

DIACONIA INSTITUCIONAL

Carlos Gilberto Bock

Marilu Nörnberg Menezes *

Resumo

O presente artigo conceitua a diaconia institucional como a prática estruturada, contínua e profissional oferecida por uma organização que tem como missão específica o serviço diaconal. A fim de garantir a sua sustentabilidade, a eficácia e a efetividade de seus serviços, as organizações diaconais têm o desafio de promover o desenvolvimento institucional. Este tem por base um tripé, que inclui o fortalecimento político, a qualidade técnico-gerencial e o apoio financeiro. Adicionalmente, a sustentabilidade política, programática e financeira institucional carece de uma boa política de comunicação. A comunicação, por sua vez, tem relação direta com a mobilização de recursos (humanos e financeiros). Por isso, ambos precisam dialogar e trabalhar em estrita cooperação. Estes conceitos sobre desenvolvimento institucional foram aplicados na realização de um diagnóstico com nove instituições diaconais que atuam no âmbito de abrangência do Sínodo Sudeste, da Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil (IECLB). Os resultados deste estudo foram publicados na forma de um balanço sociodiaconal e os principais destaques são apresentados, de forma sintética, na conclusão do artigo.

Palavras-chave: diaconia institucional, desenvolvimento institucional, balanço sociodiaconal.

Abstract

This article defines institutional diakonia as the structured practice, continuous and professional offered by an organization whose specific mission is the diaconal service. To ensure its sustainability, the efficiency and effectiveness of their services, diaconal organizations are challenged to promote their institutional development. This is based on a tripod, which includes political strengthening, managerial and technical quality and financial support. Additionally, institutional sustainability at the political, programmatic and financial level requires a good communication policy. Communication, in turn, is directly related to the mobilization of resources (human and financial). So both need to talk and work in close cooperation. These concepts about institutional development were applied in carrying out a diagnosis with nine diaconal institutions operating within the scope of the Southeastern Synod of the Evangelical Church of the Lutheran Confession in Brazil (IECLB). The results of this study were published in the form of a sociodiaconal balance and the highlights are presented in a synthetic way at the conclusion of the article.

Keywords: institutional diakonia, institutional development, sociodiaconal balance.

Introdução

A ação diaconal pode ser classificada considerando-se a diversidade de expressões e de atores envolvidos¹. A expressão mais básica da ação diaconal

* Teólogo. Secretário executivo da Fundação Luterana de Diaconia (FLD) e professor assistente da Faculdades EST. E-mail: Carlos@fld.com.br; Pedagoga. Assessora de projetos da Fundação Luterana de Diaconia (FLD). E-mail: Marilu@fld.com.br.

acontece no âmbito individual (**diaconia individual**), de forma espontânea, no dia a dia da vida das pessoas, na forma de ações concretas de serviço, de ajuda e de misericórdia, a partir da fé, e em favor de outras pessoas e grupos em alguma situação de necessidade.

Num segundo nível, a diaconia pode ser organizada como uma resposta comunitária e como um esforço coletivo, como expressão prática da fé. Neste nível (**diaconia comunitária**), a diaconia requer alguma organização e coordenação, mesmo que se expresse, em geral, como compromisso voluntário das pessoas envolvidas. Por meio dela, a comunidade de fé busca atender e responder a diferentes necessidades de pessoas e/ou grupos, da própria comunidade e/ou da sociedade envolvente.

Num terceiro nível, a diaconia pode ser organizada como uma resposta mais estruturada, contínua e profissional mediante a constituição de uma organização que assuma o serviço diaconal como sua missão específica. A **diaconia institucional** nasce a partir de um compromisso comunitário em resposta a desafios e necessidades concretas em seu contexto de atuação. O seu alcance de atuação pode ser local, regional, nacional e internacional, considerando-se o seu mandato e finalidade.

Os exemplos de diaconia institucional são múltiplos e ainda carecem de maior sistematização quanto à sua diversidade de formatos, finalidades e públicos atendidos. De acordo com sua natureza e finalidade, a diaconia institucional poderá estar mais focada, por exemplo, no atendimento a demandas na área da saúde (ex.: hospitais, albergues, centros de atendimento e de recuperação, casas de passagem, etc.), da educação (centros de educação infantil, centros de capacitação, etc.) e da assistência social (instituições de acolhimento infanto-juvenil, ancionatos, etc.). Poderá ser ainda uma expressão de defesa de direitos e de promoção de desenvolvimento sustentável (associações socioambientais, associações de produtores agroecológicos, associações indigenistas, fundos de projetos, etc.).

¹ Para o que segue, confira NORDSTOKKE, Kjell (Ed.). *Diaconia em Contexto: Transformação, reconciliação, empoderamento. Uma contribuição da FLM à compreensão e à prática da diaconia*. Genebra: Federação Luterana Mundial, 2009. p. 47-52.

Relação entre instâncias de governo e equipe técnica

A diaconia institucional, via de regra, nasce no âmbito comunitário, eclesial e/ou ecumênico, e passa a ser constituída legalmente sob um formato jurídico autônomo². Para a execução de seus programas e atividades, num formato contínuo, se requer uma gestão profissional e contratação de pessoas aptas e qualificadas. Os profissionais contratados exercem suas atividades de forma remunerada. O tamanho da equipe técnica vai depender da demanda a ser respondida e das condições financeiras para levar a cabo a missão institucional³.

A equipe técnica tem a tarefa de colocar em prática a política institucional e de executar os programas e as ações definidas no contexto de um planejamento estratégico. As decisões políticas e institucionais são de competência das instâncias de governo. O nível de responsabilidade poderá variar conforme a instância de governo, e segundo definição estatutária. As funções de direção são exercidas de forma voluntária e, portanto, não são remuneradas.

Em geral, a maior instância de decisão são as assembleias, que são responsáveis por definir e aprovar as diretrizes políticas e institucionais. Ao conselho cabe a atribuição de aprovar e monitorar as estratégias institucionais. Eventualmente, dependendo do tamanho da instituição, a assembleia e o conselho podem ser a mesma instância. À diretoria compete a tarefa de acompanhar a gestão institucional no período entre as assembleias. Há que se destacar ainda a importância dos conselhos fiscais, cuja atribuição é monitorar a execução contábil e financeira das instituições.

Do ponto de vista do desenvolvimento institucional se recomenda fortemente que as instâncias de governo tenham uma participação efetiva na vida institucional, assegurando desta forma a sua sustentabilidade e a sua identidade, inclusive do seu mandato diaconal. Não é incomum acontecer que instituições originalmente constituídas a partir de uma vocação diaconal tenham, no desenvolvimento de sua trajetória, abandonado e/ou fragilizado esta vocação de origem. De igual forma não

² No Brasil, o formato jurídico possível são as associações e as fundações. As iniciativas coletivas de geração de trabalho e renda podem vir a ser constituídas sob a forma de cooperativas. Para aprofundar a distinção sobre o marco legal previsto para a criação das organizações sociais, veja ABONG. *Um novo marco legal para as ONGs no Brasil – fortalecendo a cidadania e a participação democrática*. São Paulo/Brasília: Abong, 2007. 80p.

³ Veja a convidativa obra de Afonso Murad sobre a relevância da gestão profissional, também no caso das organizações de base religiosa. MURAD, Afonso. *Gestão e Espiritualidade. Uma porta entreaberta*. São Paulo: Paulinas, 2007. p. 19-156.

é incomum que as instituições sejam governadas de fato por suas equipes técnicas. Ambas as situações fragilizam a instituição a médio e longo prazo.

Desenvolvimento institucional

O **desenvolvimento e a sustentabilidade institucional** tem por base um tripé que inclui o fortalecimento político, a qualidade técnico-gerencial e o apoio financeiro⁴. O **fortalecimento político** inclui, num primeiro nível, como identificamos acima, a efetiva participação das instâncias de governo na vida da instituição. Num segundo nível, inclui a qualidade das parcerias e das relações que se estabelecem com a comunidade atendida, com os apoiadores e com as lideranças locais, regionais e/ou nacionais. Num terceiro nível, inclui o grau de desenvolvimento e de reconhecimento do respectivo campo de atuação no seu contexto, ou seja, em que medida a causa que a instituição atende e a resposta que ela oferece são reconhecidas e valorizadas pela sociedade envolvente.

A **qualidade técnico-gerencial**, por sua vez, diz respeito à capacidade da organização de construir e implementar seus planos de trabalho com base em planejamento, monitoramento, avaliação e sistematização (PMAS)⁵. Esta premissa se aplica tanto aos setores programáticos como administrativos da instituição. O desafio crescente de respostas interdisciplinares requer, cada vez mais, a integração entre o programático e o administrativo, mesmo que por vezes haja resistências de parte a parte. As diferenças e as contribuições individuais são inerentes na vida organizacional, mas precisam estar a serviço do trabalho em equipe e da missão institucional. A qualidade coletiva e individual precisam ser retroalimentadas, de forma a assegurar o (sempre instável) equilíbrio do sistema organizacional.

⁴ Segundo Domingos Armani, “o mais comum é que o fortalecimento das organizações sociais seja traduzido pelo aperfeiçoamento técnico e gerencial, pelo fortalecimento de capacidades, revelando que o que importa é apenas sua performance. Poucas vezes se identificam experiências nas quais o desenvolvimento institucional das organizações é tratado não somente em sua dimensão de capacidades técnicas, mas também e concomitantemente, em sua inescapável dimensão política”. (...) Contudo, “o desenvolvimento institucional das organizações sociais deve ser trabalhado em todas as suas dimensões e em sua integralidade. Com isso, as organizações poderão se fortalecer como sujeitos políticos capazes de incidir na institucionalidade”. ARMANI, Domingos. *Desenvolvimento institucional – fator chave para mudança social*. Disponível em <<http://domingosarmani.wordpress.com/2011/08/13/desenvolvimento-institucional-fator-chave-para-a-mudanca-social/#more-216>>. Acesso em: 31 julho 2012. Armani aprofunda mais a reflexão sobre o desafio do desenvolvimento institucional por parte das organizações da sociedade civil em dois outros artigos (veja nas referências bibliográficas).

⁵ Para aprofundar a reflexão sobre a importância do ciclo de PMAS na vida das organizações da sociedade civil, veja ABONG. *ONGs: Repensando sua prática de gestão*. São Paulo: Abong, 2007a. p. 11-65.

Ademais, as organizações são produtoras de conhecimento que precisam ser elaborados e sistematizados. Este é um desafio crescente na vida das organizações, também as diaconais⁶.

Do ponto de vista do **apoio financeiro** há que se assegurar a qualidade e a diversidade das fontes de apoio institucional. O grau de sustentabilidade financeira depende da capacidade de se alcançar alguns apoiadores fixos e permanentes que ajudem a preservar, de forma contínua, o mandato institucional. De igual forma, é importante assegurar a diversidade de apoiadores, sejam públicos ou privados. Se por alguma razão ocorrer a interrupção de um apoiador, a mesma poderá ser parcialmente compensada pela continuidade dos demais. Uma boa estratégia de mobilização de recursos procura diversificar as suas fontes de apoio institucional, a saber, da cooperação internacional, de apoiadores privados, de fundos públicos, de campanhas e de apoiadores individuais. No Brasil, e na América Latina em geral, ainda se percebe uma grande dependência financeira da cooperação internacional por parte das instituições diaconais. Esta dependência unilateral precisará ser rapidamente superada, a partir da ampliação de apoios locais, que ajudem a assegurar a sustentabilidade financeira e institucional⁷.

Comunicação, transparência e prestação de contas

A sustentabilidade política, programática e financeira carece de uma boa política de comunicação⁸. A instituição precisa comunicar bem o que faz para os seus distintos públicos (população e/ou grupos destinatários, instâncias de governo, apoiadores políticos e apoiadores financeiros, público em geral, equipe técnica). Há diferentes meios de comunicação que podem ser adotados como parte da política e estratégias de comunicação institucional (por exemplo: publicações, informativos impressos ou eletrônicos, cartas e mensagens eletrônicas, sítios eletrônicos, facebook, twitter, etc.).

⁶ Sobre a relevância da sistematização das práticas e dos conhecimentos adquiridos na vida das organizações sociais, veja ABONG, 2007a, p. 56-59.

⁷ Para ampliar e aprofundar a reflexão sobre a relevância da elaboração de um plano de mobilização de recursos (PMR), que potencialize a identidade institucional, com a ampliação e diversificação de apoiadores, veja ARMANI, Domingos. *Mobilizar para Transformar. A Mobilização de Recursos nas Organizações da Sociedade Civil*. São Paulo: Peirópolis; Recife: Oxfam. 2008. 196p.

⁸ ARMANI, 2008, p. 49-58. Um bom exemplo de política de comunicação de uma organização social foi elaborado pela Fundação Luterana de Diaconia (FLD). A mesma está disponível no site institucional <<http://fld.com.br/index.php/fld/comunicacao/>>. Acesso em: 31 julho 2012.

A comunicação tem relação direta com a mobilização de recursos. Por isso, ambos precisam dialogar e trabalhar em estreita cooperação⁹. Na maioria dos casos as instituições diaconais sofrem por conta da invisibilidade da sua ação e do desconhecimento do público quanto à sua atuação. Esta situação requer que se adote, de forma crescente, a busca pela maior profissionalização e/ou qualificação da comunicação no âmbito das organizações sociais e diaconais. Desta qualificação depende, em boa medida, as maiores ou menores possibilidades de mobilização de recursos junto a novos apoiadores e a entrada e permanência destes na categoria de apoiadores permanentes. Um importante critério para a obtenção de apoios passa pela maior ou menor visibilidade das ações desenvolvidas, bem como a sua legitimidade e a capacidade de demonstrar os resultados alcançados.

Ainda no contexto da comunicação, mas como um princípio ético institucional anterior e que é fundamental para as organizações sociais e diaconais, deve-se zelar pela transparência das ações desenvolvidas e prestação de contas dos apoios financeiros recebidos¹⁰. Estes, a rigor, merecem uma atenção à parte, com a devida divulgação da prestação de contas de cada exercício fiscal, inclusive com a publicação dos respectivos pareceres do Conselho Fiscal (e das auditorias independentes, nos casos onde são realizadas). Na medida do possível, recomenda-se a publicação de balanços sociais e/ou sociodiconais.

Estudo de caso: balanço sociodiconal do Sínodo Sudeste da IECLB

Na sequência, apresentamos o resultado de um **diagnóstico** realizado com instituições diaconais que atuam no âmbito de abrangência do Sínodo Sudeste, da Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil (IECLB)¹¹. O estudo foi coordenado pela Fundação Luterana de Diaconia (FLD), por solicitação do Sínodo Sudeste, e foi encaminhado para doze organizações diaconais, das quais nove responderam¹². Os resultados foram publicados na forma de um **balanço sociodiconal**¹³.

⁹ ARMANI, 2008, p. 58-60.

¹⁰ ABONG. *Um novo marco legal para as ONGs no Brasil – fortalecendo a cidadania e a participação democrática*, 2007b, p. 51-3.

¹¹ O Sínodo Sudeste abrange os Estado de São Paulo, do Rio de Janeiro e de Minas Gerais. A IECLB é composta por 18 Sínodos que abrangem todo o território brasileiro.

¹² A Fundação Luterana de Diaconia (FLD) é uma instituição de direito privado, criada por decisão do Conselho da IECLB, e constituída no dia 17 de julho de 2000. Ela herdou o histórico do Serviço de Projetos de Desenvolvimento (SPD), criado em 1966. A FLD mobiliza recursos e apoia projetos

O balanço sociodivisional do Sínodo Sudeste reúne instituições com diferentes perfis, que envolvem desde o atendimento de marinheiros no maior porto da América Latina, passando pelo atendimento social e educacional de crianças, adolescentes, jovens e famílias na grande São Paulo e no interior de Minas Gerais, até a promoção da dignidade humana de moradores de rua. Estamos falando de instituições com diferentes histórias e criadas em diferentes contextos, algumas das quais com quase 100 anos de história, outras forjadas em plena ditadura militar, bem como iniciativas que floresceram após a promulgação da Constituição Cidadã e da aprovação do Estatuto da Criança e do Adolescente¹⁴.

No geral, são instituições que impressionam por sua capacidade de respostas inovadoras aos desafios sociais que marcam a sociedade brasileira. Há instituições que começaram atendendo crianças e que hoje trabalham com famílias; instituições que começaram com um lar para idosos e que atualmente são referência no tocante a políticas públicas para a infância e adolescência e no controle social de programas e recursos.

Via de regra, as instituições estão localizadas nas áreas onde vivem as crianças, jovens e famílias atendidas. São instituições que têm credibilidade, tanto em termos programáticos quanto administrativo. Prova disso são as parcerias de longo prazo firmadas com o setor público, e com as organizações financiadoras brasileiras e internacionais. São instituições, enfim, que promovem projetos de vida.

E os resultados de sua atuação são expressivos. Nos últimos três anos atenderam quase 40 mil pessoas. Mantêm em seus quadros mais de 120 colaboradores com atuação integral, sendo que 60% deles atuam há mais de cinco anos. Este dado inclusive denota a capacidade de retenção de **recursos humanos** que as instituições têm alcançado. Assim, elas retêm experiência e elevam os índices de comprometimento de longo prazo de seus colaboradores, e, ao mesmo tempo, mantém um bom nível de rotatividade (40%), com a frequente entrada de

sociais e diaconais de grupos sociais e comunidades, em âmbito nacional, e desenvolve parcerias para a implementação de projetos de justiça econômica e justiça socioambiental.

¹³ MENEZES, Marilu Nörnberg; BUCHWEITZ, Susanne (Ed.). *Diaconia transformadora. Balanço Sociodivisional do Sínodo Sudeste 2008-2010*. Porto Alegre: FLD, 2011. 46p.

¹⁴ No Brasil, a ditadura militar perdurou de 1964 a 1985. Em 1985 foram realizadas eleições indiretas para a Presidência da República, configurando assim o final do ciclo de presidentes militares. As primeiras eleições diretas para a Presidência aconteceram em 1989. Antes, em 1988, o Congresso Nacional aprovou uma nova Constituição Federal, que contou com forte participação popular. Em 1990 foi aprovado o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), que regulamentou os direitos das crianças e adolescentes brasileiros, já com base na assim chamada Constituição Cidadã de 1988, e nas práticas do direito internacional.

peças com diferentes capacidades e experiências. E este também pode ser um indício de que as instituições estão capacitando pessoas para assumir novos desafios em outros contextos e instituições. Ou seja, elas estão contribuindo para além de seus muros e de suas vizinhanças.

Em termos de **governança** percebe-se que as instituições mantêm uma forte relação de pertencimento com as comunidades e/ou paróquias luteranas que lhes constituíram. Suas diretorias são formadas por pessoas que assumem o forte compromisso de cuidar não só do bem das instituições, mas também da causa diaconal. São pessoas voluntárias que dedicam tempo, conhecimento e experiência no servir, e o fazem a partir do seu vínculo de fé.

Na relação entre **governança e gênero** encontramos outro dado revelador: as diretorias são formadas majoritariamente por homens (60%) e as equipes de colaboradoras são formadas por uma ampla maioria de mulheres (70%). A rigor, a maior presença masculina em instâncias de decisão e a maior presença feminina em espaços de atuação prática não se restringem tão somente à diaconia, mas se aplicam às diferentes dimensões da vida da igreja. Estamos ainda diante de um quadro em que o público pertence aos homens e o privado às mulheres. Suspeitamos que estes dados aplicam-se também às demais igrejas brasileiras e latino-americanas, e eventualmente à ecumene global. Assim, uma futura política de gênero aplicada à diaconia deverá buscar condições para que as mulheres assumam cada vez mais espaços de gestão e que cada vez mais homens venham a se envolver nas tarefas cotidianas de servir.

No âmbito da **gestão institucional**, o quadro comparativo indica que três instituições são coordenadas por mulheres e três por homens. Nas outras três instituições encontram-se equipes de coordenação formadas por homens e mulheres, que se desafiam a realizar uma gestão compartilhada. Neste particular, percebe-se um bom equilíbrio. Valeria a pena se buscar uma amostra mais representativa para ver em que medida este equilíbrio se mantém ou não.

O diagnóstico aponta ainda que, em sua maioria, as instituições realizam o **planejamento, o monitoramento e a avaliação** de seus planos e projetos de forma participativa, envolvendo os vários segmentos que a compõem. Algumas instituições desenvolveram seu projeto político pedagógico, e trabalham com planejamento estratégico e planos operacionais. Entretanto, as práticas se restringem à dinâmica das próprias instituições isoladamente, e pouco se aplicam no compartilhamento

com as demais instituições no âmbito sinodal, e no fortalecimento de uma ação planejada em rede.

Na área da **capacitação** percebe-se uma sensível diferença entre as instituições. Enquanto uma parte dedica tempo e recursos financeiros para promover a capacitação de suas equipes, tanto em âmbito interno quanto externo, outras ainda precisam assumir com maior ênfase o compromisso neste campo. A **política de pessoal** é outra temática que merece atenção por parte das instituições, para que importantes temas como avaliação de desempenho, formação e planos de carreira, entre outros, sejam discutidos a médio e longo prazo.

A participação em espaços de **incidência pública** se dá em conselhos de direitos, de assistência social, de alimentação escolar e em fóruns. Os maiores resultados neste campo são a efetivação de políticas públicas em resposta aos direitos consagrados pelo Estatuto da Criança e do Adolescente e na Lei Orgânica da Assistência Social, a implantação do sistema único de assistência social, o engajamento na elaboração de políticas inclusive na área ambiental, entre outros.

Os **desafios** que as instituições diaconais enfrentam são múltiplos, e envolvem, por exemplo, a ampliação do apoio financeiro público, a busca por maior reconhecimento público e o fortalecimento da capacidade de mobilização da sociedade e de suas organizações para atuar na exigibilidade de direitos. A qualificada representação faz aumentar, de forma crescente e contínua, a expectativa de participação em diferentes espaços públicos, exigindo uma gestão sempre mais eficaz do tempo. Além disso, torna-se cada vez mais necessário o aprimoramento da sistematização dos resultados e impactos dos projetos desenvolvidos, contribuindo para o fortalecimento do protagonismo da sociedade civil. A ampliação da capacitação dos usuários para participação em espaços de incidência é tarefa já assumida por algumas das instituições e irá demandar grandes investimentos em termos de capacitação e acompanhamento. A comunicação para dentro das instituições sobre os debates travados nos espaços de incidência é ainda frágil e merecerá ser mais assumida pelas instituições, para que resulte no empoderamento institucional e no fortalecimento pessoal e profissional.

No âmbito da **comunicação** pode-se verificar que a grande maioria já se utiliza de sítios eletrônicos e algumas de boletins eletrônicos e/ou impressos para disseminar informações. O maior desafio, sem dúvida, é realizar a comunicação contando apenas com voluntários ou com pessoas que somam a tarefa de

comunicar com inúmeras outras tarefas. Há, entretanto, o reconhecimento tácito de que **comunicação e mobilização de recursos** andam de mãos dadas. Portanto, a comunicação é outra área que merece atenção e destaque no planejamento conjunto das instituições diaconais. Esta inclusive é uma área que a própria Fundação Luterana de Diaconia (FLD), a partir de seu acompanhamento a projetos diaconais apoiados pelo Fundo de Projetos, vem percebendo como de maior fragilidade, e ao mesmo tempo de grande potencialidade devido às possibilidades de mobilização de recursos tanto em termos de campanhas quanto de acesso a recursos públicos.

Já no âmbito da **comunicação interna** percebe-se que as instituições primam por instrumentos e procedimentos que realmente promovam o acesso à informação. Há um forte compromisso em não descuidar da comunicação com o público envolvido nas atividades de forma direta e indireta, além de uma preocupação com que a informação seja de fato apropriada em contextos em que na maior parte dos casos há forte defasagem em termos de letramento.

A **prestação de contas e a transparência** com relação aos recursos são assumidas como essenciais pelas instituições. Assim, elas tanto procuram responder com zelo e qualidade às demandas dos apoiadores, bem como são acompanhadas por seus órgãos de governança e controle, realizando a publicação de seus balanços. Duas das nove instituições participantes da pesquisa são auditadas anualmente.

Os bons resultados já alcançados, entretanto, não estão assegurados de forma permanente. Muitos embates são travados com o poder público para que a cada ano aumente a parcela de **recursos financeiros** a serem disponibilizados, para que as instituições continuem a desenvolver um trabalho de qualidade e em expansão. A mobilização de recursos através de eventos, doações, contribuições de associados, campanhas é também trabalho que exige alto grau de dedicação e criatividade. A cada ano, o desafio de mobilizar recursos fica ainda maior, pois a qualificação permanente do trabalho e o aumento no número de atividades assumidas aumentam gradativamente as exigências em termos de recursos, bem como aumenta a concorrência com outras organizações na disputa por recursos públicos e privados.

No âmbito deste estudo, as instituições diaconais mantêm a expectativa de que as comunidades luteranas, ou melhor, seus membros, assumam com ainda

maior ênfase o apoio continuado da diaconia, pois um intenso trabalho é realizado todos os dias pelas mesmas, com o profundo compromisso de alcançar um país mais justo para todos e todas.

Referências

ABONG. *Um novo marco legal para as ONGs no Brasil – fortalecendo a cidadania e a participação democrática*. São Paulo/Brasília: Abong, 2007b. 90p. Disponível em: <http://www.abong.org.br/publicacoes.php?p=1>.

ABONG. *ONGs: Repensando sua prática de gestão*. São Paulo: Abong, 2007. p. 11-65. Disponível em: <http://www.abong.org.br/publicacoes.php?p=1>.

ARMANI, Domingos. *Mobilizar para Transformar. A Mobilização de Recursos nas Organizações da Sociedade Civil*. São Paulo: Peirópolis; Recife: Oxfam. 2008. 196p.

_____. O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs brasileiras. In: *AIDS e Sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade civil*. Coordenação Nacional de DST e AIDS do Ministério da Saúde. Brasília, 2001.

_____. O desenvolvimento institucional e a mobilização de recursos como condições de sustentabilidade das entidades da sociedade civil. In: *A Sustentabilidade Institucional de Entidades da Sociedade Civil Brasileira*. Recife: EQUIP e CCFD, 2008. p. 11-26.

_____. *Desenvolvimento institucional – fator chave para mudança social*. Disponível em <<http://domingosarmani.wordpress.com/2011/08/13/desenvolvimento-institucional-fator-chave-para-a-mudanca-social/#more-216>>. Acesso em: 31 julho 2012.

MURAD, Afonso. *Gestão e Espiritualidade. Uma porta entreaberta*. São Paulo: Paulinas, 2007. 252p. (Coleção ética & negócios)

NORDSTOKKE, Kjell (Ed.). *Diaconia em Contexto: Transformação, reconciliação, empoderamento. Uma contribuição da FLM à compreensão e à prática da diaconia*. Genebra: Federação Luterana Mundial, 2009. 96p.

MENEZES, Marilu Nörnberg; BUCHWEITZ, Susanne (Ed.). *Diaconia transformadora. Balanço Sociodiasconal do Sínodo Sudeste 2008-2010*. Porto Alegre: FLD, 2011. 46p.

TENÓRIO, Fernando (Org.). *Gestão comunitária: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. 172p. – (Coleção FGV Prática)

CONGRESSO INTERNACIONAL DA FACULDADES EST, 1., 2012, São Leopoldo.
Anais do Congresso Internacional da Faculdades EST. São Leopoldo: EST, v. 1, 2012. | p.610-620