



GUIA DE GESTÃO PARA QUEM DIRIGE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

REALIZAÇÃO



COFINANCIAMENTO



UNIÃO EUROPEIA



Conselho de Administração

Presidente

Synésio Batista da Costa

Vice-Presidente

Carlos Antonio Tilkian

Conselheiros

Antonio Carlos Manssour Lacerda, David Baruch Diesendruck, Eduardo José Bernini, Elizabeth Maria Barbosa de Carvalhaes, Euclésio Bragança da Silva, Fernando Vieira de Figueiredo, Fernando Vieira de Mello, Humberto Barbato Neto, José Eduardo Planas Pañella, Luiz Fernando Brino Guerra, Morvan Figueiredo de Paula e Silva, Rubens Naves e Vitor Gonçalo Seravalli

Conselho Fiscal

Bento José Gonçalves Alcoforado, Rafael Antonio Parri e Sérgio Hamilton Angelucci

Secretaria Executiva

Victor Alcântara da Graça

Ficha Técnica

Texto

Antonio Luiz de Paula e Silva, Eduardo Marino, Lafayette Parreira Duarte, Lygia Fontanella-Deadman, Mariangela de Paiva Oliveira, Ricardo Voltolini e Rosana Kisil

Edição

Fundação Abrinq

Colaboração

Juliana Oliveira Mamona, Maria Lucilene de Almeida Santos, Michelly Lima Antunes, Thiago Sanches Battaglini e Victor Alcântara da Graça

Revisão de Texto e Copy Desk

Cristiane Maruyama

Projeto Gráfico, Diagramação e Arte-Final

Tre Comunicação

ISBN

978-65-87569-16-1

Esta publicação foi produzida com o apoio financeiro da União Europeia. Seu conteúdo é de responsabilidade exclusiva do autor/parceiro e não reflete as opiniões da União Europeia.

GUIA DE GESTÃO PARA QUEM DIRIGE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

2ª Edição
Fundação Abrinq pelos Direitos da
Criança e do Adolescente
São Paulo
2022

REALIZAÇÃO



COFINANCIAMENTO



Carta do presidente

É com alegria que apresentamos a nova edição do Guia de Gestão para organizações da sociedade civil! Os textos, escritos originalmente em 2001, foram totalmente revisados e atualizados, pois muitos dos seus conceitos e princípios não somente ainda são válidos, como são essenciais para uma boa gestão social contemporânea.

Esta segunda edição curiosamente foi produzida inteiramente durante a pandemia de COVID-19, o que não deixa de ter um profundo significado. Uma das grandes lições da pandemia é de que somos interdependentes e precisamos apoiar uns aos outros para assegurar a sobrevivência digna de cada pessoa neste planeta, na sociedade.

Essa também é a mensagem da Agenda 2030¹ e dos ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, apresentada como uma “Declaração de Interdependência”, com o propósito de promover o desenvolvimento, fortalecer a paz, assegurar a vida no planeta e gerar prosperidade para todas as pessoas. Mais do que nunca, a mensagem da Agenda 2030 de “não deixar ninguém para trás” e de que “cada pessoa pode dar a sua contribuição” se mostra relevante e urgente.

O conceito fundamental subjacente à Agenda 2030 é o do desenvolvimento sustentável, integrando crescimento econômico, justiça social e sustentabilidade ambiental. O conceito de sustentabilidade continua a ser o conceito primordial a partir do qual o Guia de Gestão foi concebido.

A proposta desta publicação é oferecer bases para que as organizações da sociedade civil,

especialmente as que trabalham com crianças, adolescentes e suas famílias, possam contribuir com e alavancar o desenvolvimento sustentável tornando-se elas mesmas sustentáveis.

A noção de sustentabilidade organizacional é explorada logo no **primeiro capítulo**, reconhecidamente intrincada à noção de gestão. Cada pessoa responsável por fazer a gestão em uma organização da sociedade civil está incumbida de equilibrar dinamicamente cinco campos de força: a Sociedade, os Serviços, os Recursos, as Pessoas e os próprios Grupos Dirigentes. O desequilíbrio por tempo excessivo torna a organização insustentável.

A noção de interdependência é transversal ao **segundo capítulo**, no qual Rosana Kisil enfatiza que a organização faz parte de um ecossistema cujos entes se influenciam mutuamente o tempo todo:

O desenvolvimento ocorre na medida em que conseguimos ajustar o significado das ações e intenções dos agentes desse campo dinâmico.

No **terceiro capítulo**, ao explorar a dinâmica do trabalho em equipe, Mariângela de Paiva Oliveira se baseia na ideia que:

Tudo depende de que nós assumamos o desafio do autodesenvolvimento, que aprendamos a viver com perguntas e com pessoas, procurando lidar com os problemas que aparecem e, ainda, sendo capazes de reconhecer que somos nós mesmos quem criamos o que está à nossa volta.

Nesse capítulo, são apresentadas referências que podem ser utilizadas para orientar o desenvolvimento

¹ ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS BRASIL. Objetivos para o desenvolvimento sustentável: Agenda 2030. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/17>. Acesso em: 31 jan. 2021.

das pessoas nas organizações e caminhos para lidar com situações conflituosas e colaborativas.

O foco do **quarto capítulo** é qualificar a atuação da organização na sociedade e Eduardo Marino oferece dicas para a realização de um bom planejamento e parâmetros para um bom monitoramento e avaliação.

Toda essa dinâmica nos traz uma única certeza: temos muito pouco ou nenhum controle sobre os processos sociais, políticos, econômicos e ambientais que nos rodeiam. Um bom planejamento deve ser capaz de assimilar adequações impostas pelo contexto.

A questão da escassez de recursos é uma referência importante para a gestão financeira de uma organização da sociedade civil e trabalhada especificamente no **quinto capítulo**. Lafayette Parreira Duarte a apresenta como sendo responsabilidade de todas as pessoas, destacando:

A gestão financeira também tem o importante papel de fornecer informações adequadas para subsidiar todas as decisões que envolvem os colaboradores, a prestação de serviços e a relação com a sociedade.

O **sexto capítulo** foi escrito pela Lygia Fontanella-Deadman para mobilizar a gestão na direção da captação de recursos consciente e potencializadora, lutando contra o acomodar-se perante a escassez e a limitação.

Faz parte do conjunto de ações estratégicas de uma instituição o esforço organizado e contínuo de captação de recursos, na medida em que a sua escassez compromete não somente a qualidade dos projetos e atividades, mas principalmente o cumprimento de sua missão.

O **sétimo capítulo** foi enriquecido para tratar dos desafios da governança das instituições sociais.

Este capítulo justifica-se pela importância cada vez maior que a sociedade dá à gestão ética e eficiente.

Princípios, Indicadores e Estrutura são os três aspectos da governança cuidadosamente trabalhados pela Rosana Kisil nesse capítulo.

Para encerrar nosso Guia, no **oitavo capítulo**, Ricardo Voltolini mostra como usar a Comunicação e o Marketing como ferramentas estratégicas para:

Transformar causas em marcas fortes que tenham longevidade, personalidade, consistência e sejam uma referência afetiva no cotidiano das pessoas.

Esta edição foi escrita não só com paciência, cuidado e carinho por essa equipe de profissionais que atuam no Setor, mas também com paixão. Esperamos conectar essa nossa paixão com todo o amor com que você vem trabalhando no dia a dia pelo desenvolvimento sustentável do mundo em que vivemos.

Boa Leitura!



Synésio Batista da Costa
Presidente

Sumário

08 Capítulo 1: Os cinco campos de força na gestão social

- 9** Gerenciar é verbo
- 10** Lidar com campos de força
- 13** Equilibrar os campos de força
- 20** Reconhecer grupos dirigentes: o quinto campo
- 22** Valorizar a Governança: a relação entre centro e periferia
- 21** Renovar: o princípio da sustentabilidade
- 23** Faça uma autoavaliação institucional

25 Capítulo 2: Identidade de uma organização

- 26** O ecossistema social de uma OSC
- 28** Definidores fundamentais de identidade da OSC: missão, visão, valores

37 Capítulo 3: A equipe

- 38** Habilidades para o trabalho em grupo
- 39** As qualidades dos tipos humanos

- 43** Conteúdo, interação e procedimento
- 45** Linhas básicas de procedimento de reunião
- 50** O trabalho remoto
- 51** Conflitos
- 52** Diálogo

54 Capítulo 4: Os serviços – planejamento, execução, monitoramento, avaliação e aprendizagem

- 55** A relação entre a missão e os serviços
- 56** Planejar – construção do plano de serviços
- 64** Execução do plano
- 64** Monitoramento do serviço ou projeto
- 65** Aprendizados para um novo ciclo

67 Capítulo 5: Gestão financeira de organizações da sociedade civil

- 68** O processo de gestão
- 71** Responsabilidade de todos
- 74** O papel da gestão financeira
- 75** Um Sistema de gestão digital (ERP)
- 76** Os demonstrativos ou relatórios financeiros

89	Indicadores financeiros	110	Capítulo 7: Governança em uma organização da sociedade civil
91	Controle financeiro	111	Princípios de Governança
92	Opiniões de quem está com a mão na massa	112	Indicadores de Governança
94	Instrumento: montando e medindo o fluxo de caixa de um mês	113	Estrutura de Governança
95	Capítulo 6: Captação de recursos	122	Capítulo 8: A comunicação e o marketing como ferramentas estratégicas de gestão social
96	De quem é a responsabilidade pela captação de recursos?	123	O que é Marketing
96	Quanto é preciso captar	125	Marketing e Comunicação
98	Projeto de Fortalecimento Institucional	125	As oito etapas de uma proposta de Comunicação
99	O potencial doador	146	Referências bibliográficas
101	Preparando para as negociações		
103	Roteiro para elaboração de uma proposta de doação		
106	A negociação pessoal		
108	Manutenção do relacionamento com o doador		
109	Avaliação		

1

Os cinco campos de força na gestão social



Assista ao vídeo

Quando se pergunta a diretores, coordenadores, funcionários ou voluntários de organizações da sociedade civil qual o principal desafio enfrentado no dia a dia, é comum ouvir a seguinte resposta:

“Falta de recursos! Com tão poucos recursos, fazemos das tripas, coração!”.

É importante considerar que a “falta de recursos” pode ser o sintoma de algum problema mais profundo e crônico. Quando certos aspectos da gestão das

organizações não são suficientemente trabalhados, os efeitos podem não ser notados no curto prazo. Eles serão sentidos a longo prazo, no futuro, quando estiverem afetando a sobrevivência da instituição, isto é, quando começar a faltar recursos.

A falta de recursos pode ser, sim, o problema com o qual se tem maior dificuldade de lidar. Aquele para o qual se está menos preparado. Não é difícil encontrar líderes e dirigentes de organizações da sociedade civil afirmando que o que menos gostam é de lidar com o dinheiro. Não raro, captação de recursos e marketing costumam ser os temas mais requisitados em cursos de capacitação. Isso apenas confirma o quanto o assunto é desafiador. Pode valer a pena fazer uma avaliação ampla da situação.

Este capítulo procura oferecer um ponto de vista que contribua para a identificação de fatores que podem gerar problemas institucionais crônicos e potencializar a atuação das pessoas encarregadas da gestão. Será preciso rever o conceito do que é gerenciar, revisar o “conteúdo” da gestão e distinguir estabilidade de sustentabilidade organizacional.

Gerenciar é verbo

As organizações da sociedade civil são diferentes das empresas e das instituições governamentais, pois costumam ser associativas, depender de doações, utilizar trabalho voluntário e frequentemente questionar os paradigmas sociais vigentes, propondo novos modelos. Favorecer o seu desenvolvimento requer uma consideração cada vez mais profunda da sua natureza e o reconhecimento que gerenciar é verbo, com algumas características muito peculiares.

- **Gerenciar é uma atividade contínua.** Assim como o tubarão, que nunca pode parar de nadar, quem faz a gestão tem uma tarefa permanente. A instituição precisa de alguém administrando o tempo todo, porque todos os dias há coisas importantes a serem feitas. Gerenciar envolve atividades rotineiras, solucionar problemas e criar condições para a inovação e a mudança.
- **Gerenciar é uma função dinâmica.** Para quem gerencia, é difícil um dia ser igual a outro. Em um dia uma criança se machuca e tem que ser levada ao hospital; no outro é preciso receber o pessoal da Fundação; no outro, ainda, fazer relatórios; depois prestar contas, reunir com os professores, atender aos funcionários e decidir sobre o conserto do carro. Gerenciar pressupõe tanto preparar e planejar, quanto responder e improvisar.
- **Gerenciar é um papel diversificado.** Gerenciar é lidar com muitos assuntos diferentes. Gerenciar

é cuidar das pessoas, do prédio, das contas, dos parceiros, da diretoria, das crianças e dos pais. Envolve viabilizar aulas e oficinas e ajudar a servir refeições para as crianças no horário certo e com a qualidade desejada. Também envolve pagar contas, contratar gente, telefonar para a Secretaria, visitar doadores, conversar com as cozinheiras, falar com o contador e resolver desentendimentos. Quem cuida de somente um tipo de coisa é especialista; quem gerencia não pode tratar só de um assunto. Gerenciar exige múltiplas competências.

- **Gerenciar é complexo.** Uma decisão sempre interfere na outra. É um desafio permanente manter “o todo” na consciência e cuidar dos detalhes. Se não houver reunião com as educadoras, os pais vão continuar reclamando. Se não for ao encontro com os doadores, pode não vir o dinheiro de que se precisa. Se gastar no conserto do carro, pode faltar para pagar os salários depois. Isso pode gerar muita tensão, preocupação e cansaço se não for bem compreendido. Gerenciar implica acertar e errar, fazer e refletir.
- **Gerenciar é algo difícil das pessoas entenderem.** Tudo tem que ser muito bem explicado e transparente. Qualquer mal-entendido serve para as pessoas questionarem, ficarem insatisfeitas, fazendo comentários ruins – críticas e reclamações fluem e costumam se acumular na mesa de quem faz a gestão. Ao gerenciar, qualquer erro sempre afeta alguém; um erro de gestão sempre tem consequência direta para alguma pessoa ou grupo de pessoas dentro e/ou fora da instituição.

Gerenciar é uma atividade crítica na organização contemporânea. Quem gerencia está, portanto, em uma posição crucial. Quem se propõe a gerenciar tem que encarar desafios. Sem essa disposição, poderá haver muitas decepções. A imagem a seguir simboliza a complexidade desse desafio.

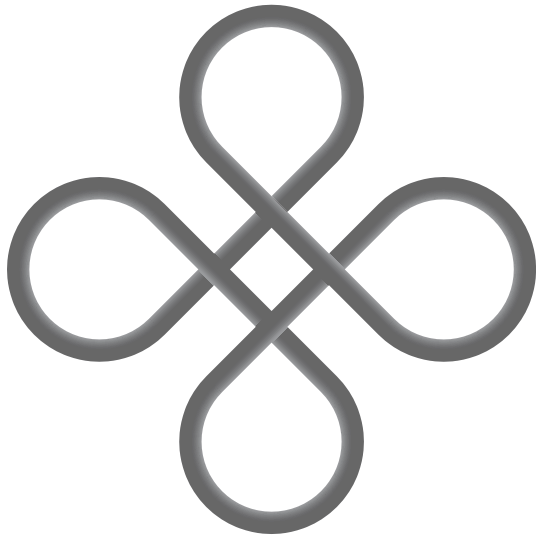


Figura 1: Modelo trevo – Gestão das Organizações.

Repare que essa imagem expressa todas as características mencionadas.

- **É contínua.** Ao desenhar, o lápis fica girando sem parar, e nunca termina, como em um círculo.
- **É dinâmica.** Cada vez o desenho sai de uma forma, exigindo muita destreza para fazer duas iguais. Se tiver um desenho para só passar por cima, facilita, mas acomoda.
- **É diversificada.** Contém cinco espaços ou “campos” diferentes, que podem ser pintados de cores diferentes e feitos de tamanhos diferentes. Dependendo da prática em fazer esse desenho tem campo que pode nem aparecer, repare.
- **É complexa.** Trata-se de um desenho difícil de fazer. Tente olhar para ele, guardar na memória, pegar um papel em branco e desenhar. Não é fácil. Existe um jeito certo de fazer. Talvez copiando fique mais fácil.
- **É difícil os outros entenderem.** Não é uma figura que se encontra por aí todos os dias.

Ao perguntar para várias pessoas o que ela significa, talvez sejam obtidas respostas muito diferentes.

Essa ilustração se chama trevo. Neste texto, apresentamos uma abordagem para a gestão de organizações da sociedade civil apelidada de “modelo trevo”.

Lidar com campos de força

Com que fatores ou campos de força tem que lidar quem gerencia uma instituição social?

A sociedade

Uma organização social existe em função de um público-alvo: crianças, adolescentes, adultos, idosos, pessoas com necessidades especiais, entre outros. O público-alvo pode ser a natureza e a Humanidade também.

Uma instituição social surge para tratar de problemas da sociedade, porque existem necessidades a serem atendidas, problemas, carências, injustiças, desequilíbrios, conflitos, paradoxos que podem afetar a qualidade de vida hoje e no futuro. E existe também para construir uma nova sociedade, renová-la, antecipar problemas, preparar e conduzir o mundo para um novo patamar de vida, consciência e convivência.

Gerenciar é lidar direta e indiretamente, todos os dias, com a sociedade. A ferramenta principal de quem gerencia é a instituição social e o seu campo de atuação fundamental é a sociedade.

Longe de ser uma observação passiva, gerenciar é, antes de tudo, atuar ativamente pelo desenvolvimento da sociedade. É preciso interagir com os públicos-alvo e os múltiplos e diversos grupos ao seu redor, reconhecendo suas reais necessidades, suas expectativas, como vivem,

quem são, como é sua história e por que estão nessas condições. Os públicos-alvo (ou clientes) constituem a razão de existir de uma instituição. Eles dão o direito de a organização existir.

As pessoas que gerenciam precisam compreender suas características, não de forma isolada, mas dentro de um contexto social. Como sociólogas, elas devem manter uma visão global da sociedade e observar todas as circunstâncias que cercam a inserção dos públicos-alvo, avaliando o passado, analisando o presente e projetando o futuro. A sociedade é um ecossistema vivo e exige visão sistêmica para lidar com ela. Como jornalistas, precisam reunir informações sobre o que já está sendo feito para e por esses públicos-alvo, quem se interessa por eles, se há outras instituições trabalhando para atendê-los, como, porque e onde atuam. Relacionar tudo isso na prática é atuar de forma política, harmonizando múltiplos interesses e articulando esforços e possibilidades.

Se tem uma atividade fundamental neste campo é a comunicação. A comunicação é essencial para dar voz, criar entendimento, gerar compreensão, propiciar diálogos, favorecer encontros e construir pontes com a Sociedade.

Assim, Sociedade é o primeiro campo de força dentro do Modelo Trevo.

Os serviços

Uma organização social representa, em sua essência, um conjunto de esforços para interferir no quadro atual da sociedade. Esses esforços na prática são programas, projetos, atividades e ações dos mais diversos tipos, como aulas, rodas de conversa, encontros, vídeos e podcasts, postagens, mediações, passeios, viagens etc. Essas ações correspondem ao segundo campo envolvido no gerenciamento: os serviços prestados pela instituição.

É por meio dos serviços que a instituição produz resultados. Quando as equipes são muito pequenas, é comum as pessoas responsáveis pela gestão prestarem diretamente os serviços, dando aulas, fazendo comida, limpando as salas, atendendo telefone e escrevendo apostilas. Muitas pessoas que são gestoras também são ou já foram educadoras, assistentes sociais, mães, professoras – sabem bem como é gostoso ver um sorriso feliz, uma criança bem nutrida, um adolescente bem formado. Isso é resultado – e resultado é o que gera satisfação!

Quem gerencia precisa saber coordenar serviços, avaliando o que e como é feito, quais as melhores maneiras de fazer, quando, como e em quanto tempo fazer e qual o resultado desejado. É seu papel cuidar para que o atendimento seja bem realizado - beneficiando o público que realmente se deseja alcançar – e que as pessoas saibam o que fazer, selecionando prioridades. Para tanto, gerenciar requer, além de ter conhecimentos técnicos, saber pensar em etapas, desenhar passos, preparar ações e determinar padrões de desempenho e procedimentos.

Apalavra-chave para lidar com o campo dos Serviços é processo. Gerenciar é reconhecer ligações entre os esforços, estabelecer uma sequência entre as atividades, pensar o que vem primeiro e o que vem depois. Processo é fluxo: começo, meio e fim. Eles podem conter ciclos e múltiplos atores, exigindo integração. Eles podem ser melhorados para se tornarem mais efetivos e eficientes, gerando melhores resultados e alcançado mais gente, por exemplo. Gerenciar não é só pensar na criança; gerenciar é pensar nos processos que a afetam.

Os recursos

Para fazer alguma diferença na sociedade é preciso ter condições para isso, o que implica recursos e talentos. O terceiro campo em que é preciso atuar e gerenciar é o dos recursos.

Nesse campo estão incluídos equipamentos, instalações, carros, computadores, dinheiro, doações, insumos, materiais didáticos e diversos e tudo aquilo que vai ser utilizado, consumido ou repassado para a sociedade na prestação de serviços da instituição. Esse campo é visível, tangível: ao se visitar, em um domingo, a sede da instituição, o que se verá são os seus recursos.

Os recursos funcionam como infraestrutura para que a instituição atue na sociedade e realize aquilo que se propõe. Eles têm uma qualidade especial, demandando manter os pés no chão, objetividade, pensar no que é concreto e possível. Ao mesmo tempo que recursos possibilitam, eles também criam limitações: pode-se dizer que uma das características de uma instituição social é que os recursos tendem a ser sempre menores do que as necessidades.

Gerenciar é, portanto, fazer bom uso dos recursos e aplicá-los bem no trabalho, assim como buscar aquilo que é necessário e ainda não se dispõe (mobilizar).

A pessoa gestora, além de boa economista e contadora, necessita saber ser também tanto zeladora do que a instituição tem, quanto captadora dos recursos a serem utilizados. Na prática, isso representa saber quanto foi gasto, onde, por que, como, quando, onde colocar o dinheiro e por quanto tempo; ainda, onde conseguir o que se precisa, quanto precisa, quem tem, quanto tem, quando é a melhor hora de fazer contato, escolher entre fazer um financiamento, um bazar, uma rede de colaboradores ou um projeto.

As pessoas

Finalmente, para prestar serviços e contribuir para o desenvolvimento da sociedade, além de recursos é preciso talento, ou melhor, pessoas.

Esse é o quarto campo de força trabalhado no gerenciamento: as pessoas.

Nesse campo incluem-se a criatividade, o potencial, a experiência, o conhecimento, as habilidades, a sabedoria e a maturidade da gente envolvida com a organização. Estão também os conflitos, as relações, as amizades, o ambiente humano, o clima organizacional, o espírito de equipe, a liderança e a disputa pelo poder.

O desenvolvimento da instituição mantém estreita relação com o desenvolvimento das pessoas que dela fazem parte. O aprendizado da organização, assim como o seu crescimento, a sua evolução e transformação, ocorre a partir de suas equipes.

Quanto mais conscientes forem as pessoas, mais capacitadas, autônomas e difíceis de gerenciar elas serão. Indivíduos mais conscientes são mais críticos, exigentes, apontam erros e percebem muito mais detalhes. Porém, podem ser muito mais confiáveis, no sentido mais amplo do termo.

Quem gerencia precisa lidar com as pessoas tendo, além de muito jogo de cintura e paciência, sensibilidade, interesse e atenção. Uma pessoa que se ocupa bem neste campo sabe ser, ao mesmo tempo, educadora, líder, professora, facilitadora, amiga, colega, companheira e chefe. Esse campo também demanda qualidades de caça-talento, alguém que recruta e mobiliza pessoas para a equipe. O grande desafio é exercer, com naturalidade, o papel certo na hora certa.

As pessoas precisam ser vistas individualmente e coletivamente – a boa gestão deste campo produz equipes fortes; o jogo coletivo importa e permite fazer maior diferença. O segredo aqui é formar uma boa seleção, não apenas reunir um bando de craques – uma boa seleção sabe jogar bem junta, coloca cada pessoa no seu lugar certo, possibilita que cada uma dê o melhor de si e alavanca a evolução individual e coletiva.

Equilibrar os campos de força

O trevo com esses quatro campos pode ser assim representado.



Figura 2: Os quatro campos da gestão.

Esse modelo dos campos sugere que a gestão de uma organização social envolve, portanto, lidar da melhor maneira possível com a sociedade, os serviços, as pessoas e os recursos. O quinto campo será visto adiante. Antes disso, serão examinadas as relações existentes entre esses campos.

A imagem do trevo contém um simbolismo além da ideia do equilíbrio: é a noção de polaridades. As relações entre campos de força são sempre tensões criativas. A organização é viva e dinâmica. Na prática, essas dimensões não estão separadas umas das outras. Todos esses “campos de força” se influenciam mutuamente e essa influência é um elemento vital para a organização: o grande desafio está em manter o todo bem equilibrado dinamicamente.

A seguir, serão examinadas as relações entre os campos para facilitar a compreensão desse desafio e favorecer um gerenciamento mais consciente.

Entre sociedade e serviços: direcionamento

Em um bairro qualquer de uma grande cidade, milhares de famílias vivem em condição de pobreza, morando em favelas, com alta taxa de desemprego e analfabetismo. Muitas crianças brincam na rua, em um ambiente precariamente urbanizado. Naquela região, duas instituições se destacam: uma associação comunitária e um hospital. A associação comunitária, fundada por uma moradora das proximidades há muitos anos, faz um trabalho nas áreas de educação, assistência social, cultura, meio ambiente e saúde. Na sua concepção, aquela comunidade precisa de um trabalho integrado. Saúde e educação caminham juntas; há diversos tipos de atividades envolvendo fortalecimento de vínculos, projetos esportivos, recreativos, educativos e culturais, orientação biográfica, tratamentos individuais e muitos encontros de prevenção e orientação à saúde.

Uma outra instituição fez uma opção diferente, privilegiando aquilo que sua equipe quer e sabe fazer bem. No caso, criaram o hospital, que se especializou em atender pacientes com hérnia. Nesse hospital, ninguém com dor de garganta, no coração ou dor de cabeça é atendido.

O hospital é inteiramente desenhado para resolver esse problema específico: as pessoas devem ficar internadas por apenas um dia e são estimuladas a levantar e andar, não a ficarem deitadas. Os quartos são interligados a uma sala de jogos com uma mesa de sinuca, para estimular a interação, a distração e o ficar em pé.

Ambas as organizações são muito respeitadas pelo seu trabalho e fizeram opções muito diferentes na relação entre Sociedade e Serviços, definindo seu papel específico no mundo. Elas deram respostas distintas às seguintes perguntas:

- Quem precisa de ajuda? Para que?
- O que podemos oferecer? Como?

Ao fazerem e refazerem as suas escolhas a respeito dessas questões, as organizações relacionam Sociedade e Serviços e definem o seu papel social, o direcionamento da sua atuação, dando sentido e propósito à sua existência. Esta é a natureza dessa relação, chamada função primária da organização.

Em qualquer momento histórico, sempre há uma relação estabelecida entre Serviços e Sociedade – o que é uma escolha que pode estar mais ou menos consciente. O importante é perceber que a relação e a forma de lidar com esses dois campos determina a direção, o papel e o resultado da instituição no mundo. Essa relação tem um ponto de equilíbrio, diferente em cada contexto e em cada época. Para definir os serviços, os programas ou os projetos é preciso levar em conta tanto aquilo que se quer e sabe fazer, quanto aquilo que é necessário e importante ser feito. Se essa relação for adequada, bem desenhada e consciente, aumenta a possibilidade de fazer diferença no mundo. Ao decidir sobre a coisa certa a fazer, cada instituição deve avaliar os dois lados.

A natureza primária de cada instituição se define a partir dessas escolhas, que influenciam o seu desenvolvimento: surgirão instituições de atendimento, surgirão instituições de assessoria técnica e surgirão instituições de defesa e promoção de causas, por exemplo.

Gerenciar envolve levar a instituição a realizar bons serviços e produzir resultados na sociedade e o seu direcionamento pode ser reconhecido nos propósitos, missão, valores, visão de futuro, estratégias, objetivos, metas e programas da instituição.

O direcionamento da instituição tem que ser revisto periodicamente porque a sociedade

muda e as expectativas e condições das pessoas também mudam, interna e externamente. Não é necessário mudar permanentemente, mas rever e repensar de tempos em tempos essa relação para seguir adiante consciente da direção que está sendo assumida, mantendo o melhor equilíbrio possível. Quando a relação for desequilibrada, começarão a surgir problemas, como falta de demanda, excesso de reclamações ou falta de recursos.

Nessa relação, gerenciar equivale a dirigir uma charrete: a direção é dada pelo controle das duas rédeas nas mãos. Se o condutor puxa mais a da mão esquerda, toma-se um rumo. Se puxa mais a mão direita, vai-se em outra direção. Ao descuidar das rédeas, o cavalo é que guiará a combinação.

As pessoas que doam dinheiro para as instituições costumam identificar se as organizações sabem para onde estão indo, checando se o rumo está coerente com seus próprios objetivos e expectativas.

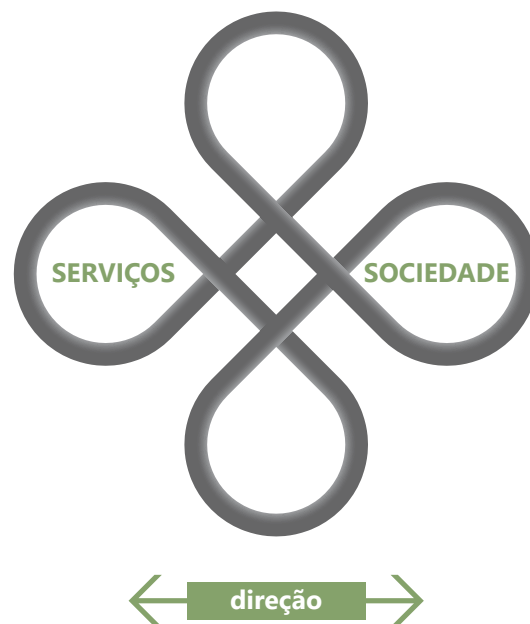


Figura 3: Sociedade e serviços: direcionamento.

Entre recursos e pessoas: capacidade

Para seguir na direção desejada e produzir os resultados esperados, não basta só saber o que fazer. A instituição deve ter capacidade de produzir mudanças. A relação entre os campos Recursos e Pessoas define a capacidade da instituição. A capacidade de uma organização pode ser estimada ao se examinar o que as pessoas sabem fazer e qual a estrutura que dispõem para realizar o seu trabalho.

Quanto uma instituição é capaz de fazer educação à distância de jovens durante uma pandemia se os professores mal sabem usar o computador e se os equipamentos do laboratório de informática são antigos e lentos?

Para ser capaz de prestar bons serviços, a organização precisa tanto de pessoas quanto de recursos – conhecimento e disponibilidade mais materiais e infraestrutura.

A correta relação entre ambos importa: provavelmente, uma educadora preparada é capaz de fazer um belo trabalho debaixo de um pé de manga, mas um microscópio ultramoderno será pouco útil para um educador que não sabe ler o manual de instruções em inglês.

O que a organização já dispõe de talentos e infraestrutura determina o que ela é capaz de fazer. Muitas instituições doadoras, ao analisarem projetos, verificam primeiro se a ideia é boa e meritória – existe alinhamento entre serviços e sociedade? Em seguida, avaliam se a instituição está capacitada a realizar aquilo a que se propõe: para isso, analisam quem está lá e o que dispõem.

Para entender sua capacidade, a instituição deve saber avaliar muito bem “o tamanho das próprias pernas”. Seus dirigentes precisam se perguntar regularmente:

O que somos capazes realmente de fazer?

- Quais capacidades temos e não temos?
- Como podemos desenvolver e ampliar nossa capacidade?

O investimento em formação e treinamento comumente é chamado de capacitação porque afeta a capacidade de realização da organização. Percebe-se que dar condições para o trabalho também é uma forma de capacitar. Durante a pandemia, houve quem se preocupasse em dar aos educadores novos notebooks, para que tivessem não só condições de ter boas interações com os jovens, mas também para que pudessem continuar aprendendo por meio de cursos à distância.

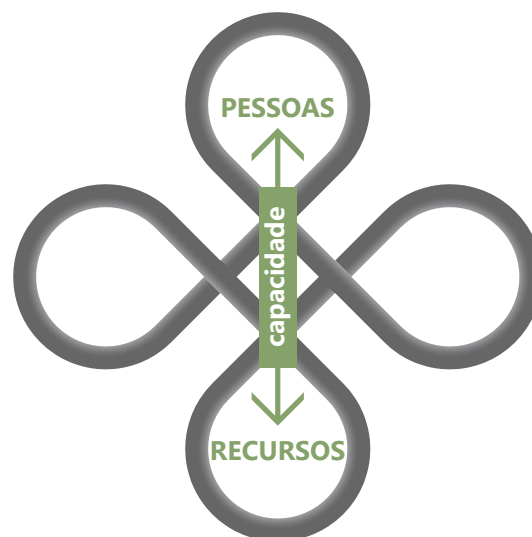


Figura 4: Recursos e pessoas: capacidade.

Entre pessoas e serviços: qualidade

A qualidade daquilo que a organização realiza é definida na relação entre Pessoas e Serviços.

Toda mãe, quando vai colocar seu filho em uma escola, procura conhecer as pessoas e saber como funciona o sistema que vai educar sua filha ou filho. Geralmente pergunta que método a professora vai usar, onde se formou, há quanto

tempo dá aula, como se comporta, como são os horários e como é a grade de matérias (disciplinas), entre outras coisas. Dessa forma, as mães avaliam a qualidade da educação que será oferecida pela instituição.

Gerenciar a qualidade, por um lado, é dar atenção a quanto a equipe está capacitada e atualizada para prestar os serviços. Se estiver malpreparada, o serviço provavelmente terá erros frequentes, insatisfações e reclamações.

Por outro lado, também significa dar atenção à organização dos serviços. As pessoas estão bem distribuídas? As pessoas estão fazendo aquilo que mais gostam ou para o qual estão mais bem preparadas? Os serviços estão bem desenhados para tirar proveito das principais qualidades de cada pessoa da equipe? As pessoas conhecem as tarefas umas das outras? Serviços e pessoas mal equilibrados resultam quase sempre em sintomas como correria, confusão, sobrecarga, duplicidade, ociosidade, desperdício e exaustão.

Na minha cidade, existe um posto do Poupatempo onde posso ver essa relação sendo bem cuidada: a estrutura e o fluxo dos serviços estão muito bem desenhados e as pessoas que ali atendem foram claramente bem selecionadas e orientadas para as suas funções – sempre saio satisfeito quando preciso de um serviço que eles prestam.

Várias perguntas podem ajudar a refletir sobre a qualidade do trabalho da instituição:

- Que preparo tem nossa equipe para o trabalho que realiza?
- Quando foi o último curso que fizemos?
- Quem sabe fazer bem o quê?
- Quem pode coordenar determinados serviços?
- Como os nossos clientes veem a qualidade dos nossos serviços?

- Como estão sendo atendidos?
- É o serviço que está mal desenhado ou a equipe que está mal preparada?
- Como fazer para aproveitar as qualidades de determinada pessoa?
- Onde colocar o voluntário que só sabe fazer um determinado tipo de serviço?

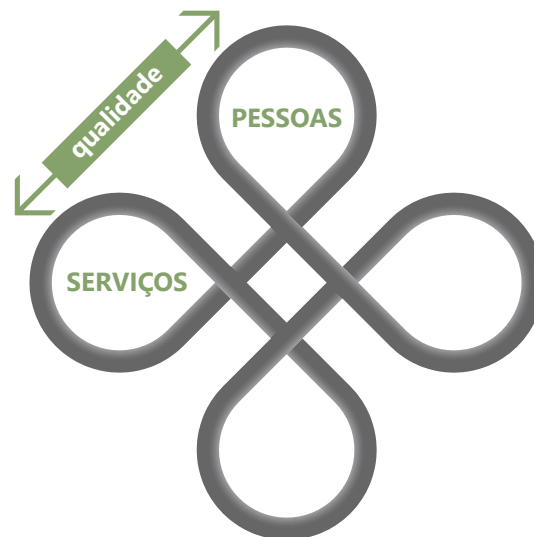


Figura 5: Pessoas e serviços: qualidade.

Entre pessoas e sociedade: engajamento

Essa relação define talvez a principal característica das organizações da sociedade civil: o comprometimento com a causa, a motivação para o trabalho. Nesse setor, as pessoas trabalham voluntariamente! Quem trabalha nessas instituições são pessoas que querem fazer algo de útil para a sociedade.

São notáveis os exemplos de familiares de alcoólicos que se dispõem a trabalhar voluntariamente em grupos de autoajuda, de pessoas que se dedicam a atender famílias no meio do sertão e, no limite, de tantas profissionais da área social que aceitam trabalhar longas horas por salários baixos – porque esse tipo de atitude tem uma importância para

eles, porque veem que sua atuação faz diferença, melhora a sociedade e representa a realização dos seus ideais e valores.

Essa relação entre pessoas e sociedade diz respeito a engajamento.

O engajamento precisa ser nutrido porque pode ajudar a superar crises, persistir nas adversidades e enfrentar situações difíceis. O engajamento genuíno mobiliza a criatividade e a sinergia de esforços entre os ativistas e o seu público-alvo. O engajamento mobiliza a energia de um objetivo comum e de um propósito maior. Convém compreender muito bem a dimensão dessa potência para cultivá-la em uma equipe de trabalho.

No dia a dia, é possível gerenciar o engajamento, dando novas respostas a perguntas como:

- Onde a relação está fria ou passiva? Por que? Como renová-la?
- Onde a relação está viva e construtiva? Como sustentá-la?

O engajamento é uma importante força propulsora e as pessoas podem ter diferentes relações, em momentos diferentes. O engajamento genuíno é intrínseco, vem de dentro, podendo ser potencializado pela relação entre as pessoas e até mesmo por estímulos materiais, como salário. Ele não pode, porém, ser sustentado por estímulos externos.

Uma variante da relação entre Pessoas e Sociedade são as parcerias. Organizações da Sociedade Civil têm uma natureza associativa que, diante da complexidade social, pode e deve se projetar para fora, gerando movimentos, redes e coalizões. Para realmente gerar mudanças sociais significativas, as instituições têm que trabalhar em parceria com a sociedade, o que é mais fácil de falar do que de fazer. Para

avaliar essas relações de parcerias, as seguintes perguntas podem ajudar:

- Com quem trabalhamos em parceria?
- Como está a relação da nossa equipe com cada instituição parceira?
- Onde há colaboração e sinergia?
- Onde há competição e parasitismo?
- O que poderia ser feito com mais e melhores parcerias?
- O que deixaria de acontecer se não tivéssemos as parcerias?
- Que expectativas precisam ser mais bem explicitadas?



Figura 6: Pessoas e sociedade: engajamento.

Entre recursos e serviços: viabilidade

A relação entre recursos e serviços determina a viabilidade das iniciativas.

Ao examinar os recursos e os serviços de uma instituição e a relação entre ambos pode-se ter noção da sua viabilidade. Gerenciar a viabilidade de uma organização é trabalhar o equilíbrio ideal entre recursos e serviços.

No estado de São Paulo, há escolas maravilhosamente instaladas, que são obrigadas a gastar muito para fazer a manutenção dos seus prédios, quase inviabilizando a sua operação. Aqueles prédios são belos, mas feitos para uma outra época, não são adequados à realidade da educação contemporânea e isso cria dilemas de gestão.

É necessário haver uma adequação entre os recursos que a instituição tem e os serviços que presta. Tanto a quantidade como a qualidade dos recursos influenciam diretamente o que a instituição pode fazer, o serviço que está apta a prestar na comunidade, os grupos que conseguirá ajudar ou a frequência dessa ajuda. Por outro lado, certos serviços também têm requisitos que precisam ser respeitados.

A viabilidade é uma equação entre a eficiência e a eficácia: o bom aproveitamento dos recursos e a correta e efetiva prestação de serviços.

Não é incomum ver instituições viverem enforcadas, querendo atender todo mundo, mas sofrendo uma enorme pressão devido aos poucos recursos que dispõe. Quem gerencia precisa ficar alerta para a ilusão de que, apesar das dificuldades momentâneas, os recursos virão logo, muito breve, até o fim do ano, sob pena de continuar atendendo sem restrições e se enforcando ainda mais. Não é fácil estabelecer esse limite e as consequências tendem a ser visíveis: quando os recursos nunca chegam, há tensão, frustração, irritação e desmotivação nas equipes.

Gerenciar a viabilidade implica trabalhar com perguntas como:

- Como está a relação entre os nossos serviços e os nossos recursos?
- Como estamos usando o tempo (recurso) no trabalho?
- Como estamos usando os espaços na prestação dos serviços?

- O que fazer nos espaços ociosos?
- Que mudanças nos serviços podem reduzir a sobrecarga sobre certos recursos?
- Como ficará a viabilidade do nosso trabalho se mudarmos completamente algumas premissas na prestação dos serviços e no uso dos recursos?

A pandemia forçou muita gente a fazer algumas dessas perguntas, inviabilizando o atendimento presencial. As instituições que tinham belos centros de convivência, por exemplo, tiveram que encontrar formas de prestar os seus serviços na internet, deixando seus espaços completamente ociosos.

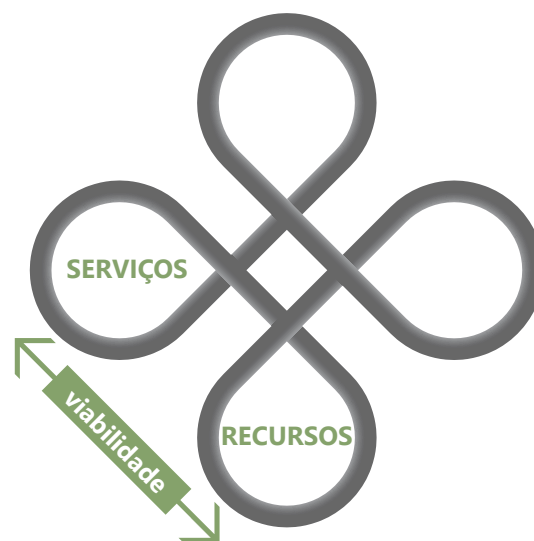


Figura 7: Recursos e serviços: viabilidade.

Entre sociedade e recursos: legitimidade

Organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos, do terceiro setor, de utilidade pública muitas vezes, costumam captar recursos a partir de: (a) repasse de impostos pelo governo, (b) venda de produtos e serviços e (c) doações. A própria natureza dessas instituições pressupõe contar com doações. Compreender o gesto de doação é fundamental para uma instituição social.

Vários são os motivos que levam as pessoas a dar dinheiro para uma instituição social: isenção de imposto de renda, alívio para um sentimento de culpa, manutenção de boas relações com a comunidade, propaganda, obrigatoriedade imposta pelo governo ou por necessidade de status, entre outros. Na essência, porém, as pessoas doam para uma instituição porque gostariam de ver algo novo, diferente na sociedade. Doam porque querem que um determinado serviço continue, porque estão vendo ou querem ver resultados, mudanças e melhoria na sociedade (comunidade). Doar, no seu sentido mais puro, consiste em um gesto de reconhecimento e amor.

A relação entre sociedade e recursos define a legitimidade de uma iniciativa na sociedade e na comunidade. Através dela, é possível avaliar se o que a instituição faz na sociedade é reconhecido pela própria sociedade. De uma forma ou de outra, no longo prazo, os recursos da instituição social advirão da sociedade. Repassar recursos para a instituição é uma forma, senão a principal, da sociedade reconhecer a instituição.

A comunicação é altamente potencializadora dessa relação.

A instituição deve saber comunicar o que faz, pois a sociedade só repassará recursos se souber que a instituição existe, o que ela realiza e que diferença faz. Ela também precisa ser capaz de conhecer o que a sociedade quer e as expectativas que levam as pessoas a doarem recursos. Esses são dois pontos de partida para o processo de captação e mobilização de recursos.

No exercício de monitorar essa relação, é possível questionar regularmente:

- Quem tem doado recursos para nós? Por quê?
- Quem tem se recusado a doar recursos para nós? Por quê?
- Quem conhece bem o que fazemos?

- Como está o nosso relacionamento com essas pessoas ou instituições?
- O que comunicamos?
- O que entendem a nosso respeito?
- Qual a diferença entre o que fazemos e aquilo que a sociedade espera que façamos?
- O que a sociedade sabe do uso que fazemos dos recursos que nos são repassados?
- Quem sabe isso?
- Quem não sabe?

O exame das receitas presentes no balanço anual de uma organização pode ser muito revelador sobre perante quem realmente a organização tem legitimidade.

A palavra legítima, segundo o dicionário, tem o sentido de válida. Essa relação é indicadora do quanto a iniciativa está sendo legítima ou válida para quais grupos da sociedade.

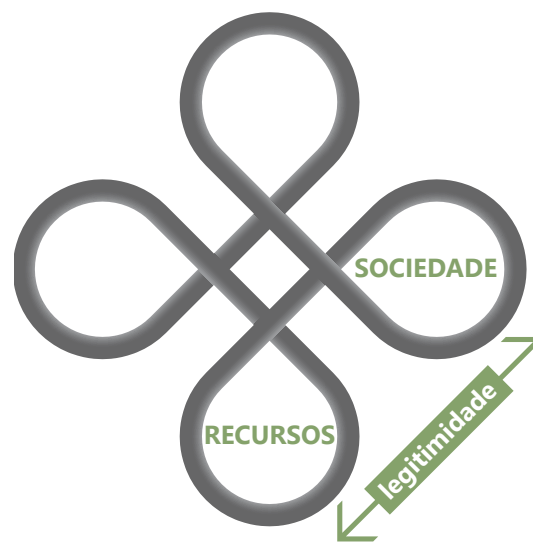


Figura 8: Sociedade e recursos: legitimidade.

A imagem abaixo reúne os quatro primeiros campos de atuação e as seis primeiras relações em jogo no gerenciamento de qualquer organização da sociedade civil.

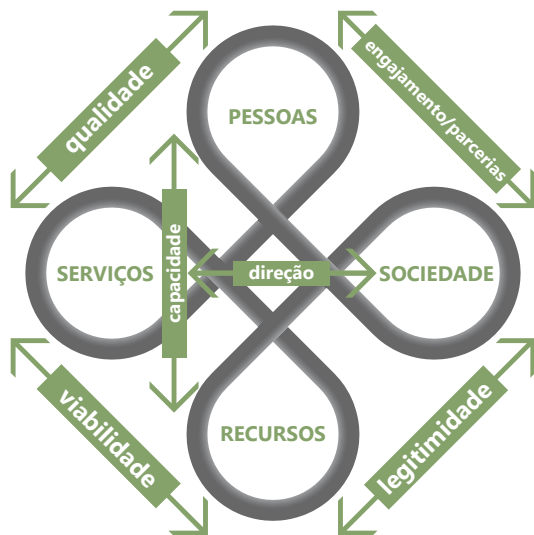


Figura 9: Campos de atuação e relações de gerenciamento.

Reconhecer grupos dirigentes: o quinto campo

Em qualquer dinâmica organizacional, os grupos dirigentes ocupam um papel central, assumindo a grande responsabilidade de manter o conjunto e os subconjuntos em harmonia e em equilíbrio. Na prática, sempre existe mais de um grupo dirigente nas organizações da sociedade civil e esses grupos assumem diferentes denominações: diretoria, conselho, superintendência, coordenação, gerência, comissão, entre outras. Esses grupos têm a função de administrar todos os campos e as relações, de tal forma que a instituição tenha condições de produzir o melhor resultado possível para a sociedade.

Verdadeiros grupos dirigentes não precisam se posicionar “no topo” do organograma, nem ficar separados da vida da instituição. Devem se ver no centro de tudo, sabendo o que acontece, criando condições, dirigindo, governando, acompanhando, participando, coordenando, orientando, delegando e intervindo, mesmo em modelos de autogestão.

Uma pergunta muito importante a ser feita regularmente é: quem são os verdadeiros dirigentes da organização? Nem sempre o que está no Estatuto

espelha o que acontece na prática. Os verdadeiros dirigentes estão empenhados em zelar pelos cinco campos, que incluem o seu autodesenvolvimento, e em equilibrar da melhor forma possível as sete relações (veremos a sétima adiante).

O papel de dirigente pode estar concentrado na mão de uma só pessoa, quem fundou a iniciativa, por exemplo, no começo da história da organização ou temporariamente por alguma contingência. Mas com o passar do tempo será necessário contar com outras pessoas. Conforme a organização associativa cresce e amadurece, ela pode passar a ser gerida por diversos grupos dirigentes: pode nascer a direção pedagógica, a direção institucional, a comissão de comunicação, a comissão de mobilização de recursos, a comissão de festas e daí por diante.

Para dar conta dessa complexidade, dirigentes devem se colocar em processo contínuo de desenvolvimento e aprender coisas novas. Dirigentes – conselheiros e diretores, por exemplo – devem ser os primeiros a avaliar suas reuniões, estabelecer metas, discutir propósitos, definir responsabilidades e – o que é mais importante – dar o exemplo. Assim como não serão os mesmos para sempre, também não devem fazer tudo sempre do mesmo jeito.

Peter Drucker lembra que dirigentes são muito visíveis – todo mundo vê o que eles fazem e não fazem, não importa onde estejam. É fundamental que dirigentes deem atenção para o desenvolvimento do grupo a que pertencem. Para avaliar se isso está sendo feito, podem se perguntar:

- Como tem sido nosso trabalho conjunto?
- O que mudou nos últimos 12 meses?
- Como está a composição do nosso grupo?
- De que cursos ou seminários participamos juntos nos últimos tempos?
- Como está nossa comunicação?

- Como está o nosso relacionamento?
- Quando temos tido tempo de falar sobre isso?
- De que campos estamos esquecendo?
- Em que campos estamos realmente bem?
- Se continuarmos desse jeito, como será a organização que teremos?
- Que expectativas de trabalho temos uns dos outros?
- Quais as responsabilidades do Conselho?
- Quais as responsabilidades da Diretoria?
- Que Conselho e que Diretoria queremos para nossa instituição?
- Como tem sido nosso processo de renovação?

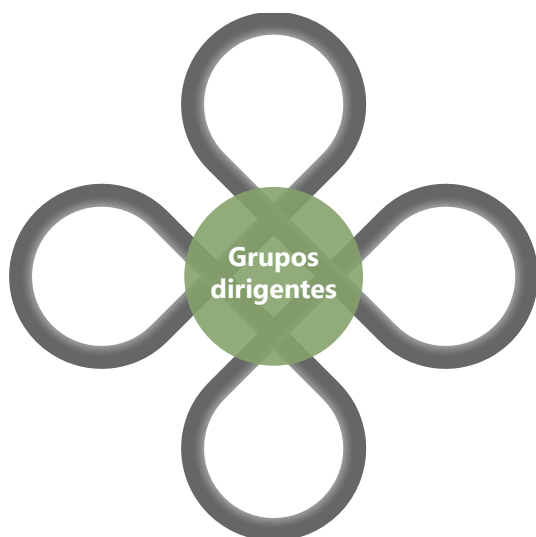


Figura 10: Grupos dirigentes: o quinto campo.

Uma das responsabilidades mais importantes de dirigentes é de trabalhar os seus pares e de cuidar do seu próprio desenvolvimento. As exigências são, hoje em dia, tão grandes, que descuidar desse campo torna-se arriscado no longo prazo. Dirigentes que se dedicam tanto à causa, à instituição, à captação de recursos, ao relacionamento com a Prefeitura e à mobilização da comunidade não podem acabar esquecendo de cuidar de si. É preciso um tempo para cortar a árvore e um tempo para afiar o machado.

Valorizar a Governança: a relação entre centro e periferia

Não existe um centro sem existir uma periferia. Em toda iniciativa social existe uma sétima relação, determinada pela dinâmica centro-periferia, para a qual é preciso estar atento ao planejar, executar e avaliar no dia a dia.

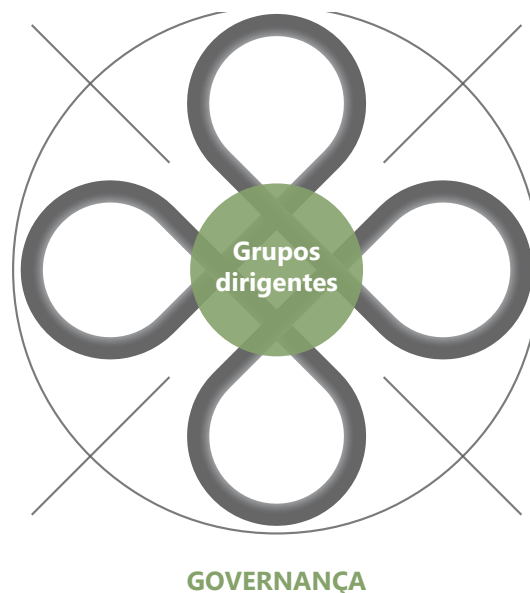


Figura 11: A relação entre centro e periferia.

No cerne de toda organização social existe um grupo carregador e dirigente. Também é certo dizer que no seu entorno existem diversos grupos de interesse, tanto interna como externamente, que desejam ter voz no desenvolvimento da instituição. Por exemplo: um conjunto de doadores, os funcionários que trabalham com carteira assinada, uma comunidade de pais etc. A relação entre múltiplos grupos de interesse diz respeito ao fenômeno da governança, cuja polaridade arquetípica é centro-periferia (e suas múltiplas variações).

A maneira como é estabelecida a governança tem implicações para o presente e para o futuro de

qualquer instituição. Em um caso extremo, pode-se imaginar uma organização em que existe um grupo fundador tão forte que a torna impermeável aos interesses de outros grupos – cedo ou tarde as consequências disso serão sentidas. Em outro extremo, a liderança dirigente é tão fraca que a organização de certa maneira perde a personalidade e fica vagando à mercê das ofertas e demandas dos grupos externos.

Aos poucos, a consciência sobre a importância da governança nas organizações da sociedade civil está aumentando e, com isso, o seu gerenciamento está melhorando. A gestão da governança se expressa em maiores cuidados com os processos de consulta e participação, formação de novas lideranças e melhor distribuição de poder entre os interessados na existência da organização.

Renovar: o princípio da sustentabilidade

O que dá sustentabilidade a uma organização da sociedade civil? Todos os elementos representados no modelo trevo: o equilíbrio e o desenvolvimento dos cinco campos e suas relações. Nenhum campo e nenhuma relação devem deixar de ser nutridos e balanceados sob pena de gerar dificuldades que, no longo prazo, poderão se transformar em problemas de recursos. A falta de recursos costuma ser um sintoma de que algum desses aspectos foi subestimado ou negligenciado.

Examine esse sintoma no exemplo de uma escola que recebe 90% de suas verbas do governo, dá todas as aulas, atende cerca de 150 alunos em período integral, tem bons prédios, bons equipamentos e um corpo de 25 professores. Como o governo começou a diminuir o repasse de verbas, a Diretoria resolveu que deveria buscar recursos na comunidade. Diante do péssimo resultado da ação – apenas uma meia dúzia de pequenas doações, quase favores – a escola passou a se queixar de falta de recursos. Por

que isso aconteceu? Porque durante vários anos a escola se preocupou apenas em atender os alunos, em dar aulas. A escola assumiu, consciente ou inconscientemente, que precisava apenas dar aulas, definindo sua direção exclusivamente a partir dos seus serviços, sem dar muita atenção para a sociedade. A consequência é que a escola hoje sabe pouco do que a sociedade, representada pela comunidade, espera dela. Pior: sabe pouco da imagem que essa comunidade tem dos seus serviços. E ainda tem muito medo de perguntar.

No momento em que a instituição descuida da sua função primária, ela começa a criar para si problemas de sustentação.

A Diretoria diz que não sabe captar recursos. Sem dúvida, aprender a captar recursos pode ajudar. Mas a sustentabilidade da instituição está ameaçada porque houve descuido do relacionamento com a comunidade. A escola deixou de informar o que fazia, de comunicar seu trabalho, de convidar para visitas, de fazer parcerias. Principalmente, descuidou de ouvir a comunidade. Um reflexo disso é o próprio Conselho existente na escola: compõe-se apenas de professores e de três ou quatro pais bonzinhos, que, de vez em quando, comparecem às reuniões.

A escola afirma que dá boas aulas e que seus professores são dedicados e adoram os alunos. Entretanto, quantos cursos fizeram os professores nos últimos anos? Não só cursos, mas também visitas, estágios, viagens, grupos de estudos e experiências? Poucos são os cursos e poucos os professores que os fizeram. Os diretores, idem. A escola ficou desatualizada. As expectativas da comunidade cresceram muito e ela não tem capacidade de atendê-las hoje. Perdeu a atenção na qualidade do que fazia, em parte porque esqueceu a capacitação dos professores, em parte porque se preocupou somente em dar aulas. Captar recursos nessas condições é um desafio para qualquer profissional.

O fato é que isso pode acontecer com qualquer instituição.

Muitas organizações atualmente perceberam a importância de cuidar da gestão de uma forma mais profissional. Com isso, passaram a participar de seminários de formação de dirigentes, a aprender (e não copiar) como as empresas fazem, a promover cursos para seus profissionais e para a comunidade, a contratar gente mais preparada justamente neste campo da administração.

E muitos doadores têm se mostrado preocupados com isso. Como consequência, é cada vez mais rigorosa a escolha de parceiros para seus projetos e cada vez maior a necessidade de avaliá-los. A comunidade de investidores espera que as organizações ocupem um papel de ponta, prestem bons serviços, revejam seus propósitos, realizem planejamento estratégico, façam avaliação, preocupem-se com qualidade, montem equipes de captação de recursos, troquem informações, formem parcerias e criem redes. A própria sociedade está exigindo melhoria e aperfeiçoamento do trabalho social.

O processo de migração para um novo patamar de gestão é, essencialmente, um processo de desenvolvimento. Como tal, requer um trabalho de educação, de formação, de abertura e de aprendizagem. Um processo lento, gradual, contínuo, espontâneo, de descoberta, tentativa, reflexão, diálogo, erro, risco e sofrimento. Válido pelas consequências que pode trazer no longo prazo.

Nessa perspectiva, sustentabilidade pode ser entendida como a capacidade de se autorrenovar. Renovar a qualidade, o engajamento, o direcionamento, a viabilidade, a capacidade, a legitimidade e a governança da organização. Renovar, em um sentido amplo, no sentido de trazer algo novo, de recriar.

Na verdade, aquilo que não se renova, não se sustenta.

Faça uma autoavaliação institucional

Os cinco campos de força e as sete relações são uma útil referência para uma autoavaliação, que pode ser utilizada em processos de planejamento e desenvolvimento organizacional. Um dos pontos favoráveis desta abordagem é que ela é sistêmica, pois não separa a organização da sociedade, mas a trata de modo integrado.

A primeira maneira de utilizar o Modelo Trevo como referência para a autoavaliação institucional é como uma fotografia. Nesse caso, os seguintes passos podem ser dados:

1. Quais são os fatos e dados (indicadores) de cada um dos cinco campos da organização atualmente? Descrevam cenas e situações que evidenciam isso.
2. O que se pode dizer da dinâmica de cada um dos cinco campos? Com quais princípios eles estão sendo trabalhados, gerenciados?
3. Olhe para as relações entre os cinco campos e avalie como está o equilíbrio:
 - Entre Sociedade e Serviços (direcionamento)?
 - Entre Pessoas e Recursos (capacidade)?
 - Entre Pessoas e Serviços (qualidade)?
 - Entre Recursos e Serviços (viabilidade)?
 - Entre Pessoas e Sociedade (engajamento, parcerias)?
 - Entre Recursos e Sociedade (legitimidade)?
 - Na Governança?
4. Que analogias expressam a realidade da instituição atualmente?
5. O que precisa ser mais bem balanceado? O que é uma organização melhor balanceada? Que decisões precisam ser tomadas para que isso se concretize?

2

Identidade de uma organização



Assista ao vídeo

Este capítulo se destina a refletir sobre as relações entre a organização social e o sistema onde estão inseridos, conduzindo o leitor a rever as bases de sua instituição e a sentir-se apto a revisar o conteúdo e forma de Missão, Visão e Valores.

As relações entre organização social e sociedade não são simples, de causa e efeito direto, como por exemplo: se eu cuido da criança aqui, durante 8 horas por dia, então ela estará minimamente

garantida, pois faço o melhor na minha creche; se temos nossa Igreja bem-organizada, então podemos ficar tranquilos porque o bem e a paz da comunidade estarão preservados; se sou uma boa diretora de escola, bons efeitos virão nos alunos, que terão melhor aproveitamento e menor evasão. Não. Não há condicionantes suficientes para medir efeitos e causas em um sistema social, são muitas variáveis e parâmetros verdadeiramente conhecidos para que possamos fazer uma modelagem e prever o que vai acontecer.

Entretanto, há maneiras de diminuir o risco de errar, tanto na administração interna como externa à instituição de bases comunitárias.

A realidade de vida social é cheia de reciprocidades – influências mútuas entre atores, em que um afeta o outro, em um verdadeiro ecossistema. Instituições e comunidades, projetos e parceiros, o pulsar da cidade e o pulsar dos grupos sociais, tudo isso são dinâmicas que tentamos compreender. O desenvolvimento ocorre na medida em que conseguimos ajustar o significado das ações e intenções dos agentes desse campo dinâmico. O trabalho social não existe em si mesmo, mas à luz de cada ecossistema, onde há consumidores e produtores de serviços que atendem necessidades de todo tipo.

A organização social que, quando legalizada se torna uma pessoa jurídica sob o título de associação, é chamada de ONG (Organização Não Governamental) ou OSC (Organização da Sociedade Civil). No decorrer de seu trabalho, essa Organização se relaciona com seu meio, mas, sem se confundir com ele; cada ator envolvido tem um papel – famílias, escolas, associações de bairro, igrejas, empresas, partidos políticos, clubes, outras ONGs (ou OSCs) – que precisamos compreender para não correr o risco de misturar papéis, gerando uma instituição confusa e sem identidade.

Como está a inserção da organização social na conjuntura de nossa época e como a organização social se fortalece para expressar seu rumo, sua filosofia, sua competência técnica e suas escolhas como agente de desenvolvimento intencional na vida comunitária.

O ecossistema social de uma OSC

Não é nova a ideia de que o caminho para uma vivência saudável, em suas interrelações e no encaminhamento de problemas e desafios sociais, está ligada à ação concreta dos agentes na e da sociedade civil. Embora essa perspectiva de intervenção social tenha ganhado o mundo na década de 1990, seus preceitos são muito mais antigos. Para muitos, a retomada do associativismo como motor

do desenvolvimento social remete aos comentários do filósofo francês Alèxis de Tocqueville, quando ele observava o desenvolvimento dos Estados Unidos em meados do século XIX, no livro *A democracia na América* (CALEGARE; SILVA JÚNIOR, 2009, p. 132). A base desse pensamento, que sustenta a importância das mais diferentes organizações da sociedade civil, parte de um raciocínio relativamente simples: nada melhor que as próprias pessoas para conduzirem de forma efetiva as suas vidas, a partir de uma combinação de fatores como iniciativa, liderança, voluntarismo e cooperação (FERNANDES, 1994).

O fortalecimento desse pensamento em nível global, iniciado nas décadas de 1980 e 1990, se deu em conjunto com as críticas ao modelo de bem-estar social agenciado pelo Estado Nacional, que se esfacelava frente a reorganizações da produção capitalista naquela época. Melhor seria se as próprias pessoas se habilitassem para gerir seu bem-estar, argumentavam os arautos da sociedade civil emergente, do que que se deixasse somente ao Estado a condução desses dilemas – embora autores mais ponderados tenham apontado desde o fim do século XX que a retirada total do Estado seria precipitada (cf. COELHO, 2000). Entretanto, para que se efetuassem esse modelo, para que os agentes da sociedade civil realmente atuassem de forma efetiva na vida social, seria necessária alguma organização, a qual dependeria de hábitos cidadãos consolidados. Em outras palavras: a ascensão das organizações da sociedade civil sempre responde a um ecossistema social, a uma história, não sendo, portanto, uma simples operação mecânica.

No caso do Brasil, é comum que se aponte para a ausência de protagonismo popular em muitas das grandes etapas críticas da história nacional – a começar pela independência do País, liderada por membros da elite e da própria Coroa portuguesa. Não é demais dizer que o povo assistiu, bestializado, a processos como a Proclamação da República, como caracterizou

José Murilo de Carvalho (2005). Eventos como a Revolução de 1930 e o Golpe Militar de 1964 até contaram com manifestações populares, mas foram processos conduzidos por membros da elite política, econômica e militar, todos já consideravelmente inseridos no Estado Nacional. Nessa narrativa, não há uma tradição de cidadania e iniciativa no povo brasileiro, não havendo, portanto, muito combustível para o funcionamento de uma sociedade civil ativa. Mas... será isso mesmo? Como, então, foi possível a ascensão de tantas organizações da sociedade civil brasileira nas últimas décadas? Segundo lideranças do terceiro setor, o que explica o empoderamento civil no Brasil é a crise da Ditadura Militar, que desnudou a crise do Estado e viu o povo agir como protagonista pela redemocratização. “Na década de 1980 foram as ONGs que, articulando recursos e experiências na base da sociedade, ganharam visibilidade enquanto novos espaços de participação cidadã”, refletiu Ruth Cardoso (1997, p. 8).

Entre cientistas sociais, essa atuação já estaria presente desde a própria época ditatorial, como disse Maria Helena Alves (1989, p. 229): “Durante o período do Estado de Segurança Nacional, as associações de moradores e favelados têm desempenhado papel decisivo na organização dos pobres. A partir de suas organizações locais, a população aprendeu a coordenar campanhas mais amplas, de nível estadual ou nacional, para pressionar o governo”. Haveria uma “tendência à autonomia e à ação política ligada às bases”, em organizações civis estruturadas de forma “altamente democrática, frequentemente com níveis intermediários de representação (os conselhos representantes de ruas) muito participantes e influentes”. Obras mais recentes caminham em um sentido semelhante. Discutindo os atores da

oposição à Ditadura nos anos 1980, o historiador Marcos Napolitano (2019, p. 273) assinala que: “Nesse universo fervilhante dos bairros populares, onde lideranças comunitárias, religiosas, políticas e revolucionárias se encontravam, nasceram os novos movimentos sociais. O regime, mais preocupado em matar guerrilheiros, não deu muita importância a essas associações populares pois confiava que a Igreja saberia conter seus eventuais radicalismos”.

Desse movimento de luta e espírito democrático teria nascido a semente das organizações da sociedade civil no Brasil. Como se nota, não se trata de uma implementação mecânica e superficial, mas de um processo histórico orgânico, complexo e, embora muitas vezes lento, surpreendente. Quem diria que o mesmo povo “bestializado” de um século atrás, hoje, estaria tão imbuído da reflexão e da efetiva ação civil, nos mais diferentes campos? Observando-se o cenário da pandemia de COVID-19 no país, a relevância desse protagonismo ganha ainda mais sentido, além de reforçar a importância da maleabilidade das agendas de ação conforme as demandas de nosso tempo. Durante a pandemia, infelizmente, o argumento da ascensão das organizações da sociedade civil parece nunca ter feito tanto sentido: frente a um Estado incapaz de gerir a crise, as próprias pessoas devem agir. A pandemia, afinal de contas, é uma questão de vida ou morte.

Ações voltadas à doação de cestas básicas e marmitas a setores vulneráveis, como moradores de rua, multiplicaram-se pelo país.

Pandemia gera R\$ 7 bilhões em doações e muda investimento social privado. (Folha de S. Paulo)²

A sociedade civil brasileira fez o Brasil subir vinte

² CASTELANI, Clayton. Pandemia gera R\$7 bilhões em doações e muda investimento social privado. **Folha de S. Paulo**, 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/06/pandemia-gera-r-7-bilhoes-em-doacoes-e-muda-investimento-social-privado.shtml>. Acesso em 31 jan. 2022.

posições no ranking mundial de solidariedade em relação à sua média dos últimos dez anos.

Iniciativas de grupos locais onde a presença estatal é ainda menor, como nas favelas, foram fundamentais nas práticas de prevenção e monitoramento do vírus. Não foram necessariamente organizações novas, surgidas durante a pandemia, que tomaram a frente nas ações sociais de impacto. Nas favelas, por exemplo, seguiu-se uma tradição de iniciativas civis autônomas que remete há décadas (cf. ZALUAR; ALVITO, 2006; SOUZA E SILVA et al., 2020). A ação do Dicionário de Favelas Marielle Franco, por exemplo, articulou tecnologias digitais e uma atuação em rede com outras organizações sociais – desde o monitoramento de casos à informação em tempo real, contando com a atuação de líderes das próprias comunidades (WIKIFAVELAS).

Também houve a Articulação dos Povos Indígenas do Brasil, que liderou o monitoramento e traçou políticas de segurança sanitária para comunidades indígenas vulneráveis em todo o País (APIB, n.d.).

Essas diversas ações, infelizmente, não conseguiram impedir a tragédia da pandemia no País, com mais de meio milhão de vidas perdidas até meados de 2021. A saúde pública é responsabilidade do Estado e ele seria o único agente capaz de mobilizar a infraestrutura necessária na condução de um dos mais traumáticos eventos globais da história recente. No entanto, a ação dessas organizações salvou vidas, impedindo, quem sabe, que a tragédia fosse ainda maior.

O que as organizações da sociedade civil podem aprender como esse processo? Primeiro, que elas têm importância fundamental na vida social de um país, o que deve reforçar sua motivação e desejo de aperfeiçoamento. Segundo, que a atuação civil não é necessariamente uma novidade, a experiência brasileira já possui uma história e uma tradição da qual se podem tirar aprendizados importantes.

Terceiro, que a construção de organizações de impacto não é simples ou mecânica, mas responde – e pertence – a um ecossistema social com condições históricas e atores específicos.

Esse ecossistema estava e está vivo. Sempre esteve vivo e deve ser considerado para que qualquer atuação social tenha sucesso, pois, por mais bem intencionada e meticulosamente ensaiada que o seja, uma ação que desconsidera seu ecossistema é fadada ao fracasso.

Definidores fundamentais de identidade da OSC: missão, visão, valores

Escolhas. As principais escolhas de identidade definem para quem a organização vai trabalhar, onde, quais resultados quer.

Os sonhos a alavancar e os problemas a tratar. Quem são as pessoas que vão efetivamente se dedicar ao trabalho e quanto isso vai custar financeiramente fica para depois. Todo o resto vai se subordinar a esses elementos iniciais, que definem a identidade da organização.

Vamos estudar então **qual é a rota das escolhas**.

A Missão – como descobri-la? Onde se revela?

Só declare aquilo em que realmente crê e com que se compromete. E onde está seu compromisso? Está na convergência dos interesses do seu grupo de trabalho, na vontade de melhorar uma determinada condição que é reconhecidamente importante para muitos, uma condição que pode ser impactada pela ação do trabalho coletivo na direção de resultados positivos para a sociedade.

Instrumento: missão em três passos

Primeiro passo: a condição-foco

Uma condição é uma necessidade social identificada.

E social não significa apenas necessidades relacionadas com grupos sociais, grupos de pessoas. Abrange também questões ambientais, causas relacionadas a animais, florestas, oceanos, biomas como o cerrado, a caatinga ou até relacionadas à manutenção de um lençol freático que existe sob o solo e que ninguém vê, mas, que importa para a sociedade.

É muito importante saber que a necessidade não está exclusivamente relacionada a uma carência ou problema da população. Também podemos chamar de necessidades as condições que exigem força para alavancar algo que já é bom, mas, pode crescer e se tornar melhor.

Afirmar uma necessidade exige estudar sobre ela: conhecer dados que demonstrem sua veracidade, sua natureza e seu tamanho. Ninguém pode ter dúvidas de que o trabalho na direção escolhida leva a um desenvolvimento com mínima perda de recursos e esforços.

A condição-foco deve ser documentada – jornais, revistas, depoimentos, estatísticas, dados de pesquisas, fotos, tudo serve para demonstrar que há um campo de trabalho em torno da necessidade. Do contrário, pode ser apenas um desejo, um capricho ou uma escolha sentimental vinda de uma só perspectiva.

Fatos devem ser analisados e discutidos dentro do seu grupo, o grupo que compõe sua organização social. Como as pessoas são diferentes entre si, há sempre diferentes modos de perceber e julgar – com valores diversos – uma situação. Discutindo e selecionando os fatos sociais que tocam os componentes do grupo de trabalho, chega-se a um denominador comum que mobiliza as aspirações e aproxima as visões individuais, criando uma visão comum. Só com uma visão comum é que compromissos profundos serão assumidos, cocriados, corresponsabilizados.

Atenção: não confundir necessidades sociais observadas na condição-foco com as necessidades organizacionais. Se a sua instituição precisa ser fortalecida na estratégia ou na infraestrutura (como reformas, computadores novos ou equipamentos), não há problema em colocar esses elementos no seu plano de ação, mas, não é aqui o lugar de discutir-los. A missão é a expressão da mudança que sua organização quer causar. Não perca isso de vista.

Segundo passo: o público-alvo

As perguntas neste segundo passo são:

- Quem está no centro da necessidade?
- Quem está sentindo o desconforto ou a potencialidade da condição-foco?
- Onde queremos ver a diferença fundamental, medir os resultados?

Abordar um público unicamente sob o ângulo dos problemas que ele sofre pode distorcer a causa que há por trás da condição-foco: não queremos trabalhar para manter os problemas, apenas oferecendo serviços ou resolvendo fragilidades de forma imediata, sem mudanças que se autossustentam ao longo do tempo. Não significa que seja proibido fazer essas coisas, mas elas podem ser feitas com a consciência de que são passageiras e devem ser integradas com outras ações mais estruturais. Por exemplo, oferecer dentistas voluntários por um período não resolve a falta de acesso estrutural que existe ao tratamento odontológico para determinada população. Trabalhar em causas mais perenes, como a geração de trabalho ou o acesso sistemático a um sistema de saúde que possa perdurar para além da vida da sua instituição social tem maior impacto e mais perene. Ou seja, vão-se as OSCs, ficam os resultados.

Assim, aprofundar-se na compreensão do público-alvo é observar melhor o que esse conjunto de pessoas vive em contexto com o sistema onde vivem.

Vamos dar foco nas crianças para exemplificar o que é aprofundar-se na compreensão do público-alvo. Vamos assumir como público-alvo as crianças de determinado bairro padrão de periferia de grandes cidades para exercitar nosso poder de análise.

Deficiências do público-alvo

É preciso ter a consciência de que os problemas desse grupo-alvo não foram produzidos por um evento ou uma causa em particular. Nenhuma razão isolada resultou, por si só, nas dificuldades que as crianças enfrentam hoje:

- Pais pobres;
- Pobreza generalizada;
- Habitação sem saneamento;
- Influências da mídia;
- Sistemas de saúde inadequados;
- Problemas da economia;
- Sistema educacional falido;
- Preconceito racial;
- Serviço social desigual;
- Políticas públicas inadequadas.

Todas essas deficiências são parte de um sistema de influências no qual as crianças estão inseridas, absorvendo consequências nos níveis individual físico e intelectual, de suporte social, de vida comunitária e até nos elementos herdados da miscelânea econômico-cultural-histórico-político. Tratar, portanto, dos problemas das crianças é mais do que tratar das crianças em si. Exige compreender que, se o sistema social sustenta a base dos problemas que afligem a infância e a juventude, este mesmo sistema tem que estar envolvido nas soluções.

Portanto, considerando essa natureza sistêmica do público-alvo escolhido, os serviços de uma instituição social devem ser planejados para conduzir a mudanças no sistema e não apenas nos indivíduos que fazem parte do sistema.

Ativos do público-alvo

Em compensação, podemos dar foco ao outro polo do contexto em que as crianças vivem – as capacidades! Preste atenção nos recursos vivos e disponíveis que já existem no entorno dessas crianças; eles podem ser acionados, fortalecidos e utilizados imediatamente. Essa análise potencializa a compreensão e dá sustentação para que a mudança desejada e a ser expressa na Missão seja capaz de agregar também esse aspecto, evitando perpetuar efeitos nocivos de olhar o seu público apenas como desprovido de recursos e necessitado de serviços.

Tendo esse poder de análise desde a construção da Missão, sua OSC vai vislumbrar ações mais integradas com setores da comunidade potencialmente capazes de mudar a situação. Desse modo – vale reforçar – ter uma missão clara e um público-alvo bem definido ajuda a organização a mapear as inúmeras possibilidades para tornar maiores as chances de sucesso. E com a vantagem de não tornar os beneficiários apenas clientes de programas e serviços sociais, mas, coautores das soluções e coexecutores das ações.

Vamos apresentar aqui um instrumento muito didático de análise do público-alvo, pois permite que se veja as necessidades de todo tipo, sob a perspectiva dos envolvidos: o Mapa de Contexto do Público-alvo. O Mapa consiste em desenhar as influências que agem no público escolhido (alvo), reconhecendo deficiências/problemas e potencialidades/ativos daquele contexto. Ambos podem ser convertidos em serviços e gerar parcerias. A [Figura 1](#) ilustra com o exemplo onde o público-alvo é a criança – no seu entorno estão as diferentes dimensões, dispostas em halos, que são categorias de influências sobre ela.

- **Núcleo:** mostra a criança – público-alvo deste exemplo. Se seu público-alvo é outro, ele deve ocupar o centro do mapa.

- **Dimensão – família:** influência mais próxima da criança. Se o público-alvo de sua instituição é outro, como o idoso ou o trabalhador rural, talvez essa dimensão – família – não seja a mais importante, todavia continua a ser o halo mais próximo, o que nutre em alimento e afeto a vida daquele público. Se o seu público-alvo é o golfinho, você deve se perguntar quem ocupa o papel de nutrição e cuidado fundamental do golfinho. Seu poder de análise está em reunir essas informações, pois serão importantes para planejar parcerias e ações futuras.
- **Dimensão – rede de apoio:** reúne as instituições que compõem o suporte cotidiano à vida do público-alvo. A creche, a escola e o posto de saúde, a Vara da Infância, as ONGs que atendem no bairro, entre outros. É uma dimensão institucional, formada, é claro, por instituições. Se o seu público-alvo for outro, certamente as instituições serão outras. Esse é apenas um exemplo.
- **Dimensão – comunidade:** vizinhos, clube do bairro, a igreja, time de futebol, escola de samba, baladas, todos os atores que influenciam o ambiente comunitário e que acabam por impactar a criança e seu desenvolvimento, ainda que seu efeito direto seja nos adultos. Lembre-se: se seu público-alvo for outro, você deve analisar quais atores estão nessa dimensão, a de dar ambiente cultural e social a ele.
- **Dimensão econômica-política-cultural-histórica:** o cenário mais externo, mas, não menos importante ou de menor influência. Envolve o conjunto que vive dando as normas e valores sociais por

meio do conjunto de leis, de notícias, de mídias influenciadoras de opinião.

O contexto que envolve um público específico é bastante complexo, mutante e composto de níveis múltiplos de acesso. Todavia, é possível – e necessário! – analisar o contexto, não apenas para construir a Missão como identidade organizacional, mas, para planejar as ações à luz da sustentabilidade, tornando os programas sociais mais abrangentes em seu impacto.

É possível transformar, independentemente do porte da sua instituição, as várias dimensões de influência de maneira vibrante e integral, produzindo a almejada mudança social.

Há muitos instrumentos de análise de problemas, mas, menos instrumentos que levam a identificar potencialidades – o que já é bom e pode ficar melhor. Fique atento e seja qual for o instrumento que sua instituição decidir utilizar na definição da mudança que quer ver, fique atento: inclua nessa discussão pessoas do público-alvo e interessados na causa. O lugar de fala de cada um aumenta o realismo da análise e além disso, a comunidade se sentirá a corresponsabilidade.

Terceiro passo: o efeito, a mudança que se quer ver

Uma missão bem definida abre espaço estratégico e sustentável dentro da sociedade. Efeito, mudança, impacto são palavras que significam transformação. Diz-se que impacto é a transformação que acontece em longo prazo, fruto de anos de trabalho. Efeito tem um sentido mais de curto prazo, é tangível em menor espaço de tempo. Mas, aqui, na missão, o que importa é saber o que sua organização quer como resultado de seu trabalho como um todo. Mais importante do que se prender em diferenças semânticas, é conseguir identificar o que vai mudar com a existência de sua OSC.

A seguir, acompanhe exemplos de boas frases que expressam a missão de uma instituição. Em contraponto, muitos erros comuns são cometidos também.

- Confundir ações com missão.

Exemplo 1: “Providenciar serviço de creche para famílias de baixa renda.”

Não é uma missão, mas um procedimento de trabalho, uma atividade destinada a alcançar um impacto maior, que pode ser, por exemplo, facilitar as possibilidades de trabalho remunerado para mães necessitadas ou educar crianças cujas mães trabalham fora o dia todo.

Exemplo 2: “Ministrar aulas de educação para pais.”

Não é uma missão, mas um procedimento de trabalho. Nesse caso, deve-se perguntar: o que se quer alcançar dando aulas de educação para os pais? Qual o efeito que isso gera na criança?

- Confundir mudanças na sua organização com mudanças no público-alvo.

Exemplo 1: “Desenvolver uma estratégia de longo prazo para a comunidade ter educação em saúde”.

Não é uma missão de impacto social, mas, uma obrigação institucional para alcançar suas metas. A missão deveria descrever o resultado da estratégia na comunidade alvo.

Exemplo 2: “Aumentar a eficiência da coordenação dos serviços de atendimento aos beneficiários”.

Não é uma missão de impacto social, mas, uma obrigação institucional buscar eficiência para realizar o que se propõe.

Para ilustrar a importância de uma Missão observe o exemplo onde duas associações de bairro localizadas a um quarteirão de distância uma da outra, cada uma com sua Missão e seu respectivo público-alvo. A diferença entre uma Missão e outra influenciou diretamente o processo de reflexão e planejamento, resultando em dois projetos de trabalho completamente diferentes.

	Associação A	Associação B
Missão	Dar oportunidade aos jovens do bairro para se tornarem cidadãos realizados e valorosos para o seu país e para sua família	Zelar pela segurança da família
Público-alvo	Jovens	Famílias
Condição-foco	Desemprego, o obstáculo que impede que os jovens sejam realizados e faz com que caiam na delinquência	Falta de segurança pública que gera assaltos e violência
Estratégia escolhida	Criação de centros de profissionalização para a juventude local	Formação de comitês de defesa de bairro e fortalecimento da capacidade da polícia

Resumo do Instrumento de Construção da Missão.

- Onde queremos colher o resultado do nosso trabalho?
- Quem é o público no qual queremos ver mudanças?
- Que necessidades precisam ser atendidas?
- Quais são os problemas? Quais são as potencialidades?
- Onde nossa instituição tem capacidade e vocação para atuar?
- Que efeito se pretende?
- Como essas ideias podem ser expressas em uma frase?

A Visão – o poder da intenção

O campo da intenção é o mais forte definidor de realidade que existe. Por quê? Porque nem palavras nem documentos nem leis impedem ou favorecem o que está nas intenções dos seres humanos. A ressonância das intenções pode ser sentida sem ser visível, pode se materializar sem ser mencionada em palavras, pode ser seguida sem que haja discursos retóricos. Por quê? Porque as intenções representam as verdades que vivem em cada pessoa, grupo ou organização social. E essas verdades falam mais alto, governam as decisões.

A **visão** de uma instituição é uma tentativa de expressar esse poderoso elemento: a intenção. Fala de futuro, para além de prazos definidos, a Visão almeja um ideal de mundo, um ideal de ser e viver.

Muitos adotam que a visão é a situação em que instituição deseja estar no futuro, como quer ser reconhecida, vista, admirada. Essa é uma perspectiva voltada para “o próprio umbigo”. Quantas visões você já ouviu, que começam com a frase “Ser referência em...”? Não, nós não adotamos esse conceito.

Vamos adotar aqui um conceito diametralmente oposto. Queremos ser visionários em relação ao mundo, à vida que se estabelecerá no meio onde estamos trabalhando. Saber qual é o mundo ideal que buscamos complementa nossa Missão e amplia o horizonte da organização.

Podemos citar a visão da Disney, uma frase curta, clara, que demonstra o mundo aspirado:

“Um mundo onde todos possam se sentir crianças³”.

Instrumento: visão em quatro passos

Primeiro passo: a visão pessoal

Qual é a sua visão pessoal de mundo relacionado à Missão?

Pense em suas aspirações, intenções, como gostaria de ver o ecossistema social de seu público-alvo, dos atores que o circundam, dos diferentes halos que influenciam, deixe sua imaginação trabalhar, sonhe. Este exercício vai ajudá-lo a pensar em quem é você e como você cria mundos à sua volta.

Ajuda muito se libertar dos limites analíticos da situação e provocar sua mente a criar um mundo possivelmente novo, onde as coisas funcionam como você acha que seria ideal.

Segundo passo: registrando a visão pessoal

Escrever ou desenhar ajuda a materializar a imagem para poder compartilhar com outros. Sem regras de frase ou gramática, passe para o papel. Se as palavras não saírem, registre em um desenho, use cores, recortes, solte sua imaginação.

³ ENDOMARKETING TV. Blog da Progc. Missão, visão e valores de uma empresa – conceitos, exemplos e como comunicar. 2022. Disponível em: <https://endomarketing.tv/missao-visao-e-valores/#:~:text=Disney%20E2%80%93%20Criar%20um%20mundo%20onde,dos%20seus%20p%C3%BAblicos%20de%20interesse>. Acesso em: 21 fev. 2022.

Terceiro passo: a visão compartilhada

A tecnologia social que conduz a uma profunda capacidade de transformar passa por conseguir compartilhar. Temos que conseguir avançar da visão dos indivíduos para a visão coletiva. Aquela que tem o poder da intenção coletiva.

Quarto passo: escrever a visão

O compartilhamento exige presença integral, em que cada indivíduo está inteiro na conversa, considerando as análises feitas até então e condensadas da Declaração de Missão. Assim as aspirações pessoais e a capacidade do grupo de sonhar junto resulta na Visão de futuro coletiva.

Resumo do Instrumento de Construção da Visão

- O que vai ser diferente no mundo, se sua instituição existir?
- Qual é o mundo que sua instituição quer ver existir?

Os Valores – cultura invisível da instituição

Edgar Schein, americano nascido em 1928, ensinou no MIT Sloan School of Management, por quarenta anos, como podemos manejar a cultura de uma organização. Ele dizia algo que ainda é válido:

Cultura é a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros.[...] cultura representa para grupos e organizações o mesmo que caráter para indivíduos.

São afirmações ainda vivas, verdadeiras, que nos orientam a explorar o terceiro elemento fundamental da identidade da OSC: os valores.

Observe a figura a seguir para compreender que, ao expressar nossos valores, estamos expressando algo que, apesar de intangível, invisível, é a base de nossas atitudes visíveis e tangíveis. E define nossas estruturas e processos que aparecem no dia a dia da instituição.



Figura 2: Cultura organizacional citada por Edgar Schein.

3 A equipe



Assista ao vídeo

Chegamos a um novo e importante ponto do nosso guia: o trabalho entre as pessoas, o trabalho em equipe – tema sempre atual e necessário, mesmo considerando o grande incremento de conhecimentos sobre o assunto na contemporaneidade. Em relação ao relacionamento entre as pessoas as mudanças ocorrem no longo prazo, de forma que hoje continuamos a observar e a vivenciar muitas – e talvez as mesmas – dificuldades vistas pelas gerações que nos antecederam: diferenças pessoais, disputas, críticas, fofocas, intolerâncias que geram conflitos.

Muitos já puderam se dar conta de que a disposição para o desenvolvimento pessoal e uma postura de colaboração no relacionamento entre as pessoas são fundamentais para o desenvolvimento das organizações como um todo. Afinal, são as pessoas e os diferentes grupos que formamos que fazem tudo acontecer, que assumem e impulsionam as atividades, que tornam a atmosfera mais ou menos saudável, que realizam e que também se realizam por meio do trabalho. Muitos também já perceberam que não adianta se queixar nos corredores contra as injustiças e iniquidades, mas que tudo depende de que nós assumamos o desafio do autodesenvolvimento, que aprendamos a viver com perguntas e com pessoas, procurando lidar com os problemas que aparecem e, ainda,

sendo capazes de reconhecer que somos nós mesmos quem criamos o que está à nossa volta, inclusive no ambiente de trabalho.

Formados inicialmente por pessoas que se encontram em razão de sua necessidade de prover sua própria subsistência e a de suas famílias, e que para isso dispõem dos seus talentos e habilidades, do seu tempo e atenção para viabilizar a produção de bens ou de serviços para os quais há uma demanda na sociedade, os grupos de trabalho assumem, assim, uma responsabilidade para com o ambiente social mais amplo e o fazem através de organizações dos mais variados tipos.

O encontro de pessoas nesses grupos organizacionais envolve fazer algo concretamente, mas não apenas: eles também mobilizam nossa dimensão afetiva que envolve sentimentos e valores, e também uma conversa no campo das ideias, onde se trocam percepções e surgem conceitos acerca do fazer imediato, dos relacionamentos e também acerca do papel que exercem nos contextos mais amplos.

É nos grupos de trabalho que podemos encontrar grandes amigos, pessoas com as quais nos identificamos e nas quais muitas vezes podemos reconhecer verdadeiros companheiros de caminho, que comungam dos mesmos ideais e que investem sua energia para vê-los se concretizarem. Também é nos grupos de trabalho onde encontramos pessoas que nos desafiam a sermos melhores, com os quais vivenciamos embates que nos fazem perder o sono, que nos pressionam para que possamos clarear nosso entendimento sobre as coisas e para reagirmos de forma mais coerente e equilibrada.

Os grupos de trabalho podem, assim, ser entendidos como comunidades de desenvolvimento e, quando isso acontece, os participantes podem se sentir muito gratificados por terem encontrado oportunidade tão rica de aprendizagem pessoal – pois a experiência

nestes grupos tem valor existencial verdadeiro e acrescenta sentido às vidas das pessoas.

Estar vinculado a grupos de trabalho suscita frequentemente perguntas, entre as quais algumas que nos propomos a explorar no presente capítulo:

- Que habilidades precisamos desenvolver para o trabalho em equipe?
- Como trabalhar com as diferentes personalidades e tipos humanos que compõem nosso grupo?
- Como colaborar para termos reuniões mais frutíferas?
- Como lidar com os conflitos que surgem?
- Como criar, dentro das organizações onde trabalhamos, condições sociais que apoiem um desempenho criativo e consequente?

Habilidades para o trabalho em grupo

A aprendizagem de habilidades para o trabalho em grupo se dá em três âmbitos nos quais se manifestam muitas diferenças entre as pessoas.

O primeiro é o campo do pensar, em que, a partir de suas aptidões e interesses, cada indivíduo desenvolve habilidades conceituais. Alguém tem talento e vontade de lidar com crianças e isso o leva a buscar compreender todo um campo de pensamento voltado para os temas próprios a essa atividade, enquanto outra pessoa se deixa imergir em questões voltadas à garantia dos direitos humanos, o que a leva a conhecer todo um conjunto de conceitos e instrumentos relacionado a isso.

Também a partir dos seus interesses e aptidões pessoais, cada pessoa desenvolve suas próprias habilidades técnicas, que são habilidades que se referem ao saber fazer coisas: como preparar uma boa refeição, como lidar com brigas entre as crianças, como fazer um planejamento anual. Nesse âmbito as pessoas podem se desenvolver a partir de

estudos individuais ou de treinamentos específicos que as levam a aprender como se responsabilizarem por algo, a se encarregarem de atividades e de tarefas relativas ao seu campo de atuação.

Há, finalmente, um terceiro campo em que a individualidade humana se expressa e pode se desenvolver: é o campo do sentir, dos relacionamentos humanos, onde as diferenças pessoais também se manifestam. É o campo onde se expressam as simpatias e as antipatias pessoais; é onde se manifestam as afinidades e as diferenças, e também o campo onde podemos localizar os valores que orientam nosso agir e que nos levam, por exemplo, a nos vincular de diferentes formas com pessoas e grupos. É o campo da convivência, onde também podemos aprender habilidades relativas: as habilidades sociais.

Os indivíduos são diferentes entre si e possuem diferentes habilidades conceituais, sociais e técnicas. Cada um vem de situações absolutamente particulares e vai, a partir de suas escolhas e caminhos pessoais, fortalecendo suas características próprias, valores próprios, afinidades e necessidades diferentes das dos outros. Cada pessoa traz talentos próprios e também adquire, ao longo da vida, diferentes habilidades e capacidades que as tornam aptas para assumir diferentes funções no trabalho. Reconhecer tanto as habilidades e os talentos pessoais de cada um dos colaboradores, como também as suas dificuldades, permite que se possam aproveitar melhor os pontos fortes de cada um, de um lado, e de outro, apoiar o seu desenvolvimento naqueles pontos em que existam insuficiências.

Esse entendimento de que as pessoas podem desenvolver suas diferentes habilidades, no entanto, implica em que seja fortalecida uma cultura de aprendizagem nas organizações, onde seja permitido errar – pois é a partir do reconhecimento do erro que é possível visualizar alternativas melhores

e mais adequadas, criando atenção e prontidão para a mudança de atitude em uma próxima ocasião em que a situação se apresentar.

As qualidades dos tipos humanos

O reconhecimento das características anímicas mais presentes nas pessoas nos leva à caracterização de qualidades humanas que, sem pretender restringir a manifestação pessoal, revelam o que é dominante, o que é mais visível em cada pessoa acerca do seu jeito de agir e reagir nos grupos em que convive.

Essas diferentes qualidades correspondem também às diversas funções presentes no trabalho em grupo, onde – diferentemente do que se pode pensar – é muito mais necessário contar com talentos, capacidades e habilidades diferenciados entre si, do que contar com pessoas iguais umas às outras. É no trabalho em grupo que os diferentes tipos humanos se complementam e onde cada um pode encontrar a ocasião propícia para se manifestar, podendo, então, assumir um papel situacional de liderança nos momentos em que sua atuação seja necessária.

Essas qualidades podem ser:

- **Dinamizadoras:** quando ativam as energias presentes nos grupos, põe-nas em movimento e lhes dão direção;
- **Consolidadoras:** quando estão mais voltadas para a manutenção e a preservação do grupo e seus valores, apoiando, assim, a sua continuidade.

As qualidades dinamizadoras

A qualidade do futuro

Essa qualidade aparece naquelas pessoas que trazem para o grupo as grandes visões, imagens

e ideias que inspiram e motivam os demais. São pessoas que pensam e são fiéis às grandes metas e objetivos que orientam a atuação do grupo de trabalho. Em geral pessoas com a qualidade do futuro têm uma visão do processo de desenvolvimento pelo qual a organização passa, conhecem suas origens e se sentem responsáveis pelos rumos que ela vai tomando em direção ao futuro. São pessoas pensadoras, perseverantes, sérias e que têm profundidade. Quando o grupo se debate com alguma coisa, são elas que conseguem ajudar a chegar ao cerne da questão, pois fazem aquelas perguntas que são centrais para dar a direção da continuidade dos processos. As pessoas que têm essa qualidade ajudam os demais membros do grupo a entender “do que se trata”, pois procuram alcançar o sentido daquilo que o grupo está vivenciando, conseguindo ver o que está por trás das coisas.

No entanto, elas têm pouco interesse pelas pequenas coisas do cotidiano, e vivem mais no seu próprio mundo interno, povoado pelos pensamentos que consideram mais essenciais. Assim, o desafio deste tipo humano é justamente desenvolver uma boa dose de flexibilidade interior para não ficar preso em suas próprias crenças, que podem acabar se tornando obsessões. Muitas vezes lhes faz bem adotar uma postura de mais abertura e também certa dose de humildade para considerar que outros também podem conseguir ver as coisas com clareza. Do outro lado, as pessoas que convivem com este tipo humano precisam tomar cuidado para não serem levadas a fazer o que não querem ou o que não acreditam ser a melhor opção.

A qualidade da forma

A qualidade da forma se manifesta naquelas pessoas que apresentam um pensar claro e uma atuação sistemática e ponderada. Elas conseguem ter uma boa visão do conjunto da situação e, em função disso,

conseguem estruturar os processos de trabalho com relativa facilidade, visualizando as diferentes etapas e resultados específicos. Essas são pessoas que têm facilidade para organizar e sistematizar as atividades, que criam esquemas para solucionar os problemas que se apresentam. Elas conseguem ver o que precisa ser feito em cada momento e em que ordem os passos precisam ser dados para que os objetivos sejam atingidos. Para isso elas definem princípios e estruturam instrumentos que orientam o grupo em seu trabalho. São ativas e manifestam uma atenção equilibrada entre o seu próprio mundo interno e o mundo externo.

Mas, como toda qualidade sempre traz consigo um desafio, no caso das pessoas que manifestam essa qualidade da forma como sua característica dominante o perigo é que elas apresentam uma tendência em assumir que o seu jeito de fazer as coisas é o único ou o melhor possível, apresentando dificuldade em considerar a contribuição de outras pessoas. Com isso, muitas vezes acabam caindo em uma espécie de dogmatismo, em um endurecimento, pois não aceitam muito bem os questionamentos ou as propostas alternativas vindas de outros membros do grupo – o que pode gerar conflitos na medida em que os colaboradoresousem querer se manifestar.

A qualidade da ação

A **qualidade da ação** é vital nos grupos de trabalho. Ela se manifesta em pessoas que têm iniciativa, que pulam na frente para resolver os problemas, que são empreendedoras, que assumem riscos e que têm coragem para confrontar o que lhes parece equivocado. As pessoas que trazem a qualidade da ação para o grupo logo arregaçam as mangas e desempenham suas tarefas com relativa facilidade, sendo muito capazes de transformar convicções em metas. São pessoas sensíveis e impulsivas, que fazem acontecer, que são ativas e que são naturalmente mais voltadas para o mundo externo. Elas normalmente

falam bastante e costumam ser as primeiras a se manifestar nas discussões dos grupos, trazendo propostas sobre o que e como fazer. De fato essas pessoas têm uma grande necessidade de se expressar através da fala, têm uma boa disposição de participar das coisas e têm facilidade para tomar decisões.

O perigo que as pessoas que pertencem a este tipo humano apresentam é que, ao começar a agir assim que entendem o que deve ser feito, saem na frente, antes dos outros, e, assim, podem acabar se vendo sozinhas lá na frente. Essa tendência pode se acentuar e chegar ao ponto de magoar pessoas mais introspectivas, desgastando amizades e energias, criando conflitos no grupo. Para o grupo, o perigo é ser arrastado para o rumo equivocado em função da impulsividade própria de pessoas desse tipo.

As qualidades consolidadoras

A qualidade do movimento

A primeira das qualidades conservadoras é a **qualidade do movimento**. As pessoas que têm essa qualidade são aquelas que ajudam a estabelecer inter-relações, que facilitam que os contatos entre os membros do grupo. Funcionam como elementos catalisadores, que estimulam a ligação entre as pessoas. Pessoas com este perfil têm uma atuação sempre realista e com base na situação; são seguras quanto à forma de agir concretamente, pois o fazem com base na sua própria experiência.

Essas pessoas transformam teorias em coisas práticas e motivantes. Elas buscam imagens e exemplos, vinculam fatos e alternativas que possam vir a ajudar o grupo a resolver os problemas com os quais se defrontam. Elas têm facilidade para rever as decisões tomadas e são bem humoradas, trazendo o riso naquelas situações pesadas em que ele é bem-vindo para aliviar a tensão. Essa leveza própria ajuda os grupos a desencilharem, diluindo as dificuldades que encontram. São pessoas que têm

presença de espírito, positividade e flexibilidade e têm facilidade para começar de novo quando percebem que erraram. Trazem calor humano para o seio do grupo, são criativas e alegres.

Apesar de terem um bom equilíbrio entre o mundo interno e o mundo externo, essas pessoas, muitas vezes, correm o risco de se manterem na superficialidade das coisas ou de perder o fio da meada quando o grupo começa a se aprofundar nas questões que encontra. Também podem ser um tanto volúveis, apresentando certa dificuldade em assumir e cumprir suas responsabilidades.

A qualidade da memória

A **qualidade da memória** é outra qualidade do tipo conservadora muito importante para o trabalho em grupo. Os portadores desta qualidade são aqueles que mantêm a consciência do caminho já percorrido de forma a garantir a sua continuidade. Eles acompanham cada passo do grupo, registram os fatos e entendimentos importantes, se conscientizam do que acontece, guardam o que aprenderam, preservam as experiências e relembram ao grupo os aprendizados obtidos em ocasiões passadas. São pessoas muito apegadas aos amigos e que têm certa dificuldade em fazer novos contatos. São detalhistas e gostam de estar bem situadas em relação ao processo de trabalho – motivo pelo qual sempre perguntam: onde nós estamos? e recapitulam o que acaba de acontecer ou as conclusões a que o grupo chegou. São pessoas cautelosas, que gostam da rotina, e que têm uma boa capacidade de espelhar o que está acontecendo. Elas são mais ligadas ao passado, talvez mais passivas e sonhadoras e bastante voltadas para seu próprio mundo interno.

Ao sempre relembrar o que tinha sido proposto e ainda não foi ainda alcançado, essa qualidade da memória, quando presente em excesso, pode dificultar que o grupo de trabalho avance por novos caminhos.

A qualidade da cooperação

As pessoas que fazem parte deste tipo humano que enfatiza a **qualidade da cooperação** são pessoas que sabem ouvir, que prestam atenção e que procuram as possibilidades existentes para realizar o que está sendo proposto. São pessoas abertas, descontraídas e sem preconceitos. Elas abrem espaços para viabilizar que as coisas sejam realizadas e que os encontros aconteçam. Recebem bem e são calorosas, afetuosas e prestativas. Procuram harmonizar o grupo e conciliar as posições extremas. Procuram eliminar o que é velho e inútil e buscam transmitir o que é belo. Também dão o suporte que os outros precisam, acolhem o outro nas suas dificuldades.

Quando essa qualidade se apresenta em sua forma extrema pode levar as pessoas a perderem um pouco a objetividade e apresentar uma tendência de julgar as coisas e as pessoas em função de suas simpatias e antipatias pessoais. Além disso, sua preocupação com criar e manter um ambiente agradável pode levar a uma tendência de mais passividade e falta de iniciativa.

A qualidade da coordenação

Esta é a sétima e última qualidade a ser mencionada. Ela é tanto dinamizadora quanto consolidadora, pois, na busca de encontrar aquilo que é requerido a cada momento, ela implica em uma síntese das demais qualidades e envolve a percepção, a consciência de onde está a questão central, o coração do grupo. Ela é como o Sol, que a tudo ilumina. A **qualidade da coordenação** se materializa como uma capacidade de discernir e mobilizar a qualidade necessária nos diversos e vários momentos dos processos de trabalho dos grupos nas organizações. As pessoas que apresentam esta qualidade trabalham a partir do interior do grupo, iluminando a situação. Ao identificar o que se requer em cada momento, a

coordenação busca delegar a responsabilidade a quem pode se encarregar dela, permitindo que o grupo experimente a construção de uma verdadeira arquitetura social na medida em que as várias funções vão sendo exercitadas.

As qualidades humanas no trabalho em grupos

Evidentemente, tipos humanos dificilmente são encontrados em sua forma pura. Esta classificação – como, aliás, todas as classificações – apenas reforça os traços de personalidade mais marcantes em cada indivíduo caracterizando diferentes arquétipos humanos que podem nos ajudar no sentido de:

- Reconhecer e valorizar aquilo o que é a especialidade de cada pessoa;
- Identificar a forma como elas podem interferir positiva e negativamente no trabalho em grupo;
- Considerar essas tendências individuais na hora de escolher os responsáveis por determinadas tarefas, de forma a evitar expectativas equivocadas sobre o que alguém pode oferecer;
- Apoiar o desenvolvimento daqueles que manifestam um determinado tipo humano de forma muito unilateral.

Se o grupo reconhece que cada uma dessas qualidades é importante para o seu funcionamento saudável, então pode reconhecer também que cada pessoa tem um importante papel de liderança a cumprir, pois em cada momento o processo de trabalho pode ser alavancado por alguém que apresenta determinada qualidade mais fortemente. Dessa forma, nossa concepção de liderança também se amplia e passa a ser entendida como uma responsabilidade comum ao grupo, que sempre poderá se perguntar: para quais objetivos e em quais situações esperamos que cada pessoa desempenhe o papel principal?

Para desenvolver estas possibilidades em nosso grupo de trabalho, podemos nos propor dois exercícios:

- Reservar um espaço em alguns dos encontros do grupo para ouvir, com atenção e respeito, a biografia resumida de cada colaborador e, ao refletir um pouco sobre ela, tentar identificar que qualidades se sobressaem ali – o que ajuda a recuperar a dimensão mais propriamente humana dos colaboradores, trazendo compreensão sobre seus fortes e fracos para o grupo.
- Criar um espaço de diálogo e aconselhamento onde, após a leitura dos diferentes tipos humanos, um membro do grupo conta aos demais uma situação perturbadora, real e ainda sem solução na qual esteve envolvido recentemente; e os demais escolhem, cada um, um tipo humano que o inspire a fazer perguntas que possam ajudar aquele que apresentou sua situação. Após trinta minutos de diálogo, todos podem participar de uma avaliação, na qual:
 - Se procura identificar em que as perguntas feitas eram próprias daquele tipo humano;
 - Quais perguntas ajudaram e quais atrapalharam no sentido de solucionar o problema colocado ou a vê-lo de forma ampliada.

Conteúdo, interação e procedimento

Toda vez que temos um grupo reunido para realizar uma tarefa, podemos observar três diferentes dimensões que estão ali presentes:

- Há, em primeiro lugar, a dimensão do conteúdo, onde o encontro entre as pessoas se dá através das ideias, fatos,

exemplos, casos e conceitos que existem sobre o tema em que se está trabalhando;

- A segunda dimensão é aquela do encontro através do fazer propriamente dito, isto é, do caminho que o grupo percorre para alcançar seu objetivo e que se revela no procedimento, englobando as várias etapas do processo;
- E, entre esses dois, há uma terceira dimensão, que é aquela do encontro através do coração, do sentir, através das relações que se estabelecem entre as pessoas, da interação.

Vamos ver essas três dimensões de forma mais detalhada.

O conteúdo

A dimensão do processo que se estabelece por meio do conteúdo diz respeito ao tema, ao assunto do trabalho a ser desenvolvido. Ela envolve um diálogo constante entre exemplos concretos, experiências pessoais, incidentes e até de elementos de humor, de um lado, e a compreensão do assunto através de grandes ideias, conceitos e estruturas em que o caso está envolvido, de outro. Usando o referencial que já trabalhamos neste capítulo, no conteúdo há um diálogo constante entre a qualidade do movimento – dar exemplos, contar experiências e casos, trazer detalhes, de um lado, e a qualidade da forma – dar forma, estruturar, trabalhar com conceitos e princípios mais gerais, de outro. Ou seja, neste âmbito se estabelece uma polaridade entre ideia e exemplos e perguntas e a respostas.

A interação

Aqui o elemento central é a qualidade dos relacionamentos que se estabelecem entre os diversos colaboradores no grupo. A interação se refere à forma como as pessoas se comportam entre si e se dispõem a manter todos no mesmo barco. Ela exige

sensibilidade para que se perceba o que se passa com o outro e presença de espírito para apoiá-lo.

A polaridade básica presente na interação se coloca entre o dar e o receber, que cria a atmosfera, o clima do grupo. É importante manter o diálogo que se estabelece entre a qualidade da cooperação – que procura manter o grupo coeso, ouvindo cada um em suas sugestões e necessidades, de um lado – e a qualidade da ação – que se interessa por iniciar, fazer acontecer, questionar e confrontar, de outro.

O procedimento

No âmbito do procedimento, o encontro do grupo se dá através do fazer, do próprio caminho que se percorre em direção ao objetivo pretendido. O procedimento diz respeito à forma como se ordena o processo de trabalho e as contribuições dos membros. Também aqui se pode observar uma polaridade específica, que se estabelece entre o passado e o futuro: de um lado temos a sumarização, através do que se relembra o ponto de partida, a proposta inicial e os passos já dados – a qualidade da memória; e do outro lado temos a orientação para o futuro: as imagens da meta e o objetivo que se tem em mente, que constituem a motivação para a continuidade do processo – a qualidade do futuro.

Os desequilíbrios

Essas três dimensões em que ocorre o trabalho em grupo precisam ser cuidadas para que o seu equilíbrio permita que então se chegue a um resultado com qualidade, consistência, criatividade e harmonia. Vamos ver o que pode acontecer nos trabalhos em grupo em decorrência do desequilíbrio em cada uma dessas dimensões.

No conteúdo

Há **conteúdo** em excesso quando muitas questões, ideias, fatos ou conceitos são trazidos para um

mesmo encontro de trabalho, quando a cada momento alguém quer contar um caso que ilustra o que está em pauta fazendo com que se corra o risco de perder o foco do que se quer fazer, ocupando o tempo do grupo com o que não é central. Em termos do conteúdo precisamos saber que o céu é o limite: um assunto puxa outro, tudo está ligado com tudo, e “de tanto ver cada árvore, o grupo acaba não vendo a floresta”. Aqui, o que pode ajudar a recuperar o equilíbrio é lançar mão de um procedimento que traga ordem, defina prioridades e recupere o objetivo a que o grupo se propôs inicialmente.

Por outro lado, quando o conteúdo é insuficiente, quando os membros do grupo não conhecem o assunto que devem abordar com a profundidade necessária, quando faltam conceitos, experiência e a competência – em última análise – para resolver uma determinada situação, todos ficam com a sensação incômoda de estar dando voltas em torno do assunto, de estar enchendo linguiça, de estar se repetindo a cada momento sem conseguir chegar a uma solução. Nesse caso, vale a pena trazer alguém mais experiente no assunto, um especialista que possa ajudar o grupo a enxergar com mais clareza. Também é válido que o grupo destine tempo para pesquisar o que ainda não sabe, levantando e trazendo fontes de informação que ajudem o grupo a acessar o que necessita saber.

Na interação

No caso da **interação**, o seu excesso pode levar o grupo a viver momentos em que se perde em um “mar de simpatias”, mais ou menos assim: “O que está acontecendo com você, por que está tão quieto, não quer falar alguma coisa?” ou então “Vamos fazer um intervalo, tomar um cafezinho e pôr a vida em dia?”, esquecendo-se do trabalho a fazer e correndo o risco de não alcançar o resultado esperado no prazo existente. Em uma situação desse tipo, é preciso aprender a priorizar as tarefas, desenvolver um domínio maior da técnica de trabalho e da disciplina no grupo.

Mas também existem casos onde falta interação, em que as pessoas deixam de se ouvir, se atropelam falando todas de uma só vez, quando ignoram a contribuição que membros mais tímidos poderiam dar, ou mesmo quando as pessoas chegam a ser grosseiras umas com as outras. Começam então a surgir desentendimentos e conflitos. Nesses casos, o grupo precisa desenvolver-se no sentido do interesse humano, reconhecendo que, de fato, todos têm contribuições a dar e garantindo espaço de fala para todos.

No procedimento

Muitos já viveram a situação de querer colocar um ponto de vista que considerava importante para ajudar o grupo a formar uma opinião, e ouviram do coordenador a fala: "Agora, não. Vamos passar ao ponto seguinte da pauta!". É legítimo e desejável que os participantes queiram se colocar, mas, por outro lado, também é legítimo que o coordenador impeça alguém de se colocar em uma reunião em função de se manter o ritmo de trabalho do grupo; afinal ele é a pessoa a quem cabe cuidar do tempo. Quando, porém, esse controle do procedimento se torna excessivo, o encontro do grupo pode se tornar mecânico e frio, estabelecendo uma inflexibilidade que pode acabar matando a criatividade do grupo.

Mas há também o caso em que há um controle insuficiente do procedimento: o grupo fica à mercê de si mesmo, sem contar com alguém que organize as etapas a serem cumpridas, que distribua a palavra, que indique o momento de passar ao exame de outro ponto da pauta – o que acaba gerando confusão e frustração.

Para que esses desequilíbrios sejam evitados será útil que todos aprendam a lidar com estes diferentes âmbitos dentro da dinâmica de trabalho em grupos para que, assim, possam ganhar cada vez mais autonomia quanto à melhor forma de atuar, bem como venham a desempenhar uma liderança

situacional capaz de doar ao grupo suas melhores qualidades na medida em que elas se fizerem necessárias.

Linhas básicas de procedimento de reunião

A aprendizagem de um bom procedimento de reunião é muito positiva no sentido de melhorar a qualidade dos trabalhos em grupos. Vamos ver agora como lidar com o fluxo das conversas pode apoiar esta melhoria.

A coordenação geral do processo de trabalho

Normalmente a coordenação dos processos de trabalho cabe à liderança formal das organizações. A ela cabe preparar tudo o que for necessário para o bom êxito de uma reunião. Não obstante, considerando que coordenar bem é uma daquelas habilidades sociais cujo desenvolvimento exige exercício e treinamento, esta função pode ser delegada a outros colaboradores não apenas para cobrir as chefias quando surgem situações de impedimento, mas como um exercício prático de aprendizagem. O ideal é que cada membro do grupo que experimente exercer a coordenação de reuniões por um período relativamente extenso – dois meses, por exemplo, para que ele possa adquirir alguma destreza nesta habilidade.

Não é desejável que o coordenador de uma reunião seja um chefe autoritário, que controla tudo e exerce coerção sobre seus parceiros. Ao contrário, a postura do coordenador deve ser a de um guia, um facilitador do encontro. O bom coordenador é aquele que, tendo uma boa visão do resultado que se quer alcançar, conduz o fluxo da reunião para que o grupo o alcance, certificando-se de que todos tenham espaço suficiente para falar e serem ouvidos.

A liderança propriamente dita precisa ser entendida como um desafio comum ao grupo que se refere à

estruturação das ações operacionais e à busca de um equilíbrio entre todos os aspectos envolvidos. Além disso, cabe também a ela criar espaços para que os impulsos internos existentes na organização possam ser canalizados e venham a se constituir em inovações e mudanças. Em outras palavras, as lideranças precisam criar oportunidades de conversa de forma a que através desse diálogo os vários colaboradores possam atribuir sentido ao que está sendo feito, possam ser inspirados e se interessem pela melhoria dos processos de trabalho.

O planejamento da reunião

A preparação de uma reunião começa bem antes da data e horário em que ela está agendada. Quem prepara uma reunião precisa se dedicar a isso com alguma antecedência, lidando com questões práticas que concorrem para um bom resultado: Qual é o assunto – ou os assuntos que serão tratados nessa ocasião? Que documentos e informações precisam ser providenciados? Quem deverá ser convidado? Quem deve enviar o convite? Onde a reunião vai acontecer? A sala de reuniões precisa ser reservada? Ela é compatível com o número de pessoas? Os equipamentos necessários estarão disponíveis? Será preciso providenciar algo para comer ou beber? Será preciso providenciar e disponibilizar algum documento previamente?

No dia agendado, é bom lembrar que as pessoas estarão chegando, muitas vezes, de lugares e situações diferentes. Assim, recebê-las com cordialidade e atenção já é uma primeira atitude que ajuda a estabelecer um bom clima de trabalho.

Quando o grupo todo já chegou e todos já encontraram um lugar para se sentar, então os trabalhos podem começar efetivamente. O coordenador pode então abrir o dia fazendo uma colocação inicial: algumas palavras – um pensamento, um poema – que ajudem as pessoas

a se sintonizarem em torno de algum conteúdo que as inspire a fazer um bom trabalho.

Na sequência, é uma boa providência fazer uma rodada inicial na qual cada um possa, em poucas palavras, dizer como está pessoalmente e colocar suas expectativas para a reunião: se há assuntos que gostaria de incluir na pauta, que resultados espera obter etc.

Essa rodada inicial é a base sobre a qual se vai definir o objetivo comum e a pauta da reunião – que inclui os temas que serão tratados, a ordem em que vão ser discutidos e o tempo que será dedicado a cada um deles. Também é importante que, entre estes acordos, se reconheça a legitimidade da atuação de um coordenador dos trabalhos como alguém que cuida de distribuir a palavra entre os participantes e que conduz o grupo por um caminho que leve a bons resultados, sem perder a direção e sem que se fique com a sensação de estar girando em círculos. Esse é um expediente que tranquiliza os participantes, que então sabem quando suas questões serão abordadas e que podem contribuir conscientemente para que os trabalhos fluam adequadamente.

Grupos maduros começam suas reuniões com essa atividade de planejamento onde são estabelecidos os procedimentos do encontro e onde também se podem designar participantes para serem responsáveis por duas tarefas: um que vai controlar o tempo destinado a cada item da pauta e outro que vai se ocupar com a relatoria, fazendo, então, uma ata onde deverão ser anotadas especialmente as decisões que serão tomadas e os encarregados pelas tarefas que se seguirão.

Assim, logo no início dos trabalhos, o grupo seleciona o caminho apropriado para sua reunião, de acordo com sua própria natureza, seus objetivos e a situação real em que se encontra. A fase de planejamento pode ser considerada terminada

quanto todos os participantes sentem-se seguros de que conseguirão dar conta da pauta com eficiência e, ao mesmo tempo, sentem-se entusiasmados com relação ao trabalho que se inicia.

A definição do procedimento quanto aos pontos da pauta

O passo seguinte consiste em entrar especificamente nos diversos pontos da pauta, iniciando as discussões propriamente ditas. Neste ponto é importante perceber que existem, basicamente, dois caminhos de procedimento para o trabalho em grupo:

1. O primeiro caminho de procedimento tem por objetivo alcançar uma compreensão comum sobre um assunto determinado. Para isso é preciso examinar tal assunto extensivamente, recuperar as informações que se tem sobre ele, levantar os fatos pertinentes e depois fazer um resumo, uma síntese da opinião que o grupo tem do problema, chegando a conclusões. Este procedimento é orientado para o passado, uma vez que parte do exame da situação e da forma como ela se desenvolveu até o presente para se alcançar uma visão comum.

2. O segundo caminho de procedimento tem por objetivo a tomada de decisões. Aqui, o grupo vai percorrer um caminho de escolha entre cursos de ação alternativos. Para isso, terá que considerar suas próprias metas, seus objetivos e ainda ponderar sobre as diversas possibilidades existentes, os meios dos quais poderá lançar mão, tentando identificar que consequências cada uma das diversas opções de ação poderão causar para o grupo e para o conjunto da situação. Esse procedimento é orientado para o futuro, já que visa levar o grupo a uma ação que ainda deverá ser desenvolvida.

Na prática, esses dois caminhos de procedimento podem ser usados em uma mesma reunião.

Entretanto, caso não esteja claro o que se pretende fazer a respeito de cada ponto da pauta, pode se criar algum desentendimento no grupo quando alguns membros quiserem compreender a questão e outros quiserem fazer uma intervenção para solucionar um problema.

Por isso é que o mais adequado é – como se afirmou no item anterior – definir, ainda na fase de planejamento, que objetivo o grupo assume em relação a cada ponto da sua pauta de reunião. Isso se viabiliza com relativa facilidade se escolhermos um verbo que defina a ação que queremos implementar naquele encontro, para cada ponto da pauta. Por exemplo: podemos querer apenas informar o grupo sobre algo; sobre outro ponto precisamos decidir o que fazer; em outro ponto queremos dar um encaminhamento; e sobre um último, queremos que o grupo forme uma opinião comum.

Definir o que se quer fazer em cada item da pauta é um passo importante, pois cria um apoio de navegação para ser usado durante o curso da reunião: é com base neste acordo inicial que o coordenador – ou o membro do grupo designado para a função – vai buscar a autoridade necessária para interromper uma fala que esteja fora de lugar e dar continuidade ao trabalho dentro do rumo já estabelecido.

A discussão dos pontos da pauta

Uma vez definido o que o grupo se propõe fazer em relação a cada um dos pontos de sua pauta de reunião, definidos os responsáveis pelas várias funções, definidos os tempos que serão investidos em cada ponto, em que hora haverá um intervalo etc., a reunião pode entrar propriamente, então, nos pontos da pauta.

Nos pontos em que se pretende alcançar uma mesma opinião, vamos percorrer um caminho de esclarecimento que tem três passos principais: formação de imagem, julgamento e tomada de decisão.

Formação de imagem

Um primeiro passo se constitui no que se pode chamar de fase de formação de imagem, onde veem à mesa todas as informações relevantes sobre o tema: o que realmente aconteceu, em que ordem os acontecimentos se deram, quem fez o que, onde, o que estava em jogo, quanto custou, quanto ainda vai custar, quanto custam geralmente, e assim por diante. O problema deve poder ser olhado de todos os ângulos possíveis para que se alcance uma imagem ampla e completa da situação para cada um dos presentes.

Julgamento

O próximo passo é o julgamento, onde se devem discriminar quais os fatores críticos que contribuíram para a caracterização do problema. Isto envolve tanto tornar claros os critérios pessoais dos membros quanto à concordância do grupo sobre um conjunto de critérios a serem adotados, para então construir um consenso sobre os principais fatores causais e a configuração da situação específica, chegando a uma opinião comum a todo o grupo. O último passo é registrar o que foi compreendido em comum, formulando uma conclusão.

Decisão

Já no caminho de tomada de decisão o grupo deve percorrer o seguinte percurso:

- Identificar claramente as suas próprias metas e objetivos em relação à questão que está analisando;
- Identificar e explorar as alternativas e possibilidades de ação que podem levar ao alcance das metas que definiu e – o que é muito importante – pensar também nas consequências que elas gerariam para o próprio grupo, para organização, para a comunidade, para o meio ambiente etc.

Esta etapa envolve desenvolver e tornar bem claro o conjunto de critérios comuns com os quais considerar as alternativas levantadas e, uma vez que as pessoas terão que desenvolver ações com base nisso, é aconselhável explicitar as intenções e motivos existentes para cada um;

- O terceiro passo é o da tomada de decisão propriamente dita, a escolha da ação que será implementada.

Encaminhamento

Tendo chegado a conclusões e tendo tomado as decisão, o grupo pode então fazer um plano de ação, organizando os passos a serem dados na etapa de trabalho seguinte, que será a implementação das ações: quem faz o quê, quando cada atividade deve ser realizada, que limites orçamentários deverão ser considerados e também quando tudo isto será avaliado.

É interessante imaginar os elementos que se vinculam a cada uma dessas fases, simbolizando as qualidades que são necessárias a cada momento da reunião:

- O elemento fogo, o calor, poderia ser relacionado com a fase inicial do planejamento, simbolizando o entusiasmo e a motivação, já mencionados;
- Na fase formação da imagem, o elemento da luz pode viver como uma qualidade no processo do grupo: luz que ilumina todos os aspectos envolvidos naquilo que o grupo está trabalhando;
- Na fase de julgamento talvez a água possa simbolizar o equilíbrio, a temperança, a ponderação e o encontro de valores e critérios comuns;
- Na conclusão ou na decisão, então, o processo volta à terra, ganha concretude, e as coisas se tornam passíveis de serem comunicadas e feitas.

Avaliação do encontro

Antes de terminar a reunião há, ainda, uma fase muito importante para aqueles grupos que querem aprender e melhorar sua efetividade: a avaliação. Apesar de se poder fazer pequenas avaliações a qualquer momento do processo de trabalho para checar se o grupo está mesmo no curso previsto, no final de um processo ela é um passo imprescindível, pois é por meio dela que o grupo pode realmente aprender sobre si mesmo.

Assim, verificar se os objetivos foram alcançados, como foi a interação entre os participantes, se o conteúdo foi suficiente, se o procedimento escolhido foi adequado e, principalmente, identificar o que precisa ser desenvolvido para que os trabalhos seguintes sejam melhores, são possibilidades que só se efetivam pela prática da avaliação.

A ideia básica neste momento não é reabrir a discussão dos assuntos já tratados, mas sim que cada participante tenha uma oportunidade de colocar suas observações sobre a reunião, quem sabe deixando uma pergunta sobre a qual os colegas possam refletir até a próxima vez. O importante aqui é que todos tenham abertura para ouvir o que o outro tem a dizer, sem reagir imediatamente, caso isso o afete pessoalmente, mas deixando aquele conteúdo ressoar interiormente.

Grupos que querem melhorar sua efetividade devem introduzir o processo de avaliação na sua rotina de trabalho. O quadro a seguir traz algumas sugestões de perguntas que podem ser trabalhadas neste momento.

Quanto ao conteúdo:

- Acompanhamos as contribuições dadas?
- Ouvimos com receptividade?
- Todos entenderam o que se disse? Alguém ficou perdido? Por quê?

- No final, compartilhamos uma mesma compreensão sobre o assunto?
- Qual efeito os exemplos pessoais mencionados produziram?
- Como os conceitos apresentados contribuíram para o entendimento da situação?

Quanto à interação:

- Qual foi o clima predominante no grupo?
- Que papéis emergiram?
- Como foram desempenhadas as funções de liderança?
- Qual foi o padrão de participação?
- O que foi quente, frio ou morno?
- Formaram-se subgrupos?
- Tensões ou conflitos causaram problemas? Como lidamos com isso?

Quanto ao procedimento:

- Como estava a motivação para o trabalho?
- Chegamos aos resultados a que pretendíamos chegar?
- Onde o grupo se desviou do seu objetivo? Por quê?
- A tarefa se completou? O grupo ficou satisfeito?
- O que salvou o procedimento?
- A meta estava clara?
- Como usamos o tempo?

Isso tudo pode soar um pouco abstrato e, na prática, um grupo ainda imaturo nessa técnica de reunião pode achar pesado e mecânico demais trabalhar ao longo desses passos todos. Mas ajuda saber que isso só acontece enquanto o grupo ainda não se apropriou desta proposta de procedimento ou ainda não desenvolveu habilidades sociais para dar as contribuições adequadas no momento certo. Para facilitar a compreensão, veja-se o quadro a seguir, que resume o procedimento de forma esquemática.

As etapas do procedimento de reunião

1) Preparação	Que questões serão trabalhadas? Quem deve estar presente? De que materiais e informações precisaremos?	
2) Abertura	Rodada inicial: colocação inicial do coordenador. Como estamos? Que expectativas temos?	
3) Organização do dia (fogo)	Quais são os assuntos da pauta? Em que sequência serão tratados? Em que horários?	Acreditamos que assim vai dar?
4) Formação de imagem (luz)	Explorar os assuntos, conhecer os dados, trocar informações, identificar os critérios	Todos entenderam?
5) Tomada de decisão (água)	Conhecer as propostas, ponderar os argumentos, considerar possíveis consequências, definir o que realmente se quer, escolher a melhor alternativa	Estamos de acordo?
6) Encaminhamentos (terra)	Identificar tarefas decorrentes, definir prazos, forma, recursos, quem faz o que (execução e controle), marcar data para acompanhamento	Todos sabem o que fazer?
7) Avaliação	Alcançamos os objetivos? O que ajudou? O que atrapalhou? Como melhorar no futuro? O que aprendemos hoje?	

O trabalho remoto

A pandemia da Covid-19 obrigou as organizações a adotarem o trabalho remoto, que se beneficiou das mudanças viabilizadas anteriormente pela informática. Esse processo não foi preparado nem implementado da forma ideal – ao contrário, se deu repentinamente em função da necessidade emergencial.

No princípio as pessoas se entusiasmaram com os possíveis benefícios que isso proporcionaria: a possibilidade de trabalhar em horários mais flexíveis, de estar mais próximo da família, não perder tempo com o transporte. Entretanto, aos poucos todos foram percebendo também novos desafios: como administrar o tempo de forma a incorporar também tarefas domésticas?

Como confiar em que os colegas estão mesmo trabalhando? O que fazer se não se tem em casa o ambiente adequado para o trabalho?

De toda forma, a boa surpresa é que as coisas funcionaram e, apesar das queixas e dificuldades, estão funcionando e estamos aprendendo aos poucos a conciliar as necessidades dentro da situação. Alguns processos precisaram ser redesenhados, algumas novas ferramentas precisaram ser incorporadas e assim vão surgindo novos elementos na cultura das organizações. Parece pouco provável que o trabalho presencial volte a assumir seu antigo lugar; diferentemente, o mais esperado é que, na medida em que o mundo vá aprendendo a lidar com o novo vírus, as organizações passem a adotar modelos híbridos em que permaneçam presenciais apenas as atividades que o exigirem, deixando as outras permanecerem remotas.

Por enquanto, o trabalho virtual tem sido ainda o causador de algum estresse para os colaboradores, exigindo que as pessoas aprendam a lidar melhor com ele. Nesse sentido, reunimos aqui algumas recomendações que podem ser úteis:

- Antes de convocar alguma reunião, procure sempre confirmar se ela é realmente necessária;
- Defina uma carga horária saudável para a sua participação em reuniões e conversas virtuais;
- Tenha sempre um link para as reuniões agendadas, de modo a permitir a participação eventual daqueles que não possam estar presentes;
- Documente e compartilhe todas as informações aos interessados nos vários processos;
- Procurar manter vídeo e áudio abertos durante as reuniões, de forma a que as pessoas possam manter um contato mais efetivo;

- Cuide para não ficar muito tempo sentado e não fique muito próximo da câmera, permitindo que os demais participantes tenham uma visão mais ampla do seu ambiente;
- Faça pausas entre as reuniões e, durante as mesmas, dê tempo para conversas desvinculadas do trabalho: o contato pessoal precisa ser valorizado;
- Faça acordos sobre os horários em que as pessoas estarão disponíveis para as conversas virtuais para não invadir a vida delas nos horários em que se dedicam a outras atividades;
- Defina o intervalo do almoço considerando que as pessoas podem precisar de mais tempo para preparar sua refeição;
- Vá ampliando uma lista de acordos junto com os seus colaboradores.

Conflitos

É natural que os grupos, especialmente os de trabalho, vivenciem momentos em que o clima vigente inclua a existência de conflitos interpessoais. Eles surgem em função de que as diferenças existentes nos modos de pensar, de sentir e de fazer não são vivenciados como fenômenos normais e inofensivos, mas sim passam a ser percebidos como incômodos pelos envolvidos. Diferenças sempre existem e não é por isso que as pessoas brigam. Elas brigam quando percebem a diferença existente como um estorvo, como algo que as impede de fazerem algo, de sentirem algo ou para pensarem de determinada forma. Essa diferença passa a se materializar no outro, que se torna, então, a causa de todos os problemas.

O conflito atua diretamente na nossa capacidade de percepção e na nossa sensibilidade, fazendo com que observemos apenas aquilo que confirma para nós

as qualidades negativas do outro. Isso se configura como um autocontágio, um autoenvenenamento, que é o principal mecanismo de aprofundamento dos conflitos. Assim como a percepção do outro fica prejudicada, o aumento da sensibilidade, da insegurança e da desconfiança fazem com que nos fechemos cada vez mais para o outro e assumamos um comportamento cada vez mais simplório. Assim os conflitos têm o poder de modificar, em pouco tempo, a imagem que se tem do outro, os sentimentos que se nutrem por ele e a forma de agir para com ele.

Eles se desenvolvem em um crescendo e passam por diferentes etapas em que os relacionamentos vão se endurecendo, os pontos de vista vão se polarizando e as diferenças vão se revelando cada vez mais intransponíveis. No seu desenvolvimento, os conflitos vão contagiando também as pessoas que estão no entorno, que são então cooptadas por um ou por outro lado, enquanto vai aumentando o número de pontos litigiosos em debate na arena. O aprofundamento da cisão faz com que os litigantes percam gradualmente a capacidade de controlar e dar direção aos acontecimentos, até o ponto em que podemos dizer que não são mais as pessoas que têm um conflito, mas sim que o conflito é que tem as pessoas, que acabam se tornando prisioneiras da situação.

É importante identificar quais são as necessidades que não estão sendo atendidas, de ambos os lados, pois lá no fundo é essa a mensagem que um conflito nos traz. Mas lidar com os conflitos exige que os envolvidos possam chegar a se enxergar como autores da situação, que eles assumam que a situação é um produto de suas crenças, de seus pensamentos, sentimentos e ações.

Para isso é útil contar com a ajuda de quem está nas proximidades para sanear o ambiente. Percorrer um caminho de análise e tomada de decisão em uma reunião onde se adotam bons procedimentos pode ajudar amenizar o confronto

entre as pessoas e reconduzir o foco para os temas centrais da discórdia. Despersonalizar o conflito e jogar luz nos conteúdos, identificando as diferenças existentes, é uma conduta que ajuda, pois o conflito é sempre um sinal de que algo já não serve mais e precisa ser mudado.

Nas fases iniciais, a ideia geral que deve orientar a atuação de quem quer desarmar conflitos, é que se transforme uma luta por poder, por domínio, em um debate entre parceiros, reconquistando um clima de flexibilidade e mais relaxamento para que se possam, então, renegociar novos papéis e novos acordos. A partir de certo ponto da escalada dos conflitos, entretanto, o próprio grupo já não conseguirá mais ajudar sozinho, sendo preciso recorrer a mediadores profissionais que tenham métodos e experiência na solução de conflitos.

Diálogo

Desenvolver habilidades sociais tem no diálogo seu ponto de partida e de chegada. Há no diálogo três elementos: eu, o outro, e o que surge entre os dois. Poderíamos citar também três processos: o falar, o ouvir e o compreender. Pelo diálogo nós somos chamados a compreender o outro, a ouvir uma melodia sempre diferente, que é formada por pensamentos, sentimentos e intenções.

Para desenvolver esta compreensão do outro, é preciso lhe dar atenção, é preciso aprender a ouvir com atenção verdadeira, abrir um espaço para ele dentro de nós mesmos, abdicando um pouco dos nossos próprios pensamentos, dos nossos sentimentos e impulsos, para deixar que o outro viva em nós naquele momento.

Também é preciso acrescentar qualidade à nossa própria fala. É preciso não dizer simplesmente aquilo que pipoca na minha mente, mas sim falar o que é essencial, expressando algo que faça sentido não apenas para mim, mas para o outro

4 Os serviços – planejamento, execução, monitoramento, avaliação e aprendizagem



Assista ao vídeo

As organizações da sociedade civil (OSCs) têm como finalidade buscar soluções para problemas sociais e/ou ambientais, oferecendo serviços para as necessidades da população ou do meio ambiente, seja de forma independente ou em parceria com o setor público ou privado. Independentemente da natureza da atuação, as OSCs necessitam que suas estratégias sejam implementadas com eficiência, eficácia e efetividade.

A visibilidade alcançada nas últimas décadas pelo chamado Terceiro Setor gerou – e continua gerando – debates importantes não apenas sobre o seu papel na sociedade, como também sobre a qualidade dos serviços e produtos oferecidos. Os institutos, fundações, empresas e pessoas físicas realizam investimentos ou fazem doações para estas OSCs, e o Governo, além de financiar serviços e projetos, pode conceder isenções fiscais. Todo esse apoio representa, por um lado, benefícios para as instituições sociais; por outro lado, traz também uma grande responsabilidade. A qualidade dos serviços oferecidos deve ser compatível com as necessidades e expectativas da população e com as expectativas dos apoiadores e investidores dessas organizações.

Este capítulo traz subsídios teóricos e práticos para apoiar os gestores das OSCs em duas dimensões da gestão. A primeira dimensão diz respeito à gestão da qualidade dos serviços ofertados de maneira contínua, ou seja, incorporada na rotina da organização. A segunda dimensão relaciona-se a novos projetos que, uma vez implementados, podem agregar valor a serviços já existentes ou servir para ampliar o escopo de atuação da organização.

A partir dos conteúdos apresentados, espera-se que as organizações possam qualificar suas atuações quanto ao planejamento, à implementação, ao monitoramento e à avaliação de:

- Serviços existentes, em especial no que se refere à qualidade;
- Novos projetos.

A relação entre a missão e os serviços

O fazer da organização é o meio concreto para transformar sua razão de ser (missão) no contexto em que ela atua. Essa atitude se estrutura na forma de serviços. Se a organização correspondesse, por analogia, a um organismo vivo, a missão seria sua cabeça e os serviços, suas mãos. Assim como o cérebro orienta o que fazem as mãos, a missão dá sentido aos serviços prestados.

Uma boa missão funciona como uma estrela-guia. Para chegar ao destino que ela aponta, a organização precisa traçar um caminho claro e estruturado. O fazer baseado somente nas boas intenções não costuma produzir resultados satisfatórios, nem para quem faz e muito menos para quem recebe a ação. Por exemplo: uma organização para crianças e adolescentes que promove atividades no contraturno escolar não pode se contentar apenas em ser uma alternativa

melhor do que a rua ou do que o ambiente doméstico. Se a proposta é complementar à escola, é necessário conhecer o que a escola oferece e identificar as necessidades de desenvolvimento das crianças para, a partir disso, elaborar um plano de serviços.

O planejamento dos serviços de rotina e de novos projetos é a baliza que orienta a busca dos resultados esperados, constituindo o detalhamento do caminho para o êxito da missão. De olho na estrela-guia, primeiro planeja-se o caminho para alcançá-la; depois, coloca-se o pé na estrada.

Ciclo PDCA

O ciclo PDCA⁴ é um modelo bastante útil para estruturar processos voltados à gestão da qualidade dos serviços. Ele é bastante intuitivo e flexível e, se executado de maneira sistemática, pode ser muito útil para o aprimoramento da qualidade dos processos e dos serviços da organização. As três primeiras etapas do ciclo (planejar, executar e monitorar) são utilizadas neste capítulo tal qual foram desenvolvidas originalmente. A última etapa foi revisada e nomeada como aprender ou *learn*.

As letras da sigla do PDCA traduzidas para o português significam:

- *Plan*: planejar;
- *Do*: executar;
- *Check*: verificar/monitorar;
- *Act*: agir/atuar/aprender.

⁴ O ciclo PDCA resulta de adaptações feitas na década de 1950 por William Edwards Deming no modelo criado no início dos anos 1920, pelo estatístico Walter Andrew Shewhart.

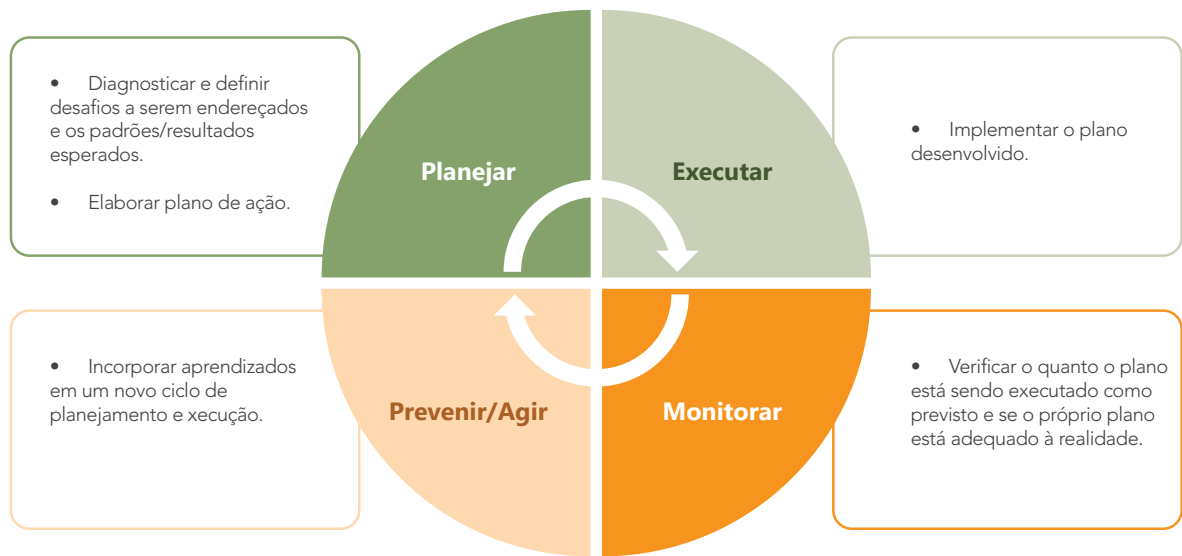


Figura 1: Ciclo PDCA.

Planejar – construção do plano de serviços

O passo a passo da construção do plano pode ser utilizado para planejar os serviços já oferecidos pela organização para ciclos anuais ou ciclos mais curtos ao longo do ano. Assim, por meio da reiteração (repetição) do ciclo, é possível implantar processos de melhoria contínua. Os componentes do plano de serviços podem ser utilizados para o desenvolvimento de um projeto novo, que ainda não faz parte do conjunto de serviços da organização. Caso o novo projeto tenha resultados interessantes, após uma etapa piloto, ele poderá ser incorporado como uma oferta regular de serviços da organização.

Os sete passos do plano

Passo 1: definição do problema

O primeiro passo na elaboração do plano é a definição do problema. Ele deve estar, necessariamente, relacionado a uma necessidade concreta dos potenciais beneficiários dos serviços ou do projeto.

Muitos planos falham porque são elaborados com base em impressões pessoais sobre a realidade. Assim, um

bom planejamento implica deixar de lado o achismo. Fazer uma leitura rigorosa da situação a ser enfrentada ajuda a entender com maior clareza as demandas sociais e, por consequência, a planejar serviços mais eficazes. A identificação do problema deve ter como sujeito central o público-alvo a ser beneficiado.

Alguns autores definem essa fase como a do diagnóstico, termo originário da medicina que remete a uma análise feita por uma só pessoa – algo que pode representar um risco no campo social. A visão individual de um problema social não é consistente o bastante para ser aceita como verdadeira e única. Por esse motivo, a construção de uma visão coletiva, compartilhada por pessoas diferentes, contribui para desenvolver um plano mais eficaz e condizente com a realidade.

Existem algumas ferramentas úteis para a construção de mapas de problemas. Uma das metodologias utilizadas para esse fim é a árvore de problemas. Essa metodologia permite um estudo das relações de causa e efeito de um problema. As causas são a raiz; o caule e a copa são os efeitos. Os efeitos são resultantes de múltiplas causas e o problema, por sua vez, é resultante da soma das causas. Por exemplo, a fome é um efeito decorrente de várias causas (desemprego, alto custo dos alimentos, dificuldade de acesso a alimentos). Os efeitos também podem ser causas que geram outros efeitos. Se continuarmos a análise, a fome pode levar à desnutrição e até à mortalidade infantil.



Efeitos



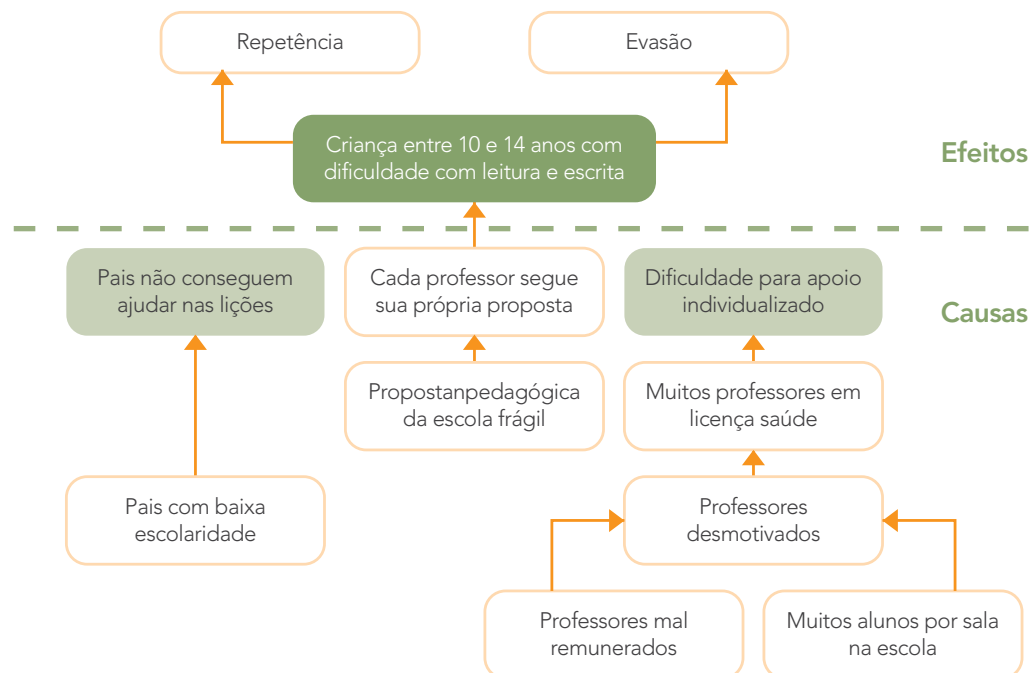
Causas

No contexto dos desafios sociais, as causas e os efeitos podem ser definidos pelo próprio grupo que está participando da elaboração do plano. É importante ter clareza de que a leitura de um problema no contexto social não é sempre exata ou certa. Existem diferentes construções possíveis a partir dos dados e das percepções e análises do momento. A equipe da organização pode se reunir, definir um problema, afixá-lo no caule da árvore e pedir para os participantes da reunião escreverem em cartões as causas e efeitos segundo a percepção delas. É importante que essas percepções sejam baseadas em dados ou fatos recorrentes observados no contexto de atuação da organização. Cada causa e cada efeito devem ser escritos em um cartão separado. O grupo

deve situar as causas e efeitos em um mapa, buscando agrupar causas e efeitos de maneira sequencial. Na parte de baixo, devem ser colocadas as causas-raiz, que dão origem aos problemas, e os efeitos resultantes dos problemas. Após essa organização, a equipe deve escolher uma ou mais causas ou efeitos para endereçar. A escolha deve ser feita com base nas seguintes perguntas:

- Quais dessas causas ou efeitos estão dentro do nosso campo de governabilidade?
- Quais dessas causas ou efeitos se enquadram nos nossos propósitos (missão e objetivos institucionais)?
- Para quais dessas causas ou efeitos temos as competências e os recursos necessários para endereçá-los com qualidade?

No exemplo abaixo, é possível observar um diagrama de problemas de uma organização que oferece atividades no contraturno escolar. As duas causas escolhidas (em verde-claro) estão alinhadas aos critérios de governabilidade, ao propósito e à capacidade de oferta de serviços de qualidade da organização.



Uma vez identificado o problema, é importante aprofundar o olhar para os desafios a serem endereçados, buscando um maior detalhamento do problema. No exemplo da dificuldade de leitura e escrita das crianças, pode ser importante que os educadores façam uma análise individualizada. Alguns testes de leitura e escrita podem ser aplicados para que o plano de ensino-aprendizagem possa ser desenvolvido para atender às necessidades individuais e coletivas das crianças. Lembrando que, enquanto atividade complementar à escola, não é necessariamente esperado que a organização ofereça reforço escolar. Muitas atividades lúdicas podem contribuir para o desenvolvimento das dimensões de leitura e escrita das crianças.

Passo 2: objetivos

Compreendido o problema e estabelecidas claramente as demandas da população, a próxima tarefa será a definição dos objetivos. Um bom objetivo deve conter as seguintes características básicas:

- **Ser adequado às necessidades:** os objetivos respondem claramente às necessidades da população selecionada. Um bom objetivo explicita qual o público e quais os resultados esperados do atendimento às suas necessidades;
- **Ser atingível:** o serviço existe para atingir um objetivo após certo período de

implementação. Um objetivo que não é atingível em um dado período de tempo assemelha-se mais a uma missão;

- **Ser mensurável:** os objetivos sempre indicam um resultado esperado; e resultados só têm expressão se puderem ser medidos. Mas atenção: medir não é necessariamente quantificar! Não é a mesma coisa. O fato de não ser possível calcular numericamente um resultado não significa que ele seja impossível de ser medido. As medidas de resultados estabelecem indicadores pelos quais os resultados serão avaliados. Alguns resultados podem ser objetivamente contados (quantitativos); outros, com características difíceis de contar (qualitativos), exigem indicadores diferentes. As medidas de resultados devem ajudar a responder à seguinte pergunta: de que maneira é possível checar se os objetivos foram alcançados?
- **Ser destinado a um público específico:** como já foi visto anteriormente, o principal grupo a ser beneficiado pelo serviço deve estar explicitado nos objetivos. Algumas perguntas que podem orientar a formulação de objetivos são:
 - Quais são as mudanças esperadas?
 - Qual a dimensão dessas mudanças?
 - Quando ocorrerão as mudanças?
 - Que efeitos espera-se produzir nas pessoas envolvidas?

Objetivo Geral	Ampliar as competências de leitura nas crianças de 8 a 11 anos atendidas no contraturno escolar
Objetivo Específico 1	Desenvolver nas crianças a motivação e a prática de escrita de textos (cartas, mensagens, listas etc.)
Objetivo Específico 2	Desenvolver nas crianças a motivação e a prática da leitura
Objetivo Específico 3	Desenvolver nas crianças a motivação e o hábito de fazer lições da escola

Tabela 1: Exemplos de como desenvolver objetivos.

Passo 3: metas

As metas são quantificações esperadas a respeito dos processos e resultados de determinado serviço ou projeto. As metas podem incluir a construção ou expansão de um espaço físico, o número de componentes dos serviços a serem desenvolvidos, o número de ações (reuniões, oficinas etc.), recursos a serem captados etc. Todos esses elementos precisam estar relacionados a uma expectativa de prazo.

Observe alguns exemplos de metas:

- Atendimento de 120 crianças de 8 a 11 anos em atividades de contraturno escolar;
- Instalar 1 biblioteca com aproximadamente 1.000 títulos de literatura infantojuvenil, com capacidade para atender 250 crianças;
- 90% de melhora na capacidade de leitura e escrita das crianças atendidas;
- Algumas perguntas que podem contribuir para a definição das metas:
- Que produtos ou serviços serão ofertados rotineiramente ou desenvolvidos em novos projetos?

Qual é o número de indivíduos atendidos?

- Como esses indivíduos são caracterizados (por exemplo, crianças de 10 a 14 anos ou jovens de 16 a 18 anos)?

Passo 4: indicadores

Os indicadores são expressões, numéricas ou descritivas, empregadas para caracterizar medidas de resultados de processo ou finalísticos, quantitativos ou qualitativos. Os indicadores são elementos que contribuem para o monitoramento e a avaliação das atividades, dos resultados e do processo de implementação de determinado serviço ou projeto.

Um bom indicador deve possuir os seguintes atributos:

- **Ser específico:** refere-se a públicos e variáveis específicos;

- **Ser mensurável:** pode ser registrado e analisado de maneira quantitativa ou qualitativa;
- **Ser representativo:** é reconhecido como válido por diferentes públicos de interesse do projeto ou programa;
- **Ser viável:** é passível de ser avaliado em termos de prazo, recursos e conhecimento técnico disponíveis;
- **Ser sensível:** permite avaliar mudanças na realidade, a partir das necessidades apresentadas pelo público-alvo e do contexto de implantação.

Como formular indicadores quantitativos

- Definir público.

Cada indicador quantitativo deve ser dedicado a um público específico. Por exemplo, crianças de 0 a 3 anos da creche, crianças de 10 a 14 anos do programa de contraturno escolar.

- Definir variável.

Cada indicador deve conter apenas uma variável para garantir a sua especificidade (renda, evasão, escrita, leitura).

- Definir métrica.

O tipo de variável selecionada define a melhor métrica para expressar o indicador. Para que a métrica expresse uma variação, é necessário que ela tenha um denominador (percentual, taxa ou frequência) ou que ela expresse uma expectativa de aumento ou diminuição (diminuição da evasão escolar, incremento na renda).

Como formular indicadores qualitativos

- Definir público, atores, instituições ou sistemas. Cada indicador qualitativo deve ser dedicado a um público, sistemas ou instituições específicos. Exemplos: jovens atendidos pela OSC, mulheres da comunidade, governo local, rede de escolas públicas.
- Definir mudança esperada. Especificar comportamentos, hábitos, procedimentos

observáveis (autoconceito, autonomia para tomada de decisões, adoção de novas práticas etc.) ou mudanças mais amplas de sistemas

(mudança de cultura de competição para uma cultura de cooperação, fortalecimento dos processos de participação na comunidade).

	Objetivos	Meta	Indicador
Objetivo Geral	Ampliar as competências de leitura nas crianças de 8 a 11 anos atendidas no contraturno escolar	Atender 120 crianças e 4 turmas	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de crianças atendidas Percentual de crianças que apresentaram melhorias nos domínios de leitura e escrita Percentual de crianças que melhoraram o desempenho escolar na disciplina de português e/ou correlata
Objetivo Específico 1	Desenvolver nas crianças a motivação e a prática de escrita de textos (cartas, mensagens, listas etc.)	90% das crianças presentes se engajam nas oficinas lúdicas de escrita	<ul style="list-style-type: none"> Percentual de crianças que finalizam as atividades de escrita propostas nas oficinas
Objetivo Específico 2	Desenvolver nas crianças a motivação e a prática da leitura	90% das crianças presentes se engajam nas oficinas lúdicas de leitura	<ul style="list-style-type: none"> Percentual de crianças que finalizam as atividades de leitura propostas nas oficinas
Objetivo Específico 3	Desenvolver nas crianças a motivação e o hábito de fazer lições da escola	90% das crianças presentes se engajam nas rotinas de fazer a lição	<ul style="list-style-type: none"> Percentual de crianças que entregam suas lições completas

Tabela 2: Exemplo de como compor objetivos, metas e indicadores.

Passo 5: atividades

As atividades consistem em ações estruturadas para alcançar os objetivos e metas do serviço ou projeto. Quanto maior o detalhamento das atividades melhores serão os subsídios para o orçamento e para o acompanhamento. Um outro ponto muito importante é que a atividade deve ter um responsável.

Algumas perguntas que ajudam no processo de programação de atividades são:

- Quais atividades serão realizadas para atingir cada objetivo?
- Quem vai ser o responsável pela atividade?
- Qual é a meta da atividade?
- Quais são os indicadores de monitoramento e avaliação?

Objetivos Específicos	Atividades	Meta	Indicador
Responsável: Gerente de Programas			
Desenvolver nas crianças a motivação e a prática de escrita de textos (cartas, mensagens, listas etc.)	<ul style="list-style-type: none"> Definir tema e currículo de cada oficina Oferecer oficina para crianças Oferecer apoio e motivação para pais e cuidadores 	<ul style="list-style-type: none"> Estruturar duas oficinas lúdicas para escrita Oferecer duas oficinas para crianças Criar dois grupos de apoio com os pais e cuidadores Participação de 60% dos pais e cuidadores nos grupos de apoio Frequência das crianças nas oficinas maior que 75% 	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de oficinas estruturadas e ofertadas no prazo previsto Quantidade de grupos de apoio criados e em operação para pais e cuidadores Percentual de participação de pais e cuidadores nos grupos de apoio Percentual de frequência das crianças nas oficinas
Desenvolver nas crianças a motivação e a prática da leitura	<ul style="list-style-type: none"> Definir tema e currículo de cada oficina. Oferecer oficina para crianças. Oferecer apoio e motivação para pais e cuidadores. Criar espaço de biblioteca com livros infantis. Criar estratégia para fomentar o uso da biblioteca pelas crianças. 	<ul style="list-style-type: none"> Estruturar duas oficinas lúdicas para escrita Oferecer duas oficinas para crianças Criar dois grupos de apoio com os pais e cuidadores Participação de 60% dos pais e cuidadores nos grupos de apoio Frequência das crianças nas oficinas maior que 75% Ampliação em 50% de empréstimos de livros na biblioteca 	<ul style="list-style-type: none"> Número de oficinas estruturadas e ofertadas no prazo previsto Quantidade de grupos de apoio criados e em operação para pais e cuidadores Percentual de participação de pais e cuidadores nos grupos de apoio Percentual de frequência das crianças nas oficinas Percentual de crianças que retiram pelo menos um livro por mês

Continua

Desenvolver nas crianças a motivação e o hábito de fazer lições da escola	<ul style="list-style-type: none"> Definir rotina de uso do espaço de apoio nas lições da escola 	<ul style="list-style-type: none"> Um espaço de apoio às lições da escola estruturado Utilização do espaço por 70% das crianças 	<ul style="list-style-type: none"> Espaço estruturado no prazo previsto Percentual de utilização do espaço pelas crianças
---	---	---	---

Tabela 3:

Passo 6: cronograma

O planejamento em relação ao tempo pode ser organizado em um cronograma, que nada mais é que uma representação gráfica das expectativas de início e término das atividades. O nível de detalhamento desse componente do plano vai depender de sua complexidade e extensão em termos de tempo. Normalmente, planos para o período de um ano são menos detalhados do que para dois meses de trabalho.

Observe algumas perguntas que podem ajudar na elaboração de um Cronograma:

- Os prazos contemplados são realistas?
- Há sobreposição de atividades?
- Há concentração de trabalho para determinadas pessoas?
- Há tempo reservado para monitoramento e avaliação?

Cronograma									
Meses		Mês I (ou janeiro, fevereiro)				Mês II			
Semanas		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Atividades	Responsável/ Equipe								

Tabela 4: Exemplo de cronograma.

Passo 7: orçamento

O orçamento é a sistematização de todos os recursos

necessários para a implementação do plano de serviços ou projeto. Entende-se por recursos não apenas os financeiros, mas também o tempo e o esforço das pessoas remuneradas e não remuneradas que atuam nos serviços ou projetos.

Os recursos devem ser subdivididos em no mínimo três categorias de despesas:

- Recursos humanos: pessoal contratado, voluntários, treinamento e consultoria ou assessoria;
- Estrutura: aquisição de bens duráveis (equipamentos, como computadores, TV e cadeiras) ou de serviços a longo prazo

(construções ou reformas na estrutura física);

- Despesas operacionais: gastos previsíveis e contínuos com material de consumo (por exemplo, material didático) ou manutenção da estrutura física e dos equipamentos.

Para cada atividade, será elaborado um orçamento, que se somará a outros no final, gerando um orçamento único da organização.

Orçamento		
Serviço/projeto		
Atividades		
Itens/despesa	Valor/mês	Valor 12 meses
RECURSOS HUMANOS		
Equipe contratada		
Consultoria		
Treinamento		
INVESTIMENTO		
Construções		
Reformas		
Equipamentos		
DESPESAS OPERACIONAIS		
Material de consumo		
Manutenção de equipamentos		
Internet banda larga		
Totais		
Total geral		

Tabela 5: Exemplo de orçamento.

Execução do plano

A execução do plano é a etapa crucial e mais importante. É chegada a hora de entregar o serviço ou projeto. Considerando que os recursos físicos/ financeiros estão disponíveis, é preciso considerar duas dimensões para uma boa execução do plano. A primeira dimensão é interna, relativa às pessoas que implementam o plano, e a segunda, externa, que é relativa ao contexto de implementação.

Internamente, a implementação do plano vai muito além da simples designação de indivíduos ou grupos para cumprir certas tarefas. Participação, comunicação, envolvimento e capacitação são as palavras-chave. As pessoas que serão responsáveis por implementar as ações devem estar envolvidas desde o início do processo, assim como aquelas que serão beneficiadas direta ou indiretamente. Um serviço destinado a crianças, por exemplo, deve prever a participação dos pais e, em alguns casos, até mesmo das crianças em algum momento do planejamento. Os objetivos e planos elaborados de maneira participativa são os melhores, pois somente dessa forma cria-se uma visão coletiva em torno dos resultados esperados.

É preciso considerar que as pessoas estão situadas em diferentes níveis dentro de uma organização. Assim, o grupo que planeja os serviços é aquele envolvido com a instância executiva da organização. O Conselho Diretor, embora não seja responsável diretamente pelo planejamento e pela execução dos serviços, precisa ser comunicado sobre o plano e aprová-lo. Uma vez ciente dos objetivos, atividades e metas, o conselheiro estará mais bem preparado para desempenhar suas tarefas internas e externas à organização.

Quanto ao contexto, no momento da implementação, a equipe deve estar atenta à adequação do plano à realidade. Muitas vezes, entre as etapas de elaboração e de implementação, ocorrem mudanças

no contexto político e social que demandam análises mais cuidadosas e imediatas, antes mesmo de um processo formal de monitoramento. É importante não cair na armadilha de assumir que o contexto é estável e que o plano tal qual previsto é o correto ou o melhor caminho para resolver os problemas identificados. É comum, no contexto social, vivenciarmos os impactos da mudança na direção de escolas, OSCs, prefeituras, governos estaduais e federais. Em contextos de múltiplos atores ou stakeholders (partes interessadas), lidamos com dimensões políticas que nos impõem um exercício permanente de adaptação. Somam-se a essa dimensão as crises econômicas e os desastres ambientais e de saúde pública, como o que estamos vivenciando com a COVID-19. Toda essa dinâmica nos traz uma única certeza: temos muito pouco ou nenhum controle sobre os processos sociais, políticos, econômicos e ambientais que nos rodeiam. Um bom planejamento deve ser capaz de assimilar adequações impostas pelo contexto.

Perguntas que podem orientar a implementação:

- Que pessoas deverão participar do plano?
- As pessoas estão qualificadas para a execução do plano?
- Quem deverá ser comunicado sobre o plano?
- Como o Conselho e a Diretoria serão envolvidos?
- O contexto de implementação permanece tal qual se apresentava no momento da elaboração do plano?
- Há necessidade de mudanças imediatas no plano em função de novos elementos constatados no contexto?

Monitoramento do serviço ou projeto

O monitoramento constitui em acompanhar e em mensurar o progresso na implementação e no atingimento de resultados esperados ou não esperados, positivos ou negativos, do serviço ou

projeto. O monitoramento nos permite verificar se estamos no caminho certo para alcançar os resultados esperados e para identificar oportunidades de melhoria no plano original.

Tendo a clareza de que o contexto de implementação de um projeto não é estável, mas sim dinâmico, podemos considerar que o monitoramento nos ajuda a compreender as interações da implantação daquilo que foi planejado com contexto e os stakeholders com os quais interagimos na vida real. Assim, podemos ajustar planos e perseguir resultados mais significativos. Neste sentido, a atividade de verificação da realização das atividades, de alcance dos indicadores de processo e do resultado no monitoramento é útil para questionar o quanto o plano inicial estava realista e o quanto é necessária uma mudança de rota.

Perguntas para orientação do monitoramento podem ser:

- As atividades estão sendo executadas de acordo com o previsto?
- Quais as eventuais barreiras encontradas para a execução?
- Nossos resultados de processo estão alinhados com os indicadores previstos?
- A partir dos resultados verificados até o momento, nosso plano segue realista?
- Há resultados não esperados, positivos ou negativos?

Aprendizados para um novo ciclo

O final do ciclo de execução de um serviço ou projeto é o momento da avaliação final ou somativa. Essa avaliação deve considerar todos os elementos registrados desde a etapa de planejamento, passando pela execução, pelo monitoramento e por um esforço de coleta de informações que permitam atribuir valores quanto aos sucessos (resultados, impactos) e dificuldades na implementação do plano. A avaliação

pode ser interna ou externa, dependendo dos objetivos e previsões iniciais do plano. É possível que outros processos avaliativos ocorram durante o período de implementação do serviço ou projeto, sendo que todos eles podem contribuir para a aprendizagem tanto da equipe do serviço ou projetos quanto da organização como um todo.

O ideal é que um plano de avaliação seja elaborado logo no início da implementação do serviço ou projeto, mas muitas vezes esse planejamento só acontece no momento em que a avaliação vai ser realizada. Um bom plano de avaliação de resultados começa pelas perguntas avaliativas. Essas perguntas são as indagações dos principais interessados dos serviços ou projeto (coordenação, parceiros na execução, conselho diretor e financiadores). As perguntas avaliativas têm um caráter valorativo quanto à execução do plano. Algumas delas podem remeter aos objetivos, metas e indicadores previstos no plano. No entanto, é importante considerar as mudanças de rotas ocorridas na implantação do plano e buscar identificar resultados não previstos inicialmente e como a equipe lidou com as dificuldades encontradas no percurso da implementação.

Veja alguns exemplos de perguntas avaliativas:

- Em que medida as crianças desenvolveram as competências de leitura e escrita conforme previsto inicialmente?
- Em que medida as metas de atendimento foram cumpridas?
- Em que medida os resultados e impactos não previstos são relevantes?
- Em que medida a equipe foi capaz de superar dificuldades e obstáculos identificados durante a execução do plano?

A equipe de avaliação deve definir os melhores métodos e instrumentos para executar a avaliação. É bom lembrar que, se houver um esforço sistemático

5

Gestão financeira de organizações da sociedade civil



Assista ao vídeo

O Terceiro Setor, o conjunto das instituições sociais ou das Organizações da Sociedade Civil (OSCs), de caráter privado e sem fins de lucro, tem testemunhado mudanças profundas nas últimas décadas. Sua importância vem crescendo muito, principalmente na medida em que a sociedade o reconhece como parte crucial do desenvolvimento do País. Mas OSCs, sozinhas, não fazem a diferença necessária. É preciso estar conectado e é cada vez mais evidente que apenas

agindo juntos – o primeiro, o segundo e o terceiro setor – é que se alavanca verdadeiramente o desenvolvimento de toda a sociedade.

Todavia, os últimos anos têm trazido com muita força velhos e conhecidos problemas: a fome está de volta, a saúde está em risco, a economia está em declínio, há retrocessos no campo dos direitos e quem sente isso na pele são os pobres.

Nesse contexto, como conciliar o aumento de responsabilidade e de demanda da população por serviços com a permanente escassez de recursos? Como conviver com a crônica sensação

de que o dinheiro vai acabar, a sensação de que só se sabe o que vai acontecer nos próximos meses e que depois disso só existe insegurança e dúvida? Provavelmente não existem respostas simples, nem mesmo receitas que resolvam todas essas indagações, mas sempre se pode aprender com as experiências dos outros.

Mas como aumentar a entrega de serviços se cada instituição já faz tudo o que pode, já dá o máximo de si para a sua causa social? Novamente não existem respostas simples, mas a profissionalização dos processos de gestão pode ser um bom começo. Por profissionalização aqui não se quer dizer contratação de pessoal especializado em administração de empresas, mas sim a adoção de certos princípios simples de administração por parte da equipe encarregada da gestão das instituições, seja o Conselho de organizações pequenas, a Diretoria, ou mesmo o pessoal contratado para este fim. Este capítulo tem como objetivo discutir o papel da gestão financeira no processo de administração de OSCs. Sua pretensão é facilitar o entendimento sobre algumas ferramentas simples e poderosas da gestão financeira, de maneira a auxiliar a tomada consciente de decisões no dia a dia das pessoas gestoras.

Como afirmam Schaefer e Voors (2000),

a eterna luta e insegurança na esfera financeira pode minar completamente os grandes esforços e sacrifícios pessoais que as organizações sociais fazem para trazer algo novo e de valor para a sociedade. Para superar este perigo, precisamos desenvolver maneiras de compreender e lidar com o dinheiro que possam ser acessíveis a todos os que colaboram para o funcionamento e a manutenção da organização. Assim poderemos libertar a organização da paralisia e do sentimento de impotência que geralmente envolvem este campo. O trabalho com as questões financeiras precisa ser

encarado como uma parte integrante do processo de tomada de iniciativa no campo social; é através do dinheiro que a organização encontra e sustenta seu corpo na vida social.

Desse modo, a gestão financeira pode assumir um duplo papel: prover recursos para a instituição atingir sua missão; e criar uma relação de colaboração eficiente e duradoura entre as pessoas que trabalham em direção ao bem comum.

O processo de gestão

Assim como toda e qualquer empresa privada, toda OSC deve, periodicamente, parar para se perguntar: como estamos indo? Esta avaliação (controle) tem como objetivo levantar e analisar o desempenho obtido em relação àquele pretendido e definido pela missão e pelos objetivos da organização. As principais perguntas a serem respondidas em um momento de avaliação ou diagnóstico são:

- Como temos nos desempenhado?
- Que resultados temos produzido?
- Como temos usado nossos recursos humanos e financeiros?
- Quais as ameaças e quais as oportunidades trazidas pelo ambiente externo?
- Quais nossos pontos fracos?
- Quais nossos pontos fortes?
- O que nos tem impedido de atingir nossa missão?
- Quais nossos problemas?
- Por que nossos problemas acontecem?
- Quais suas raízes?

Conhecidos os problemas e suas causas, inicia-se o planejamento.

- Quais as alternativas de solução?
- Que caminhos existem?

- Quais as consequências?
- Que futuro queremos para a organização?
- Como vamos pôr em prática nossas ideias e planos?

Feito o planejamento, segue-se à sua implantação e começamos tudo de novo.

- Temos conseguido realizar aquilo que planejamos?
- As ações estão ocorrendo no tempo correto?
- Os desembolsos estão de acordo com o planejado?
- Algo precisa ser corrigido?

A figura da próxima página representa este processo. O símbolo do infinito é utilizado para lembrar que administrar é uma ação contínua e permanente de avaliação do passado, visualização do futuro, tomada de decisões e implantação das mesmas no presente.

Segundo Schaefer e Voors (2000),

a administração financeira em uma organização significa colocar-se acima da correria do dia a dia, colocar-se na abstração dos números de maneira a tornar-se conscientemente capaz de perceber e conduzir as consequências das decisões sendo tomadas.

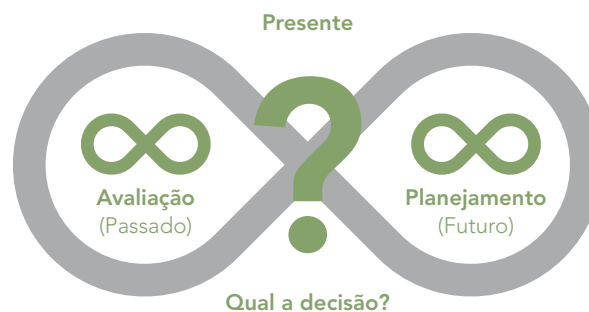
Também se pode dizer que o processo de gestão de qualquer empresa ou OSC se relaciona ao planejamento, implementação e avaliação (controle) das dimensões de serviços (ou produção), sociedade (ou marketing), recursos (ou finanças) e humana (ou pessoas), durante todo o seu ciclo de vida (desde a fundação da instituição, passando pelo seu crescimento, até o eventual fechamento). Para entender melhor onde a gestão financeira se encaixa nesta definição, pode-se olhar um pouco mais de perto para as três funções da gestão: o planejamento, a implementação e o controle.

Fatos, percepções

Como temos nos desempenhado?

Objetivos

Que futuro queremos?



Conceitos, conclusões

Quais nossos problemas?

Meios

Quais as alternativas?

Figura 1: Símbolo do infinito: - administrar é uma ação contínua e permanente.

O **planejamento** é uma função básica da administração. Determina como a instituição deverá agir para atingir seus objetivos. Em essência, o planejamento envolve a seleção das estratégias particulares de ação, dentre todas as estratégias alternativas existentes, com o objetivo de atingir o maior grau possível de satisfação dos objetivos. Assim, planejar é decidir antecipadamente o que precisa ser feito, como as atividades serão desenvolvidas, quando serão desenvolvidas, quais serão os critérios de desempenho, e quem serão os responsáveis por cada tarefa.

A segunda função básica da gestão é a **implementação** do plano que foi desenvolvido no processo de planejamento. A implementação diz respeito a se colocar em prática o plano definido. Isso requer a aquisição dos recursos necessários (humanos, tecnológicos, materiais etc.) para a execução das tarefas, a organização das diferentes etapas do trabalho de maneira a cumpri-las de acordo com o cronograma previsto e a supervisão e direção dos processos. Implementação é mais que o trabalho físico associado à execução das tarefas.

Ela também envolve a organização e direção das atividades, independentemente se as mesmas serão executadas pelo próprio gestor, pela Diretoria ou pelos demais colaboradores.

A função de controle envolve a medição de desempenho e a correção dos desvios em relação ao esperado. A função de controle diz respeito aos registros (contabilidade, índices de produtividades etc.). A função controle, entretanto, vai além de registrar o que aconteceu. O controle requer a comparação do que acontece com os valores, ou índices, projetados durante a etapa de planejamento. Como o plano selecionado para execução era a melhor alternativa disponível para se atingir os objetivos da instituição, qualquer desvio deste plano, detectado pelo processo de controle, é um sinal de alerta. Se o sistema de controle é bem desenhado, os desvios entre o desempenho real e o planejado devem indicar as causas dos problemas ocorridos. Conseqüentemente, um gestor com um bom sistema de controle pode detectar problemas assim que eles comecem a surgir e fazer as correções de rumo que se tornem necessárias para garantir a satisfação dos objetivos da instituição.

Completando a imagem do processo de gestão, a seguir são descritas as quatro dimensões desse processo: os serviços, os recursos, a sociedade e as pessoas, conforme apresentado no Capítulo 1 (modelo trevo).

- A prestação de serviços é a área mais óbvia sob a responsabilidade do gestor. Geralmente é a área mais apaixonante e aquela em que os colaboradores dedicam a maior parte de seu tempo. Sem uma adequada prestação de serviços a razão de ser da organização deixa de ser atendida e sua existência deixa de ter sentido. Planos precisam ser elaborados e implementados com respeito a cada serviço prestado pela organização, seja a capacitação

profissional, o atendimento de pessoas portadoras de deficiência física, o apoio a idosos, o fornecimento de alimentação para desabrigados ou qualquer outro serviço que ela ofereça. Isto envolve a seleção e combinação, no momento correto, de todos os recursos (material didático, alimentos, infraestrutura, pessoal qualificado etc.) necessários para cada serviço prestado. Decisões específicas sobre uma dada atividade (a exemplo de que material didático será o mais adequado para as crianças atendidas, ou quais ingredientes deverão compor a alimentação dos idosos) são decisões típicas da dimensão de prestação de serviços. Estas decisões são baseadas em informações das mais diferentes áreas técnicas, a exemplo da nutrição humana e da pedagogia. Em se tratando das velhas questões tipo “vamos ter dinheiro para tocar este serviço?”, existe a necessidade de informações econômicas sobre os preços dos insumos utilizados (alimentos, materiais, humanos etc.), combinadas com as informações sobre as quantidades físicas de cada insumo, e as disponibilidades de recursos na instituição.

- A boa gestão não se limita a uma boa prestação de serviços. Recursos precisam estar disponíveis no tempo, quantidade e qualidade necessário para cada atividade da organização. O exemplo mais comum de recurso é o dinheiro, mas também existe o espaço físico da organização (salas de aula, salas administrativas etc.), os materiais e os equipamentos, entre outros. Do ponto de vista financeiro, a aquisição de alimentos, materiais, máquinas, reformas, pessoal sempre envolverá o desembolso de dinheiro. Mesmo a capacitação de voluntários ou a captação externa de recursos exige algum desembolso. Basicamente, a gestão financeira diz respeito à captação e ao uso dos diferentes recursos da organização.

- A sociedade é que traz as necessidades que a organização se propõe a atender. A missão da organização, a sua razão de ser, está na sociedade, está nas necessidades sociais existentes. Nesse sentido, toda e qualquer medida de desempenho se relaciona ao grau de satisfação das necessidades sociais que a organização se propõe a atender. Assim, não basta que uma organização ofereça bons serviços. Estes serviços precisam estar de acordo com as reais necessidades do público-alvo da organização. Isso também se reflete na própria captação de recursos (seja de pessoas físicas, de pessoas jurídicas ou mesmo convênios com Estados e Municípios). Para sensibilizar doadores, a OSC precisa atender às necessidades deles (por exemplo, necessidades dos doadores podem dizer respeito a uma visão de como deve ser o atendimento, qual o tamanho da população a ser atendida, qual o valor de cada atendimento, e assim por diante). Mas as necessidades sociais mudam sempre, o que requer do gestor habilidades de acompanhar e prever estas mudanças. Do ponto de vista financeiro, é com a sociedade que se estabelece o fluxo de entrada e de saída dos recursos financeiros. É na sociedade que os insumos são comprados e os produtos (a exemplo de um bazar) são vendidos. A necessidade de otimizar os tão escassos recursos financeiros da organização também exige do gestor conhecimentos na área de mercados. É necessário conhecer os preços dos insumos que são adquiridos e os custos dos serviços prestados, seja na hora de decidir onde e o que comprar, como na hora de avaliar se um dado convênio é ou não interessante para a organização.
- As pessoas e os colaboradores são os que trazem a criatividade, o entusiasmo, os talentos e as capacidades necessários para o bom funcionamento da OSC. O gestor precisa

compreender os conceitos que permeiam a atribuição de funções e responsabilidades, bem como trabalhar com a delegação de poder e a avaliação de desempenho de seus colaboradores. Gestores precisam desenvolver habilidades para a aquisição (recrutamento e seleção), o treinamento, a motivação, a avaliação e a remuneração (ou compensação) dos seus colaboradores. Em se tratando da contratação do trabalho de pessoas, existe toda uma legislação a ser rigorosamente cumprida que, se desrespeitada, pode trazer sérias consequências financeiras. Isso exige dos gestores um certo domínio nas áreas jurídica, tributária. Por outro lado, a folha de pagamentos geralmente é o maior componente das despesas de uma organização, ou seja, a dimensão financeira também é de crucial importância para decisões que envolvem a contratação (ou demissão) de funcionários.

Em resumo, pode-se dizer que o processo de gestão financeira diz respeito ao planejamento, implementação e controle da dimensão de recursos de uma organização. Como tudo o que a organização faz envolve o desembolso ou a captação de recursos, a gestão financeira também tem o importante papel de fornecer informações adequadas para subsidiar todas as decisões que envolvem os colaboradores, a prestação de serviços e a relação com a sociedade.

Responsabilidade de todos

A gestão financeira é fundamental para o sucesso de qualquer organização, seja ela privada, governamental ou não governamental. Para que qualquer organização tenha sucesso, ela deve controlar suas finanças e tomar as decisões certas na hora certa, levando a uma atividade próspera. A maioria das empresas possui um departamento financeiro bem estruturado, responsável por cuidar

se suas contas e finanças. Mas as OSCs muitas vezes não consideram a gestão financeira uma prioridade e carecem de conhecimentos financeiros adequados. A ausência de sistemas de gestão financeira adequados também é muito comum. Esta prática torna as OSCs muito vulneráveis a perdas financeiras.

A natureza das OSCs – que não têm fins lucrativos – significa que trabalham arduamente para implementar projetos e atender às necessidades de pessoas e comunidades em estado de vulnerabilidade. Naturalmente, a gestão e o controle financeiros são deixados para trás à medida que se dá atenção a questões e projetos mais urgentes. Por causa disso, as OSCs são muito mais vulneráveis a perdas e problemas financeiros e têm maior probabilidade de sucumbir quando passam por uma crise financeira.

Em geral, as OSCs não são operadas como empresas com fins lucrativos e, infelizmente, embora estejam indo bem no mundo, liderando projetos que a maioria das empresas nem pensaria em executar, elas podem facilmente falir e fechar por causa da ausência de gestão financeira.

O principal problema apontado pelos gestores de organizações sociais é a falta de recursos. Embora estaseja uma afirmação quase unânime, uma questão diferente surge quando se lembra de um velho ditado popular que diz: “dinheiro não é problema, dinheiro é solução”. Quando se diz que o problema é a falta de recursos, invariavelmente se quer dizer que “se eu tivesse recursos eu solucionaria meus problemas”. Falta de recursos não é problema, é um sintoma de que algum problema existe. Falta crônica de recursos é um sintoma de que alguma coisa não vai bem há muito tempo. Aliás, o setor econômico, o Segundo Setor, já conhece esta dura realidade: se não se consegue recursos suficientes, é necessário descobrir logo porque isso ocorre, para não correr o risco de falir. Desta forma, é necessário

ter consciência de que o perfil financeiro de uma OSC expressa, de uma forma concreta, o quanto e de que maneira a organização tem sido capaz de manter seus pés no chão, de encontrar seu próprio caminho e seu lugar ao sol.

Mas quais são esses problemas cuja solução passa pela captação e uso de mais recursos? Sem dúvida alguma o setor financeiro da organização tem a responsabilidade de contribuir para encontrar as respostas. Entretanto, esta é uma pergunta que exige esforço de todos para ser respondida. Somente uma reflexão profunda pelas equipes da organização poderá determinar quais as reais causas da falta crônica de recursos.

Mas qual o papel de cada um nesse todo? Entre as principais funções de um Conselho (ver o capítulo 7) estão o desenvolvimento de um processo eficaz de planejamento organizacional, a captação de recursos adequados aos propósitos da organização e o asseguramento de que os recursos sejam gerenciados com eficiência. Como a organização só pode atingir seus objetivos se houver recursos suficientes para apoiar seus serviços e ações, os membros do Conselho precisam compreender a situação financeira da organização se quiserem ter uma atuação efetiva. Embora um membro do Conselho possa ser eleito tesoureiro, ou mesmo a organização possa contar com um Conselho Fiscal e funcionários que mantêm os registros contábeis, cada membro do Conselho precisa tomar conhecimento dos relatórios financeiros e questionar estes relatórios sempre que algo estiver pouco claro. Como os membros do Conselho devem respeitar a linha que separa a governança da administração, uma das maneiras de se agir sem interferir diretamente com a administração é utilizar a intermediação do gestor da organização para obter as informações que necessitam; outra é formar um Conselho Fiscal forte e bem-informado, para apoiar o

gestor e facilitar a compreensão dos fatos financeiros pelos outros membros do Conselho. Finalmente, deve-se lembrar que o objetivo final da compreensão dos fatos financeiros é ajudar a organização a realizar a sua missão. Se os conselheiros ignoram essa responsabilidade poderão vir a ser juridicamente responsabilizados pela má administração dos recursos.

O Conselho Fiscal pode, entre outras, assumir a responsabilidade de revisar os relatórios financeiros; analisar e decidir sobre investimentos a serem realizados, incluindo negócios imobiliários; convocar auditores externos; receber e dialogar com fiscais das agências de controle governamentais; auxiliar na preparação de orçamentos; estabelecer critérios e prioridades para a alocação dos recursos.

O diretor tesoureiro ou gestor financeiro possui o papel de executar e monitorar todo o fluxo de recursos da organização. Em algumas organizações, este papel é exercido cumulativamente pelo gestor geral da OSC. O gestor financeiro deve ser o elo de ligação entre a Diretoria e os registros financeiros, mesmo que a contabilidade esteja terceirizada. Desse modo, deve certificar-se de que as seguintes tarefas estejam sendo bem executadas:

- Manutenção dos registros contábeis;
- Comparação das receitas e das despesas previstas e aprovadas no orçamento com as despesas e receitas de fato ocorridas, verificar por que ocorreram diferenças entre os valores previstos e ocorridos e tomar medidas corretivas (com a aprovação prévia da Diretoria);
- Apresentação periódica de relatórios financeiros ao Conselho, à Diretoria e aos demais membros das equipes de trabalho;
- Preenchimento dos formulários de informação financeira exigidos por lei ou por força de convênios e contratos.

Na gestão financeira, a controladoria é um campo de trabalho muito importante para OSCs. Ela atende dois desafios da gestão, o controle interno e a produção de informação confiável. Controle para assegurar a conformidade (compliance) dos processos internos e externos e a produção de informações claras, seguras e tempestivas para a tomada de decisão. Por exemplo, internamente precisamos ter certeza de que um cheque emitido para pagamento de fato está pagando o serviço que foi contratado. Externamente precisamos, por exemplo, demonstrar a um doador que os recursos captados foram utilizados para os fins propostos em um projeto.

A controladoria pode contribuir com um bom planejamento financeiro e orçamentário. Também pode contribuir para que não falem recursos para instituição e para que os recursos existentes sejam de fato empregados onde deveriam. No campo econômico contribui no processo de gestão da organização. Auxilia também com a administração diária e com o sistema de informações. Por fim, fortalece a área estratégica, relacionando o planejamento e o controle de uma forma geral na organização.

Os profissionais da área de controladoria são fundamentais para o bom desenvolvimento das atividades, fornecendo informações úteis para a tomada de decisão, exercendo funções que estão relacionadas às atividades operacionais, financeiras e econômicas da organização e seguindo os seus princípios. Diversas são as funções que a controladoria exerce em uma organização em que ela avalia, mensura, prevê, analisa, realiza a gestão de sistemas de informações, contribui para a formação do processo decisório e, entre outras, para o bom andamento da organização.

Os colaboradores (todas as pessoas das equipes de trabalho, voluntárias ou contratadas) também têm papel importante a desempenhar no processo

de gestão financeira. No caso dos colaboradores que efetivamente manipulam o dinheiro, seja para efetuar compras ou para captar recursos, é claro que eles devem seguir os procedimentos e manter os registros estabelecidos pelo gestor financeiro, sempre zelando pelo eficiente uso dos recursos da organização. Colaboradores também têm papel relevante durante o planejamento da organização. Salienta-se que cabe a todo colaborador alertar os gestores sobre quaisquer desvios, ameaças ou oportunidades identificadas. Assim, cada um dos colaboradores, dentro de suas responsabilidades e atribuições, tem muito a contribuir para que a gestão financeira da organização tenha sucesso.

O papel da gestão financeira

A essência do processo de gestão é a tomada de decisões. O processo de gestão financeira diz respeito ao planejamento, implementação e controle da dimensão de recursos de uma organização. Como tudo o que a organização faz envolve o desembolso ou a captação de recursos, a gestão financeira também tem o importante papel de fornecer informações adequadas para subsidiar todas as decisões que envolvem os colaboradores, a prestação de serviços e a relação com a sociedade.

Decisões são tomadas baseadas em informações. Informações que surgem tanto da avaliação do que ocorreu no passado como dos objetivos e visões que se têm para o futuro. Mas de onde vêm as informações necessárias para isso? Essas informações podem vir de dentro da própria organização (do contexto interno) como de fora dela (do contexto externo). Aqui temos um ponto chave: um papel importante da gestão financeira (suportado pela controladoria e pela contabilidade) é o registro dos dados passados da organização para que, uma vez sistematizados, possam se transformar em informação para o processo de tomada de decisão.



Figura 2: A gestão é responsabilidade de todos.

Mas que decisões são essas? Para citar alguns exemplos, algumas das decisões envolvidas em cada campo de atuação do gestor são:

- As decisões sobre a prestação de serviços que dizem respeito a quais serviços prestar, como prestá-los, que insumos utilizar e que produtos ou resultados gerar;
- Da sociedade é necessário decidir sobre: qual o público-alvo (quem são, quantos são, onde estão, que necessidades possuem, quais necessidades iremos atender etc.); quais, onde, quando e como deverão ser adquiridos os materiais necessários para o funcionamento da organização, e como e onde serão captados os recursos;
- Sobre as pessoas precisa-se decidir quantas contratar, sob qual o regime de contratação contratar, se serão utilizados voluntários, como deve ser o processo de capacitação dessas pessoas e assim por diante;
- Finalmente, todas as decisões acima precisam estar integradas com as decisões financeiras

sobre onde obter os fundos necessários, como obtê-los, a que custo (por exemplo, um convênio que traz recursos para uma organização pode também a obrigar a uma série de compromissos que implicam custos adicionais para a organização) e, finalmente, para que serão utilizados os recursos que existem.

Registros financeiros e contábeis e a própria contabilidade podem ser tediosos, complexos e altamente consumidores de tempo. Entretanto, eles são bastante compensadores quando fornecem os dados essenciais para a quantificação e a avaliação do desempenho da organização e dão os subsídios para que os gestores escolham o caminho mais apropriado a trilhar. Neste sentido, a contabilidade e a controladoria são setores essenciais, por exemplo, na determinação dos reais problemas que contribuem para um sintoma crônico de falta de dinheiro.

Nesse contexto, a gestão financeira tem o papel de fornecer:

- Dados para o planejamento futuro;
- O histórico de desempenho passado;
- Auxílio para o processo de controle da organização;
- Dados necessários para os relatórios financeiros exigíveis por lei ou para a prestação de contas que toda OSC deve fornecer aos seus doadores ou beneficiados;
- Dados das entradas e saídas de recursos para a comunidade em geral;
- Levantamento das despesas da organização.
- Os principais clientes da gestão financeira são:
 - O Conselho e a Diretoria da organização;
 - Os contribuintes e/ou doadores: pessoas físicas, fundações e empresas (públicas ou privadas);
 - Os órgãos reguladores governamentais (Receita Federal, Ministério da Previdência Social, Secretarias Municipais e outros);

- Eventuais credores;
- Outros a exemplo dos beneficiários e colaboradores (remunerados ou voluntários) da organização.

Sistema de gestão digital (ERP)

ERP (*Enterprise Resource Planning* ou Planejamento dos Recursos Empresariais), é a sigla em inglês para um sistema de gestão informatizado. Um sistema de gestão integrado, responsável por cuidar de todas as atividades diárias de uma organização, do administrativo às atividades operacionais e de atendimento.

Ainda que não tenha fins lucrativos, uma OSC necessita de processos eficientes para gerir os voluntários, funcionários, ações realizadas, recursos captados, prestação de contas, pagar impostos e encargos e tantas outras tarefas que precisam ser cumpridas. Um sistema ERP irá contribuir para: haver mais tempo para focar nas ações sociais; gerenciar a prestação de contas de forma mais segura e simples; assegurar uma boa gestão de pessoas; facilitar uma gestão financeira eficiente e diminuir erros nos processos.

Com o sistema (ERP) de gestão integrada adequado, as organizações sem fins lucrativos podem parar de perder tempo no gerenciamento de dados e se concentrar mais em seus colaboradores e outros recursos valiosos na condução de sua missão. Embora o termo ERP seja abrangente, organizações sem fins lucrativos de todos os tamanhos podem tirar proveito de um sistema gerencial projetado para acomodar os seus requisitos específicos de gestão.

Toda OSC precisa de colaboradores, fontes de dados e um sistema financeiro para executar a operação e cumprir a missão. Por exemplo, a missão de uma organização pode se traduzir em fornecer serviços para uma comunidade. Para poder entregar seus serviços, no mínimo, suas fontes de

financiamento e de receita precisam ser rastreadas e relatadas com alocações precisas, garantindo que todos os gastos sejam controlados pelo acompanhamento do orçamento planejado em relação ao desembolso real. Como outro exemplo, para a captação de recursos frente a doadores individuais há a necessidade de rastrear associados e as respectivas cobranças de mensalidades, bem como um sistema de relacionamento capaz de fornecer os recursos de gerenciamento e marketing, mas que também vincule a receita gerada de volta ao registro contábil.

Essas necessidades podem ser atendidas de forma eficiente com a implantação de um sistema de gerenciamento abrangente. O objetivo do ERP é substituir o máximo possível de produtos e locais de armazenamentos de dados distintos, ao mesmo tempo em que fornece um sistema central de registro para que todos os dados financeiros sejam capturados na sua origem e por meio de integrações inteligentes.

A falta de fins lucrativos não significa que uma OSC possa se dar ao luxo de ser menos focada em suas finanças. Na verdade, com recursos escassos, a eficiência na alocação torna-se ainda mais importante. A alocação de fundos e, subsequentemente, informações sobre despesas operacionais, salários e financiamento de projetos de curto e longo prazo, todos requerem relatórios complexos. A carga de trabalho manual para produzir esses relatórios é frequentemente muito alta, o que consome tempo e recursos significativos. O retorno sobre o investimento do sistema de gestão (ERP) para organizações sem fins lucrativos também gira em torno da entrega de relatórios precisos e facilmente gerados. Isso libera um tempo administrativo substancial que pode ser alocado de forma mais produtiva em outro lugar.

Os sistemas ERP podem fornecer economias de custos tangíveis e intangíveis que ajudam cada real gasto a ir mais longe para a missão da organização

sem fins lucrativos. Os fundos são gerenciados facilmente para garantir que a organização esteja aderindo às diretrizes de uso de cada fundo. Enquanto rastreia vários fundos diferentes para vários projetos ou contratos, reduz o erro humano e a intervenção no gerenciamento de dados. Com um recurso de gerenciamento de doações, a produtividade e a economia de tempo aumentarão a ponto de a OSC poder contratar um captador de recursos ou elaborador de projetos para captação, o que por sua vez aumenta a chance de receber mais financiamento no futuro.

Para ter um sistema que realmente promova tudo isso para a sua OSC, gerando os resultados positivos esperados, é preciso contar com um sistema adequado. E, para isso, é preciso analisar as necessidades da sua ONG, as funcionalidades do ERP, as necessidades de infraestrutura tecnológica, o seu custo-benefício e demais detalhes que são importantes para fazer uma escolha que irá refletir em resultados positivos. Sendo assim, chegar na melhor escolha demanda tempo, análise e estudo para encontrar o que realmente vai agregar de forma positiva no dia a dia da sua organização, facilitando sua rotina como gestor.

Os demonstrativos ou relatórios financeiros

Do ponto de vista fiscal, a legislação em vigor obriga a elaboração das tradicionais peças contábeis: balanço, demonstrativo de resultados e fluxo de caixa, entre outras, todas acompanhadas das devidas notas explicativas para sua melhor compreensão. Do ponto de vista gerencial, a gestão financeira deve preparar todos os demonstrativos necessários para a tomada de decisões. Assim, por uma questão de racionalidade administrativa, é desejável que se adequa a contabilidade fiscal à gerencial, de maneira a se evitar a duplicação de esforços.

A seguir serão apresentados os três principais demonstrativos financeiros (o balanço patrimonial, o

demonstrativo de resultados e o fluxo de caixa) bem como alguns exemplos para facilitar a compreensão de sua utilidade no dia a dia das OSCs.

O balanço patrimonial

O **balanço patrimonial** é uma fotografia das características financeiras de uma OSC. Como uma fotografia, ele retrata um momento específico, um ponto na linha do tempo das finanças da organização. O balanço fornece uma medida do estoque dos bens e provê dados sobre duas características financeiras da organização: solvência e liquidez. Solvência diz respeito à capacidade de cumprir suas obrigações financeiras no longo prazo. A liquidez diz respeito à capacidade de gerar caixa (dinheiro) para cobrir suas obrigações financeiras de curto prazo, conforme elas venham a ocorrer, ou para cobrir despesas inesperadas.

A estrutura de um balanço é tradicionalmente dividida em: ativo, passivo e patrimônio líquido (ou patrimônio social). Ativos são todos os bens sob a posse da organização somados daqueles bens em mãos de terceiros sobre os quais a organização tem direito. Exemplos típicos de ativo são: saldos em contas bancárias, prédios, terrenos e construções, veículos, contas a receber e estoques de materiais. Todo bem em posse da organização possui alguém que detém o direito sobre ele, em função de onde vieram os recursos para sua aquisição. O passivo e o patrimônio social, de uma certa forma, listam quem tem o direito sobre os bens da organização. Se os bens são de direito de terceiros, são chamados passivo, se são de direito da própria organização são chamados patrimônio líquido ou patrimônio social. Daí a equação contábil fundamental: o total de ativos deve ser igual à soma do total do passivo com o patrimônio social. Exemplos de itens do passivo de uma OSC são as contas a pagar, os impostos e contribuições a recolher, os salários e provisões

trabalhistas já apuradas mas ainda não pagas e as dívidas de longo prazo.

Os ativos são subdivididos em duas categorias principais, os de curto prazo (ativos correntes ou circulantes) e os de longo prazo (ativos permanentes). O passivo (valor dos bens da organização cujo direito cabe a terceiros) é subdividido em passivo corrente e passivo permanente. Da diferença entre o valor do ativo e o valor do passivo surge o valor do patrimônio social.

Um exemplo bem simples – parte I

Para efeitos de ilustração, vamos imaginar que no segundo semestre de um determinado ano, o qual será chamado de Ano Zero (00), um grupo de pessoas de um município do interior do Estado de São Paulo estava muito preocupado com a situação das crianças de 7 a 14 anos de sua cidade. Um problema central na cidade era que as crianças estudavam meio período na escola pública e passavam o outro período nas ruas, pois suas mães trabalhavam. Assim, decidiu-se pela criação de uma organização social à qual foi dado o nome de Associação da Criança. O principal serviço a ser prestado por essa organização seriam atividades de fortalecimento ao desenvolvimento das crianças em contraturno ao período escolar. Após uma boa mobilização, foi obtida a doação de um prédio para o seu funcionamento, bem como de alguns equipamentos, móveis e até de um veículo. Já era quase final do ano e contratou-se com a Prefeitura o repasse de verbas necessárias para o pagamento de pessoal e respectivos encargos trabalhistas. Além disso, foram levantados R\$ 7.500,00 em doações em dinheiro, dos quais R\$ 500,00 foram pagos adiantados para alguns retoques a serem feitos nas instalações. Outros serviços de manutenção foram efetuados, no valor de R\$ 345,00, mas estes só seriam pagos em janeiro. O Quadro 1 apresenta o balanço patrimonial da Associação da Criança em 31/12/00 ⁵.

⁵ Números fictícios

Item/Ano	31/12/00
Ativo	71.800,00
Corrente	7.500,00
Disponível	7.000,00
Aplicações de curto prazo	-
Promessas de doações	-
Contas a receber	-
Pagamento antecipado de despesas	500,00
Permanente	64.300,00
Móveis e utensílios	6.000,00
Equipamentos	5.800,00
Veículos	7.500,00
Imóveis	45.000,00
Passivo + Patrimônio	71.800,00
Corrente	345,00
Contas a pagar	345,00
Impostos e contribuições a recolher	-
Auditoria	-
Trabalhistas	-
Salários	-
Provisões trabalhistas	-
Permanente	-
Empréstimos a pagar	-
Patrimônio Social	71.455,00

Quadro 1: Demonstração da posição financeira (balanço).

Como pode ser observado, o ativo corrente

correspondia a R\$ 7.000,00 (R\$ 7.500,00 recebidos por doações em dinheiro menos R\$ 500,00 pagos antecipadamente para reformas). O ativo

permanente era de R\$ 64.300,00, o que correspondia à soma de móveis e utensílios, equipamentos, veículos e imóvel. Do lado do passivo, havia apenas uma conta a pagar de R\$ 345,00, sendo o restante, R\$ 71.455,00, correspondente ao patrimônio social da organização.

Fluxo de caixa

O controle financeiro efetivo de qualquer OSC depende de um acompanhamento detalhado das entradas e saídas de dinheiro da organização. Sabendo da quase crônica situação de falta de dinheiro nas organizações sociais, é inimaginável que um gestor financeiro não prepare nem acompanhe o fluxo de caixa ou a demonstração de origens e aplicações de caixa. Essa demonstração apresenta todas as transações de caixa (caixa aqui significa dinheiro que efetivamente é desembolsado ou recebido) que afetam a organização durante um determinado período como um mês, trimestre, semestre ou ano. Provavelmente nenhuma demonstração financeira é tão importante para o controle financeiro quanto o fluxo de caixa. O fluxo de caixa provê mecanismos para um contínuo monitoramento do desempenho das atividades. Quando propriamente elaborado ele também funciona como um sistema de alerta que antecipa eventuais dificuldades ou desvios dos caminhos planejados para se atingir os objetivos da organização.

A melhor imagem para o funcionamento do fluxo de caixa de uma organização é a imagem da caixa d'água de uma residência. Toda caixa d'água possui uma entrada de água, geralmente da empresa estatal fornecedora, e várias saídas (as várias torneiras). A água entra, vai para a caixa e aí é utilizada nas diversas torneiras da casa. Se falta água da rua, o reservatório da caixa d'água abastece a residência enquanto a água não volta. Se, durante uma interrupção de fornecimento, o uso de água for maior que o volume da caixa, fica-

se sem água. Se se sabe com antecedência que a água vai faltar, economiza-se para que ela não acabe. A própria análise das torneiras das casas é uma imagem interessante. Uma boa torneira aberta com facilidade e fecha também com facilidade. Mas existem torneiras duras de abrir, existem torneiras duras de fechar, existem até aquelas torneiras espanadas, que não fecham nunca. Pior mesmo é quando existem vazamentos, aí joga-se fora esse precioso e escasso recurso natural.

Como é que anda o caixa da sua organização? Como são suas torneiras? Quantos são os seus fornecedores? Como eles são?

Gerir as receitas e as despesas de uma iniciativa significa continuamente tornar-se consciente da qualidade e da quantidade de dinheiro entrando e saindo da organização, fazendo ajustes para atingir o balanço adequado para cada situação específica. É neste espaço de consciência que uma organização pode criar, que as escolhas podem ser feitas e que as prioridades podem ser estabelecidas. Entre receitas e despesas encontra-se a possibilidade de a liberdade humana falar por si mesma.

Um fluxo de caixa tradicionalmente apresenta as fontes e usos de caixa ao longo do tempo.

As principais fontes de caixa normalmente são subdivididas em:

- Caixa inicial;
- Receitas dos serviços prestados;
- Doações ou contratos governamentais;
- Doações de pessoas físicas ou jurídicas;
- Receitas financeiras;
- Vendas de bens de capital;
- Receitas de aplicações financeiras;
- Novos empréstimos;
- Os usos de caixa geralmente são:
- Despesas operacionais (salários e encargos,

alimentos, medicamentos, materiais didático-pedagógicos, manutenção de equipamentos e construções etc.);

- Compras de bens de capital;
- Pagamentos de juros e principal de empréstimos;
- Caixa final.

Um exemplo bem simples – parte II

Em dezembro do ano 00, a Associação possuía o balanço mostrado no Quadro 1. O grupo estava bastante motivado para iniciar os trabalhos, mas surgiu uma dúvida quase paralisante: será que conseguiriam atender as 100 crianças com qualidade e ainda pagar todas as contas? Como esta dúvida deixou a todos bastante preocupados, um membro da Diretoria sugeriu que fizessem um orçamento (uma previsão) de todo o dinheiro que entraria e todo o dinheiro que sairia da organização durante o ano 01. Baseado nisso tomariam as suas decisões.

Como a principal despesa seria a folha de pagamentos, essa informação foi organizada no Quadro 2, abaixo. Para o cálculo do Quadro 2 foram considerados encargos sociais da ordem de 50%, mas assumiu-se que em dezembro seria desembolsado o dobro da folha (incluindo os encargos). Além disso, foi calculado que, em média, durante os dias letivos do ano, haveria necessidade de se fornecer 105 refeições diárias (100 para as crianças e 5 para alguns funcionários e professores). Uma nutricionista da cozinha-piloto da Prefeitura foi consultada e, após alguns cálculos, concluiu-se que o custo unitário da refeição (incluindo os alimentos e os demais materiais para o seu preparo) seria de aproximadamente R\$ 1,50. No Quadro 3 esta informação foi compilada, baseada no número de dias letivos de cada mês. Outros critérios foram adotados para a construção do fluxo de caixa, por exemplo, despesas de R\$ 300,00/mês com materiais de limpeza e R\$ 250,00/mês de contas e tarifas públicas (telefone, água, luz e outras).

	Salário-base	Dedicação	Salário-bruto	Encargos (50%)
Professores			2.550,00	1.275,00
Educação Física	500,00	50%	250,00	125,00
Professor 1	450,00	100%	450,00	225,00
Professor 2	450,00	100%	450,00	225,00
Professor 3	450,00	100%	450,00	225,00
Canto	450,00	50%	225,00	112,50
Educação Artística	450,00	50%	225,00	112,50
Coordenador	500,00	100%	500,00	250,00
Outros			800,00	400,00

Continua

Merendeira	250,00	100%	250,00	125,00
Servente 1	200,00	100%	200,00	125,00
Servente 2	200,00	50%	100,00	50,00
Assistente Social	500,00	50%	250,00	100,00
Total geral			3.350,00	1.675,00

Quadro 2: Estimativa da folha mensal de pagamento para o ano 01.

Mês	Dias letivos/mês	Nº de refeições/dia	Custo unitário da refeição (R\$)	Custo mensal (R\$)
Janeiro	0	105	1,50	-
Fevereiro	13	105	1,50	2.047,50
Março	22	105	1,50	3.465,00
Abril	22	105	1,50	3.465,00
Maió	22	105	1,50	3.465,00
Junho	22	105	1,50	3.465,00
Julho	11	105	1,50	1.732,50
Agosto	22	105	1,50	3.465,00
Setembro	22	105	1,50	3.465,00
Outubro	22	105	1,50	3.465,00
Novembro	22	105	1,50	3.465,00
Dezembro	12	105	1,50	1.890,00
Total anual	212	1.260	18,00	33.390,00

Quadro 3: Estimativa do gasto mensal com alimentação para o ano 01.

Do lado das receitas, a prefeitura havia assumido o compromisso de repassar as verbas para pagamentos de salários e encargos sociais. Por sondagens na região e alguns outros estudos, estimou-se que seria possível a captação de R\$ 2.000,00/mês com pessoas jurídicas, já a partir de janeiro, além de R\$ 3.000,00 que seriam especialmente doados em janeiro por uma empresa para a compra de um computador. Com pessoas físicas estimou-se a captação de R\$ 800,00/mês, a partir de fevereiro. Além disso, seriam realizadas duas promoções (um jantar dançante e um bazar de artesanato) em datas já tradicionais da região. Com estas promoções esperava-se a geração de R\$ 2.500,00 de receita e despesas de R\$ 300,00 em cada uma.

Como qualquer fluxo de caixa, os Quadros 4A e 4B mostram, nas colunas, os períodos de tempo (meses do ano neste caso) e, nas linhas os diferentes itens de entradas e saídas de dinheiro (caixa). As últimas duas colunas resumizam os valores totais das fontes (entradas) e usos (saídas) de caixa. A linha denominada Superávit (Déficit) apresenta os valores líquidos de cada mês (entradas menos saídas). A parte intitulada Transação de Caixa apresenta alguns dados complementares. A penúltima linha (Caixa Final) apresenta os valores acumulados mês a mês, ou seja, mede o déficit ou superávit acumulado a cada mês. Finalmente, nota-se que o total de fontes de recursos deve ser sempre igual ao total de usos dos recursos.

Item/Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul
Entradas de dinheiro	5.000,00	7.825,00	10.325,00	7.825,00	7.825,00	7.825,00	7.825,00
Prefeitura	-	5.025,00	5.025,00	5.025,00	5.025,00	5.025,00	5.025,00
Pessoa Jurídica	5.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Pessoa Física	-	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Promoções	-	-	2.500,00	-	-	-	-
Vendas de móveis e utensílios	-	-	-	-	-	-	-
Vendas de equipamentos	-	-	-	-	-	-	-
Resultados aplicações financeiras	-	-	-	-	-	-	-
Outras	-	-	-	-	-	-	-
Saídas de dinheiro	895,00	12.372,50	9.340,00	9.540,00	9.440,00	9.040,00	7.307,50
Salários	-	3.350,00	3.350,00	3.350,00	3.350,00	3.350,00	3.350,00
Encargos Sociais	-	1.675,00	1.675,00	1.675,00	1.675,00	1.675,00	1.675,00
Alimentação	-	2.047,50	3.465,00	3.465,00	3.465,00	3.465,00	1.732,50
Limpeza e manutenção	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Material pedagógico	-	1.500,00	-	500,00	400,00	-	-
Contas públicas	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Trasnposte	-	-	-	-	-	-	-
Reparos e reformas	345,00	250,00	-	-	-	-	-
Compras de móveis e utensílios	-	-	-	-	-	-	-
Compas de equipamentos	-	3.000,00	-	-	-	-	-
Outras	-	-	300,00	-	-	-	-
Superávit/(Déficit)	4.105,00	(4.574,50)	985,00	(1.715,00)	(1.615,00)	(1.215,00)	517,50

Continua

Transição de caixa							
Caixa inicial	7.000,00	11.105,00	6.557,50	7.542,50	5.827,50	4.212,50	2.997,50
Superávit (Déficit)	4.105,00	(4.547,50)	985,00	(1.715,00)	(1.615,00)	(1.215,00)	517,50
Amortização de empréstimos	-	-	-	-	-	-	-
Parcelas de novos empréstimos	-	-	-	-	-	-	-
Caixa final	11.105,00	6.557,50	7.542,50	5.827,50	4.212,50	2.997,50	3.515,00
Total							

Quadro 4A: Orçamento de fluxo de caixa anual – ano 01.

Item\Mês	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Fontes	Usos
Entradas de dinheiro	7.825,00	10.325,00	8.075,00	8.075,00	12.850,00	101.600,00	xxx
Prefeitura	5.025,00	5.025,00	5.025,00	5.025,00	10.050,00	60.300,00	xxx
Pessoa Jurídica	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	27.000,00	xxx
Pessoa Física	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	8.800,00	xxx
Promoções	-	2.500,00	-	-	-	5.000,00	xxx
Vendas de móveis e utensílios	-	-	-	-	-	-	xxx
Vendas de equipamentos	-	-	-	-	-	-	xxx
Resultados aplicações financeiras	-	-	-	-	-	-	-
Outras	-	-	250,00	250,00	-	500,00	xxx
Saídas de dinheiro	10.140,00	9.040,00	9.840,00	9.040,00	12.490,00	xxx	108.485,00
Salários	3.350,00	3.350,00	3.350,00	3.350,00	6.700,00	xxx	40.200,00
Encargos Sociais	1.675,00	1.675,00	1.675,00	1.675,00	3.350,00	xxx	20.100,00
Alimentação	3.465,00	3.465,00	3.465,00	3.465,00	1.890,00	xxx	33.390,00
Limpeza e manutenção	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	xxx	3.600,00
Material pedagógico	800,00	-	800,00	-	-	xxx	4.000,00
Contas públicas	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	xxx	3.000,00
Trasnposte	-	-	-	-	-	xxx	-
Reparos e reformas	-	-	-	-	-	xxx	596,00
Compras de móveis e utensílios	-	-	-	-	-	xxx	-
Compas de equipamentos	-	-	-	-	-	xxx	3.000,00
Outras	300,00	-	-	-	-	xxx	600,00
Superávit/(Déficit)	(2.315,00)	1.285,00	(1.765,00)	(965,00)	360,00	xxx	xxx
Transição de caixa							

Continua

Caixa inicial	3.515,00	1.200,00	2.485,00	720,00	(245,00)	7.000,00	xxx
Superávit (Déficit)	(2.315,00)	1.285,00	(1.765,00)	(965,00)	360,00	xxx	xxx
Amortização de empréstimos	-	-	-	-	-	xxx	-
Parcelas de novos empréstimos	-	-	-	-	-	-	xxx
Caixa final	1.200,00	2.485,00	720,00	(245,00)	115,00	xxx	115,00
Total						108.600,00	108.600,00

Quadro 4B: Orçamento de fluxo de Caixa Anual – Ano 01.

Algumas perguntas para reflexão: a organização conseguirá sobreviver? O que vai acontecer ao longo dos meses? O que diz a diferença entre o caixa inicial em janeiro e o caixa final em dezembro? Como interpretar os valores de déficit e superávit? Como interpretar os valores do caixa final a cada mês? Em que meses será necessária alguma negociação com os fornecedores por não existir dinheiro para pagar todas as contas?

Uma análise sempre interessante de se fazer é a análise vertical dos dados do fluxo de caixa. Trata-se de uma análise da composição percentual das entradas e saídas de caixa. O Quadro 5 indica que 59,35% das entradas

de caixa são provenientes da Prefeitura, 26,57% de pessoas jurídicas, 8,66% de pessoas físicas e apenas 4,92% de promoções. Do lado das despesas, mais de 50% do total corresponde a encargos e salários e 30,78% à alimentação.

Para a Associação da Criança, qual seria o impacto de um rompimento com a Prefeitura? O que o Quadro 5 pode dizer sobre onde deveriam ser concentrados os esforços de captação de novos recursos? Se fosse necessário economizar nas despesas, qual possibilidade deveria ser analisada primeiro? Por quê? Qual o impacto nas despesas totais se as despesas com materiais pedagógicos fossem reduzidas em 50%? O que isto significa?

Itens	Totais	Participação %
Entradas de dinheiro	101.600,00	100%
Prefeitura	60.300,00	59,35%
Doações Pessoa Jurídica	27.000,00	26,57%
Doações Pessoa Física	8.800,00	8,66%
Promoções	5.000,00	4,92%
Vendas de móveis e utensílios	-	0,00%
Vendas de equipamentos	-	-
Resultados aplicações financeiras	-	0,00%
Outras	500,00	0,49%

Continua

Saídas de dinheiro	108.485,00	100%
Salários	40.200,00	37,78%
Encargos Sociais	20.100,00	18,53%
Alimentação	33.390,00	30,78%
Limpeza e manutenção	3.600,00	3,32%
Material pedagógico	4.000,00	3,69%
Contas Públicas	3.000,00	2,77%
Transporte	-	0,00%
Reparos e reformas	595,00	0,55%
Compras de móveis e utensílios	-	0,00%
Compras de equipamentos	3.000,00	2,77%
Outras	600,00	0,55%

Quadro 5: Análise vertical do orçamento de entradas e saídas de caixa – Ano 01.

A demonstração de superávit ou déficit das atividades (demonstração de resultados)

Para qualquer organização ou empresa com fins de lucro é essencial a análise dos resultados de um dado exercício. A demonstração de resultados (ou demonstração de lucros e perdas) tem como objetivo medir o fluxo líquido das receitas em um dado período (normalmente um ano). Para organizações sem fins de lucro não faz sentido falar em lucro ou prejuízo, assim adota-se o nome de demonstração de resultados ou demonstração de superávit ou déficit das atividades (não confundir com o déficit e superávit de caixa do fluxo de caixa; os nomes são parecidos, mas o significado é bem diferente, uma vez que itens não caixa – que não aparecem no fluxo de caixa, a exemplo de depreciação de veículos e instalações e as mudanças em itens de estoque – são

levados em conta no demonstrativo de resultados; além disso, as aquisições de bens de capital recebem tratamento diferenciado em um e noutro caso). Este demonstrativo apresenta resumidamente as receitas e despesas para um determinado período, geralmente um ano, bem como a conciliação do patrimônio social no início e fim do período. Se o balanço é uma medida do estoque de bens da organização em um determinado ponto no tempo, a demonstração de resultados é uma medida do fluxo de receitas e custos para um certo período, sendo, portanto, uma ferramenta gerencial de vital importância para todos aqueles que se preocupam em sair da eterna situação de déficit.

Um exemplo bem simples – parte III

A Associação da Criança, analisando seu fluxo de caixa, pode perceber que em vários meses não teria dinheiro para pagar suas contas, mas que, no frígir dos ovos, parecia que seria possível

realizar um trabalho de qualidade e ainda manter um bom nome no comércio local. Mesmo assim, queriam estar certos de terem analisado a situação de forma bem completa, antes de decidirem iniciar as atividades. Decidiram, então, construir o demonstrativo de resultado das atividades que é apresentado no Quadro 6. Para tal, baseou-se no balanço do Ano 00 e nas informações do fluxo de caixa. Além disso, sabiam que contavam com uma voluntária da Diretoria em tempo integral, cujo salário no mercado seria de R\$ 600,00/mês. Esta voluntária dedicaria 50% do seu tempo para

a gestão da organização e 50% para a captação de recursos. A coordenadora contratada usaria 20% de seu tempo na captação de recursos e 80% na administração da organização. Finalmente, estimaram que a depreciação do ativo permanente seria de 10% ao ano, exceto para o imóvel, para o qual consideraram uma depreciação de 5% ao ano. Além de ter certeza sobre a viabilidade da organização, gostariam de usar este demonstrativo como veículo de prestação de contas aos atuais contribuintes e para motivar novos parceiros para o grupo.

Receitas	105.500,00
Prefeitura	60.300,00
Doações Pessoa Jurídica	27.000,00
Doações Pessoa Física	8.800,00
Promoções	5.500,00
Trabalho Voluntário	3.900,00
Despesas	109.385,00
Atendimento às crianças	97.010,00
Salários	36.950,00
Encargos Sociais	18.475,00
Alimentação	33.390,00
Limpeza e manutenção	3.600,00
Material pedagógico	4.000,00
Reparos e reformas	595,00
Outras	-
Serviço de apoio	12.375,00
Administração geral	7.200,00

Continua

Salários	2.600,00
Encargos	325,00
Trabalho Voluntário	300,00
Contas públicas	3.000,00
Captação de recursos	5.175,00
Salários	650,00
Encargos	325,00
Trabalho Voluntário	3.600,00
Materiais	600,00
Resultado Bruto	3.885,00
Ajustes por mudanças em inventários	155,00
Materiais (final - inicial)	-
Pagamentos antecipados (final - inicial)	(500,00)
Contas a receber (final - inicial)	-
Contas a pagar (final - inicial)	345,00
Ajustes no estoque de capitais	
(final + vendas - inicial - compras)	(4.180,00)
Móveis e utensílios	(600,00)
Equipamentos	(580,00)
Veículos	(750,00)
Imóveis	(2.250,00)
Sobra (Déficit)	(8.220,00)
Ativos líquidos no início do ano	71.455,00
Ativos líquidos no final do ano	63.235,00

Quadro 6: Demonstrativo de Atividades - Previsão para o Ano 01.

Finalmente, de posse da demonstração de resultados, a equipe elaborou a projeção do

balanço patrimonial para o final do Ano 01.

Item/Ano	31/12/Ano01	31/12/Ano01
Ativo	63.235,00	71.800,00
Corrente	115,00	7.500,00
Disponível	7.000,00	7.000,00
Aplicações de curto prazo	-	-
Promessas de doações	-	-
Contas a receber	-	-
Pagamento antecipado de despesas	-	500,00
Permanente	63.120,00	64.300,00
Móveis e utensílios	5.400,00	6.000,00
Equipamentos	8.220,00	5.800,00
Veículos	6.750,00	7.500,00
Imóveis	42.750,00	45.000,00
Passivo + Patrimônio	63.235,00	71.800,00
Passivo	345,00	345,00
Corrente	345,00	345,00
Contas a pagar	345,00	345,00
Impostos e contribuições a recolher		
Auditoria	-	-
Trabalhistas	-	-
Salários	-	-
Provisões trabalhistas	-	-
Permanente	-	-
Empréstimos a pagar	-	-
Patrimônio Social	63.265,00	71.455,00

Quadro 7: Demonstração da Posição Financeira (Balanço): previsão para o Ano 01 e realizado no Ano 00.

Comparando-se as mudanças ocorridas de um ano para outro, quais as diferenças que ocorreram? Por que ocorreram? O que isso significa para a Associação da Criança?

Outros demonstrativos financeiros

Dependendo das necessidades de cada OSC, inúmeros outros demonstrativos podem ser construídos. Exemplos podem ser os demonstrativos de custos de atividades específicas, demonstrativos de fundos de doações por natureza de doação, movimentação das contas de ativo permanente, custos por setor da organização, contas a receber, contas a pagar, promessas de doações, livro de transações diárias e assim por diante. O importante para qualquer gestor financeiro é definir quais as decisões a serem tomadas e quais são as informações prioritárias para a tomada de decisão. A estruturação de cada demonstrativo deverá ser tal que facilite justamente esta tomada de decisão.

Uma observação que cabe neste ponto é que demonstrativos são construídos a partir de dados já ocorridos ou de projeções feitas pela organização. Se construídos a partir dos dados passados, já acontecidos, diz-se que é um demonstrativo real ou observado. Se construído baseado em projeções futuras, diz-se que é um demonstrativo previsto ou orçado. Todo dado tem seu custo de aquisição, assim, o grau de detalhamento e de precisão dos demonstrativos dependerá muito do custo e do trabalho que se quer investir neste processo. Aqui também vale a regra de ouro do bom senso econômico, qual seja, investir em dados apenas até o ponto em que os benefícios sejam iguais ou maiores que os custos da própria coleta e armazenamento destes dados.

Finalmente, vale uma dica. Demonstrativos muito complexos e cheios de números dificilmente são lidos e compreendidos. Muitas vezes a arte está em agrupar as informações relevantes de forma

simples e objetiva, de maneira que a Diretoria ou o Conselho possam entendê-las e utilizá-las como orientação para suas decisões.

Indicadores financeiros

A partir dos demonstrativos financeiros pode-se construir alguns índices ou coeficientes para a avaliação da situação financeira da organização. A seguir, alguns exemplos são apresentados:

Do balanço

Tendo-se como base o balanço, pode-se inferir sobre a solvência e a liquidez da organização. Solvência diz respeito à capacidade da empresa em cumprir com seus compromissos de longo prazo, assim, o coeficiente de solvência (ou solvência relativa) é medido pela razão entre o total do passivo (passivo corrente mais passivo permanente) e o ativo total. A liquidez diz respeito à capacidade da empresa em cumprir com as exigências de curto prazo. Deste modo, a liquidez relativa é medida pela razão entre ativo corrente e passivo corrente. Para o caso da Associação da Criança, balanço de 31/12/Ano 00, temos:

$$\text{Solvência relativa} = \frac{\text{passivo total}}{\text{ativo total}} = \frac{345}{71.800} = 0,0048 \approx 0,005$$

$$\text{Liquidez relativa} = \frac{\text{ativo corrente}}{\text{passivo corrente}} = \frac{7.500}{345} = 21,74$$

A solvência relativa (solvência absoluta é o próprio valor do patrimônio social) de 0,005 diz que a Associação, pelo balanço do Ano 00, possuía R\$ 0,05 de dívida por cada R\$ 1,00 de ativo. Ou seja, esta organização estava muito bem em termos de solvência. Para a liquidez, o valor de 21,74 diz que para cada R\$ 1,00 de dívida no curto prazo a organização possui R\$ 21,74 disponíveis para pagamento, ou seja, também não existiam problemas.

Da demonstração de resultados

Há alguns anos, por ocasião de uma chacina de crianças e adolescentes no Rio de Janeiro, a imprensa promoveu toda uma discussão ao redor do tema. Entre outros questionamentos, perguntava-se por que essas coisas ainda aconteciam se as fundações e outros organismos doadores investiam tanto nas Organizações da Sociedade Civil que atendiam a esse público. Os indicadores da demonstração de resultados podem ajudar a mostrar onde a organização tem usado o dinheiro que arrecada, colaborando para a transparência financeira. Alguns exemplos de indicadores relacionados à demonstração de atividades são mostrados a seguir.

$$\frac{\text{Despesas com atendimento}}{\text{Total de receitas}} = \frac{97.010}{105.500} \approx 0,92$$
$$\frac{\text{Despesas com administração}}{\text{Total de receitas}} = \frac{7.200}{105.500} \approx 0,07$$
$$\frac{\text{Despesas com captação}}{\text{Total de receitas}} = \frac{5.175}{105.500} \approx 0,05$$

Por esses indicadores nota-se que para cada R\$ 1,00 arrecadado, R\$ 0,92 são utilizados com o serviço de atendimento às crianças, R\$ 0,07 gastos com a administração geral da organização e aproximadamente R\$ 0,05 são gastos com a captação de recursos. Embora ainda não existam padrões pré-definidos para comparação (benchmarks), alguns sugerem cuidado se as despesas com atendimento ficam abaixo dos 50% da receita, ou se as despesas com administração ficam acima de 35% da receita, ou ainda se as despesas com captação de recursos ficam acima de 15% das receitas totais. De maneira similar ao balanço, comparações entre diferentes anos são bastante úteis na análise da demonstração de atividades: existem diferenças de um ano para o outro? Por que elas ocorreram?

Do fluxo de caixa

Ao examinar o fluxo de caixa, é pertinente uma boa comparação entre os fluxos de anos consecutivos, tentando-se avaliar as diferenças ocorridas e as razões para isso. Outra comparação interessante pode ser feita entre os valores previstos nos orçamentos de fluxo de caixa e os valores efetivamente realizados. Finalmente, a análise vertical mostrada no Quadro 5 também é sempre útil.

Manutenção dos registros contábeis

Os dois métodos mais comuns de manutenção de registros contábeis são o regime de caixa e o regime de competência (ou de exercício). O regime de caixa reflete apenas os recebimentos e desembolsos de dinheiro, isto é, registra-se uma transação somente quando o dinheiro (em moeda ou cheque) muda de mãos. No regime de competência, por outro lado, as transações são registradas no momento em que ocorrem. Por exemplo: trinta quilos de carne são comprados e recebidos do açougue em 20 de maio, mas o pagamento é efetuado em 10 de junho. Na contabilidade feita pelo regime de caixa, a compra só seria registrada como despesa em 10 de junho, e esse seria o único lançamento contábil efetuado. No regime de exercício, essa despesa seria lançada em 20 de maio e, além disso, seria lançado um passivo (conta a pagar). Em 10 de junho, ao ser paga a conta e lançada a saída de caixa para este fim, a conta a pagar seria eliminada.

Uma importante razão para o uso do regime de competência é casar receitas com despesas de uma forma apropriada, dentro do mesmo período de tempo. Outra vantagem é que os montantes devidos pela ou para a organização estão sempre registrados. O sistema de caixa não representa a posição financeira integral da organização de uma forma precisa. Os demonstrativos financeiros podem ser preparados quer no regime de caixa, quer no de exercício; contudo, para estar em conformidade com os

princípios fundamentais da contabilidade (frase muito difundida entre os contadores), uma organização deve preparar seus demonstrativos financeiros pelo regime de exercício. Um sistema contábil exclusivamente feito no regime de caixa descaracteriza a própria contabilidade e é quase equivalente a mantermos apenas o livro de caixa na organização.

Entretanto, para inúmeras situações o regime de competência só pode ser aplicado após uma análise mais detalhada de cada caso. Alguns critérios para as despesas são:

Para custos, despesas, obrigações e riscos deve-se utilizar os mesmos critérios da contabilidade empresarial, ou seja, cada custo e despesa deve ser apropriado no momento de sua ocorrência e não em decorrência do seu reflexo no caixa da organização.

Assim, por este critério, provisionam-se os salários e encargos, o 13º salário, as férias, os créditos incobráveis, as depreciações e as amortizações. Devem também ser apropriados os pagamentos antecipados em função da competência, como os seguros e os aluguéis.

Para o caso das receitas, algumas das principais observações relacionadas às organizações sociais são: serviços prestados a terceiros devem ser registrados na medida em que os serviços são prestados, ou seja, vale o regime de competências. Receitas oriundas de mensalidades e doações ou outras formas de captação de recursos exigem uma análise mais detalhada. Por exemplo, qual organização iria entrar na justiça para cobrar judicialmente um carnê atrasado de algum contribuinte? Mesmo que o contribuinte tenha prometido o pagamento, deveria ser registrado por regime de competência? Não há resposta única, mas um critério pode ser adotado:

Se o compromisso levar a organização a possuir algum direito efetivo ao recebimento, então não

há dúvida que a organização deve contabilizar pelo regime de competência e não em função do recebimento efetivo.

No caso do compromisso assumido não caracterizar nenhum direito (juridicamente falando) da organização e de ser difícil estabelecer-se uma previsão para o percentual dos contribuintes que de fato irão pagar, é preferível adotar-se o regime de caixa para essa receita. Nesse caso, faz-se como na contabilidade de órgãos públicos: despesas por regime de competência e receitas por regime de caixa.

Entretanto, pode ser o caso de se aplicar o regime de caixa para algumas das receitas e o de competência para outras. Por exemplo, se a organização vive de doações de pessoas físicas, poderá contabilizá-las por regime de caixa, mas as receitas financeiras advindas destas doações deverão ser apropriadas por regime de competência.

Controle financeiro

O sistema de controle financeiro é necessário para monitorar o desempenho global da OSC. O propósito do controle financeiro é monitorar a solvência, a liquidez, a capacidade de gerar superávit e a eficiência econômica da OSC, bem como indicar quando o desempenho não é condizente com as expectativas nestas áreas. Como em qualquer outro tipo de controle, o controle financeiro parte das projeções elaboradas durante o processo de planejamento. Assim, sua essência consiste em comparar as projeções dos diversos demonstrativos financeiros com os valores efetivamente realizados.

O componente primário do sistema de controle financeiro é um sistema de registros e de contabilidade que permita à organização comparar (mensalmente, trimestralmente, anualmente etc.) as entradas e saídas de caixa e outros fatos financeiros (a exemplo da evolução dos indicadores financeiros) ocorridos na realidade com aqueles

projetados durante o processo de planejamento. A comparação entre os valores previstos e os de fato ocorridos (juntamente com o monitoramento das mudanças nos estoques e nos bens de capital, como depreciações e outras) é a base para se determinar se os objetivos financeiros da organização estão ou não sendo atingidos.

O controle financeiro da organização une cada uma das partes ou departamentos da OSC em um só sistema. Desse modo, proporciona ao gestor uma visão dos impactos financeiros de uma determinada atividade ou departamento na organização como um todo, bem como no potencial da organização em atingir seus objetivos, metas e missão. Essa informação é importante tanto para o Conselho e a Diretoria da organização como para os responsáveis por cada atividade ou departamento. O controle financeiro também evidencia as áreas ou setores onde a organização está aquém ou além dos objetivos e metas previstos. Isso pode indicar, também, onde vale a pena investir no aperfeiçoamento do sistema de controle atualmente existente. Nota-se que, justamente por trazer à tona muitos dos fenômenos subjacentes ao pobre desempenho de certos setores, muitas vezes os gestores financeiros recebem duras críticas das pessoas que trabalham nestes setores. Isto, por sua vez, evidencia a necessidade de se ter habilidades interpessoais para transformar as críticas e reações quando da constatação da necessidade de se melhorar um certo setor em energia para o processo de mudança. Uma postura de respeito e de busca do desenvolvimento da organização e dos colaboradores é muito mais eficiente no longo prazo do que acusações e outros processos desgastantes.

O controle financeiro pode não ser suficiente para identificar os tipos de correção a serem realizados, mas ele deve indicar com clareza

quais aspectos dos planos de prestação de serviços, finanças, pessoas ou relações com a sociedade são a causa de um desempenho inaceitável, além de sugerir onde uma análise mais detalhada deve ser realizada.

Para finalizar, uma transcrição de Schaefer e Voors (2000):

O dinheiro tem uma conexão direta com o ego humano. Ele nos afeta de maneiras que podem ser intimidadoras, paralisantes, fascinantes, frutíferas. Ele testa a nossa coragem e integridade. Ele precisa servir nossa organização, mas geralmente parece que ele tenta controlá-la. Ele facilita nossa vida organizacional e pessoal, mas pode, se nós permitirmos, ter uma vida própria. Seu potencial em causar malefícios sociais só pode ser superado quando um apoio mútuo consciente existe entre as pessoas. Uma pergunta deve sempre ser feita: nós estamos no controle da nossa organização e das suas finanças ou as finanças estão nos controlando?

Opiniões de quem está com a mão na massa

Entrevistando alguns gestores financeiros de organizações sociais, várias dicas e depoimentos foram coletados. Dicas também não são receitas, mesmo porque elas só se aplicam em contextos bem específicos. Entretanto, assume-se o risco da má interpretação pela eventual utilidade que elas possam vir a ter.

O papel do gestor financeiro

Administrar o dinheiro dos outros é muito mais difícil do que administrar o seu próprio dinheiro. Precisamos prestar contas de tudo, em todos os momentos em que somos solicitados.

Transparência é a atitude necessária ao gestor financeiro. Quem pensa haver desconfiança sobre a sua pessoa, apenas porque foi solicitado a prestar conta de alguma compra ou despesa, não pode

assumir a responsabilidade sobre o dinheiro das OSCs, pois esse é um dinheiro a serviço do bem comum.

Encarar a realidade é sempre duro, mas o gestor financeiro precisa falar o que está acontecendo com todas as letras para conscientizar a Diretoria. Contra fatos não há argumentos: fale, escreva, documente. A Diretoria com o saldo diário na mão já sabe o que tem ou não disponível, quanto tem a cobrir e assim por diante. Isso baixa a bola dos sonhos, chama à realidade, puxa para a terra.

Quanto mais simples o instrumento a ser fornecido à Diretoria melhor, pois os diretores têm muitas outras coisas na cabeça. A função do gestor financeiro é colocar tudo da forma mais clara e simples possível. Falar a verdade sempre, afinal os números não mentem.

A rotina do gestor financeiro

Antes de se analisar qualquer dado precisamos sistematizá-lo. A coleta e sistematização de dados são o grande custo para se manter um eficiente sistema de controle financeiro. Quanto mais detalhista o gestor financeiro, maior é o controle que ele pode exercer. Entretanto, às vezes o detalhe custa bem caro. O setor financeiro precisa ser burocrático, precisa ser documentado para manter a memória, pois sem documentos ou comprovantes perdemos nossa história financeira. Quem libera pagamentos precisa sempre manter os comprovantes para, no futuro, poder mostrar porque essa ou aquela despesa foi autorizada. A burocracia e a documentação são rotinas do nosso trabalho.

A contabilidade é monótona às vezes, pois lida com o passado, o morto, o que já aconteceu. A administração financeira mexe com o futuro, ela é que lida com o “quentinho”. A área financeira e contábil só leva chumbo, só gera despesa, não gera receita. Um bom sistema de gestão integrada ajuda muito, pois economiza nosso tempo na coleta

e organização de dados e aumenta a precisão das informações. É igualmente importante realizar o controle patrimonial desde o início da organização, adotamos um sistema de etiqueta, levantamento físico, depreciação etc.

Orçamentos

Nós sempre fazemos a previsão mensal de despesas. Mais importante do que isso é acompanhar se o previsto está sendo realizado ou não. No caso de diferenças terem acontecido, nos reunimos para saber o que está ocorrendo. A habilidade de se fazer orçamentos, previsões de despesas e receitas é essencial para a gestão. Precisamos exercitar a transformação dos nossos objetivos e metas em valores financeiros.

Nosso sintoma sempre foi estourar os saldos das contas e perder os prazos dos pagamentos. Agora resolvemos isso, pois fazemos um fluxo diário de caixa para a Diretoria, juntamente com todas as contas e compromissos por vencer.

Particularmente para convênios, é preciso criar mecanismos de controle e de provisões para os atendimentos acima dos previstos. Se a organização quer atender acima do contratado, tudo bem, mas precisamos conhecer e assumir as consequências financeiras dessa decisão.

O controle das saídas

Nas organizações sociais, as saídas são sempre líquidas e certas. O problema é que as entradas são incertas. Não existem datas certas para as entradas, só para as saídas.

O controle das saídas é de vital importância. Se um certo departamento diz que vai precisar de R\$ 5.000,00 no próximo mês, após inúmeras solicitações percebiam-se que geralmente ele havia gastado mais. Com muitos departamentos agindo assim, no

final do mês era déficit certo. Controlando as saídas fica mais fácil priorizar as despesas e atender a todos de uma forma mais coerente.

A emissão de cheques, ou qualquer outra forma de autorização de despesas, precisa ser centralizada. Isso evita compras desnecessárias e facilita o controle global da organização. As próprias solicitações de materiais e serviços também deveriam ser centralizadas.

Pagamentos só são autorizados com requisições devidamente assinadas e justificadas. Eles também só são efetuados com cheques. Cada cheque tem uma cópia.

É necessário registrar na contabilidade todas as gratuidades doações de materiais, serviços pro bono e voluntariado.

Cuidados com as compras

Antes de se efetuar qualquer compra ou contratação de serviços de terceiros é bom fazer pelo menos três cotações em lugares diferentes.

O setor assina a requisição de compra, a Diretoria aprova e autoriza a requisição, a Diretoria pede três cotações se o valor for grande, a Diretoria negocia o preço, aprova a compra, recebe a mercadoria e a Nota Fiscal, aí autoriza a emissão de cheques e a contabilidade paga a conta. Não se compra nada sem Nota Fiscal.

Relações com os demais colaboradores

A resistência dos colaboradores às práticas de controle sempre existe.

Muita atenção na hora de definir a forma de contratação dos colaboradores. A contratação via CLT é de longe a mais segura do ponto de vista trabalhista. Todavia, além da tranquilidade, traz uma série de consequências para os custos da organização.

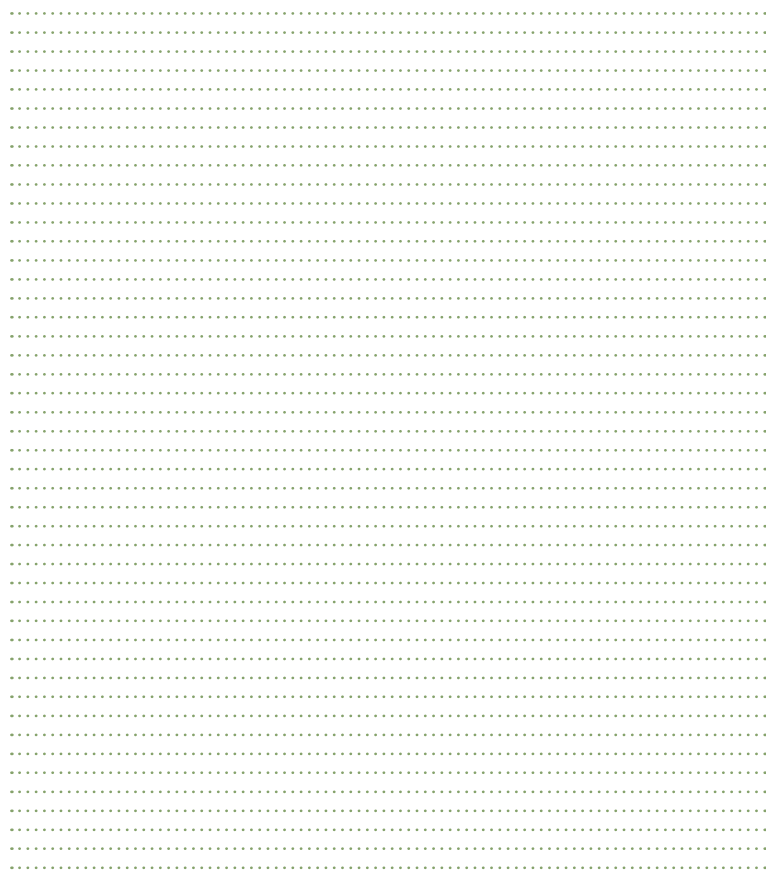
Impostos

Existe uma certa tentação em atrasar o recolhimento de impostos sempre que falta dinheiro. Trata-se de um grande erro, pois as multas e juros são elevados, além de poder perder algumas isenções.

INSS é assunto muito sério: é necessário pagar em dia.

Lafayette Parreira Duarte

Mestre em Economia pela Universidade de Minnesota, especialista em gestão estratégica e liderança horizontal. Consultor associado do IMO Instituto de Desenvolvimento Humano e Organizacional. Diretor geral de um hospital privado.



6 Captação de recursos



Assista ao vídeo

A grande maioria das organizações sociais do país convive diariamente com os desafios da captação de recursos. Várias são as necessidades que as levam a se aperfeiçoar nessa atividade, entre elas: fortalecer -se para fazer frente às crescentes demandas sociais; buscar a sustentabilidade de suas operações e projetos de longo prazo; constituir um fundo de contingência e a necessidade de diversificar as fontes de recursos para esse fundo; estabelecer diálogos de parceria não apenas com o Estado, mas também com

fundações financiadoras, agências internacionais, empresas privadas e indivíduos.

Faz parte do conjunto de ações estratégicas de uma instituição o esforço organizado e contínuo de captação de recursos, na medida em que a sua escassez compromete não somente a qualidade dos projetos e atividades, mas principalmente o cumprimento de sua missão.

O objetivo deste texto é apresentar os elementos a serem considerados na elaboração de um plano de captação de recursos para que, de forma organizada e sistemática, as instituições se fortaleçam, desenvolvam-se e possam continuar cumprindo a sua missão hoje e no futuro.

Pense nisto quando estiver elaborando um plano de captação:

- A equipe de captação de recursos;
- As necessidades financeiras da organização;
- A meta e o prazo de captação;
- O potencial doador;
- A negociação de uma doação;
- A fidelização do doador;
- A avaliação.

De quem é a responsabilidade pela captação de recursos?

Todas as organizações, sejam elas partidos políticos, universidades, institutos de pesquisa, times de futebol, escolas particulares e igrejas etc., têm uma coisa em comum: todas precisam captar recursos. Em muitos casos, o candidato político, o reitor da universidade, o diretor da escola, o conselheiro do instituto, o padre ou pastor da igreja são os principais captadores. O mais surpreendente é que estes principais executivos costumam dedicar uma boa parte do seu tempo, entre 30% e 40%, à captação de recursos. O sucesso das organizações sociais depende do tempo e da dedicação que os principais gestores investem criativa e organizadamente no processo de captação de recursos, coordenados por uma equipe ou funcionário – o captador de recursos – que dedica 100% do seu tempo a esse trabalho.

A credibilidade e a respeitabilidade de um conselheiro, por exemplo, influenciam fortemente o potencial doador. A presença do gestor sempre adiciona prestígio a uma negociação. Certamente a fala eloquente e apaixonada de um gerente de projetos agregará confiabilidade à negociação e um voluntário pode tocar o coração de um doador com seu altruísmo e sinceridade. Um ex-beneficiário, que teve sua vida transformada pelos projetos da organização, é a prova viva do compromisso da organização com resultados. Um pedido feito por um dos atuais doadores pode ser irrecusável.

Esses são exemplos de como cada um, dentro da instituição, pode se empenhar no papel de captador de recursos e dedicar uma parte de seu tempo para o sucesso da atividade compartilhada de assegurar recursos para a sustentabilidade da organização.

Mesmo que ainda seja uma responsabilidade compartilhada por muitos, a organização certamente se beneficiará se todos trabalharem sob a orientação e apoio de um funcionário cuja principal função seja a coordenação da captação de recursos. Idealmente, o coordenador da captação de recursos terá formação em marketing e vendas e habilidade para coordenar as diversas atividades, incluindo o planejamento, de acordo com as metas e prazos determinados, avaliação constante dos resultados obtidos e, quando necessário, correção dos rumos.

Quanto é preciso captar

O que se espera, com a definição de metas e prazos, é deixar claro o que a instituição precisa em termos de captação de recursos. Por exemplo:

- R\$ 250.000,00 para construir uma nova cozinha em dois anos;
- R\$ 35.000,00 em seis meses para desenvolver um projeto de capacitação profissional de adolescentes;
- R\$ 196,00 mensais para atender mais uma criança na creche;
- R\$ 5.750,00 mensais para contribuir com a manutenção geral da organização;
- R\$ 25.000,00 em três anos para construir um fundo de contingência.

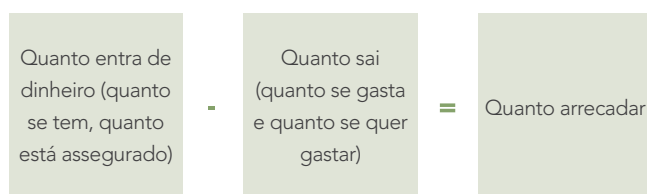
Para chegar a essa lista de necessidades e aos valores necessários para realizá-las, a primeira providência é elaborar um diagnóstico financeiro que permita ao gestor e toda a equipe de captação de recursos identificar as necessidades financeiras da instituição, para então iniciar os trabalhos.

Meta de arrecadação de recursos

A partir do diagnóstico financeiro da organização, as metas e prazos serão definidos e com ele se terá clareza sobre os recursos de que necessita que podem ser de naturezas muito diversas como:

- Pagamento de contas atrasadas;
- Ajuda no pagamento de algumas despesas de manutenção como aluguel, água e luz, IPTU, salários, pequenas reformas de manutenção, limpeza, contador etc;
- Alimentação e material pedagógico para um maior número de beneficiários.
- Doação para um projeto cuja verba termina nos próximos meses;
- Doação para um projeto novo que já está planejado e que só está esperando por um doador;
- Doação para uma reforma ou para a construção de um novo prédio;
- Patrocínio para a uma festa dedicada a todas as crianças da organização;
- Formação de um fundo de emergência ou contingência.

A lista de necessidades financeiras de uma instituição é quase inesgotável, mas o exercício de estabelecer uma meta de arrecadação se fundamenta em um raciocínio muito simples: o quanto entra de dinheiro (quanto se tem e quanto está assegurado) menos o quanto sai (quanto se gasta e quanto se quer gastar) é igual ao montante de recursos que a organização deverá captar.



A atividade de captação de recursos também custa para a instituição. No momento de finalizar o diagnóstico financeiro, deve-se apontar, nos custos gerais, as despesas necessárias para a execução da atividade de captação de recursos. De um modo geral, entre os itens de despesas comuns, devem-se considerar salários e benefícios, equipamentos (computador, impressora, telefone, mesa e cadeira), despesas de transporte para as visitas, postagem, impressão de folhetos institucionais e papel timbrado, flyers, treinamento etc.

Definir as prioridades

Ao final desse diagnóstico é possível chegar à assustadora soma de R\$ 50.000,00 ou R\$ 500.000,00 que simplesmente pode tirar o sono dos gestores e conselheiros. No entanto, chegar a esse resultado é um motivo de comemoração, pois é quando finalmente se tem clareza das necessidades da instituição, primeiro passo para a formulação de uma ação.

Infelizmente as doações costumam não ser abundantes e nem as fontes inesgotáveis, portanto, diante dessa soma de recursos necessários, cabe à equipe gestora definir quais atividades, contas e projetos serão priorizados. Definir as prioridades da captação de recursos será mais uma decisão estratégica a ser tomada com base na missão da organização.

Prazo da captação de recursos

As pessoas envolvidas com a captação de recursos já aprenderam pelo menos uma lição muito importante: essa atividade representa uma luta contínua. Para amenizar a tensão – justificável em uma atividade estratégica e de risco, cujos resultados são incertos – recomenda-se fixar uma meta clara e possível, dentro de um prazo determinado, levando em consideração as prioridades da organização.

Ao mesmo tempo em que se deve evitar cobranças para ontem, convém fixar prazos finais desafiadores

– nem muito longos a ponto de desestimular os captadores, nem muito curtos que inviabilizem as ações e o tempo de resposta a elas.

Estabelecida a quantia de recursos de que necessita e o tempo que levará para levá-la, a equipe gestora da organização, com o envolvimento ativo do captador de recursos, deve elaborar um plano de atividades que, desenvolvidas passo a passo, levarão ao cumprimento da meta proposta no tempo proposto.

Projeto de fortalecimento institucional

Como arrecadar recursos para financiar despesas como aluguel, contas de luz, manutenção do prédio, impostos ou limpeza? Como pagar alguns salários que não estejam associados a nenhum projeto especificamente? Como financiar a atividade de captação de recursos? Como criar um fundo de contingência ou emergência? Por que parece tão difícil arrecadar recursos para estas despesas operacionais se compararmos com a arrecadação para projetos específicos?

O doador prefere doar para um projeto específico porque acredita que sua doação terá um efeito direto no beneficiário e terá mais controle sobre sua doação.

Para captar recursos para as despesas operacionais, os gestores da organização, seus conselheiros e equipe podem transformar as despesas operacionais em projetos de fortalecimento institucional. E demonstrar que esses projetos:

- Tem efeito direto no beneficiário. Ora, por princípio, tudo o que é feito em uma organização social está totalmente direcionado para a melhoria da qualidade de vida do beneficiário e sua comunidade. A organização sabe disto, mas o doador não. Isto deve ser comunicado claramente ao potencial doador;

- Podem ser auditados e controlados por meio de relatórios de prestação de contas, controles administrativos e transparência nas contas.

A preparação de um projeto de fortalecimento institucional seguirá as mesmas regras utilizadas para a preparação de qualquer outro projeto da organização incluindo objetivo, estratégia, atividades, resultados esperados e metas, cronograma, orçamento, avaliação etc.

Algumas ideias de projetos de fortalecimento institucional:

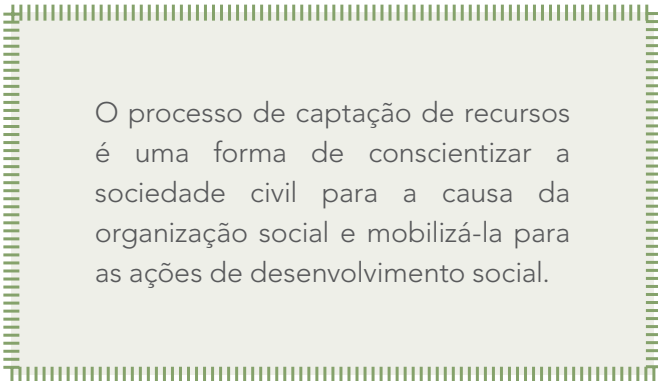
- Projeto de captação de recursos ou de independência financeira ou de diversificação de fontes de recursos (inclui a razão de ser deste projeto, salários de captadores de recursos, metas a serem alcançadas, prestação de contas, impacto esperado nos beneficiários etc.);
- Projeto de formação de um fundo de contingência ou de sustentabilidade de longo prazo (inclui os problemas causados por interrupção abrupta da entrada de recursos, o valor do fundo, quanto tempo para arrecadar, abertura de uma conta corrente específica para estes depósitos que permitam transparência, impacto esperado nos beneficiários etc.);
- Projeto de manutenção da sede ou de conservação do patrimônio físico (inclui a importância de instalações adequadas e seguras, despesas de consertos, limpeza, pintura, água, luz, impacto esperado nos beneficiários);
- Projeto de celebrações e festas ou de envolvimento da comunidade na vida da organização (inclui a organização de 3 ou 4 festas que ao mesmo tempo integra a organização com a comunidade e arrecada recursos que podem ser utilizados livremente pela organização para pagar despesas operacionais e inclui o impacto na vida dos beneficiários).

Ao final, tudo o que é gasto, todas as despesas, tudo o que é feito na organização pode ser formalizado em um projeto estruturado de captação de recursos.

O potencial doador

Embora fundamentais para o êxito da atividade de captação de recursos, a definição de metas e prazos adequados não responde sozinha a uma pergunta que costuma tirar o sono de muitos gestores: quem são os potenciais doadores para a nossa instituição social?

Os potenciais doadores são aqueles que têm algum interesse em se associar à sua organização, sob motivações que costumam variar desde as de caráter religioso até as de satisfação pessoal ou de responsabilidade social. Podem ser fundações nacionais, governos, fundações estrangeiras, agências internacionais, indivíduos e empresas.



O processo de captação de recursos é uma forma de conscientizar a sociedade civil para a causa da organização social e mobilizá-la para as ações de desenvolvimento social.

Quadro 1: Mobilização social por meio da captação de recursos.

Os princípios gerais da captação de recursos se aplicam a maior parte dos potenciais doadores, no entanto, no contexto deste Guia de Gestão, os indivíduos e as empresas residentes/estabelecidos no Brasil serão o foco de abordagem.

O potencial de doação de indivíduos e empresas nacionais é muito grande e, se explorado

sistematicamente, pode proporcionar a saudável diversificação da receita de uma instituição social em diferentes fontes.

Desenvolver a capacidade de arrecadar recursos privados nacionais beneficia as organizações sociais de várias formas:

- a) Diminuindo a dependência exclusiva dos recursos governamentais que podem variar a cada mudança de governo.
- b) Diminuindo a dependência do fluxo de recursos provenientes de fundações e agências internacionais que oscilam de acordo com as prioridades internacionais causadas, por exemplo, por catástrofes naturais como secas e enchentes ou conflitos políticos como guerras civis e massacres em outros países.
- c) Desenvolvendo a capacidade de a organização criar a contrapartida de investimentos locais, exigida em muitas negociações com doadores internacionais e nacionais.

Os potenciais doadores se encontram, na grande maioria das vezes, muito mais próximos do que se imagina. Podem estar entre os moradores vizinhos da organização, mas também ser recomendados por amigos e outros doadores, clientes dos comerciantes do bairro, sócios de associações, visitantes da instituição, amigos e parentes do beneficiário, beneficiários do passado, antigos doadores, visitantes das páginas das redes sociais da organização.

Eles também costumam ser identificados nas empresas onde trabalham os parentes dos beneficiários, no comércio mais próximo, junto a anunciantes dos jornais locais, entre fornecedores da organização e de estabelecimentos comerciais do bairro ou região.

Os primeiros nomes de empresas e indivíduos na lista de potenciais doadores devem ser aqueles mais próximos da organização. Ainda que ninguém, na instituição, os conheça pessoalmente, é muito provável que eles tenham informação sobre o seu trabalho e que não tenham tomado a iniciativa de contribuir porque não sabem como fazê-lo ou porque simplesmente ninguém ainda solicitou uma doação.

As motivações de um doador

Indivíduos e empresas têm comportamentos e motivações muito diferentes na hora de fazer uma doação. Conhecê-los é fundamental para definir o que se quer propor, o momento e as formas mais adequadas de solicitar a doação.

Os indivíduos normalmente costumam fazer doações porque se sentem emocionalmente envolvidos com a missão da organização, ficam felizes em ajudar ao próximo e genuinamente desejam contribuir para a erradicação dos problemas sociais. Reagem melhor a abordagens com apelo emocional: mostram boa vontade e fortes convicções pessoais; não têm tempo de fazer uma análise mais aprofundada dos projetos apresentados; confiam pessoalmente no captador e, por não serem especializados, consideram razoável a solução para os problemas sociais proposta pela organização.

Quanto a negociar com o proprietário ou o principal executivo das empresas, embora reajam melhor ao apelo racional, muitas vezes negociar com eles a doação de fundos para um projeto é semelhante à conversa com um indivíduo, pois também precisam estar envolvidos com a missão e confiar na instituição. Em geral, as empresas se aprofundam no estudo da proposta, mostram interesse em associar sua imagem corporativa à da instituição, criando ou ampliando uma oportunidade de mercado para seus produtos.

Algumas motivações das empresas ao se associar a um projeto ou organização social podem ser:

- Melhorar a qualidade de vida da comunidade no entorno da empresa, o que pode se traduzir em um ambiente mais agradável de trabalho, melhor qualificação de novos candidatos a vagas, ampliação de mercado consumidor local etc;
- Aumentar a moral dos funcionários, que se sentem mais comprometidos com uma empresa que investe em projetos sociais na comunidade;
- Fortalecer a conexão pode estreitar o relacionamento entre a empresa e a comunidade local;
- Perceber com satisfação que sua doação realmente fez uma diferença na qualidade de vida da comunidade;
- Ampliar as oportunidades de ações de relações públicas incluindo compartilhar notícias nas redes sociais, publicação de fotos e histórias;
- Além de recursos financeiros para doações, as empresas possuem um conjunto de talento, criatividade, tempo, espaço, equipamentos e tecnologia que podem ser disponibilizados para as ações sociais.

Compreender as motivações que levam as empresas e os indivíduos a fazerem uma generosa doação para projetos sociais não apenas enriquece e facilita as conversas durante a negociação como também permite que as expectativas de ambos, organização social e doador, se encontrem no meio do caminho e que ao final ambos os lados da negociação sintam que suas expectativas foram satisfeitas.

Embora o que leva uma pessoa ou empresa a tomar a decisão de doar possa variar, no fundo todos compartilham o puro sentimento humano da tradicional filantropia: doar por generosidade.

Identificando potenciais doadores

Uma das etapas mais importantes do processo de captação de recursos corresponde à criação de uma

lista de potenciais doadores, cujos dados podem ser coletados em fontes como jornais, revistas, vizinhança, amigos, recomendações, anúncios de publicidade, indicações dos conselheiros, empresas onde os familiares dos beneficiários trabalham.

Feita a lista de potenciais doadores, deve-se procurar levantar o máximo possível de informações a respeito dos potenciais doadores. A internet é sua parceira ideal nessa tarefa, pois muitas informações podem ser encontradas com essa ferramenta.

Conhecer indivíduos e empresas interessados em apoio é uma espécie de estratégia central na captação de recursos. Em relação aos doadores pessoas físicas, deve-se identificar, entre outras coisas, suas principais expectativas e motivações. Já sobre as empresas, a instituição precisa saber, por exemplo, se seus dirigentes conhecem o trabalho da organização, se há, no seu histórico de investimentos sociais, interesse pela causa, seu posicionamento ético perante o mercado em que atua e se existem parentes e amigos que trabalham lá. É fundamental aprofundar os conhecimentos gerais sobre a empresa para saber o que dizer, quando dizer e – muito importante – para quem dizer.



Sabe por que as empresas e pessoas não doam?

Porque nada foi pedido a elas!

Não é porque uma organização faz um trabalho espetacular que vai ter uma fila de doadores na sua porta prontos para fazer uma doação.

As pessoas/empresas/governos/fundações precisam saber que a organização tem necessidades de recursos para implementar seus projetos e atividades que podem colaborar para resolver os problemas da comunidade.

Por esse motivo, peça!

Peça eficientemente, mostre as razões porque precisa de ajuda e o impacto na vida dos beneficiários e da comunidade.

Peça. O seu beneficiário merece o seu esforço.



Preparando para as negociações

Para ilustrar um processo de planejamento de negociação de uma doação, tomemos o exemplo de uma organização que está buscando um parceiro financeiro para o seu projeto de modernizar a cozinha e o refeitório.

No esforço de pesquisar potenciais doadores para o projeto, o captador de recursos identificou uma grande empresa de construção civil, situada no mesmo bairro. Após algumas ligações telefônicas para a empresa, o captador obteve o nome da gerente de recursos humanos, responsável pelas doações. Finalmente, pode se apresentar e explicar o motivo da sua ligação. Nessa conversa, a gerente comentou, e o captador atentamente escutou, que alguns de seus funcionários têm crianças atendidas pela organização e que uma de suas preocupações é a de que o índice de falta dos funcionários estava relacionado principalmente às doenças de seus filhos. Antes de finalizar a conversa, o captador acordou de que enviaria uma proposta detalhada de apoio ao projeto de reforma para que a gerente da empresa analisasse.

O captador de recursos percebeu que a empresa tem uma necessidade que poderia ser satisfeita pela organização e comentou que a reforma

da cozinha e do refeitório contribuiria para a melhora da qualidade nutricional da alimentação das crianças tornando-as mais fortes e imunes a doenças e assim o nível de faltas no trabalho diminuiria. Além disso, percebeu que a empresa, sendo uma construtora, poderia ajudar não só com doações, mas também com materiais para a reforma, e que se os resultados dessa cooperação/parceria se mostrassem bem-sucedidos, poderia ser reproduzida em todas as instituições onde houvesse filhos de funcionários da construtora.

O próximo passo desse captador de recursos será o de discutir com o gestor da organização sobre a oportunidade que se apresentou de cooperação entre eles e a empresa e juntos considerar:

- Se seria interessante para a organização a ideia de demonstrar para a empresa que a reforma da cozinha e do refeitório pode contribuir para a diminuição do nível de abstenção dos funcionários no trabalho;
- Se a organização estaria interessada em contribuir para que esse tipo de projeto fosse reproduzido por outras organizações sociais da região e, portanto, ampliando o número de crianças beneficiadas e aumentando o nível de assiduidade no trabalho;
- Se o melhor talvez fosse elaborar um novo projeto especificamente de saúde que, embora não seja uma prioridade da organização no momento, é uma área estratégica de atuação da organização prevista na sua missão;
- Se a organização preferiria não aproveitar a oportunidade de parceria/colaboração, pois parece incompatível com os seus objetivos estratégicos e missão;
- Se a organização prefere não assumir compromissos além daquele com seus beneficiários diretos e que prefere que a doação para a reforma seja feita (em dinheiro ou em bens materiais) sem nenhum compromisso extra com empresa.

Quando uma organização decide arrecadar fundos junto à sociedade, deve ter claro que, em muitos momentos, enfrentará situações em que deverá tomar decisões como esta. A melhor decisão será sempre aquela que se basear no entendimento de sua missão, que é a razão de ser de uma instituição. Para que os gestores não tomem decisões equivocadas – das quais se arrependam futuramente – convém deixar influenciar-se por um entendimento da missão o mais homogêneo possível, discutindo com suas equipes e conselhos sobre a pertinência ou não da parceria.

Após algumas discussões internas, a organização decidiu ir adiante com a proposta de uma parceria em que a empresa financie a reforma com bens materiais e recursos financeiros. Com a cooperação da equipe de projetos, duas atividades extras, e seus respectivos custos, foram adicionados ao projeto inicial: a documentação do projeto de reforma para que possa ser compartilhado com outras organizações locais e também o levantamento de dados sobre a abstinência no trabalho após a reforma.

As duas atividades adicionadas ao projeto, uma de natureza disseminadora e outra de avaliação de resultados, fazem parte do conjunto de interesses estratégicos da organização social e colaboram para o cumprimento de sua missão.

Para apoiar o captador de recursos, um dos conselheiros se colocou disponível para as reuniões de negociação com a empresa o que, do ponto de vista do captador, é extremamente positivo pois adiciona prestígio e credibilidade a proposta de doação.

Resumidamente, o exemplo a seguir foi conduzido da seguinte forma:

1. A partir de um diagnóstico financeiro, a organização listou aqueles projetos que

precisavam de recursos e priorizou um deles: o da reforma;

2. O captador fez uma pesquisa e selecionou algumas empresas com potencial de doação, entre elas uma empresa de construção local;
3. Após algumas ligações telefônicas para a construtora, o captador identificou a pessoa responsável pelas doações;
4. Mais algumas ligações telefônicas e o captador conseguiu conversar (pessoalmente ou por telefone) com a pessoa responsável;
5. O captador escutou atentamente as necessidades e motivações da empresa.
6. As necessidades das empresas, percebeu o captador, poderiam ser satisfeitas por meio da doação para o projeto da reforma;
7. O captador discutiu com o gestor da organização sobre as necessidades da empresa e as suas ideias de parceria;
8. O gestor ouviu o captador, ponderou e tomou uma decisão de seguir em frente com a proposta de parceria;
9. O projeto original foi alterado pela equipe de projetos para incluir as atividades extras (e suas respectivas despesas) que satisfazem diretamente as expectativas do potencial doador;
10. Um conselheiro se disponibilizou a participar das negociações.

Horas de trabalho

Multipliquemos as tarefas dessa negociação por todos os projetos da organização que necessitam de recursos e teremos uma ideia de quanto tempo é preciso para captar recursos. Para que esse processo não seja visto como disruptivo, desviando horas de trabalho de membros das mais diversas equipes, faz-se necessário contemplar e garantir no descritivo de cada membro da equipe o tempo necessário para o apoio a captação de recursos.

Roteiro para elaboração de uma proposta de doação

Uma das tarefas do captador de recursos é preparar uma proposta de doação que contemple, de um lado, as necessidades da organização e, de outro, as expectativas de cada potencial doador especificamente.

O conteúdo dessa proposta talvez já esteja escrito em diversos outros documentos como, por exemplo, em forma de um projeto que a equipe técnica preparou para aprovação dos membros do conselho ou até mesmo em forma de rascunho esperando o momento certo para ser finalizado. O fato é que o texto deverá ser cuidadosamente adaptado para este potencial doador, que não está familiarizado com o vocabulário da área social.

O conteúdo dessa proposta pode ser dividido nas seguintes partes.

Personalização

A proposta é um documento dirigido a um potencial doador pessoa física, feito um a um, com o nome completo da pessoa. Quando a proposta for dirigida a uma empresa, além do nome e o cargo da pessoa de contato, será mencionado o nome completo da empresa. Todos com a ortografia correta, pois pode se perder credibilidade ao enviar uma correspondência com o nome do potencial doador escrito erradamente.

Breve esclarecimento do conteúdo da proposta

Resumidamente, o primeiro parágrafo descreverá os objetivos gerais da proposta a ser apresentada. Veja o exemplo:

As atividades e número de crianças atendidas pela nossa organização têm se ampliado desde sua fundação em 1983. As nossas instalações têm sido gradativamente adaptadas para garantir a qualidade dos serviços e projetos. Com o fechamento da creche vizinha, é nossa intenção acolher algumas das crianças que estão sem atendimento. Nosso objetivo é o de manter a qualidade nutricional da alimentação de todas as crianças, elaboramos um projeto de reforma e modernização da cozinha e do refeitório.

Sua empresa sempre foi muito generosa com a nossa instituição e as necessidades sociais da nossa comunidade e por este motivo estamos escrevendo para solicitar seu apoio ao nosso projeto que está orçado em R\$ 250.000,00 e beneficiará diretamente todas as 128 crianças atendidas.

Os detalhes do projeto estão descritos neste documento e estamos à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais.

Breve descrição da organização social

Como forma de apresentação e ao mesmo tempo chamando atenção para o fato de que a organização já está estabelecida e, portanto, tem credibilidade e experiência na administração de recursos financeiros alheios, acrescente um pequeno parágrafo que menciona o tempo de fundação, missão, região de atuação, particularidades do trabalho, número de beneficiários atendidos e resultados já alcançados, doadores atuais, conselheiros, voluntários e planos futuros.

Descrição do projeto

É nesta parte da proposta que se descreve o raciocínio: "Por causa disto, eu preciso disto, e farei assim, e custará tanto...", que, quando bem articulado, se torna quase irresistível. Se, ao final das negociações, esse potencial doador decidir não apoiar o projeto, pelo menos terá tido uma boa impressão da gestão da sua organização, por ter demonstrado tanta clareza das necessidades sociais

da comunidade e do seu empenho e compromisso em propor soluções.

Esta parte da proposta será um pouco mais longa e mais descritiva contendo:

- A apresentação de fatos e dados que dão suporte ao seu argumento e descrevem a necessidade dos beneficiários e da comunidade;
- A solução que está sendo proposta por sua organização que são as suas estratégias;
- O cronograma das atividades a serem executadas para implementar o projeto;
- O orçamento e os recursos necessários (financeiros, materiais e pessoais) para implementar as atividades;
- A explicação sobre o impacto na vida dos beneficiários e na comunidade que se espera;
- O processo final de avaliação.

É muito fácil nos alongarmos na descrição das atividades ou nos orçamentos e nos esquecermos

da principal razão desse projeto que é a melhoria da qualidade de vida do beneficiário e o impacto na comunidade da qual também fazem parte a empresa ou o indivíduo potencial doador. Certamente, as estratégias escolhidas pela organização são extremamente importantes e talvez sejam o que a diferenciem de outras organizações sociais locais, mas a lógica entre essas estratégias escolhidas e o efeito no beneficiário devem estar claramente descritas, pois em última análise é o que realmente interessa.

Fazendo o pedido de doação

Embora possa parecer, nem sempre está claro para o potencial doador o que se espera dele. No caso do exemplo do projeto da reforma da cozinha e do refeitório, ele pode estar imaginando uma dezena de formas de ajudar que podem ser tão variadas como:

- R\$ 250.000,00 para todo o projeto divididos em três parcelas em um prazo de um ano;
- Doação de bens: materiais de construção (tijolos, cimento, tinta, encanamento, material elétrico etc.), equipamentos e utensílios de cozinha (fogão, geladeira, panelas, prateleiras), mesas e cadeiras para o refeitório;
- R\$ 37.000,00 para o salário do engenheiro que vai administrar a obra;
- R\$ 25.000,00 para a disseminação do projeto;
- Doação dos alimentos para a elaboração das refeições oferecidas a todas as crianças pelos próximos 10 anos;
- R\$ 2.000,00 para o bufê da festa de inauguração.

Se deixarmos a escolha para o potencial doador,

podemos chegar ao fim dessa negociação com as despesas da festa de inauguração garantida, mas sem um tijolo para iniciar as obras. Com assertividade, profissionalismo e sem timidez, essa proposta esclarecerá a sua expectativa de que a empresa possa apoiar com uma determinada quantia para um determinado fim.

Uma forma de esclarecer o pedido de doação pode ser: "Como já asseguramos a contribuição de R\$ 125.000,00 do governo do Estado, gostaríamos de convidá-lo a participar desse projeto por meio do investimento de R\$ 100.000,00 para a segunda fase da construção".

Como todo pedido requer uma resposta, essa trará importantes dicas sobre a capacidade de doação desse potencial doador e sua intenção de contribuir ou não para o projeto. É esperado que os valores ou a forma de desembolso tenham de ser modificados, por exemplo, mas tudo faz parte do processo de negociação.

Finalizando a proposta

O momento de expressar sua gratidão pela oportunidade de apresentar sua organização e seus projetos chegou e é hora de agradecer ao potencial doador pelo tempo dedicado lendo e considerando sua proposta.

A assinatura à mão mostra o profissionalismo da organização, além de dar um toque de relacionamento pessoal entre o captador e o potencial doador, o que contribuiu para estreitar o relacionamento entre ambas as organizações. A proposta pode ser finalizada assim:

"Muito obrigado pelo tempo e atenção dispensados ao nosso trabalho, o seu generoso apoio tem um significado enorme para a nossa instituição e nossas crianças. Estamos à disposição para fornecer quaisquer informações adicionais".

A negociação pessoal

Ferramentas de comunicação como páginas nas redes sociais, folhetos institucionais ou website constituem excelentes recursos para facilitar a aproximação e a abordagem de potenciais doadores. Eles informam, promovem, divulgam, registram e documentam informações importantes que podem influenciar a tomada de decisão de apoio ou doação. Mas não são suficientes para assegurar as condições necessárias à negociação entre as partes.

A principal forma de negociação ainda é a boa conversa, aquela em que o captador de recursos se vê na situação de olho no olho, apresentando com fatos, dados, histórias, fotos e resultados que transformam o interesse em efetiva doação de recursos.

A seguir descrevemos algumas etapas de uma conversa de negociação e algumas dicas para tornar mais eficiente e bem planejado o contato com potenciais doadores.

Preparando

Quanto mais preparado o captador de recursos estiver, mais produtiva, natural e eficiente será a conversa de negociação. Como será necessário a responder às mais variadas perguntas, precisa demonstrar que, além de conhecer profundamente a instituição, está atualizado em relação aos serviços prestados, à causa defendida e ao contexto externo em que a enquadra.

Isso significa, na prática, que o profissional terá que fazer a sua lição de casa muito bem-feita, ouvindo histórias dos beneficiários da organização e suas famílias, lendo relatórios, pesquisando sobre os problemas sociais em publicações em jornais, revistas e internet. Quanto menos tiver de improvisar, mais positiva será a percepção do potencial doador e maiores as possibilidades de sucesso na captação. Também faz parte da preparação prever as possíveis

objeções que o potencial doador poderá manifestar e listar argumentos para cada uma delas.

Para não ser tomado de surpresa, toda a preparação técnica para a conversa com o potencial doador deverá ser acompanhada de uma preparação emocional do captador de recursos. O seu objetivo final é conseguir a doação, mas ele deve estar preparado emocionalmente para os pequenos contratemplos, as objeções e os pedidos de alteração no projeto. É importante manter o pensamento positivo ao mesmo tempo em que tenta prever os possíveis piores resultados dessa negociação, para não perder o estímulo ao conduzir suas negociações futuras.

Trocando informações e respondendo às objeções

Chegou a hora de apresentar pessoalmente ao potencial doador a instituição seus projetos e serviços. Respeitadas as devidas diferenças, esse momento equivale ao de vender um produto. O captador será tanto mais eficiente quanto melhor conseguir mostrar os impactos do projeto, transmitindo as informações mais importantes da proposta de forma leve e espontânea – mas com segurança e convicção – sem o apoio de roteiros rígidos ou de textos decorados. Fotos de atividades, informativos, material institucional, sínteses de relatórios com gráfico e bons recursos audiovisuais ajudam na negociação.

As duas partes terão oportunidade de comunicar suas ideias e expectativas durante as negociações. Ouvir, sem interrupções, o que pensa e quer o potencial doador é fundamental. O captador será mais eficaz se procurar escutá-lo atentamente, descobrindo suas preocupações e interesses.

Ao facilitar a livre expressão de ideias do potencial doador, o captador conhecerá melhor suas dúvidas e preocupações, mas também terá de lidar com reações nem sempre previsíveis e algumas objeções que podem interpor obstáculos aos seus objetivos.

O ideal é que o captador procure conhecer seu interlocutor a ponto de prever, com antecedência, as objeções e fazer-lhe frente prontamente, com desenvoltura, enfatizando este ou aquele ponto a proposta. O papel do captador é, portanto, dar bons motivos para que o interlocutor não tenha mais preocupações, ajudando-o a tomar a decisão.

Concluindo a negociação

Este é o momento em que se obtém a decisão final do doador. É quando ele está, portanto, a um passo de se tornar efetivamente um parceiro da instituição. Mas ainda falta o derradeiro empurrãozinho. O caminho mais eficiente para fechar a doação é fazer perguntas que não resultem em respostas do tipo “sim” ou “não”, como, por exemplo: “O senhor vai doar?”. Funcionam melhor as perguntas cujas respostas positivas confirmem a decisão de apoio. Eis alguns exemplos: “Como o senhor gostaria que a logomarca de sua empresa aparecesse no folheto institucional?” ou “Para a placa no novo edifício, o senhor prefere seu nome completo ou com o nome do meio abreviado?” ou “O que a senhora acha de alterar o projeto incluindo a sua observação sobre a publicação dos relatórios finais?”. Ao responder positivamente a essas perguntas, não tenha nenhuma dúvida: ele/ela vai doar!

Todo esse processo é bastante intenso emocionalmente mesmo para os negociadores mais experientes e especialmente se tratando da obtenção de recursos para projetos que realmente podem mudar a vida de pessoas. “Nãos” recebidos significam apenas “nãos por enquanto” e, talvez, o mais importante, esses “nãos” proporcionam uma oportunidade de aprendizado e aperfeiçoamento de toda a atividade de captação de recursos.

Algumas dicas para uma negociação

Evite a palavra doação. Marque a visita por WhatsApp, telefone ou e-mail e, já no primeiro contato, deixe claro

o assunto da entrevista que deseja ter com a pessoa, sem dizer que se trata de uma solicitação de doação, pois essa palavra quase sempre cria obstáculos. Prefira: “Gostaria de apresentar um projeto importante, que acredito ser do seu interesse”.

A palavra doação dá a impressão de uma ação pontual, em que uma pessoa transfere por liberdade parte do seu patrimônio. O doador está ali só para prover, sua opinião e expectativas são irrelevantes.

Informações na ponta da língua. Prepare-se para falar detalhadamente sobre a instituição, seus serviços e projetos. Se o objeto da captação de recursos for, por exemplo, um novo projeto, esteja certo de dominar todas as informações necessárias a respeito dele. Evite improvisos. Não diga o que não souber.

Atenção para a aparência pessoal. Jamais se intimide com a ostentação de escritórios grandes, luxuosos e bem-decorados. Mas, em hipótese nenhuma, chegue à entrevista pessoal atrasado, malvestido ou suado.

Foco no beneficiário. Antes de falar da instituição ou dos serviços que presta, trate de discorrer sobre o beneficiário. Lembre-se: ele é a razão de ser da instituição. Mostrar que o serviço prestado pela organização contribui para solucionar um problema social da comunidade, melhorando a qualidade de vida de um determinado tipo de público, pode despertar maior interesse e atenção do interlocutor.

Cuidado com as divergências. Responda, amavelmente e com muita confiança, às objeções que fizer o interlocutor – e ele certamente as fará.

Jamais se oponha diretamente às suas ideias e opiniões, por mais que discorde delas. Evite confrontos de qualquer espécie. Preserve um clima de cordialidade.

Manutenção do relacionamento com o doador

Há equívocos que um captador de recursos nunca deve cometer. Esquecer-se do doador, depois de efetivada a doação é um dos mais graves. Se no início do processo de negociação ele era apenas um potencial doador, ao registrar sua primeira contribuição passou a fazer parte da instituição. Na condição de parceiro, vestiu a camisa, entrou para o time e assumiu também a responsabilidade pelo sucesso da organização. Trata-se agora de um cliente cuja satisfação, daqui por diante, deve ser uma das prioridades de quem trabalha na organização.

Mas o que satisfaz um doador? Qual recompensa ele procura na relação com a instituição?

A experiência mostra que um doador se satisfaz ao perceber que a organização cumpriu a sua promessa, isto é, utilizou, de forma austera, adequada e competente, os recursos solicitados e arrecadados para a gestão da causa que motivou o seu interesse de apoio. Nunca é demais lembrar: a relação entre o doador e uma organização está toda ela fundamentada em respeito e confiança. Quando um, ou mesmo os dois pilares, sofrem abalos, ela também fica enfraquecida. Se algo não está ocorrendo conforme o planejado, cabe, portanto, ao gestor compreender os motivos e se apressar em dar boas e verdadeiras explicações.

Reconhecimento ao trabalho da equipe de captação de recursos.

Não deixe de reconhecer formalmente a equipe pelos bons resultados

alcançados, pois isso a mantém sempre motivada. Uma carta de agradecimento a um conselheiro, uma placa na sala de entrada da instituição com o nome dos voluntários que apoiaram a captação de recursos ou mesmo uma festa para comemorar novas parcerias constituem boas formas de retribuir o esforço e a dedicação das pessoas.

A comunicação dos resultados

A melhor forma de garantir a solidez dos dois pilares é apresentar resultados. Resultados concretos, é claro, mostrados a partir de números e estatísticas (dados quantitativos) e fundamentados na melhoria da qualidade de vida dos beneficiários (dados qualitativos). Satisfaz a um doador saber, por exemplo, que o recurso de sua contribuição serviu para educar 20% a mais de crianças no seu bairro, preparar 30% mais jovens para o trabalho em sua cidade, ou reduzir em 40% os índices de mortalidade infantil do seu país. Relatórios, informativos e convites para eventos constituem bons recursos para manter todos os parceiros informados, atuantes e participativos. O destaque à palavra todos é proposital. A instituição não deve deixar nenhum de seus apoiadores sem informações sobre os seus resultados, nem aqueles que fazem contribuições de baixo valor financeiro.

Discursos, placas, logomarcas

Além da comunicação dos resultados, os doadores também apreciam recompensas simbólicas ao seu gesto. O captador de recursos de uma instituição nunca deve se esquecer disso, procurando conhecer as expectativas dos parceiros e identificar as diferentes formas de reconhecimento que podem gerar a sua

satisfação. Expedientes de reconhecimento público, desde que sinceros e não exagerados, costumam agradar os doadores. Para aqueles que acreditam ter construído uma obra, com as suas doações, o reconhecimento ao gesto – e ao sentimento autêntico de ver seu nome imortalizado – pode vir na forma de uma placa na sede da instituição, de um jantar, de uma conferência, de um diploma ou mesmo na de uma matéria publicada no jornal do bairro. Convidar para uma visita especial à instituição ou ainda incluir o nome no folheto institucional são excelentes formas de agradecimento. No caso das empresas, é importante observar que, em sua grande maioria, elas desejam dar visibilidade à doação, pois o investimento em projetos sociais agrega valor à sua imagem no mercado e, conseqüentemente, ao seu produto, servindo como diferencial para os seus consumidores e funcionários.

Não perder o contato

Um captador de recursos experiente sabe também que o seu esforço não se encerra na resposta positiva à sua solicitação. A firmeza no propósito de doar requer estímulos frequentes. Para os doadores que se comprometeram a fazer contribuições regulares – mensais, semestrais ou anuais – nunca é demais lembrar que as façam de forma assídua e pontual. Com o objetivo de facilitar a doação, a instituição deve enviar envelopes já endereçados e comprovantes de depósito preenchidos, ou mesmo dispor de mecanismos como débito automático em conta corrente ou cartão de crédito. A melhor forma de refrescar a memória dos parceiros ainda é mesmo telefonar dias antes confirmando a data do pagamento.

Avaliação

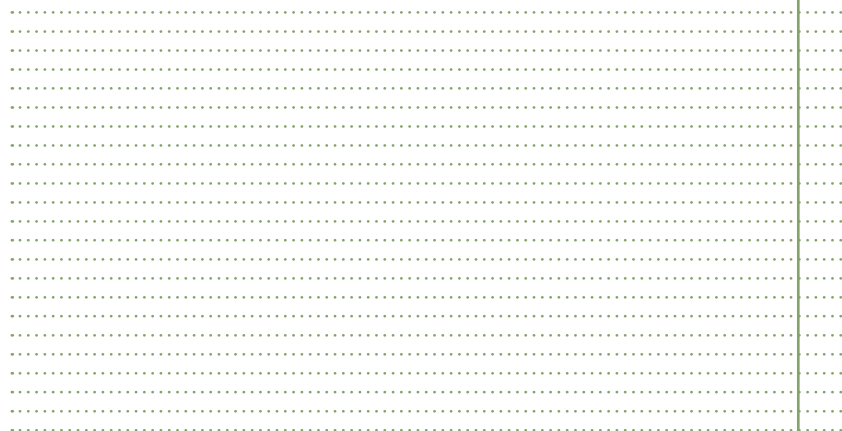
A avaliação é fundamental nas várias etapas de um processo planejado e profissional de gestão de instituição social. Não é diferente com a captação de recursos, uma das mais importantes ferramentas

para vencer o desafio da sustentabilidade. Ao avaliá-la, recomenda-se que o gestor considere toda a atividade e não apenas a equipe de arrecadadores, mensurando os resultados conforme as metas estabelecidas no início do planejamento, nunca em relação às novas necessidades que surgem no meio do caminho. Entre os itens de avaliação do processo, convém levar em conta as condições do mercado, a agilidade da instituição na tomada de decisões, o apoio dos conselheiros, os recursos materiais e humanos disponíveis e a capacidade da organização de apresentar resultados aos doadores.

A avaliação consiste em um processo permanente na organização. A partir dela, consegue-se acertar as rotas, reavaliar as metas e prazos, ratificar as boas experiências – aquelas que obtêm bons resultados com a melhor relação custo/benefício possível. A mensuração de resultados é o ponto final e o ponto de partida de todo o planejamento, inclusive o de captação de recursos.

Lygia Fontanella-Deadman

Economista especializada em Marketing, atuou por vários anos como captadora de recursos na Fundação Abrinq, consultora internacional em sustentabilidade de organizações da sociedade civil.



7

Governança em uma organização da sociedade civil



Assista ao vídeo

Este capítulo assume importância cada vez maior que a sociedade dá à gestão ética e eficiente, especialmente no Setor Sem Fins Lucrativos, onde os recursos direcionados ao bem comum são captados de terceiros – Governos, Empresas e Pessoas Físicas. Quando se trabalha com recursos privados ou públicos para o bem comum a eficiência e a transparência são inerentes à qualidade da Governança da instituição.

Afinal, do que trata a Governança?

Governança é a inteligência da Organização na gestão de suas decisões e processos. O objetivo dessa inteligência é viabilizar que as decisões gerenciais sejam executadas tanto no centro como na periferia da instituição.

Apesar de estarmos no contexto das OSCs, vale muito observar a definição de Governança dada pelo IBGC:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Código das Melhores Práticas em Governança Corporativa – CMPGC. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015).

Por essa definição é nítido que governança é uma capacidade. A capacidade de tornar as decisões organizacionais alcançarem o todo, a cada um que executa sua parte, seja próximo ao centro gerencial, seja distante dele.

Um bom exemplo do contexto atual é a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas, com seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)⁶ compartilhados globalmente entre os países membros. Essa Agenda defende uma atuação em rede. Atores, perfis, colaborações, participações articuladas em um contexto de diversidade tão generalizada coloca a Agenda 2030 como um instrumento de governança forte e bem orientado. A governança global, no caso, é fortalecida por agregar aspirações comuns em objetivos voltados diretamente para ações que atendem as necessidades de todos sem ser vinculantes a ponto de gerar dificuldades formais de adesão.

Vamos abordar a governança sob seus três aspectos formadores:

- Princípios;
- Indicadores;
- Estrutura.

Princípios de governança

Para realizar uma boa governança qualquer organização, seja com ou sem fins de lucro, deve atuar dentro de princípios claros, coadjuvantes da sua identidade. Lembrando do capítulo 2, onde construímos Missão, Visão e Valores, agora é hora de zelar por essa construção. Isso é feito respeitando

quatro princípios: transparência, responsabilidade, equidade e compromisso nas contas.



Figura : Os princípios da governança.

Princípio da transparência. Todos os interessados no desempenho de sua instituição devem ter acesso às informações impostas pela lei, como demonstrativos de resultados e balanços financeiros. Para além da lei, também devem estar disponíveis informações sobre o desempenho dos trabalhos, tanto as qualitativas como quantitativas. Deve haver, portanto, cuidado de registrar a vida organizacional, com dados, históricos, planilhas, relatórios e comunicações importantes.

Princípio da equidade. Aplica-se aos interessados que atuam em favor da instituição: colaboradores, sócios, terceiros, enfim, todos devem ser tratados justa e igualmente no que diz respeito aos seus direitos e deveres.

⁶ ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS BRASIL. Objetivos para o desenvolvimento sustentável: Agenda 2030. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 1 fev. 2022.

Princípio do compromisso na prestação de contas.

Esse comprometimento é público e integral, implica que não pode haver omissão da organização como responsável pelas transações que envolvem dinheiro.

Princípio da responsabilidade. Aqueles que são responsáveis pela gestão assumem zelar pelos empregos gerados, pela saúde financeira e de reputação, pela não poluição ambiental, pelo tratamento legal e justo aos colaboradores e pelo cuidado com a comunidade que habita no entorno da instituição.

Toda a estrutura de Governança da OSC deve zelar por esses princípios básicos, desde os líderes de equipe de campo até o Presidente da organização. E todos os quatro se integram em uma atitude unificada de capacidade de governar em cumprimento legal, em integridade, em eficiência.

Indicadores de governança

A governança é um constructo. Significa que ela é um conjunto de conceitos agregados e orientados para a perenidade das organizações. Por isso a governança é um dos indicadores de sustentabilidade nos negócios. Desde que ela surgiu como um dos fatores de sustentabilidade organizacional, temas que antes eram tratados separadamente, como por exemplo a tomada de decisão, a atenção com a transparência, os conflitos de interesses, o cuidado com o patrimônio, a estratégia do negócio, a conformidade legal e ética, passaram a ter um corpo só, um espaço de discussão convergente e até um valor financeiro nos índices das bolsas de valores, quando falamos de companhias de capital aberto (ações negociáveis). A literatura relacionada ao terceiro setor nem sempre apresenta indicadores no tema da governança, eles são mencionados de forma fragmentada e genérica dentro da gestão organizacional. Entretanto, os indicadores sugeridos pelo IBGC e pelos índices de sustentabilidade (ISE, GRI, ICLEI, IPRS), agregados a

outros, sugeridos por estudiosos do tema, permitem propor cinco critérios de avaliação da governança. Cada critério tem seus indicadores refletivos, ou seja, refletem o grau de governança da organização:

- **Tomada de decisões.** Esse critério implica em observar indicadores de como as decisões são tomadas, quem está envolvido, quais órgãos de governança se responsabilizam, ou seja, que estrutura dá suporte às decisões. Algumas organizações, especialmente as informais, como coletivos ou grupos espontâneos de base comunitária, não se preocupam muito em ter diferentes subgrupos participando das decisões, mas, seria excelente que se importassem com isso. Porque as decisões apoiadas em mais de uma instância têm maior força, não apenas moral, mas, de trabalho operativo.
- **Cuidado do patrimônio.** O cuidado com os bens da organização, a preocupação em fazer uma poupança e criar reservas financeiras de manutenção do patrimônio, a atenção para o ambiente físico de trabalho tudo isso revela que há governança estruturada para manter a riqueza da instituição em termos do conjunto de seus bens materiais. Desde a sala onde funciona determinada atividade ou o prédio que abriga a instituição.
- **Relação com os públicos interno e externo.** O tratamento dos colaboradores revela muito o grau de governança que temos em um grupo ou organização, assim como o tratamento com fornecedores ou parceiros. Afinal, o alinhamento dos princípios de trabalho deve estar internalizado no cotidiano dos colaboradores e seu compromisso com a identidade organizacional (Missão, Visão e Valores) e a compreensão do público externo também cria companheirismo na jornada dos trabalhos de campo e na capacidade de captação de recursos e prestação de contas.

- **Cumprimento legal e integridade.** Cumprir a lei é o básico que toda organização deve fazer. Mas, para além da lei, há a integridade. Governar essa energia de ser íntegro com o que a instituição deseja e define é a essência deste tópico. A organização em conformidade é aquela que age conforme seus princípios e o contexto legal. Outra palavra utilizada para este assunto é *compliance*, que, em inglês vem do verbo *to comply*, que quer dizer “cumprir com”.
- **Gestão de riscos e conflitos de interesses.** Há conflito de interesses quando alguém não é independente em relação à matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses próprios em detrimento dos interesses da organização. Já os riscos se referem a situações indesejadas que podem destruir o andamento dos trabalhos da organização. Como se lida com um e outro faz parte da governança.



Figura 1: Governança: cinco critérios para explorar indicadores.

Estrutura de governança

É preciso ter agentes de governança para concretizar governança, afinal, quem coloca tudo em movimento são as pessoas. Agentes de governança são os grupos que assumem a responsabilidade por ela. Esses agentes são os tomadores de decisão em vários níveis da Organização, em geral podemos utilizar seus nomes mais usuais:

- Assembleia Gera;
- Conselho;
- Diretoria Executiva;
- Equipe Técnica.

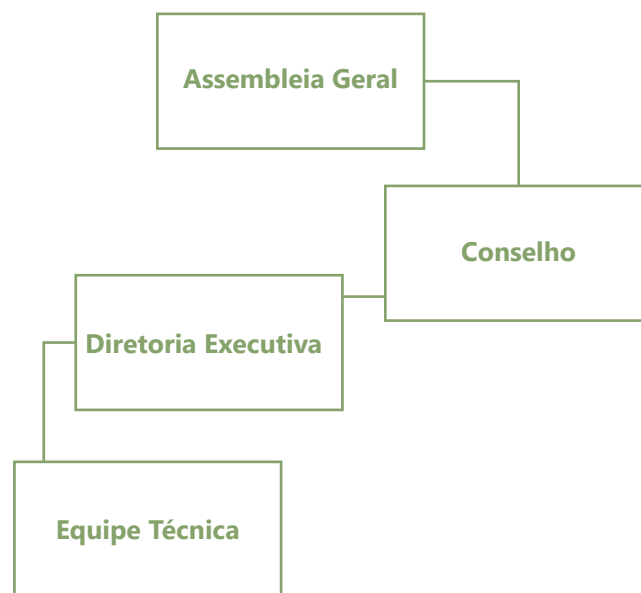


Figura 2: Estrutura da governança.

Vamos ver um pouco sobre cada um deles.

Assembleia Geral. Em uma OSC a Assembleia Geral é o órgão máximo de tomada de decisão, portanto um organismo deliberativo. Os associados se reúnem e votam sobre os assuntos apresentados. As sessões podem ser ordinárias (para tratar de assuntos previstos) ou extraordinárias (para tratar de assuntos emergentes), que não estavam na pauta normal. A Assembleia pode decidir sobre os administradores, sobre o estatuto, sobre a prestação de contas. Reúne-se, nos casos mais comuns, uma vez ao ano.

Conselho. Ao corpo de conselheiros de uma organização sem fins lucrativos dá-se o nome de Conselho Diretor, ou, abreviadamente, Conselho. Pode ter papel consultivo, técnico, deliberativo, administrativo, financeiro, honorário. Essas funções representam aspectos de um mesmo organismo estratégico composto de pessoas que podem ver a OSC de um ponto de vista mais amplo, em contexto com outras conexões sociais. Os conselheiros foram escolhidos precisamente por causa dessa capacidade que têm em potencial – enxergar mais estrategicamente – e compõem um grupo de tomada de decisão, afirmando as linhas mestras organizacionais.

Geralmente, as pessoas que são convidadas a serem membros de um Conselho são aquelas que já têm uma trajetória de vida relacionada com a identidade da organização que convida. São fundadores de outras OSCs, pessoas representativas dos interessados, como alguém do público-alvo ou de alguma organização parceira ou até um financiador; também podem ser pessoas que vêm de áreas estratégicas para a organização, como o marketing ou a gestão financeira.

Uma boa gestão do Conselho é a principal prática que pode elevar a governança de uma

organização social. Entretanto, muitos estudiosos observaram uma natureza conservadora nos conselhos de organizações sociais – um perfil de resistência a mudanças e uma tendência a assumir um papel mais executivo do que estratégico, confundindo-se com os executivos da instituição. Um Conselho tem potencial para conduzir a organização a crescentes níveis de qualidade, desde que mantenha sua visão estratégica e não se misture com a administração e operação das atividades organizacionais.

A simples vinculação da existência de um Conselho a uma exigência legal – ter um grupo dirigente não remunerado responsável pela vida fiscal e jurídica – não dá a dimensão do que pode fazer um bom Conselho no uso pleno de seu potencial. A boa prática transcende a lei.

Uma das primeiras coleções adaptadas para o português sobre Conselhos Diretores em organizações do terceiro setor foi produzida pelo National Center for Nonprofit Boards (NCMB), hoje Board Source. Eles sistematizaram suas experiências com conselhos diretores de universidades, hospitais, organizações da sociedade civil e outras instituições sem fins lucrativos e identificaram quais eram as práticas dos Conselhos que funcionavam bem.

Concluíram que as responsabilidades de um bom Conselho são basicamente as mesmas em todas as organizações, qualquer que seja a Missão, Visão e Valores. Essa importante conclusão, que serve como premissa, contribui muito para reduzir ambiguidades, permitindo olhar mais objetivamente a seguinte questão: como se pode trabalhar em conjunto, sem superposição, competição ou conflitos de interesses em um Conselho?



Figura 3: As dez responsabilidades básicas do Conselho.

As dez responsabilidades refletem, na verdade, dez aspectos da gestão organizacional, mas, aqui, do ponto de vista estratégico. Como diz Leonardo Boff, “a cabeça pensa a partir de onde os pés pisam⁷”. Vamos explorar um pouco mais.

1. Definir a missão e propósitos da organização.

O comprometimento com a missão organizacional faz do conselheiro um agente de reflexão e compromisso dentro e fora da organização. Os conselheiros têm a responsabilidade fundamental de definir a razão da existência da organização e junto com a Visão e os Valores, assume a identidade da Organização.

2. Selecionar, contratar, apoiar e avaliar o diretor-executivo.

Com reflexos profundos na eficiência e eficácia da Organização, o conselheiro não pode negligenciar a escolha e o acompanhamento do Diretor da organização. Afinal, ele é quem vai comandar o dia a dia. O Conselho é o responsável por elaborar o perfil do profissional ideal para a

instituição e escolher o profissional a ser contratado, bem como avaliá-lo sistematicamente.

3. Assegurar um eficaz planejamento organizacional.

Os conselheiros participam do Planejamento Estratégico – ao menos em parte dele – e assumem responsabilidade pelo Cronograma de Ações derivado do Plano. Nesse sentido, os comitês de trabalho constituem oportunidades importantes para engajar membros do Conselho em áreas específicas do Plano Estratégico. O Conselho deve, necessariamente, aprovar o Plano, considerando o seu ajuste à identidade organizacional e a adequação do seu custo-benefício; também deve considerar o alcance efetivo dos programas de trabalho, a necessidade ou não de novos programas, a compatibilidade com a estrutura da organização, a sintonia realista com as projeções de receitas e parcerias.

4. Prover recursos adequados aos propósitos da organização.

A obtenção de recursos necessários para a realização dos objetivos da instituição é,

⁷ PENSADOR. Leonardo Boff. Disponível em: <https://www.pensador.com/frase/Mjg5MjEyMA/> Acesso em 21 fev. 2022.

sobretudo, uma função do Conselho. Ser eficaz no cumprimento desse papel significa ter capacidade, compromisso e influência para captar recursos, fazer doações, aprovar planos de captação e constituir comitês de captação.

5. Assegurar que os recursos sejam gerenciados com eficiência. Um bom Conselho ajuda a desenvolver e aprovar o orçamento anual, assumindo a responsabilidade de proteger os bens acumulados e garantindo a administração correta da receita. Ainda: controla a utilização do orçamento, monitorando-o por meio de relatórios financeiros periódicos, claros e exatos e de balanços preferencialmente trimestrais. No caso de a instituição contratar auditorias externas, o Conselho seleciona, acompanha e avalia o trabalho do auditor.

6. Definir, monitorar e fortalecer programas. Supervisionar e buscar um equilíbrio entre qualidade, custo e criatividade nos projetos da organização é uma prática usual entre os Conselhos que funcionam bem. Promover pesquisas junto ao público-alvo e avaliar o andamento e gestão de projetos; monitorar demandas da comunidade e tendências sociais; verificar a proporção dos custos dos programas dentro do orçamento anual e utilizar todas as informações para criar ou mudar políticas e prioridades, são todas boas práticas de Conselhos.

7. Projetar a imagem pública da organização. Como embaixadores, advogados e representantes da organização, os conselheiros são porta-vozes ou escolher um porta-voz na instituição para transmitir informações aos meios de comunicação.

8. Zelar pela integridade legal e ética dentro da organização. Os conselheiros devem proteger a organização, zelar pelo cumprimento legal – fiscal trabalhista, monitorar condições físicas de trabalho saudável e estar atentos aos *lobbies*.

9. Recrutar, orientar e desenvolver novos

conselheiros. Um bom Conselho renova suas próprias energias e composição, diversificando sua composição e ampliando as habilidades internas. Cuida da sucessão e desenha o perfil de um novo Conselho para o próximo mandato.

10. Avaliar seu próprio desempenho. A autoavaliação é um meio eficaz de fortalecer Conselhos - quanto mais os Conselhos investem tempo planejado nessa atividade, melhor aproveitam seu potencial, pois podem corrigir suas rotas e inclusive renovar seu regimento interno. Qualidade de desempenho tem alguns indicadores: diversidade na composição do Conselho, cumprimento das responsabilidades, qualidade das reuniões, qualidade do regimento, credibilidade manifesta pelo corpo institucional.

As razões que explicam a existência de um bom Conselho incluem ainda aspectos pouco tangíveis, como o moral e o sociológico. Além de assegurar a necessária transparência da organização perante a sociedade, sua idoneidade e legitimação, o Conselho é um grupo com status social muito específico que lhe permite estabelecer conexões com setores influentes, abrindo portas para a organização e contribuindo diretamente para a sustentabilidade institucional.

Diretoria executiva. Executivos são chamados assim porque colocam o dia a dia para funcionar. Um ou mais diretores assumem a administração direta das atividades e serviços, gestão de colaboradores e finanças. O responsável executivo, conforme a cultura de cada instituição, é chamado de presidente, chefe executivo, diretor geral ou superintendente. São remunerados e formalmente contratados. Mas, vale lembrar que em algumas OSCs, especialmente nas mais antigas, há diretorias formadas por pessoas que têm laços antigos com a organização – descendem diretamente dos fundadores ou carregam em suas raízes seu trabalho voluntário ali – nesse caso, acontece a diretoria

voluntária, sem remuneração. Essa Diretoria tem o papel de fazer a ligação entre a equipe técnica e o Conselho, ampliando a circulação de informação estratégica e assim fortalecer a sinergia entre órgãos de governança. Há tensões entre os limites de trabalho entre Conselho e Diretoria, o que pode provocar conflitos importantes.

- Administrar e governar. Uma boa Diretoria executiva entende a diferença entre o governar estrategicamente e o administrar operacionalmente: ela mantém uma visão estratégica da organização, vê em perspectiva no curto e longo prazo, observa, simultaneamente, o detalhe, a necessidade do momento, o clima organizacional, mas, sem perder a visão do todo e contemplar a conjuntura das necessidades dos públicos internos e externos. A Diretoria é o fiel da balança.

A Diretoria ajuda o Conselho a se distanciar dos detalhes operacionais. Ajuda-o a guardar distância e manter-se atento para as linhas gerais, cujas decisões afetam a instituição em maior amplitude e no longo prazo. A expressão “governar mais e administrar menos” tem sido usada para se referir ao trabalho do Conselho Diretor, de quem se espera a capacidade de assumir a liderança

interna da organização sem perder o foco na visão externa de seu contexto histórico.

É claro que certas ações, como, por exemplo, a captação de recursos ou a contratação e avaliação do diretor executivo envolvem tarefas operacionais para membros do Conselho, como entrevistar um candidato à vaga, mas, nada mais que isso. Quem fica com a função de “administrar mais” é mesmo a Diretoria Executiva.

Equipe Técnica. Apesar de não ser intitulado como administrativo da Organização, o corpo técnico assume posições de liderança e tomada decisões, o que o coloca na estrutura de governança. Líderes de equipe, gerentes, coordenadores ou outro cargo que tome decisões na ponta operacional são chaves para que o cumprimento escolhas feitas no Conselho e na Diretoria sejam realmente implantadas nas bases do trabalho.

Longe de estabelecer um relacionamento baseado em cobrança e servidão, a estrutura de governança consegue separar tipos de decisões diferentes, mas, que devem ser integradas entre si, dando um alinhamento para o trabalho como um todo.

Muitas vezes as decisões da equipe técnica divergem das decisões dos outros organismos de governança. O que fazer nessa situação?

Equipe técnica e as decisões de governança

Decisões técnicas	Decisões administrativas	Decisões estratégicas
Impacto imediato	Impacto de curto a médio prazo	Impacto de longo prazo
Risco específico	Risco controlado	Alto risco
Questões conjunturais dos projetos	Questões administrativas	Questões estratégicas
Olhar analítico no detalhe	Olhar detalhista e generalizado	Questões de âmbito geral

Continua

Monitoramento da qualidade	Monitoramento do plano de ação	Olhar no futuro
Relação com o público-alvo	Suporte ao conselho	Antecipa situações
Atualização técnica específica	Suporte à equipe técnica	Pouco detalhe
Sistematização de métodos	Zelo fiscal	Zelo de identidade: missão, visão, valores
Avaliações de resultados	Zelo metodológico	Parcerias
Qualidade da equipe	Relatorias anuais	Olhar crítico no orçamento anual
Relatoria	Transparência	Questões de integridade
Divulgação		Suporte ao Diretor executivo

Cultivar a parceria efetiva entre as partes da governança é a meta. Valorizar os pontos técnicos, que a equipe traz para a Diretoria e Conselho não só é necessário como prudente, pois questões técnicas envolvem diretamente a consecução dos resultados do trabalho. É crucial que essa instância de governança esteja atualizada com a tecnologia onde o trabalho se realiza, pois as inovações dependem dessa capacidade de aprender e aplicar a informação.

É comum que questões mais polêmicas sejam adiadas, sem nunca serem discutidas com a devida deferência, pois às vezes os diretores têm medo de divergências e fazem de tudo para escapar de um confronto de argumentações. Alegar falta de tempo ou desconhecimento técnico ou administrativo não é aceitável, só produz o sufocamento dos envolvidos. Há que se enfrentar, na pauta de reuniões, tópicos relacionados aos projetos, aos colaboradores, às necessidades de inovação e treinamento da equipe, aos salários, à avaliação de qualidade dos serviços da organização; são exemplos de pontos críticos que são evitados, alegando falta de tempo ou outras prioridades.

- Informação como elemento estratégico. O respeito e a equidade dentro da estrutura de

governança são conseguidos quando as partes têm acesso e compartilham informações importantes para a vida organizacional. Já se foi o tempo no qual apenas o Diretor sabia das finanças ou apenas a professora sabia dos gargalos de aprendizagem. Hoje sabemos que todos devem ter acesso à informação, pois esse acesso permite que se tenha uma visão holística do trabalho institucional.

Um acesso não equilibrado às informações pode alterar todo o perfil decisório da organização e gerar um quadro de competição de poder, no qual os grupos internos parecem mais times em uma quadra ou boxe no ringue, lutando para que um vença e outro perca. Isto não é saudável. Se enfrentar, disputando quem sabe mais ou quem domina a informação é atrasado, grotesco e ineficaz. Ao contrário, um grupo deve ajudar o outro a realizar melhor o seu papel;

- Reuniões. Praticamente, são a única oportunidade para os membros de um Conselho estarem juntos como um grupo de trabalho. Por esse motivo é importante que sejam muito produtivas, energéticas e

agradáveis. A reunião não pode ser “chata” ... se for, os membros não têm vontade de ir mais.

Geralmente quem prepara as reuniões do Conselho é o próprio Diretor Executivo – faz a pauta com foco nos assuntos cruciais e estratégicos, prepara apresentações sucintas e interessantes, traz informações novas. Enviar a pauta antes a cada conselheiro, possibilitando que eles se preparem para questionar e participar é o melhor jeito de preparar as discussões. Separar bem os assuntos que competem ao Conselho e aqueles que podem ser resolvidos pela Diretoria Executiva economiza tempo e energia.

A seguir, orientações para uma boa reunião.

Primeiro passo: pauta e ritmo da reunião.

A responsabilidade pela agenda da reunião é compartilhada entre o Presidente do Conselho e o Diretor Executivo.

- Relacione cada item da agenda com os grandes objetivos da instituição para analisar seu peso e comparar com os outros assuntos;
- Pense em como aquele assunto deve ser tratado e o que deve ser feito para iluminar a todos os presentes com fatos e dados esclarecedores – aborde dois ou três aspectos-chave em cada item;
- Defina, para cada item da agenda, o que se espera do Conselho: uma opinião ou uma decisão?
- Envie a pauta com antecedência para os conselheiros, incluindo relatórios escritos que elucidam dúvidas e evitam o uso do tempo para informações banais durante a reunião;
- Seja realista. Se o tempo é curto, devem-se priorizar os temas e evitar a situação na qual o grupo não possa discutir todos os assuntos, gerando frustração geral;

- Agrupe assuntos de rotina que requeiram somente a aprovação do conselho;
- Deixe os membros à vontade para retirar um ou outro item da pauta se não se sentir pronto para consentir na aprovação;
- Fixe limites de tempo para a discussão de cada item;
- Relatos de comitês de trabalho devem acontecer apenas se houver necessidade de agregar informações que já não estejam na apresentação do tema. Caso contrário, não perder tempo com isso;
- Ao final, faça uma síntese de tudo o que foi resolvido e veja se todos aprovam ou desejam acrescentar algo mais.

Segundo passo: o tempo antes da reunião.

- Avise aos participantes com antecedência a data (hora, local e duração) da reunião;
- Envie a agenda e outras informações necessárias (relatórios etc.), pelo menos uma semana antes da reunião;
- Escolha um bom lugar para a reunião: calmo, iluminado, arejado, silencioso, agradável de se estar;
- Se é um participante, seja pontual, leia o material que lhe foi enviado, se tiver dúvidas, procure tirá-las com o Presidente do Conselho ou com o Diretor antes da reunião. Durante a reunião, não estabeleça conversas paralelas e esteja aberto a ideias novas; escute; ajude outros participantes a não perderem o foco;
- Saiba quando o grupo não está pronto para tomar uma decisão e não force. O desenvolvimento dos assuntos tem seu próprio tempo.

Terceiro passo: o tempo depois da reunião.

- Revise o registro da reunião – no caso de uma reunião de Conselho, a ata é feita pelo Secretário(a) do Conselho; no caso de outras

reuniões, alguém deve ser encarregado de registrar o que foi decidido e os próximos passos;

- Envie para todos os que participaram;
- Acompanhe o desenvolvimento dos próximos passos e certifique-se que cada um está exercendo seu devido papel;
- Saiba quando é necessário chamar alguma pequena conversa para corrigir rotas.

Renovação do Conselho

Perfil é o delineamento do que você deseja como composição do Conselho. A descrição desse contorno é importante para que sua instituição aproveite ao máximo essa instância de governança.

Perguntas de autoavaliação: “como estamos indo neste Conselho? que papel temos exercido? onde podemos melhorar nosso desempenho?” são corajosas e enfrentam o temor dos conselheiros pela própria fragilidade e eficiência. O desempenho do Conselho é um indicador de governança.

Um bom Conselho é uma vitória, não um presente. (Houle, 1989).

Continua sendo uma frase verdadeira, a vitória de conseguir um bom grupo para pensar a estratégia da Organização.

Geralmente o recrutamento de membros para o Conselho segue, tipicamente, um perfil: pessoas com algum status social de sucesso, competentes em sua profissão, sintonizados com a identidade da Organização que recruta, motivado. Este perfil tem suas vantagens, mas, também carrega algumas desvantagens: pessoas assim geralmente são pouco humildes, têm pouco tempo, não acham que ainda têm algo a aprender e algumas vezes são inacessíveis. Portanto, é bom ser realista e compreender logo que, se sua instituição quer alguém com maior flexibilidade e conexão, nem sempre as figuras públicas mais importantes são

aquelas que melhor atendem como conselheiras organizacionais.

Se sua Organização tem uma Missão clara e conhece sua causa, ela pode conseguir conselheiros fortes e comprometidos, que cultivam a aprendizagem como meio de evoluir e competência para olhar as estratégias e modelos de trabalho, contribuindo e atuando claramente na governança, sem cair na armadilha de querer administrar as operações, papel este da Diretoria Executiva. A instituição espera que seu Conselho a ajude a chegar perto do ideal. E, definitivamente, o Conselho e seus Conselheiros têm a expectativa de também agir também nessa direção, aproximando a organização da eficiência e qualidade.

O Quadro 1 é um mapa de perfil do Conselho. Reúna seu grupo e preencha esse Quadro para enxergar as qualidades que faltam ou encontram-se em excesso em seu Conselho. Em seguida, na segunda coluna vertical, coloque o potencial Conselho, aquele que idealmente vocês gostariam de ter. Esse Quadro ainda pode ser enriquecido com outras categorias que definem o perfil do conselheiro, conforme características de identidade da sua instituição. Por exemplo, se sua Missão abrange o território nacional, uma categoria importante é a Região Geográfica dos conselheiros, para ter representatividade de mais de uma região. Se seu público-alvo é o jovem, é interessante ter um Conselho com perfil diversificado em idade, como ter algum jovem conselheiro. Outras categorias que podem ser interessantes, sempre conforme sua Missão, são: a etnia (indígenas, asiáticos, negros, hispânicos etc.); a orientação sexual (LGBTQI+); a cultura (urbano, indústria, agrícola). Faça quantas categorias achar necessário.

Mas, atenção: não comece por nomes de pessoas! Não discuta nomes enquanto vocês não souberem qual o perfil que estão buscando! **Começar por nomes é uma grande armadilha.** Vão gastar tempo com simpatias e antipatias, sem avançar. O perfil

serve para isso: qual a representação do grupo que vai ajudar estrategicamente sua Organização? Concentre-se nisso.

Depois de elaborado o Quadro do Perfil do Conselho, aí sim, é hora de pensar em nomes para cada categoria que foi considerada essencial para ter no grupo.

Conselheiros/Categoria	Atuais conselheiros (C1)				Potenciais conselheiros (PC1)			
	1	2	3	4	PC1	PC2	PC3	PC4
Campo de atuação profissional								
Finanças								
Relacionado à causa expressa na missão								
Negócios								
Governo								
Marketing								
Imprensa								
Faixa etária								
Jovem								
Meia-idade								
Sênior								
Grupo social								
Parceiro								
Público-alvo								
Associado								

Tabela 1: Perfil do Conselho: atual e potencial.

Rosana Kisil

Especialista em Planejamento Estratégico, Sustentabilidade, Compliance e Comunicação Corporativa, Governança, Inovação, Comunidades

e Territórios Sustentáveis. Graduada em Engenharia Agrônoma – ESALQ/USP, com Mestrado e Especialização em Administração de Empresas pela EAESP - FGV.

8

A comunicação e o marketing como ferramentas estratégicas de gestão social



Assista ao vídeo

Transformar causas em marcas fortes que tenham longevidade, personalidade, consistência e sejam uma referência afetiva no cotidiano das pessoas. Este parece ser o principal desafio da Comunicação aplicada à atividade do Terceiro Setor. Um desafio – vale destacar – tão grande quanto aqueles que nos impõem os problemas sociais do país, responsáveis diretos por uma desconfortável posição no ranking de desenvolvimento humano da ONU.

Causas sociais são muitas no Brasil. E as instituições para defendê-las não param de crescer. Há,

segundo estatísticas, cerca de 781 mil organizações empunhando a bandeira de causas com evidente valor, a grande maioria das quais desconhecida do conjunto da sociedade. Causas boas, plenamente justificáveis, não significam marcas fortes. Pelo simples fato de que a sua força depende do significado que as pessoas conferem a elas. Uma marca é, acima de tudo, o que se diz e o que se pensa a seu respeito.

Qualquer pessoa conhece pelo menos mais de uma instituição social idônea, que apesar do valor inegável de seu trabalho, apenas sobrevive – e a duras penas – com grande dificuldade de fazer-se notada e de mobilizar pessoas. Possuem boa causa, mas não boa marca. Sua luta é

pela sobrevivência, não pelo crescimento. No contexto de profissionalização do Terceiro Setor, vão se destacar aquelas que desenvolverem uma identidade e uma personalidade próprias, superando o enorme desafio de comunicar o seu valor a um número cada vez maior de simpatizantes, adeptos ou seguidores.

A atividade social vive hoje no Brasil um momento muito semelhante ao do mercado de produtos e serviços: com o aumento da oferta de causas sociais, as instituições têm procurado chamar a atenção de um grupo cada vez mais seletivo de pessoas interessadas em apoiá-las, razão pela qual tornou-se tarefa urgente distingui-las, diferenciá-las a partir da agregação de novos valores, comunicá-las com clareza e planejá-las estrategicamente.

A Comunicação assumiu, portanto, um papel importante na gestão de uma instituição social. É disso exatamente que procura tratar o presente capítulo.

O que é Marketing

Antes de abordar especificamente a Comunicação e as suas possibilidades como ferramenta estratégica para a gestão de instituições sociais, convém apresentar o Marketing - ao qual está conceitualmente ligada. A intenção é evitar o risco da simplificação de tentar explicar a parte sem mostrar o todo.

Há pouco mais de cinco anos a simples menção à palavra Marketing provocava comichões, rancores de toda ordem e um forte sentimento de repulsa nos dirigentes de instituições sociais. Ainda há, é claro, preconceitos e dúvidas quanto à sua utilidade. Mas já se admite, pelo menos no campo das ideias, discutir a possibilidade de que, afinal de contas, esse instrumento chamado Marketing, típico do mundo das empresas privadas, pode, quando bem empregado, contribuir muito para a área social.

Nada como o tempo para botar as coisas nos lugares certos. E corrigir distorções. Uma das mais graves distorções relacionadas ao Marketing – e isso se deve basicamente aos efeitos colaterais do chamado Marketing Eleitoral – foi atribuir-lhe certo poder nefasto de manipulação de mentes, uma capacidade de impingir a seres humanos adultos e pensantes, ideias, causas e pessoas superficiais, sem conteúdo, de má qualidade. “Só tem marketing, não tem conteúdo” é uma expressão, ainda bastante utilizada, que revela o preconceito em toda a sua plenitude. Como se fosse possível substituir a essência pela aparência, aceitando o fato de que as pessoas são presas fáceis de estímulos e ardilosas mensagens de comunicação. Marketing passou a ser tratado como sinônimo de arдил ou de armadilha.

É compreensível que o debate sobre Marketing provoque polêmicas no campo social. Afinal ele é em si provocativo e desconfortável na medida em que serve a propósitos nunca se bastando em si mesmo. Algo sobre ele, no entanto, precisa ser explicado a fim de que se possa refletir de forma razoável sobre o seu uso: para o bem e para o mal, o Marketing é acima de tudo um instrumento cujos resultados dependem tão somente da aplicação que dele se faz. E ponto.

Como toda atividade pouco conhecida e muito rejeitada, o Marketing tem sido vítima do senso comum e das simplificações que os leigos costumam fazer de suas aplicações, tomando-o quase sempre como uma de suas partes ou componentes. Para definir o que é Marketing, antes de mais nada é preciso passar uma borracha nos estereótipos que têm prejudicado a sua compreensão. Marketing não é só a propaganda nem só a venda pura e simples de ideias. Na área social, não é só a captação de recursos para projetos nem só a comunicação das causas, embora esses sejam dois elementos importantes. Marketing não é só ter maior espaço nas mídias, nem só a ferramenta a que se recorre no fim de um processo para dar visibilidade a uma causa.

Marketing é uma orientação, uma filosofia de administração, um modo novo de ver as coisas. É a gestão de uma causa vista a partir do seu resultado final, que é a satisfação dos vários públicos de interesse.

Muitas são as definições de Marketing. Duas, no entanto, apresentam-se como as mais clássicas. A primeira, de 1948, é da AMA (American Marketing Association), organização para a qual "Marketing é o desempenho das atividades de negócio que visam dirigir o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor". Em 1968, um professor norte-americano chamado Phillip Kotler criou uma definição mais genérica que derruba muros, amplia horizontes e permite pensar a ferramenta aplicada não só a produtos e serviços, mas a ideias e causas sociais: "Marketing é o conjunto de atividades que tem por objetivo a facilidade e a realização de trocas". Simples e precisa.

Sem mencionar as palavras produto ou negócio, Kotler já parecia querer ensinar que o Marketing, em sua dimensão filosófica, é uma ferramenta que pode ajudar a planejar as condições necessárias para que pessoas e organizações troquem entre si, partindo do princípio elementar de que toda troca pressupõe contrapartidas e que a melhor relação se dará sempre que cada parte souber o que a outra deseja, espera e valoriza. É um ensinamento simples, prático e útil.

Mas se é, de fato, um ensinamento simples e útil para a gestão de causas sociais, por que não é praticado, e mais do que isso, aceito em muitas instituições sociais?

As explicações podem ser as mais variadas. Entre elas, vale a pena destacar quatro.

A primeira se refere ao fato de que o Marketing desconforta porque exhibe uma nova abordagem de gestão, mais profissional, em um campo

caracterizado por vícios históricos de amadorismo e improvisação.

A segunda diz respeito ao fato de que ele propõe reavaliações capazes de ressaltar fraquezas e necessidades de mudanças de práticas, equívocos e conflitos. Não por outro motivo, alguns planos de Marketing costumam naufragar quando pregam alterações mais profundas no modo de prestar um serviço, de captar recursos ou mesmo de gerir a organização.

A terceira está relacionada à ideia, muito importante, de que o Marketing coloca o olhar de fora sobre a organização. A enorme dificuldade de as instituições aceitarem o novo, aliada a uma cultura "centrada no umbigo", que proíbe enxergar-se de fora para dentro, contribuem para que o Marketing seja tratado normalmente como elemento estranho e, muitas vezes, inoportuno. É espantosa a aversão de alguns dirigentes em avaliar o trabalho de sua instituição a partir do nível de satisfação dos parceiros e dos beneficiários; comportamento que apenas reforça um valor "fora de moda", típico da velha cultura assistencialista, em que o pouco que se dava devia ser visto como muito e que a simples ação de dar já se justificava em si mesma.

A última causa se refere ao fato de que o Marketing, como instrumento gerencial, pressupõe controle e mensuração de resultados com base em critérios objetivos. Acostumadas a exercer controle total sobre os processos de gestão, a mudar rumos ao sabor de circunstâncias do dia a dia, e a alterar planos a partir de decisões unilaterais e subjetivas, alguns dirigentes resistem à ideia de submeter as instituições que administram a um planejamento de trabalho mais autônomo, construído com o grupo de colaboradores a partir de uma interpretação muito mais próxima da realidade do que de vontades pessoais e, portanto, mais suscetível de julgamento de resultados.

Marketing e Comunicação

Mas, enfim, qual é a relação da Comunicação com o Marketing? Em que momento do planejamento de Marketing ela entra?

A Comunicação está para o Marketing assim como o motor para um automóvel. É uma parte fundamental. Sem ela a “troca” sugerida pela definição de Kotler simplesmente não funciona, pois não se sabendo o que a outra parte - o parceiro, o beneficiário e a sociedade - quer, espera e valoriza na sua causa não se consegue determinar uma oferta com claro valor de utilidade social. Não se consegue, por tabela, atrair a atenção e o interesse de apoiadores. Não se obtém a legitimação pública. Não se consegue, enfim, realizar a missão em sua plenitude.

A Comunicação, não por outro motivo, é um dos itens mais importantes de um bom plano de Marketing que normalmente deve conter as seguintes etapas:

1. Análise dos ambientes (interno e externo), com base nos pontos fracos e fortes da instituição e nas ameaças e oportunidades apresentadas para a sua causa.
2. Desenvolvimento do produto social com base em uma leitura da missão e da formatação dos serviços prestados em sintonia com as necessidades dos públicos de interesse da instituição.
3. Estabelecimento de objetivos claros e específicos, organizados por ordem de prioridade, mensuráveis e adequados ao porte, à estrutura e aos recursos disponíveis.
4. Definição de estratégias (ações, programas e campanhas) para atingir os objetivos propostos, que podem incluir desde a ampliação de um serviço até o aumento das fontes de captação de recursos.

5. Monitoração para avaliar se os resultados reais estão sendo atingidos conforme o esperado no planejamento e se há necessidade de corrigir ações e caminhos.

Como fazer com que a Comunicação se transforme em uma ferramenta estratégica para a gestão de uma instituição social?

Deixando de tratá-la como uma função periférica à qual se recorre no final de tudo com o propósito marcado de ajudar a vender a ideia e incorporando-a efetivamente ao planejamento estratégico da instituição. A Comunicação não deve estar na ponta das folhas, mas na raiz da gestão. Nunca limitada a uma visão utilitária menor e pontual, mas vinculada à análise dos ambientes, à missão, ao produto social, aos objetivos e às estratégias que sustentam o trabalho - participando da definição de cada um desses pontos e sendo, ao mesmo tempo, definida por eles.

No atual estágio de desenvolvimento do Terceiro Setor no Brasil, uma ferramenta de gestão como a Comunicação só alcançará um bom nível de eficácia se for utilizada com profissionalismo. Profissionalismo não se resume a apenas contratar um profissional, embora seja, em algum momento, uma decisão sábia e valiosa. Mais do que isso, significa fazer bem feito o que deve ser feito, observando os requisitos necessários, não queimando etapas e olhando para o processo de planejamento como um conjunto de peças integradas, diferentes, mas complementares.

As oito etapas de uma proposta de Comunicação

Etapas 1: escolher um posicionamento adequado à missão

A palavra posicionamento já diz quase tudo, explicando-se por si mesma. Posicionar-se, em Comunicação, significa ocupar um lugar na mente dos públicos com os quais se quer relacionar.

Embora seja simples na teoria, o conceito de posicionamento é relativamente complexo na prática, pois exige, acima de tudo, que a instituição crie uma imagem muito identificada com a sua missão e suficientemente diferenciada para garantir um espaço na memória dos beneficiários, dos parceiros e da sociedade em geral.

Nunca é demais lembrar: esse espaço, em uma sociedade caracterizada pelo excesso de informação, com atenção cada vez mais líquida, está ficando cada dia mais escasso de tal forma que tem sido um enorme desafio para todos os que atuam no campo social fazer com que suas mensagens se destaquem no conjunto de um grande número de ideias e causas.

Ao pensar no seu posicionamento, a instituição deve se fazer a seguinte pergunta: de que forma deseja ser percebida junto aos beneficiários, aos parceiros e à sociedade em geral?

A escolha sobre a melhor forma de construir a imagem obedece a uma lógica que está acima da vontade pessoal dos dirigentes ou mesmo dos colaboradores de uma instituição. Sua fonte é a missão e a visão. Missão, como você já viu em outro capítulo, é o resultado que se espera obter sobre determinada necessidade social. E visão é como se deseja obter esse resultado. Ao definir como quer ser e como quer atuar no atendimento a uma necessidade social, a instituição estabelece normalmente um conjunto de objetivos gerais e específicos que apenas poderão ser atingidos por meio de serviços – que constituem a representação visível, a forma concreta e material da causa.

Uma instituição é, em grande parte, reflexo dos serviços que tem para oferecer. Não por outra razão, eles devem conter evidente valor, ter inegável utilidade social e trazer consigo os benefícios que justificarão, na prática, a existência

da instituição e o relacionamento dela com determinados tipos de públicos beneficiários. Tanto quanto os serviços, no entanto, a forma como são prestados, a grande causa que lhes dá sentido prático e os benefícios que eles podem gerar precisam ser vistos como os principais atributos na construção de uma boa imagem.

Cabe à instituição escolher entre as suas características mais marcantes e os pontos fortes de sua atuação um ou mais atributos pelos quais deseja ser percebida junto aos seus públicos de interesse.

Nesse processo, três perguntas podem servir como subsídio para definir um posicionamento:

1. O que confere ao trabalho maior sentido e o torna mais relevante?

A abrangência da causa? A novidade da causa? A urgência de encontrar novas soluções para uma causa antiga? O fato de ser a única instituição a trabalhar a causa em uma determinada região ou comunidade? O grande número de pessoas interessadas na causa em uma determinada região ou comunidade? O grande número de beneficiários potenciais? A ausência de políticas públicas minimamente eficazes para atender à demanda social representada pela causa? O enorme potencial de parcerias para a causa? A existência de uma mobilização da sociedade civil em torno da causa?

2. Em que ponto o trabalho se diferencia do realizado por instituições que atuam na mesma área?

Atende mais pessoas? Tem maior número de voluntários? Utiliza métodos mais contemporâneos ou simplesmente muito diferenciados? Possui mais serviços? Tem mais recursos financeiros? Dispõe de mais

parceiros e apoiadores? Possui maior experiência em função de maior tempo de vida? Está circunscrito a uma determinada região, com maior visibilidade, o que possibilita concentrar investimentos, gerando impactos mais evidentes? Conta com o apoio de empresas financiadoras? Possui uma base de contribuintes fiel e em crescimento? Bem formatado, o trabalho pode ser multiplicado em outras comunidades por pessoas interessadas na causa? Tem o apoio dos meios de comunicação na divulgação da causa? É uma referência pública de qualidade naquilo que faz? A imagem pública é boa?

3. Em que ponto o trabalho apresenta uma qualidade superior às ações realizadas por instituições similares?

O Conselho é mais representativo? Os serviços são mais eficazes, atendendo mais pessoas com menos recursos? A equipe profissional é tecnicamente mais capacitada? A equipe de voluntários é mais preparada? A infraestrutura é melhor? Dispõe dos melhores equipamentos? Possui acordos de cooperação técnica que asseguram a qualidade permanente dos serviços? Grande parte do orçamento está comprometida com investimentos em qualidade de pessoas, equipamentos e serviços?

Acredita-se que quanto mais forte, mais coerente a sua relação com a missão e mais diferenciado o atributo escolhido para dar suporte à imagem da instituição, melhor e mais rápido tende a ser o seu posicionamento na mente dos seus públicos de interesse. E, em última instância, mais eficiente a sua comunicação. Em posicionamento, vale lembrar, conta mesmo é a impressão que os públicos de interesse formam da instituição. A Comunicação ajuda exatamente a construir, na mente, na percepção dos beneficiários, parceiros e sociedade

em geral, ideias mais compatíveis com o que a instituição é ou deseja ser.

Regra geral, um modelo bastante eficaz para exercitar o posicionamento de uma marca no campo social deve conter as seguintes etapas:

1. Selecione a categoria social na qual se concentra a maior parte dos serviços. As categorias sociais nada mais são do que as causas que movem as instituições e podem ser resumidas em expressões como defesa dos direitos da criança e do adolescente, prevenção de drogas entre jovens, inserção profissional de deficientes físicos, incentivo à prática do voluntariado, educação de adultos, Profissionalização de jovens de baixa renda.
2. Crie uma proposição de valor baseada em um atributo capaz de distinguir a instituição de outras similares segundo a categoria selecionada. Lembre-se das três perguntas anteriormente destacadas, em especial as duas primeiras: (a) a causa é importante por quê? (b) Em que o trabalho da instituição é diferente? As respostas para essas perguntas vão apontar o caminho para a melhor proposição de valor. E deverão ser utilizadas na elaboração das mensagens de comunicação. Pode-se escolher um ou mais atributos para a proposição de valor, embora o recomendável seja concentrar em vez de dispersar. Ainda que não disponha de uma visão escrita no papel, decorrente de um processo de planejamento, grande parte das instituições possui uma boa ideia do que as difere de outras, do que desejam ser no futuro ou de como pretendem que sua atuação seja destacada.
3. Complemente a proposição de valor incluindo as características que fazem do seu trabalho único e diferenciado. Lembre-se das

perguntas acima formuladas, especialmente a segunda e a terceira. Transforme as respostas em diferenciais que podem ser comunicados.

4. Elabore um slogan para sintetizar em uma frase a imagem pela qual a instituição gostaria de ser identificada. Este é um exercício interessante de síntese que ajuda a formar, entre os dirigentes e colaboradores, um consenso em torno da melhor proposição de valor. Quanto maior a clareza dessa ideia, mais clara tende a ser a comunicação institucional. Não só a comunicação que se faz por meio de folhetos, mídias sociais, anúncios de propaganda e outros veículos. Mas aquela feita também nos eventos, nas visitas e nos contatos com outras pessoas.

Exemplos de proposições de valor sintetizadas em slogans:

Instituição A

Capacitação de jovens de baixa renda é a nossa bandeira. Preparando para o desafio do trabalho e a cidadania com excelência de conteúdos e métodos.

Instituição B

AIDS. A prevenção é um dever de todos nós.

Junte-se à nossa rede e venha ser parceiro de quem trabalha a causa em mais de 50 países do mundo, com mais de um milhão de voluntários e os melhores recursos.

Instituição C

Prevenção de drogas é uma questão de educação. E o professor tem muito a fazer por essa causa.

Palavra de quem já capacitou mais de 50 mil educadores em todo o Brasil para ensinar que a droga é uma droga.

Passo 2: identificar os públicos de interesse com os quais se deseja comunicar

Para tratar desse tema, cumpre recorrer a um conceito apresentado algumas linhas atrás. "Marketing é a gestão da causa social vista a partir do resultado final, que é a satisfação dos públicos de interesse de uma instituição". Baseado em uma definição de Peter Drucker (1995), considerado o pai da administração moderna, este conceito carrega em si uma das principais ideias-força do Marketing: qualquer produto ou serviço só faz sentido se satisfizer necessidades, expectativas e desejos de pessoas.

Ninguém em sã consciência duvidará da validade dessa afirmação. O fato é que, em Marketing, ela costuma ser levada muito a sério, extrapolando o discurso e servindo de norte para a gestão: produtos e serviços são criados, alterados e aperfeiçoados permanentemente em virtude do que pensam e valorizam as pessoas.

A mesma lógica deve valer para as causas sociais. É necessário compreender o que precisam, esperam e querem os diferentes públicos com os quais uma instituição se relaciona. Do contrário ela não se legitima na defesa da causa, não encontra ressonância para os seus serviços e, portanto, não obtém êxito no seu esforço de

autossustentação. A Comunicação tem um papel relevante nesse processo.

São vários os públicos de interesse de uma instituição social. A saber:

- **Beneficiários diretos.** Público constituído por pessoas atendidas diretamente pelos serviços da instituição – crianças, jovens, pessoas com deficiência, moradores de rua e idosos;
- **Beneficiários indiretos.** Público composto pelas pessoas que mantêm relação direta com as atendidas pelos serviços da instituição - pais, familiares, responsáveis legais, educadores;
- **Funcionários.** Público formado pelas pessoas que trabalham, de forma remunerada, na instituição;
- **Voluntários.** Público constituído pelo conjunto de colaboradores que doam seu tempo e seu conhecimento para a instituição. Incluem-se nele os representantes do Conselho;
- **Doadores.** Público composto pelas pessoas que doam recursos financeiros e materiais para sustentação das atividades da instituição;
- **Empresas financiadoras.** Público formado pelas empresas que doam recursos financeiros e materiais para sustentação das atividades da instituição;
- **Comunidade.** Público constituído pelas pessoas que moram próximas ao(s) local(is) onde a instituição realiza suas atividades;
- **Governo.** público formado pelos órgãos públicos ligados às esferas municipal, estadual e federal; e também pelas empresas estatais ou de economia mista;
- **Imprensa e influencers.** Público formado por jornalistas ligados a jornais, revistas, rádios e emissoras de televisão; e também formadores de opinião com muitos seguidores nas redes sociais.

Antes de pensar nas respostas que se pretende obter dos diferentes públicos de interesse e de elaborar as mensagens de comunicação que lhes serão dirigidas, convém entender o que cada um deles pensa a respeito do trabalho da instituição. Em outras palavras, cabe identificar a imagem que esses públicos têm da causa, dos serviços, dos dirigentes e da atuação já que a forma como ela é percebida condiciona sensivelmente as atitudes e o comportamento das pessoas.

Eis uma boa definição para imagem: é o conjunto de crenças, ideias e impressões que uma pessoa tem em relação à instituição. E o que a imagem da instituição junto aos seus diferentes públicos tem a ver com o trabalho de comunicação?

Tudo. Conhecer o público com quem se pretende comunicar, entender o que ele pensa e valoriza, o modo como reage e elabora o significado das mensagens é fundamental para o sucesso do processo de comunicação. Há, sem dúvida, mais chances de a mensagem institucional ser compreendida, aceita e retida se estiver afinada com o sistema de crenças de quem as recebe. São muito menores as possibilidades de êxito na comunicação se o público-alvo desconhecer a instituição ou mantiver impressões negativas e desfavoráveis de sua atuação.

As afirmações acima podem parecer óbvias. Mas muita gente se esquece da verdade que está por trás delas. Tome-se, como exemplo, os doadores. Estudos recentes mostram que, entre os fatores que motivam alguém a doar para uma instituição social, estão a crença e a identificação com a causa, a credibilidade de quem requisita e o sentimento de participar de uma ação que faz bem à alma. Ao contrário, entre os fatores que desestimulam, destaca-se a desconfiança em relação a como os recursos doados serão investidos. Fica claro, portanto, que uma comunicação mais eficaz será aquela que reforçar em suas mensagens os valores de sustentação da causa, o histórico da instituição,

seus programas e serviços, os conteúdos de apelo emocional e a importância de prestar contas.

Como saber o que os públicos de interesse querem, quais são as suas expectativas e a imagem que têm da institucional é muito simples: perguntando. E mais do que isso: ouvindo. Ouvindo com a atenção e o respeito de quem se preocupa com o outro, com a atitude de quem está predisposto a mudar e a se rever a partir da crítica, dos comentários e das sugestões. Essa é uma lição importante que o Marketing tem a ensinar: um produto, um serviço e – por que não – uma causa social nunca são tão bons que não possam ser melhorados em virtude do que pensam os beneficiários, os parceiros e a sociedade em geral.

Muitas instituições sociais acreditam equivocadamente que a tarefa de perguntar e ouvir está longe do seu alcance. Como é algo que parece pertencer ao campo da pesquisa, a ideia acaba sendo descartada sob os argumentos de que, quando feita por alguém de fora, custa muito caro e, por alguém de dentro, consome um tempo do qual não se dispõe. Não há tempo melhor empregado do que o de perguntar. E perguntar é muito mais uma questão de atitude e disciplina do que de recursos financeiros.

Uma instituição tem muito a ganhar perguntando aos beneficiários diretos e indiretos se estão satisfeitos com os serviços, aos doadores se se sentem orgulhosos de financiar os projetos, aos funcionários e voluntários se estão comprometidos com a causa e à comunidade sobre os projetos sociais nos quais ela se envolveria. Muitas organizações enfrentam dificuldades porque são percebidas equivocadamente, por alguns dos seus públicos de interesse, como antiquadas, pouco eficientes, desonestas, desnecessárias e até prejudiciais. Pode-se perguntar de diferentes formas, nas mais variadas circunstâncias, sem que seja necessário recorrer aos serviços de um instituto de pesquisa.

Em visitas individuais, em encontros de grupo, por telefone, por e-mail ou aplicativos de enquetes. Em eventos, durante a prestação dos serviços, nos contatos diários com as pessoas. Saber o que pensam os públicos de interesse não é apenas importante para a comunicação das causas sociais. É fundamental para a melhoria da qualidade do serviço – e, portanto, dos resultados – para a eficiência do trabalho e para a legitimação da instituição. O que você precisa saber dos diferentes públicos de interesse.

1. Dos beneficiários diretos e indiretos:

- Como avaliam os serviços?
- O que pode ser melhorado?
- Sentem-se bem atendidos? Se não, por quê?
- Quais os pontos fortes do atendimento da instituição?
- Acham que a instituição investe bem os recursos que arrecada?

2. Dos funcionários:

- Como avaliam os serviços?
- Sentem-se bem trabalhando na instituição? Se não, por quê?
- Sentem-se comprometidos com a causa da instituição?

3. Dos voluntários:

- Por que escolheram a instituição para prestar serviço voluntário?
- Como avaliam os serviços da instituição?
- O que os move a fazer trabalho voluntário?
- Que fatores estimulam o trabalho voluntário na instituição?
- O que eles esperam que a instituição faça para continuar contando com o seu apoio?

4. Dos doadores:

- Sentem-se satisfeitos com o resultado de suas contribuições?
- Como avaliam os serviços da instituição?
- Estão satisfeitos com a comunicação de

- prestação de contas feita pela instituição?
- Gostariam de participar mais ativamente da vida da instituição?
- Estariam dispostos a aumentar o valor da contribuição? Se não, por quê? Se sim, em que circunstâncias?
- Por que decidiram apoiar a instituição?
- Sentem-se estimulados a recomendar a instituição para amigos e parentes?

5. Das empresas financiadoras:

- Sentem-se satisfeitas com o resultado de suas doações?
- Divulgam o apoio dado à instituição?
- Estão satisfeitos com a comunicação de prestação de contas feita pela instituição?
- Gostariam de participar mais ativamente da vida da instituição?
- Teriam interesse em deslocar funcionários para prestar serviço voluntário?
- Estariam dispostos a aumentar o valor da contribuição?
- Que fatores movem o apoio à instituição?
- Sentem-se bem-informados sobre os programas e ações da instituição?

6. Da comunidade:

- Qual a imagem que tem da instituição?
- Já sentiu interesse em conhecer melhor o trabalho da instituição? Se sim, por que não o fez? Se não, por que razão?
- Sabe exatamente o trabalho que a instituição realiza?
- Ter a instituição na comunidade é bom ou ruim?

7. Do governo:

- Qual a imagem que tem da instituição?
- Conhece o trabalho realizado pela instituição? Como o classifica?
- Ter a instituição na comunidade é bom ou ruim?
- O trabalho da instituição complementa alguma política pública?

- A instituição tem credibilidade para ser parceira em ações?
- Estaria disposto a conceder recursos públicos para a instituição?

8. Da imprensa e dos influenciadores:

- Qual a imagem que tem da instituição?
- Conhece o trabalho realizado pela instituição? Como o classifica?
- Estaria disposta a ceder espaço editorial para divulgação das atividades da instituição?

Dois casos reais ilustram muito bem a importância de ouvir o que pensam os públicos de interesse para o sucesso do esforço de comunicação.

Imagem na contramão

A Instituição A, especializada na profissionalização de jovens de baixa renda, tentou durante dois anos atrair a atenção de empresas interessadas em financiar os seus programas. Apesar da inegável qualidade dos cursos e do esforço correto de comunicação, conseguiu captar apenas um grande contribuinte. Frustrados com o fraco resultado, os dirigentes resolveram perguntar a algumas empresas contatadas na comunidade, com as quais tinham maior proximidade, por que haviam se recusado a participar da campanha. Em duas delas, receberam uma informação a título de toque: embora a instituição fosse vista como muito séria e idônea, ela tinha a imagem de contar com muitos recursos financeiros, já que possuía em seu Conselho alguns dos empresários mais destacados da região.

O toque foi importante para que a instituição mudasse a sua linha habitual de comunicação, adotando uma nova proposta de mensagem. Juntamente com o material de divulgação dos cursos, passou a encaminhar um balanço financeiro resumido, mostrando que os recursos não eram suficientes para dar conta da enorme demanda social para profissionalização. Na

capa do balanço, que mostrava a fotografia de um grupo de jovens, destacou uma mensagem bastante propositiva:

“Faça como os empresários mais importantes do bairro: ajude a construir o futuro dessa turma”. As adesões se multiplicaram logo no primeiro mês da nova campanha.

Onde estão os voluntários?

A Instituição B, especializada no atendimento de pessoas dependentes de álcool e drogas, optou por fazer um esforço de comunicação mais intenso visando recrutar voluntários no bairro para apoiar o seu trabalho. Depois de dois meses de ligações telefônicas e distribuição de mensagens pelo celular, o resultado ficou perto do fracasso. Inconformada com a falta de interesse, a diretora da instituição resolveu fazer visitas pessoais a donas de casa e aposentados. Achava que a resistência estava relacionada ao tema. No primeiro contato, no entanto, uma surpresa: um senhor que se classificou como alcoólatra em recuperação disse que recebera a comunicação e até pensara em participar, por identificação com a causa. Mas desistiu ao saber que a instituição era dirigida por um grupo ligado a uma religião vista com muita antipatia no bairro. Esse seria um problema mais complexo para solucionar se a instituição estivesse de fato vinculada a um grupo religioso. Não estava. A diretora não demorou a perceber que o motivo do equívoco era o nome da instituição – na verdade, o nome da fundadora – que remetia a uma conhecida figura religiosa. Para corrigir a percepção errada da comunidade, a diretora criou uma nova campanha de comunicação na qual explicava o trabalho, mostrava os resultados, destacava os diferenciais de atendimento, listava os voluntários, convidava as pessoas a participar e homenageava a fundadora, destacando que não “era uma pessoa religiosa, mas uma idealista que viveu na família o drama do alcoolismo e resolveu dedicar a sua vida à recuperação dos dependentes de álcool”. A instituição supriu o seu quadro de voluntários em três meses.

Etapa 3: determinar as respostas que se pretende obter do público

Além de princípios importantes de gestão e de valores de atuação que devem ser muito bem cultivados, a Comunicação e o Marketing são ferramentas bastante úteis para instituições preocupadas em aumentar o número de adesões à sua causa, construir uma imagem forte e vencer os desafios da legitimação pública e de autossustentação.

Como todas as ferramentas, elas não se justificam em si mesmas. Apenas servem a propósitos. Atendem a objetivos estratégicos que tanto podem estar relacionados com uma necessidade de curto prazo – ampliar a base de doadores ou de voluntários, por exemplo – quanto com uma necessidade de médio e longo prazo – tornar-se, na percepção de empresas financiadoras, a principal referência de qualidade e, na percepção dos formadores de opinião, a mais importante fonte de informação em sua categoria social. Tanto podem dar suporte a estratégias mais amplas de natureza institucional – prestar contas dos investimentos, por exemplo – quanto mais específicas, como realizar uma campanha para cessão de terreno público.

Comunica-se, acima de tudo, para obter resultados específicos. Quando não se sabe que respostas obter, o mais provável é que a comunicação perca a sua função estratégica, desvincule-se dos objetivos centrais e gere indiferença. Em alguns casos, pode até depor contra a imagem da instituição. O saldo frustrante, além do desperdício de recursos e energia, é que não se consegue sequer saber em que pontos ocorreram as falhas – se na mensagem ou nos canais de comunicação.

Por que desejo me comunicar com cada um dos meus públicos de interesse? Que respostas pretendo obter deles?

Essa é uma questão central no planejamento da comunicação.

As respostas, sem dúvida, podem ser as mais variadas. E, por maior que seja, nenhuma instituição conseguirá obtê-las todas de uma vez, pela simples razão de que as ações de comunicação necessárias para as gerar exigem estrutura específica, algo raro nas organizações do terceiro setor, e uma quantidade proporcionalmente alta de recursos financeiros que quase sempre faltam até mesmo para as atividades-fim. Diante disso, o mais sensato a fazer, no processo de seleção dos seus objetivos, é a priorização dos considerados mais estratégicos para o sucesso da atividade global.

Na sequência, são apontadas algumas respostas que as instituições costumam esperar de cada um dos públicos de interesse. Diante delas, uma boa sugestão é montar um quadro, indicando em cada coluna o grau de prioridade das respostas (alta, média e baixa), que obviamente se refere às estratégias da instituição, e os prazos em que devem ser obtidas – curto prazo (até um ano), médio prazo (entre um e dois anos) e longo prazo (a partir de dois anos). Para o planejamento do seu esforço de comunicação, a instituição deve preferir, em um primeiro momento, as respostas de prioridade alta, no curto, médio e longo prazo, e em um segundo momento, as de prioridade média, no curto prazo.

Dos beneficiários diretos e indiretos:

- Participar ativamente dos programas;
- Formar uma opinião de credibilidade a partir da prestação de contas dos investimentos;
- Emitir opinião sobre os serviços prestados;
- Sugerir melhorias;
- Divulgar os projetos e serviços na comunidade.

Dos funcionários:

- Atender melhor os beneficiários;
- Participar de treinamentos;
- Integrar um programa de qualidade dos serviços;
- Recomendar a instituição para pessoas

interessadas em trabalho voluntário?

- Incentivar a participação voluntária em eventos e campanhas voltados para a arrecadação de fundos.

Dos voluntários:

- Entre os atuais, aumentar o número de horas dedicadas ao trabalho;
- Recomendar a instituição para outras pessoas interessadas em ação voluntária;
- Atrair novos voluntários na comunidade;
- Incentivar o voluntariado corporativo junto às empresas da comunidade;
- Participar dos eventos e campanhas voltados para a arrecadação de fundos;
- Estimular que os voluntários se envolvam com outras atividades, além das habituais;
- Participar de treinamentos;
- Estimular a contribuição financeira regular.

Dos doadores:

- Entre os atuais, aumentar o valor financeiro das doações;
- Ressaltar a necessidade de que as contribuições sejam regulares e não esporádicas;
- Ampliar a base de contribuintes regulares;
- Estimular a participação voluntária nos projetos e programas;
- Assegurar que paguem suas contribuições regularmente nas datas combinadas;
- Estimular que os inadimplentes quitem suas contribuições atrasadas?
- Prestar contas dos investimentos feitos pela instituição?
- Ampliar a base de doadores de produtos e serviços?

Das empresas financiadoras:

- Entre as atuais, aumentar o valor financeiro das doações;

- Ampliar a base de contribuintes;
- Estimular a prática do voluntariado corporativo;
- Prestar contas dos investimentos;
- Estimular a doação de produtos e serviços;
- Participar de festas, eventos e campanhas de arrecadação.
- Participar do Conselho;
- Financiar projetos de expansão da infraestrutura.

Da comunidade:

- Participar como voluntário nos projetos e serviços;
- Visitar a instituição e conhecer de perto o trabalho;
- Formar relações de boa vizinhança.
- Participar dos eventos e campanhas de captação de fundos;
- Integrar a base de contribuintes regulares;
- Divulgar o trabalho entre amigos e parentes;
- Doar produtos e serviços.

Do governo:

- Prestar contas da aplicação de verbas públicas.
- Ampliar os recursos de contribuição;
- Obter a concessão de terrenos e espaços públicos;
- Formar parcerias operacionais em projetos que complementem políticas públicas;
- Requisitar serviços públicos especiais em manutenção e infraestrutura;
- Solicitar a cessão de funcionários públicos para situações específicas;
- Participar de eventos e campanhas para captação de recursos da imprensa;
- Visitar a instituição e conhecer de perto o seu trabalho;
- Publicar matérias jornalísticas a respeito da causa da instituição;
- Divulgar campanhas e eventos para captação

- de trabalho voluntário e de recurso financeiros;
- Destacar as obras, as expansões de infraestrutura e os novos projetos;
- Convocar a população a participar da instituição.

No ato de comunicar, toda instituição procura, como resposta final, a adesão à sua causa nas várias formas possíveis. O modo de aderir, que obviamente varia conforme o tipo de público, pode ser a utilização dos serviços, a doação de recursos, o trabalho voluntário, a parceria, a cessão de terrenos públicos ou a oferta de espaço em algum veículo de comunicação.

Considerando que a resposta final é o resultado de um processo de tomada de decisão que se constrói a partir dos estágios cognitivo, afetivo e comportamental, uma instituição será sempre mais bem-sucedida em seu esforço de comunicação se suas mensagens colocarem algo na mente dos públicos de interesse, mudarem suas atitudes e levarem-nos a agir de um modo determinado.

Este é um processo a que os estudiosos da psicologia de compra deram o nome de “aprendizado-percepção-ação”. Para ilustrá-lo, criaram um modelo, simples e funcional, denominado AIDA: A é a inicial de Atenção, I de Interesse, D de Desejo e o último A de Ação que ajuda a organizar o raciocínio.

Tome o doador, como exemplo de público de interesse. Imagine que a sua instituição deseja como resposta final aumentar a base de contribuintes regulares. Em um primeiro estágio, o **cognitivo**, será necessário chamar a atenção de potenciais doadores na comunidade que sequer conhecem o seu trabalho, dirigindo-lhes informações que os ajudem a tomar conhecimento da causa, dos projetos e dos serviços. Nessa etapa, quanto maior a frequência de estímulos: folhetos, aplicativos de mensagem, sites, redes sociais, cartazes, visitas e propaganda – e mais adequado o conteúdo da mensagem, maior a possibilidade de acender uma luz na percepção das pessoas. Vale lembrar o que

já foi mencionado anteriormente: sua mensagem terá que ser suficientemente distintiva para abrir uma porta na mente do doador potencial. Caso contrário, ele continuará ignorando a sua existência.

O segundo estágio é o **afetivo**. E envolve o interesse e o desejo. Nesse ponto, considere-se que o doador em potencial já conhece a instituição. Ela deixou de representar o nada ou uma ideia muito vaga. Tem algum significado. Entrou na sua mente, sem, no entanto, passar ainda pelo seu coração. Ainda não o fisgou. É a hora em que a comunicação precisa mudar a atitude do doador potencial em relação à instituição, dirigindo-lhe mensagens que gerem simpatia, afeição, entusiasmo e vontade de envolvimento com a causa. Precisa apoiar a construção de uma imagem favorável baseada em atributos muito diferenciados, com os quais o doador potencial se identifique, possibilitando estabelecer uma preferência e formar uma convicção.

Falar em preferência no campo social costuma despertar alguma antipatia. Mas é um assunto sobre o qual vale a pena refletir, sem receios ou preconceitos de qualquer espécie, atendo-se tão somente à sua análise técnica. Antes de mais nada, é preciso deixar claro que a discussão sobre preferência não se baseia no julgamento de que há causas melhores do que outras. Seu foco não está, portanto, na causa. Mas no comportamento do doador em relação a ela. Levando em conta que nenhum indivíduo, por mais boa vontade que tenha, conseguirá doar recursos para todas as causas sociais existentes – e elas são muitas em um país com tantas carências como o nosso – ele terá de fazer escolhas e de estabelecer preferências. **Preferir** é o primeiro passo para fortalecer o desejo de aderir a uma causa. Conhecer o doador conta muitos pontos a favor. Sabendo o que ele quer e valoriza em uma causa ajuda a elaborar mensagens que despertem, primeiro, um interesse por conhecer melhor o

trabalho e, segundo, um desejo de participar de alguma forma.

No terceiro estágio, a mudança de atitude transforma-se em uma **mudança de comportamento**. O doador potencial, envolvido com a causa, está a um passo de se tornar doador real. A comunicação precisa ser clara e persuasiva. A mensagem deve dar o comando, dizer o que a instituição espera e criar as condições favoráveis para que ele possa partir para a ação.

Em que estágio se encontra o público com que você deseja se comunicar?

- Ainda não conhece a instituição e precisa ter a sua atenção despertada?
- Já tem alguma informação, mas ainda não consegue distingui-la entre outras similares nem se interessa por conhecê-la melhor?
- Já a conhece, mas ainda não estabeleceu uma preferência nem mobilizou o seu desejo de aderir a causa?
- Já possui o desejo de aderir, mas ainda precisa de um empurrãozinho para tomar a iniciativa?

Uma boa sugestão é montar um quadro, que relacione em uma coluna vertical, os públicos de interesse, e em quatro colunas horizontais os estágios nos quais eles se encontram na escala AIDA. Para preencher o quadro, faça as perguntas anteriormente sugeridas.

Etapa 4: elaborar as mensagens de comunicação

A mensagem de comunicação também será estabelecida conforme as respostas que se pretende obter de cada público de interesse. Significa dizer que, ao comunicar-se, a instituição deverá adaptar os conteúdos, as estruturas e os formatos de suas mensagens aos objetivos genéricos, já explicados, de informar, promover a distinção da causa e a preferência, mobilizar o desejo de participação e viabilizar a adesão.

Importante considerar na elaboração da mensagem:

- O quê e como dizer (conteúdos e formas);
- Com que frequência dizer.

O quê e como dizer

A primeira providência importante é decidir que tipo de conteúdo uma mensagem precisa ter para obter a resposta desejada dos públicos de interesse. São os conteúdos que definem a linguagem e os argumentos que serão utilizados para chamar a atenção, desenvolver o interesse, formar convicção e levar à adesão. O conteúdo específicos de um site, de uma página online, de um roteiro para telemarketing, de um boletim, de um anúncio de propaganda ou de uma entrevista para jornal, blog ou podcast dependem, é claro, do tipo de canal ou meio que se escolhe para atingir as pessoas. Mas deve haver, mesmo neles, um componente mais genérico que reflita os valores e atributos aos quais a instituição deseja ter a sua imagem associada.

Para se destacar em um universo saturado de informações, uma boa mensagem deve se basear em uma ideia forte com clara proposição de valor, altamente diferenciada, que reforce um benefício, motive e permita uma identificação rápida e efetiva com a causa.

Em Comunicação, as ideias precisam conter bons apelos. Três são os tipos de apelos possíveis:

- **Racional.** Apresenta os benefícios concretos que uma causa pode oferecer, enfatizando qualidade, eficácia e desempenho. Nessa categoria de apelo, enquadram-se as ações fundamentadas na informação, como os sites, os boletins/jornais periódicos e os balanços de atividades e documentos de prestação de contas. As peças de comunicação, baseadas na argumentação racional, permitem descrever os serviços, contextualizar a causa

na cidade, no estado, no país e no mundo, aprofundar-se nos seus diferenciais técnicos, apresentar planos e metas, destacar números, estatísticas e impactos sobre os beneficiários. Por essa razão, podem utilizar linguagem mais técnica. Servem para atrair e manter pessoas em torno da causa, sustentando valores como transparência, identidade, coerência de propósitos, consistência de ideias, abrangência da atuação, qualidade, prestígio e legitimação pública.

- **Emocional.** Procura provocar emoções positivas capazes de motivar os públicos de interesse a engajar-se na causa ou decidir-se por seu apoio a ela. Além de encontrar um espaço na mente dos públicos de interesse, a causa precisa de um espaço no coração. Há quem afirme que, em se tratando de causas sociais, o coração é o caminho mais curto para a mente, na medida em que as pessoas procuram no apoio às causas uma satisfação pessoal, alívio para o espírito e o atendimento a uma necessidade de paz e justiça social. Enquadram-se nesta categoria de apelo as campanhas para captação de doações e trabalho voluntário. Normalmente, produzidas com economia de recursos de texto, as peças de comunicação são mais sintéticas e utilizam, com maior criatividade, imagens, símbolos e slogans fortes que têm a finalidade de sensibilizar e gerar afeição pela causa. Os vídeos curtos para Internet são bem-vindos.
- **Moral.** Reforça o julgamento de valores como certo e errado junto aos públicos de interesse, apresentando a causa (o certo) como uma solução possível para a problemática social (o errado). Este apelo, bastante usual no campo das causas sociais, tanto pode ser combinado com o racional nos esforços de comunicação que enfatizam a informação, quanto com o emocional, nas ações que buscam criar vínculos

de afeto com a causa. O sucesso de sua utilização no conteúdo da mensagem está no equilíbrio e na parcimônia. As pessoas normalmente reagem mal a comunicações que apenas ressaltam os problemas. Quanto mais propositiva a mensagem, melhor o seu resultado.

Nas mensagens de comunicação, deve-se utilizar com mais frequência um único apelo ou é possível conciliar os três?

Depende do tipo de público e da resposta que se quer obter dele. Cada caso é um caso. Mas nada impede que, em uma mesma ação de comunicação, a mensagem seja elaborada com base nos três apelos juntos. É possível – e até recomendável – criar sites, campanhas online, folhetos para distribuição eletrônica, boletins e anúncios que, mesmo com a finalidade específica de captar recursos, consigam ser informativos e mostrar os valores que sustentam a instituição.

Pontos para a elaboração das mensagens de comunicação de uma instituição social

Essa é uma questão muito importante no planejamento de Comunicação. Embora não seja possível apresentar respostas que caibam em uma definição rápida ou em uma receita pronta e acabada, na medida em que cada caso é um caso, vale lembrar os pontos mais importantes discutidos até aqui. Para reforçar os conceitos e fundamentos abordados, utilize os exercícios sugeridos, analisando-os de novo, debatendo-os em grupo e, se necessário, refazendo-os, de preferência, com outros colaboradores.

- O conteúdo das mensagens dependem do posicionamento da imagem, isto é, da forma como a instituição deseja ser percebida junto aos seus públicos de interesse. Ele precisa ser claro, forte e diferenciado. Lembre-se das três perguntas de provocação:

- a) O que confere ao trabalho maior sentido e o torna mais relevante?
- b) Em que ponto o trabalho se diferencia do realizado por instituições que atuam na mesma área.
- c) Em que ponto o trabalho apresenta uma qualidade superior a de ações realizadas por instituições similares? As mensagens, independentemente dos objetivos, dos públicos e das estratégias, devem sempre apoiar a estratégia maior que é a de construção da imagem.

- O conteúdo das mensagens devem utilizar como referência a proposição de valor criada para reforçar o posicionamento;
- O conteúdo das mensagens depende de uma clara identificação dos públicos de interesse. Considerando que os objetivos são diferentes para os vários públicos de interesse, uma boa comunicação supõe segmentação. Como o próprio nome sugere, segmentar é distribuir os públicos em grupos para os quais serão dirigidas mensagens com linguagem, argumentos e destaques distintos. Além de menos dispendiosa, a comunicação segmentada costuma ser muito mais eficaz na medida em que permite ajustar a linguagem à do grupo de interlocutores;
- Os conteúdos dependem dos objetivos da instituição e das respostas que se deseja obter de cada público de interesse. O que a instituição quer efetivamente de cada segmento? As várias possibilidades estão colocadas em exercício específico;
- Os conteúdos dependem também do estágio AIDA em que se encontra cada um dos públicos de interesse.

Procurando ainda responder à pergunta sobre os pontos que devem ser considerados na elaboração dos conteúdos, vale a pena registrar

alguns ensinamentos recolhidos da experiência de profissionais de comunicação que atuam no campo social. Úteis e práticas, essas dicas podem ser aplicadas nas atividades cotidianas de Comunicação das instituições sociais.

Proposição de valor

É importante ter uma **proposição de valor** muito clara, o mais forte e o mais marcante possível. Em um mundo caracterizado por excesso de informação, nenhuma chance de ocupar espaço na mente das pessoas deve ser desperdiçada.

Tom das mensagens

Cuidado para que o tom utilizado nas mensagens não seja nem o de denúncia nem o de autopiedade. Um e outro costumam criar rejeição. Como as pessoas estão cansadas de ouvir falar nos problemas sociais do Brasil, o que elas querem e esperam de instituições sociais é que tenham soluções. Além do tom de dedo em riste, evite também o das lágrimas em profusão. Não exagere no apelo emocional, pois, a experiência mostra, melhor do que fazer as pessoas se sentirem culpadas é dar-lhes a chance de se sentirem **corresponsáveis** por uma situação. A responsabilidade, ao contrário da culpa, gera apoio mais fiel e consistente. Venda a solução a partir de uma promessa clara, persuasiva e diferenciada.

Seja objetivo

Além de clareza, outra palavra-chave para uma boa comunicação é **objetividade**. Ela pode ser definida como a arte de dizer tudo sem dizer muito, destacando apenas o necessário. Há uma tendência, entre as pessoas que atuam no campo social, de usar a retórica para explicar e justificar as suas causas, as suas atividades e os seus projetos. Uma linha de argumentação mais longa e detalhada pode ser muito útil, quando bem-feita, em uma apresentação de congresso ou no

texto de um artigo para jornal. Mas certamente será inadequada para peças, como folhetos, sites, ações de marketing digital, material institucional e demonstrativos de balanço de investimentos. Se a comunicação serve para obter respostas, economize papel, tinta e energia, vá direto ao ponto, não perca tempo com considerações que podem desviar a atenção dos públicos com os quais se deseja relacionar. Bom conteúdo não significa necessariamente muitas palavras e imagens; mas palavras e imagens certas, elaboradas com criatividade.

Logomarca é a assinatura

Se a sua instituição não possui logomarca, trate de providenciar uma. Logomarca é a combinação de um símbolo, um sinal gráfico, uma imagem associada a um nome. Como nome toda instituição tem, o que talvez ela precise é de um bom símbolo, algo que a ajude a fixar o nome na mente dos públicos de interesse. Importante destacar: logomarca não é marca. Trata-se de uma espécie de embalagem para o nome, que deve ser utilizada para apresentar a assinatura da instituição em todas as suas peças e ações de comunicação. Marca é algo mais amplo, que se constrói a partir da percepção que os públicos têm dos atributos, dos benefícios, dos valores, da personalidade e dos beneficiários atendidos pela instituição.

Prestar contas como regra

Assim como ocorre nas empresas, também para as instituições sociais custa mais caro conquistar um novo cliente do que manter o cliente atual. Uma boa base de doadores, de voluntários ou de empresas financiadoras é um patrimônio importante para uma instituição. Para mantê-los, informe-os sempre sobre o que a instituição está fazendo. Preste contas regularmente por meio de um boletim ou de um jornalzinho. Comunique-os sobre onde estão

sendo investidos os recursos arrecadados. Faça isso com rigor, método e disciplina. Incorpore às suas atividades estratégicas.

Folheto institucional

Se a sua instituição ainda não dispõe de um folheto institucional, convém produzi-lo. Um folheto institucional (preferencialmente em versão eletrônica) constitui importante material de referência para ser distribuído a beneficiários, voluntários, doadores, empresas financiadoras, governo e formadores de opinião, nas mais diferentes circunstâncias: uma visita de prospecção, um evento técnico, uma festa para captação de recursos, no lançamento de um serviço ou no contato com um jornalista. Um bom folheto deve conter, além de fotografias das instalações e de atividades, textos apresentando a missão, a visão, os valores, os objetivos estratégicos, os serviços e os seus benefícios.

Comunicação institucional

A chamada comunicação institucional, a que reforça a marca e não vende diretamente um benefício ou o apelo de uma campanha de arrecadação de fundos, ajuda a construir uma boa reputação para a instituição. E boa reputação contribui para criar uma marca forte. Com uma marca forte, a instituição tem melhores condições de ser distinguida e, portanto, captar recursos ou vender serviços.

Dizendo o que se quer e se espera

Sempre que a instituição desenvolver campanhas para arrecadação de recursos apoiadas em anúncio de propaganda ou folhetos, deve cuidar para que as peças digam às pessoas, direta e objetivamente, o que se espera delas e o que precisam fazer para contribuir. Utilize uma imagem forte, um slogan impactante e um texto criativo. Mas não se esqueça de colocar com destaque um telefone ou e-mail para contato, o número

de uma conta ou de um PIX para depósitos e transferências. Crie um artifício para facilitar a contribuição. Chame a atenção das pessoas para este ponto. Quanto menos esforço alguém tiver de fazer para doar – saindo do estágio D para o último A, do AIDA – melhores serão os resultados.

Etapa 5: selecionar os meios que se deseja utilizar para comunicar

Que meios ou canais de comunicação precisam ser utilizados para atingir os diferentes públicos de interesse?

Eis uma pergunta bastante comum no dia a dia de instituições sociais cuja resposta é: depende. Depende da proximidade física que se tem com o público de interesse, da necessidade de maior envolvimento e da intensidade na interlocução, dos objetivos e das respostas a obter.

A grande maioria das pessoas imagina que só se consegue fazer comunicação por meio de um folheto, de um site, de um anúncio de propaganda ou de uma placa luminosa na frente da sede. Na falta de recursos para comprar esses meios, a sensação predominante é de que a instituição está isolada, estagnada e incomunicável. Isso não corresponde à verdade. Esse modo de ver equivocado ignora que a Comunicação é, em sua essência, um processo feito entre pessoas.

Existem dois tipos de canais de comunicação: o pessoal e o impessoal. Na atividade social – mais do que na empresarial – os canais de comunicação pessoal devem ser fortalecidos e privilegiados na medida em que permitem obter respostas mais consistentes de adesão às causas. Por que enviar folhetos para potenciais doadores de uma comunidade se é possível apresentar a instituição pessoalmente a cada uma das pessoas? Por que publicar um anúncio no jornal do bairro para atrair voluntários se é possível montar uma equipe para contatar um

a um cada morador? Por que solicitar contribuição financeira dos empresários de uma região, por meio de um boletim informativo, se é melhor convidá-los todos para um evento festivo, durante o qual será possível apresentar melhor o resultado do trabalho e aproximá-los dos beneficiários da instituição?

O corpo a corpo, uma das marcas do trabalho no terceiro setor, constitui uma estratégia de comunicação inteligente e especialmente indicada para instituições que tenham uma atuação restrita a uma comunidade ou região. Implica pouco investimento financeiro com alto retorno. Por meio de canais de comunicação pessoal, consegue-se, por exemplo, criar uma rede de pessoas identificadas com a causa ou mesmo atrair indivíduos influentes e personalidades públicas interessados em apoiar e disseminar o trabalho da instituição. Desfrutando da vantagem de favorecer o envolvimento que esse tipo de canal possui, pode-se obter também bons resultados com eventos para captação de recursos.

Os canais de comunicação impessoal suprem a necessidade das instituições – e elas existem, é claro – de transmitir mensagens de comunicação para muitas pessoas de uma só vez. São recomendados como suporte para as comunicações pessoais de instituições com atuação restrita a uma região. Mas contribuem principalmente para organizações com causas mais universais e com grande apelo, que desejam se comunicar com um público maior não circunscrito a uma comunidade. Incluem-se, nesses canais, ferramentas promocionais, propaganda, as redes sociais e as chamadas mídias de massa, como jornais, revistas, rádio e TV, que funcionam muito bem porque influenciam atitudes pessoais e comportamentos em grande escala.

Uma citação positiva a uma instituição em reportagem na Rede Globo certamente comunicará melhor a marca do que centenas de milhares de visitas. A publicação do balanço de prestação de contas, com cessão de espaço

comercial em um jornal, provocará impacto mais positivo do que centenas de mensagens encaminhadas aos apoiadores. Setenta chamadas no rádio para uma campanha de arrecadação de fundos vão resultar em mais doações do que uma pequena campanha de telemarketing. As mensagens na mídia costumam atrair a atenção dos chamados formadores de opinião, que são normalmente as pessoas com melhor nível de escolaridade, maior renda e maior poder de influência sobre os demais grupos.

Etapa 6: definir os recursos necessários

Quanto precisarei gastar para fazer comunicação? Ações de comunicação têm custo. As que se utilizam dos canais impessoais mais do que os pessoais. Embora muitas instituições consigam se comunicar de modo satisfatório combinando doações de empresas especializadas com o trabalho voluntário de profissionais da área, é certo que algum gasto sempre deverá ser feito, considerando que a construção da marca é uma necessidade estratégica.

Para definir orçamentos, há dois modelos recomendáveis. O primeiro se refere ao estabelecimento de um percentual sobre a receita da instituição. A vantagem desse método é que ele determina que os gastos variem de acordo com o que a instituição capta de recursos, não constituindo nenhuma imposição. Por outro lado, mostra uma desvantagem: desencoraja investimentos maiores que podem ser feitos, em oportunidades específicas, para gerar maior projeção da marca e maior retorno de doações ou parcerias.

Um método interessante pode ser estabelecer o orçamento de comunicação no planejamento de trabalho do ano com base em objetivos específicos definidos pela direção. Esses objetivos podem variar desde tornar a marca muito conhecida de um determinado público de interesse com potencial de doação até divulgar

eventos que atrairão maior aporte de fundos captados entre doadores.

Etapa 7: estabelecer o composto de comunicação

Na hora de pensar a distribuição de recursos é necessário também selecionar as ações de comunicação. Vários fatores pesam na escolha das ferramentas. Depende do tipo de público que quer acessar, dos objetivos estratégicos e das respostas que a instituição deseja obter. A instituição pode querer legitimar a causa, criar uma consciência, informar apoiadores sobre os recursos captados ou divulgar serviços para atrair financiadores.

Quanto mais rico e variado o composto de comunicação maiores as possibilidades de obter os resultados desejados. O segredo está no equilíbrio e na integração. A melhor fórmula é o mix, isto é, a combinação de várias ferramentas. Essa é uma lição aprendida pelas empresas que vale muito bem para as instituições sociais. Levando em consideração que uma instituição tem que se comunicar com vários públicos de interesse, atendendo em cada caso a objetivos muito distintos entre si, o melhor a fazer é diversificar. Há um grande desafio lá fora: comunicar para criar valor e distinguir-se na percepção de um potencial apoiador crescentemente mais exigente. As inúmeras possibilidades de ferramentas, as mensagens e públicos de interesse exigem que as instituições sejam criativas e ousadas no uso mais amplo das ferramentas de comunicação. Tão importante quanto fazer uma campanha de outdoor, ou realizar um grande evento, é fazer visitas pessoais aos apoiadores ou estabelecer um bom relacionamento com a comunidade.

A seguir algumas das ferramentas, tradicionais ou modernas, que podem ser utilizadas no trabalho social.

Propaganda. Material pago para apresentar uma causa ou promover um serviço ou uma instituição. Ela pode ser informativa ou persuasiva. Quando

bem utilizada, graças ao seu caráter público e à sua universalidade, a propaganda é uma ferramenta muito indicada para criar uma boa imagem a longo prazo. E é também bastante útil, na medida em que atinge muitas pessoas geograficamente dispersas, para chamar a atenção de doadores para uma determinada causa. Funciona, portanto, muito bem, quando apenas vende o valor de uma causa e a imagem da instituição ou quando vende uma campanha de captação de recursos. Trata-se, no entanto, de uma ferramenta normalmente cara. A versão na internet costuma ter custos melhores. Para fazer propaganda, com nenhum custo ou custo muito acessível, recomenda-se atrair o trabalho voluntário de uma agência de publicidade, de publicitários, de estudantes de publicidade, para a criação de peças e ações; e conseguir a cessão de espaço comercial em sites, jornais, revistas, rádios e TVs.

Eventos e campanhas públicas de venda das causas com finalidades de captação de recursos.

Essas ferramentas, que ajudam a chamar a atenção do público para a causa, são utilizadas para gerar respostas mais fortes e imediatas.

Assessoria de imprensa. Nove entre dez instituições sociais perseguem a oportunidade de ver seu nome, os seus projetos ou serviços se transformarem em notícia de colunistas, sites com grande visitação, redes como Google, LinkedIn e Facebook, jornal, rádio, revista e televisão. É justo o desejo de legitimar publicamente o seu trabalho, com o endosso de um veículo de comunicação. Mas, na grande maioria dos casos, observa-se uma certa fantasia que quase sempre resulta em frustração posterior.

A ilusão predominante é a de que ao sair em uma reportagem, artigo de opinião, coluna online, todos os problemas, especialmente os financeiros, estarão resolvidos. O raciocínio usado para explicar essa falsa ideia faz até algum sentido: a publicação aumenta a

visibilidade e com a maior exposição da marca são maiores as chances de atrair a adesão de doadores e empresas financiadoras, órgãos de financiamento, comunidades e governos. A teoria na prática é completamente outra, e as razões são várias mas citamos duas.

- Os jornalistas, editores de mídias e formadores de opinião publicam o que consideram mais importante do ponto de vista da notícia e não o que as instituições acham que precisam. Não raro, o destaque conferido à causa e o espaço destinado à instituição, às opiniões de quem a administra ou à menção dos serviços são sempre menores do que gostariam os dirigentes entrevistados. À exceção das matérias que integram colunas específicas de serviço, quase nunca os influenciadores publicam telefones ou endereços, muito menos fazem referências a doações ou dão instruções sobre como contribuir. O que muitos dirigentes classificam como falta de consideração nada mais é do que o exercício legítimo de uma profissão que tem critérios muito próprios e uma forma diferente, bastante pragmática, de enxergar o mundo. Alguns dirigentes ofendidos afirmam que, em resposta, não darão mais entrevistas a este ou aquele jornalista ou veículo. Perda de tempo. Por não serem tão pragmáticas quanto os influenciadores, as instituições deixam de ser fontes de informação, desperdiçando boas chances de ocupar espaço em meios de comunicação.
- A publicação de matéria em um site, rede social, jornal, revista, rádio ou mesmo TV não é a garantia de que haverá um aumento das pessoas interessadas em doar recursos. Mas muita gente parece acreditar nessa mágica. É óbvio que quanto maiores o destaque (espaço em jornais e revistas e tempo no

rádio e TV) e a audiência (número de pessoas lendo, ouvindo ou vendo), maior a exposição e, portanto, potencialmente maior a chance de as pessoas identificarem a mensagem da instituição. Mas como já foi mencionado anteriormente – lembre-se da escala AIDA – existe uma distância entre informar-se e tomar a atitude de doar.

O caso a seguir ilustra bem: a instituição A fez um esforço muito grande para atrair, como voluntária, uma assessora de imprensa, uma jornalista que faz a intermediação com os meios de comunicação. Desanimada com a queda de contribuintes e com a falta de interesse das pessoas por sua causa, a dirigente da instituição acreditava que se ocupasse espaço em sites, jornais, revistas, rádios e TVs conseguiria sensibilizar potenciais doadores. Após cinco meses de trabalho, alguns jornais e rádios importantes de São Paulo começaram a divulgar o que a instituição classificava como campanha de arrecadação de fundos. Considerando o bom espaço dedicado à causa, a razoável quantidade de público de leitores e ouvintes dos veículos e o fato de que eles integraram de fato a campanha, a ação mostrou bons resultados: muitas pessoas ligaram nos três primeiros dias após a publicação das notícias, houve corre-corre na instituição, muito imprevisto e uma enorme frustração ao final. Além do congestionamento da única linha telefônica, a instituição só foi descobrir que não dispunha de carnês eletrônicos para contribuições durante a ação, tendo que recorrer ao pouco eficiente artifício de solicitar que as pessoas depositassem em uma conta. O resultado foi uma enorme evasão, calculada em mais de 75%.

Para que a relação da instituição com influenciadores seja rica e produtiva, vale atentar para algumas recomendações:

- Antes de procurar um formador de opinião, certifique-se de que você tem uma informação que realmente pode interessar a um grande número de pessoas. É assim que esse interlocutor avalia um fato com potencial de notícia. Se for algo que interesse apenas aos colaboradores da instituição, não desperdice o seu tempo nem o do influenciador. Procure criar um fato importante;
- Convide um estudante de Jornalismo ou Relações Públicas ou um jornalista/RP/ especialistas em mídias sociais para apoiar voluntariamente a sua instituição. Eles estão mais preparados para entender a lógica da imprensa e pensar os fatos sob o ponto de vista de quem os transforma em notícia;
- Crie bom relacionamento com os veículos de comunicação, começando pelos do seu bairro ou comunidade. Mantenha atualizada uma lista com os nomes e WhatsApp dos principais jornalistas;
- Antes de receber um influenciador para uma entrevista, certifique-se de que está apto para atender às expectativas do profissional, que compreendeu as suas necessidades e que dispõe das informações que ele precisa. Informe-se sobre o assunto, escreva por ordem de preferência os pontos que deseja abordar e disponha de material para consulta. Mantenha a objetividade nas respostas, apresente informações claras e consistentes, responda com firmeza e honestidade;
- Convide formadores de opinião para uma visita à sua instituição em ocasiões como lançamento de uma nova unidade ou de um novo serviço;
- Crie uma política de braços abertos. Receba os influenciadores sempre, ainda que seja só para fornecer informações que não serão necessariamente publicadas. O relacionamento com eles é uma via de mão dupla;
- Sob nenhuma justificativa, contate o jornalista depois para perguntar sobre a matéria e sua publicação; nunca dite um texto nem peça para ler a matéria antes de ser publicada.

Internet e campanhas eletrônicas

Como nenhum outro veículo, a internet levou a ideia de democratizar a informação às últimas consequências. Com o apoio da grande rede, e suas inúmeras redes e possibilidades de conexão, qualquer organização pode se comunicar instantaneamente com o mundo, enviando e recebendo informações. E o que é melhor: a um custo relativamente baixo. Com um site, qualquer pessoa em qualquer lugar do planeta pode acessar, em segundos, os dados da instituição, manifestar apoio à causa, registrar pedidos de informação, sugerir, criticar e até mesmo fazer doações. A disseminação pela grande rede de computadores permite também gerenciar dados de pessoas/empresas, conceber e desenvolver campanhas de captação de recursos com grande alcance e eficiência superiores em termos de respostas por parte dos públicos. Há experiências interessantes no mundo e no Brasil de sites em que as pessoas doam alimentos, roupas, brinquedos e até dinheiro – sob o patrocínio de empresas – a organizações da sociedade civil.

Informações que não devem faltar em um site:

- O que é a instituição;
- Qual a causa que defende;
- Quais os seus serviços;
- Quais os seus programas;
- Quem faz parte do seu Conselho;
- Quem são os públicos beneficiários;
- Quais são as empresas financiadoras e os parceiros;
- Como são investidos os recursos que arrecada.
- Quais os resultados de seu trabalho;
- Notícias sobre a instituição;

- Canal de contato para críticas, pedidos de informação e sugestões.

Etapa 8: mensurando os resultados

Como saber se as ações de comunicação estão sendo eficazes?

Para avaliar os resultados da comunicação de sua instituição é necessário analisar se as respostas desejadas estão sendo, de fato, obtidas junto aos públicos de interesse, ou seja, se os objetivos estratégicos estão **sendo** alcançados de modo satisfatório, conforme o estabelecido no planejamento.

O grifo na palavra em gerúndio procura destacar, na verdade, uma ideia de movimento: a avaliação como algo dinâmico e permanente, nunca pontual. Isso significa que as ações devem ser avaliadas (de preferência uma a uma) durante o processo de comunicação e não em conjunto ao final dele. Essa prática se chama **monitoramento**. A principal vantagem de monitorar os resultados a cada ação implantada é que as instituições podem identificar, com maior precisão, eventuais problemas de percurso, corrigindo-os, aperfeiçoando e readequando medidas e procedimentos.

Deixar para avaliar os resultados de um plano de comunicação, por exemplo, ao final de um ano de trabalho, costuma ser pouco produtivo e até dispendioso: além de não conseguir ter uma visão clara da eficácia de cada uma das ações separadamente e de não saber exatamente onde erraram ou acertaram, as instituições acabam desperdiçando recursos e energia que poderiam ser otimizados se elas tivessem solucionado a tempo os pontos fracos de sua comunicação.

Fica mais fácil analisar as razões pelas quais uma ação de comunicação não atingiu os resultados esperados assim que executada. O risco que se corre

atrasando a identificação dos equívocos – comuns, na medida em que em Comunicação também se aprende pelo método da tentativa e erro – é repeti-los com evidente prejuízo para a causa e frustração para todos os que trabalham na instituição.

Que itens precisam ser considerados para verificar a eficácia da Comunicação?

- Antes de mais nada, estabeleça objetivos claros, específicos, priorizados e desafiadores, mas adequados ao porte e à estrutura de sua instituição. Transforme-os em metas, quantificando-os. Ao invés de definir como objetivo “Aumentar o número de doadores e empresas financiadoras”, prefira “Aumentar para 350 o número de doadores fixos e regulares e para 180 as empresas financiadoras”. No lugar de estabelecer como objetivo “Atrair mais voluntários a partir de uma campanha de mala-direta”, procure especificar sua meta da seguinte forma: “Atrair entre 100 e 200 novos voluntários a partir de uma campanha de 5.000 envios de campanha, buscando um retorno entre 2% e 4%”. Lembre-se o que diz uma velha lição de qualidade: tudo o que pode ser medido pode ser melhorado. Quanto mais específicos os objetivos e metas, melhor a possibilidade de mensurá-los;
- Ao definir suas metas de comunicação, escolha as pessoas que ficarão responsáveis pela implantação das ações, determine atribuições – contatar profissionais de criação, cotar orçamentos, acompanhar todas as etapas do processo, entre outras – e estabeleça prazos, acompanhe o desenvolvimento das atividades, monitore e redefine peças e ações se julgar conveniente;
- Sempre que uma ação de comunicação gerar resultados insatisfatórios, isto é,

abaixo das metas de respostas planejadas, os seguintes itens devem ser avaliados, de preferência com o apoio técnico de um profissional de Comunicação:

- A Proposição de valor. É clara, distingue a instituição de outras que atuam com a mesma causa? Projeta adequadamente a imagem?
- Os públicos de interesse. Foram corretamente identificados? A instituição sabe que respostas quer deles?
- A mensagem. Tem os conteúdos adequados? Usa o tom e o apelo corretos? É objetiva? Diz o que quer e espera dos públicos aos quais se destina? Está adequada ao estágio AIDA do público que pretende atingir?
- Os meios e canais. São os mais adequados para o tipo de público que se quer atingir?
- O composto de comunicação. Foi desenvolvida uma única ação de comunicação? Quantas ações foram combinadas para atingir o resultado esperado?

Ricardo Voltolini

Fundador e presidente da Ideia Sustentável – Estratégia e Inteligência em Sustentabilidade, especialista em sustentabilidade, ética, diversidade, governança corporativa, responsabilidade social e investimento social privado.

Referências bibliográficas

- AGÊNCIA SUECA DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO. **Método do quadro lógico (MQL)**. 2003. Disponível em: <https://cdn.sida.se/publications/files/sida1489pt-metodo-do-quadro-logico-mql.pdf>. Acesso em: 1 fev. 2022.
- ALVES, M. H. M. **Estado e oposição no Brasil (1964-1984)**. Petrópolis: Vozes, 1989.
- APIB. **Articulação dos povos indígenas do Brasil**. Disponível em: <https://apiboficial.org/>. Acesso em: 1 fev. 2022.
- ASPLAN. **Guia da gestão financeira para o terceiro setor**. Disponível em: <https://voluntarios.braskem.com/dist/assets/img/videos/conteudo/5-Guia-Gestao-Financeira-para-o-terceiro-setor.pdf>. Acesso em: 1 fev. 2022.
- BEKMAN, A. **Liderança horizontal: qualidades centrais da liderança**. Setembro: Holambra, 2015.
- BEKMAN, A. **Organisations with soul: a social path of schooling in the language of the human soul**. Hawthorn Press: Gloucestershire, 2014.
- BENICIO, J. C. **Gestão financeira para organizações da sociedade civil**. São Paulo: Editora Global, 2000.
- BENZ, E.; KEULDER, T. **A practical guide to the financial management of NGOs**. Namibia Institute for Democracy. 2011. Disponível em: https://www.nid.org.na/images/pdf/ngo_management_training/Practical_Guide_to_the_Financial_Management_of_NGOs.pdf. Acesso em: 1 fev. 2022.
- BIG BEM. **Árvore de problemas**. Youtube. 2020. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=G9d_JFOpXY8. Acesso em: 1 fev. 2022.
- BOEHLJE, M. D.; EIDMAN, V. R. **Farm management**. New Jersey: John Wiley & Sons, 1984.
- BOS, A. **Formação de juízo: um caminho para a liberdade interior**. São Paulo: Antroposófica, 2020.
- BOS, L. **Desafios para uma pedagogia social**. São Paulo: Antroposófica, 1986.
- BOS, L. **Os doze dragões que ameaçam iniciativas sociais**. São Paulo: Antroposófica, 1993.
- BROADPOINT INC. Are ERP systems worth it for nonprofit organizations? 2018. Disponível em: <https://www.erpsoftwareblog.com/2018/05/are-erp-systems-worth-it-for-nonprofit-organizations/>. Acesso em: 1 fev. 2022.

- CALEGARE, M. G. A.; SILVA JÚNIOR, N. A. “construção” do terceiro setor no Brasil: da questão social à organizacional. **Psicologia Política**. V. 9, n. 17. jan.-jun. 2009. p. 132
- CARDOSO, R. Fortalecimento da sociedade civil. In: IOSCHPE, Evelyn. (org.) **Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado**. São Paulo/Rio de Janeiro: GIFE/Paz e Terra, 1997.
- CARVALHO, J. M. **Os bestializados: o Rio de Janeiro e a república que não foi**. 3. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2005
- CHAIT, Richard P. **Governar mais e administrar menos**. Washington, D.C: National Center for Nonprofit Boards, 1996.
- CENTRO DE ESTUDOS INTERNACIONAIS SOBRE GOVERNO – CEGOV. **O que são Indicadores?** Youtube. 2015. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=2Ns1Bnmhrn4>. Acesso em: 1 fev. 2022.
- COELHO, S. C. T. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Editora Senac, 2000.
- COLÉGIO E CURSO AZ. 4. **Ciclo PDCA - organização da rotina e aprendizado com os erros**. Youtube. s/d. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=IElyZc2QL50>. Acesso em: 1 fev. 2022.
- CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE. **Tributação do terceiro setor**. Notícias. 2018. Disponível em: <http://www.crc.org.br/noticias/NoticiaIndividual/4473c7f7-d7ac-49f2-b688-08abe566b98f>. Acesso em: 1 fev. 2022.
- Contabilidade de organização de fins não lucrativos. Temática contábil e balanço. **IOB**, boletim n.17, pp. 132-137, 1990.
- Contabilidade por fundos. Temática contábil e balanço. **IOB**, boletim n.32, pp. 260-266, 1990.
- CONTROLADORIA DO TERCEIRO SETOR. Waldir Mafrá. Controller Cast. 2018. **Podcast**. Disponível em: <https://soundcloud.com/controller-cast/controladoria-no-terceiro-setor-com-waldir-mafrá>. Acesso em: 1 fev. 2022.
- COPELAND, T. E.; WESTON, J. F. **Financial theory and corporate policy**. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1988.
- CUNHA, F. **O Trabalho remoto**. 2021. Artigo. Disponível: <https://trabalhedequalquerlugar.net/trabalhar-de-qualquer-lugar-muito-alem-do-trabalho-remoto/>. Acesso em: 22 fev. 2022
- DALSIMER, J. P. **Understanding nonprofit financial statements: a primer for board members**. National Center for Nonprofit Boards, 1995.
- DE BONO, E. **Os seis chapéus do pensamento**. Rio de Janeiro: GMT, 2008.
- DE PREE, M. **Leading without power: finding hope in serving community**. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- Demonstrações contábeis e planos de contas em organização de fins não lucrativos. Temática contábil e balanço. **IOB**, boletim n.22, pp. 236-246, 1983.
- Demonstrações contábeis e planos de contas em organização de fins não lucrativos. Temática Contábil e Balanço. **IOB**, boletim n.23, pp. 256-263, 1983.
- DIMAGGIO, P. J.; ANHEIER, H. K. The sociology of nonprofit organizations and sectors. New Haven, Connecticut, **Annual Reviews of Sociology**, v. 16, pp. 137-159, 1990.

- DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- DRUCKER, P. F. **Las cinco preguntas mas importantes que usted debe formularse sobre su organizacion sin fines de lucro – manual del participante**. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica S.A., 1995.
- DURKHEIM, E. Objetividade e identidade na análise da vida social. In: FORACCHI, M. M.; MARTINS, J. S. **Sociologia e sociedade – leituras de introdução à sociologia**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1977.
- ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: MBooks, 2012.
- FERMENTO SOLUÇÕES DE APRENDIZAGEM. **O que é PDCA**. Youtube. 2018. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=rmYCXTjHotY>. Acesso em: 1 fev. 2022.
- FERNANDES, A. S. A.; MOURA DE L. R. **Terceiro Setor: uma tentativa de delimitação e caracterização**. ANPAD. 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS1427.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2022
- FUNDAÇÕES E INSTITUTOS DE IMPACTO. **Nossa jornada de aprendizado em finanças sociais e negócios de impacto**. 2018. Disponível em: <https://forcatarefa-assets.s3.amazonaws.com/uploads/2018/05/guiafiimp2018.pdf>. Acesso em: 1 fev. 2022.
- GALVÃO, M. C. B.; PLUYE, P.; RICARTE, I. L. M. Métodos de pesquisa mistos e revisões de literatura mistas: conceitos, construção e critérios de avaliação. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**. V. 8, n. 2, p. 4-24, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/121879>. Acesso em: 1 fev. 2022.
- GESTÃO TERCEIRO SETOR. **Descubra como o ERP pode ajudar a sua ONG**. Disponível em: <https://gestaoterceirosetor.com.br/erp-para-ongs-como-funciona/>. Acesso em: 1 fev. 2022.
- GLASL, F. **Autoajuda em conflitos: uma metodologia para reconhecimento e solução de conflitos em organizações**. Antroposófica: São Paulo, 1999.
- GONZALES, R. S. **Governança corporativa – o poder de transformação das empresas**. São Paulo: Editora Trevisan, 2015.
- HOULE, C. O. **Governing boards**. New Jersey: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1989.
- HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- HUNTER, D., BAILEY, A.; TAYLOR, B. **The art of facilitation: how to create a group synergy**. s/l: Fisher Books, 1995.
- INGRAM, R. T. **Dez responsabilidades básicas das diretorias de organizações sem fins lucrativos**. Washington, D.C.: National Center for Nonprofit Boards, 1994.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código de boas práticas de governança corporativa**. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso em: 1 fev. 2022.
- INSTITUTO FONTE PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIAL. **Caminhos para o desenvolvimento de organizações da sociedade civil. Transformar esforço em resultado**. 2012. Disponível em: http://www.institutofonte.org.br/sites/default/files/cap04_04_Elaborar%20um%20plano%20de%20monitoramento%20

- e%20avalia%C3%A7%C3%A3o_InstitutoFonte.pdf. Acesso em: 1 fev. 2022.
- ITAÚ SOCIAL. **Cursos**. Disponível em: <https://polo.org.br/formacoes/cursos>. Acesso em: 1 fev. 2022.
- JANNUZZI, P. M. Avaliação de programas sociais no brasil: repensando práticas e metodologias das pesquisas avaliativas. Disponível em: <http://publicacoes.fcc.org.br//index.php/eae/article/view/2916>. Acesso em: 1 fev. 2022.
- JUNQUEIRA, L. A. P. e PADULA, R. S. (organizadores) Gestão de organizações da sociedade civil Organização. TIKI Books. <https://mapaos.ipea.gov.br/cms/arquivos/publications/6710-gestaooscsneats1p.pdf>
- KAPLAN, A. **The development practitioner handbook**. UK: Pluto Press, 1996.
- KISIL, M. **Comunidade: foco de filantropia e investimento social privado**. São Paulo: Global, 2005.
- KISIL, R. **Manual de elaboração de projetos**. Piracicaba: NACE-DRI/ESAL/USP, 1994.
- KISIL, R. **Projetos sociais em pauta: um roteiro de construção coletiva**. São Paulo: Editora Senac, 2020.
- KOTLER, Philip. **Marketing para Organizações sem Fins Lucrativos**. São Paulo: Atlas, 1978.
- LARGE, M. **Social ecology – exploring post industrial society**. Gloucester: UK, 1981.
- LAVALL, T. P.; OLSSON, G. Governança global e o desenvolvimento na sua pluridimensionalidade: um olhar sobre a agenda 2030 das Nações Unidas. **Revista Direito e Desenvolvimento**. V. 10, n. 1, jan-jun 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/334530656_Governanca_global_e_o_desenvolvimento_na_sua_pluridimensionalidade_um_olhar_sobre_a_Agenda_2030_das_Nacoes_Unidas_GLOBAL_GOVERNANCE_AND_DEVELOPMENT_IN_THEIR_MULTIDIMENSIONALITY_A_LOOK_AT_UNITED_NATION/fulltext/5d300678458515c11c39403b/Governanca-global-e-o-desenvolvimento-na-sua-pluridimensionalidade-um-olhar-sobre-a-Agenda-2030-das-Nacoes-Unidas-GLOBAL-GOVERNANCE-AND-DEVELOPMENT-IN-THEIR-MULTIDIMENSIONALITY-A-LOOK-AT-UNITED-NATI.pdf. Acesso em 1 fev. 2022.
- LIEVEGOED, B. C. **The developing organization**. Londres: Tavistock Publications Limited, 1973.
- LIEVGOED, B. **Managing the developing organization – tapping the spirit of Europe**. Londres: Blackwell, 1991.
- MALLET, L. A. C.; SILVENTEA G. A. **Importância da controladoria para o terceiro setor**. Bibliografia digital da UFMT. Disponível em: https://bdm.ufmt.br/bitstream/1/440/1/TCCP_2017_Luiz%20Alexandre%20Couto%20de%20Arruda%20Mallet.pdf. Acesso em: 1 fev. 2022.
- MARINO, I.K. et al. Como contar a história da covid-19? Reflexões a partir dos arquivos digitais no Brasil. **Revista Esboços**, v. 28, n. 48, p. 558-583, maio/ago 2021. Florianópolis, 2021. Disponível em: https://www.academia.edu/50845495/Como_contar_a_hist%C3%B3ria_da_COVID_19_Reflex%C3%B5es_a_partir_dos_arquivos_digitais_no_Brasil. Acesso em: 01 fev. 2022.
- MAX-NEEF, M. A. **A escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones**. Barcelona: Icaria Editorial SA, 1993.
- MCKNIGHT, J.; KRETZMANN, J. **Building communities from inside out: a path toward finding and mobilizing a community's assets**. Chicago: Northwestern University, 1993.

- MENESES, A. F. P.; D'ANTONA, A. O.; FUENTES-ROJAS, M. Triangulação de métodos: estratégia metodológica na pesquisa interdisciplinar sobre o cuidado às pessoas vivendo com HIV/AIDS. **Revista Espaço de Diálogo e Desconexão**. V. 10, n. 1, 2018. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/redd/article/view/11754>. Acesso em: 1 fev. 2022.
- MINAYO, M. C. S. Introdução: conceito de avaliação por triangulação de método. In: MINAYO, M. C. S.; ASSIS, Simone Gonçalves de; SOUZA, E. R. **Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2005, pp.19-52.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000.
- MOGGI, J. e BURKHARD, D. **O espírito transformador**. Bauru: Infinito Editora, 2000.
- MORGENSZTERN, V. **Administração antroposófica – uma ampliação da arte de administrar**. Editora Gente, 1999.
- NAPOLITANO, M. **1964: História do regime militar brasileiro**. São Paulo: Contexto, 2019
- NELSON, J. G. **Seis Chaves para recrutar, orientar e envolver membros do conselho de organizações sem fins lucrativos**. Washington, D.C.: National Center for Nonprofit Boards, 1996.
- NUNO, G. V. **Marketing institucional**. São Paulo: Cengage Learning, 2000.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **O sistema de avaliação e monitoramento das políticas e programas sociais: a experiência do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome do Brasil**. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000148514_por. Acesso em: 1 fev. 2022.
- ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE. **Manual de monitoramento dos planos de cooperação**. Disponível em: https://www3.paho.org/bra/images/stories/manualde%20monitaramento_2016.pdf. Acesso em: 1 fev. 2022.
- OSTROM, C W.; LERNER, R M. e A., Melissa. Building capacity of youth and families through university-community collaborations: the development in context evaluation (DICE) model. **Journal of Adolescent Research**, v. 10, n. 4. Sage Publications, Inc, 1995.
- PAULA E SILVA, A. L. **Governança institucional: um estudo do papel e da operação dos conselhos das organizações da sociedade civil no contexto brasileiro**. 2001, 241 fl. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- PAYNE, J. **Financial responsibilities of nonprofit boards**. s/l: BoardSource, 2018.
- REBONATTO, C. S. et al. **Práticas de gestão financeira no terceiro setor: um estudo em organizações sem fins lucrativos**. Congresso Internacional de Administração ADM 2020. Disponível em: https://admpg.com.br/2020/anais/arquivos/08032020_140803_5f284c2fb71ad.pdf. Acesso em: 1 fev. 2022.
- REZENDE, A. J.; FACURE, C. E. F.; DALMÁCIO, F. Z. Práticas de governança corporativa em organizações sem fins lucrativos. **Anais do 9º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**. São Paulo: FEA-USP, 2009.
- ROCHA, I. B. L. **Governança em ONGs: um estudo sobre a coerência da governança deste tipo de organização**. Tese pós-graduação. Universidade Federal de Pernambuco. 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/>

- bitstream/123456789/24851/1/TESE%20Ivan%20Barreto%20de%20Lima%20Rocha.pdf. Acesso em: 1 fev. 2022.
- SAMPAIO, A. C. **Direito do trabalho – sua importância e formas de contratação úteis para as ONGs. Associação Brasileira de ONGs.** Disponível em: <https://abong.org.br/orientacao-juridica-old/direito-do-trabalho-sua-importancia-e-formas-de-contratacao-uteis-para-as-ongs/>. Acesso em: 1 fev. 2022.
- SANDERS, J. **Program effectiveness manual.** Grand Rapids: Michigan University, s/d.
- SCHAEFFER, C. e VOORS, T. **Desenvolvimento de iniciativas sociais: da visão inspiradora à ação transformadora.** Antroposófica: São Paulo, 2000.
- SCHAEFFER, C. **Em diálogo: trabalhando juntos em grupos e comunidades.** Mimeo. s/d.
- SCHARMER, C. O. **Teoria U: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- SCHEFER, L. F. N. **Governança no Instituto Padre Vilson Groh – sistematização de experiências de empoderamento.** Dissertação de Mestrado Profissional. Universidade do Estado de Santa Catarina. 2014. Disponível em: <https://sistemabu.udesc.br/pergamumweb/vinculos/00006f/00006f18.pdf>. Acesso em: 1 fev. 2022.
- SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.
- SEBRAE. **Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. 2021.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em: 16 fev. 2022.
- SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade.** São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- SENGE, P. et al. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem.** São Paulo: BestSeller, 1990.
- SOUZA E SILVA, J.; BARBOSA; SIMÃO, J. L.; PIRES, M. **A favela reinventa a cidade.** Rio de Janeiro: Mórula, 2020.
- TAYLOR, B. E.; CHAIT, R.P.; HOLLAND, T. P. The New Work of the nonprofit board. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 5, 1996.
- TENÓRIO, F. G. (org.). **Gestão de ONGs – principais funções gerenciais.** São Paulo: FGV Editora, 1997.
- TRIGUEIRO, A. **Meio ambiente no século XXI: 21 especialistas falam da questão ambiental nas suas áreas de conhecimento.** Rio de Janeiro: Sextante, 2003.
- VAN BELLEN, H. M. **Indicadores de sustentabilidade.** São Paulo: FGV, 2005.
- VOLTOLINI, R. **Terceiro setor: planejamento e gestão.** São Paulo: Editora Senac, 2004.
- WIKIFAVELAS. **Dicionário de Favelas Marielle Franco.** Disponível em: <https://wikifavelas.com.br/>. Acesso em: 1 fev. 2022.
- WORTHERN, B. R. et al. **Avaliação de programas: concepções e práticas.** São Paulo: Edusp/ Gente, 2004.
- ZALUAR, A. M.; ALVITO, M. **Um século de favela.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.

REALIZAÇÃO



COFINANCIAMENTO



Rua Araguari, 835 - 7º andar
Vila Uberabinha - 04514-041 -
São Paulo - SP
55 11 3848-8799

www.fadc.org.br

 /fundabrinq  /fundacaoabrinq