

Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil



Desenvolver novas maneiras
de lidar com o dinheiro

.5

Fazer uso inteligente do que se tem à disposição

A gestão financeira de uma OSC é uma das tarefas essenciais de seus gestores e envolve decisões sobre o uso dos recursos e a prestação de contas à sociedade. Geralmente uma ou duas pessoas apenas são responsáveis pela gestão financeira numa organização e isto aumenta o peso da carga (de trabalho e de responsabilidade), ao mesmo tempo em que distancia a gestão financeira do resto da organização. Normalmente, a gestão financeira é encarada como uma tarefa técnica, pouco ligada à missão da organização, mas é justamente quando lida com recursos, e com a falta deles, que a organização vive o confronto entre o desejado e o possível. Quando planeja seu orçamento, a aplicação dos recursos em suas atividades e executa a gestão no dia a dia, a missão da organização é trazida para o concreto. O dinheiro, o tempo, as possibilidades e os limites tornam-se muito visíveis e reais.



Muitas OSCs, apesar de colocarem todas as suas forças para trazer algo novo e valioso para a sociedade, encontram-se em estado de frustração e de insegurança quando o assunto é sobre finanças. Para superar estes desafios, é

necessário desenvolver novos modos de compreender e de lidar com o dinheiro, de maneira que possam ser acessíveis a todos os envolvidos e que libertem da paralisia e do sentimento de desamparo que sempre surge ao redor deste tema.

A gestão financeira faz parte da implantação da missão de uma organização e está intimamente ligada às outras áreas de gestão e às relações estabelecidas tanto dentro da organização como com a sociedade.

Identificar hábitos estabelecidos

Todas as OSCs já passaram por situações em que se misturam a falta de dinheiro no final do mês, as tentativas de captar recursos sem conseguir ver novas possibilidades, ao mesmo tempo em que novas pessoas buscam o serviço da organização ou a necessária reforma das instalações. Frente a tantos limites e dificuldades de um lado e a tantos sonhos e necessidades de outro, é natural sentir-se compelido a uma dedicação ainda maior e, com mais e mais convicção, realizar as ações “necessárias” para a evolução da organização. A equipe trabalha cada vez mais, dedicando-se a atender a todas as necessidades. O gestor financeiro e o coordenador correm para “apagar os incêndios” e, mesmo assim, as coisas parecem não mudar e a frustração continua.

TRAZER MUDANÇAS NA GESTÃO FINANCEIRA DE UMA OSC REQUER CONSCIÊNCIA, CORAGEM DE SE CONFRONTAR COM VELHOS PADRÕES E CRIATIVIDADE PARA CONSTRUIR NOVOS JEITOS DE LIDAR COM O DINHEIRO.

Nestes casos, o paradoxo pode ser justamente este: quanto maior o empenho, mais profundamente repetido é o comportamento “de sempre” - o que, paradoxalmente, pode determinar a continuidade ou o aprofundamento das mesmas dificuldades. Ou seja, mesmo achando que estamos fazendo todo o possível para resolver a situação, na verdade podemos estar repetindo um padrão, sem saber. Como superar esse paradoxo? Primeiro, é preciso reconhecê-lo. Um bom primeiro passo pode ser identificar com clareza que hábitos são esses que se repetem há um bom tempo. *Por que o dinheiro nunca parece ser sufi-*

ciente? Para isso, pode ajudar refletir sobre a prática da organização: *o que ela faz e como ela faz?*

Junto com a equipe, identifique várias situações em que vocês viveram dificuldades ao lidar com os seus recursos (o fim do financiamento, o atraso do pagamento do convênio etc.). Pensem em situações nas quais, ao final, as coisas parecem ter se resolvido e em situações nas quais, ao final, os problemas não foram superados.

Relembrem passo a passo os acontecimentos, em detalhes, como cada situação se desenrolou. *O que aconteceu? Quem estava envolvido? Como cada um se envolveu? Quais eram os sentimentos? O que fizeram? Como responderam e reagiram à situação? Qual foi o resultado? O que vocês sentiram ao passar por esta situação?*

Após olharem para todas as situações, vocês podem refletir sobre o conjunto delas: *o que chama atenção neste conjunto de situações? Há algum elemento ou fato que parece se repetir em todas as situações? Há alguma atitude, comportamento ou reação de vocês que parece ser sempre semelhante, ser sempre “a mesma”?* Pode ser que neste exercício vocês consigam identificar alguns padrões e hábitos que criam os ciclos de comportamento dos quais não conseguem sair. Ter consciência sobre os padrões é importante na busca de mudanças.

Confrontar certezas e apegos

E o que mais se precisa? Algo novo precisa ser desenvolvido: uma nova maneira de olhar para o dinheiro, uma atitude nova para a captação, um jeito diferente de gerenciar orçamentos e custos, uma maneira nova de compartilhar as informações financeiras com a equipe e os parceiros ou outras tantas ações. Talvez seja necessário confrontar as certezas e identificar se há possibilidade de olhá-las sob outra perspectiva.

Para desenvolver atitudes e capacidades frente às finanças, diferentes daquelas a que se está habituado, é necessário criar um novo “espaço interior”. Este espaço só pode ser criado quando se abre mão das velhas certezas e convicções. Pode ser mais difícil abrir mão de algo, desaprender um hábito, do que aprender algo novo. Porém,

“só mãos vazias se enchem”.

Se olharmos para a situação econômica, social e ambiental do nosso mundo hoje podemos, sem muita dificuldade, enxergar padrões e comportamentos que não mudam e que contribuem para piorar cada vez mais a situação. A exploração dos recursos naturais sem cuidados e o desperdício destes recursos é um exemplo.

Confrontando os princípios e valores que existem por trás desses padrões podemos descobrir novos jeitos de olhar para o mundo, novas formas de pensar e lidar com recursos e dinheiro.

PARA DESENVOLVER NOVAS ATITUDES FRENTE ÀS FINANÇAS É NECESSÁRIO CRIAR UM NOVO “ESPAÇO INTERIOR”. ESTE ESPAÇO SÓ PODE SER CRIADO QUANDO SE ABRE MÃO DAS VELHAS CERTEZAS E CONVICÇÕES.

Repensar escassez, desperdício e abundância

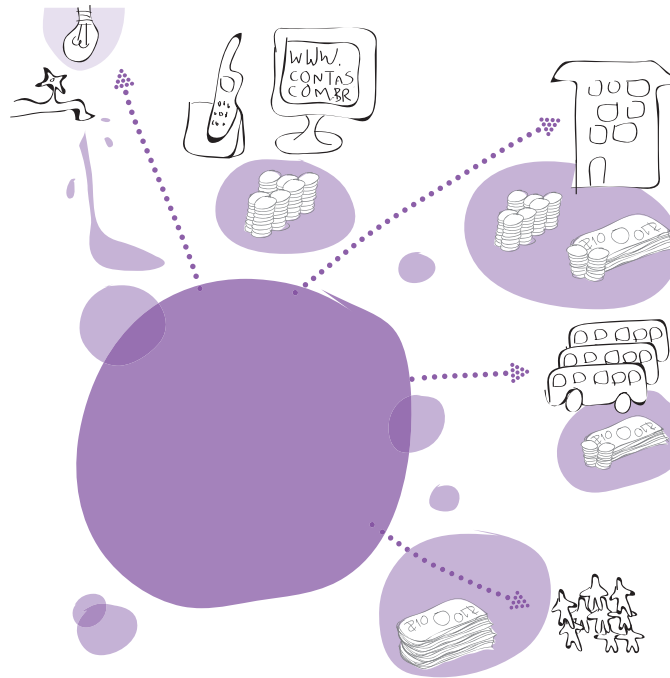
O conceito de escassez é o que traz a visão de que os recursos do mundo são limitados, frente às necessidades e desejos das pessoas. A visão de nossa civilização ocidental, em que **ter** é muito mais importante do que **ser**, fortalece este conceito. Nesta visão, a sociedade tem capacidade insuficiente para satisfazer todas as necessidades e desejos. Basta olhar para o fato de que hoje já se consome muito mais do que o planeta é capaz de sustentar e a pobreza ainda está tão presente.

Poderíamos dizer que o desperdício é uma polaridade da escassez: é um extremo que fortalece a escassez. Na cultura de consumo, somos levados a acreditar que sempre precisamos comprar algo novo, valorizamos aquilo que é caro e raro, jogando fora aquilo que se tornou “comum”. A cultura de desperdício também vive nos nossos hábitos de uso de água e produção de lixo.

Sabemos que é preciso mudar os padrões, mas é difícil fazer diferente, pois isto requer coragem e novos olhares. O que pode ser um olhar diferente para o mundo?

O conceito de abundância confronta a visão de escassez e desperdício. Se olharmos para o mundo com a visão de abundância, podemos enxergar que a natureza por princípio

é abundante. Nesta visão, abundância não significa ter ou oferecer sem limite, significa ter ou oferecer “na medida certa”, conforme as necessidades reais, sem desperdício. Podemos observar que, na natureza, algumas espécies de animais têm um só filhote, enquanto há árvores que dão milhões de sementes. Pode parecer desequilibrado, mas, se aprofundarmos o nosso conhecimento sobre os processos complexos dos ecossistemas, descobriremos que a natureza sabiamente dispõe daquilo que é necessário para manter o equilíbrio natural.



CONFRONTANDO OS PRINCÍPIOS E VALORES QUE EXISTEM POR TRÁS DOS PADRÕES PODEMOS DESCOBRIR NOVAS FORMAS DE PENSAR E LIDAR COM RECURSOS E DINHEIRO.

O que seria, então, encarar a vida a partir do princípio de abundância? Está relacionado a lidar com os recursos que o sistema dispõe, buscar viver “na medida certa”, sem desperdício, em integração com o contexto, valorizando o que está lá. Um exemplo disso na prática da produção agropecuária pode ser o de iniciativas agroeco-

lógicas, de agroflorestas e permacultura, que ensinam às pessoas como utilizarem os recursos existentes na terra onde vivem, a recuperarem terras áridas e cultivar essas terras usando técnicas que respeitam as características e limitações de cada lugar específico. Assim, as pessoas aprendem a conviver com a natureza em abundância, sem miséria.

Vivenciar o conceito de abundância ainda é muito novo para nós. Para auxiliar, uma reflexão inicial pode ser a seguinte: *como a sua organização convive hoje com o seu contexto local? Como aproveita os recursos que nele existe (culturais, naturais, econômicos, humanos)? Com quais aspectos do conceito da escassez a sua organização vive hoje? O que seria olhar para a sua organização a partir do princípio de abundância? Como mudar o olhar da escassez para o da abundância impactaria o jeito como vocês lidam com os seus recursos?*

Explorar iniciativas inspiradoras

A *economia do dom* ou a *economia da doação* é um sistema baseado no princípio da abundância. É uma forma econômica que traz consciência sobre o valor do uso e o custo dos objetos ou ações. Nesta visão, em vez de sempre se buscar “comprar mais pagando menos para o aumento da minha própria satisfação”, o que move as pessoas não é só atender às suas próprias necessidades individuais, incluindo aí as necessidades pessoais de doar e compartilhar, mas também a compreensão de que essas ações podem criar situações que beneficiem todos, promovendo o desenvolvimento do coletivo.

Iniciativas práticas da economia do doar podem ser observadas no ambiente tecnológico, nas práticas de compartilhamento de arquivos e na criação de *softwares* abertos. Nessas práticas, são disponibilizadas informações, conhecimentos e ferramentas sem custo ou exigência de se ter algo em troca.

Na sua organização, *o que poderia ser “praticar a economia do doar”?* *Que recursos tem a ofertar? Olhando para seu contexto, o que poderia ser feito e construído junto com outros?*

Dar o devido valor ao tempo

Outro recurso que costuma faltar numa OSC é o tempo. Nunca dá tempo para fazer tudo o que precisa ser feito e no final do dia nunca sobra tempo para fazer aquilo que se gostaria de fazer. Todos são unânimes em afirmar que têm a sensação de que o tempo, hoje, passa muito mais depressa do que antigamente. Temos um milhão de coisas a fazer todos os dias, os e-mails, as demandas da família, os pedidos de última hora e assim por diante. Todos nós reclamamos da correria do dia a dia, embora essa mesma correria também traga um conforto: o de nos sentirmos úteis. Somos facilmente iludidos com o fato de estarmos ocupados e automaticamente concluímos que estamos fazendo tudo o que podemos, estamos dando o máximo de nós mesmos. Mas o perigo está na correria nos controlar em vez de planejarmos o uso do nosso tempo. Somos levados a fazer tudo o que é urgente, mas geralmente deixamos de fazer aquilo que de fato é importante.

Na nossa civilização, geralmente utilizamos uma só palavra para representar o “tempo”. Os gregos antigos tinham duas palavras para o tempo: khronos e kairos. Khronos referia-se ao tempo cronológico, ou sequencial, o tempo que se mede em anos, dias e horas. É “o tempo dos homens”. Kairos era um momento indeterminado no tempo, em que algo especial acontecia (e acontece), a experiência do momento oportuno. É a forma qualitativa do tempo, o “tempo de deus”, que não pode ser medido.

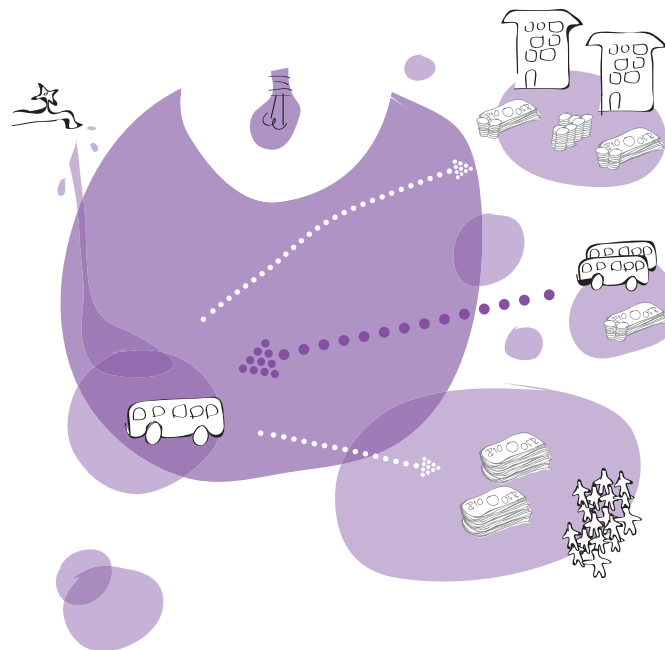
Incorporando a ideia do kairos na nossa visão sobre o tempo podemos perguntar: como se lida com o tempo dentro da sua organização? Como se usa o tempo? Qual é a qualidade e o valor do tempo? Qual porcentagem de tempo é utilizada fazendo-se o que é urgente e qual a porcentagem que se usa para fazer o que, de fato, é importante?

Praticar uma gestão financeira integrada

Tendo criado consciência sobre os padrões e hábitos organizacionais e confrontando-os com novas formas de olhar para o dinheiro, surge a pergunta sobre como mudar a forma de a organização trabalhar esta questão. Para mudar a gestão financeira de uma organização não basta mudar

as pessoas que lidam com as finanças. É preciso mudar a forma como as pessoas se relacionam entre si quando o assunto envolve finanças. Mudar a prática da organização e não apenas tentar mudar o jeito de fazer de uma pessoa.

Mudar a gestão financeira requer envolver outras pessoas além do gestor para que as mudanças se tornem integradas à organização, com significado para todos. É importante olhar para as finanças, relacionando-as ao resto da organização, integrando-as com as ações realizadas nas outras áreas.



Na prática, isso pode significar que as discussões e decisões financeiras começam a acontecer com o envolvimento de mais pessoas da equipe. Isto não significa que todos precisam se tornar especialistas em assuntos financeiros, mas sim que as questões financeiras vividas pela organização sejam trazidas para as outras equipes e discutidas por todos. Praticar uma gestão financeira “integrada” significa também olhar para os assuntos financeiros em relação ao todo da organização.

Quando for tomar uma decisão financeira, além de anali-

sar os impactos econômicos, a organização pode também se perguntar: “*Quais serão os impactos desta decisão nos processos operacionais, nos serviços, nas relações entre as pessoas envolvidas, na motivação das equipes e nas comunidades?*” Ao mesmo tempo, ao se propor mudanças na estrutura pedagógica de uma escola, por exemplo, é importante que se pergunte: “*Quais serão os impactos desta decisão nos processos financeiros da organização? Como isso poderá afetar os demais serviços, pessoas e comunidades?*”.

PARA MUDAR A GESTÃO FINANCEIRA DE UMA ORGANIZAÇÃO NÃO BASTA MUDAR AS PESSOAS QUE LIDAM COM AS FINANÇAS. É PRECISO MUDAR A FORMA COMO AS PESSOAS SE RELACIONAM ENTRE SI QUANDO O ASSUNTO ENVOLVE FINANÇAS. MUDAR A PRÁTICA DA ORGANIZAÇÃO, NÃO SÓ MUDAR O JEITO DE FAZER DE UMA PESSOA.

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



**CRISTINA
ESPERING**

Um projeto

Em parceria com a



Departamento
de Ensino Superior
para a Educação
e Cultura Superior

PROGRAMA
PETROBRAS
DESENVOLVIMENTO
& CIDADANIA

BR **PETROBRAS**

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA