



ÁREA DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E COMUNITÁRIO

PROGRAMA DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL Proposta Técnica – Resumo Executivo

Maio 2009

Realização
Instituto C&A

Diretor presidente
Paulo Castro

Assessora de Educação
Alais Ávila

Gerente da área Desenvolvimento Institucional e Comunitário
Janaina Jatobá

Coordenadora dos programas Desenvolvimento Institucional e Redes e Alianças
Cristiane Felix

Gerente da área Educação, Arte e Cultura
Áurea Maria Alencar R. de Oliveira

Coordenadora do programa Prazer em Ler
Ana Dourado

Coordenadora dos programas Educação Infantil e Educação Integral
Priscila Fernandes

Gerente da área Mobilização Social
Carla Sattler

Coordenador do programa Voluntariado
Luiz Covo

Analista de projetos
Solange Martins

Assistentes de programas
Daniela Paiva
Patrícia Souza de Carvalho
Vânia Vital

Consultor do programa Desenvolvimento Institucional
Domingos Armani

Revisão e edição
Beatriz A. Vasconcelos



PROGRAMA DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Proposta Técnica – Resumo Executivo

1. APRESENTAÇÃO

O programa Desenvolvimento Institucional tem como elemento propulsor a missão do Instituto C&A de promover a educação de crianças e adolescentes, entendendo o fortalecimento das organizações, do setor e dos indivíduos como uma das vias para a concretização dessa promoção.

2. DADOS DE CENÁRIO

O resumo executivo do Estudo de Cenário do programa Desenvolvimento Institucional será disponibilizado em breve no site www.institutocea.org.br

3. JUSTIFICATIVA

A prática do Instituto C&A sempre esteve direcionada para o fortalecimento institucional das organizações sociais parceiras. Agora é o momento de estabelecer uma nova configuração programática, a exemplo de todas as outras ações institucionais, estruturadas em programas e projetos. Esta configuração tem em vista melhorar a ação institucional e gerar impactos significativos no campo da educação de crianças e adolescentes, por meio de uma interação mais articulada com as instituições sociais.

4. ABRANGÊNCIA DO PROGRAMA

A escala do programa Desenvolvimento Institucional é nacional, devendo-se aí considerar aspectos do campo sociopolítico que ultrapassam muitas vezes a noção de campo como extensão territorial. Nesse âmbito, situam-se organizações que transcendem a comunidade onde atuam e passam a delinear um perfil de incidência em espaços públicos.

5. PÚBLICO DO PROGRAMA

São duas categorias de organizações elegidas na definição do público do programa, representadas por instituições de naturezas distintas: ONGs, organizações de base comunitária, associações, etc. Nessas categorias de organizações são considerados os seguintes aspectos:

5.1. Organizações que apoiam o desenvolvimento de outras instituições (foco na esfera do setor)

Nestas organizações, a discussão sobre fortalecimento tem como horizonte o contexto territorial ou do setor.

5.2. Organizações que buscam seu próprio desenvolvimento (foco na esfera da organização)

É neste grupo que o Instituto C&A recebe a maior demanda de apoio a projetos de desenvolvimento institucional. As propostas apoiadas devem estar imbuídas de uma visão que aponte para uma integralidade das ações institucionais, de modo a alavancar todas as dimensões fundamentais do desenvolvimento institucional e da sustentabilidade: identidade, ação social, gestão e mobilização de recursos.

O programa busca promover uma dinâmica de transformação interligada, envolvendo quatro campos distintos, tal como demonstrado no diagrama que se segue:



5.3. Critérios de elegibilidade de um projeto (projetos x processos)

Após o cumprimento das exigências formais e documentais, serão selecionadas pelo mérito as propostas que:

- Apresentem potencial de integralidade entre as quatro dimensões fundamentais do desenvolvimento institucional e da sustentabilidade (identidade, ação social, gestão e mobilização de recursos).
- Provenham de organizações com potencial para influenciar seu campo sociopolítico/setor.
- Provenham de organizações com potencial para atuar no nível das políticas públicas.

Além desses requisitos, as organizações deverão manifestar:

- Interesse, compromisso e disponibilidade para interagir com o grupo de organizações.
- Interesse e compromisso de estender as discussões e aspectos trabalhados no programa ao conjunto de atores da organização.
- Interesse e disponibilidade para participar dos processos de aprendizagens (série de encontros Diálogo Ampliado) do programa durante o período da parceria.

5.4. Outras formas de apoiar

Ao buscar capilaridade e incidência na temática, o programa apoia: publicações e pesquisa sobre desenvolvimento institucional; produção de conhecimento em relação às experiências específicas a este campo; apoio a eventos nacionais; apoio a parceiros que atuam estrategicamente em espaços de discussão.

6. PRINCÍPIOS BÁSICOS DO PROGRAMA

- **Perspectiva da Integralidade** – indivíduos e instituições são considerados como parte de um mesmo todo. O processo de desenvolvimento de uma instituição deve ser visto de uma maneira integral, de forma a observar o modo de como as partes interagem no âmbito social, sendo todas elas relevantes para o desenvolvimento institucional.
- **Respeito à Singularidade** – entendida como caráter individual ou singular da instituição, isto é, a forma particular pela qual a instituição se define e se permite ser socialmente identificada – a sua identidade.
- **Capacidade de Transformação** – a transformação está contida na ideia de desenvolvimento. O programa busca, portanto, estimular a capacidade das instituições de promover transformações de forma efetiva e propícia à sua continuidade e à sua ação social.

6.1. Diretrizes do programa

Considerar:

- As organizações como sistemas complexos, dinâmicos e abertos.
- O desenvolvimento como algo que implica uma aprendizagem contínua por parte de todos os envolvidos no processo.
- Que práticas de desenvolvimento implicam no reconhecimento de fragilidades e potencialidades.
- Setor, organizações e indivíduos como instâncias nas quais as transformações ocorrem de maneira integrada.

Valorizar:

- As organizações como protagonistas das transformações sociais.
- O diálogo intersectorial como importante para o desenvolvimento.
- Práticas que aportam para credibilidade e transparência da instituição.

Assegurar:

- O respeito à identidade e ao papel social das instituições.
- Oportunidades para as organizações sociais se desenvolverem e se fortalecerem.

Envolver e articular:

- Distintos atores dentro de uma organização.

Promover:

- Fortalecimento institucional como prática de desenvolvimento social.

7. OBJETIVOS DO PROGRAMA

7.1. Objetivo geral

Apoiar processos e iniciativas que promovam o desenvolvimento institucional de organizações da sociedade civil como estratégia para o desenvolvimento social.

7.2. Objetivos específicos

- a) Fortalecer a capacidade das organizações parceiras de promover seu desenvolvimento institucional com sustentabilidade.
- b) Promover:
 - Práticas de aprendizagem e troca de conhecimento sobre desenvolvimento institucional entre as organizações parceiras.
 - A produção e a difusão de conhecimento sobre desenvolvimento institucional.
- c) Incidir, de forma articulada com diversos atores sociais, em espaços de formulação e debate sobre a temática do desenvolvimento institucional no país.
- d) Fomentar a reflexão do Instituto C&A sobre o desenvolvimento institucional e a sustentabilidade como fatores de desenvolvimento social.

8. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO PROGRAMA

Desenvolvimento institucional é um termo polissêmico: há distintas compreensões: desenvolvimento institucional, fortalecimento, gestão, profissionalização, *capacity building* (desenvolvimento das capacidades de uma organização). No campo social há sempre um movimento em que aspectos institucionais, conceituais e territoriais se entrecruzam com fatores nacionais e internacionais, sociais, políticos e econômicos. Assim, os conceitos sofrem transformações, ajustes, adaptações e não há uma noção única do que seja desenvolvimento institucional.

Numa primeira instância, a noção de desenvolvimento está centrada na ideia de profissionalização. Não é uma noção que se possa descartar, desde que não seja concebida de forma fragmentária. O que se pretende é que a profissionalização possa agir 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 organizações sociais. É nesse âmbito que se coloca o desafio da integralidade.



É nesse sentido que o termo profissionalização dá lugar à noção de desenvolvimento. Esta noção se caracteriza pelo esforço de elaboração conceitual, pela qualidade do diálogo, pela contínua aprendizagem, pela coragem e pelo impulso à ação. Assim, em um processo de desenvolvimento sistêmico, pautado pelo princípio da integralidade, 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 gerencio”.
4. Mobilização de recursos – “como mobilizo os recursos necessários”.

Junto com a noção de desenvolvimento atrela-se uma outra noção substancial que é a de sustentabilidade¹. As organizações buscam meios de dar maior sustentação às ações sociais e de tornar a sua missão e seu projeto institucional duradouros. Sustentabilidade requer equilíbrio entre as três dimensões de uma organização:

- A dimensão sociopolítica, que enfoca os vínculos sociais e políticos que conferem legitimidade e força à organização;
- A dimensão técnico gerencial, referente à qualidade da equipe, do trabalho e do sistema de gestão;
- A dimensão financeira, relativa à mobilização e ao uso de recursos.

9. ABORDAGEM METODOLÓGICA

O programa trabalha com as quatro dimensões fundamentais do desenvolvimento institucional – identidade, ação social, gestão e mobilização de recursos – de forma integrada, no decorrer de todo o processo de apoio às organizações. Tais dimensões também estruturam e orientam os instrumentos de avaliação e acompanhamento.

A operacionalização do programa se dará em cinco momentos:

Momento I – Seleção de projetos

Momento II – Autodiagnóstico

Momento III – Marco zero preliminar

Momento IV – Série de encontros Diálogo Ampliado

Momento V – Marco zero – após as respostas contidas no autodiagnóstico, no marco zero preliminar e no primeiro encontro Diálogo Ampliado, a equipe do programa finalizará a elaboração do marco zero de cada organização.

O apoio a projetos obedece a um ciclo de três anos, porém a renovação da parceria depende de negociações que ocorre ano a ano. Com a finalização dos momentos anteriormente indicados, a cada ano atualiza-se o marco zero. Assim, os momentos I, II e III gerarão, ao final de três anos de apoio, o registro qualitativo e quantitativo da evolução das mudanças em cada organização parceira.

¹Para Domingos Armani, “a sustentabilidade de uma organização é a capacidade para tornar duradouro o valor social de seu projeto político-institucional, o que implica em fortalecer todas as dimensões da sustentabilidade de forma integrada” (2001). Para este mesmo autor, “o desenvolvimento institucional compreende os processos que visam assegurar a realização da missão de uma instituição de forma duradoura”.

9.1. Atividades previstas pelo programa

Ano I (2009)

- 1º encontro Diálogo Ampliado
- Rodada de visitas técnicas às organizações parceiras (assessor/a técnico)
- 2º encontro Diálogo Ampliado

Ano II (2010)

- 1º Encontro Diálogo Ampliado
- Rodada de visitas técnicas às organizações parceiras (assessor/a técnico)
- 2º Encontro Diálogo Ampliado
- Possibilidade de acesso a recursos complementares (Fundo de Desenvolvimento Institucional)

Ano III (2011)

- 1º Encontro Diálogo Ampliado
- Rodada de visitas técnicas às organizações parceiras (assessor/a técnico)
- 2º Encontro Diálogo Ampliado
- Possibilidade de acesso a recursos complementares (Fundo de Desenvolvimento Institucional)
- Finalização do ciclo de apoio à organização parceira

10. RESULTADOS ESPERADOS – CICLO DE TRÊS ANOS

OBJETIVOS	RESULTADOS ESPERADOS SEGUNDO AS DIMENSÕES FUNDAMENTAIS DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (identidade, ação social, gestão e mobilização de recursos)
Fortalecer a capacidade das organizações parceiras para promover o seu desenvolvimento institucional com sustentabilidade.	Organizações parceiras com identidade institucional fortalecida.
	Organizações sociais parceiras com ação social mais qualificada e com maior incidência política.
	Organizações parceiras com processos e sistemas de gestão mais eficazes e eficientes.
	Organizações parceiras com estratégias de mobilização de recursos capazes de fortalecer a sustentabilidade institucional.
Promover práticas de aprendizagem e troca de conhecimento sobre desenvolvimento institucional entre as organizações parceiras.	Iniciativas de intercâmbio e aprendizagem do programa se transformam em fatores estimuladores de mudança nas organizações parceiras.
Promover a produção e a difusão de conhecimento sobre desenvolvimento institucional.	O Instituto C&A produz e difunde, juntamente com outras instituições, conhecimento inovador e relevante na área do desenvolvimento institucional.
Incidir, de forma articulada com diversos atores sociais, em espaços de formulação e debate da agenda do desenvolvimento institucional no país.	A abordagem sistêmica e integrada de desenvolvimento institucional, sustentabilidade e mobilização de recursos amplia a base social da organização e permite ganhar maior projeção e força no setor social como um todo.
Fomentar a reflexão do Instituto C&A sobre o desenvolvimento institucional e a sustentabilidade como fatores de desenvolvimento social.	Os programas do Instituto C&A incorporam a abordagem sistêmica e integrada de desenvolvimento institucional, sustentabilidade e mobilização de recursos.
	Ampliam-se a base de relacionamento do Instituto C&A, por meio de alianças com distintos atores: universidades, centros de pesquisa, ONGs, poder público, institutos e fundações empresariais e empresas.



11. METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DO PROGRAMA

- 1- Construção de um marco zero inicial do desenvolvimento institucional de cada organização parceira com base na classificação dos projetos, no autodiagnóstico e na identificação do nível em que a organização se encontra ao entrar no programa.
- 2- Encontros presenciais promovidos pelo programa.
- 3- Implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional.
- 4- Monitoramento dos resultados obtidos nos projetos apoiados pelo programa.
- 5- Relatórios enviados.
- 6- Visitas técnicas realizadas/relatórios técnicos.
- 7- Produção de conhecimento pelo programa.



BIBLIOGRAFIA

ARMANI, D. O Desenvolvimento Institucional como condição de sustentabilidade das ONGs brasileiras. In: JUNIOR, E.M., ed. **AIDS e sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade civil**. Brasília: MS, 2001. p.17-33.

ARMANI, D. Sustentabilidade: desafio democrático. In: HERMANN, K., ed. **ONGs no Brasil: perfil de um mundo em mudança**. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2003. p.141-152.

ABONG, org. **Um novo marco legal para as ONGs no Brasil: fortalecendo a cidadania e a participação democrática**. São Paulo, Julho 2007. p.80.

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: 14 maio 2009.

INSTITUTO C&A. **Estudos de Cenário**. S.l.: Instituto Fonte, Dezembro 2007.

INSTITUTO C&A. **Estudos de Cenário: fase 2**. S.l.: Instituto Fonte, Julho 2008.

INSTITUTO C&A. **Documento de referência**. [S.l.: s.n.], Agosto 2008.

IBGE/IPEA; ABONG; GIFE. **A rica expressão do associativismo brasileiro**. [S.l.: s.n.], 2008.

IBGE. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil – 2005**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2005/> . Acesso em: 14 maio 2009.