Marco 2.

## **10. Proposição do Marco 2 (indicando avanços das organizações depois de dois anos de programa)**

Realizado com base nos dois relatórios semestrais, nos pareceres técnicos e na reflexão da equipe do programa Desenvolvimento Institucional acerca de cada organização no decorrer do ano II.

### **3ª ETAPA – ANO III (2011)**

## **1. Plano anual das organizações**

Plano apresentado no primeiro semestre de cada ano. O mesmo é apresentado em um formulário que objetivava contribuir para reajustes e alinhamentos demandados no processo de DI e no projeto.

## **2. Encontro regionalizado**

Com representantes das instituições em substituição ao que seria a terceira visita pela coordenação do programa. Este encontro possibilitou apresentar o primeiro consolidado dos Marcos 1 e 2 e colher as impressões e validações do grupo e aprofundar o processo de participação que vinha sendo demandado pelo grupo nos DAs. Nesse encontro foram escolhidas duas pessoas para compor a equipe de planejamento do próximo DA junto com a equipe do programa Desenvolvimento Institucional.

## **3. Quinto DA**

Antecedido de reunião preparatória da equipe do programa Desenvolvimento Institucional e representantes do grupo de instituições apoiadas, com base nas sínteses e pareceres técnicos do ano II, além dos Marcos 1 e 2 (terceiro relatório DA).

## **4. Relatório das organizações referente ao primeiro semestre do ano III**

Referente às ações desenvolvidas no primeiro semestre do ano III. Relatório elaborado a partir de um formulário de acompanhamento que objetivava contribuir com a autoavaliação de cada instituição sobre o projeto desenvolvido. Objetivava, ainda, fornecer elementos de avaliação para o processo de monitoramento.

#### **5. Síntese e parecer técnico por relatório semestral**

Subsidiava a terceira visita de monitoramento.

#### **6. Terceira visita de monitoramento e parecer técnico por organização**

Realizada por organização; estruturada em três etapas (conversa com interlocução do projeto, com a equipe. Na ocasião, acontecia uma devolutiva verbal). O processo geralmente seguia três etapas, a saber:

1. Conversa com a direção; 2. Conversa com o grupo de técnicos; e 3. Conversa com toda a equipe reunida, inclusive direção. Nesta visita a proposição do Marco 3 considerou a validação da equipe institucional.

#### **7. Sexto DA**

Segundo semestre do ano III. Antecedido por reunião de toda a equipe do programa Desenvolvimento Institucional com base no acúmulo do que fora colhido nos anos I e II e primeiro semestre do ano III (este encontro teve caráter celebrativo e lugar durante o encontro de comemoração dos 20 anos do Instituto C&A).

#### **8. Relatório das organizações referentes ao segundo semestre do ano III**

Referente às ações desenvolvidas no segundo semestre do ano II. Relatório elaborado a partir de um formulário de acompanhamento que objetivava contribuir com a autoavaliação de cada instituição sobre o projeto desenvolvido. Objetivava, ainda, fornecer elementos de avaliação para o processo de monitoramento.

#### **9. Síntese e parecer técnico por relatório semestral**

Subsidiar a proposição do Marco 3.

#### **10. Proposição do Marco 3**

Com indicação de avanços das organizações após três anos no programa Desenvolvimento Institucional.

---

Os perfis de organizações apoiadas pelo programa Desenvolvimento Institucional apontavam para dois tipos de interação do monitoramento. Um percentual significativo das instituições selecionadas apresentaram seus projetos com objetivos direcionados ao seu próprio desenvolvimento. Outro grupo de organizações apresentou seus objetivos direcionados para o desenvolvimento de outras instituições. Constituíam-se, portanto, em instituições apoiadoras do desenvolvimento institucional. Algumas organizações que compunham o grupo de instituições que objetivava seu próprio desenvolvimento tinham como foco dos projetos apresentados inicialmente ao Instituto C&A ações de sustentabilidade institucional na dimensão da mobilização de recursos financeiros. Apoiar o desenvolvimento institucional destas instituições implicava, então, avançar com as mesmas em seus projetos, de forma que ganhassem mobilidade e flexibilidade para mobilizar também as outras dimensões de desenvolvimento institucional. A vivência interpessoal possibilitada pelas visitas técnicas e também pelos Diálogos Ampliados contribuiu para dinamizar essa relação integrativa entre os sujeitos envolvidos no projeto.

As instituições que objetivavam o apoio ao desenvolvimento institucional de outras organizações, de certa forma, não descreviam em seus projetos ações que revelassem sua percepção ou compreensão sobre a necessidade de trabalhar o seu próprio desenvolvimento institucional (o que chamamos de DI para dentro). Isso demandava outra forma de intervenção, uma vez que se tratava de instituições que tinham sua própria compreensão de desenvolvimento institucional. Possibilitar a troca e interação entre as diferentes leituras e intervenções foi um grande desafio.

O processo de monitoramento foi estruturado para ser realizado nos três anos do primeiro ciclo do programa. No primeiro ano (2009), as organizações acolhidas para o apoio responderam a um instrumento de diagnóstico conduzido por perguntas relativas ao conceito de desenvolvimento institucional. Cada pergunta tinha um conjunto de variáveis acerca do desenvolvimento institucional de Organizações da Sociedade Civil (OSCs) com base nos eixos de desenvolvimento institucional que conduziam o programa: identidade, ação social, gestão e mobilização de recursos. As respostas dadas por parte das organizações construíram a sua própria linha de base, o pontapé inicial para a entrada na dinâmica de monitoramento. Cada instituição realizou seu próprio diagnóstico, chamado internamente como autodiagnóstico.

Este exercício revelou diferentes formas de leitura dos instrumentos, diferentes maneiras de um mesmo grupo se perceber dentro da organização. A aplicação do instrumento no coletivo revelou, no interior de uma mesma equipe de trabalhadores da organização, lacunas de entendimento e de informações. Mais do que identificar a contradição das respostas, era importante perceber o lugar de reflexão que a ferramenta ganhou no desenrolar do processo, servindo de termômetro das compreensões elaboradas pelos membros da equipe ao responderem novamente às questões. Esse encontro com a ferramenta de autodiagnóstico, segundo relato de representantes das organizações apoiadas, servia como momento formalizado para a reflexão interna, momento, aliás, precioso, uma vez que a maioria dessas organizações afirmava em suas respostas que o tempo e espaços para reflexões acerca de si mesmas eram quase inexistentes em decorrência do número de atividades que dominava a dinâmica institucional. Dar tempo para se perguntar e se descobrir num contexto social em constantes mudanças revelou-se, segundo a fala da maioria dos participantes, como um grande reencontro destes com suas missões. Pouco a pouco, a forma de lidar com o instrumento de autodiagnóstico também foi útil para revelar a profundidade das reflexões feitas e o grau de participação e envolvimento por parte

dos sujeitos neste processo de desenvolvimento das organizações.

Nesta primeira experiência de autodiagnóstico, observou-se que algumas instituições, no preenchimento das respostas, foram detalhistas, o que possibilitou maior segurança nas aferições registradas na linha de base. Outras, no entanto, mantiveram-se apenas em respostas gerais, às vezes com um lacônico “sim” ou “não”.

O instrumento utilizado para este autodiagnóstico – a matriz de variáveis e indicadores de desenvolvimento institucional – auxiliava a equipe a fazer considerações a partir do olhar das instituições para si mesmas, com base nos eixos que, na perspectiva do programa Desenvolvimento Institucional, possibilitam um olhar integral para os movimentos internos e externos de tais instituições, com vistas a compreender as possibilidades de existência e sustentabilidade de cada uma. Esse olhar não era, naturalmente, isento de sentimentos de autoproteção, de estratégias que, de certa forma, camuflavam a real visão das instituições acerca de si mesmas.

Não obstante, este mesmo olhar um tanto “nublado” já revelava dinâmicas que apontavam para algumas demandas estratégicas na perspectiva do desenvolvimento institucional.

Logo em seguida ao autodiagnóstico, as instituições enviaram seus planos anuais para as ações de desenvolvimento institucional, que, nesse primeiro ano, estavam bem circunscritos às ações mencionadas no projeto enviado para o edital do programa. Vale ressaltar que algumas instituições, em especial aquelas que enviaram projetos de apoio ao desenvolvimento institucional de outras instituições, não se incluíam enquanto organização que demandava desenvolvimento institucional para si próprias.

A partir dos planos anuais apresentados por cada organização, construía-se as estratégias para as visitas de monitoramento, as quais colhiam nas instituições subsídios que contribuiriam para a delimitação de conteúdos que seriam desenvolvidos nos Diálogos Ampliados.

A visita de monitoramento se constituía em um momento de aprofundamento da reflexão sobre a vida da instituição, sem que isso se tornasse algo artificial, provindo de uma imposição externa. Isto porque as visitas objetivavam estabelecer, antes de qualquer intervenção de apoio, uma relação de confiança tal que as instituições pudessem se desnudar tanto quanto possível. Nesse momento, o sucesso da escuta e das intervenções dependia imensamente da visão e da postura dos técnicos que realizavam o monitoramento, neste caso as assessorias e a equipe técnica do Instituto C&A, as quais levavam em conta as individualidades pessoais e institucionais, bem

como a heterogeneidade histórica de cada organização.

A partir de 2010 (segundo ano do programa), as visitas técnicas passaram a utilizar a matriz de avaliação, ou seja, o instrumento que era usado para fazer o autodiagnóstico, como base e suporte na abordagem. Usavam-se os indicadores para traçar os caminhos do desenvolvimento da organização ponto a ponto. Nessa etapa, as instituições já se davam conta, a partir deste instrumento de avaliação, de onde estavam avançando e onde estavam seus maiores desafios em relação à abordagem integral de desenvolvimento institucional utilizada no programa.

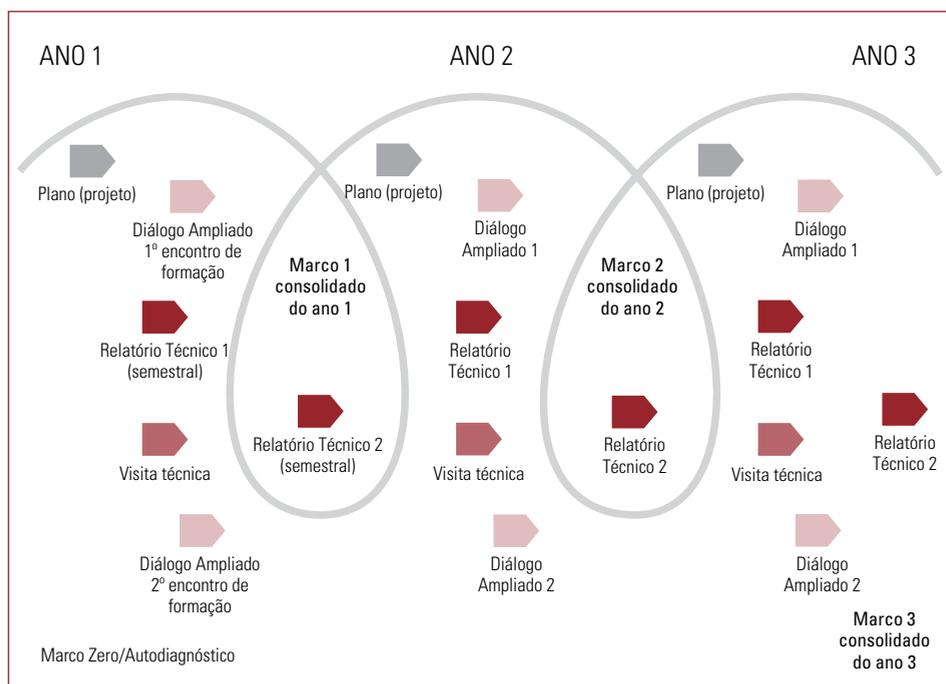
A cada final de semestre, as instituições enviavam um relatório do período que, além do conteúdo específico sobre o andamento do seu projeto de desenvolvimento institucional, revelava ainda as maneiras de responder, expressando, por esta via, subjetividades que não estavam nas respostas objetivas às questões em si, mas na forma como eram compreendidas. Melhor dizendo, algumas organizações se detinham a informar acerca das atividades realizadas no projeto, silenciando acerca dos processos decorrentes nas e das atividades, o que nos revelava bastante acerca da compreensão que a organização tinha dos processos e acerca das relações com o apoiador. O instrumental que auxiliava no relatório – o modelo de relatório técnico utilizado pelo Instituto C&A – dava algumas possibilidades de análise e de relato que possibilitavam uma visão integral do que, de fato, ocorria. No entanto, algumas organizações pareciam aprisionadas pelas perguntas do instrumento e se detinham a dar as respostas solicitadas e nada mais. Esta questão nos orientou a tornar o instrumento mais aberto, no intuito de instigar relatos e respostas mais esmiuçados e mais espontâneos.

Com base nesses instrumentos – a saber a linha de base, as visitas técnicas, os Diálogos Ampliados e os relatórios técnicos (do andamento dos projetos das instituições) –, construímos o Marco 1. Nesse primeiro ano (2009), não foi pensada uma devolutiva direta sobre o primeiro semestre, escrita para as instituições. Este processo era verbal na terceira etapa da visita, quando compartilhávamos as percepções com toda a equipe da instituição. Esta situação mudou no segundo semestre do primeiro ano (2009), com a solicitação por parte das instituições de algum registro escrito acerca das observações e consensos que estabelecíamos nas visitas técnicas. Foi construída, então, uma síntese das devolutivas validadas pelas instituições nas visitas técnicas, uma espécie de registro com os principais pontos observados, acordos e compreensões acerca do processo. No segundo Diálogo Ampliado, ocorrido em novembro 2009, a devolutiva foi apresentada já no formato do Marco 1.

O Marco 2 foi então socializado num encontro regionalizado das instituições apoiadas que substituiu a primeira visita a ser realizada em 2011, o terceiro ano do programa. Esta nova dinâmica de encontro possibilitou o compartilhamento do marco consolidado e a apreciação, por parte das instituições, de seus próprios marcos, o que levou à validação dos mesmos. Esta forma de fazer apontou a possibilidade de, na última visita técnica do programa, em agosto 2011, atribuírem-se as pontuações que construiriam o Marco 3 de cada instituição. À medida que o instrumento de coleta foi compartilhado e discutido em conjunto com cada instituição, a partir de suas variáveis, indicadores iam sendo validados em sua totalidade pela própria instituição.

Talvez nos perguntemos o porquê de esta estratégia não ter sido utilizada logo no início do programa, no processo de aproximação com as instituições. A explicação é que o processo de aproximação implicava desenvolver uma relação de confiança entre apoiador e apoiado, e trazer essas informações à tona levaria ao risco de estas serem camufladas e de se criarem confusões, dada a concepção habitual de relação de parceria, segundo a qual as instituições precisam cumprir com as ações e exigências programadas.

Segue abaixo o movimento estrutural realizado na dinâmica do programa:



### **Monitoramento: intencionalidades e papéis**

Empreender uma ação de monitoramento que pressupõe, pela sua concepção, “entrar na intimidade de uma instituição” sinaliza uma série de desafios, considerando-se em especial o contexto em que estão inseridas as organizações da sociedade civil hoje no Brasil.

A atenção à subjetividade dos agentes envolvidos contribui para um olhar mais atento para os processos vividos pelas instituições, pois estas tendem a proteger sua autoimagem na relação com seus apoiadores. Trata-se de “ver dentro”, ver o fenômeno em profundidade, em seus meandros mais íntimos, o que implica envolver-se, assumir várias posições perceptivas na dinâmica relacional a fim de tentar garantir que os múltiplos aspectos do processo sejam vistos ou sentidos em sua totalidade. Esta estratégia, que se apropria de elementos subjetivos na dinâmica do apoio, permeou todo o processo de monitoramento no programa Desenvolvimento Institucional, processo este no qual se buscou um olhar que vai além do aparente, do visível. Nesta perspectiva, as pessoas envolvidas ganham destaque a partir de suas diferentes histórias e processos pessoais de desenvolvimento. São demandados dos sujeitos autoconhecimento e autodesenvolvimento, porque, assim, a institucionalidade se expressa de maneira mais diferenciada da personalidade (tão presente em algumas organizações apoiadas). A força das pessoas tende a se confundir com a força institucional e assim também suas fraquezas. Portanto, lidar com as pessoas neste processo relacional foi uma atitude fundamental para possibilitar um real conhecimento das possibilidades de desenvolvimento das instituições, uma atitude que se constituiu num diferencial que demandou intervenções criativas e artísticas nos diálogos ampliados e nas visitas técnicas.

As expectativas gerais sobre processos de monitoramento tendem a recair sempre sobre as ferramentas utilizadas, porque a visão dominante ainda é focada no controle, não havendo reconhecimento de que o processo é permeado de interesses diferentes e que esses são legítimos em múltiplas perspectivas.

O monitoramento não é neutro e não se resolve no controle. Daí por que o papel das relações humanas no processo de monitoramento é vital, desde que coerentemente apoiado numa estratégia ancorada em princípios e em conceitos definidos, já que é a boa capacidade relacional das pessoas envolvidas que permite garantir o processo reflexivo na descoberta de novas variáveis e indicadores de desenvolvimento e na dinâmica de implementação dos processos necessários a ele.

Neste papel, estabelecer uma relação de confiança que desmistifique a relação entre monitorado e monitorador se constitui num dos primeiros desafios. Trata-se de uma ponte fundamental entre o projeto e a organização e contribui para os resultados esperados. Nesta relação, a ação que considera autonomia gera autonomia, a ação que considera identidade impulsiona processos inovadores, a ação que considera a história da organização faz a diferença e pode alavancar processos de sustentabilidade.

### Vivências e aprendizados

O monitoramento adotou uma estratégia processual aberta, que implica o estabelecimento de perfis e de uma disciplina reflexiva por parte das pessoas envolvidas no monitoramento. A dinâmica estabelecida nas visitas técnicas a partir de perguntas geradoras deflagrava novas questões e variáveis e assim não se constituía em apenas acompanhar, mas também em contribuir, com o processo de forma direta, à medida que novas questões inerentes ao desenvolvimento institucional iam sendo levantadas. Portanto, o papel dos partícipes do processo constituía-se cada vez mais na perspectiva da facilitação do processo de desenvolvimento institucional, considerando-se os diferentes papéis institucionais em questão.

O que segue é uma tentativa de registrar algumas das principais percepções, obtidas na vivência entre membros da equipe e das instituições apoiadas, acerca do papel dessas pessoas facilitadoras que ajudaram a avançar na difícil arte de inserir-se na vida das instituições:

- Cada visita foi considerada como uma oportunidade de aprendizado por se entender que o facilitador, aprendiz daquela realidade, iria observar o que delimitava suas intervenções e perguntas geradoras.
- Todos os momentos com as instituições constituíam-se em momentos de desenvolvimento, sem que houvesse a necessidade de que as pessoas envolvidas fossem destacadas. As percepções e *insights* a que chegavam acerca das instituições, bem como suas utopias e tentativas de solução, pertenciam a elas.
- Os facilitadores tentavam manter-se na consciência e na compreensão dos seus próprios desconfortos e na observação dos desconfortos alheios, para o que se mantinham atentos também aos movimentos corpóreos das pessoas, individualmente, e dos grupos.
- A observação tentava manter-se focada nas pessoas, por se acreditar que são elas os elementos fundamentais nos processos institucionais e são nelas que as mudanças se processam.

- Os facilitadores tentavam vivenciar o exercício de não se manter em evidência, tanto quanto possível, o que implicava, na maioria das vezes, não estar à frente, mas em ficar nos bastidores.
- Não se trata de apontar soluções de fora, mas em partir do princípio de que as próprias pessoas que estão vivendo as questões são as que estão mais habilitadas para encontrar soluções para elas. Este não é um exercício fácil, pois se tende a buscar respostas prontas, elaboradas por agentes externos, em contextos outros que não pressupõem naturalmente as particularidades das situações vividas na própria instituição.
- Para estimular o engajamento dos indivíduos e a expressão das opiniões de maneira mais livre, lançou-se mão do uso de ferramentas como a contação de histórias e relatos de fatos ocorridos com outros, tentando fazer da pergunta a mais importante ferramenta para deflagrar a reflexão e o debate. Mesmo utilizando outras técnicas para ajudar no processo reflexivo, a pergunta se constituía no elemento que produzia as novas questões e, portanto, desenhava o caminho a seguir:
  - Apoiavam-se as pessoas a desenvolver a capacidade de construir caminhos alternativos para enfrentar a situação em que se encontravam.
  - Tentava-se uma atitude de apoio, sem criar dependência, gerando a confiança de que as pessoas são capazes de ampliar a consciência de si mesmas e de seu contexto e de, assim, ganhar força para lidar com suas questões.
  - Tentava-se ouvir os sons e os silêncios e estar atentos a outras formas de expressão que ultrapassam a verbalização.
  - Não se utilizavam receitas prontas, uma vez que se considerava cada situação como única.
  - Tentava-se demonstrar o reconhecimento de que havia desenvolvimento nos processos de mudança nas instituições, mesmo que aparentemente estes pudessem representar retrocessos a partir de outras leituras sobre esse fenômeno.
  - Tentava-se desmistificar a existência de um caminho dado e certo; mantinha-se a reflexão de que o caminho estava sendo construído.
  - Tentava-se estimular os espaços de reflexão no cotidiano da instituição como ferramenta fundamental para se dar conta do co-

nhecimento ali produzido, o qual se perde na dinâmica do fazer excessivo e ininterrupto, ausente de um momento para refletir sobre o que se faz.

- Tentava-se descobrir, com a ajuda dos indivíduos atuantes nas instituições, qual a consciência que tinham acerca das premissas que norteavam sua prática.
- Tentava-se descobrir exercícios que ajudassem a enxergar o que se vê, em vez de enxergar o que se quer ver. Observação ativa. Lidar com a dor do real.
- Tentava-se ajudar os sujeitos a lidar com os processos de mudança, auxiliando-os a identificar forças de resistência, tensões, padrões...
- Tentava-se confrontar algumas questões, quando necessário. A ideia era não ser complacente. O exercício do monitoramento exigia o amadurecimento dessa relação de apoio e a lida com as próprias contradições.

Num processo como o acima definido, faz-se necessário confiar na capacidade dos indivíduos. Nada é dado de maneira pronta. Nas visitas técnicas, considerações são feitas em formato de perguntas geradoras. Nos Diálogos Ampliados a dinâmica representa uma estrutura que é articulada em torno de provocações reflexivas para colher respostas diversas do grupo.

O que se destaca nesse processo é o quanto se pode colher a partir dessas estratégias de monitoramento, pois, tanto para a instituição apoiadora quanto para as instituições apoiadas, o novo tem possibilidade de emergir e novas iniciativas no caminho da sustentabilidade podem ser idealizadas e implementadas a partir da partilha, fruto do estabelecimento de uma relação de confiança mútua.

Manter a interlocução com uma mesma pessoa ou grupo em cada instituição na ocasião das visitas e dos Diálogos Ampliados possibilitava acessar o mais valioso, o mais verdadeiro, à medida que a relação de confiança tendia a crescer. Nas instituições em que isso não foi possível (onde havia alguma troca mais incipiente entre os interlocutores nas visitas e nos diálogos), o diálogo sempre se remetia ao estabelecimento da confiança até que chegasse ao ponto de os indivíduos contribuírem com o processo de forma desnudada, entendendo do que, de fato, se tratava quando se estabelece uma parceria. Nessas ocasiões, o processo era desafiador, pois demandava retomar a proposta, o que exigia mais tempo dedicado ao repasse de informações, em vez de avanços nas discussões referentes ao processo já deflagrado.

## Conclusões

*“Nossos aprendizados mais importantes não acontecem simplesmente quando enxergamos o mundo de forma diferente, mas principalmente quando enxergamos a nós mesmos – e o nosso papel na criação do mundo – de forma diferente.”*

Adam Kahane (comunicação pessoal com Ursula Versteegen)

A estratégia metodológica adotada pelo programa Desenvolvimento Institucional, fundamentada na apropriação do conceito de desenvolvimento institucional que a norteava, possibilitou tomar-se a prática como ponto de partida no processo de conhecimento. Aprofunda-se a essência do fazer na perspectiva de sua teorização e volta-se a ela com nova postura, de forma cíclica. A tentativa de produzir conhecimento a partir dessa vivência levou a novos níveis de compreensão acerca da noção de desenvolvimento institucional e revelou-se o maravilhamento da dialética – isto é, do diálogo enquanto método de conhecimento – como impulsionadora do aprendizado.

Considera-se que, nas visitas técnicas e nos exercícios dos Diálogos Ampliados, quando se partia da sensorialidade em direção ao conhecimento racional (conceitos, juízos, argumentações), a apropriação do novo era um processo de todos, de cada sujeito envolvido, cuja consciência era revivida nesse espaço de reflexão estratégica. Levar para dentro – este foi o grande achado do programa Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A. Mergulhar, a despeito dos medos e inseguranças, nas próprias limitações e potencialidades e descobrir o invisível.

Nesta jornada algumas descobertas evidenciaram-se:

- A concepção de monitoramento avançou no sentido de se ancorar num conceito, no caso o de desenvolvimento institucional, que norteou sua práxis.
- O processo de monitoramento esteve estruturado sobre uma base comum, mas ousou ir além das ferramentas coletoras e da observação, considerando também a subjetividade como ferramenta.
- Constatou-se que não basta instrumentalização, são necessárias pessoas conscientes, cujo perfil lhes permitam relacionar-se na físuras aberta entre “o amor e o poder” (KAHANE, 2010).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMANI, Domingos. **Mobilizar para Transformar – A mobilização de recursos nas Organizações da Sociedade Civil**. São Paulo: Peirópolis; Recife: Oxfam, 2008.

BARTLE, Phil. Folheto de workshop traduzido por Débora Almeida Nogueira. **O que é monitoramento e avaliação**. Disponível em: <http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/indexp.htm>. Acesso em 30/04/2013.

HURTADO, Carlos Núñez. **Permiso para Pensar – Educación popular: propuesta y debate**. Revista América Libre, número 2, Buenos Aires, 1998.

INSTITUTO C&A. **Estudo de Cenário – Resumo Executivo**. Área Desenvolvimento Institucional e Comunitário – Programa Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A, 2009.

KAHANE, Adam. Poder & Amor – **Teoria e Prática da Mudança Social**. São Paulo: Senac, 2010.

SILVA, Rogério. **Ensaio: Intervir em Processos de Desenvolvimento** – Algumas Notas. Profissão: Desenvolvimento / A arte e o ofício de ajudar o mundo a mudar. São Paulo: Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social – com colaboração de Sebastião Guerra e Alexandre Botelho (Merrem). Sem data registrada.

KAPLAN, Allan. **Artistas do invisível – O processo social e o profissional de desenvolvimento**. São Paulo: Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social e Editora Fundação Peirópolis, 2005.





## CAPÍTULO IV

# PRÁTICA





### OBSERVATÓRIO DE FAVELAS

Observatório de Favelas: a construção de si com o outro

### ICOM – INSTITUTO COMUNITÁRIO GRANDE FLORIANÓPOLIS

Desenvolvimento institucional para desenvolvimento comunitário:  
o caso do Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICom)

### ICE-MA – INSTITUTO CIDADANIA EMPRESARIAL DO MARANHÃO

Instituto de Cidadania Empresarial do Maranhão: desenvolvimento institucional  
em uma década de trajetória

### AIC – ASSOCIAÇÃO IMAGEM COMUNITÁRIA

Comunicação, identidade e diálogo com a imprensa: a experiência da  
Associação Imagem Comunitária (AIC)

### ADEIS – ASSOCIAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO INTEGRADO E SUSTENTÁVEL

A relevância dos processos de gestão e comunicação no desenvolvimento institucional:  
o caso da Adeis

### ASSOCIAÇÃO BARRACA DA AMIZADE

Identidade e governança no desenvolvimento institucional da Barraca da Amizade

### ACES – ASSOCIAÇÃO COMUNITÁRIA DO ESPÍRITO SANTO

O desenvolvimento institucional como produtor de sentido das práticas:  
o Projeto Faces

### AEC – AÇÃO EMPRESARIAL PELA CIDADANIA

Aí o empresário falou: “Isso me interessa!”. A influência do Lidera no empoderamento da  
governança institucional e na identidade do Instituto Ação Empresarial pela Cidadania

### SOCIEDADE ALFA GENTE

Sociedade Alfa Gente: desafios da identidade e da gestão

### CECOR – CENTRO DE EDUCAÇÃO COMUNITÁRIA RURAL

Protagonismo juvenil rural nos processos de comunicação do  
Centro de Educação Comunitária Rural

## OBSERVATÓRIO DE FAVELAS

# OBSERVATÓRIO DE FAVELAS: A CONSTRUÇÃO DE SI COM O OUTRO

Jorge Luiz Barbosa, Elionalva Sousa Silva e Mariana de Araújo e Silva

O presente artigo relata a experiência do Projeto de Desenvolvimento Institucional do Observatório de Favelas, que contou com o apoio do Instituto C&A no decorrer de sua realização. O relato em causa identifica os desafios da instituição, tanto no que diz respeito às suas linhas de atuação, como no que concerne ao relacionamento com os parceiros e a sua inserção qualificada em territórios populares.

A partir das demarcações dos desafios, mobilizamos a organização para um percurso de mudanças, investindo em um novo desenho conceitual e estratégico de desenvolvimento institucional. Nesse movimento, a comunicação ganhou centralidade teórica e prática, sobretudo no sentido de compartilhar a tessitura de identidades e integrar práticas diferenciadas no território.

Ao eleger a comunicação como eixo estruturante do Projeto de Desenvolvimento Institucional, o Observatório de Favelas buscou inovar a sua concepção de gestão e de sustentabilidade, na qualidade de uma organização da sociedade civil e na sociedade civil. Portanto, o relato a seguir significa o empenho da nossa instituição diante do desafio da construção de si com o outro.

### **Sobre a identidade do Observatório de Favelas**

O Observatório de Favelas do Rio de Janeiro constituiu-se em 2001, como um programa do Instituto de Estudos, Trabalho e Sociedade (IETS) e com o apoio institucional da Fundação Ford. A partir de agosto de 2003,

em função da ampliação progressiva de suas ações, tornou-se uma entidade autônoma, estando constituída como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip).

A produção do conhecimento sobre as favelas, tendo como perspectiva uma ação pública no campo do Direito à Cidade, é marca de registro do Observatório de Favelas desde sua origem. É justamente nesta linha de atuação que a organização vem construindo a sua identidade e estabelecendo diferentes parcerias com instituições governamentais e da sociedade civil.

Localizado no bairro Maré, na cidade do Rio de Janeiro (RJ), o Observatório de Favelas tem como missão formular metodologias de trabalho e articular práticas sociais em espaços populares (favelas e periferias), que contribuam para a formulação e integração de políticas públicas para a superação das desigualdades sociais. A instituição se mobiliza na direção da promoção de uma cidadania participativa e plena. Sua relação com as comunidades populares se dá através de parcerias com instituições locais para o desenvolvimento de ações, fortalecendo, desse modo, a efetividade e a sustentabilidade dos programas e projetos que elabora e atua.

A entidade é integrada por pesquisadores, profissionais e estudantes vinculados, em sua maioria, a diferentes instituições acadêmicas e organizações comunitárias. Seus principais coordenadores são moradores ou ex-moradores de comunidades populares do Rio de Janeiro, que atingiram uma formação universitária e conseguiram preservar seus vínculos e identidades com seus territórios de origem. A direção da instituição é composta pela Coordenação Geral, Coordenação Executiva e Conselhos (Gestor e Fiscal) e Assembleia Geral, instâncias com atribuições específicas, porém articuladas em um modelo de governança participativa.

O Observatório de Favelas define a sua estratégia de sustentabilidade de projetos e programas com ênfase na atuação em redes colaborativas interinstitucionais, compartilhando experiências de financiamento, gestão e realização de ações. No plano da sustentabilidade institucional tem-se preconizado as parcerias de longo prazo, em termos de desenvolvimento da organização, capacitação da gestão e mobilização de recursos.

A busca por uma sociedade democrática que supere as desigualdades socioeconômicas e as distinções territoriais de direitos desenha os percursos e, sobretudo, estabelece os compromissos institucionais do Observatório de Favelas. Portanto, o Observatório de Favelas se coloca como um ator na construção de uma agenda afirmativa de Direitos à Cidade, fundamentada na (re)significação do papel e do lugar das favelas no âmbito das políticas públicas.

Ao privilegiar os espaços populares (favelas e periferias) como referência de uma agenda democrática para a cidade, o Observatório de Favelas incorpora diferentes linhas de ação em seus programas e projetos institucionais. Destacam-se entre estas:

1. A **formação** de quadros técnico-políticos nas comunidades populares, buscando a criação de sujeitos ativos e propositivos no campo da formulação, acompanhamento e avaliação de políticas públicas sociais.
2. A produção e difusão do **conhecimento** sobre as favelas e as cidades, tendo em vista a construção de uma agenda democrática de transformação urbana e social.
3. A **comunicação** de experiências e metodologias de garantia de direitos sociais desenvolvidas nos espaços populares.
4. A **assessoria** a instituições de perfis diversos – ministérios, prefeituras e organizações da sociedade civil – no campo do diagnóstico social, do monitoramento e avaliação de políticas sociais.

As linhas de atuação do Observatório de Favelas possuem como desafio comum a superação das representações hegemônicas sobre os espaços populares e seus moradores, historicamente estabelecidas por uma concepção *sociocêntrica*, instituída por grupos sociais distintos dos presentes na periferia e nas favelas. Neste *modo de olhar*, os espaços populares são definidos genericamente como territórios sem lei, ordem ou civilidade. E, como decorrência de marcação estereotipada dos espaços populares, os seus moradores são pensados e tratados em uma perspectiva subalternizada e reduzidos às suas “carências” materiais.

Essas representações dominantes, além de reproduzirem estigmas há mais de um século, também limitam o reconhecimento dos moradores de origem popular como cidadãos plenos, gerando inclusive políticas públicas incompletas e fragmentadas que não superam desigualdades sociais e distinções urbanas. É nesta construção material e simbólica de extremada complexidade que o Observatório de Favelas se inscreve e busca se constituir como uma organização ativa, crítica e proponente, buscando contribuir com uma agenda de direitos para a transformação da cidade.

A construção da identidade institucional tem sido, portanto, uma marca de nosso percurso, pois é com esta que nos mostramos, nos desafiamos e nos encontramos no mundo da vida, na cidade e nas favelas. O desafio para nós não era apenas de um discurso crítico, mas sim da construção

de diálogos compromissados com mudança e de práticas fundadoras de novos compromissos sociais.

Para assumir os desafios propostos, o Observatório de Favelas vem construindo a sua identidade institucional por meio da elaboração e execução de programas e projetos em quatro campos principais: direitos humanos, desenvolvimento territorial, cultura e comunicação.

Em cada campo de atuação são desenvolvidos programas e projetos temáticos afins, buscando dar consistência conceitual e metodológica ao trabalho realizado, assim como contribuir para criação de redes sociais de mobilização e intervenção política, sobretudo no que se refere à expansão do exercício dos direitos da cidadania.

No campo direitos humanos, o Observatório de Favelas implementa desde 2004 o programa *Rotas de Fuga – ações integradas para crianças e jovens que trabalham no tráfico de drogas e seus familiares*, fruto da articulação de organizações nacionais e internacionais (Unicef, OIT, Icco). A experiência do programa *Rotas de Fuga* originou o *Programa Nacional de Redução da Violência Letal Contra Crianças, Adolescentes e Jovens*, construído em parceria com a Secretaria Especial de Direitos Humanos e o Unicef, abrangendo onze regiões metropolitanas como objeto de estudos e acompanhamento de políticas governamentais de segurança.

No campo desenvolvimento territorial, o Observatório de Favelas tem como objetivo promover a formação e a consolidação de atores, conteúdos e parcerias relacionados aos espaços populares, capazes de intervir para transformar a sociabilidade urbana no Rio de Janeiro. Destaca-se nesse percurso o programa *Conexões de Saberes: Diálogos entre a Universidade e as Comunidades Populares*, desenvolvido em parceria com a Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade do Ministério da Educação (Secad/MEC), em 33 universidades federais brasileiras<sup>1</sup>.

Tendo como parceiro o Ministério dos Esportes, o Observatório de Favelas desenvolveu o *Projeto Legado Social dos Jogos Pan-Americanos*, cujo objetivo era aproveitar a realização dos Jogos no Rio de Janeiro em 2007 para atrair uma maior atenção para os espaços populares da cidade, historicamente desprestigiados pelos poderes públicos. O *Legado Social dos Jogos Pan-Americanos* promoveu ações de pesquisa, como o Diagnóstico Social e Esportivo em 53 Favelas Cariocas, publicado em dois volumes, e realizou a

1 UFBA, UFPB, Ufal, UnB, UFG, UFMG, UFPE, Unir, UFRR, UFSC, UFSCar, Ufac, Unifap, Ufam, UFCE, Ufes, Unirio, Ufma, UFMT, UFMS, Ufa, UFPR, Ufpi, UFRB, UFRJ, UFRN, UFRGS, UFS, UFT, Univasf, UFF, UFRPE e UFRRJ.

cobertura fotográfica do ParaPan, expondo seus resultados no sítio Legado Social dos Jogos Pan-Americanos, criado pelo Observatório de Favelas.

Em setembro de 2007, o Observatório de Favelas iniciou o projeto *Uma Agenda para a Democracia e o Desenvolvimento Sustentável – Rio Democracia 20 anos*. Fruto de um convênio com a Petrobras, o projeto realizou um inventário das políticas sociais aplicadas no Grande Rio desde a promulgação da Constituição, há 20 anos, e também uma análise dessas ações como experiência de afirmação de direitos sociais nos municípios que compõem o arco metropolitano do Rio de Janeiro.

No campo cultura e comunicação, o Observatório de Favelas realiza desde 2005 o projeto Escola Popular de Comunicação Crítica (Espocc), que oferece a jovens e adultos com o ensino médio completo, moradores de espaços populares do Rio de Janeiro, acesso a diferentes linguagens, conceitos e técnicas na área da comunicação. O objetivo é formar esses estudantes como comunicadores populares e multiplicadores desse conhecimento, contribuir para que eles exerçam a sua cidadania de forma plena.

Em decorrência das demandas de aperfeiçoamento da formação oferecida pela Espocc, o Observatório de Favelas passou a desenvolver, em 2006, a Escola de Fotógrafos Populares, construindo processos de produção e de exposição – por meio da fotografia – da história cotidiana das comunidades populares e, ao mesmo tempo, contribuindo na construção de habilidades profissionais para jovens oriundos de favelas cariocas.

Destacamos como resultado da Espocc e da EPF o fortalecimento e a ampliação da agência e do banco fotográfico *Imagens do Povo*. O programa *Imagens do Povo* produz e armazena fotos de espaços populares, sobre temáticas diferenciadas, e de assuntos relacionados aos direitos humanos. Os fotógrafos que trabalham para a agência são, em sua maioria, moradores de comunidades e todos cursaram a Espocc e a Escola de Fotógrafos Populares.

Os programas, projetos e ações inscritos em cada campo de atuação do Observatório de Favelas são representativos da pluralidade de suas metodologias de trabalho, da amplitude de suas parcerias e da diversidade de escalas territoriais de sua inserção. Por outro lado, as ações revelam a construção permanente de nossa identidade institucional.

### **Desafios para o desenvolvimento institucional integrado**

A diversidade de projetos e programas em cada campo de atuação passou a colocar o Observatório de Favelas em cenários de desafios, especialmente para sua política institucional.

O primeiro desafio estava posto em termos da verticalização dos projetos e programas em seus conceitos, metodologias e territórios de atuação.

A necessidade de focalizar as ações para cumprir com efetividade os objetivos e metas propostos conduziu a um aperfeiçoamento significativo dos projetos e programas, permitindo inclusive um acúmulo de experiências relevantes, tanto do ponto de vista da execução das ações previstas, como também do amadurecimento pessoal e profissional de seus participantes.

Contudo, a focalização como atributo das exigências dos compromissos com a qualidade, com a efetividade e com a eficácia das ações e, evidentemente, da imperiosa atenção às especificidades dos grupos sociais e seus territórios, contraditoriamente, implicava riscos da perda da *horizontalidade* do fazer cotidiano da instituição em sua totalidade orgânica.

Identificamos que a atenção especializada para o desenvolvimento de programas e projetos revelava-se como fundamental para o cumprimento da missão institucional. Entretanto, ele passava a exigir um movimento de integração cada vez mais complexo e mais dinâmico para possibilitar sinergias, envolvimento e diálogos que potencializassem as experiências coletivas no âmbito da instituição e dos territórios de vivência das ações.

Tratava-se de uma decisiva tomada de posição diante das exigências de atenção às especificidades de cada projeto e programa para que estas não constituíssem um processo de fragmentação da instituição em seu sentido prático. Para superar a situação-limite era preciso trabalhar interfaces, mobilizar atores para momentos de encontros permanentes e instituir práticas integradoras dos projetos e programas *intra* e *intercampos* de atuação (direitos humanos, desenvolvimento territorial, cultura e comunicação), buscando uma organização articulada em *fluxos* de práticas, ações e informações que permitissem o desenvolvimento compartilhado da instituição como um todo.

O segundo desafio estava inscrito no âmbito dos desdobramentos concretos de potencialização e sustentabilidade das ações do Observatório de Favelas no campo da realização dos programas e projetos.

As diferentes escalas geográficas de atuação do Observatório de Favelas (local, metropolitana, regional e nacional) consolidaram a abrangência e a referência de seu trabalho. Esse alargamento de horizontes mobilizava um conjunto de sujeitos e atores sociais diferenciados e, por consequência, agendas propositivas no campo das políticas sociais que superavam o escopo dos projetos e programas. Os próprios desdobramentos significativos das ações estabeleciam novos patamares de gestão, mobili-

zação e integração particulares ao Observatório de Favelas em sinergia com os atores do território.

Questões decisivas emergiram: como trabalhar de modo amplo com o público inserido em nossos projetos e programas (em sua maioria constituído por jovens), sobretudo no sentido de estimular seu protagonismo e sua criatividade nos diferentes momentos de realização (incluindo a formulação e avaliação)?; como mobilizar os parceiros institucionais para a continuidade e sustentabilidade dos projetos e programas?.

Diante deste cenário de desafios foi elaborado um novo percurso de desenvolvimento institucional, conceitualmente orientado pela construção *de si com o outro*, pelo qual o Observatório de Favelas pôde aprimorar-se como ator social que promove a comunicação como política de construção de redes integradas e colaborativas.

### **A comunicação como campo estratégico do desenvolvimento institucional**

Como afirmado anteriormente, o Observatório de Favelas vem materializando seus compromissos no campo dos direitos humanos, do desenvolvimento territorial, da cultura e da comunicação. Estes campos de atuação são cerzidos em nossas práticas e território com outros sujeitos sociais e, uma vez tecidos, constituem a matriz do desenvolvimento institucional.

A comunicação possui, nesse movimento de construção de *si com o outro*, um importante papel na produção de uma linguagem crítica, propositiva e criativa, no sentido da demarcação de um *espaço de representações* que abrigue as favelas em sua diversidade, pluralidade e diferença. De fato, o acesso a novas linguagens, quando trabalhadas numa perspectiva humanista e democrática, permite a produção de novas formas de olhar para o outro, de conhecimento da diferença e reconhecimento da alteridade do *ser em sociedade* em suas dimensões éticas e estéticas.

Cabe reconhecer que a comunicação é uma atividade sociocultural que envolve a produção, transmissão e recepção de representações do mundo. Podemos afirmar, então, o papel estratégico da comunicação no cenário contemporâneo, sobretudo quando aproxima sujeitos sociais distantes e diferentes, mediante as redes interpessoais e intergrupais, favorecendo a formação de estilos de vida solidários e generosos.

Portanto, não é exagero considerar que uma agenda de intervenção política e social na cidade – e mesmo em cenários territoriais mais amplos – exige uma ação consistente e inovadora no campo da comunicação, principalmente quando reconhecemos que os dispositivos tecnológicos de mídia

são hoje os pilares sobre os quais se realizam as dinâmicas de poder dos fluxos globais (econômicos, culturais e políticos).

As instâncias do mundo moderno onde se realizavam as mediações socioculturais responsáveis pela formação do sujeito gradualmente perdem a sua força de significação: a escola, a Igreja, o Estado, a família, os partidos e os sindicatos. É a mídia quem assume de maneira cada vez mais efetiva o papel da educação, da formação das subjetividades e das formas de pensar e sentir o mundo, contraditoriamente realizando um trabalho que, em última instância, tem representado muito mais os interesses do mercado do que os da sociedade como um todo.

Estas questões ganham contornos mais dramáticos quando se observa que espaços populares são predominantemente marcados por representações que reproduzem os *signos* de ausência, as *falas* do preconceito e os *estigmas* de banalização da vida. No jogo da dominação social, são hoje os dispositivos de mídia que se apropriam, confirmam e disseminam formas estéticas e discursivas que pouco ou nada têm a ver com o cotidiano desses grupos. É todo um aparato de produção social sem compromisso com um aprofundamento de formação ético-política, com a valorização do patrimônio cultural local ou fortalecimento de instâncias de identidade territorial.

Ao se pensar um projeto que possui em seu cerne a ideia de emancipação social através da garantia de direitos, na ampliação do espaço-tempo da participação cidadã e na mobilização de comunidades políticas para atuar a partir de valores éticos, é indispensável pensar as estratégias de comunicação. Na verdade, o que se busca é um projeto habilitado a fazer uso de diversas formas de linguagem e produções estético-discursivas capazes de interagir com o campo-consciência da população local, no sentido de construção de sujeitos políticos ativos, capazes de interferir na realidade de suas comunidades. Uma proposta de comunicação que respeite e seja adequada às peculiaridades e condicionamentos cognitivos dos moradores de espaços populares – e que possa mesmo ampliar esse campo cognitivo para outras esferas de produção da vida como experiência urbana, criando condições para a criação de novas formas de percepção da realidade social e, acima de tudo, como conteúdo de um novo espaço de representações e experimentações de relações solidárias.

É sob o ponto de vista das possibilidades concretas dos espaços populares que apostar na tessitura de ações coletivas e organizadas – porém criativas e autônomas – significa investir na materialização de redes integradas e colaborativas, contemplando três dimensões principais:

1. A mobilização de sujeitos sociais em esferas de participação, com os objetivos de instituir experiências coletivas de aprendizado virtual/presencial e de consolidar a geração/difusão compartilhada de metodologias, saberes e práticas sociais nos espaços populares.
2. O reconhecimento da complexidade dos entornos territoriais das redes sociais, uma vez que requerem continuamente soluções criativas para respostas às demandas eleitas e às ações em curso no território por meio de instituições, grupos e indivíduos.
3. A dinâmica de relacionamentos, ligações e conexões, em virtude da autonomia dos participantes em um campo propositivo comum e da construção da sustentabilidade das ações no território.

A mediação para o alcance dos propósitos institucionais do Observatório de Favelas implicava investimentos em *redes integradas e colaborativas de comunicação*, como dispositivos sociais de invenção de metodologias e práticas que permitissem aos diferentes sujeitos coletivos e individuais a elaboração de novas linguagens, valores e práticas em ambientes compartilhados.

Consideramos que as redes colaborativas são movimentos de pertencimento que envolvem indivíduos, grupos e instituições de modo participativo e em torno de princípios, percepções e vivências construídas em cenas compartilhadas. As redes se estabelecem por relações horizontais e interconexas que constituem o ser público de seus participantes, para além da soma de afinidades e finalidades individuais de seus integrantes e dos projetos específicos nos quais estão inseridos.

Por outro lado, a complexidade inerente à concepção e à experiência prática de redes integradas e colaborativas é um campo de referências de redefinição do espaço público na sociedade atual, sobretudo quando investimos nos avanços da democracia participativa com uma ampla presença dos cidadãos.

### **Tecendo a rede integrada e colaborativa**

Com o Projeto de Desenvolvimento Institucional, o Observatório de Favelas buscou tornar orgânica a relação entre a comunicação institucional e as diretrizes estabelecidas pela identidade da própria organização. A partir disso, decidiu-se que o papel da comunicação seria “sistematizar e acumular conhecimentos, propor e executar as estratégias de comunicação interna e com o público envolvido nos distintos projetos e programas, orientar os profissionais da instituição em processos comunicativos de arti-

culação de ações no território, assessorar as atividades dos diferentes campos de atuação (direitos humanos, desenvolvimento territorial e cultura) e a coordenação geral para a integração da instituição com um todo”. A comunicação possuía, portanto, um papel estratégico integrador para a organização como um todo e para a afirmação compartilhada de sua identidade.

A primeira decisão tomada no sentido de efetivar essa transformação foi a completa reformulação da comunicação institucional. Uma nova equipe assumiu essa função, dispondo de novos equipamentos e até mesmo de um novo espaço físico para trabalhar. Novas diretrizes foram estabelecidas e deram origem ao documento interno “Procedimentos de comunicação do Observatório de Favelas”.

Nesta nova fase, a comunicação interna passou a ser pautada por uma preocupação de superar a sobreposição de papéis e informação e a fragmentação nas atividades realizadas no âmbito dos projetos e programas e no âmbito de cada campo de atuação. Fragmentação e sobreposição significavam até aquele momento sobrecarga de trabalho para alguns, pouca visibilidade para a instituição e falta de diálogo entre os diversos atores da instituição, parceiros e na própria ação no território.

Buscou-se ativar processos de comunicação que privilegiassem experiências significativas em atividades presenciais com os diferentes atores envolvidos nas ações, promovendo experiências de avaliação de processos e não exclusivamente de resultados ou metas alcançadas. Para tanto, a comunicação permanente se fazia indispensável, indicando a construção de mediações integradoras entre os atores sociais e institucionais envolvidos.

Entretanto, essa estratégia de comunicação não poderia ser dicotômica. Ou seja, uma comunicação voltada para dentro da instituição e outra voltada para um público externo. O desafio estava em construir uma política de comunicação *de si com o outro*.

Por outro lado, o relacionamento do Observatório de Favelas com a imprensa passou a ser ativo, isto é, baseado na certeza de que a instituição deveria pautar os meios com os temas que acreditava serem importantes para o debate público. Não se trata aqui somente da conquista de espaços eventuais na mídia, mas da definição de antemão de assuntos e ângulos dos quais o Observatório de Favelas queria ser porta-voz. A comunicação passou a ser a engrenagem implementadora de um plano de relacionamento com a imprensa, cujo conteúdo o Observatório de Favelas já formulava, mas muitas vezes não divulgava ou divulgava mal.

A superação dos limites apontados era decisiva, uma vez que preci-

sávamos comunicar de modo mais abrangente e consistente a nossa identidade institucional. Afinal, apresentar *quem somos, o que fazemos e de que modo fazemos* são passos decisivos para a construção de diálogo e práticas colaborativas.

Para além da relação com a imprensa, toda a face pública da organização foi reformulada. A intenção já não era ver a comunicação como um instrumento apenas para difusão de conceitos. Mas constituí-la a partir dos conceitos da instituição e de seu relacionamento com parceiros e os territórios de sua atuação. A comunicação institucional passou a intervir na vida orgânica do Observatório de Favelas como um todo e não apenas refletir suas ações para o público externo.

Foi com esse espírito que foi pensada a reformulação da página institucional na internet e que em setembro de 2008 foi lançado o portal do Observatório de Favelas, incluindo o seu novo site, o Observatório Notícias & Análises. Este último trata-se de um centro virtual de notícias e produções, de diferentes perfis, sobre comunidades populares, ações socioculturais nesses espaços e políticas públicas urbanas. O site se propõe como uma fonte de consulta sobre indicadores e dados das favelas e uma plataforma para produções culturais e intelectuais dos espaços populares no Brasil, com o intuito de contribuir para uma rede nacional e virtual de informações e análise sobre desenvolvimento sustentável, direitos humanos, comunicação e cultura.

O ambiente Observatório Notícias & Análises não é uma página de notícias e artigos de caráter institucional, mas, ao contrário, de reportagens e relatos de interesse público sobre a cidade. O ambiente Observatório Notícias & Análises se esforça para difundir conteúdos elaborados por indivíduos e grupos que desafiam os estereótipos predominantes sobre as favelas e os seus moradores, que criam experiências de exercício de cidadania na sua comunidade ao intervirem no campo das mídias e da comunicação, trabalhando na perspectiva de possibilitar a emergência de outras percepções dos espaços populares e de seus moradores, assim como de práticas para novas referências para efetivação de direitos fundamentais da cidadania

Em 2010, a página do Observatório Notícias & Análises foi reconhecida como um importante veículo de comunicação popular, ganhando o prêmio de Mídia Livre, categoria de abrangência nacional, oferecido pelo Ministério da Cultura aos principais sites de mídia livre do país. A premiação deu-se por conta da atualização diária de notícias, galeria de imagens, seção de vídeos e textos produzidos pela equipe de comunicação do Observatório de Favelas, além de disponibilizar as publicações geradas pelos

projetos e programas, os artigos de seus colaboradores e entrevistas com diferentes ativistas dos movimentos sociais.

Além da nova página, quatro novas ações foram fundamentais para o estabelecimento desta nova fase: boletim eletrônico; inserção nas redes sociais; sistematização de conteúdo da mídia; e Projeto Mídia e Favela.

O boletim eletrônico, com conteúdos do site do Observatório Notícias & Análises, é atualmente enviado para mais de 12 mil endereços eletrônicos, que foram cadastrados em nossa página na internet. O boletim, enviado quinzenalmente, foi a primeira ferramenta de interação com os leitores do site e possibilitou a veiculação das produções e programas sociais de formação em comunicação e de meios locais de informação. O boletim serve como uma espécie de comunicado aos leitores de que nossa página está sendo continuamente atualizada com novas informações, notícias, análises e artigos.

Quase um ano após o lançamento do site Observatório Notícias & Análises, a equipe do Observatório criou a conta na rede de microblogs Twitter, o @defavelas ([twitter.com/defavelas](https://twitter.com/defavelas)). Por ser mais dinâmico, o Twitter possibilitou de fato uma maior interação com leitores, ao mesmo tempo que permitiu maior visibilidade aos produtos do Observatório Notícias & Análises. Mais do que difundir pelo nosso canal nossas produções e interagir com leitores que perguntam, questionam, reclamam e elogiam, a rede serviu também para que outras pessoas com conta no Twitter difundissem nossos conteúdos. Isso ampliou significativamente nossa abrangência. Em apenas seis meses, o @defavelas já possuía mais de quatro mil seguidores (usuários do Twitter que acompanham as atualizações do Observatório de Favelas). Ao mesmo tempo, o acesso ao site do Observatório de Favelas aumentou exponencialmente a partir da criação da conta no Twitter. Atualmente são mais de seis mil seguidores, com um crescimento de 50 novos adeptos por semana, totalizando uma média de 200 novos seguidores por mês.

Além da divulgação das ações do Observatório de Favelas e das notícias veiculadas no Observatório Notícias & Análises, a ferramenta também serve para divulgar ações e notícias de outros projetos, como o Programa de Redução da Violência Letal, que tem um site próprio, e ajuda a difundir informações no Twitter do projeto Imagens do Povo (@[imagensdopovo](https://twitter.com/imagensdopovo) – [twitter.com/imagensdopovo](https://twitter.com/imagensdopovo)), que tem administração própria. Mais do que as notícias do site e dos projetos da instituição, o Twitter também se colocou como uma ferramenta interativa com leitores e serviu à replicação de notícias e informações de sites de instituições

parceiras, com notícias de relevância sobre as temáticas trabalhadas pelo Observatório de Favelas.

Dando sequência à inserção nas redes sociais, em junho de 2011 o Observatório de Favelas também criou uma página no Facebook, onde segue a mesma lógica do Twitter, difundindo as notícias do site e temas relevantes de instituições e organizações parceiras, além de notícias sobre os temas que se relacionam com as temáticas do Observatório de Favelas.

O Observatório de Favelas ocupa um lugar privilegiado no debate sobre a metrópole do Rio de Janeiro. Tomando em conta as transformações que a cidade vem sofrendo desde 2010 e que deve sofrer ainda ao longo dos próximos anos, por conta da Copa do Mundo de 2014 e dos Jogos Olímpicos de 2016, a comunicação institucional começou a preparar um *clipping* diário (seleção de notícias veiculadas na imprensa) específico sobre essa transformação, no intuito de acompanhar cada passo das mudanças que ocorrem na cidade. Esta é uma fonte de pesquisa que se tem mostrado útil para os integrantes da própria instituição (principalmente quando têm que se posicionar externamente sobre um determinado tema), para a produção de notícias e também para pesquisadores visitantes.

Em 2011, o Observatório de Favelas, em parceria com a Fundação Ford, lançou o projeto Mídia & Favela. Trata-se de um levantamento de veículos de mídia alternativa em favelas e espaços populares da região metropolitana do Rio de Janeiro. Seu principal objetivo é produzir um diagnóstico sobre estas iniciativas de comunicação popular e, ao mesmo tempo, balanços de como as favelas e espaços populares são representados em três veículos impressos da grande mídia, com diferentes perfis. A perspectiva deste levantamento é: a) contribuir para a construção e legitimação de políticas públicas de comunicação para os espaços populares e favelas; b) propor coberturas mais sensíveis e qualificadas sobre estes territórios; c) estimular a formação de uma rede de atores, instituições e parceiros que trabalham com comunicação em favelas e espaços populares; d) criação de um banco de dados com informações sobre iniciativas de comunicação em espaço populares.

O elenco de ações em pauta demonstra que a política de desenvolvimento institucional se inscreve na caminhada do Observatório de Favelas em busca de uma sociedade mais generosa e, ao mesmo tempo, contribui para a garantia do direito coletivo à liberdade de expressão, por meio da promoção do direito à comunicação, compreendendo que ambos estão interligados e são essenciais para a superação da situação de desigualdade experimentada de forma cotidiana pelos moradores de favelas e de espaços populares.

## Considerações finais

A posição estratégica da comunicação no Observatório de Favelas significou, como vimos, uma importante mudança conceitual para seu desenvolvimento institucional, constituindo, inclusive, o principal pilar de integração das ações tanto no âmbito de projetos e programas, como entre parceiros e nos diferentes territórios de atuação.

As ações desenvolvidas pelo Observatório de Favelas no campo da comunicação estão diretamente ligadas à perspectiva de trabalho em rede. Um projeto está diretamente ligado ao outro, e todos os projetos e programas se relacionam não apenas entre si, mas com outras instituições e redes parceiras, ampliando o campo de difusão de ideias, metodologias e proposições.

A partir do diálogo já criado pela página na internet, pelo boletim eletrônico quinzenal e pela inserção nas redes sociais (Twitter e Facebook), o Observatório de Favelas consegue difundir conteúdos diversos sobre os temas que trabalha, influenciar no debate público e dar voz e visibilidade aos moradores de favelas e periferias, voz até então sem a devida presença nos meios de comunicação hegemônicos.

É importante registrar que o trabalho da comunicação permitiu ampliar o envolvimento prático e sensível de pessoas, sonhos e desejos. Ou seja, para além da promoção de modos sistêmicos de ordenamento institucional, o trabalho realizado fortaleceu sinergias para a construção compartilhada da missão institucional do Observatório de Favelas.

Todavia, a dinâmica do mundo nos acena com novos desafios. O primeiro deles é o da sistematização do trabalho realizado como metodologia de desenvolvimento institucional com ênfase na comunicação, sobretudo com o objetivo do compartilhamento com outras instituições. Este artigo é um passo nesta direção. O segundo se vincula à continuidade da integração e do compartilhamento experimentado diante da indispensável ampliação de diferentes parceiros e das ações no território que envolve a dinâmica dos projetos e programas do Observatório de Favelas. E o terceiro, à construção de modo sustentável da continuidade de redes colaborativas diante da limitação de recursos e da sustentabilidade das instituições da sociedade civil, especialmente as que diretamente estão inseridas em comunidades populares.



# DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL PARA DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO: O CASO DO INSTITUTO COMUNITÁRIO GRANDE FLORIANÓPOLIS (ICOM)

Anderson Giovani da Silva, Erik Persson Souza e Renata Machado Pereira

As transformações ocorridas no universo das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips) brasileiras nos últimos 20 anos, desde a diversificação de suas fontes de financiamento aos modos de relacionamento com o Estado, empresas, institutos e fundações empresariais ou independentes, exigem cada vez mais dessas organizações a busca pelo fortalecimento e pelo desenvolvimento institucional como condição para sua sustentabilidade (SANTOS, 2005).

Essa percepção tem contribuído para o fortalecimento institucional de um conjunto amplo de Oscips que ainda não havia enfrentado de forma mais integral o imperativo do desenvolvimento institucional (DI), compreendido como o conjunto de processos e iniciativas que visam assegurar a realização, de maneira sustentável, da missão da organização, fortalecendo o seu posicionamento estratégico na sociedade (ARMANI, 2001).

Nesse contexto, o Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICom), organização da sociedade civil sem fins lucrativos, com o propósito de pro-

mover o desenvolvimento comunitário por meio da mobilização e articulação de atores locais no território onde atua, tem buscado compreender o perfil das Oscips que operam na região, suas principais contribuições para a comunidade e suas dificuldades, acreditando que o fortalecimento dessas organizações contribui significativamente para levar a cabo sua missão.

A preocupação do ICom em inicialmente conhecer e posteriormente oferecer oportunidades para o fortalecimento das Oscips levou a organização a trilhar os caminhos do desenvolvimento institucional, deparando-se com processos de reflexão que a levaram a (re)pensar a si mesma tanto quanto a estimular esse mesmo movimento nas demais Oscips da Grande Florianópolis.

O objetivo deste estudo de caso é explorar a questão do desenvolvimento institucional, seus desafios e potencialidades, a partir de duas perspectivas: da experiência de trabalho do ICom na questão da promoção do desenvolvimento institucional como estratégia de sustentabilidade das Oscips; e do processo de desenvolvimento da própria instituição em seus primeiros seis anos de atividade, ocorrido em sua maior parte pela participação no âmbito do programa Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A.

O estudo foi feito com base na análise dos documentos da organização, em entrevistas individuais com lideranças de Oscips envolvidas em programas de fortalecimento promovidos pelo ICom e com profissionais que fizeram e têm feito parte da história da organização, acompanhando seus movimentos na busca pelo próprio desenvolvimento institucional. Como resultado, o trabalho procurará apontar elementos para reflexão e ação das Oscips para o desenvolvimento comunitário e sua sustentabilidade.

### **A trajetória do ICom**

O ICom surgiu a partir da reunião de um grupo de pessoas inspiradas pelo contato de uma delas com o movimento das fundações comunitárias<sup>1</sup> em diversos países, como fruto da participação em um programa do Instituto Synergos. Entre os fundadores do ICom estão profissionais liberais, empresários, professores universitários, técnicos e lideranças do Terceiro Setor e profissionais com experiência de trabalho no setor público, que observavam na região da Grande Florianópolis a inexistência de uma organização

---

1 Fundações comunitárias são organizações sem fins lucrativos que buscam melhorar a qualidade de vida em uma determinada área geográfica, apoiando investidores sociais e organizações da sociedade civil, mobilizando pessoas e instituições na promoção do desenvolvimento comunitário. São algumas das características identificadoras das fundações comunitárias: a) a busca por uma melhor qualidade de vida de todas as pessoas em uma área geográfica específica; b) independência do controle ou da influência de outras organizações, governos ou doadores; c) governança formada por um conselho de cidadãos, que reflete a comunidade servida; d) faz doações para outras organizações sem fins lucrativos; e) procura construir uma fonte permanente de recursos para a comunidade – *endowment* (SAKS, 2008).

cuja missão fosse articular os diversos atores locais para criar sinergia entre as potencialidades que eram percebidas no território.

Durante quase um ano antes da fundação do ICom, eram discutidas demandas locais e estratégias de ação, percebendo no conceito de fundação comunitária as características necessárias para facilitar a articulação que se considerava necessária para fortalecer a rede social local. Contribuíram para isto nesse período uma série de visitas e o apoio de outros participantes do programa do Instituto Synergos, como Candace A. Lessa, que teve um papel importante na formação do Instituto Rio, a primeira fundação comunitária estabelecida no Brasil, em 2000; Juraj Mesik, responsável pelo programa do Banco Mundial para apoio ao desenvolvimento de fundações comunitárias; e Shannon St. John, uma das diretoras do Instituto Synergos e profissional experiente na condução de fundações comunitárias nos Estados Unidos. A presença destes profissionais na região estimulou as discussões sobre a aplicação do conceito de fundação comunitária no contexto local e a planejar a formação de um conselho deliberativo que refletisse a diversidade de atores presentes no território – uma das características essenciais das fundações comunitárias – e pudesse contribuir para o estabelecimento da organização na comunidade.

Em 25 de novembro de 2005, com a presença de 16 associados, foi realizada a assembleia geral instituindo o ICom para atuação no núcleo da região metropolitana da Grande Florianópolis, território que compreende nove municípios<sup>2</sup> e abriga aproximadamente 800 mil pessoas (ICOM, 2005). Desde sua fundação o ICom conta, além de seu Conselho Deliberativo, com um Conselho Fiscal, formado por três membros, e uma diretoria composta por quatro ou cinco pessoas voluntárias, que acompanham o dia a dia das atividades da organização, comandadas por uma equipe executiva que procura manter-se com poucas pessoas, mas de qualificação profissional diferenciada.

Como observado anteriormente, no cerne da primeira visão dos fundadores e do Conselho Deliberativo estava o desejo de constituir uma organização capaz de articular e criar sinergia entre o trabalho de organizações e pessoas que atuavam na área social na Grande Florianópolis e ser uma organização inovadora de base local, participante de um movimento global de fundações comunitárias (ICOM, 2006a). Para tal, a missão do ICom foi estabelecida

---

2 A Lei Estadual Complementar nº 162, de 6 de janeiro de 1998, extinta pela Lei Estadual Complementar nº 381, de 7 de maio de 2007, e reinstituída pela Lei Estadual Complementar nº 495, de 26 de janeiro de 2010, orienta que a região metropolitana da Grande Florianópolis envolve os municípios de Águas Mornas, Antônio Carlos, Biguaçu, Florianópolis, Governador Celso Ramos, Palhoça, Santo Amaro da Imperatriz, São José e São Pedro de Alcântara. Fonte: [www.alesc.sc.gov.br](http://www.alesc.sc.gov.br)

como “mobilizar, articular e qualificar investimentos sociais de diversos setores da sociedade para a promoção do desenvolvimento social em Florianópolis”. Suas linhas de ação foram definidas como: a) produção e disseminação de conhecimento sobre a comunidade; b) apoio técnico e financeiro a ONGs que desenvolvem ações na comunidade; c) capacitação e promoção de parcerias para investidores e realizadores de projetos sociais (ICOM, 2006a).

Com relação ao financiamento de sua estrutura e atividades, o ICom contou com a expertise e a rede de relacionamento da então coordenadora-geral, que conseguiu mobilizar recursos para a manutenção do ICom entre os anos de 2007 e 2009 junto a três organizações internacionais – a Fundação W. K. Kellogg, a Fundação Avina e o Global Fund for Community Foundation. Após esse período, passou a cobrir seu orçamento com um mix de apoiadores institucionais, tanto de pessoas físicas como de pessoas jurídicas, taxas administrativas e prestação de serviços (SILVA, 2011).

Com recursos garantidos pelo apoio dessas fundações, o ICom dedicou-se a mobilizar e investir com foco no impacto de curto prazo de suas intervenções na comunidade, disseminando entre doadores locais a estratégia de apoio ao desenvolvimento comunitário. Isto se deu por meio do estabelecimento de fundos de investimento social, compreendidos como esquemas de investimento que permitem, não só a grandes investidores, mas também a pequenos e médios, pessoas físicas e jurídicas com interesse em financiar atividades e estratégias de promoção do desenvolvimento social, vantagens como o compartilhamento de custos de operação e, no caso de investimentos coletivos, a aplicação de um maior montante de recursos do que poderiam ser investidos isoladamente (SILVA, 2007).

Considerando o desejo de criar sinergia entre organizações e pessoas, a primeira demanda foi por entender quem eram, onde estavam e como trabalhavam as organizações da sociedade civil locais. Com esta indagação foi elaborada a primeira iniciativa do ICom, chamada “Mapeamento das ONGs de Florianópolis”, um levantamento pelo qual as organizações foram chamadas a se apresentar, contando um pouco de seu trabalho e sobre quais condições dispunham para realizá-lo. Em um estágio inicial do mapeamento, os resultados dos dados de 175 organizações mostraram que 40% das organizações trabalhavam somente com voluntários e operavam com menos de R\$ 24 mil por ano e 66% não possuíam sede própria. Eram organizações em geral pequenas, com uma base institucional frágil, e 70% delas necessitavam de infraestrutura e capacitação para produzir melhores resultados a partir de seu trabalho (ICOM, 2007).

A partir desse diagnóstico, o Instituto Comunitário Grande Florianópolis desenhou e realizou, em parceria com outras organizações locais e apoio do Instituto C&A, um programa de intervenção no sentido de fortalecer a base institucional das Oscips, chamado Projeto Fortalecer, o qual será descrito na seção 3 deste estudo de caso. Durante este programa e estimulada pelas provocações feitas pelos profissionais do Instituto C&A, a equipe do ICom começou a refletir também sobre seu próprio desenvolvimento institucional, processo que levou a mudanças na visão e missão da organização, além da reorganização de seus eixos de atuação, que serão descritos mais adiante.

No mesmo período em que se empenhava na questão do fortalecimento das organizações da sociedade civil por meio da formação de gestores, o ICom formou seus primeiros fundos de investimento social. Fez isso mobilizando investidores locais e fomentando a doação individualmente – no caso da gestão dos investimentos locais de institutos ligados a empresas, como o Instituto Vonpar, que em 2008 e 2009 investiu quase R\$ 1 milhão para fomentar uma rede de cooperativas de catadores de materiais recicláveis e apoiar sua operação, elevando a renda dos catadores de maneira significativa – ou a doação por meio de fundos comunitários, formados por vários investidores em torno de uma causa específica, a exemplo do Fundo Comunitário para Empreendedorismo Social Jovem, em 2007/2008, que apoiou oito Oscips que trabalham com a juventude e beneficiou mais de 300 jovens, e do Fundo Comunitário para Reconstrução de Santa Catarina, em 2009/2010, que proporcionou às diversas prefeituras do Estado o suporte para elaboração de planos de contingência para cuidado da criança e do adolescente em situação de emergência, apoiou a reconstrução de Oscips para reativar seu atendimento e reconstruiu casas de famílias em situação de alta vulnerabilidade social.

Outra iniciativa que marca a ação do ICom ao longo de seus primeiros seis anos de existência é a aplicação da metodologia dos Sinais Vitais. Desenvolvido no Canadá, o Sinais Vitais é uma iniciativa que articula uma diversidade de atores locais na discussão sobre o desempenho de diversos setores da sociedade em um território, geralmente município, avaliado por meio de indicadores coletados a partir de fontes oficiais. Um comitê multisetorial discute os indicadores e sua materialidade, oferecendo uma pequena reflexão que estimula a comunidade a conhecer mais sobre o assunto e debater questões de interesse público. As informações são publicadas num relatório de fácil compreensão, que é distribuído nas universidades, espaços públicos e na mídia, disseminando seu conteúdo.

Desde 2008 o ICom publica o relatório Sinais Vitais, sendo que nos anos de 2010 e 2011 procurou usar a metodologia focando na situação das crianças e adolescentes nos municípios de Florianópolis (2010) e Palhoça (2011), por demanda dos Conselhos Municipais de Direitos da Criança e do Adolescente desses municípios.

### **O Projeto Fortalecer – a promoção do desenvolvimento institucional nas Oscips**

O Projeto Fortalecer foi um programa estabelecido com a finalidade de promover o fortalecimento institucional das Oscips da Grande Florianópolis, sendo idealizado e realizado pelo ICom em parceria com o Instituto C&A, o Instituto Fonte, a Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, a Unisul, o Instituto Voluntários em Ação e o Instituto Guga Kuerten.

Desenvolvido entre os anos de 2007 e 2008, o programa proporcionou a formação e apoio aos gestores para que pudessem conduzir reflexões internas em cada uma das Oscips participantes. Essas reflexões serviram de subsídio à construção de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), ampliando a capacidade de ação das organizações nas comunidades. Participaram do programa 32 organizações representadas por mais de 60 gestores, sendo que 29 organizações apresentaram, ao final do processo, seus planos de desenvolvimento institucional.

O programa teve como objetivo geral “fortalecer a base institucional das ONGs que atuam nos municípios da Grande Florianópolis, a fim de fomentar a construção de redes e aumentar o impacto positivo do seu trabalho no desenvolvimento sustentável do território” (ICOM, 2009). Seus objetivos específicos foram:

- Oferecer aos gestores de ONGs que desenvolvem projetos sociais e ambientais na Grande Florianópolis a oportunidade de trocar experiências, exercitar novas práticas e adquirir conhecimentos e habilidades pessoais e profissionais que contribuam para a sustentabilidade das organizações nas quais atuam.
- Oferecer assessoria personalizada às ONGs participantes, de modo a qualificar a sua gestão, fortalecer a sua identidade institucional e apoiá-las na comunicação e na construção de parcerias e alianças estratégicas.
- Fomentar a consolidação de uma rede social que promova o trabalho colaborativo entre as ONGs da Grande Florianópolis (ICOM, 2009).

No que se refere à metodologia aplicada, o projeto teve foco na integração entre conceitos, vivências e práticas, por meio de um processo de assessoria contínua e de formação em ação, sendo estruturada para trabalhar três eixos principais do desenvolvimento institucional das Oscips:

- **Eixo da identidade institucional:** quem somos nós e quais os nossos principais desafios? Para que existimos? A quem beneficiamos? O que procuramos transformar e de que forma fazemos isso?
- **Eixo da gestão:** quais instrumentos de gestão podem nos auxiliar a potencializar nossas forças e equacionar nossos problemas?
- **Eixo das relações interinstitucionais e da comunicação:** quais as formas de relação da nossa organização com as demais? Como nos comunicamos? Como construir formas de parcerias, alianças e redes que possam reforçar o nosso trabalho e contribuir para a consolidação do Terceiro Setor na Grande Florianópolis? (ICOM, 2009).

Tais eixos foram trabalhados em: a) encontros de formação mensais, facilitados por profissionais reconhecidos e com vasta experiência na área; b) oficinas de prática com estímulo à consultoria entre pares, constituindo momentos para acompanhamento e assessoria coletiva às organizações na implementação das mudanças necessárias para o seu fortalecimento institucional; c) momentos de avaliação sobre percurso de aprendizagem, objetivando apresentar os resultados obtidos pelas organizações durante o projeto; d) painéis temáticos com especialistas, buscando uma discussão mais geral acerca do fortalecimento do setor na Grande Florianópolis e a formação de uma rede entre as Oscips participantes e demais setores da sociedade; e) assessorias individualizadas para elaboração e implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional, realizadas com profissionais do ICom; e f) criação de um grupo de aprendizagem virtual e formação de banco de referências documentais e virtuais, servindo de subsídio para formação de gestores.

Em termos de atividades e resultados, destacam-se:

- Oito encontros de formação, facilitados por dois profissionais externos e seis da rede de parceiros do projeto, além de um *workshop* de avaliação.
- Sete oficinas de prática, as quais aconteceram em oito sedes de Oscips participantes, permitindo a visita e o contato com a realidade de cada uma delas.
- Um painel temático sobre legislação do Terceiro Setor, aberto a convidados externos.

- Foi criado um e-mail do grupo, fortalecer@grupos.com.br, utilizado até hoje para comunicação entre os participantes.
- Foram distribuídos oito livros a cada organização, além de outros materiais didáticos em cada encontro.
- Houve dois momentos de avaliação, nos quais as Oscips apresentaram a primeira e a segunda versões de seus PDIs, respectivamente.
- Realizaram-se, ainda, três encontros de planejamento, duas reuniões para seleção de participantes, seis reuniões de acompanhamento entre os parceiros e mais dois encontros de avaliação (ICOM, 2009).

Das 32 Oscips que iniciaram o processo, 29 finalizaram e apresentaram planos de desenvolvimento institucional. As organizações participantes fizeram seu ecomapa, possibilitando um conhecimento mais profundo e realista acerca das relações de parceria que estabelecem com o ambiente externo e o valor de suas relações interinstitucionais. Todas as Oscips passaram a conhecer melhor a sua realidade institucional e apresentaram algum movimento em direção ao seu desenvolvimento nas dimensões sociopolítica, técnica ou gerencial, movimentos indicados a seguir, conforme depoimentos dos participantes colhidos no ano de 2009 (ICOM, 2009):

*“O Projeto Fortalecer acaba sendo um marco dentro da organização e recuar é algo que não cogitamos. Inaugurou-se um novo olhar para a prática institucional e aprendeu-se o valor de um questionamento. Assim, o programa Desenvolvimento Institucional é o início de um novo tempo, onde a fé no ser humano é um dos principais ingredientes. As estratégias continuarão sendo incorporadas no dia a dia da instituição, com cuidado para que não se transformem somente em mais um procedimento. Existem muitas coisas que precisam ser aprofundadas, muitas relações que precisam ser estabelecidas, e tudo isso não cabe apenas a um profissional. Isso faz hoje parte da organização.”*

Maristela Aparecida da Silva Trupel,  
Coordenadora do Conselho Comunitário da Ponte do Imaruim

*“O dia em que paramos para uma reunião com todos os membros da associação, voluntários e educadores para analisarmos onde estávamos e aonde queríamos chegar foi muito importante. Esta parada serviu de alerta para uma reflexão sobre a estrutura organizacional, que, embora havendo clareza nos papéis, todos faziam um pouco de*

*tudo, em razão da multiplicidade de ações desenvolvidas pela instituição, gerando um acúmulo de funções e uma sobrecarga na pessoa da presidente. A partir daí, estabelecemos as prioridades da instituição, identificando as dificuldades a serem superadas, através da construção coletiva da árvore dos problemas. Nós, enquanto instituição, entendemos que, com a superação dos problemas identificados, teremos um salto de qualidade.”*

Laura Maria dos Santos,  
Presidente da Associação Pró-Brejaru

*“Parece que estes movimentos [nas ONGs] apontam para um ‘padrão de organização’. Me chamam atenção os verbos mudar, agir, refletir... Existem movimentos que se repetem, padrões de desenvolvimento como mais comunicação, mais transparência, mais descentralização. Há uma grande heterogeneidade de movimentos, mas me parece que o projeto mexeu com todas as organizações, todas se movimentaram.”*

Fátima Costa de Lima,  
Dirigente do Grupo Africatarina de Arte Educação

### **Movimentos do desenvolvimento institucional no ICom**

A partir do Projeto Fortalecer, desenhado para promover o fortalecimento das Oscips da Grande Florianópolis, o Instituto Comunitário Grande Florianópolis trouxe para seu âmbito de trabalho o conceito do desenvolvimento institucional. O programa propôs aos participantes que elaborassem ao longo do processo de formação – realizado por meio de encontros, oficinas e assessoria individualizada – um plano de desenvolvimento institucional, abordando as diversas dimensões das mais de 30 organizações da sociedade civil envolvidas na iniciativa.

O percurso de elaboração do plano exigiu das organizações um (re) pensar da identidade da organização, um diagnóstico da situação na qual ela se encontrava no momento, com um olhar “interno” à estrutura organizacional (incluindo aí a gestão de recursos humanos e financeiros) e também “externo”, considerando seu relacionamento com a comunidade e posicionamento político. Por fim, o programa Desenvolvimento Institucional buscava delinear as estratégias que seriam adotadas pelas organizações para avançar na tarefa do autoconhecimento e de ampliação de sua capacidade de atuar na persecução de suas missões.

Embora o próprio ICom não tenha se submetido ao processo de ela-

boração de um PDI no âmbito do Projeto Fortalecer, a sensibilidade de suas lideranças e a problematização de questões relacionadas ao desenvolvimento institucional levantadas pela equipe do parceiro investidor do projeto, o Instituto C&A, levaram a organização a um processo de “olhar para dentro”. Assim, ao discutir o desenrolar do programa de fortalecimento das organizações da sociedade civil, as ponderações sobre os processos de desenvolvimento institucional ocorridos nas organizações reverberaram na equipe do ICom, provocando uma série de indagações, inicialmente sobre a configuração de seu organograma na área executiva e questões relacionadas à gestão e, com o passar dos anos, questões de identidade, como o papel da diretoria e do conselho.

As reuniões de discussão do andamento do Projeto Fortalecer, ocorridas entre os anos de 2007 e 2008, deram origem a uma série de propostas, por parte da equipe técnica, para a estrutura organizacional do ICom. A operação das atividades do ICom já era desenhada em eixos que buscavam organizar as diversas ações realizadas. A nomenclatura desses eixos se alterava de tempos em tempos, mas referiam-se sempre ao apoio às organizações da sociedade civil, ao fomento ao investimento social e à produção e disseminação de conhecimento. A coordenação de cada um desses eixos era alvo constante de debate, e entre os pontos em questão estava a estrutura de custo da organização, que buscava manter-se baixa para focar os investimentos no desenvolvimento de suas iniciativas e também para o melhor aproveitamento das competências das pessoas integradas à organização.

Encarar os coordenadores das ações mais significativas de cada eixo como responsáveis por ele foi um processo quase automático, já que os eixos refletiam as iniciativas, essas sim com coordenadores definidos e contratados como consultores. Isso só foi possível porque os coordenadores desenvolveram com o ICom um relacionamento mais profundo do que o de contrato de trabalho, um compromisso para com o sucesso da organização, evidenciado por vários dos entrevistados.

Um dos marcos no processo de desenvolvimento institucional do ICom foi um encontro realizado em janeiro de 2009, reunindo por um dia a equipe executiva (sete pessoas), membros da diretoria, do conselho do ICom e sócios-fundadores (cinco pessoas) para que se fizesse um debate ampliado sobre a identidade e as ações do ICom, planejando as atividades daquele ano. No encontro os participantes fizeram um resgate histórico da instituição, lembrando as intenções dos fundadores e o que foi construído desde o ano de 2005, quando se iniciou o movimento pela sua criação.

Nesse momento verificou-se a necessidade de se esclarecer a visão do

ICom, que partia do desejo de criar uma organização capaz de articular os diversos atores locais. As discussões deram forma a uma visão – em vigor atualmente – que retrata em muito a preocupação cotidiana do momento com a qualidade técnica: “tornar-se referência, para investidores e organizações comunitárias, na gestão de recursos, transparência administrativa e qualidade técnica de investimentos sociais”.

A missão recebeu uma nova formulação, uma vez que se percebeu que o principal objetivo do ICom não era de fato mobilizar ou articular investidores e organizações da sociedade civil, como enfatizava a missão até então em vigor. A razão de ser da instituição havia sido, e deveria ser, segundo os participantes do planejamento, a promoção do desenvolvimento comunitário, sendo que mobilização e articulação eram meios pelos quais se buscava esse desenvolvimento. A missão do ICom ficou definida como “promover o desenvolvimento comunitário por meio da mobilização e articulação de investidores e organizações sociais”.

Também os eixos de ação receberam uma denominação compartilhada: produção e disseminação de conhecimento, fortalecimento institucional de ONGs e a gestão de investimentos sociais na comunidade. As pessoas envolvidas em cada um dos eixos se responsabilizaram por fazer seu planejamento atual, incluindo metas, principais atividades e orçamento estimado para o ano. Poucos meses depois, os planos e sugestões elaborados a partir da reunião foram validados em assembleia geral.

Ao longo dos dois anos seguintes, novas mudanças ocorreram na instituição, sempre a partir de reflexões e necessidades da equipe técnica e em menor, mas importante, intensidade da diretoria, bem como em virtude de oportunidades vislumbradas. Nesse período a principal iniciativa envolvendo a promoção do desenvolvimento institucional das organizações veio de uma demanda das instituições que participaram do Projeto Fortalecer, preocupadas em posicionar-se diante do contexto de desconfiança sobre as organizações da sociedade civil que se instalava regional e nacionalmente, em decorrência de constantes denúncias de corrupção envolvendo associações sem fins lucrativos.

Uma ideia que ganhou força entre as organizações foi a elaboração de uma plataforma na internet, por meio da qual as instituições poderiam comunicar-se com a sociedade como um todo, demonstrando dados sobre sua gestão e resultados. As instituições tinham dificuldade de arcar com os custos envolvidos com a prestação de contas para a comunidade em seu entorno e para o público em geral, apesar de terem avançado bastante em suas práticas de gestão e na comunicação de resultados junto a seus parceiros

investidores. A ideia de uma plataforma de uso comum para comunicar-se com toda a sociedade apresentou-se como uma solução que auxiliaria as organizações a se posicionarem diante de seus *stakeholders*, assumindo com esses um compromisso de proatividade, abrindo-se para serem conhecidas e melhorarem seu relacionamento com a comunidade.

A construção do portal [www.portaltransparencia.org.br](http://www.portaltransparencia.org.br) foi um desafio coletivo de três anos com apoio financeiro do Instituto C&A, por meio de seu programa Desenvolvimento Institucional. O ICom facilitou e fez a gestão administrativa de um processo em que as organizações participantes pesquisaram e selecionaram indicadores que comporiam o banco de dados do portal, com informações das instituições para a comunidade. O processo mexeu com todas as 30 organizações que, internamente, verificavam indicadores das principais ferramentas de prestação de contas disponíveis (Ibase, Ethos e GRI, por exemplo), buscando reconhecer quais tinham mais relevância e seriam mais práticos de se coletar e monitorar. Para o ICom, foi um exercício de aprendizado e organização, principalmente de seus processos administrativos, contábeis e financeiros, sua política de pessoal, comunicação (questões como o manual de uso da marca e presença nas mídias sociais, por exemplo) e nomenclatura quanto ao relacionamento com parceiros, distinguindo apoiadores financeiros de projetos, apoiadores institucionais e parceiros técnicos.

O programa Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A, desenhado para “apoiar processos e iniciativas que promovam o desenvolvimento institucional de organizações da sociedade civil como estratégia para o desenvolvimento social” (INSTITUTO C&A, 2009), ofereceu ao ICom mais do que o aporte de recursos financeiros para concretização do portal. O programa proporcionou o contato com profissionais de alta qualificação e com outras organizações da sociedade civil, em visitas técnicas e diálogos ampliados que permitiram a reflexão, o planejamento e a avaliação do desenvolvimento da organização nas dimensões identidade, ação social, gestão e mobilização de recursos.

Nesse período houve um grande avanço da organização, com a consolidação de uma equipe de jovens profissionais com alta qualificação e com fortes incentivos para o aprimoramento de sua formação técnica. Na parte executiva, a coordenação geral, exercida por uma das fundadoras do ICom e principal liderança na constituição da organização, buscou o apoio de outras lideranças internas à organização, formando um núcleo gestor que duas vezes por semana reúne-se para tomar decisões operacionais, dando um caráter mais institucional às direções dadas à equipe técnica. O núcleo gestor pavimentou

o caminho para a transição que ocorreu em 2011 na liderança executiva do ICom, com a passagem da coordenadora-geral para a diretoria de relações institucionais, saindo da função executiva, que teve suas funções assumidas por uma gerência auxiliada pelo núcleo gestor e pela própria diretoria.

Além da formação do núcleo gestor, foi instituída na rotina da organização uma manhã de estudos chamada de IComCafé, onde se busca desenvolver os principais conceitos com os quais o ICom trabalha, compartilhar conhecimentos entre os membros da equipe, melhorar a comunicação interna e proporcionar a reafirmação dos valores que permeiam o trabalho da organização. Um exemplo de resultado obtido a partir desse momento de encontro é a compreensão coletiva que se obteve da própria missão do ICom, após grande debate entre os membros da equipe. A missão de “promover o desenvolvimento comunitário por meio da mobilização, articulação e apoio a investidores e organizações sociais” ficou compreendida considerando desenvolvimento comunitário como “o processo em que indivíduos e organizações identificam as necessidades e oportunidades e agem proativamente, ampliando o capital social e promovendo melhorias das condições de vida em um território”. Capital social foi definido como “as relações sociais que facilitam a coordenação e cooperação para benefício mútuo”. O ICom deve atuar fomentando capital social: “a) aumentando e qualificando as relações entre atores de diferentes segmentos da comunidade; e b) promovendo o desenvolvimento institucional e maior articulação das Oscips entre si” (ICOM, 2010).

A comunicação institucional do ICom foi incrementada com a publicação mensal de uma *e-newsletter*, enviada a todos os *stakeholders* da organização e contendo as principais informações sobre eventos e atividades desenvolvidos ao longo de cada período. O informativo não só permite maior interação com a comunidade, como também proporciona maior troca de informações entre os colaboradores. Ainda nos anos 2010/2011, houve na organização ampla reflexão sobre a presença da instituição nas mídias sociais, verificando-se a necessidade de reestruturar grande parte da comunicação para aumentar a capacidade de impacto on-line.

### **Reflexões e visões dos atores do processo**

Por se tratar de um processo, o desenvolvimento institucional é uma constante a ser cuidada e estimulada. Essa noção passou a fazer parte do ICom, um pouco a partir da proposta de fortalecer as organizações da sociedade civil da Grande Florianópolis e em especial pelos questionamentos

levantados na própria equipe a partir das provocações do Instituto C&A, parceiro apoiador de ações voltadas ao desenvolvimento institucional. Esse movimento gerou ricas discussões na organização, as quais foram integradas a este estudo de caso.

Para tanto, foram colhidas informações em entrevistas individuais com profissionais que estiveram envolvidos na história recente do Instituto Comunitário Grande Florianópolis<sup>3</sup>. Os entrevistados discorreram sobre os movimentos percebidos e sobre o que ainda esperam que se alcance em termos de desenvolvimento institucional, tendo sido organizados nas dimensões de identidade, ação social, gestão e mobilização de recursos.

Na perspectiva da identidade, os relatos apontam para um amadurecimento da instituição em paralelo ao da equipe. A identidade da organização não se encontra tão somente nas pessoas envolvidas, mas sobretudo enquanto instituição portadora de inovação e excelente qualidade técnica, posicionando-a de forma consolidada como referência no apoio, suporte e articulação no que diz respeito à área social na região da Grande Florianópolis. A definição mais bem estruturada da missão institucional e dos próprios papéis desempenhados pelas pessoas tem atuado neste posicionamento, na medida em que há maior clareza sobre o que a organização almeja e sobre as responsabilidades da equipe no que diz respeito à questão estratégica. Neste particular, a formação do núcleo gestor tem proporcionado uma participação mais dinâmica e dialogada da equipe nos processos estratégicos.

A descentralização tem acarretado um redimensionamento dos papéis assumidos na organização, preservando a paixão e mesmo nível de comprometimento do grupo. O envolvimento dos conselheiros e da diretoria se tornou mais evidente, revelando avanços nos aspectos da governança a partir de uma melhor comunicação entre a equipe técnica e o conselho deliberativo por meio de comunicados constantes e da proximidade de relacionamento do conselho deliberativo com a diretoria – esta última demonstrando participação decisiva na orientação e acompanhamento das atividades desempenhadas pela equipe técnica. No entanto, o sentimento é de que ainda há uma necessidade de participação mais efetiva dos conselheiros, tanto no sentido de exercerem sua voz, refletindo plenamente os atores sociais que representam dentro do ICom e a diversidade da comunidade, quanto no sentido de

---

3 Foram entrevistados Anderson Giovanni da Silva, gerente-executivo; Carolina Martinez Andion, consultora responsável por projetos como o Fortalecer; Lucia Dellagnelo, fundadora e presidente do conselho deliberativo do ICom; Marina Oliveira, consultora do Instituto Fonte e diversas vezes facilitadora em projetos do ICom e do planejamento estratégico da instituição em algumas ocasiões; Patrícia Peixoto, fundadora e diretora financeira/tesoureira; e Renata Machado Pereira, assistente de coordenação do ICom.

atuação dentro deste espaço de voz. O desafio é suscitar o amadurecimento do papel dos conselheiros, constituir uma cultura de participação e representação ativa. Um desafio não só presente na realidade do ICom, mas também no contexto do próprio setor no Brasil, como aponta Paula e Silva (2001).

Para os entrevistados, é momento de, no que diz respeito à identidade da organização, almejar uma discussão mais ampla na comunidade em seus diversos segmentos. A fase da sobrevivência fora suplantada. As questões daqui em diante deverão indicar para aonde o ICom vai, quais serão as prioridades, o que irá fortalecer e como se posicionará, que reconhecimento quer construir. Isso demandará um debate mais completo e engajado, num movimento de aproximação mais intenso entre os atores, e um comprometimento ainda mais vigoroso da equipe.

No que se refere à ação social, os relatos apontam que ao longo de seus seis anos o ICom tem trazido inovação, informação e metodologias, às quais organizações e pessoas locais tinham pouco ou nenhum acesso até então. As ações do ICom concentraram-se em níveis e impactos diferentes, propiciando comunicação entre as organizações, tecendo uma rede sólida entre atores de diversas esferas da comunidade e expandindo sua capilaridade junto às Oscips locais, especialmente por trazer para a região a importância de se trabalhar o desenvolvimento institucional dessas Oscips. Sua estratégia busca informar as pessoas, as organizações e a cidade, mobilizando e formando o público de suas comunidades a partir das oportunidades que nelas surgem. Estas ações necessitam estar intimamente associadas, integrando o que se faz com as organizações e o que se faz com o investidor social, numa caminhada conjunta. Para isso, torna-se essencial pensar em novos espaços para articulação e envolvimento no território. Na concepção dos entrevistados, a instituição deve apurar seus mecanismos de sistematização e mensuração dos resultados e impactos de suas ações. Medir o que se tem feito em relação ao desenvolvimento comunitário que busca em sua missão é condição vital para os passos futuros e para vislumbrar a incidência de suas ações de forma mais clara e concreta.

A dimensão da gestão foi intensamente afetada pelo processo do desenvolvimento institucional, principalmente no que tange à estruturação e implantação de processos e práticas de gestão, formalizadas de forma clara, mas pouco elaborada até aquele momento. Ocorria uma dependência da figura do gestor, uma vez que os processos gerenciais se tornavam centralizados, sendo pouco sistematizados e socializados entre a equipe. A implementação de estruturas administrativas formais não significou, todavia, a burocratiza-

ção ou enrijecimento na atuação da equipe. Pelo contrário, a autonomia e o espaço para o diálogo aberto entre colaboradores continuaram preservados, cada qual com suas atribuições e responsabilidades, expectativas, metas, prazos e plano de ação claramente definidos e compartilhados com os demais, mas envoltos pelo compromisso com a prestação de contas e demonstração de resultados. A gestão financeira recebe especial atenção, uma vez que ainda se percebe a necessidade de se adotarem e aplicarem instrumentos de planejamento orçamentário, administração de custos e avaliação de desempenho, de modo a fornecer indicadores financeiros com maior frequência, buscando sempre dar segurança à equipe, diretoria, conselho, investidores e comunidade. Espera-se que os avanços nestes aspectos possam incitar um relacionamento mais próximo com o conselho, instigando-o para um acompanhamento mais constante da gestão financeira da instituição, em especial seu envolvimento no planejamento no longo prazo.

Quanto à dimensão da mobilização de recursos, os entrevistados indicam que o ICom entra numa nova fase de aproximação com investidores sociais. Nos primeiros anos, a ação de mobilizar recursos teve por foco uma abordagem inicial de comunicação com investidores que primava essencialmente pela inspiração de confiança a partir da demonstração de resultados concretos e da capacidade de execução de uma equipe com alta formação técnica, o que acabou por direcionar as estratégias de mobilização no contato mais personalizado, de confiança da pessoa (física ou jurídica) do investidor social na(s) pessoa(s) física(s) que fazem o ICom.

A organização dispõe de uma identidade que a permite ingressar em novas possibilidades para mobilização de recursos, especialmente pelas oportunidades que surgem com as mídias sociais e outros meios de comunicação. Além disso, as iniciativas inovadoras que o ICom propõe e a comunicação estruturada das ações realizadas em nível local têm também o deliberado objetivo de despertar o interesse do investidor e facilitar o estabelecimento de parcerias institucionais para além do que as pessoas são capazes de fazer, mas ressaltando o que a organização pode construir a partir das diversas relações que estabeleceu ao longo de sua existência. Para tanto, foi fundamental a definição de nomenclaturas distintas para identificar o tipo de relação institucional que se constitui, hoje denominado formalmente como apoio institucional (um investidor social doa recursos para apoiar a instituição ICom), apoio financeiro (um investidor social doa recursos para uma iniciativa do ICom, fundo específico ou fundo comunitário), cooperação técnica (o ICom coopera com outra[s] organização[ões] para transferên-

cia ou compartilhamento de metodologias, ou criação e implementação de iniciativas, sem transferência de recursos financeiros) ou cooperação técnico-financeira (o ICom coopera com outra[s] organização[ões] para transferência ou compartilhamento de metodologias, ou criação e implementação de iniciativas, com transferência de recursos financeiros).

No que concerne à formação de fundo patrimonial, uma das estratégias de sustentabilidade do ICom e instrumento de desenvolvimento comunitário típico do conceito de fundação comunitária adotado pela organização, os entrevistados consideraram a participação do ICom na formação de um fundo patrimonial para outra instituição local, o Instituto Padre Wilson Groh (IVG), uma experiência marcante. O gerenciamento do ICom nesse processo de mobilização merece destaque, segundo os entrevistados, pelo fato de revelar à comunidade a expertise e competência do ICom em delinear e coordenar esse tipo de ação e em especial por demonstrar a maturidade de reconhecer o ativo que representa a história construída a partir do trabalho de uma liderança local, atuante na comunidade há mais de 30 anos, como uma oportunidade de provocar os investidores sociais locais a materializar seu reconhecimento em apoio financeiro destinado à perpetuação do trabalho por meio da estratégia do fundo patrimonial daquela instituição. Do processo, o ICom repensou a construção de seu próprio fundo patrimonial, reconhecendo ter reduzido os esforços para mobilizar recursos a esse fim nos últimos anos e reinserindo metas em seu planejamento para reacender a busca por esse tipo de aporte financeiro, estabelecendo relações de confiança com seus investidores sociais que permitam que se pense no ICom como organização capaz de tornar-se fiel depositário das contribuições financeiras do doador à comunidade, no longo prazo.

Em síntese, os entrevistados reconhecem que há ainda um longo caminho a percorrer para a institucionalização do processo de mobilização de recursos, ainda bastante personalizado. Entre as tarefas apontadas está a constituição de uma área funcional especializada que coordene estratégias e atividades de mobilização, preparando todos os colaboradores para que a mobilização de recursos se configure como atuação transversal, considerando o papel do ICom como promotor da cultura da doação e do investimento social local.

### **O olhar do desenvolvimento institucional**

Ao longo de seus seis anos, completados em novembro de 2011, o Instituto Comunitário Grande Florianópolis acumulou aprendizados, superou diversos desafios e descobriu outros. Encarar o dia a dia da organização

na perspectiva de seu desenvolvimento institucional é um elemento-chave para a solidez não só das propostas feitas pelo ICom, bem como dos laços que estabelece com os diversos atores da comunidade, fomentando capital social. Sendo assim, estimular e oferecer oportunidades para as demais organizações da sociedade civil adotarem o mesmo olhar passa a ser uma responsabilidade intrínseca à sua missão de promover o desenvolvimento comunitário, dada a fragilidade das instituições sociais na região onde opera.

Uma organização que compreende o processo de desenvolvimento institucional torna-se capaz de utilizar ferramentas de gestão de maneira mais eficiente e de alinhar fortalecimento interno e impacto social. A oportunidade de exercitar esse olhar durante o período de parceria com o Instituto C&A permitiu ao ICom alcançar importantes e sólidos resultados em sua ação social e para sua sustentabilidade, conforme se pode observar aqui.

Adotar o olhar para a organização nas dimensões da identidade, ação social, gestão e mobilização de recursos proporciona uma perspectiva que, ao mesmo tempo que esclarece as bases, as raízes e os valores pertinentes à sua identidade – e ao esclarecer também pode apontar pontos em transformação –, também mostra que é necessário um sentido amplo que deve encontrar ressonância na sociedade. É uma ressonância que se afirma no desenvolvimento comunitário a partir dos resultados da ação social, na confiança depositada em resposta a uma gestão transparente e correta e no envolvimento e adesão da comunidade na manutenção da instituição (manifestada na participação em sua governança ou no ato da doação de recursos) e na viabilização de suas ações de diversas formas.

Entre os vários desafios que se desenham a partir das análises obtidas neste estudo, ressalta-se o desafio de constantemente observar e trabalhar os elementos da identidade do ICom, explorando o sentido da organização no quadro geral do território que se propõe a servir e da responsabilidade de inspirar o conceito de fundação comunitária em outros territórios. É uma tarefa que demanda coragem de questionar crenças, evitar zonas de conforto, escutar o diferente, não só fortalecer os ativos locais, mas fazê-lo estimulando a novidade. Isso ao mesmo tempo que objetivamente se demonstram resultados concretos para o aumento da participação cidadã na melhoria da qualidade de vida.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARMANI, Domingos. **O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONG no Brasil**. In: BRASIL. Ministério da Saúde. Aids e sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade civil brasileira. Brasília: Coordenação Nacional de DST e Aids/Secretaria de Políticas de Saúde, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Sustentabilidade: do que se trata, afinal?** São Leopoldo: Unisinos, 2002.
- BAILEY, Michael. **Levantamento de fundos no Brasil: principais implicações para as Organizações da Sociedade Civil e ONG internacionais**. Cadernos ABONG, n. 27, ONG: identidade e desafios atuais. São Paulo: ABONG, Ed. Autores Associados, pp. 87-106, 2000.
- BARROS, Maria das Dores. **Gestão e Instrumentos de Controle**. 2009. Disponível em: < <http://www.institutsumauma.org.br/artigo.php>>. Acesso em: 08 set. 2011.
- ICom, **Apresentação da proposta Rede Solo**. Documento interno. Uso autorizado pela organização. Produzido em 2006.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento Técnico e Financeiro 2006/2007**. Documento interno. Uso autorizado pela organização. Produzido em 2006a.
- \_\_\_\_\_. **Guia das ONGs da Grande Florianópolis**. Publicação própria, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Relatório Institucional de Acompanhamento e Avaliação do Projeto Fortalecer**. Documento interno, produzido e encaminhado ao Instituto C&A entre os meses de dezembro de 2008 e janeiro de 2009, em cumprimento das obrigações previstas no contrato de parceria financeira assinado em agosto de 2007. Finalizado em 2009.
- \_\_\_\_\_. **Relatório Institucional de Acompanhamento e Avaliação do Projeto Transparência**. Documento interno, produzido e encaminhado ao Instituto C&A entre os meses de junho e julho de 2010, em cumprimento das obrigações previstas no contrato de parceria financeira assinado em fevereiro de 2010. Finalizado em 2010.
- INSTITUTO C&A. **Resumo da Proposta Técnica do programa Desenvolvimento Institucional**. 2009. Disponível em: <http://www.institutocea.org.br/como-atuamos/area-atuacao/Default.aspx?id=10>. Acesso em 03 de outubro de 2011.
- PAULA E SILVA, Antonio Luiz de. **Governança institucional: um estudo do papel e da operação dos conselhos das organizações da sociedade civil no contexto brasileiro**. 2001. Dissertação de Mestrado, FEA/USP, São Paulo, 2001.
- PIERSON, P. **Politics in time – history, institutions and social analysis**. Princeton University Press, 2004.
- SAKS, E. W. **Community Foundations Global Status Report 2008**. WINGS – Worldwide Initiatives for Grantmaker Support, 2008. Disponível em: [http://www.wingsweb.org/information/publications\\_community\\_2008\\_main.cfm](http://www.wingsweb.org/information/publications_community_2008_main.cfm) Acesso em: 13 de nov. 2011.

SANTOS, Tarcilla da Costa e Sá Siqueira. **Organizações da sociedade civil e as construções teóricas contemporâneas acerca da sustentabilidade**. 2005. Disponível em: < [www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/cgs/article/download/SuppFile/.../18](http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/cgs/article/download/SuppFile/.../18)>. Acesso em: 08 set. 2011.

SILVA, A.G. **Venture Philanthropy in Detail**. Master in International Studies in Philanthropy and Social Entrepreneurship. Trabalho de conclusão. Università di Bologna, 2007.

\_\_\_\_\_. **Fundações comunitárias como promotoras de coprodução do bem público: o caso do Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICom)**. Dissertação apresentada ao curso de mestrado profissional em administração como requisito para a obtenção do grau de mestre em administração da Universidade do Estado de Santa Catarina. Outubro 2011.



# INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL DO MARANHÃO: DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL EM UMA DÉCADA DE TRAJETÓRIA

Deborah Baesse e Luiz Alfredo Lima

*“Nada é tão poderoso quanto uma ideia cujo tempo chegou.”*

Victor Hugo

## O contexto e o nascimento institucional

O Instituto de Cidadania Empresarial do Maranhão é uma organização sem fins lucrativos, fundada em 2001 por um grupo de empresas locais. A motivação para a fundação da instituição nasceu do contexto dos anos 1990, profundamente marcado por mudanças em nível mundial e nacional. É nessa década que se dá a desintegração da União Soviética, o fim do *apartheid*, a reunificação da Alemanha após a queda do Muro de Berlim e a formação do Mercosul, apenas para citar alguns fatos portadores da notícia de que uma nova ordem mundial estava sendo gestada.

No Brasil, a década começou com o confisco da poupança pelo governo Collor e, na sequência, com o *impeachment* do primeiro presidente eleito no Brasil redemocratizado. No campo social, várias foram as discussões visando à regulamentação de serviços e políticas e crescente foi a atuação das organizações sociais. Na área educacional, por exemplo, foram

revisadas leis e elaborados os parâmetros curriculares nacionais. A mobilização social garantiu a criação do Sistema Único de Saúde (SUS). A mesma movimentação incentivou a elaboração da Lei das Oscips, Lei Orgânica da Assistência Social (Loas), que antecedeu a criação do Sistema Único da Assistência Social (Suas), concretizado mais tarde. Ainda nesse momento nasce o programa Comunidade Solidária, propondo de forma mais consistente a parceria entre poder público, empresas e sociedade civil no enfrentamento dos desafios sociais do país.

Como fruto de toda essa efervescência, o movimento de responsabilidade social empresarial avançou e chegou ao Brasil. Houve um forte apelo governamental no sentido de participação das empresas no contexto social, as Organizações Não Governamentais (ONGs) e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips) se multiplicaram, ícones nacionais como o Betinho – Herbert de Sousa – despontaram e importantes organizações fomentadoras do investimento social privado e da responsabilidade social corporativa, como o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife) – 1995 – e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Ethos) – 1998 – foram criados. Todo esse clima se adensa com a “virada do milênio”, trazendo o convite à reflexão sobre temas como fome, pobreza, degradação ambiental, participação social e democracia.

É nesse contexto que, em 1998, uma organização internacional, a Fundação W. K. Kellogg, decide iniciar um programa de fomento ao desenvolvimento de lideranças sociais nas Américas. Tem início o programa LIP – Liderança e Filantropia nas Américas, iniciativa de natureza continental que visava fomentar práticas e divulgar conceitos de responsabilidade social em países das Américas através de *fellows*. No Brasil, o LIP voltou-se às lideranças empresariais, resultando mais tarde na rede AEC – Ação Empresarial pela Cidadania, com quatro núcleos inaugurados em 1999 (MG, PE, RS, SP). Seu objetivo era criar um movimento e uma rede de ações capazes de sensibilizar, motivar e facilitar o investimento social de empresas no Brasil, fomentando novas ações e potencializando as iniciativas existentes.

No ano seguinte, 2000, o núcleo de São Paulo decide estender suas ações para as áreas mais vulneráveis do país e, em função da gravidade dos indicadores sociais, elege o Estado do Maranhão como área geográfica de atuação. A opção, entretanto, não previa a realização de ações assistenciais pelas empresas associadas ao ICE-SP no Maranhão. Ao contrário, e de forma muito lúcida, a estratégia foi sensibilizar e motivar o empresariado maranhense para assumir esse papel, passando a protagonizar ações de res-

ponsabilidade social. Esse ano inteiro foi marcado por ações de convocação, sensibilização e esclarecimento da proposta de responsabilidade social corporativa. Em 21 de fevereiro de 2001, com 21 empresas associadas, nasce o ICE-MA.

Uma semente é plantada e começa a germinar. É o processo de desenvolvimento deste “ser” que é agora apresentado.

### Crescer é o mesmo que desenvolver?

“...é do buscar, e não do achar, que nasce o que se conhecia.”

Clarice Lispector

Como a maioria das organizações e iniciativas humanas, o ICE-MA nasce de um desejo, sonho e atitude cuja inspiração primordial foi o desejo de mudar a realidade, contribuindo a partir do lugar de onde seus instituidores se encontravam: a empresa. Desde o início sentimentos positivos marcaram a iniciativa: a consciência da ignorância ante a área social e a humildade de buscar aprender, conhecer. Assim foi que, logo após a fundação, a diretoria do ICE-MA decidiu pela contratação de duas técnicas com experiência na área socioeducacional, aportando a estas a estrutura e autonomia necessárias ao desenvolvimento das primeiras ações institucionais. Ali, em sua gênese, o ICE-MA vivenciava a difícil e necessária tarefa de constituir uma identidade, definindo foco e área geográfica de atuação. Ainda sem muita noção desse processo, o grupo instituidor foi se permitindo sonhar, experimentar, testar, errar e acertar, sem tanta convicção e pressa. Olhando em retrospectiva, avalia-se que, para alguns membros, aquela era uma aposta muito intuitiva. Não estava muito claro aonde se iria chegar, mas de algum modo a proposta desafiava e o grupo à sua frente inspirava confiança. Essa certa indefinição inicial foi muito positiva, porque abriu à organização a possibilidade de moldar no processo uma identidade institucional.

Sempre que começamos algo, tendemos a buscar modelos para seguir. Com o ICE-MA isso não foi diferente. Além do Instituto de Cidadania Empresarial-SP, as outras organizações da rede AEC foram importantes fontes de inspiração. Apesar disso, havia a clareza de que não se tratava de copiar moldes, nem tão pouco seria desejável o estabelecimento de uma relação matriz-filial entre os ICEs. O movimento era de aprendizagem. Assim, iniciou-se um processo de capacitação da diretoria e equipe técnica, com visitas a outras instituições similares, atividades de *benchmarking*, sempre na

perspectiva de melhor compreensão dos objetivos daquela organização que nascia com muita energia e desejo de atuação, mas sem tanta clareza de sua missão e, principalmente, do caminho estratégico a adotar.

Este movimento de busca marca os primeiros anos do ICE-MA e estabelece alguns de seus principais valores. Como uma criança ávida por compreender seu papel no mundo, esta fase da instituição é marcada também por muita angústia e algumas frustrações. O desejo de se diferenciar construindo uma identidade institucional própria encorajava o ICE-MA a se lançar em suas primeiras ações de campo, num processo de acerto-erro que, se por um lado trouxe algumas perdas, já que não contava com um consistente apoio técnico externo e ia-se construindo ao nosso modo a caminhada, por outro foi também importante espaço de constituição desse “sujeito-organizacional” que teve o tempo, a paciência e o recurso necessários para inventar a si próprio, sem a necessidade de dar respostas precipitadas e imediatistas aos instituidores e apoiadores.

O ICE-MA inicia então um processo de crescimento, mas não necessariamente de desenvolvimento. Aqui, é importante classificar esses dois termos. Crescer pressupõe aumento. O ICE-MA, nos primeiros cinco anos, aumentou o número de associados e parceiros, aumentou o volume de recursos captados e o número de programas, projetos e ações desenvolvidos. Entretanto, isso não foi suficiente. Um forte incômodo começou a ser sentido. Muitas ações estavam em curso, bons frutos eram colhidos, mas algo estava desconexo. De certa forma, havia ações consecutivas sendo desenvolvidas, mas sem a necessária clareza de onde estas iniciativas se complementavam. Projetos como Aliança Empresarial pelo Nordeste (Aene), Gera Renda, Intercâmbio de ONGs e Centro de Voluntários aconteciam com grande sucesso, mas um funcionava quase que isolado do outro, não havendo uma clareza sobre a conexão dessas ações com a estratégia organizacional. O ímpeto de atuar e contribuir fez-nos cair na armadilha do ativismo. O desafio imposto era ultrapassar o crescimento e alcançar um patamar de desenvolvimento.

*“Tu não és para mim senão uma pessoa inteiramente igual a cem mil outras pessoas. E eu não tenho necessidade de ti. E tu não tens necessidade de mim. Mas, se tu me cativas, nós teremos necessidade um do outro. Serás para mim o único no mundo. E eu serei para ti a única no mundo.”*

O Pequeno Príncipe

## **Crescendo, desenvolvendo e construindo identidade**

Se crescer é aumentar, desenvolver é diferenciar-se, tornar-se único, construir um jeito próprio de ser e fazer, capaz de traduzir os valores e desejos do grupo instituidor. Assim, em sua caminhada, o ICE-MA foi paulatinamente compreendendo a necessidade de se desenvolver. Nesse sentido, o primeiro passo foi uma reunião de planejamento estratégico para construção coletiva da visão, missão e valores institucionais. Isso aconteceu em 2006. Os primeiros cinco anos foram marcados pelo lançamento da semente e desabrochar do broto. Chegara a hora de regar, adubar e arrancar ervas daninhas.

Segundo Armani (2008, pp. 1-2), a construção da identidade de uma instituição compreende elementos como a clareza quanto à sua missão e visão, a explicitação dos valores, a existência de uma sólida base de associados que confira legitimidade, a formação de uma equipe de trabalho qualificada e comprometida, a identificação clara do campo sociopolítico ao qual pertence, autonomia, singularidade e credibilidade.

Desenvolver o ICE-MA exigia naquele momento olhar para todas essas variáveis, ainda que algumas delas permanecessem no campo intuitivo. Iniciamos então este processo, com o apoio de uma organização parceira com mais experiência e tempo de vida que nós, o FICAS (organização não governamental de prestação de serviços), de São Paulo. A humildade do gesto de pedir ajuda e o apoio voluntário desse parceiro naquele momento de inflexão foram fundamentais porque trouxe um olhar externo sobre o processo em desenvolvimento. Realizou-se então um planejamento estratégico, o segundo da história da organização, e equipe e diretoria, conjuntamente, listaram os valores, elaboraram visão e missão, confrontaram esses fundamentos com os programas, projetos e ações e iniciaram um processo de “limpar” o que não estava coerente, ao mesmo tempo que trabalhou no sentido de identificar áreas da missão ainda sem atividades operacionais definidas. Esse encontro aconteceu em regime de imersão, fora da cidade de São Luís e marcou também o aprofundamento das relações interpessoais do grupo.

Apreendeu-se ali que desenvolver uma organização passa por aspectos técnicos, mas também, e fundamentalmente, pressupõe investimento nas relações. Compartilhar o sonho é o primeiro passo para gerar a liga necessária à construção identitária. Ali, mais que crescer, começou-se a desenvolver a instituição.

Outro aprendizado importante dessa fase foi a compreensão de que

o ICE-MA não existia fora das pessoas. Assim, mudar a cultura dos empresários, trabalhar em rede com outras organizações sociais e promover investimento social privado passavam primeiramente por identificar pessoas interessadas nessas proposições. Até então, o ICE-MA “falava” com ONGs e empresas. A partir dali passou a dialogar (ouvir e falar) com empresários, funcionários de empresas, participantes e dirigentes de organizações sociais: pessoas. Entender que as pessoas estavam no centro da ação fez com que se deixasse de multiplicar automaticamente para somar sucessivamente.

*“Um ser humano pode crescer demais. Uma empresa também pode. Mas, mesmo assim, desenvolver é superior a crescer. Desenvolver é maior. Desenvolver é mais elevado e, portanto, mais saudável...”*

Abraham Saphiro

Visão, missão e valores claros, base associativa consolidada e em crescimento constante, carteira de projetos coerente com os princípios estratégicos. Faltava constituir uma equipe, pois até o ano de 2006 o ICE-MA contava com apenas dois técnicos, os mesmos responsáveis por sua implantação. Além disso, o trabalho de confrontar as ações com os princípios e público estratégico fez notar a falta de uma ação mais consistente direcionada ao público empresarial. Por incrível que pareça, o ICE-MA tinha mais ações voltadas para as ONGs do que para as empresas. Surge então o LIDERAR-SE: Programa de Formação de Lideranças Sociais e Empresariais em Responsabilidade Social. Duas turmas foram constituídas, uma com pessoas de ONGs e outra de empresas.

O programa tinha dois anos de duração e teve início objetivando capacitar líderes empresariais em responsabilidade social e líderes sociais em gestão de organizações sociais. A aposta era na preparação desses atores para que, em pé de igualdade, pudessem se aproximar, dialogar e trabalhar em parceria. Estava claro o que identificava e distinguia a atuação do ICE-MA: a promoção do diálogo entre diferentes atores sociais em prol do desenvolvimento local.

Este programa teve apoio da Fundação Kellogg e possibilitou a contratação de quatro profissionais: dois técnicos para monitoramento das ações de ONGs e empresas, um apoio para gestão financeira dos recursos e uma pessoa de comunicação.

Os módulos de capacitação foram realizados por consultores externos, ficando o curso sobre ONGs a cargo do FICAS e o de empresas sob

a responsabilidade do Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (Idis). A equipe técnica do ICE-MA assumiu a condição de aprendiz e, à medida que ONGs e empresas convidadas aprendiam sobre gestão, R.S.E., voluntariado, elaboração, implementação e avaliação de projetos, a equipe também se capacitava, fazendo o importante exercício de olhar para o ICE-MA como um dos aprendizes do processo.

### **Do organograma funcional à estrutura de gestão matricial**

As organizações são como seres vivos: “Mudam, diferenciam-se, transformam-se, evoluem, amadurecem com o passar do tempo, em função de sua biografia” (SILVA, 2001). As organizações sociais se desenvolvem em ciclos vitais que compreendem pelo menos três fases: a primeira é a fase pioneira; a segunda, a fase de diferenciação; e a terceira, a fase de integração (SCHAEFER e VOORS, 2000). No caso do ICE-MA, estas fases vêm sendo bem claramente vivenciadas e, vencida a etapa inicial, onde a energia institucional estava voltada para fora, em uma acentuada busca de responder a demandas externas, era chegada a hora da diferenciação. Uma nova compreensão dos papéis e uma estruturação de funcionamento com setores mais especializados se faziam necessárias.

Assim, com a chegada dos novos membros da equipe, as tarefas foram divididas, políticas e procedimentos foram descritos e um maior nível de profissionalização passou a ser exigido.

O processo decisório, antes totalmente assistemático e horizontal, foi revisto, tornando-se mais racional e analítico. Um organograma baseado nas funções foi desenhado. Não era mais possível gerir a instituição tendo todos envolvidos em todos os processos e decisões. Foi preciso delegar, adaptar, reinventar, flexibilizar e ajustar, tudo ao mesmo tempo.

Está-se revisando esse modelo, que de fato não expressa a prática de trabalho realizado. Uma estrutura organizacional funcional privilegia a hierarquia, conduzindo os projetos através de departamentos e limitando as responsabilidades, as fronteiras institucionais. No modo como se atua no instituto, a estrutura dos projetos é preponderante em relação à estrutura funcional. Estes constituem a razão de ser da instituição e são conduzidos por gerentes com autonomia, favorecendo maior comprometimento e coesão no trabalho da equipe rumo ao alcance de metas e objetivos comuns. Esse é um modelo definido como matricial.

A definição do modelo de gestão é parte importante no desenvolvimento institucional. No caso do ICE-MA, esse modelo foi predefinido

pelo estatuto e pela legislação vigente, mas sempre houve flexibilidade para ajustá-lo às exigências de cada momento ou fase de desenvolvimento da organização, num permanente movimento de adaptação e readaptação.

### As dores do crescimento

Esse não foi um processo tranquilo e livre de conflitos. Ao contrário, foi um período de muita angústia e de algumas perdas. Membros da equipe oriundos da fase instituidora não suportaram esse momento de diferenciação e acabaram por sair da instituição. Diz a psicanálise que crescer dói. Não há possibilidade de desenvolvimento sem que se abra mão do conforto das certezas. O desafio de lançar-se rumo ao desconhecido, desconstruindo verdades é condição *sine qua non* para crescer e desenvolver. Como o próprio termo diz é preciso DES – ENVOLVER, deixar para trás alguns invólucros que nos condicionam, sem, contudo, negar a memória e a essência. A antiga e eterna luta entre tradição e modernidade, entre crescer e permanecer, entre viver e morrer. Uma vida nova sempre exigirá algumas mortes. É preciso coragem para morrer e renascer.

*“Tu eras também uma pequena folha  
que tremia no meu peito.  
O vento da vida pôs-te ali.  
A princípio não te vi: não soube  
que ias comigo,  
até que as tuas raízes  
atravessaram o meu peito,  
se uniram aos fios do meu sangue,  
falaram pela minha boca,  
floresceram comigo”*

Pablo Neruda

Durante muito tempo o ICE-MA esteve focado em sua atividade-fim – os projetos –, deixando um tanto adormecidas suas atividades de suporte – a comunicação e a gestão do conhecimento e de pessoas. As primeiras áreas-meio que foram sendo estruturadas foram a gestão financeira e a área de mobilização de recursos, afinal não era possível realizar as ações sem captar e gerir recursos.

Na medida em que a organização foi se desenvolvendo, surgiu a necessidade de comunicar as ações e a área de comunicação foi estruturada.

Criaram-se o site e o boletim eletrônico, um manual de uso da marca e uma política de comunicação. Entretanto, essas áreas não eram identificadas como áreas de suporte institucional e atuavam de modo um pouco independente e desconectado. As raízes não eram assim percebidas e os caules e folhas que brotavam cresciam sem a necessária sustentação. Na verdade, como diz o poema de Neruda, essa estrutura já caminhava conosco, mas não havia ainda a consciência de sua importância nem o necessário investimento em seu fortalecimento. Aos poucos, o ICE-MA foi entendendo a importância de olhar para “dentro”. De recolher alguns passos para só então avançar, de recolher para expandir, de conter para ampliar. Um importante processo de autoconhecimento e autoavaliação teve início e a atenção se voltou para as raízes e jardineiros, afinal sem estes não há como continuar.

### **O impacto do programa Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A no desenvolvimento do ICE-MA**

O conceito de desenvolvimento institucional chegou para o ICE-MA de forma mais clara e estruturada a partir de três importantes programas de formação oferecidos por diferentes instituições.

Entre os anos de 2006 e 2008, o ICE-MA teve a felicidade de participar do Programa Lidera promovido pelo Instituto Ação Empresarial pela Cidadania – Pernambuco, iniciativa orientada ao desenvolvimento de lideranças empresariais e de seu engajamento em ações de combate à pobreza e desigualdade no Nordeste. Essa participação deu-se através do seu então presidente, Ted Lago. Simultaneamente, a gestora do ICE-MA, Deborah Baesse, participava do programa Profissão Desenvolvimento (Profides), promovido pelo Instituto Fonte. Apesar de terem objetivos diferenciados, ambos os programas propiciavam diferentes vivências e reflexões, mostrando-se complementares e fundamentais no processo de desenvolvimento do ICE-MA.

No fim de 2008, uma nova oportunidade se apresenta: o programa Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A. Mais do que o financiamento a um importante programa do ICE, o Diálogos, a parceria do Instituto C&A se constituiria num apoio ao desenvolvimento do ICE-MA como um todo. No início, isto não estava claro para a instituição. Em geral, os apoiadores aportam recursos a um projeto, passando a monitorar e avaliar os resultados dessa ação. No caso em questão, esta dimensão seria em muito ampliada. Mais do que “cobrar” resultados acordados com o ICE-MA, o programa Desenvolvimento Institucional se propunha apoiar o desenvolvi-

mento institucional das organizações participantes. Para que isso ocorresse, uma equipe de especialistas foi formada e um diagnóstico de entrada realizado (o assim chamado Marco Zero). Começou-se então um interessante processo de olhar para dentro, diagnosticando as competências em quatro áreas: identidade, gestão, ação social e mobilização de recursos. Além disso, encontros presenciais foram realizados, aprofundando a compreensão de cada um desses eixos, o que tornou possível confrontar teoria e prática.

No caso do ICE-MA, dois técnicos foram eleitos focais desses encontros. À medida que participavam das capacitações, faziam um difícil trabalho de disseminação interna dos conteúdos, por meio de encontros de repasse, nem sempre bem-sucedidos.

Entre as aprendizagens desse processo, destacam-se alguns aspectos que explicitam bem essas dificuldades:

- Chegar e cair na rotina das atividades – após quatro dias de ausência das atividades cotidianas, o retorno para “casa” é sempre um momento de encontro com tarefas atrasadas, e-mails por responder, demandas a atualizar. Fora isso, reunir a equipe para um repasse de conteúdos e vivências exigia conciliar as agendas de todos, encontrando esse tempo de imersão. Na maioria das vezes, o repasse era adiado por algumas semanas, o que dava uma “esfriada” no processo.
- Além disso, os temas trabalhados eram em sua maioria muito novos, havendo ausência de base teórica dos focais para reflexão interna com a equipe.
- Outra dificuldade a destacar diz respeito à metodologia utilizada nos encontros, sempre vivencial. As propostas apresentadas foram fantásticas e apresentaram os conteúdos de forma muito leve e integrada. Como reproduzir isso com a equipe? Não se tratava apenas de fazer um relato. Havia vivências que não se transportavam para esse novo espaço-tempo.
- Neste sentido, sentimos a ausência de uma “tarefa de casa” que facilitasse esse processo de transpor para a instituição a experiência dos focais no programa Desenvolvimento Institucional, alimentando-os entre um encontro e outro. Refletindo agora em retrospectiva, fica-se com a sensação de que, se houvesse essas tarefas em cada um dos eixos do desenvolvimento institucional para trabalhar com a equipe, talvez se tivesse conseguido aproveitar mais e melhor o processo de aprendizagem.

Outra etapa importante foram as visitas de monitoramento realizadas pelas profissionais da equipe do programa. A princípio, pensou-se que o objetivo desses encontros seria o acompanhamento do Programa Diálogos do ICE-MA, apoiado pelo Instituto C&A, e menos o monitoramento do ICE-MA como um todo. Logo entendemos que a expectativa era inversa, interessando mais acompanhar a evolução do ICE-MA no seu desenvolvimento institucional.

Finalmente, cabe destacar o impacto do programa Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A sobre o desenvolvimento institucional do ICE-MA. Às vésperas de completar sua primeira década de existência, participar de um processo profundo e consistente de reflexão foi um presente especial. Entre os principais ganhos, destaca-se o despertar para a produção e sistematização de conhecimentos. Graças ao programa Desenvolvimento Institucional e, motivados pelo desejo de registrar a trajetória do ICE-MA nessa data tão especial, abraçou-se o desafio de sistematizar a trajetória institucional, refletindo em retrospectiva e extraindo as lições que a prática refletida disponibilizou. Com o apoio de alguns parceiros e, principalmente, com o empenho da equipe, fez-se o esforço de resgatar a memória, mergulhando nos registros e indo em busca de relatos capazes de reconstituir o vivenciado. Também foi bonito o processo de, em equipe, extrair lições aprendidas em cada uma das etapas de vida e desenvolvimento da organização.

### **As pedras que encontramos no jardim: lições aprendidas na primeira década**

Concluindo, apresentam-se algumas importantes lições aprendidas no processo de fazer nascer e desenvolver uma organização social. Elas emergem da práxis e são resultado do recente processo de reflexão coletiva que viveu a equipe do ICE-MA para sistematização da experiência dessa primeira década, publicada no livro *Lições do Oleiro* (ICE-MA, 2012), que acaba de ser lançado.

- Tudo tem uma história, um contexto. O homem é ser social, nasce num momento histórico, influencia e é influenciado por esse contexto. Assim, a criação/produção humana também precisa ser vista dessa forma. Nada nasce ou acontece do nada, há sempre fatores e circunstâncias que determinam os acontecimentos.
- Há uma força catalisadora, mesmo inconsciente, que move as coisas em determinada direção, ou seja, os homens estão, parcialmente, condicionados à história do seu tempo e do seu espaço. Portanto,

suas ações, muitas vezes, respondem às demandas forjadas no coletivo. O ICE-MA é fruto dessa força que convergia, desde os anos 1990, para a responsabilidade social.

- Um projeto começa, necessariamente, por reconhecer a área de implantação, entender os cenários, dialogar com os atores locais e, acima de tudo, respeitar os espaços social e cultural e suas dinâmicas. O diagnóstico inicial é condição *sine qua non* ao desenvolvimento de ações consistentes e sustentáveis.
- É na fase inicial da organização, desde sua fundação propriamente, que seu DNA se compõe. Ou seja, um projeto nunca deve ser imposto de fora para dentro, o que resultará, certamente, em uma organização com dificuldade para dialogar, compartilhar e fazer juntos. O ICE-MA reflete, durante dez anos de atuação, um cuidadoso e afirmativo processo de fundação. Ali, em sua gênese, muitos princípios organizacionais foram estabelecidos: o método dialógico e a atuação conjunta são alguns exemplos.
- As organizações, assim como as pessoas, cumprem estágios de desenvolvimento que precisam ser observados e respeitados. Mesmo cuidando para impulsionar o desenvolvimento constante e evitar a estagnação, é preciso ter paciência e compreensão de que há tempo para cada coisa.
- No momento inicial de formação de uma instituição, as ferramentas são prontas e entusiasticamente aceitas, mas moldes e formas impostos devem ser evitados. As instituições precisam adquirir identidade, mesmo que isso seja mais complexo. No caso do ICE-MA, foi fundamental que o instituidor deixasse a nova organização aprender a caminhar.
- No entanto, é preciso ter humildade para ouvir e “aprender com os bons”, estudar, observar, perguntar, dialogar e conhecer, profundamente, o próprio “negócio”.
- Nunca se parte do zero. A história de vida das pessoas, suas experiências e sua visão de mundo estão fortemente presentes na constituição do espaço no qual elas atuam. No caso das organizações, isso ocorre, principalmente, na fase inicial, imprimindo marcas no fazer institucional.
- Soma-se a isso o fato de que o espaço de atuação é anterior à vida da instituição. Portanto, tem uma história, uma dinâmica e liderança próprias. Assim, é preciso saber identificar, estabelecer vínculos,

- aliar-se a cada parceiro e explorar os potenciais de cada um e do contexto onde a instituição vai atuar.
- “Nenhum vento ajuda o navegante que não sabe aonde quer chegar.” É importante ter o foco de atuação desde o primeiro momento, mesmo consciente de que ele poderá ser modificado no percurso.
  - O foco, entretanto, não deve inibir a experimentação, a intuição, o “ser caótico” no sentido de arriscar, navegar diversos mares, testar possibilidades, porque só esse exercício permite aprender, refletir a partir da ação, expurgar os excessos e construir um caminho mais sólido.
  - É importante começar pequeno, ter um grupo de mantenedores que possa assegurar o básico. Os recursos precisam estar a serviço do projeto, e não o contrário.
  - Para estipular a missão e o espaço de atuação, é preciso analisar três aspectos fundamentais: a governabilidade, que é o poder para decidir e executar – ou, de outra forma, pode ser custoso, mas há de ser possível –; a capacidade, que são os recursos de que se dispõe (conhecimento e informação, pessoas, dinheiro, matéria-prima e insumos) – ou, de outra forma, “não adianta dar passo maior que as pernas” –; e, por último, a vontade, que é a coragem para enfrentar e realizar. Este é determinante e capaz de ampliar os dois anteriores – ou, da melhor forma, “a vida é curta demais para ser pequena”.
  - É preciso aprender com os erros e ter coragem para enfrentar as “labaredas” de conflitos e problemas. Para isso, é preciso mudar e se adaptar a novas realidades e circunstâncias, através de um exercício contínuo de ação-reflexão-ação.
  - Legitimidade e credibilidade se constroem na caminhada, sendo transparentes em seus princípios, valores e processos, dialogando, ouvindo e respeitando os diferentes atores.
  - Desenvolvimentos pessoal e institucional são processos conectados. À medida que as pessoas que formam a instituição exercitam o autoconhecimento, desenvolvem-se e fazem desenvolver a organização.
  - A capacidade de refletir, de se autocriticar e de se autotransformar nunca deve se esgotar, porque só ela garante que uma instituição se fortaleça, cresça e avance em sua missão.
  - As demandas impostas pela realidade social são muito grandes e exigem atuação articulada, conjunta e eficaz. Por isso, é preciso

criar e alimentar redes, promover o diálogo entre os atores sociais, colaborando para pôr a sociedade em movimento. Parcerias e alianças são a forma mais eficaz de atuar. Isso exige confiança mútua, clareza de objetivos e de expectativas e, principalmente, comprometimento de todos.

- Nesses dez anos, o ICE-MA só se constituiu e se consolidou pela sua capacidade de mobilizar atores sociais, especialmente empresários, para a prática da responsabilidade social empresarial. E mobilizar, como é evidente, pressupõe pôr em movimento, em ação e interação. O trabalho de mover outros e engajá-los em causas, projetos e atividades não é tarefa simples, exige poder de persuasão.
- O ponto de partida da mobilização é a sedução. Eis o grande desafio: transformar a causa defendida em objeto de interesse e desejo de outros. Não há fórmulas mágicas, mas, ao traçar estratégias nesse campo, é fundamental afetar a emoção e a subjetividade das pessoas.
- A formação da equipe e a definição das bases de seu funcionamento são fatores essenciais para o sucesso de uma organização. É preciso reunir competência, capacidade de aprender, vontade de fazer, comprometimento com a missão e gestão descentralizada. E é preciso assegurar a possibilidade do erro e da reflexão, autonomia, relações horizontais e flexíveis. Dessa forma é que nos tornamos autores de nosso próprio jeito de fazer.
- O outro é determinante para a identidade de cada um, por mais singular e complexo que ele seja. O mesmo acontece com a identidade institucional: quanto maior a capacidade de pensar e fazer coletivamente, mais sólida e singular será essa identidade, mesmo que ricamente “inundada” de outras influências.
- A marca de uma instituição é muito mais que sua identidade visual, porque está impressa, principalmente, naquilo que não é tangível. A marca que importa, realmente, é aquela que se consolida na qualidade das relações que mantém e na prática institucional.
- Boas estratégias brotam da prática e do conhecimento, que propiciam um movimento contínuo de ação-reflexão-ação, permeado de aprendizagem permanente.
- A força e o êxito de uma estratégia estão na capacidade da equipe de trabalhar em conjunto para concretizá-la, desde a elaboração até a conclusão do plano de ações. Além disso, é fundamental celebrar

- e compartilhar a autoria dos resultados e das responsabilidades.
- Uma instituição não sobrevive sem flexibilizar estratégias e ações em função das mudanças do entorno. No entanto, é preciso manter a essência e ser capaz de fazer “o caminho de volta”, quando necessário, e determinar explicitamente como não se quer atuar.
  - Comunicar resultados é importante, mas comunicar com transparência e honestidade é o que faz toda a diferença e gera o melhor dos resultados: credibilidade.
  - Os projetos e ações de uma instituição são fruto do conhecimento e da experiência acumulados em um dado momento. Portanto, todos, independentemente de maior ou menor êxito, são decisivos na consolidação de identidade e prática institucional, desde que sejam objeto de reflexão e avaliação constantes.
  - Os projetos de uma instituição não são fragmentos, não estão desconexos. Devem estar relacionados entre si, como em uma teia. A parte e o todo institucional se comunicam e se revelam no portfólio da instituição.
  - É importante que a organização saiba o momento certo de encerrar ou reavaliar os projetos, observando que eles são resultado de uma etapa da vida institucional. Portanto, as alterações por que passa a instituição, ora na elaboração, ora na missão, ora nas ações que adota, devem se refletir nos projetos e nos programas que empreende.

*“Viver é aprender com o vivido. É não saber, sabendo. É ver e enxergar o que se viu. É extrair das coisas simples as chaves para os enigmas. Atrás de uma pedra no jardim esconde-se um tesouro. É preciso estar atento para não tropeçar e seguir. É preciso querer sentir o cheiro fresco das flores. Se você não está aberto e atento, nem o raio forte de sol será capaz de clarear sua cegueira.”*

Deborah Baesse

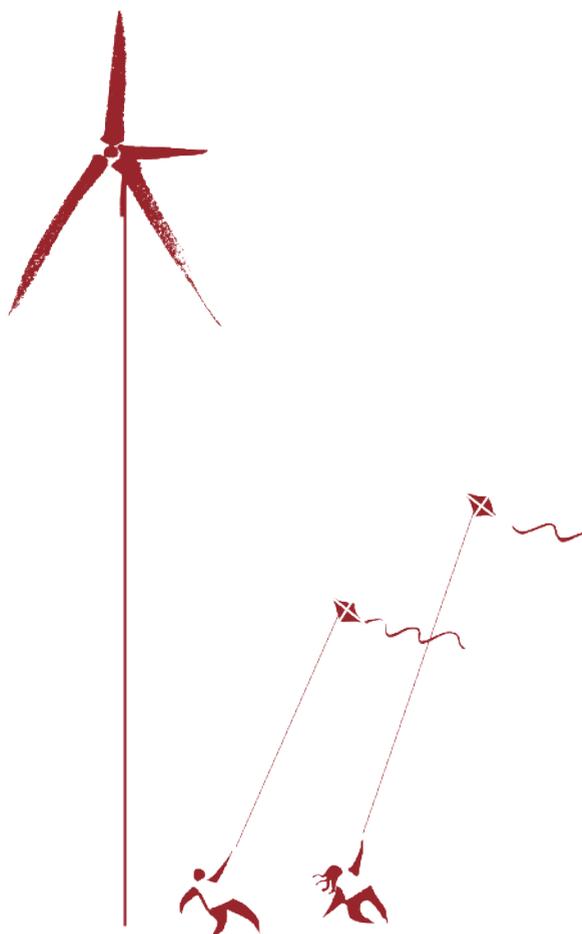
## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMANI, Domingos. **Matriz de variáveis e indicadores de desenvolvimento institucional**. Porto Alegre, 2008.

ICE-MA. **Lições de Oleiro: 10 anos do Instituto de Cidadania Empresarial do Maranhão**. São Luis, 2012.

SCHAEFER, Christopher e VOORS, Tjyno. **Desenvolvimento de iniciativas sociais: da visão inspiradora à ação transformadora**. São Paulo: Antroposófica, 2000.

SILVA, Antonio Luiz de Paula. **Governança institucional: um estudo do papel e da operação dos conselhos das organizações da sociedade civil no contexto brasileiro**. 2001. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.



# COMUNICAÇÃO, IDENTIDADE E DIÁLOGO COM A IMPRENSA: A EXPERIÊNCIA DA ASSOCIAÇÃO IMAGEM COMUNITÁRIA (AIC)

Roberto de Almeida

Em 2009, a Associação Imagem Comunitária (AIC), de Belo Horizonte (MG), foi selecionada como uma das organizações participantes do programa Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A. No curso desta parceria, passamos a desenvolver uma série de iniciativas relevantes para o fortalecimento da organização e das diversas entidades que compõem a sua rede institucional. Com o apoio do programa Desenvolvimento Institucional, desenvolvemos a Agência de Comunicação Solidária, um projeto que oferece um programa gratuito de assessoria em comunicação para organizações que atuam nas mais diversas áreas: cultura, educação, meio ambiente, mobilização social e promoção dos direitos humanos. Ao mesmo tempo, nossa participação no programa foi motor de importantes processos de transformação interna na AIC, os quais afetaram a dinâmica institucional e estimularam o redimensionamento de muitas das práticas. O aprendizado deu-se em diversas frentes e provocou melhorias concretas em nossa estrutura de gestão, mobilização de recursos e identidade, o que repercutiu de forma direta na ação política e social da AIC.

Neste texto, tencionamos discutir os sentidos implicados nas transformações que a passagem da AIC pelo programa Desenvolvimento Ins-

tucional produziu. A intenção é expor e problematizar os aprendizados consolidados ao longo desta parceria. Profícuo, o encontro da AIC com o Instituto C&A estimulou a construção de uma série de saberes, bem como a necessária reformulação de pontos de vista cristalizados. Nesse universo, vários temas poderiam ser abordados. Em função da natureza exploratória deste texto, optamos por focar a análise em questões ligadas à comunicação, tema central dos fazeres da AIC e objeto primeiro do projeto desenvolvido em parceria com o Instituto C&A. A proposta é discutir, a partir de um olhar retrospectivo sobre a experiência da Agência de Comunicação Solidária, a forma com que a interlocução estabelecida com o programa tencionou o entendimento da AIC sobre o papel da comunicação no fortalecimento de organizações da sociedade civil.

Neste contexto, selecionamos dois pontos específicos para discussão. O primeiro deles diz respeito à prática da assessoria de imprensa, bem como aos desafios enfrentados e às soluções encontradas no percurso do projeto. O segundo, diz respeito ao tema da identidade institucional e à forma com que um investimento em práticas colaborativas de comunicação pode atualizar a imagem que as organizações constroem a respeito de si e projeta para seus públicos.

Antes de abordar essas temáticas, apresentamos brevemente a AIC e o projeto Agência de Comunicação Solidária, no curso do qual surgiram os aprendizados e as dúvidas que, neste estudo de caso, nos propomos a debater.

### **O que é a AIC?**

A Associação Imagem Comunitária (AIC) – Grupo de Pesquisa e Experimentação em Mídias de Acesso Público – é uma organização não governamental sem fins lucrativos, sediada em Belo Horizonte, Minas Gerais, que busca promover a cidadania por meio da democratização da comunicação e da criação de canais de acesso público à mídia.

Criada em 1993, a partir da TV Sala de Espera, um programa de extensão da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), a AIC, desde sua fundação, trabalha para a construção de uma comunicação mais horizontal e inclusiva. Nesta perspectiva, desenvolvemos projetos de comunicação e mobilização que buscam ampliar a participação, na esfera pública, de grupos social e simbolicamente excluídos. A proposta é que coletivos juvenis, movimentos sociais, entidades comunitárias e grupos de periferia possam participar de maneira efetiva do debate sobre seus direitos e sobre os rumos da cidade. Em todas as nossas realizações, somos movidos pela crença de

que essa participação é fundamental para a construção de uma sociedade mais justa e democrática, na qual a liberdade de expressão e a ocupação do espaço público sejam direitos estendidos a todos.

Estes esforços em prol da democratização da comunicação se materializam em iniciativas de natureza diversa. Com o objetivo de promover o acesso público aos meios de comunicação, desenvolvemos, em parceria com grupos que trabalham pela promoção da cidadania, produções audiovisuais, impressas, para rádio e web, sempre de forma colaborativa. Ao mesmo tempo, oferecemos para as entidades parceiras serviços gratuitos na frente de comunicação organizacional e fortalecimento institucional. Realizamos, ainda, processos formativos no terreno da educação midiática, da mobilização de recursos e da mobilização social.

### **Comunicação e fortalecimento institucional: a experiência da Agência de Comunicação Solidária**

A Agência de Comunicação Solidária é um projeto que busca contribuir para o fortalecimento institucional de quase 30 grupos e movimentos comunitários da Grande Belo Horizonte e do interior de Minas Gerais, por meio da oferta gratuita de um programa de apoio em comunicação integrada. Desenvolvido em parceria com o Instituto C&A a partir de 2009, a iniciativa está em atividade desde 2006.

Além de contribuir para dar visibilidade a entidades que trabalham pela promoção da cidadania e dos direitos humanos, o projeto ainda prevê a realização de processos formativos que visam a capacitar esses grupos a lidar estrategicamente com as ferramentas de comunicação social, bem como a elaborar projetos de captação de recursos.

Por meio da Agência de Comunicação Solidária, a AIC trabalha para fortalecer iniciativas de mobilização popular que, atuando em diversas áreas – educação, arte, cultura, desenvolvimento ambiental e direitos humanos –, contribuem para a transformação social e para o desenvolvimento comunitário.

No projeto, a AIC cria, de forma colaborativa com os grupos parceiros, sites, vídeos institucionais, cartazes, *folders* e demais peças gráficas, sempre no intuito de incrementar o diálogo dessas entidades com seus diferentes públicos. Além disso, em parceria com o Departamento de Comunicação da UFMG, elaboramos planos de comunicação para as organizações envolvidas, o que possibilita um investimento estratégico e de longo prazo em atividades de comunicação que são fundamentais para o fortalecimento desses grupos e para a legitimação das causas por eles defendidas.

Como se vê, comunicação é o principal material sobre o qual nos debruçamos na realização do projeto. Mas, afinal, falamos do que quando falamos sobre comunicação?

### **Comunicação: um conceito, uma prática**

Em geral, os processos comunicativos são pensados em uma chave informacional: nesta perspectiva, a comunicação é tratada como um processo de transmissão de sentidos, no qual um emissor produz mensagens e as emite de forma presencial ou por intermédio de um aparato técnico específico (rádio, televisão, internet, entre outros meios). Ao receptor, caberia a tarefa de decodificar os conteúdos produzidos, de acordo com o contexto da interação, com seus pertencimentos, crenças prévias e *background* sociocultural.

Sabe-se, contemporaneamente, que esse entendimento sobre o processo comunicativo – filiado àquilo que se convencionou chamar *paradigma informacional* – é insuficiente para que se possa apreender a comunicação em sua complexidade. Mais do que um processo linear de transmissão de informações de um emissor para um receptor, a dinâmica comunicativa deve ser pensada como um processo coletivo de produção de sentidos. A comunicação é instância de atualização da cultura: no curso das interações, sentidos compartilhados por uma comunidade são discutidos, tencionados e revistos. Nessa perspectiva, comunicar não é apenas informar ou divulgar: antes, é uma atividade que envolve a permanente atualização da cultura e dos discursos correntes em uma sociedade. Por meio de processos comunicativos (midiáticos ou não), problematiza-se o mundo em que vivemos, as crenças e os significados instituídos, os juízos e os direitos postos. Fazer comunicação, portanto, é investir em um processo dialético de intervenção simbólica, que pode colocar em marcha tanto o reforço da ordem vigente quanto a reforma de sentidos cristalizados em uma sociedade.

Esse deslocamento de paradigmas é fundamental para organizações da sociedade civil e interfere diretamente no conhecimento que se pode construir a respeito do papel da comunicação na militância desenvolvida por elas. As causas pelas quais essas organizações lutam são tão variadas e complexas quanto é variada e complexa a nossa sociedade: milita-se pela promoção da cidadania e pela reforma de direitos, por questões ambientais, sociais, culturais e políticas, pela melhoria da qualidade de vida dos mais diversos grupos sociais e simbolicamente excluídos, numa miríade de causas virtualmente inesgotável. A diversidade das lutas, dos métodos e das formas de atuação de diferentes organizações é atravessada, no entan-

to, por um traço recorrente: exercícios de militância e mobilização social demandam investimentos estratégicos em comunicação. É no diálogo com a sociedade e com variadas instâncias de poder que uma organização pode defender seus pontos de vista e contribuir para a atualização das formas de perceber o mundo no qual vivemos.

Para transformar a realidade é necessário, antes, transformar a forma com que ela é enxergada. As mulheres, por exemplo, só terão seus direitos efetivamente respeitados quando os papéis que lhes são atribuídos, no cotidiano e na vida pública, forem revistos e transformados. Essa transformação envolve a mobilização das esferas jurídica e da política institucional, mas diz respeito, também, ao enfrentamento dos discursos do sexismo, do machismo e do patriarcalismo, tão consolidados em nossa sociedade. Se a comunicação é instância de renovação da cultura, o enfrentamento desses discursos é inarredavelmente comunicacional, pois é na cultura que se enraízam os preconceitos que fundam e justificam violências e variadas formas de desigualdade de gênero. Interpelando a sociedade e seus diferentes grupos de interesse, as organizações que defendem os direitos da mulher podem questionar injustiças e propor, pela via do diálogo, a revisão de estigmas e a redefinição de normas, valores, discursos e pontos de vista.

### **A Agência de Comunicação Solidária e os aprendizados para o desenvolvimento da AIC**

A partir de 2009, com o início do envolvimento da AIC no programa Desenvolvimento Institucional, pôde-se incrementar a assessoria de comunicação que a AIC oferecia para os grupos parceiros. Nesse processo, fomos instigados a rever nossas práticas comunicacionais, o que impactou tanto a qualidade do apoio prestado às organizações parceiras quanto o trabalho de comunicação que é desenvolvido na própria AIC. Neste sentido, as ações de apoio ao desenvolvimento institucional de terceiros reverberaram também internamente, fortalecendo não apenas os membros da rede, mais também a própria AIC.

Ao longo dos três anos de parceria da AIC com o programa, um dos principais aprendizados construídos por ela se refere às formas de exploração da comunicação com fins de potencialização do desenvolvimento institucional. Nesse universo, as atividades de assessoria de imprensa merecem destaque, sobretudo em função das dificuldades enfrentadas e das soluções encontradas em face dos desafios surgidos no processo.

Nessa experiência, o principal dilema enfrentado no diálogo com a imprensa tem a ver com a própria estrutura de funcionamento do jorna-

lismo no mundo contemporâneo: orientados pela lógica do mercado e da espetacularização da notícia, os principais veículos de comunicação tendem a reservar espaço extremamente limitado, além de periférico, às pautas e temas implicados no terreno da mobilização social e comunitária. Se, como acreditamos, o ambiente de visibilidade midiática é central na sociedade em que vivemos, como encontrar espaço para a discussão de temas relevantes para a AIC e seus parceiros?

Este foi um desafio permanente da Agência de Comunicação Solidária, desde sua implantação, em 2006. Cotidianamente, a AIC e os quase 30 grupos e entidades que compõem a rede do projeto realizam eventos, seminários, mostras e intervenções as mais diversas, no campo da arte, da cultura, da mobilização social e ambiental. Trata-se de realizações da sociedade civil que dizem respeito à discussão de direitos e da cidadania e que colocam em movimento ações voltadas para o desenvolvimento comunitário e para a transformação social.

Na frente de assessoria de imprensa, a produção de *press releases* e de *press kits* e a realização de contatos telefônicos e interpessoais com jornalistas e profissionais de imprensa são abordagens frequentes na rotina da Agência de Comunicação Solidária. A proposta, em todos os casos, é dar visibilidade para as iniciativas das organizações parceiras, no sentido de incentivar a discussão pública, nos meios de comunicação locais, sobre os debates por elas propostos, o que fortaleceria a interlocução dessas entidades com a sociedade e contribuiria para a construção da legitimação pública de suas lutas e conquistas.

Nesse domínio, no entanto, nosso percurso foi marcado por uma série de insucessos. Sobretudo no início do projeto, o diálogo com a imprensa foi insatisfatório: era raro recebermos retorno sobre nossas propostas de pautas e mais raro ainda vermos transformadas em reportagens, notícias ou mesmo notas as propostas de matérias enviadas aos veículos de comunicação da cidade. Essas dificuldades motivaram intensos processos de reflexão interna, que culminaram na realização de um seminário especialmente voltado para a discussão do tema. O encontro, que envolveu representantes das entidades parceiras da Agência de Comunicação Solidária, contou com a mediação voluntária de um profissional da área, com larga experiência na realização de atividades de assessoria de imprensa para institutos, fundações e empresas. O debate teve caráter formativo: estimulou a discussão sobre a natureza e o modo de operação dos meios de comunicação tradicionais, bem como forneceu subsídios para que a AIC e o grupos parceiros repensassem suas estratégias de diálogo com a imprensa.

Esse esforço de reflexão, aparentemente simples, levou a um profundo redimensionamento da forma com que a AIC investe em comunicação organizacional, com firmes repercussões nas estratégias desenhadas pela entidade para dialogar com a imprensa e, de forma mais abrangente, com a própria sociedade. O aprendizado construído nos levou a uma mudança de foco: passamos a concentrar os esforços de comunicação no debate de causas, em vez da busca pela promoção da visibilidade institucional de organizações ou atividades específicas (eventos, seminários, fóruns, marchas, projetos, entre outros). Essa mudança foi extremamente significativa, uma vez que teve implicações importantes, tanto do ponto de vista estratégico quanto ético.

Por um lado, a partir da mudança realizada, verificamos que o espaço ocupado pelos grupos componentes da rede da Agência de Comunicação Solidária na mídia tradicional cresceu de forma considerável: se ao longo de 2010 havia-se conseguido “emplacar” quatro pautas (via Agência de Comunicação Solidária), em 2011 esse número subiu para sete, apenas nos cinco primeiros meses de atividade do projeto. Assumindo que o foco das ações de assessoria de imprensa não era, a princípio, o grupo nem as atividades pontuais desenvolvidas por eles, mas sim as bandeiras que eles defendiam publicamente, encontramos maior facilidade para ocupar espaços na agenda dos meios de comunicação locais.

De fato, na enxurrada de acontecimentos que a mídia narra, é difícil encontrar espaço para pautas ligadas a iniciativas pontuais, como o lançamento de novo projeto da ONG que acolhe crianças em situação de rua, ou o ato simbólico proposto por uma associação de bairro para chamar atenção para a poluição do rio que corre às margens da comunidade. No entanto, o tema da degradação ambiental e a recorrência das enchentes que afetam as periferias ribeirinhas nos centros urbanos são, em si, problemas públicos: isto é, trata-se de uma questão de fundo, que toca a dimensão contextual e que extrapola o campo de ação pontual de uma ONG ou entidade comunitária específica.

A estratégia passou a ser, então, buscar enquadrar os eventos e atividades pontuais da AIC e das organizações parceiras no universo mais ampliado das questões públicas tratadas por elas. Tomando as causas como as referências centrais, passamos a indicar os grupos como fontes para entrevistas ou como exemplos de organizações que atuavam no enfrentamento da problemática em foco. Nesse movimento, verificamos que a receptividade da imprensa e dos jornalistas cresceu de forma sensível: na medida em que as causas defendidas pelas organizações assumiram lugar de destaque, ficou mais fácil transacionar com

jornalistas e incluir pautas da AIC e de grupos parceiros na agenda de debates fomentados pela imprensa em Belo Horizonte e região.

Do ponto de vista estratégico, esta mudança representou uma conquista, posto que abriu portas para o aprofundamento da discussão pública das questões de interesse da AIC e dos grupos parceiros, bem como contribuiu para ampliar, na cena pública, a visibilidade da AIC e de seus parceiros. A transformação empreendida, além disso, trouxe consigo uma importante inflexão ética, ligada à assunção de que causas são maiores e mais importantes do que organizações individualmente consideradas. Colocando questões sociais e políticas em primeiro plano, a assessoria de imprensa deixa de ser uma realização meramente institucional e adquire caráter supraorganizacional, posto que se orienta pelo sentido da militância e da luta pela reforma da sociedade e da afirmação de direitos.

O entendimento de que essa mudança de foco pode fortalecer as práticas de assessoria de imprensa no terceiro setor foi construído ao longo do projeto, no curso de uma série de tentativas, de acertos e erros. Nessa trajetória, a AIC construiu um aprendizado fundamental, que levou a rever as práticas institucionais e potencializou a ação social, ampliando o espaço de visibilidade construído para a rede de parceiros e para a própria organização.

### **A questão identitária e a produção colaborativa em comunicação**

Para Rita Monte (2009), uma organização forte é aquela que sabe quem é. Não por acaso, o tema identidade é central para o programa Desenvolvimento Institucional e apareceu como um dos elementos-chave nos vários debates e momentos de troca proposta pelo programa. No âmbito do projeto Agência de Comunicação Solidária, o tema ocupou também lugar de destaque. O apoio em comunicação integrada oferecido aos grupos parceiros toca em várias questões ligadas à imagem pública que as organizações buscam projetar e ao entendimento que esses grupos têm a respeito de si e de sua ação social. A parceria construída junto aos grupos ligados ao projeto prevê a realização de planejamentos e a criação de peças de comunicação voltadas para a promoção do diálogo dos grupos com seus diferentes públicos. Ao longo dos três anos de atividades da Agência de Comunicação Solidária com o apoio do Instituto C&A (2009-2011), percebemos que este investimento em comunicação trouxe resultados importantes, que repercutiram na identidade das organizações parceiras.

O método de trabalho escolhido pela AIC revelou dados interessantes acerca do processo de afirmação identitária dos grupos parceiros. Desde

o início do projeto, assumimos a tarefa de trabalhar de forma participativa com os grupos envolvidos. A Agência de Comunicação Solidária, neste sentido, buscou ofertar mais do que um simples serviço aos grupos que compõem sua rede. Não era propósito entregar sites, materiais gráficos, vídeos e planos de comunicação prontos para nossos parceiros. A idéia, desde sempre, foi a de que as entidades envolvidas participassem ativamente do processo de construção das diferentes peças produzidas, de modo que as atividades da Agência de Comunicação Solidária adquirissem caráter formativo. Criando o material de divulgação institucional junto com a equipe do projeto, os membros dos grupos parceiros puderam aprender um pouco sobre a lógica e os meandros da comunicação, sobre formas de diálogo com diferentes públicos e sobre modos estratégicos de organizar e apresentar informações institucionais, em sites, peças gráficas e material audiovisual.

Essas escolhas metodológicas contribuíram para aproximar a equipe do projeto dos grupos parceiros, ao mesmo tempo que nos permitiu evitar que o processo adquirisse caráter assistencial. De fato, o acento formativo é uma das características mais marcantes do trabalho da AIC e, desde o início, buscamos imprimir essa marca na Agência de Comunicação Solidária. Não obstante, no contato cotidiano com os grupos parceiros, pudemos perceber que o enfoque assumido produziu desdobramentos mais profundos e trouxe retornos inesperados, ligados, sobretudo, à dimensão do fortalecimento da identidade das organizações envolvidas.

Esse impacto fica mais visível quando pensamos nos processos de construção de sites, peças gráficas e vídeos institucionais. Desde o início do projeto, membros dos grupos parceiros foram convidados a construir, de forma colaborativa com a equipe da Agência de Comunicação Solidária, os roteiros e textos implicados nessas peças, bem como seus aspectos gráficos e de *layout*. Não raro, após uma reunião de *briefing*, os membros dessas entidades voltavam para casa com a tarefa de elaborar os textos e escolher imagens e fotografias que julgassem pertinentes para representar suas organizações. A partir daí, a equipe do projeto realizava, em parceria com elas, a seleção e edição do material que, posteriormente, dava origem às peças de comunicação institucional criadas no âmbito do projeto.

Esse movimento de criação coletiva tirava da equipe da agência a responsabilidade exclusiva pela elaboração das peças, que se tornavam construções coletivas da AIC e de seus parceiros. Ao mesmo tempo, essa escolha metodológica estimulou os grupos a refletir sobre quem eles eram, o que eles faziam, quais eram suas causas, missões e valores. Nesse exercício,

processa-se algo fundamental do ponto de vista do desenvolvimento institucional das organizações junto às quais a AIC trabalha: entra em curso um processo de afirmação e reelaboração da identidade institucional.

Convocadas a falar sobre si e a se apresentarem para seus públicos por meio da criação de diferentes produtos comunicacionais, as organizações envolvidas no projeto deram início a um processo de problematização e questionamento que contribuiu para redimensionar e reafirmar sentidos a respeito de quem elas eram e de qual era o papel da entidade no âmbito social e comunitário. No ato de escrever sobre si, as entidades colocaram em movimento uma dinâmica de aprendizado: explorando a palavra e as imagens e produzindo textos, os membros dos grupos parceiros puderam aprender sobre si e sobre o sentido da mobilização social por eles empreendida. Nesse contexto, esses exercícios de criação não colocavam em movimento apenas um processo no qual essas entidades definiam modos estratégicos de se apresentar a seus públicos. Mais do que isso, no curso do projeto, os grupos colocaram em marcha um exercício de reflexão acerca de sua própria identidade.

Nessa dinâmica, a palavra e a produção textual assumem natureza instituinte: envolvidos no ato de falar e de escrever sobre si, os grupos parceiros definem e atualizam sua identidade organizacional: eles se instituem e se (re)configuram como organização no momento em que param para pensar e para dizer quem são. Ao longo do processo de criação das peças e da dinâmica de avaliação do projeto, era comum ouvir parceiros afirmarem que só compreenderam efetivamente a extensão das atividades desenvolvidas por sua organização depois de colocá-las no papel. Outros deixaram claro que passaram a enxergar de outra forma sua entidade após se envolverem na construção do seu site institucional: “Não sabia que nosso trabalho era tão bonito e nem que tocava em coisas tão importantes para o nosso bairro” (Vera Lisboa, coordenadora da Equipe Linha de Frente, associação comunitária do bairro Paulo VI, da região nordeste de Belo Horizonte)<sup>1</sup>. Houve ainda parceiros que perceberam que a missão institucional não era suficientemente compartilhada por todos os membros, uma vez que o grupo enfrentou dificuldades para construir, de forma coletiva, textos que falassem sobre o papel do grupo na comunidade.

A partir daí, provocados pela equipe da AIC, os grupos parceiros deram início a processos de debates internos, que levaram à reconfiguração

---

1. Dado colhido na primeira rodada de avaliação do projeto, realizada no fim de 2009.

dos propósitos e da missão da entidade. A discussão a respeito de questões aparentemente simples, como o ritmo de edição de um vídeo institucional ou as cores a serem empregadas em cartões de visita (mais sóbrias ou mais alegres?) impulsionou, nos grupos parceiros, a reflexão sobre o tipo de imagem que eles buscavam passar para seus interlocutores: “A gente percebeu que precisava mudar nossa linguagem e nosso jeito de falar se quisermos ficar mais próximos dos jovens aqui da comunidade. Não podemos fazer da biblioteca um lugar de cara fechada e sisudo” (Maria Cristina Guerra, responsável pela Biblioteca Comunitária Cantinho da Leitura, do bairro Jaqueline, em Belo Horizonte). A escolha das “cores” e da “cara” da biblioteca toca diretamente a dimensão de sua identidade. Dessa forma, ao longo do projeto, a criação coletiva de material gráfico de divulgação se converteu em espaço voltado para a atualização e conformação dessa identidade, mais do que para sua mera expressão.

Neste contexto, fica claro o potencial instituinte da palavra e da comunicação. Ao dizer quem são, o que fazem e qual é sua missão (e decidindo também como fazer isso), essas organizações realizam mais do que informar o outro e a sociedade. Elas afirmam para si mesmas sua própria identidade, reconfigurando o entendimento que têm acerca do seu papel social e do lugar que ocupam no mundo. Investindo em comunicação, uma entidade se faz conhecer, mas também conhece (e se constrói) a si mesma.

### **Apontamentos finais**

A participação da AIC no programa Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A configurou-se como um relevante espaço de reflexão e aprendizado sobre as práticas institucionais. Entre 2009 e 2011, em função da implantação da Agência de Comunicação Solidária, tivemos condições de repensar a atuação da AIC no campo da comunicação, sobretudo na frente de divulgação e defesa pública das causas da organização. Por um lado, como este artigo buscou demonstrar, a experiência da Agência de Comunicação Solidária levou à reorganização da forma de dialogar da AIC com a mídia, a partir de uma mudança de foco que trouxe como consequência a ampliação dos espaços de visibilidade conquistados pela organização e seus parceiros. Essa virada, que, como se argumentou, tem desdobramentos éticos e estratégicos relevantes, fortaleceu o trabalho de assessoria de imprensa e é consequência direta dos aprendizados construídos ao longo de nossos três anos de envolvimento no programa.

Ao mesmo tempo, as reflexões provocadas pelo programa levaram

ao redimensionamento do olhar institucional lançado para o tema da identidade organizacional. Perceber a comunicação como atividade instituinte – conformadora de crenças, valores, sentidos – implica que ela seja pensada não apenas como prática que permite a uma organização dialogar com seus públicos, mas também como um fazer no qual uma entidade se entende e conforma a si mesma, atualizando seus princípios, valores e discursos.

Há vinte anos, a AIC trabalha pela promoção da cidadania por meio de um esforço permanente por tornar plural a esfera pública, materializado na criação da Agência de Comunicação Solidária e de projetos focados, sobretudo, na produção audiovisual comunitária. A comunicação social, portanto, é dimensão privilegiada da atuação da organização. Ao longo de nossa trajetória junto aos parceiros do programa Desenvolvimento Institucional, tivemos a oportunidade de investir em vários temas que contribuíram para a promoção de fortalecimento institucional, em frentes como identidade, mobilização de recursos e gestão.

A oportunidade de aprofundar e incrementar a atuação da AIC no campo da comunicação, por meio da Agência de Comunicação Solidária, foi talvez a mais relevante contribuição do programa para o fortalecimento da organização. Isso porque os aprendizados construídos fortaleceram a ação social desenvolvida e a competência para explorar a mídia e a comunicação com a finalidade de promover a transformação da sociedade, o fortalecimento da AIC e de sua rede de parceiros.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMANI, D. **O Desenvolvimento Institucional como Condição de Sustentabilidade das ONGs no Brasil**. In: Aids e Sustentabilidade – Sobre as Ações das Organizações da Sociedade Civil. Brasília: Ministério da Saúde, Série C. nº 45, 2001, p.17-33.

INSTITUTO C&A. **Estudos de Cenário**. Instituto Fonte, São Paulo, dezembro 2007.

INSTITUTO C&A. **Proposta Técnica – Desenvolvimento Institucional**. Disponível em: <http://www.institutocea.org.br/como-atuamos/area-atuacao/Default.aspx?id=10>. Acesso em 20 de outubro de 2011.

MONTE, R. **À procura de uma identidade: atores sociais diversos mostram que uma iniciativa social forte é aquela que sabe quem é**. São Paulo: Instituto Fonte, 2009. Disponível em: <http://institutofonte.org.br/à-procura-de-uma-identidade-atores-sociais-diversos-mostram-que-uma-iniciativa-social-forte-é-aquel-0>. Acesso em: 20 de outubro de 2011.

# ADEIS – ASSOCIAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO INTEGRADO E SUSTENTÁVEL

## A RELEVÂNCIA DOS PROCESSOS DE GESTÃO E COMUNICAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL: O CASO DA ADEIS

Débora Aparecida Araújo Galli e Janice Matos de Oliveira

A Associação para o Desenvolvimento Integrado e Sustentável (Adeis) realizou este estudo de caso com vistas à produção de conhecimento acerca de sua experiência com o desenvolvimento institucional, tendo como mote o fortalecimento institucional e o fortalecimento comunitário mediante a gestão e a comunicação.

Por meio deste estudo, a Adeis vislumbrou a possibilidade de refletir e apresentar suas ações e reflexões no que tange ao seu modo de gestão e de comunicação, tanto suas como das Organizações Comunitárias de Base (OCBs) parceiras desta experiência.

O projeto proposto e desenvolvido pela Adeis com o apoio do programa Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A compunha-se de duas dimensões interligadas: uma delas, o próprio desenvolvimento institucional da Adeis; outra, o apoio ao desenvolvimento institucional de OCBs já apoiadas pela Adeis em Manaus, Amazonas.

Tanto o processo de coleta de dados e informações como a redação deste texto foram realizados em cooperação entre a equipe da Adeis e representantes das OCBs parceiras.

A participação coletiva das lideranças comunitárias do João Paulo II

e Zumbi II (comunidades da zona leste de Manaus em que a Adeis atua) foi importante no processo, servindo também como uma experiência educativa. As lideranças comunitárias puderam refletir sobre as atividades ocorridas desde o início do processo e os resultados alcançados nesse período de três anos em que a Adeis esteve atuando com as ações do programa Desenvolvimento Institucional<sup>1</sup>.

Do ponto de vista da Adeis, a realização deste estudo deu-se de forma a contemplar os anseios institucionais sobre produção de conhecimento e compartilhamento de informações e experiências exitosas acerca do fortalecimento institucional e comunitário no âmbito da gestão e da comunicação da Adeis.

Este estudo de caso expressa a experiência da Adeis com o processo de gestão e comunicação durante os quase três anos de projeto (2009-2011), o qual ainda se encontra em desenvolvimento. A expectativa em torno deste material é a de que ele possa contribuir para facilitar o diálogo entre atores sociais sobre o tema desenvolvimento institucional.

### **Antecedentes do desenvolvimento institucional da Adeis**

A Adeis é uma organização não governamental atuante em Manaus, legalmente constituída em 13 de agosto de 2002, tendo como missão “construir coletivamente processos integrados e sustentáveis de inclusão social, econômica e cultural com as comunidades”. Ela desenvolve quatro programas institucionais: Programa de Formação Profissionalizante e Geração de Trabalho e Renda, Programa de Educação Sanitária e Ambiental, Programa Protagonismo Infanto-juvenil e Programa Desenvolvimento Institucional.

Desde sua criação, a Adeis desenvolveu ações de fortalecimento institucional, embora isso tenha ocorrido de forma intuitiva, via ações como planejamento estratégico, articulação política, comunicação, formação técnica da equipe e mobilização de recursos. Foi somente em 2006 que a conceituação do desenvolvimento institucional se consolidou na instituição. Este início deu-se por via de um projeto de desenvolvimento institucional articulado pela Essor (Association de Solidarité Internationale, da França) e financiado pelo Ministério dos Assuntos Estrangeiros da França. O projeto foi desenvolvido juntamente com cinco organizações do Norte e Nordeste do Brasil e a Adeis estava nesse grupo, com o intuito de criar uma rede a partir dessa iniciativa.

O projeto teve a duração de três anos, porém algumas dificuldades

---

<sup>1</sup> Uma breve ilustração da experiência vivida pelas OCBs neste processo é apresentada mais adiante no texto.

de organização, de articulação, bem como de ordem financeira, surgiram no decorrer desse processo, o que forjou, aos poucos, alterações no foco do projeto, a fim de que fosse possível superar as dificuldades.

Este projeto permitiu um primeiro contato da Adeis com certos conceitos, com visões diversas, com contextos diferentes e com organizações mais bem estruturadas do que a Adeis. A partir daí, as inquietações surgiram e a Adeis percebeu que já era hora de iniciar um novo processo de amadurecimento, de mudança e de desafios.

A Adeis passou então a considerar o desenvolvimento institucional como essencial em seu funcionamento e a incluir em seus planos anuais ações voltadas ao fortalecimento técnico, político e financeiro, mesmo sem obter recursos específicos para isso, mas aproveitando as ações já embutidas nos projetos sociais que desenvolvia.

Em 2008, o Instituto C&A, por meio de seu programa Desenvolvimento Institucional, lançou seu primeiro edital com foco no apoio a iniciativas de desenvolvimento institucional. A Adeis decidiu participar, pois já havia iniciado ações nesse sentido, e durante muito tempo não foi possível identificar institutos, empresas ou organizações da cooperação que apoiassem esse tipo de iniciativa.

Aproveitando a oportunidade, depois de uma reflexão coletiva, decidiu-se escrever uma proposta. Esta tinha por base, inicialmente, apenas um projeto anterior e bastante confuso. Já o próprio exercício da escrita do projeto provocou reflexões que, de certa forma, forçaram o desenvolvimento mais claro de ações que poderiam compor essas três dimensões do desenvolvimento institucional que a organização optou por desenvolver, a saber: identidade, gestão e comunicação.

No início de 2009, a Adeis obteve aprovação do Instituto C&A e iniciou o projeto com o apoio deste seu mais novo parceiro. O objetivo geral do projeto era “fortalecer a sustentabilidade da Adeis e as OCBs investindo na melhora das capacidades técnicas, financeiras e políticas, permitindo maior eficiência e eficácia em suas gestões”.

O projeto teria um ciclo de três anos, o que permitiria vivenciar e compartilhar um processo de amadurecimento institucional junto a outras organizações das mais diferentes regiões do país e com um canal de comunicação e diálogo aberto. O principal mediador dessa construção seria o próprio Instituto C&A, que ao mesmo tempo que apoiava as organizações também aprendia, pois essa linha de ação era algo novo, um desafio.

Para a Adeis, essa experiência permitiu, mais que bons resultados,

uma verdadeira ampliação da visão acerca do processo de desenvolvimento institucional, trazendo, além disso, referências compartilhadas do que é efetivamente uma parceria.

### **Desenvolvimento institucional nas ONGs**

No Brasil, as Organizações Não Governamentais (ONGs) se consolidaram como parte de um campo que vem se desenvolvendo desde a década de 1980 e que, ao longo de sua trajetória, historicamente nova, vem adicionando significados diferentes à sua existência. Característica desse campo é a capacidade de mudar e de se adaptar aos novos desafios surgidos, o que obriga seus atores a estabelecer o compromisso com uma constante revisão e reflexão acerca de seus propósitos e métodos de ação.

Os anos 1990 foram essenciais nesse processo de mudança da realidade das ONGs, pois, nesse período, com a nova Constituição de 1988, foi estabelecido um amplo leque de conquistas no campo dos direitos e da participação popular.

As ONGs e os movimentos sociais necessitaram desenvolver uma atuação mais qualificada e intensa nos aspectos técnico e político para o enfrentamento dessa nova realidade. Também viveram um processo de “empoderamento” para lidar com esse novo processo democrático, tendo iniciado uma relação de maior integração com o poder público e com organizações internacionais, o que impeliu tais organizações a abraçar o desafio de desenvolver uma maior capacidade de gestão e de organização.

Este contexto novo e desafiador trouxe também o desenvolvimento de relações complexas, nas quais interagem múltiplos atores, o que impulsiona as organizações a saber exatamente o que são e para que existem, pois apenas com essa clareza é que elas podem se estabelecer no cenário mais amplo como peças-chave no processo de desenvolvimento social.

Conforme Armani (2001, pp. 21), “uma questão fundamental aqui é a identidade dos atores sociais brasileiros. As mudanças no Estado brasileiro, as novas tendências na cooperação internacional, assim como o aparecimento de novos atores no campo social – Organizações Sociais, Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips), fundações de filantropia empresarial, Instituto para a Responsabilidade Social (Ethos), nova geração de entidades dentro do Terceiro Setor, etc. –, fazem com que os movimentos sociais e as ONGs tenham de se reinventar como atores sociais relevantes”.

Esta diversidade de organizações ao mesmo tempo que proporciona que a sociedade civil participe fortemente do enfrentamento das problemáticas sociais, também dificulta o entendimento sobre o papel desses atores que estão num mesmo campo, mas com constituição e organização diferentes. O desafio reside no fortalecimento dessas organizações para que elas se mantenham ou se sustentem frente a esse cenário.

O desenvolvimento institucional torna-se uma preocupação desse campo, embora seja ainda um conceito em construção. Armani (2001, pp. 23-24) chama a atenção para diferentes abordagens de desenvolvimento institucional. Uma delas é 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.”. Outra 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”.

O desenvolvimento institucional pode ser compreendido, segundo Armani (2001, pp. 26), como “os processos e iniciativas que visam assegurar a realização, de maneira sustentável, da missão institucional e fortalecer o posicionamento estratégico de uma determinada organização na sociedade. Para tanto, exigem-se medidas (i) que fortaleçam a capacidade de articulação das iniciativas e de promoção de processos de mudança social e (ii) que ampliem a base social/legitimidade e credibilidade da organização, assim como (iii) busquem o aprimoramento gerencial e operacional”.

A experiência desenvolvida pela Adeis, que resultou no presente estudo de caso, considerou esse conceito como base para o desenvolvimento de seus processos internos e externos. Além disso, mais que seu desenvolvimento institucional, a instituição colocou-se o desafio de contribuir com o desenvolvimento institucional de Organizações Comunitárias de Base (OCBs) com as quais desenvolve suas ações e que, ao longo dos anos de trabalho, se tornaram parceiras na construção de trajetórias comuns, no enfrentamento das problemáticas sociais.

## Desenvolvimento institucional na Adeis

Para entendimento do processo de fortalecimento institucional da Adeis, é importante dimensionar os eixos de ação contemplados pela organização. Durante seus primeiros seis anos de existência, a Adeis sempre foi considerada uma organização com um foco de ação amplo, o que integra sua estratégia de ação e reflete a forma como a organização concebe o trabalho que realiza no desenvolvimento de comunidades de forma integrada.

A Adeis, desde sua criação, tem como principal experiência de financiamento as organizações internacionais, principalmente a cooperação internacional. Isso significa dizer que, em suas ações, o controle, a transparência e a otimização dos recursos sempre foram condição para o desenvolvimento dessas relações de parceria, de cofinanciamento e de financiamento direto.

Embora a Adeis seja uma organização nova, completando dez anos de existência em 2012, a preocupação com a profissionalização, a legitimação e a influência de suas práticas nas políticas públicas sempre esteve em pauta. Além disso, sua equipe técnica comporta um quadro pequeno, composto por, em média, oito pessoas, e trabalha na região Norte do país, mais especificamente em Manaus, onde o grande desafio é conseguir estabelecer um relacionamento efetivo com outras organizações do território nacional, dadas as distâncias e peculiaridades logísticas e culturais da região. Em vista disso, o campo das ONGs, dentro do que a Adeis espera, não está completamente fortalecido localmente.

Tudo isso levou a organização a buscar seu fortalecimento institucional, no intuito de ter melhores condições para garantir sua sustentabilidade. No Estado do Amazonas, o campo das ONGs não está organizado numa perspectiva de trocas, de rede, de coletividade entre as instituições. Ainda persiste a ideia de competitividade entre as organizações, principalmente a respeito de acesso a recursos públicos, não havendo um amadurecimento nesse sentido.

Grande parte do entendimento da Adeis em relação ao desenvolvimento institucional vem da convivência com projetos desenvolvidos por organizações do Nordeste do Brasil, região onde esse conceito de fortalecimento do campo e trabalho em rede já é desenvolvido há mais tempo e possui experiências exitosas.

As vertentes do desenvolvimento institucional consideradas pela Adeis correspondem aos aspectos: 1) políticos (identidade, gestão, base associativa, campo sociopolítico, autonomia, singularidade, credibilidade, estratégia de intervenção, participação em redes e fóruns, conselhos de po-

líticas, incidência social e política, questões legais); 2) técnicos (ação social, metodologia, inovação, ação conjunta com outros atores, articulação com universidades, produção e difusão de conhecimento, sistema de planejamento, monitoramento e avaliação, organização do trabalho); e 3) financeiros (gestão administrativa, financeira e contábil, política de mobilização de recursos, gestão de pessoas) para a sustentabilidade de suas ações.

No primeiro ano da experiência do projeto apoiado pelo programa Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A (2009), o foco foi o estabelecimento de processos internos, relacionados à organização das ferramentas de trabalho, à sensibilização dos parceiros comunitários, ao levantamento de demandas, à formação técnica da equipe, ao entendimento compartilhado do desenvolvimento institucional, à mobilização de recursos, à melhoria de processos de gestão e à constante reflexão sobre estes.

Como parte desse amadurecimento e percepção, realizados pelos técnicos da Adeis, sobre o desenvolvimento institucional, verificou-se, no que diz respeito à noção de desenvolvimento institucional desenvolvida pelo Instituto C&A, a existência de uma proximidade conceitual em relação à noção pela qual a própria organização já vinha se pautando preliminarmente.

Em relação à compreensão dos colaboradores da Adeis sobre o desenvolvimento institucional, foi possível perceber que eles possuem uma compreensão alinhada do conceito e do processo que ele implica. Em seus depoimentos, eles destacam aspectos como amadurecimento, crescimento, fortalecimento do seu papel como parte do desenvolvimento institucional, demonstrando apropriação de variados elementos envolvidos neste conceito.

A necessidade de um desenvolvimento institucional está estreitamente vinculada ao amadurecimento da organização, não em número de anos, mas no que diz respeito à consciência de seu papel e à visão de mundo que possui.

Ao longo da realização do projeto apoiado pelo Instituto C&A, houve uma mudança na forma de trabalhar o desenvolvimento institucional, e isso pode ser atribuído a algumas práticas que serão abordadas neste estudo. Inicialmente não havia um processo, um sistema de desenvolvimento institucional, e a instituição não estava amadurecida para dar a isso a importância ou a dimensão que lhe foi dada ao longo do projeto. Faltava norte e apenas os gestores participavam das ações de desenvolvimento institucional, e não se verificava o esforço, posteriormente existente, de dar a tais ações o caráter de ações construídas e realizadas eminentemente de forma coletiva e participativa.

### A sustentabilidade como processo coletivo

A sustentabilidade de uma organização não está vinculada apenas ao aspecto financeiro, mas envolve também um conjunto de aspectos essenciais que se complementam e potencializam a organização, tais como a produção de conhecimento, a reflexão partilhada e o debate participativo, sem os quais um aprofundamento e um amadurecimento organizacional não são possíveis.

Armani (2004) destaca que a compreensão da sustentabilidade como complexa e integradora depende também da qualidade da organização e de seu projeto institucional.

A Adeis, desde sua origem, já nasce com uma organização mínima, elaborando seu planejamento estratégico, seus planejamentos anuais, produzindo relatórios para a prestação de contas com a sociedade, desenvolvendo eventos de avaliação participativos e captando recursos à medida que a necessidade o impunha. Porém, com a experiência que o programa Desenvolvimento Institucional possibilitou, foi possível perceber como tudo está conectado, desde a origem de uma organização até a forma de ela se relacionar com os parceiros e, em muitos momentos, perceber como essa lógica atenua as dificuldades institucionais.

Desde 2009, a noção de mobilização de recursos tomou outra dimensão para a Adeis, passando a ser algo muito mais coletivo do que a organização antes concebia, constituindo-se em um processo em que todos os setores da organização devem estar envolvidos, sendo o gestor uma peça-chave nesse caminho e desempenhando um papel de animador desse conjunto. Por sua vez, as pessoas que compõem a organização precisam estar engajadas em mobilizar, o que não é tarefa fácil, mas é possível.

A qualidade de uma organização e de seu projeto institucional são atribuições e ao mesmo tempo desafios da gestão. A gestão é dotada de valores e é necessário que isso esteja amadurecido e claramente formulado. Conforme Armani (2008), o papel do modelo de gestão é assegurar a legitimidade de como a organização funciona, todo mundo na instituição deve estar integrado à missão da organização. Assegurar a sustentabilidade, favorecer a capacidade de monitorar e avaliar resultados e promover a orientação e sinergia das pessoas da equipe são também funções do modelo de gestão, sendo igualmente importante que ele consiga conferir segurança aos processos institucionais.

Conforme indicado pelo levantamento realizado internamente para este estudo, os colaboradores da Adeis possuem uma visão convergente sobre o entendimento da forma de gestão institucional. Para eles, a gestão

é um processo participativo, claro, democrático e desafiador, levando em consideração as limitações da organização. Trata-se, assim, de uma gestão orientada para o futuro.

Tal opinião indica que a dinâmica desenvolvida na Adeis é boa e vem dando certo, proporciona maior entendimento da instituição como um todo, aponta estratégias, orienta para o compromisso com a causa, mas impõe alguns desafios, tais como: o empoderamento da diretoria para que esta desenvolva uma ação direta e objetiva; a necessidade de sistematização de algumas políticas institucionais; a consolidação de novas parcerias; a necessidade de adquirir mais prática ou habilidade política em relação às parcerias existentes e/ou às novas.

Existem modelos informais de gestão nas ONGs nos quais, mesmo que haja uma hierarquia, os colaboradores possuem alto grau de participação, independentemente da função exercida. No caso da Adeis, uma organização pequena no que diz respeito ao número de pessoas, esse modelo de gestão mais compartilhado e participativo se adapta às suas necessidades, embora existam desafios ainda a serem enfrentados.

Quando há necessidade de se tomar uma decisão importante, ocorre uma rotina de socialização e discussão, com a participação de todos os colaboradores e associados (sendo a participação dos últimos muito mais intensa, dada a dificuldade de disponibilidade dos associados). A opinião de todos tem um peso muito grande na organização.

O quadro atual da gestão da Adeis nem sempre esteve organizado desta forma. Com o desenvolvimento dessa experiência, houve mudanças na gestão nos três anos subsequentes a 2009. Consultados para este estudo, os colaboradores destacaram pontos como a preocupação da gestão com a identidade e com o enfrentamento das dificuldades, a melhoria em algumas ações como consolidação de uma diretoria, novas parcerias, organização das ações, monitoramento de programas e projetos e formação da equipe técnica.

Um componente importante dentro da gestão é a mobilização. Em todas as etapas do desenvolvimento institucional, seja para dentro ou para fora da organização, existe um processo de mobilização. As mudanças, principalmente as estruturais, demandam um amplo processo de mobilização dos participantes, de recursos, de parceiros e de transformação da realidade vigente.

A mobilização é rotina institucional, seja na comunidade, para uma definição de temática de trabalho, seja na necessidade de recursos. Para a Adeis, todos os colaboradores são mobilizadores e isso é uma visão que se consolidou durante o projeto desenvolvimento institucional. Embora

houvesse antes uma postura da gestão nesse sentido, essa necessidade não estava clara para todos, ou seja, nem todos estavam mobilizados para isso.

É necessário ter clareza e consenso sobre o que se vai mobilizar, e existem momentos institucionais como a formulação de planejamento estratégico participativo em que isso pode ser definido. Existem ainda acordos sobre os tipos de parceria que se busca, que nem sempre aparecem escritos nas políticas institucionais, mas com a rotina de socialização e debate aparecem e estão implícitos na organização.

Bernardo Toro (2004) define mobilizar como um ato de “convocar vontades”. Isso se aplica não apenas às grandes mobilizações sociais relacionadas aos movimentos sociais, mas também a todas as vertentes do desenvolvimento institucional.

Dentro de uma ONG, assim entende a Adeis, todos os seus trabalhadores devem ser ávidos mobilizadores. O gestor tem um papel-chave em desenvolver estratégias para que todos se sintam aptos para isso e para que possuam clareza sobre o que mobilizar e para quem mobilizar.

### **A comunicação como estratégia de gestão e mobilização**

A comunicação muitas vezes se confunde com a própria mobilização, pois de fato “mobilizar é comunicar sentidos, compartilhar expectativas, discutir e construir consensos e estratégias em torno de um mesmo horizonte” (ANDI, 2009).

No universo das ONGs, a comunicação ainda enfrenta desafios. Prevalece ainda uma visão elementar de comunicação, reduzindo-a a uma função instrumental, quando, na verdade, se trata de um elemento político, que permite revelar criticamente o posicionamento da organização perante as questões nas quais ela se engaja, funcionando assim como uma ferramenta que afirma a organização como ator político-social.

*“A comunicação, quando desenvolvida de forma estratégica, provoca a ONG para a construção de uma visão crítica sobre a sociedade, sobre o mundo e seu papel enquanto ator social no enfrentamento dos macrotemas estruturantes” [do contexto social] (NILO, 2008).*

No ambiente da Adeis sempre se fez uso de formas diversas de comunicação, não obstante estas não possuíssem inicialmente uma orientação estratégica que as fizesse passar da função instrumental do mero comunicar-se para a função política da afirmação de uma visão crítica acerca da realidade social.

Foi a partir da entrada no programa Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A que isso mudou. A comunicação tornou-se processo, expressando a identidade e a visão de mundo institucionais. E isso trouxe bons resultados.

Foi possível verificar também que, no entendimento dos colaboradores, a gestão influencia diretamente o processo de comunicação da instituição. Especialmente em uma ação de mudança, a iniciativa só é possível de ser implementada se a gestão, isto é, a liderança, estiver disposta. A comunicação, quando bem feita, isto é, quando feita com consciência política, mostra quem somos e a que viemos, revelando a visão de mundo da própria organização, visão esta que é fomentada pela gestão desta mesma organização.

Não é uma questão de apenas adequar a organização a isso, mas também de saber se a organização quer isso. De certa forma a comunicação é uma entrega, exige que, para além da divulgação das conquistas e pontos fortes da organização, para além da superficialidade da “imagem” a ser afirmada, se tenha também uma certa coragem em expor fragilidades e dificuldades encontradas no percurso de realização das ações, o que nem sempre os gestores estão dispostos a fazer, ainda que isso seja fundamental para instaurar um debate profícuo que levará ao amadurecimento da organização. Mais que uma necessidade, a comunicação é uma escolha da organização em revelar-se, em abrir-se ao diálogo com diferentes atores, em não temer a crítica que leva ao amadurecimento, aos ajustes necessários.

O gestor precisa entender o contexto da organização para além dela, entender seu ambiente, seu território, saber o que ocorre ao seu redor, o que pode afetar diretamente a organização e, mais que isso, o campo todo das organizações. Encontrar esse “lugar” da organização no cenário mais amplo não é tarefa fácil, causa desordem e, em muitos momentos, desconforto, por parte dos envolvidos, mas é exatamente aí que entra a gestão com seu papel mobilizador.

É preciso deixar claro que as preocupações de um gestor disposto a enfrentar as dificuldades de sua organização são bem maiores do que aquelas dedicadas meramente à questão administrativo-financeira. Em sua origem, as ONGs nascem com uma vocação política e os gestores deveriam ser o reflexo disso, fazendo com que esta vocação reverbere claramente em todas as estratégias de comunicação empregadas pela organização.

Para a Adeis, a finalidade de uma ONG não é executar projetos de forma satisfatória, alcançar seus objetivos e fazer boas parcerias, mas é como, através disso, a organização consegue influenciar em seu contexto, em seu território, uma mudança social. E a comunicação é um instrumento fundamental para promover esta influência.

Cabe a cada organização, e o gestor é um líder nesse sentido, trazer para o interior da organização uma reflexão crítica acerca de seu papel social, de sua visão de mundo, para, a partir daí, chegar-se à definição de estratégias de intervenção na realidade social, entre elas as estratégias de comunicação mais adequadas a afirmar socialmente tal visão de mundo.

É preciso ainda destacar que a comunicação é um processo permanente dentro da organização. Por meio dela, é possível sensibilizar a equipe, pensar e definir estratégias e apresentá-las ao mundo. E essa forma de apresentá-las ao mundo precisa expressar exatamente o que é a organização, precisa expressar a visão que a inspira em suas ações. É necessário manter essa coerência, o que exige que a comunicação não seja pontual, ocasional, nem seja feita apenas pelo profissional da área. Trata-se de uma tarefa que envolve todos os agentes comprometidos com pensar e realizar a visão da organização, destacando-se aí a própria gestão da mesma.

Nilo (2008) afirma que “a disponibilidade de recursos financeiros e um bom plano de marketing tornam fácil a construção de uma boa imagem. Mas o desafio é ir além dessa superficialidade e dar o salto qualitativo que é, justamente, não focar apenas na construção da imagem, da marca institucional. O fundamental é construir a identidade da organização, ressaltando o mérito de seu trabalho. E sua utilidade pública só é sustentável se houver consistência de ações e uma atuação política que faça da ONG um lugar simbólico”.

Mudanças como a instalação do processo de comunicação, consolidação de ferramentas essenciais que dialoguem com o público e parceiros, a postura da organização com as novas ferramentas, a viabilização de parcerias por conta da comunicação, a utilização da comunicação como ferramenta para mobilização de recursos, além de instalar a comunicação, reforçam a visão de mundo da Adeis, sua identidade e também os desafios que a entidade precisa superar.

A comunicação tornou-se estratégica apenas no segundo ano de projeto com o Instituto C&A. Isso se deu depois do acompanhamento e avaliação das ações na Adeis ao longo de um ano, o que permitiu produzir uma leitura aprofundada das demandas em relação às prioridades para a comunicação. No primeiro ano, a gestão e o restante da equipe não tinham a compreensão do que seria uma comunicação estratégica.

Isso começou com base na vivência prática da Adeis e também por momentos de reflexão coletiva, chamados de Diálogos Ampliados, nos quais o Instituto C&A tinha, como mediador, um papel de provocar as organizações participantes do programa em algumas temáticas essenciais no âmbito do

desenvolvimento institucional. Tudo isso se materializava em momentos de aprendizado e de reflexões coletivas. Esses momentos foram essenciais para que a Adeis despertasse para essa concepção da comunicação com estratégia.

Com a oportunidade de conhecer e trocar experiências com outras organizações, a Adeis foi impulsionada a mudar sua prática nesse sentido. Mediante o desenvolvimento do plano de comunicação e a continuidade das ações dos três eixos do desenvolvimento institucional pensados pela Adeis – político, técnico e financeiro – foi possível constatar que a comunicação incide em todas as áreas de atuação. Isso se expressou em resultados ou contribuições concretos, porém, mais que isso, foram visíveis o fortalecimento da identidade, a mobilização de recursos financeiros, materiais e humanos e o aumento da visibilidade e reconhecimento de sua ação em seu território.

O desenvolvimento ou não do território influencia diretamente na ação da organização. Se ela busca interagir com outros atores e não há um contexto favorável para isso, se existe uma barreira considerável, a comunicação então, mais do que nunca, precisa atuar no sentido de mobilizar, pois somente com a superação desse problema a organização pode ser vista e legitimada quanto à sua prática, desenvolvida em sua região ou território.

No caso da Adeis, a comunicação tornou-se mesmo uma estratégia modelar da organização. Entre os diversos focos do desenvolvimento institucional da entidade, foi a implementação de uma comunicação estratégica um dos mais exitosos, com a união entre gestão e comunicação funcionando para visibilizar e afirmar as ações da organização em seu território. No entendimento dos colaboradores da Adeis, a comunicação fortaleceu a organização em todos os aspectos, surgiu de uma demanda natural, foi organizada para apoiar a instituição no seu desenvolvimento e foi dado o devido lugar ao processo, com sensibilização da equipe e com a criação de ferramentas adequadas, cada uma com finalidades importantes. E isso, seja bem notado, é algo definitivamente raro em nossa região.

### **Aprendizados**

Entre os ensinamentos deste processo de fortalecimento da instituição, pode-se afirmar que foi possível gerar condições que possibilitassem uma maior clareza das ações e motivações da organização, pois é isso que orienta a estratégia institucional, bem como adquirir uma cultura de reflexão institucional como uma necessidade diante do cenário atual, até mesmo para que se possam enfrentar as dificuldades do campo.

O fortalecimento da base de apoio social é essencial para o desenvol-

vimento de uma organização e seu norteamento, bem como a orientação dos gestores para uma cultura institucional participativa. Dessa forma, possibilita-se o empoderamento de diferentes atores e os colaboradores passam a ter preocupações antes consideradas exclusivas da gestão, o que é fundamental para gerar engajamento e mobilização, essenciais à boa realização das ações.

A experiência mostrou igualmente que se deve considerar a mudança como um processo de amadurecimento, encarando os desafios com clareza, sabendo o que se faz, fomentando estratégias de estudos e de formação para a equipe. Estas são peças importantes no processo de desenvolvimento institucional.

Também se constatou que as ferramentas de comunicação utilizadas devem ser sempre orientadas a um tipo de público, devem ter um foco, levando-se em consideração também parceiros e financiadores. Além disso, as pessoas que estiverem à frente da comunicação precisam ter um olhar amplo e crítico sobre a instituição e a realidade.

É importante destacar um argumento dos colaboradores sobre o modo como a organização se posiciona em relação à mobilização e à sensibilização: quando não existe o desenvolvimento de um segmento social, ou uma organização necessária em uma região, a instituição interessada deve tornar-se esse agente provocador e produtor de conhecimento com vistas a sensibilizar o campo.

Em três anos de ações de fortalecimento institucional, ocorreram diversos avanços na Adeis que possibilitaram melhorias em seus aspectos técnico, político e financeiro, assim como uma melhor compreensão da sua identidade por parte dos colaboradores, o que realmente remete a aprendizados constantes e a uma experiência institucional extremamente profícua.

### **O fortalecimento das Organizações Comunitárias de Base: gestão e comunicação**

O projeto de desenvolvimento institucional da Adeis realizou atividades diretas com lideranças comunitárias, entre 2009 e 2011, em quatro comunidades da zona leste de Manaus – Mauzinho II, Grande/Nova Vitória, João Paulo II e Zumbi II –, objetivando o fortalecimento das capacidades das Organizações Comunitárias de Base (OCBs) para o desenvolvimento institucional.

O início deste trabalho com as lideranças comunitárias de Manaus propiciou uma mudança significativa na visão e gestão das organizações de base, haja vista a tendência de utilizar estas entidades para a realização

de objetivos políticos partidários que não fortalecem necessariamente os vínculos das mesmas com as comunidades.

O fortalecimento comunitário e de lideranças ocorreu de maneira gradual com formações educativas, atuação política, acompanhamento pedagógico e o assessoramento institucional da Adeis junto às OCBs parceiras. Com o intuito de capacitar lideranças para a gestão local e a condução dos processos comunitários, as ações do programa viabilizaram o envolvimento dos participantes na melhoria do seu modelo de gestão e de sua comunicação com a comunidade e com os parceiros.

Durante os três anos em que a Adeis atuou diretamente com o programa Desenvolvimento Institucional nas comunidades, percebeu-se um avanço no que tange à gestão e comunicação das OCBs e dessas lideranças, seja na forma como o trabalho aconteceu, nos princípios utilizados nas ações ou na qualidade das relações de parceria, o que se pode afirmar com uma experiência exitosa junto às lideranças.

Os efeitos da participação das associações no programa implicaram melhoria na sua atuação política, na melhor gestão, na comunicação mais coerente e efetiva e em aspectos pessoais positivos para a maioria das lideranças.

Incentivar a participação das lideranças em espaços de atuação política e controle social é de extrema relevância para a formação social e aprimoramento de conhecimentos. Com isso, as lideranças mantêm contatos institucionais importantes e se colocam como atores dos processos organizativos das suas comunidades e da cidade, colocando em prática a sua participação como um processo social e político.

A identificação e formulação de mecanismos que possibilitassem as resoluções de problemáticas existentes nas associações e nas comunidades acarretaram melhorias no gerenciamento e na ação social das OCBs.

Um olhar mais atento sobre as práticas do programa demonstrou que os atores sociais reconhecem cada vez mais que são as próprias pessoas que participam da ação as responsáveis por ampliar o processo de comunicação na sua organização. Esses atores buscaram se apropriar dos meios através das formas mais simples de comunicação comunitária, desde uma reunião coletiva com os moradores das comunidades até a formatação de blogs e informativos impressos, que são essencialmente democráticos e participativos na garantia do direito de expressão e no repasse de informações relevantes às práticas e projetos das OCBs.

As dificuldades em alguns momentos das ações também contribuíram para o crescimento das lideranças e as experiências de construção coletiva

mostraram as características individuais e dos grupos. No decorrer da aplicação dos planejamentos estruturados pelas demandas surgidas em cada OCB, percebeu-se fragilidade no processo de apreensão das metodologias e estratégias sugeridas, tanto pela situação processual do projeto e seu contexto quanto pela morosidade da aprendizagem. Nesse sentido, o programa permitiu acompanhar de forma mais regular e efetiva as lacunas visualizadas no decorrer de sua aplicação, contribuindo para melhor organização das atividades junto às lideranças.

Percebeu-se que a participação comunitária é um mecanismo facilitador da ampliação da cidadania, uma vez que possibilita a pessoa tornar-se sujeito de atividades e ações comunitárias e dos meios de comunicação ali forjados, o que resulta num processo educativo, para além dos bancos escolares. O líder comunitário inserido nesse processo tende a mudar o seu modo de ver o mundo e de se relacionar com ele, tende a agregar novos elementos à sua cultura e torna-se um protagonista no seu meio, o que gera um lugar de destaque nos processos de gestão e comunicação das Organizações Comunitárias de Base.

### **Considerações finais**

Se existe algo que deve ser ressaltado nesta experiência de três anos do projeto, é a possibilidade de aprendizado mútuo que todos os envolvidos tiveram a oportunidade de vivenciar, pois a Adeis, ao mesmo tempo que se propôs a trabalhar seu desenvolvimento institucional, foi facilitadora do processo de fortalecimento institucional junto às Organizações Comunitárias de Base, que são seu público-alvo e parceiras de seus projetos atuais.

A sensação da Adeis no início da participação no programa Desenvolvimento Institucional foi de profunda preocupação ao perceber o caos em que estava mergulhada e o quanto teria de avançar. Ao término desse ciclo, já em 2012, a preocupação persiste, mas mais leve e com a certeza de que a própria instituição, depois desta experiência, vai dando as respostas necessárias para o seu desenvolvimento e superando seus obstáculos.

Um bom projeto, muitos recursos e grandes estruturas não são suficientes para manter uma identidade, para manter forte uma organização. O conceito de desenvolvimento institucional trouxe à Adeis essa noção e fez perceber que uma organização é um ser vivo, que precisa ser alimentado, cuidado e que de vez em quando vai adoecer, mas que existem formas de cura, não milagrosas, que exigem muito trabalho, dedicação e comprometimento com a causa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDI. **Comunicação e mobilização social: orientações para incidir em políticas públicas.** Textos Andi – Oficina de Imagens. In Cadernos Novas Alianças. 2ª ed. Belo Horizonte: Oficina de Imagens, 2009.

ARMANI, Domingos. **O Desenvolvimento Institucional como Condição de Sustentabilidade das ONGs no Brasil.** In: Aids e Sustentabilidade – Sobre as Ações das Organizações da Sociedade Civil. Brasília: Ministério da Saúde, Série C, nº 45, 2001, pp.17-33.

\_\_\_\_\_. **Sustentabilidade: Desafio Democrático.** In Sustentabilidade: AIDS e sociedade civil em debate, publicação da Secretaria de Vigilância em Saúde, Programa Nacional de DST e Aids. Brasília: Ministério da Saúde, 2004, pp. 9-14.

\_\_\_\_\_. **Mobilizar para Transformar – A mobilização de recursos nas Organizações da Sociedade Civil.** São Paulo: Peirópolis, 2008.

BRANDÃO, Carlos R. **Repensando a pesquisa participante.** São Paulo: Brasiliense, 1985.

NILO, Alessandra. **Comunicação estratégica para as ONGs: Reflexões para o debate.** In Mobilizar – A experiência do programa de formação em mobilização de recursos da Aliança Interage. Recife, 2008.

PEREIRA, William Cesar Castilho. **Nas trilhas do trabalho comunitário e social: Teoria, Método e Prática.** 3ª ed. Belo Horizonte: Vozes/PUC Minas, 2008.

SINGER, Paul. **É possível levar o desenvolvimento a comunidades pobres?** Ministério do Trabalho e Emprego – Secretária Nacional de Economia Solidária, 2004.

SOUZA, Maria Luiza de. **Desenvolvimento de comunidades e participação.** 8ª ed. São Paulo: Cortez, 2004.

TORO, José Bernardo e WERNECK, Nisia Maria. **Mobilização Social: um modo de construir a democracia e a participação.** Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

VOLTOLINI, Ricardo. **Terceiro Setor: planejamento e gestão.** 2ª ed. São Paulo: Editora Senac. São Paulo, 2004.



## ASSOCIAÇÃO BARRACA DA AMIZADE

# IDENTIDADE E GOVERNANÇA NO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA BARRACA DA AMIZADE

Brigitte Louchez e Franklin Roosevelt de Castro

### **A construção de um sonho – A Associação Barraca da Amizade**

O trabalho da Associação Barraca da Amizade (ABA) tem seu início em 1987, em Fortaleza, Ceará, marcado pela realização de rodas de capoeira em praças públicas no centro histórico da cidade. As atividades eram organizadas por educadores sociais voluntários e mobilizavam meninos e meninas em situação de rua. A organização nasceu dos movimentos sociais de proteção aos direitos da infância e tinha em seu escopo a participação juvenil, necessária para sua criação e elaboração de metodologias.

Este encontro possibilitou a realização de discussões com vasta base democrática, em que todos tinham voz, com disponibilidade de aprender um com o outro, educadores, crianças e suas histórias de vida. Foi desta situação que nasceu a proposta que iria originar a Barraca da Amizade:

*“Porque aqui nós estamos no espaço dos meninos, um espaço livre de algumas das racionalidades, das regras que são necessárias no nosso espaço. Não é que nós ficamos ‘iguais’ a eles, mas é que neste espaço aqui alguns elementos de conflito, que necessariamente emergem quando eles estão em nosso espaço, não vão emergir.”*

Mauricio Holanda Maia, educador de rua e fundador da Barraca da Amizade – (Por uma melhor compreensão dos fundadores, 1991)

Após anos de luta, desafios e acertos, em 1994 a ABA tornou-se uma entidade jurídica que focava principalmente no atendimento a crianças e adolescentes de rua, ampliando seu público ano após ano em função das mudanças de realidade e necessidades emergentes em seu território de atuação.

A instituição vem atuando com crianças e adolescentes em situação de rua, crianças e adolescentes de comunidades, adolescentes e jovens em situação de exploração sexual, assim como suas famílias, desenvolvendo vários tipos de ação estratégica, tais como abordagem de rua, busca ativa, acolhimento institucional, acompanhamento educacional, profissionalização, acompanhamento psicossocial e empoderamento político.

Há, contudo, que se considerar que, por longo período, a ABA desenvolveu projetos e ações voltados majoritariamente para adolescentes do sexo masculino em situação de rua, por meio da abordagem de rua, acolhimento institucional, atividades pedagógicas e acompanhamento familiar deste público.

Mas novas demandas chegaram e, em 2008, a ABA implantava o Curso de Profissionalização e a República de Jovens. No segundo semestre daquele ano, ficou notória a busca por parte de mais meninas e jovens pelos serviços da entidade. Seria o início da vivência de uma mistura de públicos, da diversidade de demandas e da necessidade de reconhecer as particularidades de trabalhar com cada um em suas especificidades e contextos.

Foi a partir desta nova dinâmica e do choque que causou aos profissionais a adaptação aos novos ares institucionais que a coordenação, em situações de diálogo e troca de saberes, atentou para a necessidade de estimular a realização de círculos dialógicos capazes de sanar conflitos e traçar estratégias internas para o acolhimento do novo público que batia à porta. Esta iniciativa interna é a porta de entrada para a busca e descoberta do conceito de desenvolvimento institucional (DI). Este estudo de caso se constrói como resposta aos resultados alcançados em sua aplicabilidade.

O estudo de caso da Associação Barraca da Amizade foi construído como estratégia de registro e exposição das metodologias, avanços e desafios do cotidiano da ABA, reconhecidos antes e durante o processo de desenvolvimento institucional. Este processo contou com a participação ativa dos coordenadores e agentes de mobilização de cada um dos programas existentes na instituição, contemplando suas dinâmicas e especificidades essenciais para a execução das atividades de atendimento, mobilização e formação social e política dos adolescentes, jovens e famílias acompanhadas.

A partir dos documentos de registro do processo de desenvolvimen-

to institucional vivenciado pela entidade (relatórios enviados ao Instituto C&A, sistematização e análise dos resultados, sistematização dos encontros de reflexão sobre a prática, documentos oficiais anteriores, documentos atuais e fotografias) foi realizada uma revisitação dos eventos (encontros coletivos), resultados e reflexões ao longo dos três anos (2009, 2010 e 2011), resgatando a memória e provocando reflexões avaliativas. O aspecto mais comentado foi a consciência da identidade e dos valores, assim como o trabalho de fortalecimento metodológico desenvolvido.

### Trajetórias institucionais – A ABA antes

Após 2000, o contexto das ONGs no Brasil e no mundo passou por grandes mudanças, envolvendo, no plano legal, a mudança no Código Civil em 2002, a Lei de Responsabilidade Fiscal (que teve repercussões sobre as Organizações da Sociedade Civil), novos marcos legais na Política de Proteção da Infância (Plano Nacional de Enfrentamento à Violência Sexual contra a Criança e o Adolescente, em 2002; Sistema Único da Assistência Social, em 2005; Plano Nacional de Promoção, Proteção e Defesa da Convivência Familiar e Comunitária para Crianças e Adolescentes, em 2006; Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo, etc.). Estas mudanças, ao mesmo tempo que reforçavam a proteção à infância em nível nacional, controlavam e restringiam ainda mais as possibilidades de ação das ONGs.

O reflexo destes novos marcos legais no âmbito institucional foi uma modificação paulatina no contexto econômico de financiamento. Já não era tão fácil conseguir recursos para desenvolver novas ações ou manter as ações existentes. A falta de regulamentação para o acesso aos recursos públicos provocou ainda maiores problemas e riscos, muitas vezes com presões do tipo político-partidário.

Para fazer frente a este novo contexto, a Associação Barraca da Amizade passou então a desenvolver a mobilização de recursos diferenciados, tentando acessar, de maneira equilibrada, recursos de fontes do poder público, de empresas ou fundações empresariais e de agências internacionais, para garantir a sua sustentabilidade. Além disso, a Barraca da Amizade também investiu na qualificação profissional da sua equipe.

Melhorar a qualidade de atendimento foi outra opção escolhida pela instituição, por ser membro assíduo de redes de parceiros e serviços articulados que podiam fortalecer e otimizar sua proposta de promoção e garantia dos direitos de crianças, adolescentes e jovens. Neste sentido, podem-se citar como exemplos a Equipe Interinstitucional de Abordagem de Rua (desde

1995), o Núcleo de Articulação (desde 1997), o Fórum DCA, a participação de vários mandatos do colegiado do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (Comdica) e, atualmente, a participação do Fórum Cearense de Enfrentamento à Exploração Sexual, do Comitê Nacional de Enfrentamento à Violência Sexual de Crianças e Adolescentes, da Rede ECPAT Brasil, da Rede Circo do Nordeste e de muitos outros em nível local.

Em 2007, a partir de um número crescente de demandas espontâneas vindas das comunidades do entorno, assim como de ex-acolhidos da casa de moradia, a Associação Barraca da Amizade resolveu desenvolver uma política de juventude, apoiando os jovens no caminho de sua autonomia. Foi assim que nasceu a primeira República de Jovens da ABA, seguindo as diretrizes do Plano Nacional de Promoção, Garantia e Defesa do Direito à Convivência Familiar e Comunitária e do Plano Nacional de Juventude, em construção como normativa nacional.

Nessa mesma época, a Barraca da Amizade abraçou a causa LGBTTT (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais) e realizou um profundo trabalho sobre a luta contra a discriminação e o preconceito por orientação sexual, primeiro em nível interno, depois em todos os movimentos dos quais ela participa.

Em 2008 surge, novamente a partir de inúmeras demandas espontâneas, uma proposta de enfrentamento à exploração sexual, de maneira a complementar as alternativas de garantia dos direitos oferecida pela Barraca da Amizade. A proposta foi construída e iniciou-se em 2009. Acerca disso, expressa-se Ana Paula Costa da Silva, assistente social que coordena este programa:

*“Iniciou-se todo esse processo e é muito bom fazer parte, saber que eu sou assistente social pioneira no Programa de Enfrentamento da Exploração Sexual da Barraca da Amizade. Então, assim, estamos ampliando, estamos conseguindo uma visibilidade. Então, para o trabalho com as meninas na rua, esse meu lado pessoal com o lado profissional casa. Foi um casamento perfeito.”*

Ana Paula Costa da Silva, coordenadora da Barraca da Amizade

Esta nova dinâmica institucional que fazia aflorar sentimentos de euforia e estranhamento, ao mesmo tempo tornou-se, ao longo dos meses, uma realidade bastante perturbadora, pois alguns educadores se recusavam a considerar as meninas e jovens dos programas externos como público da enti-

dade e a atendê-los igualmente. Desta recusa desenvolviam-se na entidade situações de violência, de rejeição e preconceito, que iam totalmente contra os estatutos sociais e exigiam constantemente a intervenção da coordenação no cotidiano das atividades, gerando polêmicas e disputas entre funcionários.

Ainda em 2008, a coordenação da ABA sentiu que, apesar de não se encontrar em um contexto de escassez de recursos para os programas, a mobilização de recursos era cada vez mais difícil e envolvia cada vez mais conhecimentos técnico-empresariais. No entanto, este conhecimento ainda estava concentrado nas mãos de uma única pessoa e, apesar do fato de a entidade ainda não ter sofrido maiores dificuldades, a crise econômica mundial abriu perspectivas extremamente negativas para financiamento das ONGs. Mas, para este contexto, a coordenação estava bem consciente das dificuldades futuras e já vinha buscando alternativas para tentar minimizar a situação.

Interna e externamente vivia-se uma realidade que se afirmava cada vez mais fortemente na organização – a necessidade de repensar os modos de mobilização de recursos, de criar uma equipe que dividisse o conhecimento necessário, de qualificar e de investir na mobilização de recursos e no aprimoramento profissional para consolidação de uma referência no atendimento a crianças, adolescentes, jovens e famílias. Mais uma vez se formava um conflito entre a manutenção da tradição e a busca pelo novo, uma vez que tradicionalmente a entidade investia nas atividades-fim. Surgia o momento de a equipe caminhar rumo ao investimento em atividades-meio, como mobilização de recursos e gestão financeira qualificada.

Foi sob esta movimentação que a coordenação procurou respostas e apoio em outros exemplos de êxito institucional e descobriu o conceito de desenvolvimento institucional, que não somente poderia propor soluções em especial para os problemas acima descritos, mas também dar novas oportunidades para a ABA, que estava se deparando com um contexto situacional difícil, juntamente com outras ONGs em todo o Brasil.

Assim sendo, foi apresentada uma proposta de trabalho para o edital do programa Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A, sem ainda ter-se muita noção do que era realmente o conceito de desenvolvimento institucional e o que ele traria de avanços e desafios para a ABA. A proposta foi aprovada e assim deu-se início ao processo que o presente estudo de caso se propõe a apresentar.

Coincidentemente, em abril de 2009, antes do primeiro encontro do programa (o primeiro Diálogo Ampliado), ocorreu a avaliação anual coletiva da Associação Barraca da Amizade. Desta vez, um facilitador externo tinha

sido convidado e conduziu o encontro, baseando-se em documentos oficiais da entidade, missão, público e responsabilidades. Uma dinâmica ajudou no entendimento e aproximação destes dados. Após a dinâmica, todos se entreolharam perplexos, tendo pela primeira vez consciência de que a missão e o público não eram contemplados no universo das atividades realizadas, nem ainda a diversidade do público que se beneficiava dessas atividades. No mesmo momento, ficou claro que cada membro da equipe realizava diversas atividades cotidianas sem saber ao certo qual era seu verdadeiro papel.

Nesse dia a equipe inteira da ABA começou a entender que a proposta de desenvolvimento institucional, que surgiu de uma provocação da coordenação da entidade, era de suma importância. Embora ninguém tivesse ainda uma clareza suficiente para saber no que exatamente isto consistia, era claro que as reflexões suscitadas a partir desta ideia de desenvolvimento institucional podiam trazer respostas para a nova realidade vivida pela organização.

Desta forma, em 2009, a Barraca da Amizade entra em processo de desenvolvimento institucional em parceria com o Instituto C&A, em um ciclo trienal e, desde 2011, já está multiplicando o aprendizado deste processo entre seus parceiros. Neste processo, recebeu acompanhamento de qualidade, o que foi de grande auxílio para que a instituição pudesse refletir e compreender melhor sua identidade, sua ação social, sua gestão e sua prática de mobilização de recursos.

### **Mergulhando no desenvolvimento institucional**

No início do processo, os quatro eixos de desenvolvimento institucional propostos pelo programa do Instituto C&A – a saber, Identidade, Gestão, Ação Social e Mobilização de Recursos – não pareciam muito claros para a equipe da ABA. Optou-se então por priorizar o eixo Gestão, levando-se em consideração o fato de ainda não estar definida a identidade da Associação Barraca da Amizade, bem como a existência de necessidades de qualificação de gestão e de divisão de responsabilidades percebidas pelas lideranças.

Assim, o projeto referente ao primeiro ano de apoio do Instituto C&A (2009) estava focado no aspecto gerencial da entidade, com o fortalecimento da gestão financeira, do setor administrativo e da participação do público nas avaliações, no fortalecimento do educador social e na comunicação. Porém, devido à situação apresentada anteriormente, antes e paralelamente à execução das atividades previstas no projeto, a entidade promoveu reuniões semanais com os diferentes setores internos para refletir sobre a maneira de aplicar as técnicas de desenvolvimento institucional à

realidade da entidade, seguidas de Encontros de Educadores, Instrutores e Técnicos, com os quais a missão institucional foi reformulada, o organograma reelaborado e os objetivos revistos.

No que diz respeito à missão, esta foi repensada em função da realidade da ação social desenvolvida, sendo o público redefinido em função da prática, de maneira coletiva, com as contribuições advindas de cada um dos membros da organização.

Em 2009, a missão da Barraca da Amizade estava originalmente assim definida:

*Criar mecanismos que permitam a reintegração à sociedade e à convivência familiar e comunitária do adolescente que vive nas ruas e perdeu o vínculo familiar, oferecendo-lhe alternativas capazes de garantir os direitos a ele negados.*

A partir das reflexões realizadas ao longo do processo de desenvolvimento institucional, a missão da organização recebeu uma nova formulação, a saber:

*Construir novas alternativas de vida junto a crianças, adolescentes, jovens e famílias em situação de vulnerabilidade social, a fim de promover a garantia de Direitos Humanos na Grande Fortaleza.*

A primeira missão era bem restritiva, e não contemplava as ações que a ABA realizava no âmbito do enfrentamento à exploração sexual, do fortalecimento comunitário e das ações de juventude, tampouco o público das crianças, adolescentes e jovens que ainda estavam convivendo com suas famílias, o qual acabava sendo o maior público beneficiário.

A consciência desta situação e a reflexão sobre as ações levaram à reformulação da missão, tal como expressa acima, sendo esta nova formulação considerada como válida até que novos contextos provoquem eventualmente uma nova mudança. Baseada nos estatutos da entidade, a equipe entendeu que estes conceitos não deviam ser engessados, mas flexíveis, de acordo com as necessidades e princípios éticos da entidade. Esta consciência levou à elaboração dos princípios de trabalho da Associação Barraca da Amizade, que antes não existiam.

Outro elemento que necessitava de revisão era o organograma, o qual era anterior ao processo de desenvolvimento institucional e muito centrali-

zado. A Barraca da Amizade era dividida em quatro setores – social, pedagógico, psicológico e administrativo-financeiro –, todos sob a supervisão da coordenação geral. Não era de surpreender, pois, com a existência de um desgaste sentido pela coordenadora. O novo modelo foi então repensado com o fim de dividir responsabilidades e criar uma coordenação colegiada.

A Associação Barraca da Amizade foi reorganizada por programas, a composição da coordenação geral foi pensada de maneira participativa, com a participação da coordenação administrativa, da coordenação financeira, da coordenação pedagógica interna, da coordenação pedagógica externa, de um representante eleito da equipe técnica e do psicólogo. As decisões deviam ser tomadas por esta coordenação ampliada, dividindo então as responsabilidades entre todos os membros.

Rapidamente percebeu-se que era preciso ainda levar em conta a opinião dos demais funcionários, principalmente dos educadores que trabalhavam diretamente com o público beneficiário, o que foi viabilizado solicitando a opinião deles sobre os assuntos durante uma reunião geral mensal. Esta necessidade de compartilhar e consultar levou a Barraca da Amizade a adotar o modelo de governança participativa, que na verdade remetia à sua identidade, história e ao modo como ela nasceu. Assim, de maneira integrativa, realizou-se gradativamente o processo pelo qual a ABA refinou a consciência de sua identidade, resgatando a memória e o processo de fortalecimento de gestão da entidade, através do modelo de governança.

Neste processo de elaboração do funcionamento institucional por programa, ocorreu a percepção de que, a partir da real ação social da entidade, existiam especificidades de metodologia e de público que precisavam ser respeitadas. A ação social da entidade foi então organizada em seis programas de atendimento direto, sendo eles: acolhimento institucional, programa pedagógico, profissionalização, atendimento socioeducativo em meio aberto, enfrentamento à exploração sexual e república. Para cada programa estruturou-se de maneira coletiva um objetivo específico norteado pela missão da entidade e pelas duas políticas transversais de proteção à infância e de autonomia das juventudes.

Isto provocou uma nova percepção da ação social na equipe, que passou a efetuar as atividades com mais enfoque e clareza, melhorando igualmente a qualidade de atendimento ao público. Uma vivência exclusiva sobre o acolhimento institucional foi realizada para entender qual era a real posição deste programa em relação aos outros, pois até então, para muitos funcionários, a Barraca da Amizade resumia-se ao acolhimento institucional.

Deste processo também participaram os adolescentes e jovens que, através da arte e do lúdico, refletiram, responderam a questionários e realizaram painéis em grupo para mostrar sua realidade e seus desejos, muito importantes também para a clareza da ação social e de seu impacto nos beneficiários. Estes encontros trouxeram à tona a subjetividade da percepção dos beneficiários.

Foi fácil perceber que, a cada encontro de reflexão, a identidade da Barraca da Amizade ficava mais forte e mais clara. A partir daí foi possível construir também uma nova identidade visual a ser divulgada nos materiais de comunicação.

Porém, em nível organizacional, todos se sentiam muito confusos. Quando o organograma foi construído a partir do novo modelo organizacional em programas, ninguém entendeu. A hierarquia não era compreendida nem o fato de que novas pessoas assumiam papéis de responsabilidade. Por vezes, confundia-se a hierarquia proporcionada pela responsabilidade assumida com a independência total. Outras vezes, o profissional demandava responsabilidade, mas não conseguia ter o reconhecimento dos demais da equipe.

O ano de 2009 e o início de 2010 foram muito confusos. Como compensação, a tradição participativa da entidade, advinda da maneira como a ABA nasceu, tinha dado à organização uma forte cultura de respeito às decisões coletivas. Assim, os problemas descobertos no processo foram resolvidos em reuniões coletivas, até cada um ter clareza do seu papel, responsabilidades, posição dentro da entidade, processo este que foi sistematizado nos termos de referência criados no final de 2010. Esta cultura de decisões coletivas apontou logicamente a entidade para a escolha e adoção de um modelo de governança participativa.

Este foi o tema da proposta de 2010, a saber: governança participativa, fortalecimento do atendimento oferecido pela ABA, clareza no atendimento oferecido às crianças e adolescentes, amadurecimento das funções e setores com participação dos funcionários ao monitoramento e avaliação, sistematização das ações, relatórios mais claros e consonantes com as diretrizes do atendimento, participação efetiva de todos os funcionários aos direcionamentos institucionais, assim como a qualificação contínua dos profissionais.

Foi elaborada uma política consistente de recursos humanos na entidade, assim como foi realizada uma reflexão sobre os associados e sua participação. O sentimento de pertença à ABA sempre foi muito forte em todos os que passaram por ela, sejam funcionários, voluntários ou beneficiários.

Na gestão participativa, os funcionários que solicitam tornar-se associa-

dos opinam e têm voz e voto sobre as escolhas estratégicas da entidade, o que os torna mais atuantes e responsáveis nas atividades e na qualidade do atendimento. Trata-se de um sentimento trabalhado tanto nos adolescentes, jovens e famílias quanto no funcionário associado, estimulando estes a se sentirem responsáveis e participantes da construção, evolução e futuro da entidade.

Em paralelo a estas ações foi realizado o realinhamento metodológico dos programas, apontando os marcos legais, conceituais e pedagógicos, em consonância com os princípios da entidade, construídos ao longo da sua história. As diretrizes institucionais para as metodologias utilizadas em qualquer programa da entidade foram elaboradas.

Assim, tem-se que cada atividade, projeto ou programa da Barraca da Amizade deve ser executado seguindo as seguintes setas:

1. **Participação:** crianças, adolescentes e jovens terão garantido e incentivado seu direito de participar e de opinar sobre as atividades e decisões que os afetam nos espaços de discussão promovidos pela entidade, bem como o direito de promover e garantir a construção do seu projeto de vida mediante o seu processo gradativo de autonomia.
2. **Dialogicidade:** há que se promover o diálogo participativo e democrático que aproxime e construa vínculos afetivos entre educadores, crianças, adolescentes e jovens sob as bases do respeito, da tolerância e do processo de autonomia.
3. **Circularidade:** todas as atividades serão desenvolvidas na solidariedade e na cooperação entre todos os envolvidos, resguardando apenas os graus de responsabilidade e funções na entidade para os funcionários e os processos de autonomia das crianças, adolescentes e jovens.
4. **Integralidade:** todas as ações compreenderão a criança, o adolescente e o jovem em suas múltiplas dimensões – física, psicológica, socioeconômica, cultural e religiosa –, segundo sua trajetória de vida, respeitando a sua complexidade.
5. **Encantamento**<sup>1</sup>: todas as ações deverão fomentar o espírito de encantamento pela vida através da criticidade, esperança, alegria, respeito, tolerância, amor e paz.

Este realinhamento metodológico, junto com a análise dos dados e dos impactos da ação social deu suporte, em 2011, a uma reflexão coletiva

1 “Ensinar exige alegria e esperança” (FREIRE, 1999, p.72).

sobre a prática. Esta se constituiu em uma ferramenta extraordinária de compreensão dos processos e metodologias do trabalho, de desenvolvimento de novas ferramentas, de tomada de consciência sobre a finalidade do trabalho, bem como da assimilação do significado dos objetivos e das metas traçados. A compreensão da realidade e do que se faz para mudá-la, da importância da entidade na vida dos adolescentes e da maneira como isto pode melhorar mostrou-se de fundamental valia no processo institucional.

Foi possível observar que esta atividade permitiu que a equipe saísse da sua rotina e visualizasse outra dimensão do seu trabalho. Este é um processo lento, pois geralmente educadores e técnicos tendem a ficar reféns do imediatismo dos adolescentes e das ações. Com isso, apresentam dificuldades para entender a importância de sair da dimensão cotidiana, além de demonstrarem uma resistência a refletir, às vezes por medo de que isto seja destinado a revelar suas falhas. Porém o resultado é extremamente encorajador e promove a coesão da equipe e de sua integração com os adolescentes e jovens, assim como seu empoderamento e capacidade de participar das escolhas estratégicas da Barraca da Amizade.

Assim, apesar de não terem sido seu objetivo inicial ao entrar no processo de desenvolvimento institucional, os dois aspectos mais importantes e impactantes trabalhados na Associação Barraca da Amizade foram a identidade e a governança.

### **A governança participativa como identidade institucional**

A escolha de governança participativa foi reforçada quando surgiu a previsão de saída de uma das lideranças historicamente fortes da entidade. As perguntas que surgiram foram: como preparar esta saída, quem irá assumir o papel desenvolvido por esta liderança? Como conseguir que este processo permita uma saída positiva?

O processo em desenvolvimento permitiu trabalhar a aproximação da diretoria, o empoderamento da equipe, as decisões coletivas institucionais e a participação dos beneficiários. E, assim, a escolha pela governança participativa na Barraca da Amizade impôs-se no decorrer do segundo ano de trabalho de desenvolvimento institucional como consequência lógica de todos os aspectos trabalhados e refletidos.

No eixo Identidade, que provocou um resgate e uma reflexão sobre a memória da Barraca da Amizade e sobre a maneira como a entidade foi construída, desenvolveu-se a componente de participação de todos nas escolhas que marcaram a trajetória da entidade. Ficou explícito que isto se

deu no seu nascimento, na decisão de se ter uma casa, na decisão de trabalhar com arte, na decisão de se tornar entidade jurídica, na decisão de ampliar o atendimento às comunidades, na decisão de trabalhar com esporte, na decisão de assumir o trabalho complicado com público de orientação sexual diferente, na decisão de abranger a juventude e fortalecê-la no caminho da autonomia. Assim, em todos os marcos importantes da história da Barraca da Amizade, as decisões foram coletivas, sendo entendida como parte da identidade institucional.

No eixo Ação Social, a participação dos beneficiários que havia sido um marco histórico, embora se tivesse perdido um pouco nos últimos anos, foi resgatada e incentivada, com a criação de momentos específicos para que o público pudesse ter a sua opinião considerada, por ser, afinal de contas, o motivo da existência da entidade e, conseqüentemente, um elemento muito importante a se considerar no processo de tomada de decisões.

A elaboração das metodologias e das atividades para alcançar os objetivos de cada programa foi deixada a cargo das equipes, com uma supervisão da coordenação para se assegurar que as diretrizes e estratégias da entidade fossem seguidas. Porém foi deixada bastante autonomia a cada equipe para construir sua proposta. Sendo que missão, princípios e objetivos tinham sido construídos de forma coletiva previamente.

No eixo Gestão, impulsionados pela liderança histórica da Barraca da Amizade, que desejava muito aliviar sua carga, as responsabilidades foram compartilhadas dentro de uma coordenação colegiada que incluía representantes de vários setores e um representante eleito pelos demais funcionários. A diretoria ficou muito próxima à entidade, apoiando o processo de desenvolvimento institucional, sendo notória a sua participação nos encontros de reflexão sobre a prática e nos encontros de planejamento. A qualificação dos profissionais foi um foco que se mostrou rapidamente como sendo de grande importância e foi priorizada a partir do segundo ano de trabalho em desenvolvimento institucional, prosseguindo e sendo incentivada dentro e fora da entidade.

No eixo Mobilização de Recursos, a maioria dos associados e os funcionários associados estão contribuindo para abrir, trazer ou fortalecer parcerias que possam apoiar ou melhorar o trabalho da entidade, levando ideias aos responsáveis pela mobilização de recursos, encontrando novos aliados e divulgando o trabalho da Barraca da Amizade. Vários funcionários empoderaram-se na função de representação da entidade em espaços diversos como o Conselho Municipal dos Direitos da Criança, o Conselho

Municipal de Juventude, a Rede Circo do Nordeste, o Fórum DCA, o Fórum de Enfrentamento à Violência Sexual, o Comitê Nacional de Enfrentamento à Exploração Sexual, o 1º Encontro do ECPAT no Brasil<sup>2</sup>, o Comitê Gestor do Programa Vira Vida, etc., construindo um panorama amplo em que a Barraca da Amizade está presente, indo de redes de atuação locais de bairro a redes de atuação nacional e internacional, em função das capacidades de cada um e divulgando os princípios da entidade mundo afora.

Ao final dos três anos de acompanhamento pelo Instituto C&A no desenvolvimento institucional da entidade (2009-2011), a ABA sabe que este processo apenas começou e que está longe de terminar, pois adquiriu a consciência de que este deve ser um trabalho contínuo, pronto a se adaptar às mudanças de maneira positiva, flexível, participativa. Entretanto, neste quarto ano de investimento em desenvolvimento institucional, a entidade já pode colher os frutos do que foi desenvolvido.

O público está sendo atendido com qualidade e respeito. O impacto das atividades sobre a qualidade de vida dos beneficiários aumentou. Os educadores e técnicos têm consciência do seu papel, das suas responsabilidades e da maneira adequada de trabalhar no dia a dia sem perder de vista o objetivo e a missão da Barraca da Amizade.

A gestão financeira foi fortalecida, ficando transparente e planejada. A mobilização de recursos tornou-se coletiva, e são várias agora as pessoas qualificadas para levar a cabo este aspecto.

O trabalho da entidade, tanto na sua memória quanto em seu processo de construção identitária e das suas metodologias, foi sistematizado e está prestes a ser publicado. A Barraca da Amizade ganhou fama e seriedade, a ponto de os próprios financiadores procurarem a entidade para apoiar o trabalho.

A liderança histórica da Barraca da Amizade anteriormente mencionada pôde enfim afastar-se, apesar de ainda trabalhar na entidade, desenvolvendo sua ação de maneira mais sutil na forma de aconselhamento, e conseguiu ter uma melhor qualidade de vida pessoal, resgatando sua vida familiar e construindo novas propostas profissionais, sem ter o sentimento de ter abandonado o fruto de 20 anos de dedicação.

Nesta nova fase da Barraca da Amizade, esta liderança, juntamente com outras pessoas interessadas neste processo de desenvolvimento institucional, está construindo um núcleo de pesquisa e desenvolvimento institucional e tra-

---

2 ECPAT é uma organização não governamental internacional fundada em 1990, com sede na Tailândia e voltada para o combate à exploração sexual e comercial de crianças.

balhando para levar os benefícios deste conceito a outras entidades parceiras com o objetivo de fortalecer a sociedade civil organizada, em contraponto às políticas públicas reféns de política partidária no Estado do Ceará.

### O que levamos para o futuro – lições e aprendizados

O processo de desenvolvimento institucional de uma entidade precisa ser contínuo e suas conquistas reavaliadas e refletidas periodicamente. É um processo em constante mutação, dependendo do contexto externo e interno da organização, a um dado momento. O trabalho de desenvolvimento institucional é um processo que precisa envolver a todos. Isto ficou claro na Barraca da Amizade, e a equipe já está reavaliando conquistas realizadas durante o primeiro ano de desenvolvimento institucional que já precisam ser aprimoradas. Percebeu-se que as reflexões ficam esquecidas e precisam ser lembradas e refletidas continuamente para a apropriação por parte de todos os que compõem a entidade.

Em relação à identidade, a clareza no que se faz e a definição do como, do com quem e do para quem são fatores que resultam em um impacto de qualidade na melhoria do atendimento direto ao público. A clareza dos papéis de cada um e das suas responsabilidades aperfeiçoa a ação individual dentro de um contexto coletivo. As ações planejadas com clareza geram uma visualização do impacto e uma clareza da ação social. O registro dos trabalhos sustenta a visibilidade e a confiabilidade da entidade. A gestão da informação subsidia as decisões estratégicas.

O conjunto de todos estes elementos contribui à sustentabilidade da organização. Neste quarto ano de desenvolvimento institucional, a Barraca da Amizade alcançou uma grande visibilidade, que foi para além da cidade de Fortaleza, ampliou-se no Estado do Ceará, bem como em nível federal e internacional.

Assim, a entidade, que tradicionalmente fazia parte da liderança da sociedade civil em nível municipal, está hoje atuando em esferas ampliadas. Como exemplo, a Barraca da Amizade foi eleita em 2012 representante do Ceará para o Comitê Nacional de Enfrentamento à Exploração Sexual, foi contatada pela agência internacional Comic Relief para ajudá-la a implantar-se no Brasil, foi convidada aos encontros internacionais de educação de rua em Bruxelas (Bélgica) participou do Encontro de ECPAT Internacional na França, entre outras conquistas.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, Miriam *et al.* **Juventude, violência e vulnerabilidade social na América Latina: desafios para as políticas públicas.** – Brasília: Unesco, BID, 2002.

BRASIL. **Constituição.** Brasília: Senado Federal, 1988.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.069. **Estatuto da Criança e do Adolescente**, de 13 de julho de 1990.

\_\_\_\_\_. **Plano Nacional de Promoção, Proteção e Defesa do Direito de Crianças e Adolescentes à Convivência Familiar e Comunitária.** Secretaria Especial dos Direitos Humanos. Brasília/DF: Conanda, 2006.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido.** 13ª Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa.** São Paulo: Paz e Terra, 1996.

INSTITUTO C&A – **Programa Desenvolvimento Institucional** – Estudo de Cenário. São Paulo: Instituto C&A, 2007.

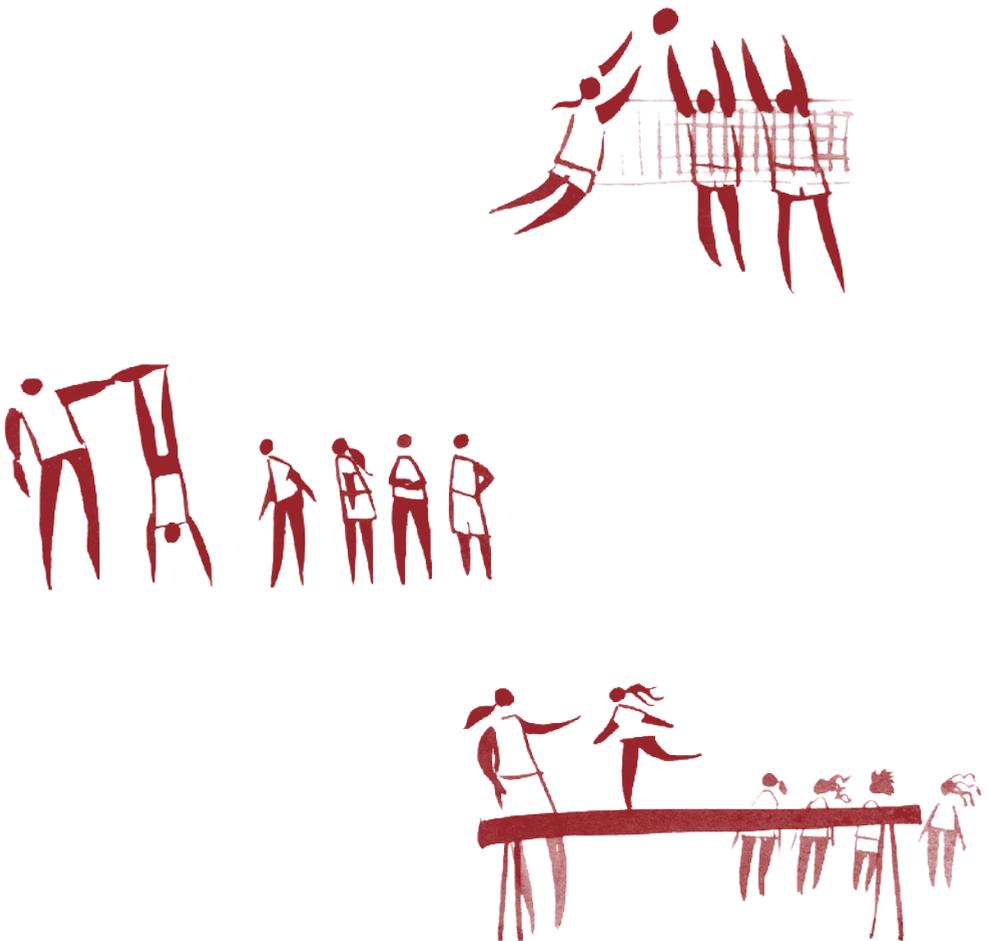
\_\_\_\_\_. **Programa Desenvolvimento Institucional – Proposta Técnica.** São Paulo: Instituto C&A, 2008.

INSTITUTO FAZENDO HISTÓRIA. **Fazendo minha história: guia de ação para colaboradores.** Disponível em: <http://www.fazendohistoria.org.br>.

MATURANA, Humberto. **Emoções e linguagem na educação e na política.** Belo Horizonte: UFMG, 2009.

ONU. **Declaração Universal dos Direitos Humanos.** Disponível em: [http://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/DRIPS\\_pt.pdf](http://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/DRIPS_pt.pdf)





# O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL COMO PRODUTOR DE SENTIDO DAS PRÁTICAS: O PROJETO FACES

Maria Helena Spinelli P. Escovedo e Meyrieli de Carvalho Silva

*“Quando os ventos de mudança sopram, umas pessoas levantam barreiras, outras constroem moinhos de vento.”*

Érico Veríssimo

Constituída sobre os pilares da cidadania, inclusão social e sustentabilidade, a Ação Comunitária do Espírito Santo (Aces) se estabeleceu no cenário capixaba em meio aos primeiros passos da recém-promulgada Constituição de 1988. Os espaços conquistados pela sociedade civil organizada e movimentos sociais encontravam-se em ambiente fértil de atuação diante dos desafios postos na conquista e consolidação de direitos civis e sociais da população brasileira.

Perante as múltiplas transformações no contexto de atuação das ONGs, as organizações brasileiras têm sido forçadas a promover, ao mesmo tempo, ajustes e aperfeiçoamentos institucionais, em um contexto de revisão de sua identidade (ARMANI, 2001).

Diante disso, o presente estudo de caso visa apresentar elementos históricos e contextuais da constituição da Aces, identificando os fatores que foram favoráveis às mudanças institucionais ocorridas a partir do desenvolvimento e execução do Projeto Faces.

## Elementos históricos e contextuais

A década de 1990 apresentou fatos marcantes nas dimensões política, social e econômica. Eram os primeiros anos de vigência da Constituição Federal de 1988, por via da qual direitos fundamentais tornaram-se lei e o Estado, a família e a sociedade tornaram-se responsáveis por garanti-los.

Nesse contexto de importantes mudanças, nasceu a Aces, em 1994, por iniciativa do setor empresarial capixaba comprometido com a responsabilidade social. Sua razão de ser é a promoção humana em geral e de comunidades em particular, por meio do investimento social privado e governamental em programas e projetos socioeducativos e de geração de trabalho e renda.

A organização priorizou, inicialmente, demandas apresentadas por organizações da sociedade civil que realizavam atividades nas áreas de reforço escolar, saúde comunitária e atividades socioesportivas e culturais, na tentativa de suprir lacunas que tradicionalmente seriam responsabilidade do poder público. No seu campo de ação, a Aces se consolidava como mediadora entre as demandas sociais e o investimento social privado (ESCOVEDO, 2009).

Com a capacidade de investimentos privados e o desenvolvimento de “boas práticas” educativas e sociais, um dos pilares da sustentabilidade estava garantido. A ampliação do quadro técnico em mais quinze novos associados estabeleceu o que parecia uma “certeza” à época (ESCOVEDO, 2009).

A busca coletiva de modernização na gestão e profissionalismo dos quadros técnicos visando garantir a sobrevivência da organização tornou-se necessária. Foi nesse momento de inquietação que houve a ampliação da captação de recursos para a esfera internacional, firmando-se parceria com a Kellogg Foundation. Os investimentos passaram a ser destinados para a formação de gestores, nas áreas estratégicas de gestão e de captação de recursos. Iniciava-se uma grande inovação, uma vez que este tipo de ação até então não havia sido abordado nas organizações sociais existentes no Estado.

A aproximação a esses temas impulsionou a equipe técnica a elaborar, em 1995, o Planejamento Estratégico da Aces, definindo como sua missão “articular as organizações e realizar programas e projetos socioeducativos com qualidade, ética e inovação, contribuindo para a promoção social”.

Outro dado relevante no caminhar da Aces foi a contribuição na formulação de políticas públicas, através da participação em instâncias de controle social em nível estadual e municipal. Neste sentido, algumas ações foram se concretizando, como a formação de conselheiros dos direitos da criança e do adolescente de Vitória, em conjunto com o poder público municipal e a rede de atendimento municipal; a coordenação do Projeto de

Comunicação com o Terceiro Setor, uma parceria com a ArcelorMittal Tubarão, que objetivou “aprimorar os processos de gestão nas dimensões de governança, desenvolvimento de pessoas, administrativo, financeiro, contábil, jurídico e estratégico das organizações sem fins econômicos” (ACES, 2010). Destaca-se ainda a contribuição na construção de políticas públicas nas áreas de assistência social, criança e adolescente, direitos humanos, pessoas com deficiência e consolidação da articulação nas redes sociais locais. Desta forma, a construção de estratégias de atendimento às necessidades política, pedagógica e social da população estava em desenvolvimento. Outra frente de trabalho foi a sustentabilidade institucional, buscando a captação e diversificação de recursos, alcançando a almejada credibilidade junto aos parceiros e diferentes atores sociais.

No final de 2008, inicia-se um processo de análise e avaliação da história da organização, na busca do entendimento de quais fatores deveriam ser agregados para o alcance dos objetivos institucionais, havendo assim uma preparação para a tarefa que estava sendo assumida, realinhando a organização com suas crenças e valores.

Nesse momento, foram desvendados angústias e desafios, como a carência de diálogo interno e a necessidade de formação continuada para profissionais, a falta de comunicação entre os projetos, bem como a ausência de uma orientação teórico-prática comum para o desenvolvimento do trabalho. Outro problema localizava-se nos processos de gestão e nas dimensões de governança, administrativa e financeira, que não estavam estruturados para responder ao imperativo do desenvolvimento institucional integrado.

Ante a estes desafios, inicia-se uma busca por parcerias que contribuíssem com o apoio técnico e financeiro e que estimulassem os profissionais da instituição a “desenvolver competências organizacionais, a fim de manter sua sustentabilidade, e aumentar a eficiência e eficácia de seus processos de gestão”<sup>1</sup>. Surge nesse momento, mais precisamente no ano de 2009, a parceria com o Instituto C&A, correspondendo a estas necessidades da instituição. A parceria se estabeleceu a partir da elaboração e seleção do Projeto Faces, com a difícil tarefa de encontrar as respostas para o desenvolvimento institucional da Aces, passando pela mobilização e fortalecimento institucional.

O Projeto Faces consolidou-se como uma estratégia formativa, a fim de revelar a identidade, o processo de organização e a dinâmica do funcionamento da Aces em sua integralidade e multidimensionalidade, mostran-

---

1 Cf. objetivos estratégicos do Instituto C&A.

do-se um instrumento de busca e, ao mesmo tempo, uma oportunidade coletiva de reflexão sobre os sentidos das práticas, em suas várias dimensões.

Essa busca, subsidiada pelo Projeto Faces, provocou um movimento a passos largos em direção à atualização do planejamento estratégico, que estabeleceu como missão: “Promover o desenvolvimento institucional da rede social por meio do fortalecimento de programas que contribuam para a transformação social”. E como visão: “Ser referência em tecnologia social para o gerenciamento de projetos de desenvolvimento institucional”.

A Aces passa assim a partilhar da ideia de que:

*“O desenvolvimento institucional permanente é condição sine qua non da sustentabilidade. Isto quer dizer que é inescapável para uma ONG encetar um processo permanente de atualização e qualificação de sua missão e de seu projeto político, das bases de sua legitimidade, de sua capacidade de gestão estratégica, da adequação de sua estratégia de intervenção e metodologia, de sua habilidade e força para influenciar o processo das políticas públicas, de seus mecanismos de governança institucional, de sua disposição e preparo para gerar conhecimentos socialmente úteis e de administrar pessoas e recursos”* (ARMANI, 2001 pp. 3).

No movimento de mudanças, buscas, desejos, atualizações e qualificações, a instituição começou a pôr em prática mudanças simples, porém muito significativas, na cultura institucional, como as questões estratégicas que passaram a ser discutidas nas reuniões de colaboradores, a participação da diretoria no desenvolvimento de temas relevantes e a comunicação e reelaboração das diretrizes metodológicas utilizadas nos projetos. Cabe destacar ainda a democratização dos processos decisórios, o desnudamento da organização ao refletir suas dificuldades com as entidades parceiras e o projeto político-pedagógico sendo discutido por estagiários e empresários na mesma mesa e com o mesmo objetivo: a intervenção na realidade e a transformação social.

Instaura-se, então, a construção coletiva do projeto político-pedagógico da Aces, a partir de uma metodologia participativa, no sentido de contribuir para o desenvolvimento institucional da instituição. A opção pela metodologia participativa representou a implantação formal de um canal de interlocução e de produção coletiva envolvendo os diversos profissionais que atuam na Aces, que são os beneficiários dos projetos, suas famílias, os estagiários, os educadores sociais que atuam nos projetos, os

profissionais que atuam na sede administrativa e membros da diretoria.

Tendo como intenção a atualização da identidade da Aces, buscou-se instituir um processo dialógico, democrático e participativo. Tratou-se de uma construção necessariamente plural, uma vez que se efetivou com a participação de todos os que fazem, pensam e idealizam a Aces. Desta forma, o próprio processo de elaboração se constituiu num momento pedagógico de diálogo e aprendizagem. De um lado, o registro e a sistematização da caminhada, a partir da análise documental, da fala e da escuta articulada de todos os envolvidos com a ação e, de outro, a possibilidade de inovar, de transformar, de projetar o futuro.

Assim, todos os profissionais vinculados à Aces foram envolvidos na reflexão sobre a importância de um projeto político-pedagógico, momento em que se constituiu um grupo de estudo permanente, de modo que se chegasse à proposição de um projeto que fosse o norteador das ações desenvolvidas pela instituição.

A partir da reflexão sobre a ação desenvolvida, construiu-se um diagnóstico, definiu-se a fundamentação teórica sobre a qual se deveriam pautar as ações e projetos desenvolvidos e elegeram-se as ações prioritárias a serem implementadas pela Aces, de modo a garantir sua identidade e os propósitos para os quais foi criada. Nesta senda, foi construído o Projeto Político-Pedagógico da Aces, repensando seu projeto de intervenção, a partir da história que já estava consolidada, encontrando as fragilidades, revendo suas potencialidades, para assim qualificar sua ação.

Desta forma, o objetivo do Projeto Político-Pedagógico da Aces foi assim definido:

*“Fortalecer sua sustentabilidade nas dimensões sociopolítica, técnico-gerencial e financeira, por meio da metodologia participativa, envolvendo e articulando seus profissionais, parceiros e beneficiários. E ainda: a) sistematizar o conjunto de documentos e de informações sobre a estrutura, dinâmica e funcionamento da Aces desde a sua criação; b) promover a produção e sistematização de conhecimento sobre o Terceiro Setor, em especial sobre as instituições sociais que desenvolvem atividades socioeducativas na perspectiva da promoção pessoal e social; e c) envolver todos os profissionais, parceiros e beneficiários da Aces na discussão/reflexão/sistematização do marco operativo nas dimensões pedagógica, administrativa e comunitária”* (ACES, 2010, pp. 2).

### Por que a Aces mudou? O Projeto Faces e suas contribuições

Antes de tudo, é pertinente refletir sobre por que a Aces mudou e está mudando? Para responder a esta pergunta é necessário ter o entendimento de que o campo social não é estático, e sim dinâmico, sendo perpassado pelo fator tempo, que apresenta novos desafios, possibilidades e alternativas, e pelo contexto social, histórico, econômico e cultural, que imprime novas necessidades.

Conforme afirmado no Projeto Político Pedagógico, estas reflexões nos fazem:

*“Observar que o contexto atual é diferente em relação àquele no qual a Aces foi criada. Hoje, nossa ação precisa prever uma intervenção social, cultural e política. Além de garantir a inclusão social, temos que provocar o exercício da criticidade. [...] Nossas ações precisam se caracterizar como instrumento pedagógico de reflexão. Precisamos superar o olhar normalizador que torna os acontecimentos atuais como algo necessário, natural e impossível de ser transformado [...] E a Aces, frente a sua missão, tem o compromisso ético-político de, no mínimo, potencializar outros modos de vida. A Aces precisa ter claro suas escolhas de cunho político e filosófico, precisa promover espaços de reflexão e de compreensão do mundo atual, em suas mais diversas áreas, tais como política, economia, psicologia, sociologia, cultura, conhecimentos vinculados ao mundo do trabalho, que influem na formação dos sujeitos” (ACES, 2010, pp. 11).*

Na medida em que o contexto no qual a Aces foi criada se diferencia do atual, tornou-se possível vislumbrar novos arranjos e perspectivas de ampliação ou redução de conceitos e ações. Para “não ver o futuro repetir o passado, nem ver um museu de grandes novidades”, a Aces entendeu que “o tempo não para” e que é necessário tê-lo como aliado. Sendo assim, é necessário um olhar minucioso na maneira como a Aces intervém na sua área de atuação através dos seus projetos e ações.

Mudar é preciso. Diante disso, vislumbrava-se um vasto horizonte a ser alcançado rumo à redefinição dos marcos institucionais e teóricos da Aces, agregando uma série de movimentos internos e externos. Entretanto, mudanças não ocorrem somente por acaso ou de maneira aleatória. É necessário planejamento, de maneira que seja possível mensurar e avaliar seus impactos.

Neste sentido o Projeto Faces surgiu com o desafio de desenvolver competências organizacionais, a fim de manter a sustentabilidade da Aces e aprimorar com eficiência sua gestão. O traçado metodológico primou pela participação e integração com o público envolvido na atuação da Aces (organizações parceiras, diretoria, conselho fiscal, beneficiários e colaboradores), destacando assim a participação como elemento primordial em processos democráticos, legitimando e atribuindo sentido às ações que resultam em mudanças, gerando por consequência o comprometimento de todos com as ações desenvolvidas.

Diante da consciência da necessidade da reorganização do funcionamento da Aces, alguns objetivos foram estabelecidos no Projeto Faces, dentre os quais destacamos: redefinir a estratégia de participação e de realização das atividades, levando em consideração as atividades de todos os envolvidos no processo; implantar um setor de comunicação que envolvesse todos os públicos; construir instrumentos de monitoramento e avaliação técnica e financeira; potencializar ações de mobilização de recursos com vistas à sustentabilidade institucional e fortalecimento do Fundo Aces; sistematizar o processo de desenvolvimento institucional em uma coletânea de artigos a ser publicada; efetivar sistema de instrumentos de monitoramento e avaliação técnica e financeira.

Dentre os resultados alcançados no Projeto Faces, destacam-se: a redefinição dos marcos institucionais (planejamento estratégico e estatuto social); a construção do Projeto Político-Pedagógico; a aquisição de sistema de gestão e monitoramento técnico e financeiro; e a sistematização da experiência da Aces no programa de Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A. Estas conquistas revelam que mudar era preciso, mas que, sobretudo, era também necessário planejar, avaliar, construir e desconstruir para alcançar com eficiência os objetivos.

Durante essa trajetória, a consolidação de um setor de comunicação na Aces apresentou-se como um desafio. O objetivo era que a instituição tivesse capilaridade com todos os seus públicos, mas não se conseguiu alcançar pleno êxito nessa missão, sendo necessário buscar novas alternativas e caminhos que concretizem e ampliem a maneira de a Aces se relacionar e se comunicar internamente e externamente com a rede local, incluindo aí o poder público, a sociedade civil, os parceiros e beneficiários.

Para alcançarmos tais propósitos e realizar os desafios impostos, estabelecemos, entre outros, os seguintes objetivos no Projeto Político-Pedagógico: garantir condições adequadas de funcionamento e atendimento

nos espaços de atuação da Aces; estabelecer uma política de valorização dos profissionais; rever e atualizar o regimento interno; sensibilizar o corpo diretivo para o cumprimento da missão institucional; desenvolver uma aproximação da diretoria com a Aces; consolidar uma gestão democrática e participativa; organizar a execução financeira e orçamentária da entidade; garantir recursos para a sustentabilidade da Aces; garantir visibilidade da organização; garantir a plena execução das metas estabelecidas na organização; conciliar os recursos mobilizados com ações planejadas; estabelecer uma metodologia de trabalho coerente com os princípios e missão da Aces; possibilitar a sistematização e socialização das práticas; garantir o fluxo de informações entre os projetos e o setor administrativo; proporcionar atividades que garantam o atendimento às demandas dos beneficiários; e promover estratégia de aproximação com as famílias.

Diante da trajetória relatada, podemos afirmar que atualmente a Aces não vislumbra um único vasto horizonte, mas sim vários horizontes, a partir dos quais é possível aprimorar sua intervenção, ampliar a articulação com a rede de seu público e de seus parceiros, bem como desenvolver esforços pela garantia de um ambiente favorável para novas ações e projetos que temos estabelecido institucionalmente.

## Conclusões

O desenvolvimento institucional e suas implicações têm sido pauta constante das análises e reflexões promovidas no âmbito da Aces, constituindo-se como um espaço de escuta e diálogo institucional entre os profissionais que atuam nesta organização. Tal processo teve início nos encontros de revisão do planejamento estratégico, sendo uma temática recorrente nas reflexões internas.

Os três anos de vivência e caminhada com o Instituto C&A e as demais organizações participantes do programa Desenvolvimento Institucional permitiram intercâmbios de práticas e troca de conhecimento, reforçando a ideia de que desenvolvimento institucional se dá num processo coletivo e altruísta, construído e compartilhado em rede. Ademais, este conceito tem relação com a missão da Aces, que tem por objetivo *promover o desenvolvimento institucional da rede social por meio do fortalecimento de programas que contribuam para a transformação social*.

Sabe-se que as organizações brasileiras têm sido confrontadas com o desafio de garantir que a sua intervenção resulte na melhoria da qualidade de vida da população e, ao mesmo tempo, apresente um novo modelo de

desenvolvimento social (ARMANI, 2001). Este entendimento reafirma a necessidade de intervir com qualidade, eficiência e transparência através de ações comprometidas com a qualidade dos serviços oferecidos à população, afastando-se do estigma de ações não profissionais por parte das organizações da sociedade civil.

Diante das conquistas e desafios, a Aces incorporou a importância de olhar para dentro e para fora, ou seja, intervir atenta à sua missão, considerando a extensão de suas ações e o seu trabalho em rede. Nesse caminhar, é fundamental que se façam explícitos o papel e o lugar das organizações e de outros atores na promoção do desenvolvimento.

Garantir que a missão institucional se concretize por meio das ações e projetos da Aces consolida certamente uma intervenção articulada e comprometida com o desenvolvimento institucional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACES – Ação Comunitária do Espírito Santo. **Projeto Político-Pedagógico**. 2010.

ARMANI, Domingos. **Desafios à sustentabilidade das ONGs-AIDS**. Notas da palestra proferida no painel sobre sustentabilidade no VII ERONG/RS, em Imbé/RS, 31 de março de 2001.

ESCOVEDO, Maria Helena Spinelli. **Nem tudo são flores**. 2009.



## AEC – AÇÃO EMPRESARIAL PELA CIDADANIA

# AÍ O EMPRESÁRIO FALOU: “ISSO ME INTERESSA!”. A INFLUÊNCIA DO LÍDERA NO EMPODERAMENTO DA GOVERNANÇA INSTITUCIONAL E NA IDENTIDADE DO INSTITUTO AÇÃO EMPRESARIAL PELA CIDADANIA

Ana Cristina Queiroz, Juliana da Paz e Saritta Falcão Brito

### O programa Desenvolvimento Institucional de fora para dentro

*“Viver é afinar o instrumento  
De dentro pra fora, de fora pra dentro  
A toda hora, todo momento  
De dentro pra fora, de fora pra dentro”  
Leila Pinheiro*

Em 2009, o Instituto Ação Empresarial pela Cidadania, juntamente com outras dez organizações, foi selecionado pelo Instituto C&A para participar do seu programa Desenvolvimento Institucional. A participação do Instituto AEC neste processo foi um marco na sua trajetória. Ele consolidou a caminhada de desenvolvimento organizacional iniciada em 2007 e apro-

fundou o olhar para os desafios políticos-estratégicos de sustentabilidade e governança institucional.

No início de 2007, com o apoio da Fundação FWKK, pela primeira vez, o Instituto AEC empreendeu o movimento de envolver lideranças de diferentes perfis e representação institucional que influenciavam sua governança na época, para refletir sobre questões relativas a diversos fatores, tais como: identidade, carteira de projetos 2007, plano de ação; legitimidade e sustentabilidade; gestão, método e avaliação. Para isso, foi necessário o apoio de uma consultoria externa, o Instituto Fonte, que propôs uma agenda de atividades, a exemplo de reuniões, encontros, comitês e entrevistas (diálogos-diagnóstico) com o *colegiado gestor, a equipe executiva, a diretoria, os conselhos e os associados*. Este foi o nosso primeiro movimento de desenvolvimento institucional.

Embora esse movimento também tenha sido importante no Instituto AEC e tenha provocado decisões que geraram mudanças institucionais significativas, somente com o programa Desenvolvimento Institucional foi possível internalizar essa dimensão como um processo de aperfeiçoamento contínuo e não como um algo pontual, de fora para dentro. O tempo de três anos proposto para o programa, aliado à exigência do engajamento de lideranças no processo, foi determinante para o estabelecimento desta compreensão. No caso do Instituto AEC, o compromisso de participação da superintendente e da diretora técnica permitiu a apropriação gradual das variáveis e conteúdos intrínsecos aos quatro eixos temáticos propostos (identidade, ação social, gestão e mobilização de recursos). Esse conteúdo, inevitavelmente, era utilizado nas reuniões entre a diretoria, equipe executiva e conselho, gerando clareza nesses espaços organizacionais sobre as questões críticas e capacidades internas de superá-las. Por isso, para o Instituto AEC, a decisão do programa Desenvolvimento Institucional de investir na formação de lideranças de Organizações da Sociedade Civil (OSCs), gerou autonomia e confiança necessárias para incorporar a dimensão do desenvolvimento institucional na dinâmica interna do Instituto AEC.

Outros aportes do programa Desenvolvimento Institucional na consolidação dessa dimensão no ambiente interno do Instituto AEC foram os *Diálogos Ampliados* (encontros semestrais) e as *Visitas Anuais de Monitoramento*. O primeiro trouxe a perspectiva da aprendizagem com o processo institucional vivido pelas outras dez organizações participantes. Foi uma oportunidade de se distanciar do dia a dia da organização e experimentar a troca de conhecimento sob diferentes aspectos, ampliando horizontes de

possibilidades criativas e revitalizando a percepção sobre o próprio auto-diagnóstico do Instituto AEC. A segunda atividade aportou o olhar de fora para dentro, no sentido de confirmar caminhos e apontar aspectos pouco fáceis de serem percebidos por quem está envolvido diretamente nos processos internos, além de abrir um espaço na agenda institucional para envolver outras lideranças e atores estratégicos na reflexão sobre questões-chave ao desenvolvimento institucional.

Cabe ainda ressaltar que o programa, ao empreender essas atividades de suporte como uma metodologia paralela ao aporte de recursos financeiros a um projeto específico, no caso do Instituto AEC o programa Lidera, gerou condições internas para que o Instituto AEC pudesse tomar decisões politicamente difíceis e que levaram ao empoderamento da identidade e governança institucional.

O Instituto AEC acredita que o investimento realizado pelo Instituto C&A neste programa continuará se desdobrando e impactando o desenvolvimento institucional da organização nos próximos anos, de dentro para fora e de fora para dentro. Seja pelo desafio de se apropriar dessa dimensão, implantando as iniciativas do quarto eixo temático da estratégia trienal (e indo além), eixo este que traz o nome de Desenvolvimento Institucional, seja ajustando detalhes aparentemente invisíveis, como a alteração do nome da Diretoria Técnica para Diretoria de Desenvolvimento Institucional. O fato é que a clareza sobre a complexidade dessa dinâmica e a conquista da autonomia institucional para enfrentá-la nunca estiveram tão acessíveis para o Instituto AEC quanto agora.

Partindo deste contexto, o presente artigo tratará de um tema que, ao mesmo tempo que foi influenciado, também influenciou o processo de desenvolvimento institucional vivenciado pelo Instituto AEC, a saber empoderamento da governança institucional e da identidade do Instituto AEC como consequência dos aprendizados surgidos na execução do programa Lidera. Não foi coincidência, portanto, a escolha desta iniciativa como foco do investimento do programa Desenvolvimento Institucional no Instituto AEC.



## Problema

*“Dois problemas se misturam  
A verdade do Universo e  
A prestação que vai vencer”*  
Raul Seixas

O sistema de governança das OSCs é compreendido como o conjunto de valores e costumes, instâncias e processos, regulamentos, padrões de relação e procedimentos voltados a organizar a autoridade e o exercício de poder legítimo nas instituições (ARMANI, 2009). Quando o Instituto AEC se inseriu no programa Desenvolvimento Institucional, em 2009, entre os processos que emergiam no seu ambiente institucional destacavam-se: a legitimação de novas lideranças na diretoria executiva e no conselho de administração; a entrada de uma nova liderança como segunda superintendente; a “desincubação” da estrutura física da Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco (Fiepe) para um espaço próprio; o encerramento de programas e projetos e, conseqüentemente, a redução do quadro técnico-gerencial do Instituto AEC; a realização da terceira edição do Lidera, etc.

Diante dos desafios institucionais que esses processos trouxeram para o sistema de governança do Instituto AEC e do foco de apoio do programa Desenvolvimento Institucional ter sido na consolidação do Lidera (terceira e quarta edições e Avaliação do Ciclo 1) e na revisão do planejamento estratégico, duas perguntas inspiraram a construção deste artigo: *qual o impacto do Lidera no empoderamento da governança do Instituto Ação Empresarial pela Cidadania? Que aspectos de sua identidade foram consolidados ou alterados a partir do Lidera?*

O objetivo deste artigo é relatar os principais aprendizados trazidos pelas intervenções do Lidera na governança e discutir os impactos desse processo na identidade institucional do Instituto AEC e no empoderamento das suas lideranças.

## O método

*“Eu não sei parar de te olhar, não vou parar de te olhar. Eu não me canso de olhar.”*

Ana Carolina

Conforme definição de William Foote Whyte (2003), o método de observação participante é relevante quando foi vivenciado e não escolhido. Os autores deste artigo foram participantes ativos no processo do desenvolvimento institucional conduzido, pelo que tal método mostrou-se como o mais efetivo a se adotar na condução das reflexões acerca das questões acima mencionadas.

Para as observações realizadas no âmbito da presente pesquisa, foram tomados como referência os cinco mandamentos da pesquisa participativa, tal como exposto por Licia Valadares (2007), a partir dos estudos de Whyte (2003)<sup>1</sup>. A partir de tal referência, o processo de observação realizado no contexto desta pesquisa apresentou as seguintes características:

- A observação foi um processo longo. Assim, buscaram-se referências históricas que datam de 1999, a fim de resgatar as perspectivas fundamentais que trouxeram a instituição até o seu estado atual. Além disso, permitir uma observação a longo prazo foi importante para que o grupo adquirisse mais subsídios para entender seu comportamento e sua evolução.
- As observações foram esclarecidas por um intermediário-chave que esteve presente nos processos históricos do Instituto AEC, desde 2001, a saber, a atual superintendente, Saritta Falcão Brito. Ouvimos, sentimos, vimos, ou seja, fizemos uso de todos os sentidos para a observação. A coleta de informação não se restringiu a dados de pesquisas formais, mas também a impressões, sentimentos e comportamentos percebidos.
- Desenvolvemos uma rotina de registro de reuniões e fatos fundamentais de forma a manter nossa autodisciplina.

---

1 Estudos de Whyte:

a) A observação participante implica, necessariamente, um processo longo. Uma fase exploratória é, assim, essencial para o desenrolar ulterior da pesquisa. O tempo é também um pré-requisito para os estudos que envolvem o comportamento e a ação de grupos: para compreender a evolução do comportamento de pessoas e de grupos é necessário observá-los por um longo período e não num único momento (pp. 320).

b) Uma observação participante não se faz sem um "Doc", intermediário que "abre as portas" e dissipa as dúvidas junto às pessoas da localidade. Com o tempo, de informante-chave, passa a colaborador da pesquisa: é com ele que o pesquisador esclarece algumas das incertezas que permanecerão ao longo da investigação.

c) A observação participante implica saber ouvir, escutar, ver, fazer uso de todos os sentidos. É preciso aprender quando perguntar e quando não perguntar, assim como que perguntas fazer na hora certa (pp. 303). As entrevistas formais são muitas vezes desnecessárias (pp. 304), devendo a coleta de informações não se restringir a isso. Com o tempo os dados podem vir ao pesquisador sem que ele faça qualquer esforço para obtê-los.

d) Desenvolver uma rotina de trabalho é fundamental. O pesquisador não deve recuar em face de um cotidiano que muitas vezes se mostra repetitivo e de dedicação intensa. Mediante notas e manutenção do diário de campo (*field notes*), o pesquisador se autodisciplina a observar e anotar sistematicamente. Sua presença constante contribui, por sua vez, para gerar confiança na população estudada.

e) O pesquisador aprende com os erros que comete durante o trabalho de campo e deve tirar proveito deles, na medida em que os passos em falso fazem parte do aprendizado da pesquisa. Deve, assim, refletir sobre o porquê de uma recusa, o porquê de um desacerto, o porquê de um silêncio.

- Aprendemos com os erros que cometemos durante o trabalho e tiramos proveito deles para outras etapas.

Para organizar as informações apreendidas com esse método foram realizadas as seguintes etapas: 1) levantamento dos principais eventos e marcos históricos que influenciaram a construção da identidade institucional e o sistema de governança do Instituto AEC; 2) avaliação das principais evidências de influência do Lidera no empoderamento da governança; e 3) análise dos aspectos da identidade que foram consolidados a partir desse processo.

### Definições e conceitos

*“E todo mundo explica tudo como a luz acende como um avião pode voar. Ao meu lado um dicionário cheio de palavras que eu sei que nunca vou usar.”*

Raul Seixas

Antes de adentrar propriamente na análise das observações feitas no âmbito do presente estudo, é útil esclarecer alguns conceitos e definições relevantes para a compreensão de desenvolvimento institucional estabelecidos pelo Instituto C&A e que nortearam igualmente as reflexões do Instituto AEC neste campo.

### Desenvolvimento institucional em OSCs

Para o Instituto C&A, desenvolvimento institucional é um termo polissêmico: há distintas compreensões. Numa primeira instância, a noção de desenvolvimento está centrada na ideia de profissionalização, no sentido de transformar a instituição em uma estrutura muito mais eficiente e eficaz. Mas a fragmentação entre os aspectos gerencial, técnico, financeiro e político revela uma percepção igualmente fragmentada sobre a atuação das OSCs. É nesse âmbito que se coloca o desafio da integralidade. Assim, em um processo sistêmico, são abarcadas todas as dinâmicas que fazem acontecer os movimentos institucionais, levando-se em conta, de forma permanente e integrada, as quatro dimensões fundamentais do desenvolvimento institucional: 1. Identidade – “quem sou eu e o que me mobiliza”; 2. Ação social – “o que eu faço e como eu faço”; 3. Gestão – “como me organizo e me governo”; 4. Mobilização de recursos – “como mobilizo os recursos necessários.

Para definição dos aspectos de identidade que estão sob análise neste artigo, o programa Desenvolvimento Institucional associou as seguintes variáveis: 1) Visão institucional; 2) Missão institucional; 3) Valores; 4) Número e perfil de associados; 5) Perfil da equipe; 6) Papel político; 7) Campo sociopolítico; 8) Autonomia política; 9) Singularidade; 10) Credibilidade; e 11) Estratégia de intervenção (Proposta Técnica programa Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A, 2009).

### Governança corporativa

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, com foco no relacionamento entre acionistas, cotistas, conselhos de administração, administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. A adoção de boas práticas de governança corporativa tem como objetivos aumentar o valor das empresas, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Para Andrade e Rossetti (2004)<sup>2</sup>, os elementos-chave do processo de governança são: relacionamento entre partes interessadas; propósitos estratégicos; estrutura de poder; práticas de gestão.

### Sistema de governança em OSCs

Para Armani (2009), as OSCs vivenciam três tipos de sistema de governança: o modelo brasileiro, o modelo anglo-saxão e o modelo multipolar.

No *modelo brasileiro*, o sistema de governança tem o centro de gravidade do poder e da autoridade legítima concentrado na equipe executiva, especialmente na instância de gestão executiva (diretoria executiva, coordenação executiva, coordenação colegiada, etc.). O conselho assume um papel de reserva ética, assessoria estratégica e supervisão, e não de um conselho que governa.

No *modelo anglo-saxão*, o sistema se baseia em um conselho diretor com mais envolvimento e poder de decisão. Ele demanda um grau de institucionalização exigente em termos de regulação formal de atribuições, regulamentos e procedimentos, favorecendo uma maior segurança política institucional e muitas vezes um processo excessivamente regado e burocrático de governança.

---

2 ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. *Governança Corporativa*. São Paulo: Atlas, 2004.

No *modelo multiplicador*, há relativo equilíbrio entre os diversos centros de poder na dinâmica institucional: a assembleia, o conselho diretor, o conselho fiscal, os *stakeholders* externos, a coordenação executiva, a equipe técnica, o setor administrativo. Nesta visão a instituição é um sistema aberto e multipolar de esferas ou espaços de poder legítimo que devem manter relativa autonomia e interagir de forma sistêmica.

### Cidadania empresarial

Existe quando uma organização do setor privado pensa, educa, participa, reivindica e atua utilizando todos os recursos de que dispõe no exercício de um conjunto de valores comuns com os quais a sociedade se reconhece. Além disso, usa sua capacidade de articulação e de influência para propor ações que possam gerar políticas públicas em prol do bem comum.

### Gênese e marco histórico do Instituto AEC

*“Como posso saber de onde eu venho,  
se a semente profunda eu não toquei.”*

Siba

O Instituto AEC surgiu do Programa de Liderança em Filantropia nas Américas (LIP), proposto pela Fundação W.K. Kellogg (FWKK). Ele foi implantado por bolsistas de sete países da América Latina, a partir de 1998 até 2001, com o objetivo de “criar um movimento e uma rede de ações capazes de sensibilizar, motivar e facilitar o investimento social dos empresários e empresas no Brasil, fomentando novas ações, potencializando e qualificando as iniciativas existentes”<sup>3</sup>.

As principais estratégias do Programa LIP/Brasil foram: 1) criar uma rede de organizações que foram nomeadas de Núcleos de Cidadania Empresarial; 2) a realizar seminários para sensibilização das empresas para uma agenda de ações cidadãs; 3) conscientizar empresários sobre seu potencial de apoio a projetos sociais; e 4) realizar e disseminar estudos sobre legislação para constituição de braços sociais empresariais para formas de atuação empresarial no campo social e maior percepção da Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

3 KELLOGG FOUNDATION. Programa de Lideranças em Filantropia nas Américas – LIP/Brasil: Projeto Ação Empresarial pela Cidadania. São Paulo: W.K. Kellogg Foundation, 2002.

## 1999-2004 – “Cio da terra, a propícia estação E fecundar o chão”

As estratégias do projeto LIP influenciaram diretamente o pacto fundador do Instituto AEC. Cada um dos cinco bolsistas do LIP/Brasil tinha como meta promover a criação de um Núcleo de Cidadania Empresarial no estado em que atuavam (Márcia Pregnoatto/Instituto C&A/PE). A identificação de uma liderança local para coordenar as ações do projeto em Pernambuco (Susana Leal) possibilitou que o Núcleo/PE fosse o primeiro a se institucionalizar como uma OSC e o único a adotar o nome do projeto fundador.

Esse período é marcado pelos desafios típicos de fundação de um empreendimento social, como a mobilização de lideranças voluntárias, tanto para operação técnico-gerencial quanto para composição do quadro político-estratégico de governança exigido pelo estatuto, a adesão dos primeiros sócios-contribuintes, definição de projetos estruturadores que promovessem o tema e o debate sobre Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e Investimento Social Privado (ISP), etc.<sup>4</sup> Além de apoio a outras ações da FWKK, como os Seminários Itinerantes.

Abaixo segue uma linha histórica dos fatos mais estratégicos desse período:

- **1999** – Seleção de liderança em Pernambuco para atuar na implantação do Núcleo PE.
- **2000** – Seminários sobre RSE com apoio de empresas locais (ADVB-PE e Ampla).
- **2001** – Fundação do Instituto AEC com eleição das lideranças para os conselhos de administração e fiscal e primeira diretoria executiva com mandato de dois anos; copatrocinio da nona edição da pesquisa “Empresas e Empresários” para mapear a compreensão e a prática da gestão da RSE no Nordeste Oriental; incubação da sede na Fecomércio; Boletim Eletrônico e Site.
- **2002** – Titularidade de Oscips; Fórum Ação em Debate; Boletim Eletrônico e Site/Ano 2; primeira edição do Curso Projeto Social: uma opção estratégica para empresa cidadã; 1ª Assembleia Geral; 1º Relatório de Atividade e de Prestação de Contas com Auditoria Externa.

4 A TGI Consultoria em Gestão, sendo um dos sócios-fundadores, conselheiro e parceiro voluntário das atividades de gestão, influenciou a utilização da ferramenta de planejamento estratégico desde a fundação do Instituto AEC.

- **2003** – Fórum Ação em Debate Itinerante/Ano 2; incubação da sede na Fiepe; 1º Seminário Itinerante FWKK; segunda e terceira edições do Curso Projeto Social: uma opção estratégica para empresa cidadã; Boletim Eletrônico e Site/Ano 3; 2ª Assembleia Geral com eleição de novas lideranças para os conselhos de administração e fiscal e renovação do mandato da primeira diretoria executiva; 2º Relatório de Atividade e de Prestação de Contas com Auditoria Externa.
- **2004** – Fórum Ação em Debate/Ano 3; 2º Seminário Itinerante FWKK; quarta edição do Curso Projeto Social: uma opção estratégica para empresa cidadã; Programa Integração; Projeto Aliança Empresarial pelo Nordeste (Aene)/Ano 1; primeira edição do Calendário da Cidadania; Boletim Eletrônico e Site/Ano 3; 3ª Assembleia Geral; 3º Relatório de Atividade e de Prestação de Contas com Auditoria Externa.

### **2005-2007 – “Cabelo ao vento, gente jovem reunida...”**

Mesmo com o fim do programa LIP, a força da agenda da FWKK na estratégia do Instituto AEC ainda se fazia presente e necessária à sustentabilidade institucional. No Nordeste, essa agenda tinha como foco o fortalecimento do protagonismo juvenil a partir de um programa de desenvolvimento territorial em quatro estados. Esse foco estimulou o Instituto AEC a ser proponente do Projeto Aliança Empresarial pelo Nordeste (Aene) para mobilização do empresariado e inclusão do jovem no mundo do trabalho, em parceria com outras quatro organizações e com o Núcleo de Cidadania Empresarial do Maranhão, o ICE-MA. O volume de recursos e de pessoas necessários para desenvolver esse projeto triplicou o orçamento e a equipe técnica do Instituto AEC, exigindo esforço de gestão para alinhamento interno por meio de ajustes no organograma, manual de procedimentos e normas, plano de cargos e salários, etc.

O Lidera e os Seminários Itinerantes também foram um exemplo dessa inter-relação entre as agendas da FWKK e do Instituto AEC. Com o encerramento da segunda edição dos Seminários Itinerantes FWKK, o Instituto AEC propôs à FWKK a utilização do saldo dos recursos de projeto na realização de um seminário para formação de lideranças empresariais sustentáveis no Nordeste, que foi apoiado integralmente pela FWKK na sua primeira edição, em 2005.

O Programa Integração, apoiado pela Fundação Avina, é outro marco

desse período. As doações mensais dos sócios-contribuintes, cerca de 40 empresas na época, que respondiam por cerca de 20% do custo fixo do Instituto AEC, geravam naturalmente uma expectativa de contrapartida institucional. As demandas eram para que o Instituto AEC apoiasse seus executivos no desenvolvimento de políticas e práticas socialmente responsáveis. Nesse cenário surgiu o Programa Integração, que representou a primeira iniciativa de atendimento às empresas associadas. O Programa Integração consistia em reuniões sistemáticas para socializar as experiências da rede associada e material informativo para orientar o passo a passo na replicação dessas experiências, além de visitas exclusivas e cursos de capacitação em gestão de projetos sociais. A adesão dos sócios-contribuintes inspirou a criação do selo Sou do Ação como marca da identidade institucional desse grupo.

A pujança de parceiros, programas e projetos como o Parcerias, com a Aliança Interage, e a segunda edição do Lidera (em 2007), ambos apoiados pela Fundação Avina, fez desse período um marco na ampliação da atuação institucional. Inclusive na atuação em temas mais periféricos à missão.

- 2005 – Oficinas de Aprendizagem em Gestão de Projetos Sociais; Aene/Ano 2; 1º Congresso Regional sobre Empresas, Juventude e Trabalho; Programa Parcerias Empresas e ONG – Ano 1; primeira edição do Programa Lidera; Programa Integração/Ano 2; segunda edição do Calendário da Cidadania; 4ª Assembleia Geral com eleição de novas lideranças para os conselhos de administração e fiscal e renovação do mandato da primeira diretoria executiva; Boletim Eletrônico e Site/Ano 4; 4º Relatório de Atividade e de Prestação de Contas com Auditoria Externa.
- 2006 – Caderno Especial 5 Anos; primeira edição do Programa Lidera; Prêmio Cidadania S.A., Programa Integração/Ano 3; terceira edição do Calendário da Cidadania; Projeto de Desenvolvimento Organizacional (DO); Boletim Eletrônico e Site /Ano 5; 1º Encontro Rede Lidera; 5ª Assembleia Geral; 5º Relatório de Atividade e de Prestação de Contas com Auditoria Externa.
- 2007 – 2º Prêmio Cidadania S.A.; Programa Parcerias/Ano 2; segunda edição do Programa Lidera; Programa Integração/4; quarta edição do Calendário da Cidadania; 6ª Assembleia Geral com eleição de novas lideranças para os conselhos de administração e fiscal e para a segunda diretoria executiva; Boletim Eletrônico e Site/Ano 6; 2º Encontro Rede Lidera; 6º Relatório de Atividade e de Prestação de Contas com Auditoria Externa.

## 2008-2010 – “Começar de novo e contar contigo, vai valer a pena ter sobrevivido...”

A crise do mercado financeiro de 2008 foi a gota d’água no processo de interrupção do apoio das agências de cooperação e fundações internacionais às OSCs brasileiras, anunciado tempos atrás. A FWKK anunciou o encerramento de suas atividades na América Latina e mudança do foco programático de juventude para equidade racial. A Fundação Avina também reestruturou seu foco, diminuindo o investimento nos líderes para apoio a projetos orientados para a construção de temas integradores de uma agenda para América Latina.

Este cenário de mudança do foco de atuação dos parceiros institucionais do Instituto AEC, aliado ao encerramento e desmobilização da equipe dos programas Aene e Parcerias; a solicitação da Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco (Fiepe) do espaço físico do escritório do Instituto AEC; a entrada de novas lideranças empresariais na diretoria executiva e superintendência com formação no programa Lidera; a impossibilidade financeira do Instituto AEC de manter a estrutura técnica e de pessoal, etc., fizeram desse período um tempo de desconstrução da estrutura e da estratégia. Todos esses eventos foram explicitando a urgência de novas bases de desenvolvimento institucional.

- **2008** – Mudança para sede própria no bairro do Recife; incubação do Movimento Observatório do Recife; Programa Integração/Ano 5; quinta edição do Calendário da Cidadania; terceira edição do Programa Lidera; Boletim Eletrônico e Site/Ano 7; 7ª Assembleia Geral; 7º Relatório de Atividade e de Prestação de Contas com Auditoria Externa.
- **2009** – 1º Encontro Sou do Ação/8 anos; sexta edição do Calendário da Cidadania; terceira edição do Programa Lidera; Projeto Banco das Ações Sociais Empresariais; primeira Cartilha do Observatório do Recife; Consultoria em diagnóstico de ISP para a Gerda; 8ª Assembleia Geral com eleição de novas lideranças para os conselhos de administração e fiscal e renovação do mandato da segunda diretoria executiva; Boletim Eletrônico e Site/Ano 8; 1º Relatório de Sustentabilidade no modelo GRI e de Prestação de Contas com Auditoria Externa.
- **2010** – 2º Encontro Sou do Ação/9 anos; 1º Congresso Internacional de Cidadania Empresarial; 1ª Avaliação do Programa Lidera; Programa Território de Cidadania Empresarial; segunda Cartilha

do Observatório do Recife; sétima edição do Calendário da Cidadania; Boletim Eletrônico e Site/Ano 9; 3º Encontro Rede Lidera; Bolsa de Estudo da FWKK com foco no Programa Lidera e em Educação para Sustentabilidade (Plymouth/UK); 9ª Assembleia Geral; 2º Relatório de Sustentabilidade Modelo GRI e de Prestação de Contas com Auditoria Externa.

### **2011 – “Hoje eu quero apenas uma pausa de mil compassos...”**

O ano de 2011 foi o marco dos dez anos de atividades do Instituto AEC. A necessidade de novas bases de desenvolvimento, a partir da revisão estratégica para o próximo triênio, impulsionou a diretoria executiva para a estruturação de um processo capaz de avaliar a atuação institucional nos últimos dez anos e planejar os três anos seguintes; o requisito é que ela fosse realizada junto aos diferentes grupos que compõem sua governança: sócios-contribuintes e fundadores, conselhos fiscal e de administração, diretoria executiva e equipe executiva. Assim, foi planejado um processo que permitisse criar uma base representativa e relevante de opiniões e percepções que seriam o centro de influências da revisão estratégia do Instituto AEC para o triênio 2012-2015, com o apoio de duas consultorias externas com experiência em planejamento de OSCs e de empresas.

- 2011 – 3º Encontro Sou do Ação/10 Anos; Programa Território de Cidadania Empresarial – Rubina em Ação; oitava Edição do Calendário da Cidadania; 1º Encontro de Aprendizagem Rede Lidera; Revisão do Planejamento Estratégico (Pesquisa de percepção e avaliação dos dez anos com a rede Sou do Ação de empresas associadas, Oficina de avaliação e diagnóstico com a rede Sou do Ação, Oficinas de Planejamento Estratégico com Colegiado Executivo, Reuniões para Aprovação do Plano de Ação Trienal com Conselho Administrativo, etc.); Boletim Eletrônico e Site/Ano 10; 10ª Assembleia Geral com eleição de novas lideranças para os conselhos de administração e fiscal e renovação do mandato da segunda diretoria executiva; 3º Relatório de Sustentabilidade Modelo GRI e Auditoria Externa.

Na tabela 1 (página 246) é possível identificar a redação dos principais elementos da identidade que se alteraram durante o processo de desenvolvimento institucional do Instituto AEC.

## A força do rio Lidera

*“Adeus Remanso, Casa Nova, Santo-Sé, adeus Pilão Arcado  
veio o rio te engolir.”*

Sá e Guarabira

As informações sobre os principais marcos da trajetória do Programa Lidera foram estruturadas em quatro tempos: o primeiro, delimitado pelo período de gestação do programa (2004-2005); o segundo, compreendido pelos quase cinco anos, ao longo dos quais foram realizadas as suas três primeiras edições (2005-2009); o terceiro momento, quando a necessidade da pausa e avaliação se impôs (2009-2010); e o quarto e último movimento, percebido como a retomada do Lidera à luz das aprendizagens e necessidades institucionais (2011-2012).

### Primeiro tempo: do desencanto a um novo encantamento

*“À medida que a gente ia avançando e aprofundando o conhecimento da área de responsabilidade social empresarial e de como isso repercutia no meio empresarial (...) eu ia ficando cansada, cansada (...) eu via o quanto o discurso era superficial. Eu percebi que a gente não ia conseguir chegar a canto nenhum desse jeito...”*

Susana Leal, uma das fundadoras do Instituto AEC

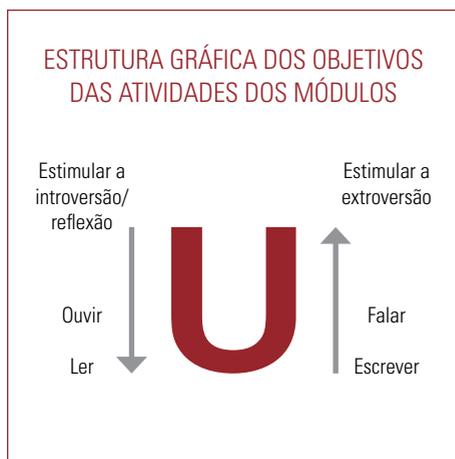
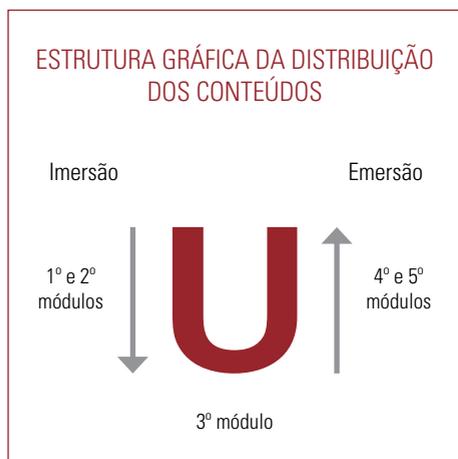
Dentro do Instituto AEC, incômodos tais como o revelado pela opinião de Susana Leal agregavam-se ao desconforto de não saber como reverter a perspectiva de seguir reproduzindo uma estratégia institucional que não gerava os resultados esperados (CALIL, 2010). No programa chamado Integração, cujo objetivo era cultivar relacionamento com a rede de associados, essa percepção e desencanto eram cada vez mais recorrentes nos relatos dos executivos; eles não conseguiam avançar da intenção para a prática de cidadania empresarial porque lhes faltava o “patrocínio” da alta direção. Na primeira edição do programa Profissão Desenvolvimento (Profides), do Instituto Fonte, e que teve Susana Leal como participante, começou a surgir os primeiros lampejos de que havia outros caminhos de educação de lideranças para serem testados.

Em fevereiro de 2005, uma primeira versão do que seria o programa Lidera foi encaminhada à Fundação Kellogg para logo em seguida ser aprovada.

TABELA 1 – MUDANÇAS NOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DO INSTITUTO AEC

ANO	MISSÃO	VISÃO	
2001-2004	Mobilizar e apoiar o empresariado pernambucano para investir em práticas socialmente responsáveis, que contribuam para a equidade social e o desenvolvimento sustentável na região	Avanço na prática da Responsabilidade Social pelo maior número de empresas do estado e, em consequência, reconhecimento do AEC no exercício da sua missão	
2005-2007	Mobilizar e apoiar o empresariado pernambucano para investir em práticas socialmente responsáveis, que contribuam para a equidade social e o desenvolvimento sustentável na região	Ser a instituição de maior reconhecimento na área da cidadania e da RSE no Nordeste, pela excelência do seu trabalho de mobilização de líderes empresariais, pela disseminação de práticas socialmente responsáveis junto às empresas e pelos impactos gerados no desenvolvimento social de Pernambuco e na região	
2008-2011	Mobilizar e apoiar o empresariado para investir em práticas socialmente responsáveis que contribuam para a equidade social e o desenvolvimento sustentável de Pernambuco	Ser uma organização de referência em função dos impactos gerados pelas práticas empresariais socialmente responsáveis sobre o desenvolvimento sustentável de Pernambuco	
2012-2015	Articular empresas e influenciar suas práticas de cidadania empresarial no ambiente de negócios para contribuir com o desenvolvimento sustentável de Pernambuco	Ser referência como espaço de articulação, aprendizagem e compartilhamento de experiências de cidadania empresarial e sustentabilidade em Pernambuco	

	DESAFIOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Captar recursos estáveis para consolidar o AEC</li> <li>2. Ampliar a base de associados</li> <li>3. Desenvolver tecnologia de atendimento</li> <li>4. Formar uma equipe para atender ao maior número possível de empresas, para fazer acontecer ações efetivas de Responsabilidade Social</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consolidar marca AEC</li> <li>2. Ampliar e consolidar a base associada</li> <li>3. Criar programas estruturadores</li> <li>4. Estruturar-se operacionalmente</li> <li>5. Estruturar-se financeiramente</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conseguir recursos financeiros estáveis para consolidar a gestão da organização</li> <li>2. Sistematizar seus processos internos</li> <li>3. Realizar ações efetivas e estabelecer modelo adequado de atendimento às empresas, que possam ser avaliadas e divulgadas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolver atividades que garantam a estabilidade de recursos financeiros</li> <li>2. Fortalecer mecanismos de relacionamentos e articulações com e entre as empresas</li> <li>3. Ampliar o número de empresas associadas</li> <li>4. Definir, explicitar e divulgar os indicadores de desempenho do AEC</li> <li>5. Sistematização de modelo de gestão e processos internos</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consolidar a identidade do AEC pelo melhor entendimento do conceito de RSE e pelo aperfeiçoamento das práticas socialmente responsáveis das empresas</li> <li>2. Conquistar sustentabilidade financeira</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliar e fortalecer base associada</li> <li>2. Aperfeiçoar práticas das empresas associadas</li> <li>3. Ampliar visibilidade do AEC</li> <li>4. Aperfeiçoar e consolidar modelo de gestão e governança</li> <li>5. Ampliar e estabilizar captação de recursos</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Educação Empresarial – Promover educação empresarial para a sustentabilidade em diferentes espaços de aprendizagem</li> <li>2. Articulação em rede – Articular empresas associadas e outros agentes sociais para consolidar programas de cidadania empresarial e influenciar a agenda do desenvolvimento sustentável de Pernambuco</li> <li>3. Comunicação – Dar visibilidade ao Instituto AEC e disseminar práticas de cidadania empresarial</li> <li>4. Desenvolvimento Institucional – Criar e gerenciar condições para participação associativa e estabilidade institucional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 – Fortalecer lideranças para sustentabilidade empresarial</li> <li>2 – Apoiar e estimular o desenvolvimento de práticas empresariais em sustentabilidade</li> <li>3 – Produzir conhecimento sobre temáticas de interesses e experiências empresariais em sustentabilidade</li> <li>4 – Fomentar e ampliar a rede Sou do Ação de empresas associadas</li> <li>5 – Desenvolver novos modelos de negócios sustentáveis</li> <li>6 – Participar de espaços de articulação para o desenvolvimento sustentável</li> <li>7 – Consolidar a marca como referência na temática de sustentabilidade empresarial</li> <li>8 – Fortalecer e consolidar ações de relacionamento com públicos de interesse</li> <li>9 – Diversificar os modelos e mídias de comunicação</li> <li>10 – Estruturar a gestão organizacional à estratégia</li> <li>11 – Consolidar e fortalecer o modelo de governança</li> <li>12 – Ampliar a captação de recursos financeiros e econômicos</li> </ol>



Com este sinal verde, deu-se início então à longa etapa de planejamento que envolveu, além da equipe executiva do Instituto AEC, um consultor do Instituto Fonte e outro da Adigo Consultores, que dividiram diferentes responsabilidades no planejamento e facilitação dos cinco módulos do programa.

### **Segundo tempo: transformando o sonho em realidade**

Em dezembro de 2005, foi iniciada a primeira edição do Lidera com 13 empresários. A imagem da letra U traduz graficamente e mentalmente a estrutura do programa, advinda da Teoria U, de Otto Sharmmer, relacionada à gestão para sustentabilidade e a maior consciência do processo de liderança a partir da integração do pensar, sentir e querer no âmbito do indivíduo, da empresa e da sociedade. A primeira edição foi um sucesso, mas muito artesanal. A experiência foi sistematizada e aproveitada na replicação de uma segunda e, depois, de uma terceira edição – iniciadas, respectivamente, em novembro de 2007, com 18 empresários, e em março de 2009, com 14 empresários (CALIL, 2010). Todas as três edições foram subsidiadas por diferentes parceiros e em diferentes proporções, sendo que promover o Lidera nem sempre significava ter como retorno resultados economicamente positivos.



### Terceiro tempo: o susto das descobertas que conduzem à (re)significação do sonho

Os desequilíbrios entre as receitas e despesas começaram a ser constatados ainda no final da primeira edição. Foi quando se visualizou o grande peso das consultorias externas em seu orçamento. Progressivamente, essa incompatibilidade financeira foi sendo percebida como a ponta de um *iceberg* muito maior, que envolvia não apenas a sustentabilidade econômico-financeira, mas também a sustentabilidade do programa como uma linha intencional da atuação institucional do AEC. Enfim, a sustentabilidade financeira, a técnica e a institucional estavam em xeque pelo modelo tripartite (AEC, Adigo, Fonte) que suportou a concepção do programa e a realização das três primeiras edições (CALIL, 2010<sup>5</sup>).

Alguns movimentos foram iniciados na tentativa de enfrentar o que se compreendia como sendo as causas geradoras (a dependência de facilitadores externos) daquilo que já se visualizava como insustentável (o custo do programa). Foram eles a mobilização de recursos dentro da própria Rede Lidera e junto aos parceiros para a formação de um fundo de bolsa; o processo de formação de facilitadores internos com lideranças da diretoria executiva e egressos do programa; e na participação de consultores locais na equipe. Em todas essas iniciativas, o Instituto AEC passou a se colocar como formulador e condutor do processo.

Estes movimentos institucionais internos foram provocando uma fissura na estrutura tripartite do programa: as relações entre estes papéis começaram a ficar mais confusas, acendendo a luz amarela em relação à continuidade da Adigo Consultores e do Instituto Fonte na facilitação do programa. A necessidade de fazer a transição de um modelo dependente da consultoria externa para outro de maior autonomia institucional ficou ainda mais nítida a partir da terceira edição. Ao final dela, a continuidade do programa foi suspensa e um processo de avaliação horizontal, envolvendo todos os interessados, foi iniciado.

### Quarto tempo: à luz da consciência e das aprendizagens, surgem novos horizontes

O processo de reflexão sobre o Lidera com apoio de avaliadores externos trouxe à consciência dos principais executivos do Instituto AEC os

5 Avaliação do Lidera: Programa de Desenvolvimento de Lideranças Empresariais Sustentáveis. Texto-final do processo de avaliação do programa Lidera para o Instituto Ação Empresarial pela Cidadania. São Paulo: Sal da Terra, 2010.

aspectos político-estratégico, técnico-gerencial e financeiro, que precisavam ser enfrentados para a continuidade do programa. Reuniões de alinhamento com o Instituto C&A, Rede Lidera, Adigo Consultores e Instituto Fonte foram delineando as necessidades e valores que deveriam conduzir uma quarta edição do programa.

O modelo encontrado para a equipe coordenadora foi: 1) o diretor-presidente do Instituto AEC, egresso da primeira edição e monitor da segunda e terceira edições, deveria acumular voluntariamente o papel de coordenador-geral do programa e dividir a facilitação dos módulos com um consultor do Instituto Fonte e da Adigo Consultores; 2) dar continuidade à atividade de monitoria de egressos do programa com a finalidade de formação no método e maior revezamento na coordenação do programa posteriormente; 3) retomar a sistematização das aprendizagens do programa e produção de conteúdos acadêmicos com a participação de um executivo do Instituto AEC.

O planejamento dos módulos e abordagem dos conteúdos trouxeram várias inovações a partir dos aspectos apontados pelo processo de avaliação e pela bolsa de estudo em educação para sustentabilidade. Práticas foram abandonadas e novos conteúdos foram inseridos, a exemplo da atividade de Pares de Aprendizagem para acompanhamento dos participantes da quarta edição por egressos das edições anteriores.

### **Conclusão: Aí o empresário falou: “Isso me interessa!”**

*“Quem vai virar o jogo e transformar a perda em nossa recompensa, quando eu olhar pro lado eu quero estar cercado só de quem me interessa.”*

Lenine

Considerando os elementos-chave do processo de governança atribuídos por Andrade e Rossetti (2004) e a experiência observada no AEC, foram identificados impactos do Lidera no empoderamento da governança do Instituto AEC.

#### **Estrutura de poder**

- Crescimento do engajamento voluntário dos egressos do programa na governança do Instituto AEC, o que possibilitou a renovação do seu quadro de lideranças institucionais; desde 2011, 100% dos

membros da diretoria executiva e 65% dos membros dos conselhos administrativo e fiscal são egressos do Lidera.

- Fortalecimento do quadro social de sócios-contribuintes com associação de empresas de egressos do programa (8%).

### Propósitos estratégicos

- Fortalecimento da institucionalidade do Lidera a partir de definição da diretriz de “promoção de espaços de aprendizagem empresarial” na visão da nova estratégia institucional (2012-2015).
- Conexão do Lidera com outras ações do AEC; lideranças empresariais se mobilizaram para atuar em outros programas institucionais, a exemplo das atividades de Líder a Líder e dos Comitês de Gestão e Fundo de Negócios Inclusivos do programa Território da Cidadania Empresarial.
- Maior ênfase do conceito de sustentabilidade e liderança, extrapolando o tema da responsabilidade social e do investimento social privado até então, de maior referência na identidade.

Houve também fatores que impactaram mudanças no tipo de sistema de governança institucional, do modelo brasileiro para o modelo multipolar (ARMANI, 2009), como:

- O processo de renovação da diretoria executiva com egressos do programa traz um quadro de lideranças empresariais mais conscientes e alinhadas entre si sobre o tema da cidadania empresarial.
- Engajamento voluntário do diretor-presidente na coordenação executiva do programa Lidera, produzindo conteúdos, definindo exercícios, etc.
- Mudança nos cargos executivos para atender ao perfil técnico do programa e de gestão institucional.
- Conselho e diretoria executiva mais qualificados e com maior clareza da intencionalidade e campo político de atuação institucional do Instituto AEC, trazendo maior autoridade e equilíbrio de poder com a equipe executiva.



## Os principais aspectos da identidade institucional consolidados a partir do Lidera

Considerando as variáveis apresentadas pelo programa Desenvolvimento Institucional, foram estabelecidas as seguintes relações quanto aos aspectos de consolidação da identidade do Instituto AEC:

- **Autonomia política** – A origem histórica do Instituto AEC teve uma forte influência da agenda institucional da FWKK e do propósito de “criar um movimento e uma rede de ações capazes de sensibilizar (...)”. Este item representa um elemento exógeno à consolidação de um movimento de cidadania empresarial legítimo, pois não foi uma agenda “dos” líderes locais, e sim “para” os líderes. Embora o engajamento deles nas esferas de poder da diretoria executiva e do conselho administrativo tenha sido bastante representativo politicamente durante toda a trajetória institucional, a necessidade de apropriação do discurso e da prática que essa agenda “externa” impunha foi um desafio à autonomia política das lideranças. Esse processo tem conferido maior legitimidade e maior representação institucional, que passa a ser exercida por um número cada vez maior de líderes empresariais.
- **Definição do campo sociopolítico** – A qualificação do conselho consolida e amplia o olhar institucional sobre a empresa. Este ponto traz um questionamento mais profundo sobre a natureza do ente empresa no mundo contemporâneo. A visão da empresa, ela própria, como o principal campo de ação social e espaço de exercício de cidadania, coloca o foco de atuação nos líderes empresariais como estratégico, sobretudo por considerá-los a mola mestra que irá acionar valores e processos de mudança no ambiente empresarial. Neste sentido, a singularidade da metodologia do Lidera de focar a empresa sobre o prisma do líder e da sociedade, por meio de sua prática, amplia o campo de atuação sociopolítico das próprias empresas e, conseqüentemente, do Instituto AEC.
- **Atenção ao número e perfil de associados** – A replicação do Lidera tem consolidado o engajamento de novos sócios-contribuintes com perfis de negócios inovadores no campo da sustentabilidade. Negócios que, para serem incorporados ao sistema, exigem uma forte mudança de comportamento social na forma de consumir e produzir, além de despertar o interesse de participação dos sócios-contribuintes nas esferas de governo do Instituto AEC.

- **Definição da missão** – A mudança na declaração da missão que foi construída por essa nova governança é mais uma evidência que demonstra o impacto do Lidera na estratégia do Instituto AEC. A nova missão é *Articular Empresas e Influenciar suas Práticas de Cidadania Empresarial no Ambiente de Negócios para Contribuir com o Desenvolvimento Sustentável de Pernambuco*. Segue abaixo um quadro demonstrando a mudança.

	MISSÃO ANTERIOR	MISSÃO NOVA	MUDANÇAS
<b>AÇÃO</b>	Apoiar e mobilizar	Mobilizar e influenciar	É nosso “poder”; o ambiente empresarial é outro. E não precisa mais de “apoio”, mas de influência
<b>PÚBLICO</b>	O empresariado pernambucano	O ambiente de negócios (empresarial)	Ampliou-se o campo de influência pela mudança do perfil das empresas
<b>O QUÊ?</b>	Práticas socialmente responsáveis	Práticas de cidadania empresarial	Ampliou-se campo de atuação
<b>PARA QUÊ?</b>	Para a equidade social e desenvolvimento sustentável do estado	Para contribuir com o desenvolvimento sustentável de PE	Equidade social está dentro do conceito de desenvolvimento sustentável

- **Visão** – A mudança na declaração da visão foi outro aspecto importante. É perceptível que a inclusão do “espaço de aprendizagem e compartilhamento de experiências” na visão advém da experiência do Lidera. A nova visão é *Ser Referência como Espaço de Articulação, Aprendizagem e Compartilhamento de Experiências de Cidadania Empresarial e Sustentabilidade em Pernambuco*.

	VISÃO ANTERIOR	VISÃO NOVA	MUDANÇAS
<b>REFERÊNCIA</b>	Impactos gerados pelas práticas de RSE	Articulação, aprendizagem e compartilhamento de experiências	Fortalecimento das ações da missão na visão
<b>PARA QUÊ?</b>	Desenvolvimento sustentável	Cidadania empresarial e sustentabilidade	Melhor definição da causa do Instituto

## Limitações do processo de empoderamento da governança e os avanços que podem ser realizados

O processo de fortalecimento da governança e seu impacto na identidade é um processo vivo e em desenvolvimento no Instituto AEC. Contudo, e não poderia ser diferente, desafios são enfrentados cotidianamente, a fim de manter o nível de participação das lideranças empresariais nos espaços de governança e poder, assim, continuar avançando em seus benefícios.

O primeiro desafio advém do caráter de voluntariado de participação na governança. As demandas do Instituto AEC competem com as demandas das empresas; a agenda institucional do AEC, dessa forma, por vezes tem uma dinâmica pouco ágil, por privilegiar a participação da diretoria executiva e do conselho de administração. Portanto, garantir o engajamento dos empresários nos espaços de governança do AEC requer um gerenciamento desta tensão.

O mandato dos membros do conselho de administração e da diretoria executiva é de dois anos e as estratégias são planejadas para o triênio. Há, portanto, uma incompatibilidade do período de acompanhamento da governança para com a estratégia definida. Vem sendo debatido a extensão do mandato para compatibilizar esses períodos, mas a decisão não foi tomada.

Estas fraquezas no processo de desenvolvimento da governança do Instituto AEC apontam para temas que devem ser tratados. Certamente, trata-se de desafios que, se enfrentados com franqueza, só têm a contribuir para o amadurecimento institucional do AEC e para a efetividade de suas



ações. Poder-se-ia aqui deixar, a título de fechamento do presente estudo, algumas questões que mostram, de maneira mais concreta, esses desafios a serem pensados e enfrentados. São elas:

- Qual o papel da Rede Lidera no desenvolvimento e na sustentabilidade do Lidera?
- Em que nível os outros aspectos de desenvolvimento institucional (ação social, captação de fundos, comunicação) são impactados pelo empoderamento da governança institucional do AEC?
- Como a experiência de governança do Instituto AEC influencia a atuação das lideranças empresariais em suas empresas e em outras entidades das quais participam?

A partir do processo de influência do Lidera no empoderamento da governança institucional e na identidade do Instituto AEC, tais questões passam a nortear o processo incessante de desenvolvimento da experiência e da instituição como um todo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa**. São Paulo: Atlas, 2004.

ARMANI, Domingos. **Tipos de Sistemas de Governança em OSCs**. Texto-subsídio ao 2º Diálogo Ampliado do PROGRAMA DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – programa Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A. Porto Alegre: MIMEO, novembro de 2009.

CALIL, Lúcia. **Avaliação do Lidera: Programa de Desenvolvimento de Lideranças Empresariais Sustentáveis**. Texto final do processo de avaliação do Programa Lidera para o Instituto Ação Empresarial pela Cidadania. São Paulo: Sal da Terra, 2010.

KELLOGG FOUNDATION. **Programa de Lideranças em Filantropia nas Américas** – LIP/Brasil: Projeto Ação Empresarial pela Cidadania. São Paulo: W.K. Kellogg Foundation, 2002.

VALADARES, L. **Os dez mandamentos da observação participante**. São Paulo: Rev. Bras. C. Soc., vol. 22, n. 63, fev. 2007.

WHYTE, W. F. **Treinando a Observação Participante**. Documento não publicado, 2003. Disponível em: <http://www.carinafagiani.com.br/resumos/index.php/2009/07/10/resenha-treinando-a-observacao-participante-william-foote-whyte.htm> Acesso em: 10 mai. 2012.

# SOCIEDADE ALFA GENTE: DESAFIOS DA IDENTIDADE E DA GESTÃO

Meri Pauli Fiates

### **O que fundamenta a instituição: seus valores e suas origens**

A Sociedade Alfa Gente é uma instituição voltada ao apoio, por meio da educação, a comunidades consideradas de risco social na periferia de Florianópolis, Santa Catarina. Foi fundada em 1978, a partir da insatisfação de um grupo de educadores ligados a escolas confessionais que, juntos, decidiram dar novos rumos à filosofia educacional então vigente nessas escolas.

O que fundamenta a instituição são os valores baseados na solidariedade e na justiça. Neste sentido, a Sociedade Alfa Gente luta pelo resgate da humanidade que as várias formas de exclusão retiram da existência humana. A instituição entende que a exclusão é uma construção social, mantida pela omissão, pela ignorância e pela indiferença daqueles que desfrutam dos bens materiais e culturais e que, ao não se sentirem também corresponsáveis pela desigualdade, naturalizam a realidade social sem a consciência de que os direitos humanos mínimos têm que ser universalizados.

A Sociedade Alfa Gente se coloca como guardião de direitos, entendidos nas suas mais variadas formas, os quais condizem com uma existência humana digna e justa.

Dois pressupostos básicos orientam sua prática:

- Quando as necessidades básicas de sobrevivência, alimentação, saúde e higiene não são atendidas, o ser humano perde a sua humanidade.

- Todo ser humano tem um potencial, isto é, tem poderes latentes que precisam ser manifestados para atingir a plenitude, uma vida digna e verdadeiramente humana.

Propiciar condições de cidadania digna é dever do Estado e responsabilidade individual e social daqueles que têm acesso e desfrutam da riqueza produzida e dos bens sociais e culturais. Neste sentido, a luta social deve se pautar por retirar os pobres do campo do assistencialismo e do clientelismo, para torná-los sujeitos no campo dos direitos e das políticas públicas, propiciando a sua inclusão e emancipação. A previsão do acesso a todos estes direitos e os recursos para viabilizá-los existem em todas as esferas de governo e já estão consubstanciados nas leis, normas, na Constituição Federal e na Declaração Universal dos Direitos Humanos. No entanto, o exercício desses direitos de cidadania mínima está muito longe de se tornar realidade.

É neste contexto que a Sociedade Alfa Gente se coloca como garantidora e ampliadora desses direitos sociais. O que deve ser mobilizado é a consciência e a vontade de mudar este cenário em que a omissão e a indiferença ante essas condições injustas e desumanas ajudam a naturalizar e a justificar essa realidade social excludente com a qual nos deparamos em cada praça ou esquina. Esta vontade de transformar deve ser materializada em ações nas quais o conhecimento crítico e a ação política colocam-se a serviço da realização e da garantia dos direitos.

De 1978 até os dias de hoje, a Sociedade Alfa Gente passou por várias comunidades: Caeira do Saco dos Limões, Mocotó, Covanca, Vila Aparecida, Morro do Flamengo e Morro da Caixa. Sua atuação tem como foco a educação de crianças desde o início de sua vida, o que está expresso no próprio nome da organização: Alfa – início; Alfa Gente – “início de gente”.

Além de uma proposta educacional fundamentada na pedagogia libertadora, em que o indivíduo é compreendido como sujeito de sua história, a Alfa Gente busca sempre orientar e estimular o desenvolvimento comunitário através da mobilização, com apoio do voluntariado, nas áreas de saúde, saneamento básico e habitação.

Na medida em que as comunidades mostravam-se capacitadas para conduzir seu processo de desenvolvimento, a Sociedade Alfa Gente se retirava, validando as competências da própria comunidade para a autogestão. A visão de um mundo igualitário a partir de um processo educacional transformador imprimiu uma marca singular ao trabalho da Alfa Gente nas comunidades, pois sua ação social se dá, dentro de uma visão sistêmica, a par-

tir das próprias crianças, compreendendo suas fragilidades e motivações.

Atualmente, a Alfa Gente concentra sua atuação em duas comunidades: no Morro da Caixa, atendendo crianças de 0 a 5 anos em período integral e crianças de 6 a 12 anos no contraturno escolar; e na Vila Aparecida, atendendo crianças de 0 a 5 anos, também em período integral.

### **Busca de novos rumos – o desenvolvimento institucional**

Durante seus 33 anos de existência, a sustentabilidade financeira da instituição tem sido garantida por doadores como pessoas físicas – por meio de carnê de contribuição ou depósito em conta bancária –, empresas e organizações nacionais e internacionais, voluntariado e convênios com órgãos públicos (Prefeitura Municipal de Florianópolis). Nos últimos dez anos, houve mudanças significativas na maneira como as contribuições chegam para a instituição: as doações de particulares diminuíram consideravelmente; o apoio de empresas passou a estar atrelado a projetos específicos; os doadores internacionais já não veem mais o Brasil como um bolsão de pobreza e passam a redirecionar seus recursos para outros países; e os convênios com órgãos públicos acabam engessando a atuação. Todas estas mudanças exigem da própria instituição um reposicionamento estratégico permitindo que a concretização de sua missão continue a impulsionar as transformações sociais que levarão a um futuro mais digno e igualitário.

Este processo de mudanças tomou proporções preocupantes, principalmente de 2005 para cá. Com uma diretoria voluntária e uma equipe técnica altamente comprometida com a missão, iniciou-se um processo de reflexão e busca de novos caminhos para este momento de crise, pois todos tinham a confirmação diária, estampada no sorriso e no olhar de esperança de cada criança atendida, de que ainda era necessário existir.

Entre 2005 e 2008, a equipe se mobilizou e promoveu algumas mudanças. As iniciativas e projetos para captação de recursos fizeram emergir a necessidade do registro documental dos trabalhos. Iniciou-se então a construção do Projeto Político e Pedagógico (PPP) da Sociedade Alfa Gente. O estudo e reflexão da teoria e prática então iniciados foram motivadores, pois a equipe técnica tem um “saber fazer” que é de compreensão e acolhimento das fraquezas das pessoas da comunidade, o que satisfaz a necessidade imediata e não acomoda o indivíduo, oferece o apoio emergencial e traz as pessoas para a reflexão sobre as possibilidades de modificação desta realidade promovendo a garantia dos direitos, pautando-se com isso por uma visão de assistência social contrária ao assistencialismo.

*“A assistência social realiza-se de forma integrada às políticas setoriais, visando ao enfrentamento da pobreza, à garantia dos mínimos sociais, ao provimento de condições para atender contingências sociais e à universalização dos direitos sociais.”*

Lei Orgânica da Assistência Social (Loas)

Com a finalização do PPP, iniciou-se um processo de sistematização dos procedimentos educacionais e gerenciais e verificou-se a necessidade do monitoramento e avaliação destes processos. Alguns encaminhamentos neste sentido foram realizados, principalmente na atividade-fim – a educação. No entanto, percebemos que não tínhamos qualificação técnica para as atuais exigências do então competitivo Terceiro Setor.

Foi nesse momento, em agosto de 2008, que chegou às nossas mãos o edital do Instituto C&A com a chamada para seleção de projetos de desenvolvimento institucional. Quase não acreditávamos que estava ali uma iniciativa que iria disponibilizar recursos para a profissionalização da gestão de nossa ONG. Prontamente a instituição inteirou-se do edital e iniciou a escrita do projeto. Não se sabia ao certo o que era necessário, nem o que significava desenvolvimento institucional. Então, como dimensionar os objetivos deste projeto que parecia nos dar uma oportunidade ímpar de salvar nossa instituição? Tínhamos definido o título: “Caminho para a Sustentabilidade”, que era o desejo maior de nossa instituição em termos de gestão. Assim, movidos pela missão, buscamos informações e construímos um projeto que representava a visão ainda básica que a organização tinha sobre desenvolvimento institucional e a profunda certeza da grandiosidade da missão que a Alfa Gente defendia há quase 30 anos.

Em dezembro de 2008, tínhamos o projeto pronto e encaminhado. Apesar do grande empenho e esperança depositados neste projeto, sabíamos que a aprovação seria bastante difícil, pois era um edital de abrangência nacional e a região Sul tem um IDH alto, o que a exclui de muitos editais de apoio a projetos sociais. Em janeiro de 2009, recebemos um comunicado do Instituto C&A de que havíamos sido aprovados na primeira etapa de seleção e que receberíamos uma visita técnica ainda naquele mês. O entusiasmo foi muito grande e a aflição diante da visita técnica tomou conta de todos, pois o mês de janeiro era de férias escolares e não tínhamos como mostrar nosso maior tesouro, o trabalho realizado com as crianças e as famílias. Os Centros de Educação estavam fechados e desorganizados, pois o período de limpeza e organização era sempre mais próximo ao dia de início das atividades edu-

cacionais. Mas, enfim, a verdade e a transparência sempre foram princípios da instituição e assim recebeu-se a visita de Janaina Jatobá – gerente da área Desenvolvimento Institucional e Comunitário do Instituto C&A. Após uma conversa na sede administrativa e uma visita aos centros educacionais, Janaina se despediu e levou com ela as percepções desta missão “viva” há 30 anos e com muito por fazer ainda.

No mês de fevereiro chega a muito esperada e comemorada notícia de que a Sociedade Alfa Gente havia sido aprovada no programa de Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A.

Os passos que se seguiram foram de estudo, reflexão e busca de parcerias e profissionais que pudessem nos orientar neste “novo mundo” do desenvolvimento institucional. A diretoria e a equipe técnica, que há 30 anos lutavam pela sustentabilidade da Alfa Gente, depositavam uma grande esperança neste projeto. Entretanto, ao mesmo tempo, assustavam-se com toda uma nova terminologia, com a mudança de perspectiva nas relações institucionais e a necessidade de um novo olhar para sua gestão.

### **Desenvolvimento institucional: primeiros desafios**

Compreender e absorver o impacto de um processo de desenvolvimento institucional foi um grande desafio para a Alfa Gente. A tarefa inicial proposta pelo programa Desenvolvimento Institucional – a autoavaliação institucional – desencadeou a primeira reflexão institucional na qual, de uma forma sistemática, pôde-se olhar para todas as nuances que atravessavam os modos particulares de existir da Alfa Gente. Ações, metodologias e relações internas e externas da instituição foram confrontadas. Tomamos consciência de que para ocorrer desenvolvimento na organização não basta apenas a atividade-fim acontecer de forma organizada. É preciso que os processos gerenciais e pedagógicos funcionem articulados, pois eles são campos interdependentes.

Neste processo, descobrimos que a área pedagógica da instituição havia realizado uma caminhada a passos largos e firmes. A construção do Projeto Político Pedagógico sistematizou sua fundamentação teórica, sua metodologia, seu sistema de avaliação e demais procedimentos educacionais. Os avanços na educação estavam exigindo maior agilidade nos processos administrativos e na captação de recursos para poder melhorar ainda mais a qualidade da educação oferecida.

Os encaminhamentos iniciais do programa Desenvolvimento Institucional (a autoavaliação, a reunião das organizações apoiadas pelo pro-

grama, chamada de Diálogo Ampliado, e a visita técnica) desencadearam também encaminhamentos internos, como pesquisas teóricas com incorporação de novos conceitos de gestão, discussões sobre metodologias e estratégias utilizadas, identificação da necessidade de novas funções e de papéis diferentes para funções já existentes. Um processo de mudança foi iniciado. Numa organização com 30 anos de vida, os movimentos de mudança assustam e causam medo, mas a necessidade de adaptar-se a uma nova realidade para sobreviver em função da sua missão é mais forte.

Os quatro eixos do programa – Identidade, Ação Social, Gestão e Mobilização de Recursos – provocaram uma discussão que perpassou as motivações da criação da instituição, sua trajetória e as decisões sobre o futuro.

Pensar a identidade e a ação social da instituição, a princípio, pareceu ser fácil, pois os envolvidos diretamente com o fazer da Alfa Gente tinham isto muito claro: “somos um espaço de acolhimento e educação da população menos favorecida e existimos para que estas pessoas tenham o direito de construir suas histórias de vida a partir de uma educação transformadora”. Mas estas concepções são claras nas relações internas (colaboradores e diretoria), enquanto nas relações externas (sociedade, apoiadores, outras instituições) a existência da Alfa Gente e sua função social nem sempre se afirmavam com tal clareza. A cultura de socialização de sua ação, como meio de captação de recursos humanos e financeiros, passava sempre pelo discurso e depoimento de pessoas, não havia uma preocupação em documentar os valores de sua prática para a divulgação, com a finalidade de tornar a instituição reconhecida e angariar-lhe o apoio de colaboradores externos.

A identidade da Alfa Gente carrega as marcas da personalidade das pessoas que passaram e passam por ela, o que, em alguns momentos, faz com que as identidades, pessoal e institucional, se misturem, gerando conflitos tanto na gestão como no reconhecimento institucional.

A ação social sempre foi um grande valor da Alfa Gente, pois a repercussão comunitária de sua prática lhe rendeu o reconhecimento de órgãos públicos e privados durante seus mais de 30 anos de existência e, apesar de ser uma instituição autocentrada, teve e tem um papel importante no desenvolvimento comunitário da cidade de Florianópolis. O termo “autocentrada” refere-se ao perfil, adotado pela Alfa Gente, de estabelecer relações com outros atores sociais. Suas raízes filosóficas defendem a “autoria”, ou seja, cada um deve ser estimulado a construir seu próprio caminho, que é singular à sua realidade vivida, sendo que, dessa forma, não há caminhos a serem

copiados, e sim caminhos a serem construídos ao longo de cada caminhada. Ao refletirmos sobre este aspecto, novas concepções foram criadas sem, no entanto, descartar a filosofia que alimenta a instituição.

Hoje, a Sociedade Alfa Gente percebe a necessidade de abrir-se e compartilhar as boas práticas, contribuindo para inspirar outras organizações, construindo novos rumos, estimulando inovações, aperfeiçoando-se, acolhendo críticas, o que possibilita também sua autoavaliação e seu replanejamento. Abrir-se para além das comunidades atendidas provocou uma reflexão profunda sobre seu papel social: socializar o quê, por quê, para quem e como garantir a autoria?

A gestão foi, e ainda é, a grande fragilidade da Alfa Gente. A instituição nasceu e sobreviveu usando estratégias de gestão amadora, com foco no imediatismo, sem planejamento nem sistematização de procedimentos técnico-administrativos. Pessoas detinham o conhecimento com relação a todo funcionamento administrativo e financeiro e assim, cada vez que estas pessoas necessitavam se afastar, o pânico era instalado e a instituição acabava refém da disponibilidade destas pessoas para continuar a postos ou para ensinar às outras os procedimentos. A energia despendida nesse movimento paralisava a capacidade da instituição para avançar como um todo. Os processos de gestão da Alfa Gente eram de domínio pessoal, não tendo caráter institucional. Mudar esta realidade provocou crises que levaram a demissões, reestruturação de funções e de papéis e a sistematização de controles administrativos e financeiros através da aquisição de novas ferramentas (como o software JFinanças).

Ainda enfrentamos dificuldades nos métodos de gestão, mas demos início ao rompimento com a “pessoalização” e começamos um processo de institucionalização da gestão administrativa e financeira. É este ainda hoje o eixo que consome a maior energia da diretoria e da equipe executiva. O esperado em uma organização é que a gestão eficaz alavanque as ações da atividade-fim. Na Alfa Gente, a atividade-fim – educação – avançou e tem potencial para avançar mais. No entanto, há limites que lhe são impostos pelas dificuldades enfrentadas na gestão. Sabemos que o caminho de uma gestão eficiente numa ONG com o perfil da Alfa Gente na atualidade requer mais do que dirigentes comprometidos, necessitando de “um lugar” na instituição, lugar este de competências técnicas que esbarram principalmente no seu custo financeiro.

O eixo de mobilização de recursos nos trouxe uma mudança de paradigma. Ao escrevermos o projeto para o edital do programa Desenvolvimento Institucional, usamos, por várias vezes, o termo “captação de recursos”,

que tinha uma definição muito clara e simples: *captar recursos* era buscar mais recursos financeiros para pagar as contas da instituição. O processo ensejado pelo programa Desenvolvimento Institucional, as reflexões nos encontros de Diálogo Ampliado, os estudos e as visitas técnicas revelaram uma concepção mais ampla do termo “mobilizar recursos”, vindo a ampliar nossa visão sobre os meios de garantir a sustentabilidade de uma OSC. A partir desse novo paradigma, a instituição diversificou suas estratégias de mobilização de recursos. A participação em editais de projetos sociais já é uma prática institucionalizada, assim como o trabalho com parcerias – ICom, Unimed, Unisul, Senac, Mesa Brasil – e a ampliação do voluntariado. A construção de uma política de mobilização de recursos é o próximo passo.

### Confronto entre identidade e gestão

Ao tomarmos contato com os eixos do programa Desenvolvimento Institucional, pudemos identificar com clareza as fortalezas e fragilidades, bem como “pontos de intersecção” institucionais. Consideramos pontos de intersecção alguns aspectos que, ao mesmo tempo que são um ponto forte, fragilizam as ações de desenvolvimento institucional. Um exemplo é o entrelaçamento da identidade institucional com a identidade pessoal. O comprometimento de pessoas é um grande valor, no entanto, é preciso que se tenha uma atenção especial quando a eficiência do serviço prestado fica vinculada a estas pessoas e não ao papel estratégico de suas funções dentro da instituição. As pessoas são a matéria-prima do trabalho da Alfa Gente e, portanto, representam a grande riqueza e a razão de existir da instituição. Acolher, aceitar, compreender, respeitar, valorizar e educar pessoas na perspectiva de uma vida mais digna é o caminho percorrido para a concretização de sua missão. A “pessoalização” – ações e funções institucionais vinculadas mais à identidade pessoal do que à função institucional – tem sido alvo de várias reflexões críticas da diretoria e da equipe executiva.

Quando essa “pessoalização” é um *bem* e quando é um *mal* para o desenvolvimento institucional?

Para tentar responder a esta questão, faz-se necessário contextualizar alguns momentos vividos pela Alfa Gente que caracterizam de forma clara esse cenário. A transição de uma diretoria para outra é um retrato dessa situação.

No ano de 2010, a mudança da diretoria impactou fortemente a gestão. Muitos processos não tiveram continuidade, outros sofreram alterações e novos processos foram iniciados. Esta situação se repete nos momentos de alternância da governança, pois, como já mencionado acima, as pessoas

que assumem a gerência da organização trazem para ela suas competências e seu modo particular de governar. Este modelo se equipara ao utilizado nas empresas familiares, nas quais os donos e patriarcas determinam como as diversas áreas irão funcionar. Assim como as empresas familiares, a Sociedade Alfa Gente manteve-se viva por mais de 30 anos realizando com competência sua missão e tenta hoje se adaptar às exigências do contexto mantendo o valor de seu trabalho social.

Imprimir na gestão formas muito pessoais de gerir pessoas e processos torna-se um mal institucional no momento em que estes modelos não são sistematizados e incorporados num modelo de gestão institucional, pois tais modelos assistemáticos se vão com as pessoas que passam pela organização. Assim, a ausência dessas pessoas representa também a ausência dos processos gerenciais, e o caos se instala. As competências pessoais que se fazem e se fizeram presentes nessas três décadas de gestão da Alfa Gente poderiam ter construído um modelo de gestão institucional de excelência através do registro, sistematização e modernização dos processos gerenciais. Porém os passos nesta direção só começaram com o impulso dado pelo programa Desenvolvimento Institucional.

A visão de construir um plano de gestão, institucionalizando sua identidade, tem sido o objetivo da equipe diretiva da Alfa Gente nesses últimos anos. Através da parceria com o Instituto C&A, destacam-se duas ações que impactaram positivamente a busca por um novo modelo de gestão: o autodiagnóstico institucional por meio da Ferramenta +1, que nos proporcionou um panorama objetivo das fortalezas e fragilidades da instituição, e a oficina de planejamento estratégico com foco na mobilização de recursos.

Entre os inúmeros aprendizados que a experiência do programa Desenvolvimento Institucional trouxe à Alfa Gente, a percepção de que identidade e gestão são interdependentes foi dos mais importantes, pois motiva a necessidade de uma mudança fundamental à sobrevivência da instituição. A identidade tem um papel decisivo na gestão, qualifica quem somos e define as estratégias da gestão. Acreditamos que conduzir a prática institucional por meio desta concepção pode garantir sua sustentabilidade.

Com esta reflexão, percebemos que a identidade institucional se faz na pluralidade das identidades pessoais, desde seus fundadores, beneficiários, colaboradores, apoiadores e parceiros. Cada qual, com sua riqueza, traz a luz, o brilho e a cor que a vida de todos merece ter e que a Alfa Gente busca garantir às crianças e famílias que passam pelos Centros de Educação que mantém.

## Conclusões

Para uma instituição como a Sociedade Alfa Gente, a experiência do programa Desenvolvimento Institucional foi desafiadora, mobilizadora de conflitos pessoais e institucionais, instigadora de avaliações, reavaliações, rupturas com velhos modelos, adaptação a novas formas de caminhar e mudanças. Muitas mudanças. A discussão sobre o desenvolvimento institucional obrigou naturalmente a discussão sobre formas de atuar e conduzir os processos da instituição e necessariamente as relações de poder que estão presentes, onde quer que haja agrupamentos humanos.

O desenvolvimento de qualquer política institucional tem que ser concebido dentro dos marcos formais e legais que definem e demarcam a amplitude de sua atuação. Neste sentido, o programa Desenvolvimento Institucional suscitou a concepção de novos paradigmas e práticas de atuação. Como resultado das discussões do programa, ficou claro o papel da ação social da Alfa Gente não só como espaço educacional, mas principalmente como interlocutora com o Estado, em relação às reais necessidades das comunidades atendidas, mediando a implantação de políticas públicas que atendam às demandas da sociedade.

Hoje sabemos que o desenvolvimento institucional é um processo constante dentro de uma organização e não tem data para terminar. A Sociedade Alfa Gente tem consciência de que está no início de seu processo de desenvolvimento institucional. Há uma longa caminhada pela frente e, após estes três anos de estudos, avaliações e reflexões provocadas pelos Diálogos Ampliados e pelas visitas técnicas, sabe-se que as possibilidades e o potencial estão com a instituição a partir do momento em que o desenvolvimento institucional tem seu espaço definido e legitimado por ela.

A garra e a coragem para transformar e reescrever histórias é marca da Alfa Gente, que hoje certamente conta com muito mais instrumentos para realizar sua missão.



# PROTAGONISMO JUVENIL RURAL NOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO DO CENTRO DE EDUCAÇÃO COMUNITÁRIA RURAL

Daniel Ferreira

A presente reflexão trata da participação dos jovens rurais na vida institucional do Centro de Educação Comunitária Rural (Cecor), na perspectiva da comunicação e de suas implicações e resultados na gestão da instituição. Esta experiência foi resultado da participação do Cecor, organização não governamental sediada no município de Serra Talhada, no semiárido pernambucano, ao longo dos anos de 2009, 2010 e 2011, no programa Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A.

Quando se fala de sistematização refere-se a experiências práticas concretas, experiências vitais carregadas de uma enorme riqueza acumulada, de elementos, valores e crenças que em cada caso representam processos inéditos e irrepetíveis. Holliday (1996, p.14) sintetiza que “a sistematização é aquela interpretação crítica de uma ou várias experiências que, a partir de seu ordenamento e reconstrução, descobre ou explicita a lógica do processo vivido, os fatos que intervieram no dito processo, como se relacionaram entre si e por que o fizeram desse modo”. Ele acrescenta, ainda, que a sistematização “produz um novo conhecimento, possibilita a generalização, converte a própria experiência em objeto de estudo e de interpretação teórica e, ao mesmo tempo, em objeto de transformação”. Ao sistematizar, as pessoas

recuperam de maneira ordenada o que já sabem sobre sua experiência, descobrem o que não sabem sobre ela e o que não sabiam que já sabiam.

As linhas a seguir são fruto de uma reflexão coletiva, realizada por meio de reuniões, relatórios e depoimentos, com o intuito de construir uma memória de uma experiência de comunicação no desenvolvimento institucional do Cecor. Este foi um processo de reflexão que se propôs organizar e ordenar a trajetória institucional nesses três anos. Mais: além de um relato ou publicação da experiência, trata-se de uma reflexão crítica acerca de uma realidade concreta, possível, no trinômio juventude, comunicação e desenvolvimento institucional, que proporcionou um processo de conhecimento e de trocas de saberes e uma guinada na gestão da organização.

Entende-se esta reflexão como um processo baseado na ideia de organizar ou de ordenar um conjunto de elementos, como práticas, conhecimentos, ideias e dados, que até o momento estavam dispersos, na oralidade, na informalidade. Esse estudo de caso também traz aprendizados, lições e desafios ao Cecor em relação ao seu desenvolvimento institucional.

O objeto deste estudo de caso é analisar, refletir e sistematizar a participação e o protagonismo da juventude rural na implantação da política de comunicação organizacional, como um processo de participação, inovação e estratégias desses jovens dentro e além da gestão institucional.

Essa sistematização buscou problematizar e refletir sobre a integralidade do desenvolvimento institucional da organização, tematizando os quatro eixos do programa desenvolvido pelo Instituto C&A (Identidade, Ação Social, Gestão e Mobilização de Recursos), com suas lições e aprendizados para o futuro, trazendo ajustes, novos olhares e “repensamentos” da vida do Cecor. A seguir, um breve histórico de como surgiu a ideia de trabalhar com a juventude rural, a chegada do programa na organização, um recorte sobre comunicação, elementos construídos e resultados, aprendizados e desafios.

### **Um olhar para a juventude rural**

Partindo de uma necessidade de conhecer a juventude rural do semiárido pernambucano e de lançar um “olhar” para esse público, o Cecor realizou o estudo Diagnóstico da Juventude Rural. A falta de dados, informações consistentes e referências sobre os jovens rurais da região incentivou a realização do diagnóstico, pois poucos estudos foram produzidos no Brasil para entender e identificar as transformações sociais da juventude rural, principalmente com o foco na realidade do semiárido. Para a construção

do diagnóstico participaram jovens dos municípios de Serra Talhada, Santa Cruz da Baixa Verde e Flores, ambos no semiárido pernambucano, especificamente no sertão do estado.

O Cecor é uma Organização Não Governamental fundada por agricultores e lideranças sindicais da região, em 1993. Ela surgiu com o propósito de construir experiências de convivência com o semiárido, voltadas para a agricultura familiar, com o objetivo de desenvolver, implantar, sistematizar e difundir formas de produção e comercialização sustentáveis, capazes de criar uma consciência agroecológica e produzir os meios necessários para que agricultores pudessem viver com dignidade.

Com mais de 15 anos de atuação, tendo como público as famílias de agricultores familiares, o Cecor percebeu que, mesmo com resultados significativos alcançados pelas comunidades envolvidas, era necessário trabalhar o protagonismo juvenil na busca da autonomia e geração de renda na perspectiva agroecológica. Neste sentido, o Cecor enxergou o potencial e a necessidade de realizar algo de mais concreto que pudesse contribuir na melhoria de vida da juventude rural.

Para adentrar propriamente na discussão à frente, faz-se necessário mencionar o caráter relativamente recente e ainda pouco consensual acerca do entendimento da juventude rural. Nem mesmo instituições acadêmicas têm algo estruturado e finalizado sobre a denominação de “juventude rural”. Em *Juventude Rural e Trabalho Agrícola: pensando na dimensão da vergonha*, por exemplo, Maria de Assunção Lima de Paulo (2005) afirma que a juventude rural tornou-se sujeito de pesquisa apenas recentemente, pois, como os estudos sobre o meio rural, mais especificamente sobre o campesinato, se centravam na compreensão da família camponesa, o jovem era inserido dentro desta apenas como mais um dos seus membros, não sendo considerada a sua individualidade.

É importante considerar que muitos jovens rurais vivenciam sua juventude como uma tensão que se estabelece na hora de decidir sobre seu próprio futuro (ABRAMOVAY, 1998, e WANDERLEY, 2006). Atualmente, alguns estudos sobre a juventude rural têm detectado uma crise nos processos sucessórios na agricultura com a saída dos jovens do campo.

É a partir deste cenário que algumas reflexões e indagações são levadas ao âmbito institucional: como se relacionar com esses jovens? e como conhecer mais profundamente a juventude rural da região?. A estratégia inicial para compreender e “enxergar” esses jovens rurais foi a realização de um diagnóstico participativo.

### Um raio X da juventude rural

O Diagnóstico da Juventude Rural foi o principal instrumento de estudo para entender e traçar um perfil dos jovens rurais do sertão, especificamente dos municípios de Serra Talhada, Santa Cruz da Baixa Verde e Flores. A pesquisa fez um recorte da realidade a partir de uma análise de indicadores e parâmetros objetivos. Ele serviu para identificar fatores desfavoráveis e propor ações e definir orientações de desenvolvimento para o Cecor atuar nessas comunidades rurais desses três municípios envolvidos.

Do total de 119 jovens entrevistados, 57% eram do sexo masculino e 43% do sexo feminino. O resultado mostrou que 84% dos jovens desenvolviam algum tipo de trabalho e que 65% ocupavam seu tempo na agricultura (17% em casa/serviços domésticos, 2% como professores, 3% em beneficiamento e 13% em outros).

Ao serem perguntados se já tinham saído da comunidade, 54% responderam que sim e 66% que não. Os motivos da saída foram: 1) para trabalhar ou acompanhar a família por causa de doença/trabalho/escola (23 citações) e 2) ter crescido em outro lugar ou ter escolhido viver em outro lugar (três citações). No entanto, no momento da aplicação do questionário, os jovens demonstraram desejo de sair da comunidade para buscar oportunidades de emprego e renda.

Em relação à renda, os jovens recebiam até R\$ 200,00/mês, tendo 67% deles dito que a renda não era suficiente e 78% que ela contribuía com a renda da família. Esta renda familiar era usada para educação, vestuário, alimentação, lazer, saúde e transporte. No que diz respeito ao emprego, 74% dessa juventude rural não tem experiência de trabalho, contrapondo-se a apenas 26% que afirma tê-la. Entre as experiências de trabalho citadas estão o corte de cana e a construção civil em outros centros urbanos.

Os jovens apontaram que os principais problemas enfrentados em suas comunidades eram a falta de trabalho, a geração de renda e inexistência de oportunidades (72 citações); falta de lazer/esporte (26 citações); grande incidência de drogas e alcoolismo (12 citações); deficiência ou falta do transporte escolar (24 citações); educação e qualificação profissional (20 citações); e outros (desmotivação para estudar, acesso a posto de saúde, pouco acesso a informações sobre alternativas de trabalhar a terra, violência, segurança pública, crédito para juventude e atitudes dos governantes/políticas públicas).

Para esta mesma juventude, os problemas enfrentados por ela se resolveriam com o aumento da oferta de trabalho (32 citações); com parce-

rias, apoio da prefeitura e do governo federal (17 citações); com sociedade e governos valorizando a juventude (dez citações); organizações comunitárias como grupos de jovens (oito citações); e com qualificação profissional (sete citações).

Para Brumer (2006), os dados demográficos da juventude sobre a população brasileira demonstram a continuidade do processo migratório campo-cidade nas últimas décadas. Entre os motivos apontados para a migração rural estão, de um lado, os atrativos da vida urbana, principalmente em opções de trabalho remunerado (fatores de atração), e, de outro lado, as dificuldades da vida no meio rural e da atividade agrícola (fatores de expulsão). Castro (2005) mostra ainda que “a imagem de um jovem desinteressado pelo campo e atraído pela cidade não é nova [...]”

A jovem Miriam Maria Alves, da comunidade de Saco do Romão, Flores (PE), do Grupo de Jovens do Pajeú, considera que os jovens estão migrando cada vez mais para os centros urbanos, deixando de lado a agricultura familiar: “Muitos desses jovens não percebem que os alimentos que consomem na cidade vêm da agricultura familiar e que, com a saída deles, irá faltar mão de obra e, com isso, não teremos jovens para a sucessão rural na agricultura. A nossa zona rural está ficando mais velha” (FERREIRA, MATIAS e SCAGLIA, 2010).

Everaldo Barbosa da Silva, de 25 anos, da comunidade de Cavalhada, Flores (PE), viveu uma experiência não muito agradável quando deixou a terra para trabalhar no corte de cana no Sudeste do país: “Fiquei muito doente, longe de casa, da minha família e sofri bastante. Pensando eu que iria realizar meus sonhos, mas o único lucro foi ter voltado e ter conhecido outra realidade de vida. Muitos jovens, todos os anos, passam pela mesma situação de trabalho escravo e condição subumana” (FERREIRA, MATIAS e SCAGLIA, 2010).

No entanto, foi possível concluir que os jovens rurais não estão indiferentes aos problemas sociais que afligem sua comunidade, que não se acomodam e querem ir além, principalmente na busca de conhecimento. Para essa juventude falta vencer os obstáculos para acessar as políticas públicas e, assim, conquistar mais qualidade de vida e viabilizar sua permanência no campo. “Estas conclusões desafiam os governos e os poderes públicos, desafiam especialmente os agricultores e agricultoras familiares e suas organizações representativas, na perspectiva de repensar suas práticas, seus espaços de reflexão e deliberação, considerando os jovens como protagonistas de processos” (BAPTISTA, 2005). Para Daniel Lima, jovem agricultor,

presidente da Associação dos Jovens Agricultores e Agricultoras de Nova Esperança, da comunidade de Santa Rita, Serra Talhada (PE), “a juventude rural só precisa de oportunidade. Tendo uma chance, ela vai longe” (FERREIRA, MATIAS e SCAGLIA, 2010).

Com base no resultado do Diagnóstico da Juventude Rural e pelo constante exercício de repensar a juventude rural nesse recorte sociogeográfico, o Cecor foi desafiado a trabalhar com os jovens rurais desses três municípios à luz de toda essa problemática que os cercam. Para isso, foi realizado um seminário para apresentar o resultado final do diagnóstico na Câmara de Vereadores de Serra Talhada com a participação dos jovens, famílias agricultoras, técnicos e organizações parceiras.

Como produto, o diagnóstico resultou na construção do Plano de Ação do Cecor 2010-2012: “Juventude rural – o espaço rural do semiárido com mais vida e sustentabilidade”, com o intuito de construir estratégias de oportunidades de geração de trabalho e renda, de proposição de políticas públicas e de se construir uma cultura de equidade entre homens e mulheres para a juventude rural da região.

### **A chegada do Cecor ao programa Desenvolvimento Institucional**

O Plano de Ação “Juventude Rural – espaço rural do semiárido com mais vida e sustentabilidade” instrumentalizou o Cecor para participar e acessar o edital do programa Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A no ano de 2009. O projeto passou a envolver os grupos de jovens nos municípios de Serra Talhada, Santa Cruz da Baixa Verde e Flores.

De 2009 a 2011, a participação no programa Desenvolvimento Institucional oportunizou ao Cecor refletir e problematizar seu desenvolvimento/relacionamento institucional e gerencial, dentro dos quatro eixos do programa: Identidade, Ação Social, Gestão e Mobilização de Recursos.

Nesse período aconteceram acertos e amadurecimento, ampliando-se o público do Cecor para a juventude rural, revendo-se a dinâmica funcional e estrutural da organização, implementando e inovando outras políticas institucionais (comunicação, formação de equipe, normatizações, etc.) e demarcando outros espaços sociais e políticos. No entanto, a organização foi também desafiada a trazer os jovens rurais para dentro da gestão, a trabalhar a juventude na perspectiva da agricultura familiar agroecológica.

O Cecor passou a ter a sua missão e visão institucional como nortes de sua ação de forma mais definida. Um dos propósitos foi, a partir da comunicação, trazer os jovens para as discussões e para os processos da agro-

ecologia. A organização buscou meios e estratégias de intervenção, novas metodologias de trabalho e parcerias com outros atores, como articulações com universidades e participação em conselhos municipais, regionais e estaduais. A instituição ainda avançou nos planejamentos e monitoramentos da gestão, criando grupos de trabalhos e promovendo espaços de discussão, como oficinas e seminários.

### **A comunicação que produz comunidade**

O Cecor utilizou como estratégia metodológica para desenvolver os processos de comunicação ações de capacitação e formação, como encontros, oficinas e intercâmbios. Espaços esses entendidos como formas de garantir o envolvimento e a participação dos jovens, de ampliação dos horizontes e trocas de conhecimento, sobretudo sobre o contexto e a realidade em que vivem, para poder gerar transformações no futuro.

Para efeito de entendimento, será utilizada a expressão “processos de comunicação” no tocante a toda essa dinâmica da política de comunicação, levando em conta que a troca de conhecimento entre sujeitos é integral. O processo (de comunicação) “diz respeito à totalidade da comunicação, ao exercício completo do comunicar, à plenitude das relações humanas em seu fazer cotidiano sustentado pelos meios de que dispomos para interagir individual e socialmente” (FOGOLARI e BORGES, 2009).

O primeiro passo para a discussão da implantação da política de comunicação do Cecor foi criar o Núcleo de Comunicação, organismo formado por um jornalista, membros da equipe da organização e jovens de comunidades rurais de Serra Talhada, Santa Cruz da Baixa Verde e Flores. O grupo surgiu como um espaço de debates e formulação de ações nos processos de comunicação da instituição.

Entende-se que, para falar e discutir comunicação naquele momento, era necessário situar-se enquanto organização, sem perder de vista a missão e a visão, e também enquanto comunidade. Algumas questões nortearam a reflexão: onde estamos?, como estamos articulados? e onde queremos chegar?. Após esta discussão, foi realizado um debate sobre a importância de plano e planejamento estratégicos de comunicação dentro da organização.

Mas, afinal, o que é comunicação? Parece algo bem complexo. No primeiro momento, foi realizada uma oficina de comunicação com os jovens rurais. Oportunidade para discutir e entender o significado amplo da comunicação e traçar estratégias para a política de comunicação da organização. Cada jovem escreveu o que entendia por comunicação: “É um meio

de transmitir informação”; “Conhecimento”; “Troca de experiência”; “É a transmissão de um fato, de um acontecimento”; “É divulgação”; “Transmitir uma mensagem e ser compreendida”; “Comunicar-se com outras pessoas por celular, televisão, rádio e outros”; “São todas as maneiras que usamos para nos relacionarmos com outras pessoas; e “É o meio utilizado para transmissão de determinado fato”.

A palavra comunicação vem do latim *communis* e significa pôr em comum, estabelecer comunhão, participar da comunidade” (HOHLFELDT e MARTINO, 2001, pp. 12). A comunicação faz parte da constituição do ser humano enquanto sujeito de relações. Com ela e por ela, expressam-se as formas de ser e de estar no mundo.

É importante considerar que o processo de comunicação pode ser linear (vertical e monológico) ou circular (horizontal, interativo e dialógico). “A comunicação linear é autoritária, supõe um processo estanque em que o emissor é o senhor da palavra, favorece hierarquias cristalizadas, não suscita o diálogo” (FOGOLARI e BORGES, 2009, pp. 3). Já a comunicação circular, ainda de acordo com Fogolari e Borges, é democrática, põe em exercício uma comunicação aberta ao diálogo, à escuta, favorece o trabalho em rede, a autonomia dos sujeitos da comunicação.

A verdadeira comunicação gera experiência de comunhão. Autêntica comunhão de pessoas faz sempre surgir comunidades vivas, organizadas e mobilizadas. Os chamados veículos de comunicação, para cumprirem plenamente sua missão, devem separar a superficialidade da informação, avançando no sentido de comunhão, gerando comunidades. Todo veículo de comunicação existe, ou deveria existir, para aproximar pessoas, fortalecer grupos humanos. Comunicação autêntica rima com desenvolvimento das pessoas e das comunidades. A comunicação une e fortalece a caminhada, seja na organização, seja comunidade em associação ou grupo de jovens.

Na comunicação circular há uma relação simétrica e cíclica entre os elementos da comunicação. Sucinta a compreensão, a partilha e a participação; nela, o receptor também é ativo, participa de forma dinâmica da argumentação.

Foi a partir dessa reflexão que o Núcleo de Comunicação trouxe como norte e alicerce das ações a comunicação circular dentro de todo o processo de construção e implantação da política de comunicação do Cecor.

## Resultados, lições e desafios

A partir desses espaços de discussão e diálogo sobre comunicação, abriram-se vários caminhos para o Cecor percorrer. O primeiro foi a construção do Plano de Comunicação, que surgiu como demanda e necessidade de efetivação e implantação de uma política de comunicação institucional. Ao mesmo tempo, este documento sintetizou um processo de reflexão e amadurecimento da gestão institucional, no que diz respeito à comunicação, com a participação dos jovens rurais.

O Plano de Comunicação é fruto de um trabalho coletivo e participativo de vários momentos de reflexão e debate no que concerne ao universo da comunicação e aos seus processos, através de oficinas, com toda a equipe do Cecor e com os jovens rurais. Desses trabalhos sugeriram propostas para a elaboração do Plano de Comunicação e a formação do Núcleo de Comunicação.

O Plano de Comunicação foi uma forma de pensar o desenvolvimento institucional do Cecor. Além disso, o processo de elaboração do Plano de Comunicação em si, de modo participativo, envolveu e mobilizou os jovens em direção aos propósitos da instituição. Por se tratar de um Plano de Comunicação, o desafio foi ainda maior, pela sua complexidade em abordar o assunto e pelo universo de possibilidades existentes dentro dos processos comunicacionais. No entanto, trabalhar com comunicação possibilitou a transformação e mobilização da juventude envolvida dentro e fora da organização.

Um resultado importante alcançado pelo Cecor, a partir da execução do Plano de Comunicação, foi a participação dos jovens nas discussões da pauta do informativo institucional *Ida & Volta*, do programa de rádio da organização (*Apostando no Semiárido*) e do site da instituição.

O *Apostando no Semiárido* é veiculado semanalmente na rádio Villa Bela FM, em Serra Talhada. A edição dos programas é realizada com o acompanhamento do Núcleo de Comunicação. Os jovens, através de técnicas e habilidades desenvolvidas em formação e capacitação, produzem e apresentam o programa institucional. Nele, faz-se uso de várias estratégias para desenvolver as atividades de formação com os jovens, tais como: oficinas, encontros, intercâmbios, trabalhos em grupo e atividades práticas. Nas oficinas, eles compreendem a conceituação e formação da comunicação e do rádio, aprendem técnicas de texto e locução radiofônicas e debatem o papel e a democratização dos meios de comunicação. As capacitações ocorrem duas vezes em cada semestre e as reuniões de pauta são realizadas

mensalmente. Os jovens também opinam na seleção musical dos programas de acordo com o seu “gosto” ou gênero musical, como o forró, xote e o baião. Geralmente, são canções que falam do sertão, da nordestinidade, dos hábitos e costumes do semiárido.

Além de eles participarem como jovens comunicadores populares, também pautam os programas com temas pertinentes à sua realidade e com assuntos que dizem respeito ao seu cotidiano, como agricultura familiar, agroecologia, desertificação, mudanças climáticas, convivência com o semiárido, políticas públicas, organização comunitária, acesso ao crédito e programas sociais, grupos de jovens, cidadania, manejo de animais, produção de hortaliças e segurança alimentar. Os programas de rádio também servem de atrativos para as organizações trabalharem o tema agroecologia com os jovens rurais, ou seja, é a juventude rural falando sua linguagem sobre agroecologia para outros jovens do meio rural.

Outros instrumentos de comunicação utilizados dizem respeito à imagem externa do Cecor. Foram produzidos *banners*, cartões de visita, *folders* e panfletos voltados para os diversos públicos da organização (agricultores, jovens rurais, parceiros e apoiadores) sobre as linhas de ação, missão e visão da organização. Em 2011, o Cecor foi finalista no 18º Prêmio Cristina Tavares de Jornalismo, um dos mais importantes e respeitados da categoria no Brasil, com uma experiência em comunicação organizacional.

A comunicação tem ocupado um lugar importante como instrumento do planejamento e da gestão institucional, indo além do direito de acesso à informação e incorporando o envolvimento e a participação dos indivíduos e comunidades na tomada de decisões da entidade. Os processos de comunicação e seus mecanismos de formação são entendidos pelo Cecor como espaços de mobilização social e processos de educação contextualizada, como forma de garantir o envolvimento e a participação dos jovens, de ampliação dos horizontes de conhecimento, acima de tudo, da realidade em que vivem para poder gerar transformações do futuro.

O Cecor acredita que a comunicação seja uma estratégia para o desenvolvimento institucional. A comunicação exerce um importante papel na construção da cidadania e no processo de gestão e governança. Na experiência aqui apresentada, os jovens rurais foram colocados no patamar de protagonistas da política de comunicação, seja participando das oficinas de comunicação, participando do informativo *Ida & Volta*, compondo o Núcleo de Comunicação ou apresentando o programa de rádio *Apostando no Semiárido*. O desafio a ser enfrentado doravante é dar continuidade à

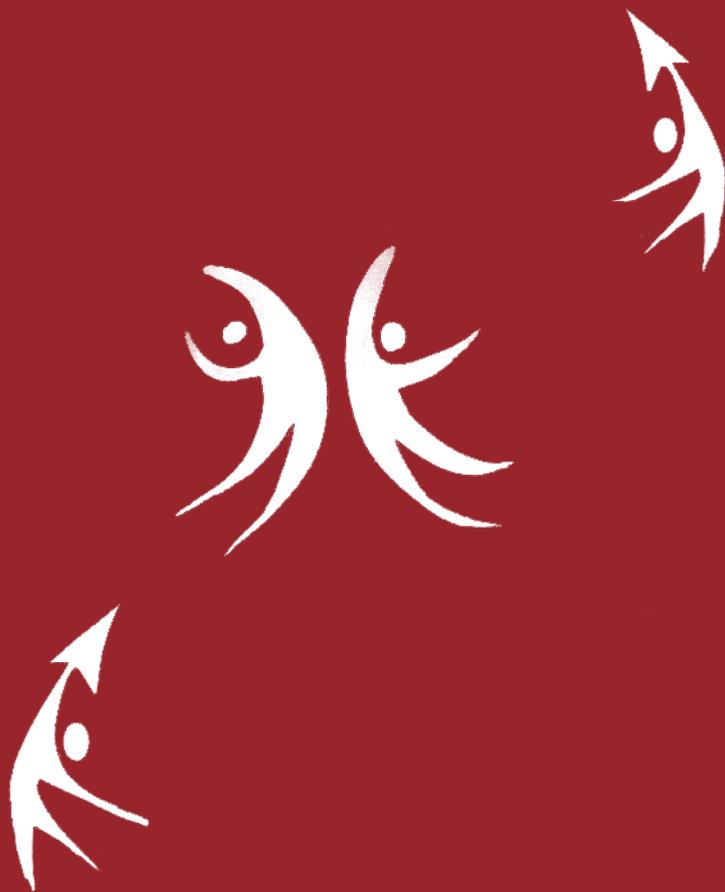
inserção dos jovens no processo de comunicação institucional e fazer da comunicação uma estratégia de mobilização de recursos para a organização.

Todo esse processo que o Cecor vem vivenciando possibilitou à instituição enxergar-se, para dentro e para fora, e também ser vista pelos diversos atores que participam da sua vida organizacional. Ao mesmo tempo, consolidou sua gestão no que diz respeito ao desenvolvimento institucional, planejamento e formação; e essa nova comunicação vem contribuindo para a mobilização, animação e interação social das comunidades rurais, parceiros, apoiadores e grupo de jovens.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAMOVAY, Ricardo. **O futuro das regiões rurais**. Editora da UFRGS. Porto Alegre, 2003.
- BRUMER, Anita. **A problemática dos jovens rurais na pós-modernidade**. Equador, Quito, 2006.
- CASTRO, E. G. de. **O paradoxo “ficar” e “sair”: caminhos para o debate sobre juventude rural**. In: FERRANTE, V. L. S. B.; ALY JUNIOR, O. **Assentamentos rurais: impasses e dilemas (uma trajetória de 20 anos)**. São Paulo: Incra/SP, 2005. pp. 321- 349.
- FERREIRA, Daniel José do Nascimento; MATIAS, Rivaneide Lígia Almeida; SCAGLIA, Suzanne Gabrielle Amelie. **Protagonismo da juventude no semiárido: convivência de jovens no meio rural do sertão de Pernambuco**. Serra Talhada (PE): Centro de Educação Comunitária Rural, 2010.
- FOGOLARI, Élide Mari; BORGES, Rosane da Silva. **Novas Fronteiras da Pastoral da Comunicação: diretrizes e propostas de atuação**. 1ª Edição – São Paulo: Paulinas, 2009.
- HOLLIDAY, Oscar Jara. **Para sistematizar experiências**. João Pessoa: Ed. Universitária/UFPB, 1996.
- HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C. **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.
- PAULO, Maria de Assunção Lima de. **Juventude Rural e Trabalho: pensando na dimensão da vergonha**. Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal de Pernambuco – Curso de Doutorado, 2005.
- WANDERLEY, Maria de Nazareth Baudel. **A emergência de uma nova ruralidade nas sociedades modernas avançadas: o “rural” como espaço singular e ator coletivo**. Revista Estudos, Sociedade e Agricultura, nº 15: outubro de 2000b, pp. 87-145.





## CAPÍTULO V

# UMA AGENDA



# O PROGRAMA DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL NA PERSPECTIVA DA AVALIAÇÃO

Daniel Brandão, Antônio Ribeiro e Tânia Crespo

O Instituto C&A ousou ao trazer para o centro de sua agenda um assunto que, muitas vezes, fica à margem dos interesses dos investidores: a construção de capacidade organizacional, que, apesar de ser aspecto central para potencializar o desenvolvimento social, compete com a diretriz hegemônica de converter os recursos financeiros diretamente para comunidades, ainda que isso exija arranjos institucionais com certa complexidade e que necessitam de aportes de recursos para manter sua estrutura e dinâmica. O programa Desenvolvimento Institucional buscou apoiar processos e iniciativas que promovam o desenvolvimento institucional de organizações da sociedade civil como estratégia para o desenvolvimento social. Ao final de seu primeiro ciclo, uma avaliação externa foi contratada para responder a quatro perguntas:

- Qual a contribuição do programa para o desenvolvimento institucional das organizações participantes?
- Quais fatores influenciaram o alcance dos resultados?
- Em que medida o programa Desenvolvimento Institucional contribui com o desenvolvimento institucional do Instituto C&A?
- O que podemos aprender com iniciativas similares?

A metodologia utilizada está apresentada em quadro ao final deste capítulo. Aqui apresentaremos as principais análises e conclusões geradas pela avaliação, com a intenção de fornecer subsídios para outras iniciativas relacionadas à construção de capacidades.

Para alcançar resultados, o programa Desenvolvimento Institucional articulou seis estratégias: 1) apoio financeiro a projetos focados no desenvolvimento institucional especificamente, o que se manifestou de acordo com as necessidades de cada Organização da Sociedade Civil (OSC), seja por intermédio da estruturação de áreas de comunicação, da condução de processos de renovação de lideranças, da reorganização da estrutura interna, seja por outros meios; 2) espaço de aprendizagem, privilegiado e constituído por meio de encontros periódicos, durante os três anos, em sistema de seminários orientados pela base conceitual do programa (que propõe o desenvolvimento institucional como processo sistêmico, envolvendo forças em quatro eixos – esta publicação traz outros artigos que abarcam este ponto), por temas complementares e para a troca de experiências – os chamados Diálogos Ampliados; 3) acompanhamento *in loco* do processo de cada organização por meio de visitas técnicas; 4) estímulo à produção de

conhecimento, com a elaboração de artigos sobre o tema; 5) apoio financeiro por meio de um fundo (Fundo de Iniciativas em Desenvolvimento Institucional) especialmente voltado a pequenos projetos, preferencialmente de cunho inovador; e 6) mobilização para incidir sobre políticas públicas que afetam o desenvolvimento de organizações da sociedade civil brasileira.

Cabe observar que, apesar dos esforços de articulação deste conjunto de estratégias, o programa enfrentou dificuldades em associar as ações de mobilização política com as demais intervenções do programa, e estas tiveram vida própria e à parte das organizações envolvidas nos demais processos, aspecto que demanda atenção nas edições futuras do programa.

A reunião de todas essas frentes de intervenção do programa Desenvolvimento Institucional permitiu o alcance de resultados consistentes. O programa contribuiu para a compreensão do desenvolvimento organizacional como processo integral, permanente e que envolve distintas dimensões da vida institucional. Permitiu o aumento da visibilidade organizacional e a qualificação de projetos. E qualificou a dimensão técnico-gerencial com o fortalecimento de registros, procedimentos administrativo-financeiros, sistematização de práticas, criação de planos e políticas institucionais, institucionalização de espaços de aprendizagem e de discussão política dentro das organizações. Promoveu, ainda, a ampliação de parcerias locais com outras OSCs e o poder público, bem como de articulações políticas em redes e conselhos, geradas a partir da forte valorização dos atores de interesse organizacional e do diálogo, impressa pelo programa Desenvolvimento Institucional<sup>1</sup>.

É pertinente observar que o programa Desenvolvimento Institucional teve abrangência que extrapolou as doze organizações envolvidas diretamente nas estratégias do programa para alcançar um espectro maior de instituições, não mensuradas pela avaliação, mas que foram influenciadas pelo programa por meio de ações de desenvolvimento institucional empreendidas pelos próprios participantes segundo duas lógicas: (i) a inserção deste tema na agenda de uma organização que não atuava originalmente com esta questão e (ii) o fortalecimento da ação de organizações que já tinham o desenvolvimento institucional em sua pauta. Vale importar a expressão “formador de formadores” do campo da educação para caracterizar a forma como o programa ampliou seu alcance, sendo que esta premissa

---

1. Um caso que relata os resultados do programa Desenvolvimento Institucional em uma das organizações participantes é apresentado com mais detalhes ao final deste texto.

tende a ser sustentada em novas edições do programa Desenvolvimento Institucional, agora preocupado com o ganho de escala, mas mantendo o mesmo patamar de investimento e cuidado metodológico que o realizado na experiência-piloto.

Os resultados encontrados pela avaliação não são, entretanto, uniformes e variam de intensidade entre as organizações participantes. O estudo dos fatores que influenciaram este processo revela alguns aspectos que merecem destaque.

O acesso ao programa era regido por dois dispositivos: responder a um edital público lançado pelo programa e submeter-se a processo de seleção ou aceitar um convite à participação feito pela equipe do Instituto C&A. O caldo resultante destas duas formas de entrada era composto por organizações de base comunitária – com matriz histórico-política associada a movimentos sociais e com bandeiras de luta que buscam a inclusão de populações excluídas em agendas e serviços públicos –, bem como por organizações de natureza ou cultura empresarial, que respondem ao fenômeno instalado no Brasil na década de 1990, no qual empresas e empresários se engajaram em ações para responder a questões públicas e enfrentar desafios de desenvolvimento social do país.

Ao associar a forma de entrada no programa Desenvolvimento Institucional orientada por edital com organizações de base comunitária, a avaliação observou resultados de desenvolvimento organizacional mais consistentes do que aqueles encontrados entre os grupos empresariais que foram incluídos no programa por convite. Esta situação permite questionar, nesta experiência, a contribuição da *diversidade* de organizações do programa e sua colaboração efetiva para a aprendizagem. Ainda que esta pluralidade seja um valor do Instituto C&A, sua aplicação ao programa Desenvolvimento Institucional parece ter gerado mais limitações ao diálogo do que potenciais de intercâmbio de experiências. As diferenças limitaram as convergências, ainda que não tenham gerado divergências nem sectarismo. Uma hipótese levantada é que a demanda, linguagem e cultura de aprendizagem desses grupos de organizações podem ser distintas e, por isso, exigem cuidados específicos. A viabilidade de se constituir um espaço único para esses dois grupos é desafio a ser enfrentado.

Outros fatores encontrados pela avaliação confirmam teses já presentes nas estratégias de intervenção em desenvolvimento institucional, tal qual a relação entre a participação das principais lideranças da organização e o alcance de resultados mais sólidos, bem como a permeabilidade mais

profunda do programa dentro de organizações de menor porte quando comparado a estruturas mais complexas. É evidente que estes fatores operaram concomitantemente e não podem ser isolados no estudo do impacto do programa para o fortalecimento das instituições que dele participaram.

É importante observar que, no marco destes resultados, o vetor do desenvolvimento institucional proposto pelo programa Desenvolvimento Institucional seguia em direção às organizações participantes, mas trazia ao mesmo tempo uma inclinação para influir no próprio Instituto C&A, coerente com o princípio de que “sem desenvolver a si próprio, não é possível contribuir com o desenvolvimento do outro”. Este posicionamento é considerado, pela avaliação, outro diferencial do programa. A intervenção escapa a uma posição mais simples e confortável de atuar “da porta para fora”, influenciando apenas no processo de organizações externas e traz para si o desafio, complexo por ser marcado por dinâmicas de poder, de reverberar o programa na vida interna do Instituto C&A.

O reconhecimento da contribuição do programa Desenvolvimento Institucional para o desenvolvimento do Instituto C&A foi um aspecto de observação imprecisa no marco da avaliação. O programa concorria com um processo de fortalecimento organizacional já instalado no próprio Instituto e liderado pelo mesmo consultor que apoiava o programa Desenvolvimento Institucional e assim orientado por abordagem, princípios e ferramentas semelhantes. Neste contexto, separar o que tem gênese no programa Desenvolvimento Institucional e o que advém da outra ação é inviável. Mas algumas pistas foram recolhidas e apontam para uma contribuição adequada do programa Desenvolvimento Institucional no terreno de outros programas da instituição, tal qual a apropriação de técnicas, a reorganização de documentos e ferramentas ou a incorporação do desenvolvimento institucional na agenda orientada a outros temas, como a educação ou o voluntariado.

Entende-se, ante o conjunto de argumentos aqui apresentados, que o programa Desenvolvimento Institucional tem relevância, por atuar com causa importante em um contexto de pouca oferta de iniciativas desta natureza, assunto explorado com mais vigor adiante. E, ao alcançar resultados sólidos, o programa tem mérito, gerando as mudanças a que se propôs. Este é um raro caso em que a avaliação poderia recomendar um enunciado simples: “sigam assim”. Mas as novas edições do programa impedem esta simplificação, uma vez que a exigência do ganho de escala, com o emprego do mesmo volume de recursos, se impõe como desafio a ser atingido.

Ganhar escala significa assumir dois princípios de atuação: (i) o distanciamento da relação direta com a “ponta” e (ii) a inserção de mediações intermediárias entre o Instituto C&A e a “ponta”, sem com isso terceirizar o projeto. Ao mesmo tempo, na análise da equipe do programa, para manter a identidade do programa Desenvolvimento Institucional neste processo, o seguinte conjunto de princípios deve ser sustentado: respeitar a autonomia e singularidade das organizações; considerar o desejo das organizações em participar; zelar pelo desenvolvimento institucional do próprio programa; gerar novos aprendizados em desenvolvimento institucional nas organizações e no próprio Instituto C&A; zelar pela legitimidade e credibilidade conquistadas internamente e com parceiros; manter a dimensão dos resultados conquistados; sustentar o referencial teórico-metodológico; e integrar questões técnicas e políticas.

## RESULTADOS DO PROGRAMA DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL PARA A ASSOCIAÇÃO BARRACA DA AMIZADE

Fundada em 1987, a Associação Barraca da Amizade (ABA) está localizada em Fortaleza (CE) e atua no atendimento a adolescentes e jovens em situação de rua e/ou exploração sexual (abrigo, arte-educação e apoio psicossocial).

O principal desafio para o seu desenvolvimento era a necessidade de superar sua “fase pioneira”, marcada por uma dependência institucional – mesmo após mais de duas décadas depois de sua constituição – de sua coordenadora-geral. Esta liderança estava sobrecarregada, limitava a atuação de outros profissionais e afirmou que estava tão tomada pelas atribuições organizacionais que não tinha tempo e espaço “nem para morrer”. Havia pouca participação da equipe nas frentes de decisão, pouca clareza de papéis entre os colaboradores, fluxos pouco estruturados nas frentes administrativas e de atendimento, ausência de um plano de captação e comunicação, articulação local centrada no nível do atendimento e pouco envolvimento da diretoria e do conselho.

O programa Desenvolvimento Institucional atuou na Associação Barraca da Amizade por meio da participação central desta liderança, apoiada por outra pessoa da equipe, nos espaços de formação e troca de experiência do programa, o que permitiu reflexões, crises e consolidações na posição da coordenadora. Ao mesmo tempo, estas aprendizagens eram compartilhadas com a equipe interna, tendo o apoio da consultora-técnica do programa Desenvolvimento Institucional que realizava visitas à associação e criava espaços locais de análise da situação. Os recursos do programa permitiram a operação institucional e o avanço do planejamento estratégico, entre outras ações, ao mesmo tempo que o fundo para iniciativas em desenvolvimento

A equação para lidar com este desafio será depurada pelo Instituto C&A e deve despertar a curiosidade de todos os que acompanham com atenção os movimentos preocupados com o fortalecimento da sociedade civil organizada brasileira, com especial destaque para aqueles que ousam questionar formas cristalizadas de pensar e agir, tal qual como foi a primeira edição do programa Desenvolvimento Institucional.

Ao mesmo tempo que o programa Desenvolvimento Institucional sustentou diferentes estratégias para gerar transformações nas doze organizações participantes, o próprio programa pode ser entendido com uma estratégia de incidência sobre a agenda de desenvolvimento institucional de investidores sociais privados. A experiência do programa convida ao debate sobre concepções e abordagens de apoio ao desenvolvimento institucional de fundações e institutos empresariais presentes hoje no Brasil. Buscar inse-

institucional (DI), que provia pequena monta para ações das organizações participantes, apoiou ações de formação de educadores de rua de toda a cidade e a multiplicação de conhecimentos sobre DI junto a algumas OSCs parceiras.

Entre os resultados que se destacam com este processo encontram-se: gestão, que passou a ser mais participativa e liderada efetivamente por três coordenadores; fortalecimento da identidade organizacional; definição dos fluxos de trabalho no atendimento e melhores encaminhamentos internos e externos; fortalecimento do reconhecimento local; ajustes em processos administrativos; articulação de educadores sociais da cidade para a sistematização e publicação sobre a metodologia de trabalho dos mesmos em Fortaleza, entre outros. Observa-se, entretanto, que o programa Desenvolvimento Institucional não alcançou apoiar o planejamento de médio e longo prazos em captação de recursos, o que ainda aflige a associação.

Os fatores que mais colaboraram para o alcance desses resultados foram o forte envolvimento da liderança com o programa, presença e busca de ativos capacitados (pessoas) para a multiplicação de conhecimentos sobre DI (internamente e junto a uma potencial rede de articulação), equipe capaz e interessada em exercer novas tarefas e responsabilidades, tamanho da organização (pequeno e médio portes) e capacidade de realização.

Este caso, brevemente relatado, retrata alcances para além de apenas uma instrumentalização gerencial, apontando para o amadurecimento de um pensar sobre a prática, os atores de interesse e o contexto político. A Associação Barraca da Amizade mostra evidências de fortalecimento organizacional por meio de um processo de superação de crises, angústias e lugares incômodos. Desafios de outros contornos surgiram, como em todo bom processo de desenvolvimento.

rir este tema na agenda deste grupo de atores, a partir da legitimidade construída por meio de um programa que consumiu um expressivo volume de recursos financeiros e gerou resultados concretos (o que será apresentado logo adiante neste texto), é uma atitude política que pode ter consequências importantes no futuro do fortalecimento de organizações da sociedade civil brasileira.

### **Ponderações sobre a relevância do programa Desenvolvimento Institucional**

A agenda de investidores sociais privados no Brasil, alinhada com a lógica internacional hegemônica, consolidou um cenário complexo para o fortalecimento institucional de organizações da sociedade civil. A tradição do financiamento a fundo perdido privilegia rubricas associadas a ações diretas com o público do projeto ao trazer dotação orçamentária veiculada linearmente com o que será realizado na intervenção *strictu sensu*. Tolerase uma monta que orbite ao redor de 15% do valor total do orçamento para apoio a atividades institucionais, em geral associadas à *manutenção*<sup>2</sup> da vida organizacional que dá guarida ao projeto a ser financiado.

Esta matriz de financiamento confina a vida organizacional à periferia dos recursos e fragiliza estratégias organizacionais, tornando míopes processos que precisam – imperativamente – enxergar a longo prazo, dificultam observar leis trabalhistas e enfraquecem as relações com seus colaboradores. Além disso, criam condições para um alto *turnover* de bons profissionais; instalam a lógica de execução de projetos que operam ensimesmados e com diálogo restrito com a estratégia institucional; oprimem a instalação de tecnologias elaboradas de gestão, tal qual a avaliação, tão alardeada, mas de acesso difícil para os que lutam pela conservação cotidiana da organização; bem como constroem a configuração de espaços de aprendizagem organizacional, entre outros desafios que pressionam organizações da sociedade civil brasileira.

É compreensível a preocupação de investidores com o destino final de seus recursos, mas parece contraditório a não observação das necessidades particulares do substrato organizacional que alavanca e sustenta projetos. O isolamento é impossível. O projeto é parte e reflexo de um corpo institucional, sua imagem e semelhança, e para que alcance eficiência, efetividade e eficácia, a mãe, o filho e o espírito santo a adornar o altar dos investido-

---

2. Sublinhamos aqui o substantivo manutenção porque designa o ato de preservar o que já existe, mas não guarda ambições de ampliar, dar densidade e consistência, atributos estes do fortalecimento.

res privados, precisam estar lastreados em terreno sólido, ou seja, numa organização firme. A premissa aqui defendida parece óbvia: sustentar bons projetos exige organizações fortes. O incômodo é que isso exige apoiar o invisível, a vida institucional que opera nas coxias do espetáculo e vive ritmos distintos aos dos projetos, e demanda uma atitude rara quando apenas se buscam as luzes do palco, a foto ao lado das crianças sorrindo ou em abraço com os ribeirinhos amazônicos. Todos querem a música, mas poucos aceitam o *couvert* artístico.

Na concepção que ainda vigora em boa medida, o apoio à gestão de organizações por parte de financiadores articula o investimento em um projeto à participação, praticamente normativa, de lideranças dessas organizações em um conjunto de “capacitações” que devem “melhorar a gestão” ou “profissionalizar” o trabalho. A experiência desta abordagem é múltipla e com resultados distintos, mas ainda mantém o apoio institucional na margem de outras pautas.

Estes argumentos, ainda que amargos, porque temperados de tintas caricaturais, expressam a estrutura dominante que limita ações de fortalecimento institucional em OSCs no país e contextualizam o cenário que permite explicitar a *relevância* do programa Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A. Num ambiente de reconhecidas necessidades para o amadurecimento organizacional da sociedade civil e poucas iniciativas objetivamente orientadas a enfrentar esta questão, o programa Desenvolvimento Institucional emerge como pedra rara ao anunciar seu objetivo de “promover o desenvolvimento institucional de organizações da sociedade civil como estratégia para o desenvolvimento social” e levar para a cena central esta luta fundamental.

Assumir o fortalecimento institucional como prioridade na agenda de investimento social leva o programa Desenvolvimento Institucional a associar-se a adjetivos da família da ousadia, mas seu sentido só pode ser sustentado após uma análise cuidadosa de sua concepção sobre “desenvolvimento institucional” e dos resultados concretos que fora capaz de produzir por meio da articulação de um amplo conjunto de estratégias.

O risco instalado em processos que buscam ampliar a consistência organizacional está na simplificação desta questão e na produção de intervenções de manual, prescritivas do *step by step* e aprisionadas exclusivamente em ferramentas de gestão. Ainda que fundamentais na operação institucional, a abordagem restrita à instrumentalização gerencial opera como força alienante da natureza política do conceito de “desenvolvimento

institucional” que se encontra filiado a uma matriz que saúda processos de transformação coletiva. Neste sentido, a atuação com desenvolvimento ou fortalecimento organizacional exige conjugar duas razões: a técnica e a política.

A concepção expressa no referencial técnico do programa apresenta múltiplas dimensões na definição de uma organização, abarca a esfera individual, onde o sujeito é o centro, coletivos que configuram a vida interna, redes locais com as quais esses grupos se articulam, bem como o território dos marcos legais e forças similares que incidem sobre as causas de interesse da organização. Com esta perspectiva, o programa Desenvolvimento Institucional assume uma leitura política da dinâmica organizacional, compreende a complexidade dos fenômenos que moldam sua capacidade e assume o desafio de neles intervir.

Que este programa inspire novos movimentos nesta direção.



## METODOLOGIA DA AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

A metodologia de avaliação adotada para o programa Desenvolvimento Institucional escapou ao ritual tradicional de construção de perguntas e indicadores *a priori* para depois lançar estratégias de coleta de dados no campo. O primeiro movimento deste processo foi a realização de um estudo exploratório, via entrevistas telefônicas com lideranças das organizações participantes, para conhecer resultados gerais do programa, bem como recolher seus interesses e sugestões para o processo avaliativo. Esta rodada de entrevistas gerou o primeiro conjunto de dados, analisado por meio de oficina de dois dias de duração com a equipe do programa Desenvolvimento Institucional. Nesse encontro foram construídas as primeiras aprendizagens a partir dos resultados apresentados e, finalmente, pactuadas as quatro perguntas que deveriam guiar o processo, já apresentadas neste texto.

A segunda etapa da avaliação envolveu nova rodada de entrevistas telefônicas com as organizações para, por meio de roteiros específicos e orientados pelo estudo exploratório, aprofundar a compreensão dos resultados e das limitações do programa Desenvolvimento Institucional em cada uma das organizações. Com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre a contribuição do programa para as organizações, foram conduzidos três estudos de caso que exigiram visitas de dois dias a cada organização, durante as quais uma diversidade de públicos foi entrevistada.

Concomitantemente a este processo, foram conduzidas entrevistas com todos os gerentes e coordenadores de programas do Instituto C&A, para mapear a influência interna do programa Desenvolvimento Institucional, bem como diálogos com lideranças de três organizações empresariais que atuam com desenvolvimento institucional de seus parceiros.

As informações recolhidas alimentaram a composição de relatórios, que somaram nove ao final desta avaliação, visando gerar insumos contínuos para a equipe gestora do programa ao longo da avaliação, de modo a instrumentalizá-la para tomadas de decisões e de avanços em discussões já em curso. Estes relatórios formaram a base para uma nova oficina com a equipe do Instituto C&A, agora focada em promover novas aprendizagens a partir da avaliação e construir decisões sobre o futuro do programa.



POSFÁCIO

# A AUTONOMIA É A MAIOR RECOMPENSA

Janaina Jatobá



Os aprendizados e as experiências relatados ao longo deste livro reafirmam o inestimável valor da autonomia em todo e qualquer processo de desenvolvimento. Refazer neste exercício os caminhos percorridos pelo programa Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A permitiu, a todos os envolvidos, acompanhar a conquista deste bem, que é prerrogativa para o livre pensar e para a atuação transformadora.

As narrativas contidas nesta publicação trazem importantes depoimentos de integrantes das organizações sociais parceiras, da equipe do Instituto C&A e de consultores que participaram do primeiro ciclo do programa Desenvolvimento Institucional, transcorrido no triênio 2009-2011. São registros que evidenciam o que as avaliações, as escutas e as trocas entre o corpo técnico do programa e as instituições parceiras já indicavam: o apoio estruturado ao desenvolvimento das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) incide diretamente na qualidade de sua ação social e na maneira como elas se posicionam politicamente em seu campo de atuação, concorrendo para uma sociedade civil mais forte e madura.

A coleção de méritos do primeiro ciclo do programa Desenvolvimento Institucional vai ainda além e inclui o feito de tangibilizar, de modo mais contundente, o que o Instituto C&A já praticava e registrava em sua missão de “promover a educação de crianças e adolescentes das comunidades onde a C&A atua, por meio de alianças e do fortalecimento de organizações sociais”.

Com uma proposta técnica elaborada a partir de reflexões prévias sobre o cenário e com experiência acumulada no apoio ao projeto de organizações parceiras, o programa Desenvolvimento Institucional levou o Instituto C&A a aprofundar seus conhecimentos sobre formas de influir no processo de fortalecimento de uma organização social, tal e qual está escrito na missão.

No caminho, foram muitas as experiências vividas, e pontuá-las é insumo para ricas pensatas – especialmente quando celebramos o final de um ciclo. Este é sempre um bom momento para refletir sobre as lições acumuladas e realizar um balanço dos ativos somados ao longo do percurso. As páginas finais deste livro nos parecem, também, um espaço favorável para uma empreitada desta natureza.

Das lições acumuladas, figura entre as mais importantes a reafirmação de que conceitos bem fundamentados são essenciais quando o assunto é promover o desenvolvimento institucional. Durante o primeiro ciclo de apoio, a preocupação com a precisão conceitual muito contribuiu para

orientar o pensamento e para mediar o diálogo entre os diferentes interlocutores envolvidos no programa.

Conforme supúnhamos, também se confirmou a hipótese de que processos relativos ao desenvolvimento institucional precisam acontecer num horizonte de médio e longo prazos para gerarem efeitos significativos. Tal constatação considera o fato de que desenvolvimento institucional implica mudança de cultura organizacional, e isso não acontece da noite para o dia.

Do ponto de vista da estratégia para a seleção das parcerias, a escolha do Instituto C&A em disponibilizar recursos para projetos de desenvolvimento institucional pela via de um edital se mostrou acertada. O procedimento não só garantiu apoio concreto aos processos, como também gerou maior comprometimento das organizações com seus projetos e com os resultados.

Tal retorno pôde ser constatado nas duas frentes em que o programa Desenvolvimento Institucional decidiu se concentrar. De um lado, o programa ofereceu apoio direto para que algumas organizações sociais trabalhassem de modo direto o seu desenvolvimento institucional. É o caso do Projeto de Desenvolvimento Institucional do Observatório de Favelas, relatado no texto “Observatório de Favelas: a construção de si com o outro” (página 126). Em paralelo, o programa também concedeu apoio a organizações sociais promotoras do fortalecimento institucional de outras organizações, como o Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICom), experiência que é tema do texto “Desenvolvimento institucional para desenvolvimento comunitário: o caso do Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICom)” (página 140).

As particularidades no perfil das organizações sociais apoiadas não interferiram no retorno positivo em relação às diretrizes metodológicas adotadas pelo programa. A opção por acompanhar *in loco* e regularmente os processos desenvolvidos em todas as instituições parceiras, por exemplo, estimulou claramente o desenvolvimento das organizações – amparadas por uma troca que ultrapassou, em muito, o mero acompanhamento.

Foi igualmente acertada a determinação de se promover uma gestão dos conhecimentos produzidos pelo programa. Realizada de forma adequada e peça-chave para a implementação deste primeiro ciclo de apoio, a prática de registros acompanhou a implementação de ponta a ponta, sistematizando o aprendizado coletivo e, acima de tudo, possibilitando a difusão do conhecimento gerado.

O desenho do programa permitiu que a produção de conhecimento se alimentasse do resultado de visitas técnicas, das dinâmicas de relaciona-

mento cotidianos entre o Instituto C&A e as organizações parceiras, bem como de discussões presenciais entre as lideranças dos projetos apoiados, que se reuniram periodicamente em uma série de encontros que receberam o nome de Diálogo Ampliado. Tais encontros ganharam grande importância, pois criaram condições para a reflexão conjunta sobre as experiências vivenciadas por cada ente do programa.

Internamente, o apoio ao desenvolvimento institucional das organizações sociais parceiras cooperou para um movimento de desenvolvimento institucional do próprio Instituto C&A, que concluiu em 2013 um processo de replanejamento. Foram revistos, por exemplo, os objetivos estratégicos que orientam a atuação do Instituto C&A e foram estruturadas as políticas de comunicação e de *advocacy*. Todo este esforço conferiu ao Instituto C&A ainda mais força e lastro institucional. Ganhos que permitem e levam a enxergar com mais clareza as possibilidades de atuação no futuro.

Com os pés fincados no chão, na realidade e no trabalho cotidiano das organizações sociais brasileiras que tem como parceiras – e sem se afastar do caminho que o legitima –, o Instituto C&A passa a atuar também em processos de maior amplitude, que buscam incidir sobre o campo sociopolítico das OSCs brasileiras.

Nosso olhar passa a abarcar ações que visam consolidar espaços de formulação de políticas públicas, articulação e diálogo, voltados ao fortalecimento e ao próprio desenvolvimento institucional do setor.

Exemplo disso foi o apoio do Instituto C&A para a criação da Plataforma Marco Regulatório, que trabalha para criar uma política de Estado para o desenvolvimento das OSCs, de modo que elas encontrem um ambiente mais favorável para a sua sustentabilidade e atuação como agentes de transformação social.

Outro exemplo é a participação do Instituto C&A na Articulação D3 – Diálogo, Direitos e Democracia, aliança constituída em 2009 por 13 financiadores de projetos sociais. Sua tarefa é envolver representantes de distintos setores em uma estratégia conjunta para fortalecer a sustentabilidade das organizações sociais, bem como para aumentar a influência dessas organizações sobre políticas relacionadas às áreas em que atuam.

Em quatro anos de existência, a Articulação D3 produziu dados qualificados sobre o contexto de sustentabilidade das OSCs de defesa de direitos no Brasil e construiu, com lideranças sociais, governamentais e da iniciativa privada, um conjunto de cenários possíveis para o futuro da sociedade civil brasileira.

Ao trazer as organizações sociais para o primeiro plano, o que frentes de trabalho como a Articulação D3 e a Plataforma Marco Regulatório pretendem é justamente agregar autonomia às OSCs. O Instituto C&A acredita que só uma sociedade civil forte e cujas institucionalidades sejam dotadas de autonomia pode consentir mudanças sociais mais profundas, levantando novas pautas e compromissos para incidir nos espaços públicos e privados, em nome do exercício da democracia e do bem comum. O Instituto C&A, e especificamente o programa Desenvolvimento Institucional, quer participar ativamente desta mudança. Para tanto, propõe uma agenda com ambiciosos desafios.

O primeiro deles é ampliar o reconhecimento, pelas diversas esferas da sociedade, de que as organizações sociais possuem um papel de suma importância para o desenvolvimento do país. Assim, elas são merecedoras de apoio não somente pelos benefícios que trazem na execução de projetos específicos voltados à realização ou defesa de direitos, mas também porque constituem instâncias essenciais de inovação, catalisação e regulação sociais.

O segundo grande desafio da agenda é aumentar a massa crítica sobre a importância do desenvolvimento institucional das organizações sociais, incentivando reflexões sobre a relevância deste tema especialmente entre os investidores sociais privados. Isso poderia atrair novos institutos e fundações para criarem linhas de apoio ao desenvolvimento institucional de organizações sociais no Brasil.

Outro desdobramento esperado é o fomento à cultura de doação no país, esforço que o Instituto C&A pretende encampar junto a outras instituições congêneres, com o objetivo de contribuir com a constituição da sociedade civil que almejamos – forte e autônoma – e de fortalecer a capacidade transformadora do investimento social brasileiro.