

Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Estudo de caso: cuidar da governança de uma OSC

.2

Favorecer uma governança saudável

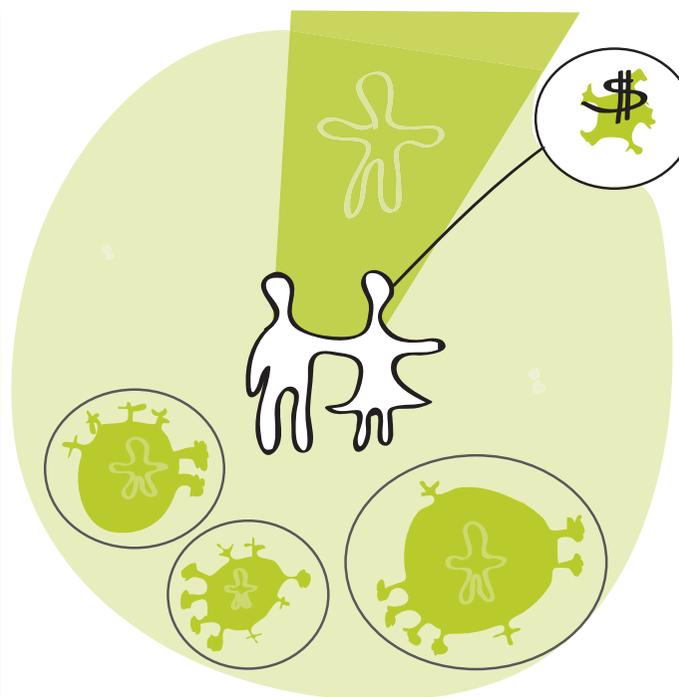
O Núcleo Zeus de Estudos foi criado para o desenvolvimento do ser humano e da sua ação no mundo; é um espaço situado em ambiente aprazível, em meio à natureza e conta com uma estrutura flexível para a realização de cursos, seminários e treinamentos de curta e longa duração.

Hoje, conforme consta no seu site na Internet, o Núcleo Zeus oferece:

- 30 quartos com vista para a Mata Atlântica - além de sala de estar com lareira, refeitório, ateliês, sala de palestras, salão para vivências, salas de apoio, varandas e deck, anfiteatro ao ar livre, trilhas para caminhada, quadra de peteca, extensa área ajardinada, redes para descanso, lojinha de artesanato e produtos naturais, anexo de lazer com forno e fogão à lenha, horta orgânica, água de mina e cardápio variado;
- Acolhimento, aconchego e ritmo - para proporcionar concentração, encontro, aprendizado e crescimento;
- Suporte, assessoria e flexibilidade - quanto à organização, alimentação, transporte e hospedagem.

O Núcleo Zeus está localizado na zona sul da cidade de São Paulo, numa área de proteção aos mananciais da represa de Guarapiranga. Essa área foi doada há cerca de 25 anos por um casal de São Paulo (considerado fundador do Núcleo Zeus) para uma Associação Beneficente fundada pelo mesmo casal como uma entidade filantrópica; esta, por muitos anos, manteve o Núcleo Zeus para que este fosse um centro de formação de profissionais e para organização de cursos nas áreas de Terapia Alternativa, Medicina Alternativa, Farmácia Alternativa, Formação Biográfica e Ecologia Social. São cinco, portanto, os movimentos que nasceram no seio deste Núcleo, inspirados numa visão filosófica alternativa do ser humano.

Com o passar dos anos, estes “movimentos-filhos” se expandiram e lentamente adquiriram capacidade para trilhar seus próprios caminhos de desenvolvimento;



com seu crescimento, houve necessidade de se institucionalizarem, levando ao surgimento de associações ligadas a cada um destes movimentos, que se diferenciaram claramente entre si. Três deles se distanciaram do Núcleo Zeus e os outros dois, apesar de assumirem personalidade jurídica própria, decidiram manter o Núcleo Zeus como sendo “a sua casa”, simbolicamente.

Por muitos anos, a Associação Beneficente escolhia a “mãe” ou “pai” da casa, como chamavam a pessoa encarregada de gerenciar o dia a dia do Núcleo Zeus. A receita obtida com os cursos era limitada e insuficiente para cobrir todos os custos de operação do espaço, pois os clientes se resumiam a um pequeno e restrito grupo de pessoas e iniciativas. O Núcleo Zeus só se mantinha funcionando porque os investimentos da Associação Beneficente - na verdade, uma verdadeira mantenedora - eram constantes e volumosos.

Com pouco mais de dez anos de vida, essa entida-

de mantenedora reviu seus objetivos, programas e prioridades, decidindo que era necessário “cortar o cordão umbilical” em relação ao Núcleo Zeus. Com isso, a iniciativa quase fechou suas portas. O Núcleo Zeus, com as pessoas que nele trabalham se sentindo órfãs e atordoadas, seguindo sugestão do executivo da mantenedora, convidou dois “movimentos-filhos” para assumirem o comando do espaço. Na prática, pouco aconteceu e o Núcleo começou a conviver com preocupante desequilíbrio entre receitas e despesas.

Dois anos depois, após várias idas e vindas, um novo grupo de pessoas ligadas aos movimentos e com fortes ligações afetivas com o espaço, acreditando na sua importância para o mundo, assumiu o comando do Núcleo, ao mesmo tempo em que oficialmente foi criada a Sociedade Zeus como uma instituição sem fins lucrativos de caráter cultural, institucionalizando-se, assim, o Núcleo que até então não tinha personalidade jurídica própria. A Sociedade foi fundada, portanto, por representantes dos “movimentos-filhos”, que ocuparam o seu Conselho. Neste momento, a mantenedora cedeu o patrimônio em regime de comodato à instituição.

Iniciou-se uma nova gestão, mas o Núcleo prosseguiu funcionando praticamente da mesma forma, ainda voltado para os mesmos movimentos originais. O espaço operava com baixos índices de ocupação e seguidos déficits financeiros mensais se acumulavam. A situação chegou ao seu limite extremo - com endividamento crescente, a manutenção do espaço ficou precária, os funcionários recebiam baixos salários e a qualidade do serviço caiu.

A Associação Beneficente era, então, seguidamente procurada para fazer “investimentos” no Núcleo que, após cerca de dois anos, sugeriu a contratação de um novo gestor, o que acabou sendo considerado. Um novo gestor, então, foi contratado com apoio do Conselho. Ele chegou com muita energia e ideias novas - inicia-se um processo de mudança no Núcleo Zeus.

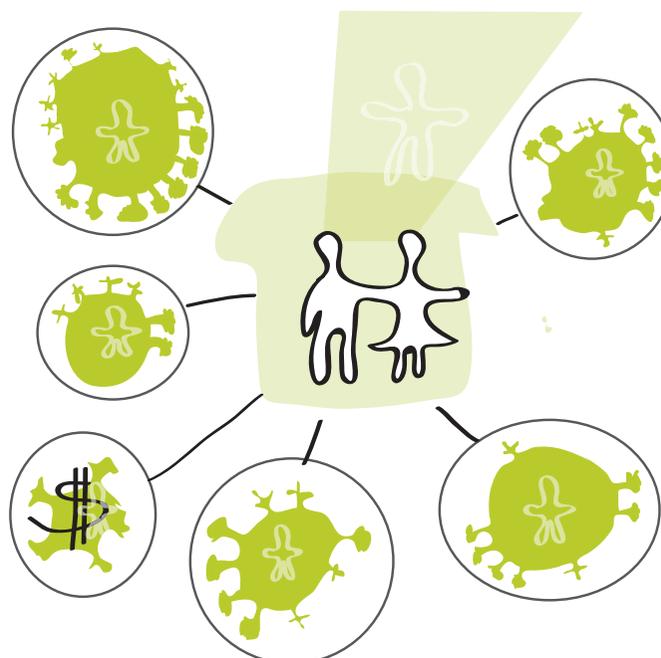
Muito bem formado, conhecedor dos princípios filosófi-

cos presentes nas raízes do Núcleo Zeus, com os quais tomou contato em cursos feitos no exterior, o novo gestor se ocupou, primeiro, em ouvir as pessoas que mais se interessavam e manifestavam preocupação e apreço pelo espaço e pelo espírito do Núcleo Zeus. Acatando ferrenhamente a sugestão de um hóspede tradicional e muito vinculado à missão da organização, este novo gestor propõe ao Conselho que o Núcleo “se abra para o mundo” - ele se dispõe, perante a nova gestão, a assumir o desafio de gerenciar o Núcleo Zeus, na certeza que “o mundo tem necessidade de um espaço como este”.

Este novo direcionamento, entretanto, causa tensões no Conselho da Sociedade Zeus e uma parte do grupo se desligou por não concordar com ele. Ao mesmo tempo, inseguras e corajosas, as pessoas que ficaram no Conselho consideravam que outra relação jurídica seria necessária para dar conta desta nova fase e para reduzir os riscos financeiros da atividade. É criada, nesse momento, uma empresa de prestação de serviços que se encarregaria da gestão operacional do Núcleo Zeus - os funcionários antigos foram demitidos e parte deles foi readmitida nesta empresa - a Convir, à qual o novo gestor também se associou -, sob os ideais da gestão participativa. A Sociedade Zeus passou a não ter mais nenhum funcionário registrado em seu nome.

Motivados pelo carisma do novo gestor e pela nova filosofia de gestão, novos clientes apareceram e o Núcleo ganhou vitalidade. Com os novos clientes, ficou evidente que as instalações precisavam ser reformadas e adaptadas para atender às novas demandas, o que foi feito graças à injeção de recursos de doações do exterior.

Novos membros se juntaram ao Conselho da Sociedade Zeus, que dava bastante atenção ao novo gestor - com eles, o novo direcionamento começou a tomar contornos mais claros. O grupo trabalhava intensamente em conjunto no planejamento estratégico e no aprimoramento dos controles operacionais, buscando tornar a iniciativa viável e independente financeiramente. Muita



conversa ocorreu sobre quem eram os clientes da entidade, que tipo de papel a entidade tinha na sociedade e quais serviços eram importantes de serem oferecidos. Fruto de toda essa conversa e revisão, uma nova missão foi formulada - a nova missão do Núcleo Zeus passou a ser “Propiciar um ambiente de acolhimento e aconchego para favorecer o encontro, o convívio e o aprendizado.”

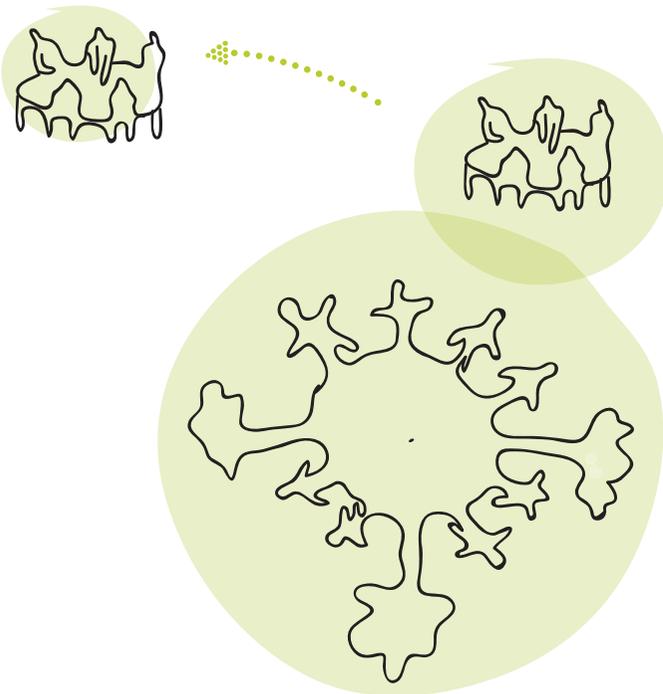
Apesar de serem raros os esforços de comunicação, a instituição passou a ser procurada por uma infinidade de novos clientes. Sob a dedicada supervisão do novo gestor, as condições que o espaço oferecia e a qualidade dos serviços prestados atingiam, emocionalmente, boa parte dos clientes que por lá passavam, tornando-se, eles mesmos, os “garotos-propaganda” do Núcleo Zeus. Conforme expressa o gestor, “o que antes era um conceito ensinado nos cursos, mas que não vivia na organização, agora é vivo na prática diária e acontece de fato.”

A taxa de ocupação, crucial para um empreendimento

desta natureza, que antes era baixíssima, se inverteu e o espaço começou a ter os finais de semana praticamente tomados durante o ano todo. Os grupos que o utilizavam, de um lado, eram todos relacionados, de alguma forma, ao desenvolvimento humano e social; por outro lado, eram absolutamente diversificados em termos de filosofia, método, área geográfica, forma jurídica e público-alvo. Os clientes se sentiam parceiros da iniciativa. A receita cresceu e, com isso, o resultado operacional saiu do vermelho.

Seguindo diretrizes estabelecidas no planejamento estratégico, um projeto, desenhado com metas claras, serviu como veículo para restabelecer a conexão com a entidade mantenedora que, assumindo um nítido posicionamento de confiança, decidiu fazer novos investimentos na modernização do patrimônio (que ainda é seu), fundamental para os planos da instituição.

Asseguradas pela atuação pessoal do gestor, as relações com os clientes tornaram-se boas e calorosas e a tarefa operacional se desenvolveu bem. Enquanto isso, porém, os processos administrativos, jurídicos e de sucessão foram deixados em segundo plano, dando origem a novas preocupações. Vagarosamente, as relações entre gestor, colaboradores e Conselho ficaram superficiais, amadoras e patronais, por várias razões. “A mudança não foi tão difícil, difícil é sustentá-la”, diz o novo gestor. Insinua-se sombras, nominadas como centralização, personalismo, dependência, dormência e acomodação. Vários conselheiros antigos se retiraram, por acharem que já haviam cumprido seu papel e por necessidade pessoal de se dedicar a outras coisas. Um novo grupo de pessoas foi escolhido, após várias reuniões, e cuidadosamente convidado a compor um novo conselho. Um a um, os novos conselheiros assumiram seu novo papel e os antigos se afastaram - desta vez, o novo gestor acolheu os novos conselheiros que, entretanto, não desenvolveram o mesmo vínculo afetivo com a instituição...



ROTEIRO PARA REFLEXÃO

Após ler alguns dos textos desta coleção, junte um grupo de pessoas interessadas em discutir e aprender, usando um estudo de caso. Convide as pessoas a lerem a história do Núcleo Zeus individualmente ou em conjunto e fazerem as suas anotações preliminares. Em seguida, facilite a reflexão considerando as seguintes questões:

1. POR QUAIS ESTÁGIOS OU FASES A ORGANIZAÇÃO PASSOU? O QUE FOI TÍPICO EM CADA FASE? COMO CADA FASE PREPAROU A ETAPA SEGUINTE?
2. QUEM EXERCEU LIDERANÇA NOS DIFERENTES MOMENTOS? QUAL FOI A BASE DA SUA AUTORIDADE? QUEM EXERCIA INFLUÊNCIA SEM ESTAR NO GOVERNO DA INSTITUIÇÃO? COMO?

3. O QUE TENDE A ACONTECER NA PRÓXIMA FASE? O QUE PODE SER UM PASSO ADIANTE NO DESENVOLVIMENTO DO NÚCLEO ZEUS? O QUE TENDE SER UM RETROCESSO? O QUE TENDE A APROFUNDAR UMA CRISE? POR QUÊ? QUE CUIDADOS DEVEM SER TOMADOS PELOS GRUPOS DIRIGENTES AGORA?
4. O QUE ACONTECE NESTE CASO QUE PODE ACONTECER EM OUTRAS INSTITUIÇÕES? QUE TIPOS DE POSTURAS E AÇÕES TENDEM A SER POSITIVAS? POR QUÊ?
5. O QUE NESTE CASO ESTÁ RELACIONADO COM A REALIDADE DA SUA INSTITUIÇÃO? QUE LIÇÕES VOCÊ PODE EXTRAIR PARA A REALIDADE QUE VOCÊ CONHECE BEM?

Caso queira compartilhar as suas conclusões e questões com a equipe do Instituto Fonte, basta escrever uma mensagem para contato@institutofonte.org.br

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



**CRISIS
ESPERANÇA**

Um projeto

Em parceria com a



Organização
das Nações Unidas
para a Educação,
a Ciência e a Cultura

PROGRAMA
PETROBRAS
DESENVOLVIMENTO
& CIDADANIA

BR **PETROBRAS**

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA