

Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Rever a noção de sustentabilidade de uma OSC

Aprofundar a compreensão da dinâmica de uma OSC

As Organizações da Sociedade Civil (OSCs) têm vivido frequentes desafios para realizar sua missão e sobreviver no mundo, a despeito de continuar existindo problemas sociais que precisam de sua atuação. Um dos termos mais em pauta neste setor, frente a esse contexto, é “sustentabilidade”. Este texto propõe um enfoque sobre os campos de força que constituem as organizações da sociedade civil e alguns elementos que podem ajudar os gestores a lidar com estes campos, a fim de nutrir a sustentabilidade da organização.

Olhar sob a ótica do modelo trevo

Iniciativas sociais, normalmente, surgem quando uma pessoa ou um grupo de pessoas percebe algum problema, desequilíbrio, alguma situação na sociedade que lhe incomoda e mobiliza, para o qual identifica ser capaz de dar algum tipo de resposta: o atendimento a uma necessidade, a luta por direitos, a sensibilização de outros para uma dada situação etc. Quando alguém toma a iniciativa de fazer algo pela melhoria das condições de vida de outros, inicia-se uma prestação de serviços voltada a necessidades de algum público da sociedade.

Toda OSC tem seu “público-alvo”: crianças, adolescentes, adultos, idosos, pessoas com necessidades especiais, moradores de rua, entre outros. OSCs existem, portanto, para tratar de questões da sociedade, para construir uma nova sociedade, antecipar problemas, preparar e conduzir o mundo para novos patamares de consciência e convivência, porque carências, “injustiças”, desequilíbrios, conflitos ou paradoxos podem afetar a qualidade de vida no presente e no futuro. Um líder de uma iniciativa social se ocupa, direta e diariamente, com a **sociedade**.

Desta relação entre a leitura das necessidades da sociedade e as respostas que se dá na forma de **serviços**, vai-se configurando a missão, o **direcionamento** da OSC.

A iniciativa cresce à medida que vai, naturalmente, agregando pessoas que se identificam com a proposta e querem colaborar - funcionários, voluntários, apoiadores - reunindo **recursos** que alimentam o trabalho.

O campo “**pessoas**”, no modelo trevo, envolve a criati-

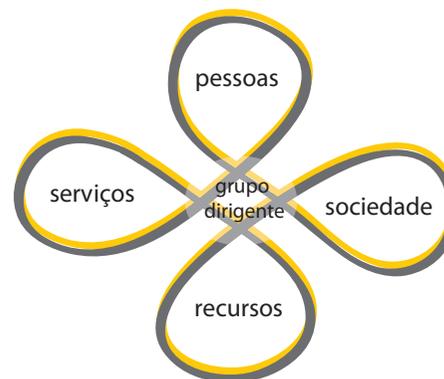
vidade, o potencial, a experiência, o conhecimento, a maturidade da organização. Estão também os conflitos, as relações, as amizades, o “clima” entre as pessoas, a equipe, a liderança, as disputas de poder. O desenvolvimento de uma iniciativa guarda estreita relação com o desenvolvimento das pessoas que dela fazem parte. É por meio das pessoas que ocorre o aprendizado da organização. É pelas pessoas que a OSC cresce, muda, evolui, se transforma.

No campo “**recursos**” estão incluídos: prédios, carros, computadores, dinheiro, insumos, equipamentos, material didático e tudo aquilo que vai ser utilizado, consumido ou repassado para a sociedade na prestação de serviços da OSC. Os recursos funcionam como infraestrutura, base para que a organização atue na sociedade e alcance o que se propõe.

Para garantir o fluxo desta operação é necessário um núcleo dirigente, um **grupo gestor**. As pessoas que “carregam” uma organização e que ocupam o papel de líderes (sejam diretores, conselheiros, superintendente, presidente, coordenadores, gerentes) estão no centro de tudo. Elas têm a responsabilidade de zelar pelo movimento e pelo equilíbrio orgânico do todo, de tal forma que a OSC possa conseguir o melhor resultado possível para a sociedade.

Inspirado por outros autores, SILVA¹ desenvolveu o modelo trevo, que expressa uma maneira de observar os campos de forças atuantes em uma OSC.

Toda OSC é produto da interação e do equilíbrio entre pelo menos cinco grandes “campos de força”:



A configuração final desta interação é produto da atuação humana, mais ou menos consciente, que ocorre no dia a dia.

Estabelecer relações entre os campos

Na prática, esses “campos” interagem e se influenciam mútua e continuamente. O que ocorre entre esses campos é o que dá vida à organização. As relações entre esses campos são permeadas de tensões, tais quais as relações entre ossos e músculos do corpo, cujas tensões são fundamentais para garantir tônus muscular e vitalidade ao organismo.

A arte da gestão consiste em equilibrar continuamente essas relações, consciente de que as tensões podem ser saudáveis à vida institucional.

A RELAÇÃO ENTRE SOCIEDADE E SERVIÇOS

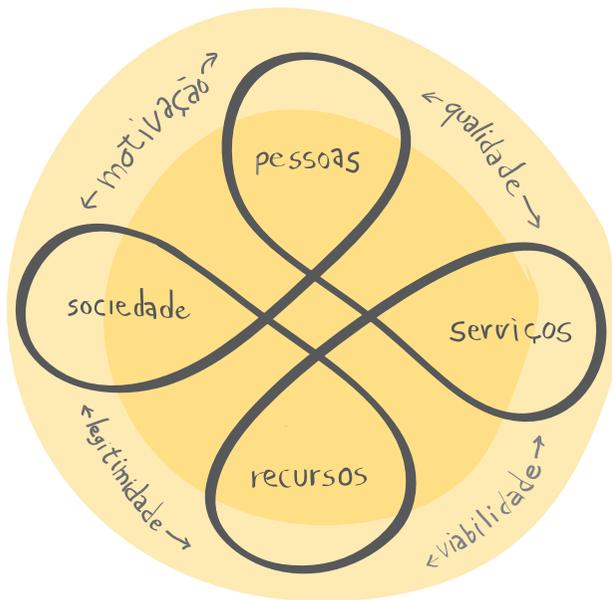
A relação entre sociedade e serviços define a direção, o sentido, a missão, o foco que a organização assume. O importante é perceber que, para definir os serviços, os projetos, é preciso levar em conta tanto aquilo que se quer e sabe fazer, quanto aquilo que é necessário e importante fazer. Se essa relação for adequada, bem desenhada, consciente, a chance de fazer diferença no mundo é bem maior. O direcionamento da OSC tem que ser revisto, repensado periodicamente, pois as expectativas das pessoas e a sociedade mudam constantemente: estão em movimento.

Essa relação entre os Serviços e a Sociedade é chamada de “função primária” da OSC. É por causa dela que as pessoas doam dinheiro - para que a organização faça aquilo que elas próprias não podem, mas gostariam que fosse feito. Por isso, pode-se dizer que o dinheiro de doação não é um dinheiro da OSC - ela simplesmente administra esse dinheiro e o transforma em serviços. Muitos investidores, ao analisar projetos, perguntam qual é a missão, quais são as prioridades da organização, para checar se este rumo está coerente com seus próprios objetivos e programas.

A RELAÇÃO ENTRE RECURSOS E PESSOAS

Para seguir na direção desejada e produzir os resultados esperados, não basta só saber o que fazer, é preciso saber se a OSC está capacitada para atender essas necessidades. A relação entre os campos Recursos e Pessoas define a capacidade da organização, “o tamanho das próprias pernas”. O que a organização já dispõe de talentos e sua infraestrutura determina o que ela é capaz de fazer.

As instituições doadoras, ao analisar projetos, devem verificar se a ideia é boa e meritória e verificar se a OSC proponente tem capacidade de realizar aquilo que se propõe. O equilíbrio entre estes dois campos é importante: uma infraestrutura nova e moderna pode ser sem sentido se não existe pessoal preparado para operá-la.



A RELAÇÃO ENTRE PESSOAS E SERVIÇOS

A relação entre pessoas e serviços está relacionada à qualidade.

Pais que vão colocar os filhos na escola procuram conhecer os professores, bem como a linha da escola. É uma escola tradicional? Ou construtivista? Quem serão os professores, há quanto tempo dão aula, como se relacionam com as crianças, que linguagem é utilizada? Estes pais estão interessados na qualidade da educação de seus filhos.

Na organização, tanto os talentos e capacidades que as pessoas têm quanto a forma com que os trabalhos estão organizados determinam a qualidade dos serviços. No dia a dia, os problemas se manifestam, tais quais: improvisações, desperdício de tempo e recursos, poucos resultados, erros frequentes, sobrecarga, insatisfação do público-alvo, retrabalho. Quem já foi mal atendido num pronto-socorro sabe o que está sendo dito. Uma das pessoas com os maiores talentos de uma creche, por exemplo, estava com 90% do tempo comprometido em tarefas burocráticas, deixando de fazer aquilo que fazia melhor, cuidar das crianças.

A RELAÇÃO ENTRE PESSOAS E SOCIEDADE

O que significa essa relação entre as pessoas e a sociedade? Significa o comprometimento com a causa, a vinculação das pessoas com a mudança que desejam ver na sociedade, o que também implica em autorrealização, um jeito de retribuir algo que se recebeu...

Essa relação entre as pessoas e a sociedade diz respeito à motivação e ao engajamento, ou como as pessoas se vinculam ao papel social da organização. As pessoas podem ter diferentes relações, em momentos diferentes, mas essa motivação é muito importante como força propulsora, portanto, precisa ser respeitada, reconhecida e nutrida. A motivação pode ajudar a superar crises, a persistir nas adversidades, a enfrentar situações difíceis. Ela mobiliza criatividade e vontade.

A RELAÇÃO ENTRE RECURSOS E SERVIÇOS

A relação entre recursos e serviços diz respeito à viabilidade.

Muitas organizações buscam recursos inspiradas por projetos de construção de grandes obras físicas, sem buscar

recursos proporcionais para ocupar e manter estas instalações, ou mesmo sem pensar em que estratégias terão para sustentar os serviços. É preciso haver uma adequação entre os recursos que a organização tem e os serviços que presta. Tanto a quantidade, como a qualidade de recursos, influencia o que a OSC pode fazer, o serviço que pode prestar na comunidade, os grupos que pode ajudar, a frequência dessa ajuda e daí por diante. Não adianta querer fazer muitas coisas ao mesmo tempo. É preciso verificar quanto e o que se tem de recursos, além do que se pode captar.

A RELAÇÃO ENTRE SOCIEDADE E RECURSOS

Nas organizações sem fins lucrativos, normalmente os recursos provêm de repasse de impostos pelo governo, venda de produtos e serviços ou doações. Compreender o gesto de doação é fundamental para uma OSC. As pessoas doam dinheiro para a OSC social por vários motivos, mas essencialmente porque acham importante que algo mude na sociedade. Doar é um gesto de reconhecimento e amor.

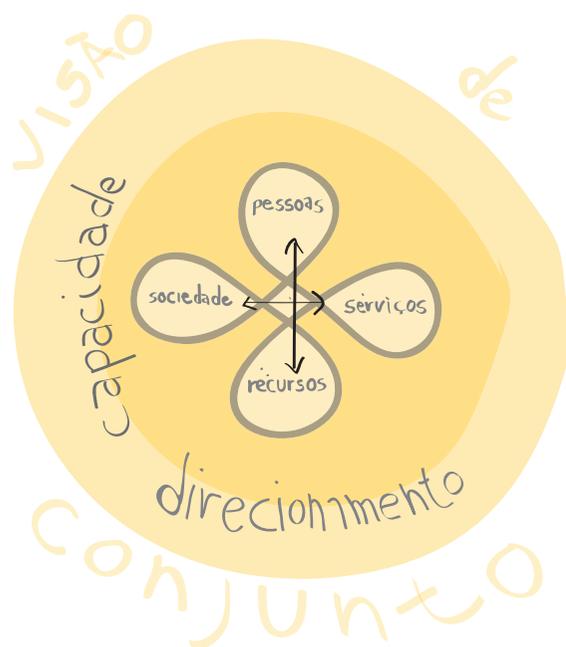
A relação entre sociedade e recursos define a legitimidade daquela iniciativa na sociedade, numa determinada comunidade. Legítimo, no dicionário, tem o sentido de válido. Essa relação é indicadora do quanto a iniciativa está sendo válida para a sociedade. De uma forma ou de outra, em longo prazo, os recursos da OSC vêm da própria sociedade. Repassar recursos para a organização é uma forma, senão a principal, de a sociedade reconhecer esta instituição.

Pode-se extrair daí duas dicas importantes. A primeira: é preciso saber comunicar o que se faz. A sociedade só repassará recursos se souber que a organização existe e o que faz. A segunda: é fundamental conhecer o que a sociedade “quer”, para o que ela quer doar. São dois pontos de partida para o processo de mobilização de recursos.

A RELAÇÃO CENTRO-PERIFERIA

Não existe um centro sem existir uma periferia. Em toda OSC existe uma sétima relação, determinada pela

dinâmica centro-periferia. No cerne de toda organização social existe um grupo “carregador” e dirigente. E no seu entorno existem diversos grupos de interesse, tanto interna como externamente à OSC, como, por exemplo, o conjunto de doadores, os funcionários remunerados, a comunidade de pais etc. A relação entre os grupos dirigentes e os grupos de interesse diz respeito ao fenômeno da governança.



A maneira como é estabelecida a governança tem implicações para o futuro de qualquer organização. Num caso extremo, pode-se imaginar uma organização em que existe um grupo fundador tão forte que a torna impermeável aos interesses de outros grupos - cedo ou tarde as consequências disso serão sentidas. Em outro extremo, a liderança dirigente pode ser tão fraca que a organização, de certa maneira, perde a personalidade e fica “vagando” à mercê das ofertas e demandas dos grupos externos.

O que garante a sustentabilidade de uma iniciativa?

No dicionário, sustentabilidade é a habilidade de sustentar ou suportar uma ou mais condições, exibida por algo ou alguém. É uma característica ou condição de um processo ou de um sistema que permite a sua permanência, em certo nível, por um determinado prazo. Ultimamente, este conceito tornou-se um princípio segundo o qual o uso dos recursos naturais, para a satisfação de necessidades presentes, não pode comprometer a satisfação das necessidades das gerações futuras, o que demandou o vínculo com a sustentabilidade em longo prazo, um “longo prazo” de termo indefinido, em princípio.

O termo “sustentável” provém do latim, *sustinere* (sustentar, aguentar, suportar, agarrar, segurar, defender, favorecer, apoiar, conservar, cuidar)².

Sustentabilidade, então, abrange uma ideia mais ampla do que a mera sustentação financeira, por englobar a habilidade de sustentar diversas condições. É possível dizer, de modo muito simplificado, que sustentabilidade envolve o equilíbrio e o desenvolvimento dos cinco campos e as relações descritas anteriormente. Sustentabilidade diz respeito à capacidade da organização cumprir aquilo que se propõe em longo prazo. Essencialmente, sustentabilidade pode ser entendida como a capacidade de se autorrenovar: renovar o direcionamento, a qualidade, a motivação, a viabilidade, a capacidade, a legitimidade e a governança da organização. Renovar num sentido amplo, não no sentido restrito de substituir - renovar no sentido de trazer algo novo e recriar.

Sustentabilidade diz respeito à:

- Organização ser capaz de renovar periodicamente a sua leitura da realidade, a análise da causa que defende, a forma como vem movendo os públicos que atende e as necessidades de desenvolvimento desses públicos.
- Capacidade de avaliar periodicamente os serviços que realiza, investigando os frutos do seu trabalho na sociedade: os resultados perceptíveis e concretos junto aos públicos com quem interage.

- Capacidade de a OSC acompanhar e nutrir o desenvolvimento das pessoas que a compõem, de modo que o desenvolvimento e empoderamento de seus integrantes resultem no desenvolvimento e empoderamento da própria organização.
- Capacidade de utilizar seus recursos de modo saudável e consciente, revendo continuamente o uso e a aplicação dos recursos e lidando com estas informações com transparência, de modo a construir consciência de seu trabalho junto às fontes de recursos que a provêm e à sociedade em geral, para que ela nutra o seu trabalho.
- Organização ser capaz de manter diálogos vivos e robustos com os diferentes públicos de interesse ao seu redor, internos e externos, de modo a renovar as percepções, as relações e as práticas de todos os envolvidos.
- Organização ser capaz de se reconhecer como parte de sistemas maiores, a redes de atores que interagem com objetivos comuns, seja por razões geográficas, políticas, técnicas, culturais etc., participando ativa e criticamente desses meios.

Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Esta Coleção é composta por 50 folhetos com variados temas de apoio à gestão de Organizações da Sociedade Civil. Foi preparada pela equipe do Instituto Fonte e lançada em agosto de 2012. Está disponível de forma gratuita no site: www.institutofonte.org.br.

Esta publicação é parte dos materiais e atividades desenvolvidos no projeto “Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil” que tem o objetivo de potencializar os resultados e impactos positivos gerados pelos projetos desenvolvidos por essas organizações, qualificando seus gestores em temas que envolvem desde a elaboração de projetos à prestação de contas, visando contribuir para gerar resultados que assegurem os direitos de crianças, adolescentes e jovens brasileiros, público-alvo dessas organizações, sobretudo aqueles em situação de vulnerabilidade.

O(s) autor(es) é(são) responsável(is) pela escolha e apresentação dos fatos contidos neste livro, bem como pelas opiniões nele expressas, que não são necessariamente as da UNESCO, nem comprometem a Organização. As indicações de nomes e a apresentação do material ao longo deste livro não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, tampouco a delimitação de suas fronteiras ou limites.

Esclarecimento: a UNESCO mantém, no cerne de suas prioridades, a promoção da igualdade de gênero, em todas suas atividades e ações. Devido à especificidade da língua portuguesa, adotam-se, nesta publicação, os termos no gênero masculino, para facilitar a leitura, considerando as inúmeras menções ao longo do texto. Assim, embora alguns termos sejam grafados no masculino, eles referem-se igualmente ao gênero feminino.

Coordenação geral: Flora Lovato | Coordenação técnica: Antonio Luiz de Paula e Silva

Equipe responsável: Alexandre Randi, Ana Bianca Biglione, Antonio Luiz de Paula e Silva, Arnaldo Motta, Flora Lovato, Gladys Cristina Di Cianni, Helena Rondon, Joana Lee Ribeiro Mortari, Lafayette Parreira Duarte, Luciana Petean, Madelene Barboza, Mariangela de Paiva Oliveira, Marina Magalhães Carneiro de Oliveira, Martina Rillo Otero e Sebastião Luiz de Souza Guerra.

Revisão ortográfica: Gladys Cristina Di Cianni | Ilustrações: Lia Nasser | Design: Disco Design

www.institutofonte.org.br



CRINÇA
ESPERANÇA

Um projeto

Em parceria com a



Organização
das Organizações
para a Educação,
e Cultura e Cultura

PROGRAMA
PETROBRAS
DESENVOLVIMENTO
& CIDADANIA

BR PETROBRAS

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA