

Estrutura de
Governança
do MCD



**MOVIMENTO POR UMA
CULTURA DE DOAÇÃO**



QUEM FEZ ESTE DOCUMENTO

Expediente

COMITÊ COORDENADOR

Andréa Wolffenbüttel
Erika Sanchez Saez
Joana Lee Ribeiro Mortari
Márcia Kalvon Woods

COORDENAÇÃO EXECUTIVA

Mariana Brunini

CONDUÇÃO, FACILITAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO - PARCEIRO TÉCNICO

Antonio Luiz de Paula e Silva (IMO Brasil)

ELABORAÇÃO DO CONTEÚDO

Andréa Wolffenbüttel, Erika Sanchez Saez,
Joana Lee Ribeiro Mortari, Márcia Kalvon Woods
e Mariana Brunini

TEXTOS: Erika Sanchez Saez e Mariana Brunini

REVISÃO: Gleice Regina Guerra e Thais Spiezzi Rinaldi

DESIGN E DIAGRAMAÇÃO: Helena Radesca

ILUSTRAÇÕES: Mila Motomura

INCUBAÇÃO

GIFE Grupo de Institutos Fundações e Empresas

Dezembro de 2021

QUEM FAZ O MOVIMENTO

Comunidade do Movimento por uma Cultura de Doação (MCD)

Dezembro de 2021¹

PESSOAS

Ana Biglione
Ana Carolina B P Carrenho
Ana Carolina Velasco
Andrea F. Andrezo
Andrea Matsui
Andrea Wolffenbüttel
Bartira Almeida
Beatriz Bouskela
Camila Aloï
Camila Cheibub Figueiredo
Camila Stefanelli Meireles
Carla Cabrera Duarte
Carlos Roberto Roncaglio
Carola MB Matarazzo
Carolina Freitas
Cássio Aogui
Celia Cruz
Cláudio Renato Ricaldoni Silva
Cristhiane Oestreicher
Cristiane Ramos
Cynthia Betti
Daniela Nascimento Fainberg
Daniela Vasconcellos
Daniela Weiers
Danielle Fiabane
Danielle Sá
Débora Borges
Debora Santos de Conti
Débora Verdan
Duda Schneider
Elissa Fichtler
Erika Sanchez Saez
Fernando Nogueira
Flora Bitancourt

Gabriela Gama
Gabriela Souza
Graciela Hopstein
Greta Salvi
Gustavo Bernardino
Heloisa Salgado
Henrique Moraes Prata
Henry Grazinoli
Hugo Pedro Guornik
Inês Mindlin Lafer
Irina Bullara
Jefferson Pedroso
Joana Mortari
João Paulo Vergueiro
Joice Godoi Garcia
Jonas de Araujo Lima
Joslene Menezes Rodrigues
Karen Polaz
Karina Arruda
Lais de Figueirêdo Lopes
Laura Motta
Leonardo Gontijo
Leonardo Letelier
Loriberto Starosky Filho
Lucas Mauricio Silva
Luisa Lima
Luiza Serpa
Marcelo Nonohay
Márcia Kalvon Woods
Márcia Rolon
Marcio Black
Marcos Paulo de Lucca Silveira
Marcos Pinheiro
Maria Cecilia Lins
Mariana Brunini
Mariana de Salles Oliveira
Mariana Gugliemetti

Mariana Prado
Marina Pechlivanis
Michele Rocha
Nadya Hernandez
Neila Larangeira
Nina Valentini De Moraes
Pamela Ribeiro
Patricia Kunrath Silva
Patricia Mussi
Paula Fabiani
Priscilla Cabral
Rachel Añón
Rafael Maretti
Rafaela Carvalho
Raphael Weber Zimmermann
Re Iorio
Renata Biselli
Renata Monteiro Pereira
Renata Saavedra
Ricardo Lauricella
Richard Sippli
Roberta di Ricco Loria
Roberta Faria
Rodrigo Alvarez
Rodrigo Lowen
Rodrigo Pipponzi
Ruy Fortini
Sara Mota Mellão
Sarah Siqueira
Selma Moreira
Sergio Pereira
Silvia Antonia de Moraes
Silvia Daskal
Silvia Maria Louzã Naccache
Silvia Zanotti Magalhães
Simone Kubric Lederman
Sônia Maria Bonici

Tati Leite
Tatiana Piva
Thalita Salgado
Thiago Alvim
Valéria Blos
Vanessa Roque Henriques
Vera Oliveira
Victor Alcantara Da Graça
Vivian Fasca
Wagner Silva
William Mimassi Pedroso
Yohanna Perlman
Zeca Teodoro

¹ Pessoas e organizações que são parte da comunidade e autorizaram incluir seus nomes neste documento (novembro 2021).

QUEM FAZ O MOVIMENTO

Comunidade do Movimento por uma Cultura de Doação (MCD)

Dezembro de 2021¹

ORGANIZAÇÕES

ABCR
Anistia Internacional Brasil
Arredondar
Associação Acorde
Bairro da Juventude
Baobá - Fundo para Equidade Racial
Base Colaborativa
Benfeitoria
BSOCIAL
Casa do Zezinho
Casa José Coltro
Causei o Bem
CREN Centro de Recuperação e Educação Nutricional
Confluentes
Doare
Escola Aberta do Terceiro Setor / FJPN
FJLES
FLUPP
Fundação Abrinq
Fundação FEAC
Fundação José Luiz Egydio Setúbal
Fundação Tide Setubal
Fundo Catarina (Endowment da Escola de Engenharia da UFSC)
GIFE
GOODERS NEGÓCIOS DE IMPACTO
Greenpeace Brasil
Grupo MOL (Editora MOL, Instituto MOL)
Hcor - Associação Beneficente Síria
Hospital de Amor de Barretos
Hospital Pequeno Príncipe
ICE
IDIS - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social

iFood
Impact Beyond
Insper
Instituto ACP
Instituto Alicerce
Instituto C- Criança, Cuidado, Cidadão
Instituto Catalisador
Instituto Dara
Instituto Fazendo História
Instituto humanize
Instituto Liga Social
Instituto Luísa Mell
Instituto Mano Down
Instituto Moinho Cultural Sul-Americano
Instituto Phi
Instituto Ponte
Instituto Pró-Saber SP
Instituto Rodrigo Mendes
Instituto Velho Amigo
Latimpacto
Mercado Livre
MGN
Mobiliza
Movimento arredondar
Movimento Bem Maior
Neurônio Ativação de Negócios e Causas
Noetá
Plan International Brasil
pontAponte
Projeto Travessias
Prosas
Rede Filantropia para a Justiça Social
RenovaBR
Repensar Consultoria
SBSA Advogados
Sempre FEA
SITAWI Finanças do Bem

Social Docs
Sociedade Antroposófica no Brasil
Synergos
Trackmob
Umbigo do Mundo / Educação para Gentileza e Generosidade
UNICEF Brasil
Valor com Propósito
Vocação
WINGS

QUEM DOA PARA O MOVIMENTO

APOIO PARA O DESENVOLVIMENTO DA GOVERNANÇA DO MCD



DOADORES INSTITUCIONAIS DO MCD



DOADORES INDIVIDUAIS DO MCD

Andre Souza

Flávia Lang Revkolevsky

Joana Lee Ribeiro Mortari

Márcia Kalvon Woods

Rodrigo Pipponzi

Silvia Daskal Hirschbbuch

Silvia Zanotti Magalhaes

* Doadores individuais que autorizaram que seu nome estivesse presente na publicação.

AGRADECIMENTOS

A **Danielle Fiabane**, que iniciou esse processo conosco.

A **Antonio Luiz de Paula e Silva**, pelo trabalho compartilhado e coconstruído.

A **Ana Biglione**, integrante da nossa comunidade, pela leitura atenta e cuidadosa.

À **toda a comunidade do Movimento por uma Cultura de Doação**, sem a qual nada faria sentido.

Aos nossos doadores e doadoras, organizações e pessoas, que fazem maior e mais potente a nossa atuação.

MENSAGEM DO COMITÊ COORDENADOR

Apresentação:

*Andréa Wolffenbüttel,
Erika Sanchez Saez,
Joana Mortari e
Márcia Kalvon Woods*

É de fato uma alegria trazer esse documento ao mundo! Foram meses intensos de trabalho, muita reflexão e debates até chegarmos ao modelo de governança que compartilhamos aqui.

Sabemos que não é um modelo perfeito e aprendemos, ao longo do processo, que não há modelos completamente acabados. Portanto, apresentamos aqui uma fotografia do momento atual – a fotografia que nos cabe. Para chegar nela, investigamos a fundo os valores que, aos olhos do comitê coordenador, traduzem a essência da visão que temos sobre o papel do Movimento por um Cultura de Doação (MCD) para o Brasil.

Essa visão tem como premissa que o desenvolvimento e a ampliação da cultura de doação no país precisam estar a serviço do fortalecimento da sociedade civil organizada, da democracia e da busca por um país mais justo e mais feliz. O doar como um ato político.

Trata-se de uma construção que dialoga com o contexto que estamos vivendo no Brasil e no mundo, com os debates e reflexões que temos feito, como coletivo, ao longo dos últimos anos e, em especial, desde o início da pandemia, quando as trocas se intensificaram e a nossa atuação como grupo se fortaleceu e cresceu em importância e relevância. Também reflete a atual gestão do comitê coordenador, que reafirma o desejo de continuarmos a ser um Movimento.



MENSAGEM DO COMITÊ COORDENADOR

Iniciamos nosso processo refletindo sobre o que significa ser um Movimento (e não uma organização), e em que medida a criação de um modelo de governança deveria caminhar na direção de institucionalizar o MCD. As perguntas aumentavam conforme o decorrer do processo e as respostas iam sendo construídas em seu tempo. Definir como seriam os processos de tomada de decisão significava fazer escolhas, eleger um único caminho e abandonar os demais para poder seguir em frente.

Não buscamos aqui chegar em um modelo de governança que seja unanimidade, mas sim em um modelo leve e em sintonia com os desafios dos nossos tempos. Um modelo que ofereça espaço para conversas que respeitem as diferenças e permita que todas as pessoas que fazem parte deste Movimento – e também daquelas que se somarão no futuro – criem e atuem: uma construção coletiva e participativa.

Sabemos que não é possível transmitir em um texto a dimensão do processo que atravessamos nessa construção e temos certeza de que este é um documento vivo, que poderá se transformar com o tempo, porque, em algum lugar do futuro, teremos outro contexto, outras pessoas compondo o comitê coordenador e nossos debates, enquanto coletivo, também serão outros.

Não poderíamos terminar sem agradecer a Mariana Brunini, coordenadora executiva do MCD, que nos acompanhou durante todo o processo e o tornou possível. Da mesma forma, é imensa a nossa gratidão a Antonio Luiz de Paula e Silva, facilitador desse processo, que nos conduziu de forma tão gentil e, ao mesmo tempo, firme.



MENSAGEM DO COMITÊ COORDENADOR

Feita esta introdução, esperamos, de coração – porque estamos aqui com essa qualidade de presença – que a leitura e o formato proposto a seguir possam inspirar a todas, todos, todes os integrantes da comunidade do Movimento a se sentirem parte e o usarem como um espaço próprio de reflexão e ação.

E, quem sabe, inspirar também outros movimentos que, de alguma forma, contribuam com a ampliação da nossa consciência individual e coletiva, com o senso de (co)responsabilidade na busca pelo bem comum, algo que o ato de doar traduz tão bem.

Comitê Coordenador
Dezembro de 2021

Sumário

A introdução...

- 12 Para inspirar:
Manifesto do Movimento por uma Cultura de Doação
- 13 O MCD e este documento
(ou sobre o MCD e como chegamos até aqui)

Os conceitos...

- 15 Para inspirar
- 16 Ponto de partida
- 18 Alguns conceitos importantes

Os fundamentos...

- 25 Para inspirar
- 26 Visão, propósito e objetivos estratégicos
 - 26 *Visão sobre a cultura de doação e propósito*
 - 28 *Objetivos estratégicos*
- 30 Princípios de governança
- 32 Modelo de governança e de processos de tomada de decisões
- 34 Como o MCD se organiza
- 35 Estrutura de governança do MCD

A prática...

- 37 Para inspirar
- 38 Comunidade
- 39 Mandatos
 - 40 *Quais as responsabilidades implicadas em um mandato?*
 - 40 *Quais são os mandatos necessários?*
 - 40 *Como nascem os mandatos? Como criar um novo mandato?*
 - 40 *Como decidir quem assume a liderança de um mandato?*
 - 40 *Quanto tempo duram os mandatos?*
 - 40 *O que fazer quando um mandato não funciona?*
 - 41 *Como registrar o nascimento de um novo mandato?*
 - 41 *E se o líder de mandato quiser sair?*
- 42 Mandatos de sustentação
 - 42 *Mandato de sustentação: comitê coordenador*
 - 47 *Mandato de sustentação: coordenação executiva*
 - 48 *Outros mandatos de sustentação*
- 49 Mandatos por iniciativa
- 50 Processos
- 51 Planejamento: como a governança se desdobra em um plano de ação?

Reflexões...

- 54 Reflexões finais sobre o processo



A introdução...

Para inspirar...

MANIFESTO

do Movimento
por uma Cultura
de Doação

Sonhamos com uma sociedade onde as pessoas **doam generosamente**.

Onde causas e organizações recebem os recursos necessários para cumprir seu papel e compor uma sociedade civil organizada vibrante, potente e autônoma, fortalecendo, assim, a democracia.

Onde cada cidadão tem **consciência do seu papel social** e da relevância da sua doação para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, da sua comunidade e do nosso país.

Onde doar se tornou cultura.

Unidos por esse sonho comum e por acreditar na doação como um elemento central para a construção do país que queremos, **construímos juntos o Movimento por uma Cultura de Doação.**

Pra quem acredita que uma sociedade mais justa é possível e está disposto a trabalhar para fazê-la acontecer.

Um espaço para refletir, estudar, compreender e unir forças, mentes e corações para encontrar os caminhos para construir e fortalecer a cultura de doação no Brasil, porque acreditamos que é o melhor que podemos fazer pelo nosso país.

E porque teimamos em acreditar que sim, é possível.



*Texto construído a diversas mãos,
finalizado linda e generosamente por
Tati Piva, integrante do MCD*

O MCD E ESTE DOCUMENTO

ou sobre o MCD
e como chegamos
até aqui

O Movimento por uma Cultura de Doação (MCD) nasceu em 2012 como uma articulação ampla, formada por pessoas e instituições que se organizaram voluntariamente, de maneira horizontal e orgânica, para inspirar e mobilizar com o propósito de enraizar a doação como parte de nossa cultura. Em novembro de 2021, somos 228 pessoas, de perfis e interesses variados, que contribuem com o ecossistema promotor da cultura de doação por meio de diferentes formas e que interagem, principalmente, por meio de um grupo no WhatsApp, carinhosamente chamado de Comunidade do MCD.

Somos uma rede horizontal e democrática. Acreditamos que, para que nosso país consiga desenvolver plenamente seus potenciais, precisamos trabalhar juntos e juntas, cultivando a doação e o engajamento de toda a sociedade em causas e iniciativas de transformação socioambiental.

Em 2019, buscando cuidar e potencializar essa rede, formamos um comitê coordenador voluntário, composto por pessoas e organizações integrantes do MCD. Nesse mesmo ano, o comitê convidou os integrantes do Movimento para uma força-tarefa com a intenção de iniciar uma ação coletiva e estratégica de promoção da cultura de doação no Brasil: a elaboração conjunta de um documento de diretrizes para o período de 2020 a 2025. Nasceu assim o documento [Por um Brasil + doador, sempre](#), que inspira ações da nossa rede e está disponível para toda a sociedade. O passo seguinte foi a contratação de uma coordenação executiva em tempo parcial, a fim de tornar possível sustentar o desenvolvimento das ações e do próprio MCD.

Desde então, muita coisa aconteceu no mundo e no Movimento. Criamos uma marca e materiais de comunicação, ganhamos uma casa virtual (www.doar.org.br) e nossa comunidade segue crescendo com a chegada de novos membros. Sentimos, então, a necessidade de estruturar e comunicar qual o nosso jeito de funcionar, o que nos levou a dedicar tempo para pensar e estruturar a governança do MCD.

Os conceitos...

Para inspirar...

LIDERANÇA E COMUNIDADE

*Liderança e comunidade
são partes de um mesmo.
Totalmente conectados um ao outro.*

*Na comunidade tradicional, natural
liderança é uma pessoa.
Na comunidade organizada,
liderança é um processo.*

*Líderes criam processos
em que outros podem atuar.
Visão e missão dão direção.*

*O convite para participar
faz acontecer.
Nos ajudamos mutuamente.*

*Liderança rompe padrões,
busca por novas estradas,
dá próximos passos rumo ao desconhecido.
Participamos do processo de liderança,
Mudando – desenvolvendo – inovando.*

*Chegamos em movimento,
experimentamos sentido.*

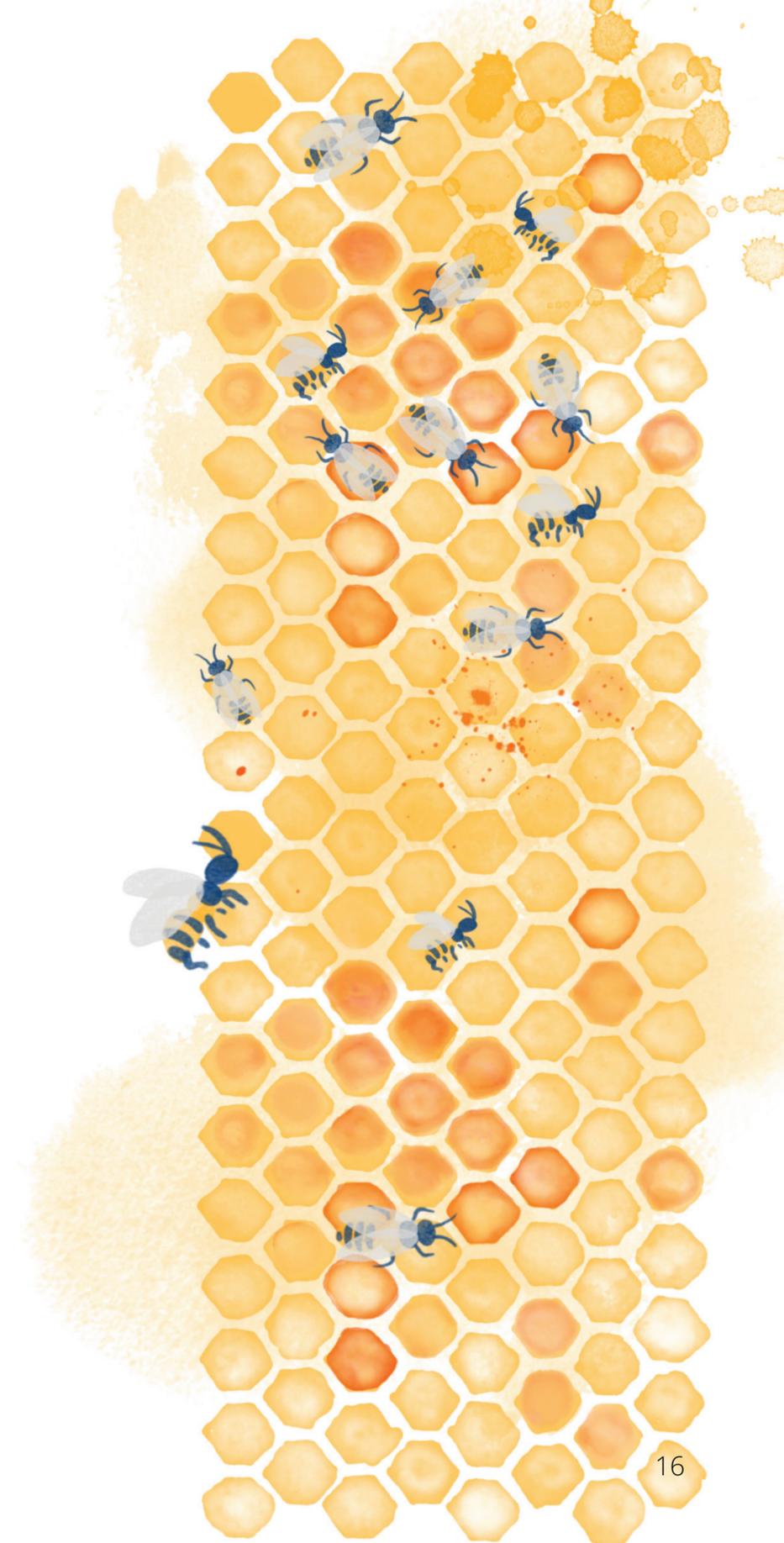
Estamos lá.

Adriaan Bekman

PONTO DE PARTIDA

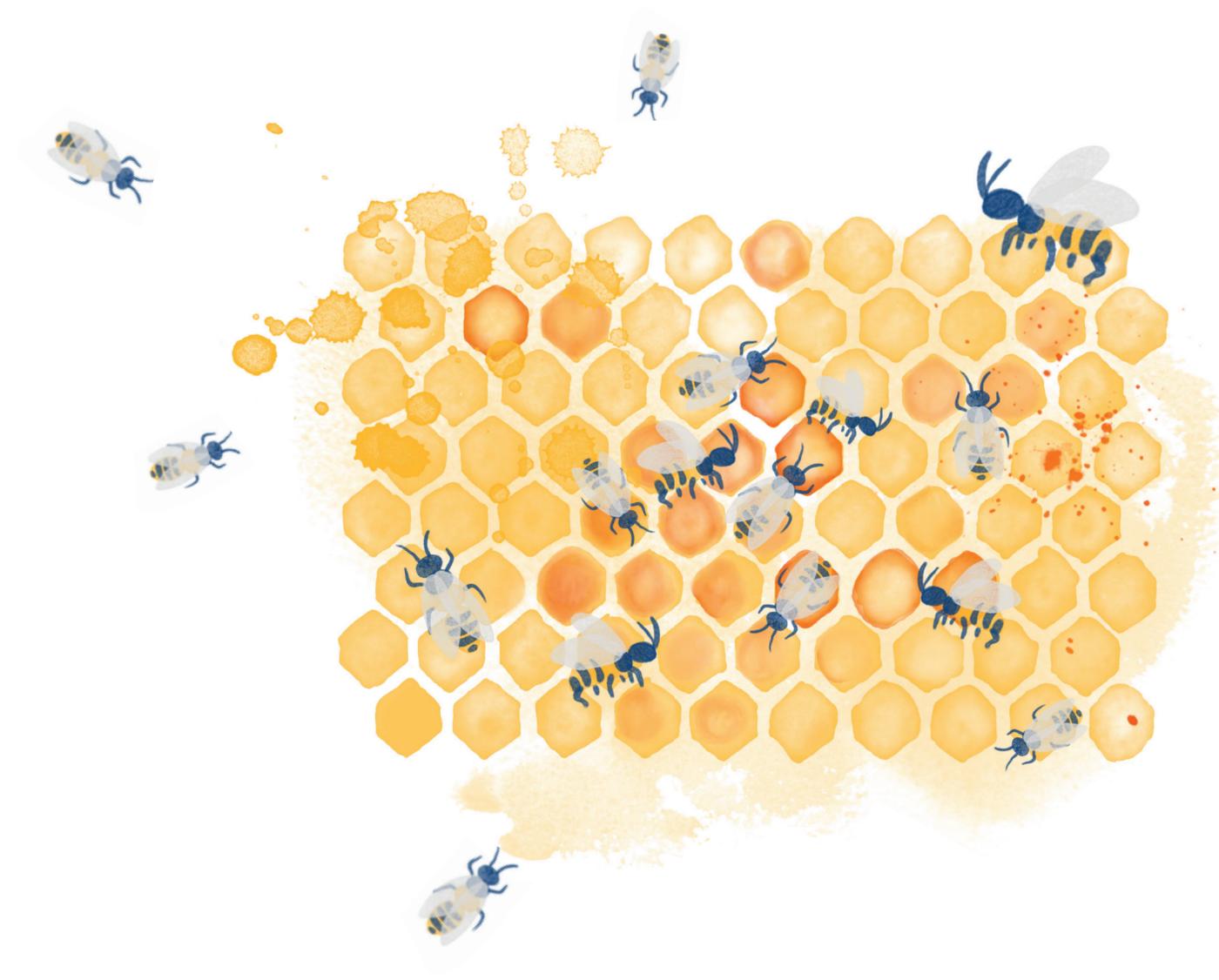
As perguntas que fizemos no início da jornada e que orientaram o processo

- Qual é o nosso papel como MCD?
- Qual é o papel do comitê coordenador como liderança do MCD?
- Como será o processo sucessório: qual a legitimidade? Quem outorga essa legitimidade?
- Qual é o papel da coordenação executiva?
- Como criar condições para que todos os integrantes do Movimento se vejam refletidos e integrados na estrutura horizontal que o MCD se propõe a ser?
- Como se organizar para que os integrantes se sintam parte e se sintam responsáveis?
- Como fazer para que os integrantes se sintam com poder?
- Qual é o modelo de trabalho que queremos adotar?
- Qual é a relação ideal com a organização que incuba o MCD?
- Como fazer a governança acontecer em todo o MCD?
- Como nos organizamos para trabalhar juntos pela nossa agenda estratégica?
- Quais são a estrutura e o processo para tomada de decisão no MCD?
- Como fazer uma comunicação interna engajadora?
- Quais os parâmetros para o MCD se comunicar externamente?
- Qual a natureza do vínculo entre o MCD e os seus integrantes? Quais os compromissos dos integrantes com o MCD?



PONTO DE PARTIDA

As perguntas que fizemos no início da jornada e que orientaram o processo



Olhando para estas perguntas ao final de uma primeira etapa de trabalho, cujo marco é a elaboração deste documento, observamos que muitas delas já têm respostas que podem ser encontradas aqui.

Outras têm respostas em aberto ou passam a estar abrigadas em um dos mandatos já criados e estão sendo ou serão respondidas a partir da atuação do MCD.

ALGUNS CONCEITOS IMPORTANTES

Uma síntese das reflexões sobre governança

Foi a partir do texto de Rose Marie Inojosa – "[Redes de Compromisso Social](#)" – que iniciamos o processo de reflexão sobre o modelo de governança mais adequado aos desafios e objetivos do MCD. Com ele, entendemos que uma boa governança possibilita que integrantes ativos formem um Movimento forte e vice-versa.

De acordo com a autora, as características fundamentais de uma rede potente são uma **ideia-força** compartilhada por todos (e constantemente estudada, discutida e amadurecida por aqueles que participam da rede) e participantes que atuam como **reeditores**, concretizando a ideia-força no seu âmbito de atuação, criativamente, à sua maneira. Além disso, **projetos comuns** são realizados em parceria entre dois ou mais membros da rede, exercendo influência direta uns sobre os outros, criando e trazendo elementos novos para o Movimento e para o mundo.

A governança estabelecida para uma rede como o MCD deve pressupor que todos os integrantes tenham poder, disponibilizando-o a todos que desejam exercê-lo. Membros empoderados potencializam a rede. Assim, é essencial que os integrantes saibam que, para uma rede mais potente, é importante que influenciem e se deixem influenciar pelo que acontece no coletivo.

Nesse sentido, destacam-se alguns resultados esperados do desenvolvimento do processo de governança de um espaço como o MCD:

- assegurar uma governança que distinga com clareza os espaços participativos e os espaços de responsabilidade assumida;
- usar mandatos, ou seja, definir pessoas e/ou grupos que assumam uma responsabilidade específica por tempo determinado, cujos contornos são desenhados em conjunto, e cujos líderes de mandatos sejam proativos e propositivos para a ação necessária;
- fortalecer habilidades sociais e de liderança entre os integrantes do Movimento que impulsionem a dinâmica das relações dentro da rede.

Para isso, foi necessário definir alguns conceitos, apresentados a seguir².

² Essas definições foram inspiradas em conteúdos produzidos por Antônio Luiz de Paula e Silva que, por sua vez, utilizou como fonte principal os textos de Rose Marie Inojosa.

ALGUNS CONCEITOS IMPORTANTES

Uma síntese das reflexões sobre governança

Rede de compromisso social

É aquela tecida com a mobilização de pessoas físicas e/ou jurídicas, a partir da percepção de um problema que coloca em risco o equilíbrio da sociedade ou as perspectivas de desenvolvimento social. A percepção ampliada da sociedade atrai pessoas para se articularem em torno de um propósito e objetivo comuns, atuando com a preservação da identidade original de cada participante.



O MCD se identifica como uma rede de compromisso social.



ALGUNS CONCEITOS IMPORTANTES

Uma síntese das reflexões
sobre governança

Ideia-força

Num movimento social, as pessoas participantes se articulam ao redor de uma ideia-força, atraídas pela percepção de seu valor, relacionado a um propósito. A ideia-força promove a ampliação de uma visão da sociedade sobre ela mesma, conectando pessoas e dando motivos para que se comprometam, voluntariamente, com esforços comuns para superar riscos, desafios e situações desequilibradas, gerando alternativas.

A ideia-força não é fixa, é viva, permitindo permanente construção e reconstrução de sentido. Costuma ser simples, essencial, abrangente e profunda, aplicável a múltiplas situações. Um movimento forte reconhece sua importância e cria diversas oportunidades para que ela seja estudada, apropriada, ressignificada e atualizada.

Ela responde ao problema percebido como agudo pelos membros e passível de sua intervenção solidária ou, também, a uma visão ideológica cuja concretização exige uma mudança na sociedade. É capaz de mobilizar a paixão e gerar condições para a adesão voluntária à rede. Porém, uma ideia-força multiplicada sem crítica perde a força de mobilização.



A ideia-força do MCD está expressa no Manifesto do documento.



ALGUNS CONCEITOS IMPORTANTES

Uma síntese das reflexões
sobre governança

Reeditores

Um reeditor é um membro-chave: trata-se de qualquer pessoa que tem um grupo de influência e que é capaz de transmitir, introduzir e negar ideias e de criar sentidos para e com esse grupo. Não é um mero multiplicador ou reproduzidor. É alguém capaz de modificar as formas de pensar, sentir e atuar de seu círculo.

São os reeditores que fazem parte substantiva do trabalho de mobilização de uma rede, tanto de prontidão quanto para a ação conjunta. São eles que vão, ao mesmo tempo, disseminando e reformulando a ideia-força, ganhando e mantendo adesões.

O grupo original de reeditores precisa fazer com que a ideia-força chegue ao campo de outros reeditores. Não basta convocar reeditores, é preciso engajá-los e compartilhar conhecimento e ferramentas. Aí se dá o processo de coletivização da ideia-força. É o processo de comunicação, que se constrói em conjunto, que leva cada membro a se inserir numa nova identidade comum, sem abandonar a sua identidade original.

Uma legião de pessoas fazendo uma reedição alinhada, com públicos significativos, produz o que Rose Inojosa chama de “tecido resistente”, dando visibilidade, eficácia e alcance ao movimento.



*Todos os membros do MCD são potenciais reeditores.
Líderes de mandatos são reeditores em ação.*



ALGUNS CONCEITOS IMPORTANTES

Uma síntese das reflexões
sobre governança

Mobilização

“A mobilização para a ação [...] se dá em torno de projetos, onde as responsabilidades são distribuídas e há um horizonte de tempo para se conseguir os resultados”. Rose Marie Inojosa

Para que a mobilização ocorra, é preciso construir imaginários capazes de mobilizar, identificar e instrumentalizar reeditores para gerar processos de coletivização. Imaginários capazes de mobilizar fazem parte da ideia-força.

Em movimentos pode haver dois tipos de mobilização: para a participação e para a ação. Os projetos comuns são o espaço de mobilização para a ação. Sem ação, a prontidão pode não resistir.



No MCD, a mobilização para participação acontece na comunidade e a mobilização para a ação acontece por meio de mandatos.



ALGUNS CONCEITOS IMPORTANTES

Uma síntese das reflexões
sobre governança

Projetos comuns

Projetos comuns são manifestações da capacidade de manter o propósito relacionado à ideia-força e de realizar sonhos e ideais de reeditores.

Rose Inojosa é enfática: “[...] à reedição da ideia-força deveriam corresponder projetos específicos locais e projetos regionais”.

Pessoas que assumem papel de reeditoras interpretam a ideia-força na ação, em projetos próprios e específicos no âmbito que está ao seu alcance direto, e se articulam com outras reeditoras em projetos comuns, o que potencializa o movimento.

Em projetos comuns, as reeditoras podem aprender umas com as outras, misturar e dar sinergia às suas competências, fazer coisas que vão além do seu alcance direto, por assim dizer. O trabalho conjunto em projetos comuns pode aprofundar o sentido da ideia-força e promover o fortalecimento mútuo de reeditoras.

Um dos projetos comuns que merece atenção é o de capacitação de pessoas para a reedição, pois elas precisam estar bem equipadas para cumprir o seu papel.



No MCD, projetos comuns dão origem à criação de mandatos.

Os fundamentos...

Para inspirar...

Trecho extraído do livro

MOBILIZAÇÃO SOCIAL: um modo de construir a democracia e a participação



Mobilizar é convocar vontades para atuar na busca de um propósito comum, sob uma interpretação e um sentido também compartilhados.

Participar ou não de um processo de mobilização social é um ato de escolha. Por isso se diz convocar, porque a participação é um ato de liberdade.

As pessoas são chamadas, mas participar ou não é uma decisão de cada um.

Essa decisão depende essencialmente de as pessoas se verem ou não como responsáveis e capazes de provocar e construir mudanças.

Convocar vontades significa convocar discursos, decisões e ações no sentido de um objetivo comum, para um ato de paixão, para uma escolha que “contamina” todo o cotidiano.

Toda mobilização é mobilização para alguma coisa, para alcançar um objetivo predefinido, um propósito comum, por isso é um ato de razão.

Pressupõe uma convicção coletiva da relevância, um sentido de público, daquilo que convém a todos. Para que ela seja útil a uma sociedade, tem que estar orientada para a construção de um projeto de futuro. Se seu propósito é passageiro, converte-se em um evento, uma campanha, e não em um processo de mobilização. A mobilização requer uma dedicação contínua e produz resultados quotidianamente.

Como falamos de interpretações e sentidos também compartilhados, reconhecemos a mobilização social como um ato de comunicação.

A mobilização não se confunde com propaganda ou divulgação, mas exige ações de comunicação no seu sentido amplo, enquanto processo de compartilhamento de discurso, visões e informações.

O que dá estabilidade a um processo de mobilização social é saber que o que eu faço e decido, em meu campo de atuação quotidiana, está sendo feito e decidido por outros, em seus próprios campos de atuação, com os mesmos propósitos e sentidos.

**Bernardo Toro e
Nisia Maria Duarte Werneck**

VISÃO, PROPÓSITO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para que o modelo de governança fique em sintonia com o Movimento, a visão, o propósito e os objetivos estratégicos do MCD foram revisitados.

Visão sobre a cultura de doação e propósito

A visão sobre cultura de doação e o propósito do MCD estão expressos no Manifesto do Movimento.

*“**Sonhamos** com uma sociedade onde as pessoas **doam generosamente**.*

Onde causas e organizações recebem os recursos necessários para cumprir seu papel e compor uma sociedade civil organizada vibrante, potente e autônoma, fortalecendo, assim, a democracia.

*Onde cada cidadão tem **consciência do seu papel social** e da relevância da sua doação para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, da sua comunidade e do nosso país. **Onde doar se tornou cultura**.*

***Unidos por esse sonho comum** e por acreditar na doação como um elemento central para a construção do país que queremos, construímos juntos o **Movimento por uma Cultura de Doação**.*

***Pra quem acredita** que uma sociedade mais justa é possível e está disposto a trabalhar para fazê-la acontecer.*

Um espaço para refletir, estudar, compreender e unir forças, mentes e corações para encontrar os caminhos para construir e fortalecer a cultura de doação no Brasil, porque acreditamos que é o melhor que podemos fazer pelo nosso país.

E porque teimamos em acreditar que sim, é possível”.



VISÃO, PROPÓSITO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



Em síntese, o propósito do MCD pode ser expresso nos pontos que seguem.

- Defender a doação como um fenômeno social, entendendo suas forças impulsionadoras e buscando provocar reflexão sobre sua potencialidade.
- Cocriar estratégias de atuação a partir das grandes imagens formadas pela interação da comunidade (membros do MCD).
- Incentivar a produção, a disseminação e a troca de conhecimento sobre a cultura de doação.
- Ser uma voz ativa e coletiva em defesa da cultura de doação no Brasil.



VISÃO, PROPÓSITO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivos estratégicos³

O objetivo principal do MCD é formular e promover diretrizes estratégicas para o desenvolvimento da cultura de doação no Brasil.



³ Este objetivo estratégico principal foi estabelecido pelo atual mandato do Comitê Coordenador.



VISÃO, PROPÓSITO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A partir do objetivo geral, são definidos objetivos específicos.

- Definir coletivamente diretrizes plurianuais que inspirem e orientem o ecossistema promotor da cultura de doação (as diretrizes atuais estão disponíveis no documento [Por um Brasil + Doador, Sempre](#)).
- Impulsionar iniciativas coletivas de integrantes do Movimento que se dediquem a essas diretrizes.
- Legitimar, visibilizar e articular os membros do Movimento que endereçam estas diretrizes.

Para que tais objetivos específicos sejam atingidos, entende-se como ações fundamentais do MCD:

- qualificar a narrativa sobre doação;
- qualificar as práticas de doação.

Isso posto, é necessário zelar para manter a causa da cultura de doação no centro da atuação do MCD, incluindo apoiar ações articuladas para promoção da doação, com ênfase em *advocacy* e produção de dados e conhecimento.



PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA

Os princípios de governança do MCD distribuem-se em cinco pilares:

- atuar em rede
- ampliar a capilaridade
- fortalecer a coordenação
- potencializar a colaboração
- buscar sempre a ativação.

Os principais aspectos de cada pilar estão detalhados a seguir.

PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA

Atuar em rede

- Zelar para que o propósito do MCD esteja sempre acima de interesses pessoais e/ou institucionais de seus membros.
- Inspirar o sentimento de grupo e de pertencimento.

Ampliar a capilaridade

- Inspirar cada vez mais pessoas e organizações.
- Atuar por meio de reeditores e multiplicadores (que integram o MCD).
- Disponibilizar estruturas e ferramentas aos membros.

Fortalecer a coordenação

Focar sempre no sistema (o todo).

Articular com a intenção de horizontalizar o poder.

Manter as diretrizes vivas e servindo para dentro e para fora.

Conectar pessoas e organizações para potencializar as diretrizes.

Compreender o alcance dos objetivos dos membros como sendo a conquista dos objetivos do MCD.



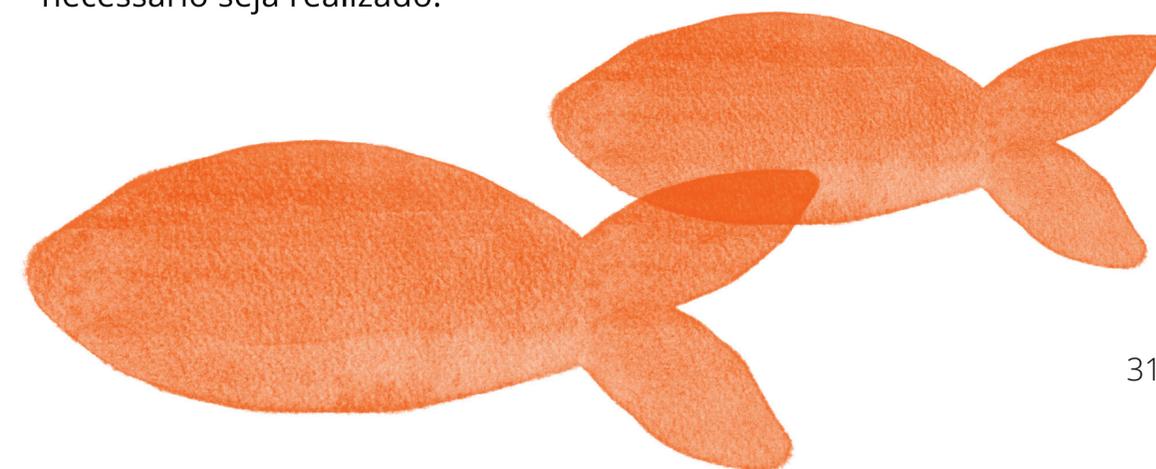
Potencializar a colaboração

- Construir a governança coletivamente.
- Promover várias instâncias de decisão.
- Distinguir espaços participativos de espaços de responsabilidade assumida.



Buscar sempre ativação

- Criar espaços de imaginação radical que convidem outras pessoas a participar.
- Disponibilizar ferramentas, não regras.
- Inspirar e guiar sem controlar.
- Assegurar continuidade, não perdendo de vista o que já foi obtido.
- Manter frentes de atuação claras e relevantes, zelando para que o necessário seja realizado.



MODELO DE GOVERNANÇA E DE PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÕES

⁴ O GIFE, Grupo de Institutos Fundações e Empresas, é uma plataforma para o fortalecimento da filantropia e do investimento social privado no Brasil. Atua por meio da articulação do ecossistema com representantes de diferentes setores, promovendo colaboração entre as organizações, produzindo conhecimento a partir de pesquisas, análises e debates, e buscando referências inovadoras para o constante aprimoramento e fortalecimento do setor.

Com 25 anos de atuação, o GIFE tem aprofundado sua vocação de catalisador dessa rede ampla — que inclui seus mais de 160 associados e dezenas de organizações parceiras — garantindo que esforços conjuntos não apenas contribuam para a diversificação do campo, como também colaborem para o aprofundamento da cidadania e para a promoção do desenvolvimento social no país.

Modelo de governança

O modelo de governança do MCD está sendo tecido de forma artesanal e é único. Bebeu de várias fontes para que pudesse ser desenvolvido e coconstruído, especialmente, levando em conta as características e o momento atual do Movimento.



Uma premissa importante para a construção da governança é a decisão de manter como um movimento.

Ou seja, a decisão de não institucionalizar o Movimento por meio da criação de uma organização. Essa escolha torna necessário a existência de uma **organização incubadora do Movimento**.

O nosso incubador atual — e desde o início da existência de um incubador para o Movimento — é o GIFE.⁴

Além das responsabilidades financeiras e contábeis que a organização incubadora assume, é fundamental que ela seja parte ativa do Movimento. O incubador pode ainda ocupar outros lugares na governança do Movimento, ademais de ser membro da Comunidade.

A proposta é criar um modelo de governança colaborativo, em que qualquer membro possa participar de processos de tomada de decisão — distribuídos nas diferentes instâncias que serão aprofundadas a seguir — ao engajar-se em uma iniciativa.

No que se refere aos processos de tomada de decisão, identificou-se os tipos de processos decisórios descritos a seguir⁵.

MODELO DE GOVERNANÇA E DE PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÕES

5 tipos de processos decisórios

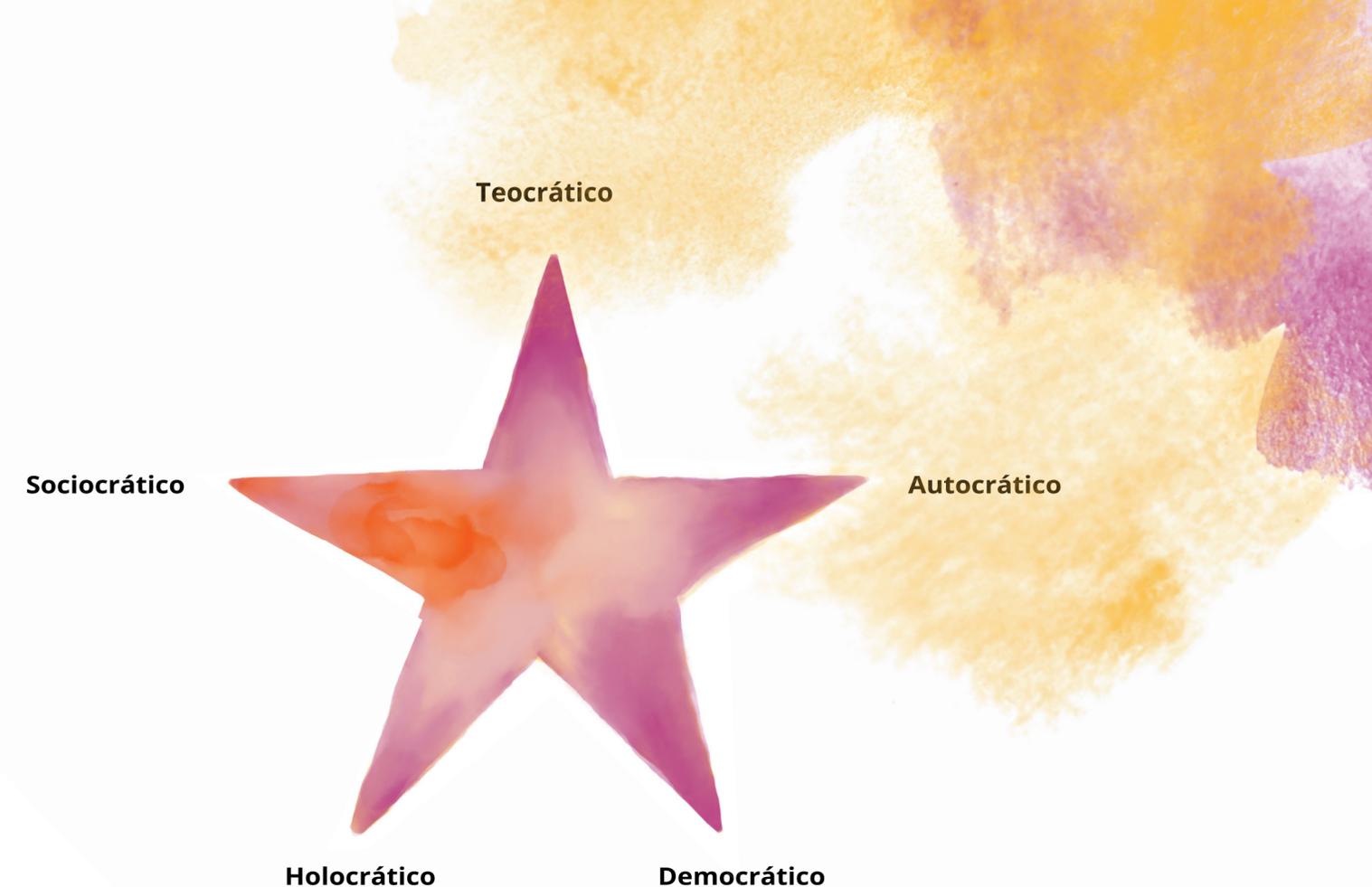
Teocrático é o processo de tomada de decisão em que as ações são submetidas às normas de algumas religiões. O poder teocrático pode ser exercido direta ou indiretamente pelos clérigos de uma religião.

Autocrático é um modelo em que há um único detentor da tomada de decisão, ou seja, o poder está concentrado em um único indivíduo.

Democrático é a denominação do processo de decisão tomada pela maioria de votos.

Holocrático é quando há a remoção do poder de uma estrutura hierárquica, sendo substituída por um sistema de distribuição da autoridade.

Sociocrático é um sistema de tomada de decisão participativo, no qual as decisões são tomadas pelo conjunto uma inteligência coletiva e é capaz de se autoorganizar buscando a melhor decisão para o conjunto ou, no mínimo, obtendo o consentimento dos que não concordam com os pontos de vista da maioria.



Dentre as possibilidades de modelos de tomada de decisão, o MCD não faz uma única opção.

O estudo de suas vantagens e desvantagens levou à apropriação de diferentes ferramentas, compreendendo que cada tipo de processo decisório tem maior adequação para cada situação e natureza de decisão. Conceitos e propostas da holocracia e da sociocracia foram fonte de inspiração e influenciaram muitas das escolhas aqui apresentadas, mas com o reconhecimento de que o contexto pode exigir outros desenhos. O entendimento é que é fundamental cuidar dos processos, o tempo todo.

⁵ Fonte: Adaptação livre de *Wikipedia, LinkedIn Learning e Site Destino Negócio*. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Teocracia> <https://pt.wikipedia.org/wiki/Autocracia> <https://pt.wikipedia.org/wiki/Sociocracia> Acesso em: nov. 2021

COMO O MCD SE ORGANIZA

6

Como o MCD se organiza⁶

A imagem geral que sintetiza o modelo de governança do MCD leva em conta **três dimensões**⁷, todas necessárias para uma governança adequada.

Cada dimensão é composta por alguns elementos, discutidos durante o processo de construção do modelo de governança, ainda que nem todos tenham sido desenvolvidos detalhadamente.

Esses elementos devem ser revisitados e aprimorados durante o processo de implementação da governança.

1. Estrutura

Unidade, órgãos, instâncias
Papéis, funções, responsabilidades
Composição, tamanho, perfil
Termos, regras, regimentos, políticas

2. Processos

Planejamento, monitoramento e avaliação
Comunicação: informar, consultar, prestar contas
Sucessão: identificação, recrutamento, orientação, avaliação
Decisão: decisões de identidade, governança e trabalho

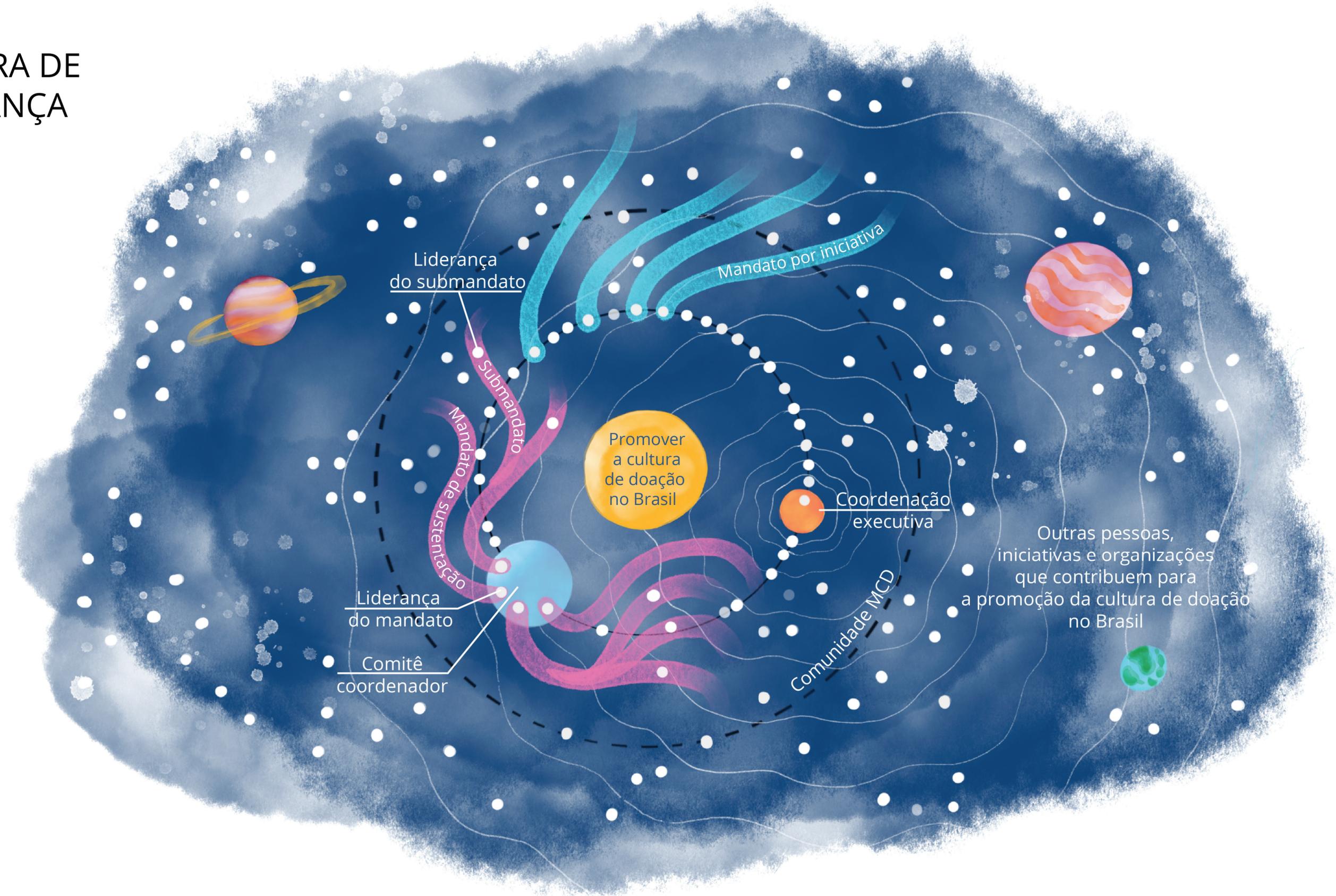
3. Liderança

Fases: empreendedora, de diferenciação, de integração
Tipos: fiduciária, estratégica e generativa
Natureza: técnica, organizacional, institucional
Dimensões: vertical e horizontal

⁶ Fonte: elaboração própria durante o processo de construção do modelo de governança.

⁷ Os elementos que compõem cada dimensão são desenvolvidos e aprimorados no processo de implementação da governança e podem e devem ser revisitados. Ou seja, este documento não detalha cada um, mas escolhas feitas até a sua produção levam em conta todos.

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DO MCD



A prática...

Para inspirar...

Verso do poema

POEM FOR
SOUTH AFRICAN
WOMEN



Nós somos aquelas por quem estávamos esperando.

June Jordan

COMUNIDADE



*A **comunidade** é a força motriz e o coração do MCD. É o próprio Movimento. É a partir dela que nasce – e renasce, a cada novo momento – a ação e possibilita a mobilização coletiva em prol da nossa causa comum: a doação.*

Nossa comunidade é composta pelos integrantes do Movimento – pessoas e organizações que compõem o ecossistema da cultura de doação e que, desde 2016, utilizam um grupo de WhatsApp para compartilhar informações dos mais diversos tipos: artigos, pesquisas, eventos, iniciativas e, principalmente, reflexões. Pessoas que se articulam em prol da promoção da cultura de doação e realizam ações – ora diretas do MCD, ora indiretas, utilizando esse espaço para potencializá-las.

Já como fruto das reflexões sobre governança, em 2021 a coordenação executiva passou a organizar quatro encontros anuais da comunidade. São espaços abertos para que os integrantes da comunidade fortaleçam laços e criem confiança, o que acaba por promover também o surgimento de novas parcerias e iniciativas dentro do Movimento e/ou a partir dele. Os encontros têm também o objetivo de compartilhar novidades sobre as ações que têm acontecido, construindo uma maior compreensão coletiva sobre a atuação do Movimento e o seu lugar no mundo.

Os encontros previstos no calendário do MCD são apenas uma das oportunidades de relacionamento da comunidade, assim como o grupo de WhatsApp. São as pessoas – integrantes da comunidade – as protagonistas das ações, tanto colaborando com convites feitos por outros membros, quanto propondo chamados e iniciativas. Todos os espaços em que se encontram favorecem, de algum modo, novas ações, articulações e trocas, sempre com foco no fortalecimento da cultura de doação.

Por exemplo, o processo de construção das diretrizes foi coletivo, protagonizado pela comunidade. Incluiu a consulta aos integrantes do MCD por meio de uma pesquisa e, além disso, toda a comunidade do MCD foi convidada a participar do *workshop* presencial (ainda que nesse caso houvesse um limite de cerca de 30 participantes, para tornar a conversa possível). Assim, qualquer iniciativa articulada ou impulsionada pelo Movimento acontece a partir da sua comunidade e busca aproveitar seu conhecimento, as relações estabelecidas e a capacidade criativa de todos para se desenvolver.

De forma sucinta, pode-se definir que **o papel da comunidade na governança do MCD é possibilitar a criação e a formação de grandes imagens (por meio de iniciativas estruturadas ou espontâneas, consultas ou conversas, compartilhamentos, debates e reflexões) e ser fonte de conhecimento para contribuir – de diferentes formas –, seja como parte explícita do Movimento, seja como componente do ecossistema da doação no Brasil.**

É importante lembrar e enfatizar que a comunidade está a serviço da cultura de doação, para além da atuação das organizações que a compõem (e dos seus projetos e iniciativas próprias). Outra característica central é que a comunidade é o *locus* de onde emergem as pessoas e/ou organizações que ocupam os papéis estabelecidos no desenho da governança, descritos a seguir.

MANDATOS

Mandatos

A instância fundamental por meio da qual o MCD decide se estruturar é a partir da atuação por mandatos.



Um mandato é uma maneira de trazer para o mundo uma ideia – dar forma, recheio e direção. É a estrutura que permite fazer acontecer e concretizar ações que nos levem em direção ao nosso sonho comum.

Um mandato: 1. tem uma tarefa clara (o que), 2. que é assumida por uma pessoa ou por um grupo de pessoas (quem – líderes de mandato), 3. por um tempo definido (quando) e 4. com uma intenção e propósito (para quê) pré-estabelecidos.

Em termos mais pragmáticos, assumir um mandato é assumir uma responsabilidade definida, com objetivos e balizas claras, que permitem empreender, ser propositivo e resolutivo.

Novos mandatos tendem a surgir organicamente e se encerram quando seu propósito foi realizado ou quando perdem seu sentido. Um mandato é uma oferta relativa a algo emergente, que se concretiza em ações, envolvendo as pessoas interessadas, e implica assumir responsabilidades. Dentro de um mandato pode haver, ainda, submandatos. Especialmente em mandato com escopo muito amplo e, considerando que a liderança do mandato é uma atividade voluntária, é possível a criação de submandatos liderados por outras pessoas, também voluntárias.

São descritos, a seguir, os principais pontos da governança por mandatos do MCD. Muitos desses pontos são mais bem detalhados nos próximos itens.

MANDATOS

Quais as responsabilidades implicadas em um mandato?

Ao assumir um mandato, a liderança tem liberdade para atuar e conduzir sua atuação da forma que achar melhor, e, ao mesmo tempo, se compromete a criar espaços regulares de consulta e escuta para que a comunidade contribua.

Dar e receber devolutivas é essencial para nutrir e fortalecer uma liderança e seu mandato. Pedir devolutivas e acolhê-las com abertura é fundamental em uma estrutura baseada em mandatos. Dar devolutivas, especialmente as positivas, é algo que precisa ser levado muito a sério pelas pessoas que participam desse tipo de organização, que tem como pano de fundo a proposta de autogestão.

Quais são os mandatos necessários?

Foram identificados dois tipos de mandatos para o MCD: os mandatos de sustentação e os mandatos por iniciativa.

Mandatos de sustentação permitem o funcionamento do MCD.

Mandatos por iniciativas referem-se a iniciativas específicas que têm começo, meio e fim.

Como nascem os mandatos? Como criar um novo mandato?

Mandatos podem nascer de maneiras diversas. Mandatos de sustentação são definidos pelo comitê coordenador. Mandatos por iniciativa podem nascer em qualquer espaço do Movimento. Qualquer membro da comunidade pode ter uma ideia e iniciar um novo mandato.

Como decidir quem assume a liderança de um mandato?

Toda liderança de mandato é voluntária, exceto o da coordenação executiva. No caso dos mandatos de sustentação, a liderança precisa ser um integrante do comitê coordenador.⁸ No caso de mandatos por iniciativa, a liderança pode surgir a partir de uma pessoa ou organização do movimento que queira atuar, por meio de uma iniciativa específica, em uma das recomendações das diretrizes, sob o guarda-chuva do MCD.

Um critério importante para o exercício de mandatos é “vestir o chapéu do MCD”. O ideal é que todo membro pense a cultura de doação de maneira ampliada. O líder é a força motora da iniciativa, cabe a ele convocar mais pessoas, desenhar o processo e cuidar de sua execução até o final do mandato.

Quanto tempo duram os mandatos?

O tempo de duração varia de acordo com o mandato. Mandatos de sustentação tendem a ser mais perenes, sem data predefinida de término e com revezamento de líderes por tempos determinados. Mandatos por iniciativa podem variar muito – de semanas a anos –, a depender do escopo da iniciativa.

O que fazer quando um mandato não funciona?

Quando um mandato não estiver funcionando, abrem-se dois caminhos: o líder do mandato articula sua substituição por outro membro do Movimento; ou há um reconhecimento conjunto de que o mandato deve ser encerrado.

A escolha de encerrar o mandato só é possível para mandatos por iniciativa, já que os mandatos de sustentação são fundamentais para o funcionamento do MCD. No caso de mandatos por iniciativa, a escolha entre um caminho ou outro será sempre consensuada com a atual liderança do mandato e, pelo menos, um dos integrantes do comitê coordenador, que poderá ainda compartilhar a questão com os demais integrantes do comitê, com outras lideranças de mandatos ou com outras pessoas da comunidade (por estarem envolvidas no mandato ou pelo seu conhecimento no foco do mandato em questão).

⁸ Comitê Coordenador é parte da estrutura de governança como ilustrado na figura que represente a estrutura e foi apresentada no item anterior. O papel e funcionamento do Comitê Coordenador serão explicados em detalhe no próximo item.

MANDATOS

Como registrar o nascimento de um novo mandato?

A criação e a formalização da existência de um novo mandato e de um novo líder de mandato acontece em uma cerimônia de posse. Sua simbologia é essencial para o desenvolvimento de vínculos entre o líder do mandato e o MCD, deixando claros os limites de atuação de cada um.

Na cerimônia de posse, a liderança expressa sua visão, tendo as seguintes questões como guia.

- O que é o seu mandato e qual(is) diretriz(es) e recomendação(ões) do Movimento ele endereça? (essência)
- Como se vê atuando? (princípios)
- Pelo que se considera responsável? (domínios)
- O que quer produzir? (resultados)
- Que tipo de apoio gostaria de ter? (necessidades de estrutura, processos e liderança)

Os demais participantes (outros líderes de mandato, integrantes do comitê coordenador, coordenação executiva e outros integrantes da comunidade que estejam conectados à iniciativa em questão) se manifestam, respondendo às perguntas abaixo.

- Quais esclarecimentos ainda são necessários?
- Quais preocupações, sugestões e ajudas têm a oferecer?

E se o líder de mandato quiser sair?

O compromisso, formalizado na cerimônia de posse, é que cada liderança contribua com o processo de sucessão da sua posição quando for necessário, e isso deve ser apoiado pelos pares. É uma expectativa primordial em relação a qualquer líder de mandato.

MANDATOS DE SUSTENTAÇÃO

Mandatos de sustentação **são liderados por integrantes do comitê coordenador** – que também se constitui como um mandato de sustentação – e tem uma **natureza perene**. Eventualmente podem ser finalizados ou reestruturados a partir de, por exemplo, um novo planejamento estratégico, mas em geral são contínuos porque **zelam por processos estruturantes para o funcionamento do MCD**.

Mandato de sustentação:

comitê coordenador

O comitê coordenador é a instância de governança responsável pela articulação necessária para que o movimento aconteça.

O propósito do comitê é

formular os processos necessários para o bom funcionamento do MCD, para garantir que permaneça como um espaço de troca e reflexão sobre qual tipo de doação queremos estimular – onde coexistem diferentes visões e opiniões – e um ambiente de inspiração para novas iniciativas de promoção da cultura de doação. Todas as ações do comitê coordenador são norteadas pelas grandes imagens trazidas pela comunidade, formadas a partir das interações do grupo.

O comitê coordenador tem responsabilidades de **governança, programáticas, de comunicação e com a comunidade**.

MANDATOS DE SUSTENTAÇÃO

Responsabilidades do comitê coordenador:

Governança

- Cuidar da estrutura de governança colaborativa do MCD, elaborando e implementando processos que a tornem possível e dinâmica, que permitam o desenvolvimento e expansão do MCD, mantendo a clareza do seu escopo de atuação guiada pelo seu propósito.
- Manter a estrutura que sustenta o MCD, garantindo que os membros do comitê coordenador assumam a liderança dos mandatos de sustentação.
- Identificar temas que podem se tornar mandatos por iniciativa e fomentar sua formação. Da mesma forma, apoiar a formação de novos mandatos a partir de ofertas que chegam dos integrantes da comunidade, exercendo assim o papel de doula⁹: ajudando no nascimento de novos mandatos.
- Conduzir as cerimônias de posse dos mandatos de sustentação e por iniciativas.
- Zelar pelo alinhamento de propósito dos mandatos e implementar e manter um espaço (tecnológico ou não) de atualização dos mandatos por iniciativa.
- Apoiar os líderes de mandato por iniciativa na consecução dos propósitos de seus mandatos e zelar pelo cumprimento dos compromissos assumidos em cada mandato.
- Escolher, orientar e avaliar a coordenação executiva.

Programáticas

- Liderar e promover o envolvimento da comunidade no processo de identificação e formulação de diretrizes estratégicas para fomento da cultura de doação no Brasil.
- Uma vez identificadas, promover as diretrizes estratégicas para o fortalecimento da cultura de doação no Brasil, estudar o desenvolvimento do campo com base em cada uma delas e propor revisões periódicas.
- Fomentar a realização de mapeamento contínuo de atores do campo e o reconhecimento de sua atuação em relação às diretrizes estratégicas estabelecidas.

Promover encontros e trocas para avaliar o que está sendo feito e o que ainda precisa ser feito, com base nas diretrizes.

- Liderar a elaboração de metas e processos de acompanhamento das diretrizes estabelecidas.

Comunicação

- Estabelecer as macroestratégias de comunicação.
- Advogar, representar e ser porta-voz do MCD.

Comunidade

- Promover a interação e a integração dos membros da comunidade do MCD.
- Garantir uma relação próxima com os membros do MCD (espírito do Movimento).

⁹ Uma doula é uma assistente de parto, que acompanha a gestante durante o período da gestação até os primeiros meses após o parto, com foco no bem-estar da mulher. Cabe a ela proporcionar informação, acolhimento, apoio físico e emocional às mulheres durante a gravidez, o parto e o pós-parto.

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Doula>

MANDATOS DE SUSTENTAÇÃO

Além de suas responsabilidades, a **definição de domínios, políticas e estrutura** do comitê coordenador são importantes elementos para a governança do MCD.

Domínios

- Governança do MCD.
- Diretrizes estratégicas do MCD.
- Porta-voz do MCD.
- Avaliação do MCD.

Políticas

- Garantir autonomia aos mandatos, orientando-se pelos cinco princípios do MCD: rede, capilaridade, coordenação, colaboração e ativação.
- Garantir a sustentação da ideia-força do movimento.
- Promover a diversidade no MCD.

MANDATOS DE SUSTENTAÇÃO

Estrutura

O comitê coordenador é um grupo executivo?

Sim, o comitê tem papel executivo, principalmente no tocante aos processos de fortalecimento e sustentação da ideia-força do MCD.

Quem forma o comitê coordenador?

Pessoas, antes que organizações. São pessoas voluntárias que emergem de lideranças da comunidade e que se sentem dispostas a compor o grupo.

Quantos integrantes formam o comitê coordenador?

Entre quatro e oito pessoas. O número varia de acordo com a análise da gestão em exercício e do desenvolvimento natural das dinâmicas do Movimento.

Membros do comitê coordenador surgem a partir da comunidade de forma orgânica e voluntária e podem variar de acordo com as fases do MCD: há momentos em que o Movimento está mais vibrante e, em outros, menos. Essa oscilação natural indica a necessidade de se ter uma composição variável no comitê coordenador.

Qual é o perfil e quais são os saberes desejados para o comitê coordenador?

Integrantes do comitê coordenador estão comprometidos com a causa e conhecem profundamente o tema, o setor e o campo. Têm perfis e talentos complementares e habilidade de refletir e se manter aberto ao aprendizado sobre sua própria prática e sobre o campo da cultura de doação.

Formam um conjunto representativo da visão e das necessidades de quem recebe recursos, de quem doa e do ecossistema de doação. Sabem ouvir, envolver e delegar, critérios fundamentais para exercer a governança instituída para o MCD.

Entendem o compromisso de tempo necessário e se comprometem a cumprir seu papel integralmente, assumindo ao menos um dos mandatos de sustentação do Movimento.

Também participa da dinâmica do comitê coordenador a pessoa que exerce a função de coordenação executiva, fundamental para o funcionamento do comitê coordenador.

A organização que incuba o MCD forma parte do comitê coordenador?

A incubadora não é obrigada a fazer parte do comitê coordenador, mas as portas estão sempre abertas para essa possibilidade.

No caso de a organização incubadora formar parte do comitê coordenador, é fundamental que a pessoa que ocupa essa função seja decidida em conjunto com os integrantes do comitê. Se assim for, o mandato de incubação¹⁰ pode ser suspenso.

Quais são as diretrizes de diversidade no comitê coordenador?

É importante que o comitê coordenador seja reflexo da diversidade do Movimento, ou seja, da comunidade. Assim, uma comunidade mais diversa deve criar um comitê coordenador mais diverso.

Além da diversidade de olhares e experiências, também é necessário caminhar para ampliar a diversidade de gênero, raça e território. Para isso, e considerando que a composição do comitê coordenador emerge da comunidade, é preciso trabalhar para ampliar a diversidade da comunidade nessas dimensões. Essa é uma atribuição e um compromisso do comitê coordenador, compartilhados com todos os membros da comunidade.

¹⁰ o mandato de incubação será apresentado no próximo item juntamente com a descrição de cada um dos mandatos existentes.

MANDATOS DE SUSTENTAÇÃO

Estrutura

Como são escolhidos os novos membros do comitê coordenador?

É responsabilidade do comitê em exercício estar atento ao surgimento de potenciais novos membros e conduzir o processo de escolha. São quatro etapas para novos membros entrarem:

1. A identificação de um membro da comunidade com potencial para integrar o comitê ou o entendimento por parte do comitê coordenador sobre a necessidade de ampliação ou substituição de um membro atual, não sendo obrigatória a substituição quando um membro decide sair e, se ocorrer, não precisa ser imediata.
2. Identificação por parte do comitê de potenciais membros ou por meio da realização de uma chamada aberta à comunidade para novos membros.
3. Realização do convite.
4. Definição de data de início e integração da nova pessoa.

Qual é o tempo de mandato dos membros do comitê coordenador?

São dois anos, renováveis duas vezes por mais dois anos, portanto com o limite de 6 anos.

Preferencialmente, os membros do comitê coordenador não são substituídos todos ao mesmo tempo. Ou seja, não há um grupo que cumpre um determinado mandato e na sequência é substituído por outro grupo. A sucessão é um processo que se constrói e são os atuais membros do comitê coordenador os responsáveis por ele.

Assim, ao final de um mandato – seja pelo limite de tempo ou porque a pessoa não quer seguir – é responsabilidade do grupo (inclusive da própria pessoa que deixa o comitê) pensar na sucessão, quando necessária (já que ele não é obrigatória).

Como é o compromisso de cada membro do comitê coordenador com o lugar ocupado?

Média de três horas semanais de trabalho voluntário, entre reuniões e atividades intermediárias (sem contar as horas dedicadas aos demais mandatos de sustentação, que eventualmente os membros do comitê coordenador venham a liderar).

Participação rotativa em ordinárias e extraordinárias (por exemplo, reuniões de planejamento).

Como é o processo de tomada de decisão do comitê coordenador?

Normalmente, o processo de tomada de decisão do comitê coordenador é baseado no consentimento (sociocrático) – se não há objeção. Caso haja objeção, é responsabilidade de quem a trouxe fazer uma proposta de melhoria. Consentimento não significa necessariamente estar de acordo, significa não ter objeção justificada.

¹¹ Ciclo válido a partir de janeiro de 2021.

MANDATOS DE SUSTENTAÇÃO

Mandato de sustentação:

coordenação executiva

A essência do mandato exercido pela coordenação executiva é assegurar o ritmo, o afinamento e a execução do plano de trabalho do MCD, levando em consideração alguns princípios norteadores:

organização, manutenção de um canal aberto de diálogo e articulação com stakeholders, transparência na prestação de contas, bom uso dos recursos e atenção para identificar formas inovadoras de **nutrir e promover a cultura de doação no país.**

Faz parte de seu domínio e responsabilidades potencializar e facilitar a execução do plano de trabalho e apoiar as demandas do comitê coordenador, por meio de atividades relacionadas a: planejamento, gestão administrativa e financeira (junto à organização incubadora e liderança de mandato responsável); gestão de documentos e fornecedores (selecionar, contratar, acompanhar, direcionar); ações de comunicação (cronograma, alinhamento, aprovações); ações necessárias para o bom andamento dos mandatos de sustentação; e tarefas cotidianas de produção de material, agendamento e registro de reuniões, baseados na autogestão do trabalho.

O que o mandato da coordenação executiva busca produzir? (resultados)

- Gestão do MCD funcionando de forma mais organizada, documentada, transparente e fluida.
- Atingimento dos resultados dos mandatos e submandatos, guiada pelo princípio:



Se os outros atingem seus objetivos, atingimos os nossos.

MANDATOS DE SUSTENTAÇÃO

Outros mandatos de sustentação

O quadro a seguir apresenta e expressa os propósitos dos mandatos de sustentação estabelecidos até o momento de finalização desta 1ª edição do documento.

Mandatos de sustentação	Submandatos	Propósitos	Liderança
Comunicação		Disseminar informações e atividades do MCD para membros e potenciais membros. Manter espaços para ouvir os membros do MCD. Disseminar mensagens e conceitos que são relevantes para o fortalecimento da cultura de doação.	Andréa Wolfenbüttel
	Submandato curadoria de conteúdo	Elaboração de uma política de curadoria de conteúdo, bem como curadoria de documentos para alimentar a Biblioteca Colaborativa do MCD (tanto na Sinapse quanto no <i>site</i> do MCD).	Patricia Kunrath
	Submandato LinkedIn	Tem como propósito dar voz aos membros da comunidade do MCD no LinkedIn e, ao mesmo tempo, manter a comunicação ativa do MCD com o mundo profissional. Atribuições: identificar 8 participantes de cada ciclo de 24 semanas (3 <i>posts</i> cada) e coordenar para que as publicações sejam feitas em tempo, sem alterar o conteúdo, a não ser que em flagrante oposição à promoção da cultura de doação (balizada pelas diretrizes).	Joana Mortari
	Submandato engajamento da comunidade	Manter viva a troca entre membros do Movimento. Aprofundar a conversa sobre a cultura da doação e fomentar a reflexão e o aprendizado conjunto.	Joana Mortari
Mobilização de doações		Garantir a sustentabilidade do MCD, por meio da captação de recursos e do relacionamento com doadores existentes e potenciais.	Márcia Kalvon Woods
Planejamento estratégico e gestão financeira		Garantir que a construção do orçamento reflita a proposta de plano de ação do MCD. Zelar pela boa execução orçamentária com transparência, responsabilidade e bom senso. Zelar pela saúde financeira do MCD. Conduzir o processo de planejamento (podendo contar com apoios externos contratados ou voluntários). Acompanhar a execução do plano de ação e propor ajustes ou revisões quando necessário.	Erika Sanchez Saez
Incubação		Garantir a manutenção jurídico-econômica do MCD junto ao seu incubador.	Joana Mortari e Pamela Ribeiro

MANDATOS POR INICIATIVA

Mandatos por iniciativa podem ser **liderados por qualquer integrante da comunidade**. Organizações podem liderar mandatos desde que exista uma pessoa específica que assuma os compromissos que os mandatos requerem.

O mandato dura até a entrega final estabelecida em sua criação.

A liderança de mandato deve **“vestir o chapéu do MCD”** e passa a ser o **principal porta-voz do mandato**, ainda que integrantes do comitê coordenador também possam atuar como porta-vozes.

Mandatos por iniciativa	Propósitos	Liderança
Pesquisa Contribuição Econômica do Terceiro setor	Demonstrar o percentual do PIB que o terceiro setor representa na economia.	Leonardo Letelier
Monitor de Doações de Indivíduos	Revelar como se dá a doação de indivíduos no Brasil e sua evolução.	André Pina
Mapeamento de iniciativas de promoção da cultura de doação	Mapear as iniciativas de promoção do campo da cultura de doação no Brasil.	Richard Sippli e Camila Aloï
Fundo BIS	Viabilizar a continuidade do Fundo BIS no âmbito do MCD com novos ciclos de apoio.	Márcia Woods

PROCESSOS

Como parte do processo de estruturação e implementação da governança, o desenvolvimento de processos é fundamental. A seguir, são descritos alguns processos que já foram criados nesse movimento orgânico e cumulativo de desenvolvimento da governança e do próprio Movimento e que estão, principalmente, vinculados aos mandatos de sustentação do MCD.

Foi estabelecido um calendário anual de reuniões e encontros decorrentes dos mandatos de sustentação. Alguns desses fóruns contam com grupos de WhatsApp para compartilhamento de informações e agilidade na comunicação.

Mandato comitê coordenador + Mandato coordenação executiva

Reuniões quinzenais do comitê coordenador e coordenação executiva. As pautas são construídas coletivamente no início do encontro, levando em consideração as necessidades do momento, e podem tratar desde temas de governança até atualizações, pedidos de ajuda e ofertas de outras lideranças.

Para esse processo, há um grupo de WhatsApp para trocas rápidas de informações e alinhamentos.

Mandatos de sustentação e por iniciativa

Reuniões trimestrais para aprofundamento, articulação e apoio mútuo. Também conta com um grupo de WhatsApp para trocas rápidas de informações e alinhamentos.

Mandatos de comunicação

Encontros semanais para alinhamento, curadoria de conteúdo e aprovação de postagens em redes sociais. Os responsáveis formam um grupo de WhatsApp para facilitar troca de informações, compartilhamento de postagens e alinhamentos.

Submandato engajamento da comunidade (comunicação)

Encontros da comunidade acontecem quatro vezes ao ano com o intuito de aproximar a comunidade, promover laços de confiança, atualizar, debater, conversar e celebrar conquistas e avanços.

Há um grupo de WhatsApp onde acontecem trocas e interações diárias da comunidade do MCD.

Mandato mMobilização de doações

Encontros com doadores ocorrem quatro vezes ao ano no formato de rodas de conversa com o intuito de construir o caminho em conjunto de uma maneira aberta e participativa. É também o momento de apresentar e validar o planejamento estratégico, o orçamento e os resultados.

Entendendo que o MCD tem o papel de provocar questionamentos e propor mudanças no campo, os encontros também servem para reflexões sobre a parceria, escuta de expectativas e oportunidades de sinergia.

Mandato incubação

Reuniões mensais com incubador para alinhamento e garantir o bom andamento da parceria.

PLANEJAMENTO

Como a governança se desdobra em um plano de ação?

O modelo de governança proposto para o MCD ganha forma e concretude quando se desdobra em um plano de ação.

Para conduzir esse processo, um dos mandatos de sustentação do Movimento é o de planejamento e gestão financeira.

Em sintonia com esta proposta de governança, em uma rede horizontal e de poder compartilhado, o planejamento também precisa acontecer de forma colaborativa.

Essa é uma tarefa conduzida pela liderança do mandato de planejamento e gestão financeira e pela coordenação executiva, com a colaboração do comitê coordenador, a participação ativa de todas as lideranças de mandatos de sustentação e por iniciativa, e, eventualmente, valendo-se de consultas específicas à toda a comunidade.



PLANEJAMENTO

Como a governança se desdobra em um plano de ação?

O MCD facilita anualmente um processo de alinhamento e planejamento com os seguintes objetivos principais:

- **cuidar e integrar o todo;**
- **compartilhar informações**, possibilitando que os planos de ação de todos os mandatos ativos sejam conhecidos por todos;
- **promover a articulação**, criando espaços de interlocução entre os mandatos para que possam se complementar e fortalecer, influenciar e deixar-se influenciar pelo todo e por cada iniciativa;
- **sonhar e fomentar novos mandatos**, abrindo espaço para o novo.

O processo de planejamento de um Movimento precisa ser especialmente vivo e dinâmico. Não é possível estabelecer em novembro tudo que irá acontecer no ano seguinte. Assim, também é parte do processo de planejamento imaginar, de forma coletiva, novas ideias que poderão se tornar mandatos ao longo do caminho.

A imagem é a do jardineiro que cuida da terra para a planta crescer, mas a planta cresce por si só: ela é viva.

O processo de planejamento também tem como objetivo identificar quais recursos – financeiros ou não – são necessários e como se pode somar esforços para obtê-los, sendo fonte de informação importante para o mandato de mobilização de doações.

A cada ano, o plano é compartilhado com toda a comunidade do MCD.





Reflexões...

Reflexões finais sobre o Processo



Partimos das perguntas e sempre voltamos a elas.

Mantivemos diálogo constante sobre a prática e sobre ideias e experiências possíveis.

Experimentamos mudanças aos poucos, refletindo sobre a experiência.

Buscamos o radicalmente novo.

Sabíamos que o nosso segundo grande passo como movimento estruturado, após o lançamento das diretrizes e antes do mapeamento do campo, teria que ser em direção à governança. Afinal, quem nos elegeu coordenadoras? Quem nos substituirá? Quais são os princípios que regem essa ideia de ser movimento? O que não podemos deixar morrer? O que temos que conseguir deixar nascer e crescer?

Com o apoio financeiro do Instituto humanize, a partir do segundo semestre de 2020, optamos por lançar ao mundo o chamado para propostas.

Conversamos, avaliamos, tentamos entender as diferenças e escolhemos o consultor Antônio Luiz de Paula e Silva para nos conduzir nesse processo. Por que? Desejávamos um modelo que fizesse sentido para um movimento, que o mantivesse fluido e maleável e, ao mesmo tempo, desse a ele um corpo e uma forma nítidos o suficiente para que possa ser enxergado pela sociedade e, assim, influenciá-la. Buscamos criar algo novo, nascido do nosso senso de sentido, em vez de adotar um modelo existente e termos que nos enquadrar nele.

Nosso primeiro passo foi levantar um mapa das questões que tínhamos, que não eram poucas. Como fazer os membros do Movimento sentirem que têm poder de ação? Como ser horizontal em um mundo de pensamento verticalizado? Qual o nosso papel como coordenação de um movimento? E muitas outras.

Em um segundo momento, estudamos. Trouxemos imagens do que nos inspirava em outros movimentos no Brasil e no mundo e, a partir deles, depuramos nossos princípios de governança, tais como: usar uma estrutura capilar (com editores e reeditores); colocar a missão acima da marca (é sempre sobre o ecossistema de doação, nunca sobre o movimento); se outros atingem seus objetivos, atingimos os nossos; guiar, não controlar; distinguir entre espaços participativos e espaços de responsabilidade assumida; manter frentes de atuação claras e relevantes; dar ferramentas, não regras; zelar para que o necessário para a sustentação do movimento seja feito. Isso foi em meados de dezembro de 2020.



REFLEXÕES

A partir de então, passamos a fazer reuniões quinzenais com o Antônio Luiz, alternadas por encontros entre nós do comitê. Laboramos! Estudamos processos decisórios, dimensões da governança (estrutura, processos, liderança), modelos de governança horizontal e mandatos.

Mandato, para nós, é uma tarefa clara, assumida por um tempo definido e com um propósito preestabelecido. O líder assume responsabilidades com objetivos e escopo pactuado. O mandato permite empreender, ser propositivo e resolutivo. Envolve também assumir responsabilidades com autonomia. Os mandatos nascem em uma cerimônia simbólica de posse. Aí já estávamos em março de 2021!

Identificamos que existem dois tipos distintos de mandatos: os que sustentam a existência do próprio Movimento e os conectados a projetos que, alinhados com as diretrizes, pressionam pontos acupunturais na promoção da cultura de doação no Brasil. Seguimos para as cerimônias de posse dos mandatos de sustentação e, em seguida, dos nossos primeiros mandatos por iniciativa.

E assim seguimos, rumo aos próximos passos: o mapeamento do campo da cultura de doação e a elaboração de métricas para as diretrizes.

Agora é o momento de fazer esse sistema de governança conhecido, exercitado e aperfeiçoado por todos para fortalecer nossas ações como movimento.

O que achou? Conta pra gente. :-)



Comitê coordenador

Andréa Wolffenbüttel, Erika Sanchez Saez, Joana Mortari e Márcia Kalvon Woods

**MOVIMENTO
POR UMA
CULTURA
DE DOAÇÃO**

