



SÃO PAULO

GUIA DE GESTÃO

Para quem dirige entidades sociais

GUIA DE GESTÃO



SÃO PAULO



PELOS DIREITOS DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE

2002



**FUNDAÇÃO ABRINQ
PELOS DIREITOS DA CRIANÇA
E DO ADOLESCENTE**

DIRETORIA EXECUTIVA

Presidente: Helio Mattar
Vice-presidente: Rubens Naves
Tesoureiro: Synésio Batista da Costa

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Presidente: Oded Grajew
Secretário: Sérgio E. Mindlin
Membros efetivos: Aloísio Wolf, Carlos Rocha Ribeiro da Silva, Carlos Antonio Tilkian, Daniel Trevisan, Emerson Kapaz, Ericka Quesada Passos, Fernando Moreira Salles, Guilherme Peirão Leal, Hans Becker, Ismar Lissner, José Eduardo P. Pañella, Lourival Kíçula, Maria Alice Setúbal, Márcio Ponzini, Ricardo Vacaro e Therezinha Fram.
Membros suplentes: Edison Ferreira, José Luis Juan Molina, José Roberto Nicolau e Sérgio Miletto.

CONSELHO FISCAL

Membros efetivos: Antoninho Marmo Trevisan, Audir Queixa Giovani e Mauro Antônio Ré.
Membros suplentes: Alfredo Sette, Rubem Paulo Kipper e Vitor Aruk Garcia.

CONSELHO CONSULTIVO

Presidente: Maria Cecília Ziliotto
Vice-presidente: Isa Maria Guará
Membros efetivos: Aldaiza Sposati, Aloísio Mercadante Oliva, Âmbar de Barros, Antônio Carlos Gomes da Costa, Araceli Martins Elman, Benedito Rodrigues dos Santos, Dalmo de Abreu Dallari, Edda Bomtempo, Fanny Abramovich, Helena M.O. Yazbeck, Hélio Bicudo, Ilo Krugli, Jette Bonaventure, João B. de Azevedo Marques, Joelmir Betting, Jorge Broide, Lélío Bentes Correia, Lídia Izcson de Carvalho, Magnólia Gripp Bastos, Mara Cardeal, Marcelo Goulart, Maria Cecília C. Aranha Lima, Maria Cristina de Carvalho, Maria Cristina S.M. Capobianco, Maria de Lourdes Trassi Teixeira, Maria Filomena Gregori, Maria Ignês Bierrenbach, Maria Machado Malta Campos, Marlova Jovchelovitch Nolleto, Marta Silva Campos, Melanie Farkas, Munir Cury, Newton A. Paciulli Bryan, Norma Kyriakos, Oris de Oliveira, Pedro Dallari, Rachel Gevertz, Raquel Zumbano Altman, Ronald Kapaz, Rosa Lúcia Moysés, Ruth Rocha, Sandra Juliana Sinicco, Sílvia Gomara Daffre, Tatiana Belinky, Valdemar de Oliveira Neto e Vital Didonet.

SECRETARIA EXECUTIVA

Superintendente: Ana Maria Wilhelm
Gerente de Políticas Públicas: Alexandre Alves Schneider
Gerente de Mobilização Social: Luis Vieira Rocha
Gerente de Comunicação Estratégica: Renata Cook
Gerente de Desenvolvimento Institucional: Ely Harasawa
Gerente de Processos e Planejamento Estratégico: João Paulo Altenfelder
Gerente de Sistematização e Conteúdo: Cristina Meirelles

Programa Adote um Sorriso

Coordenador: José Eduardo de Andrade

Programa Crer Para Ver

Coordenadora: Fátima Freire Dowbor

Programa Empresa Amiga da Criança

Coordenador: Daniel Funcia de Bonis

Programa Prefeito Amigo da Criança

Coordenadoras: Lilian Propardi e Maria de Lourdes Rodrigues

Programa de Educação Infantil e Projeto Garagem Digital

Coordenadora: Vanda Mendes Ribeiro

Projeto Jornalista Amigo da Criança

Coordenadora: Leila Midlej

Programa Biblioteca Viva e Projeto Mudando a História

Coordenação: Ely Harasawa

Programa Nossas Crianças e Projeto Virada de Futuro

Coordenador: Itamar Batista Gonçalves
Equipe: Ana Marcia de Oliveira Carvalho, Daniela Resende Florio, Denise Maria Cesario, Marcia Quintino Escobar e Maria do Carmo Krehan

Esta publicação é um produto do Programa Nossas Crianças

Agradecimentos: Andréa Santoro, Gabriel de Santis Feltran, Luis Vieira Rocha, Maria Aparecida Diorio e Regina de Freitas Fontes

FUNDAÇÃO ABRINQ

**Rua Lisboa, 224 – Jardim América
05413-000 - São Paulo - SP
Fone/Fax: (11) 3081-0699
pnc@fundabrinq.org.br
www.fundabrinq.org.br**



**SENAC - SERVIÇO NACIONAL
DE APRENDIZAGEM COMERCIAL
ADMINISTRAÇÃO REGIONAL NO ESTADO DE SÃO PAULO**

CONSELHO REGIONAL

Presidente Abram Szajman

EFETIVOS

Akira Kido, Antonio Funari Filho, Antonio Martins Nogueira, Argemiro de Barros Araújo, Carlos Henrique Mello Cruz, Garabed Kenchian, Haroldo Silveira Piccina, Jorge Duarte de Souza, José Carlos Buchala Moreira, José Domingues Vinhal, José Serapião Junior, Nelson Antonio Mathídios dos Santos, Nelson Tavares, Paulo Fernandes Lucania, Rubens Torres Medrano e Wilson Hiroshi Tanaka.

SUPLENTES

Alaor Augusto Cruz, Alberto Weberman, Alcides Facó Vidigal, Algirdas Antonio Balsevicius, Antonio Di Girolamo, Antonio Guilherme Fracasso, Arnaldo Augusto Ciquiello Borges, Assis de Andrade Vieira, Atílio Carlos Daneze, Felícia Aparecida de Souza Areias, Genaro Maresca, José Kalicki, Luiz Armando Lippel Braga, Milton Zamora, Roberto Arutum, Sebastião dos Santos Meciano.

**REPRESENTANTES JUNTO AO
CONSELHO NACIONAL**

EFETIVOS

Abram Szajman, Márcio Olívio Fernandes da Costa e Marco Aurélio Sprovieri Rodrigues.

**GUIA
DE
GESTÃO**

GUIA DE GESTÃO

COORDENAÇÃO GERAL

Antônio Luiz de Paula Silva

AUTORES CONVIDADOS

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

EDIÇÃO

Ricardo Voltolini

REVISÃO

Cláudia Piche e Fernanda Favaro

SUPLENTES

Carlos Gobbo, Dario Miguel Pedro e João Franco de Godoy Filho

DIRETOR REGIONAL

Luiz Francisco de Assis Salgado

UNIDADE EXECUTIVA

Centro de Educação Comunitária para o Trabalho do SENAC-SP

Gerente: Neusa Maria Goys

Núcleo Trabalho e Renda:

Cláudio Antonio Barreiros, Daniella Ambrogi de Oliveira e Maria Tânia Silva Bueno

Núcleo Universidade Aberta do Terceiro Setor:

Sérgio de Oliveira e Silva

Núcleo Redes Sociais:

Jorge Carlos Silveira Duarte

Núcleo de Responsabilidade Social e Institucional:

Adriana Coelho de Oliveira

Laboratório de Desenvolvimento de Produtos e Metodologias:

Marly Batista dos Reis

Coordenação Administrativa / Financeira:

Romualdo Salcines Bear

SENAC - São Paulo

Rua Francisco Coimbra, 403

Cep 03639-000 • São Paulo - SP

Tel. (11) 6647 5151 • Fax (11) 6647 1619

E.Mail: cct@sp.senac.br • www.sp.senac.br

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Idéia e Imagem Comunicação

FOTOLITOS

Duble Express Serviços de Pré-Impressão

FOTOS

Pedro Rubens

APOIO FINANCEIRO

Fundação W. K. Kellogg

Apresentação Fundação Abrinq Pelos Direitos da Criança e do Adolescente	11
Apresentação Administração Regional do Senac no Estado de São Paulo.....	13
Introdução	14
CAPÍTULO 1. Os 5 Campos de Atuação e Desenvolvimento do Gestor Social	17
Gestão é.....	17
A sociedade e os serviços.....	19
Os recursos e as pessoas.....	20
As relações entre os campos	21
A relação entre sociedade e serviços.....	21
A relação entre recursos e pessoas.....	23
A relação entre pessoas e serviços	23
A relação entre pessoas e sociedade.....	24
A relação entre recursos e serviços.....	25
A relação entre sociedade e recursos.....	26
O quadro todo	27
O quinto campo: Conselho e Diretoria.....	27
Conclusão	28
Instrumento.....	30
Para ler mais sobre o assunto.....	33
CAPÍTULO 2. A Entidade Social e a Sociedade	35
Relações da entidade social	36
Entidades sociais: agentes do terceiro setor da sociedade	36
A missão de cada entidade: o impacto final.....	37
Passos para definir a missão: o problema e a construção da visão comum.....	38
Passos para definir a missão: necessidades declaradas e documentadas	40
Passos para definir a missão: a escolha do público-alvo.....	40
A declaração da missão	42
A declaração da missão: dois erros muito comuns.....	43
Instrumento	44
Para ler mais sobre o assunto.....	44
CAPÍTULO 3. O Trabalho em Equipe	47
Habilidades e capacidades necessárias ao trabalho em grupo	48
Os tipos humanos	49
A qualidade da forma	49
A qualidade do futuro.....	49

A qualidade da ação.....	50
A qualidade do movimento.....	50
A qualidade da memória.....	51
A qualidade da cooperação.....	51
Conteúdo, interação e procedimento	52
O conteúdo	52
O procedimento	52
A interação.....	53
Os desequilíbrios	53
A avaliação quanto a conteúdo, interação e procedimento	55
Linhas básicas de procedimento de reunião	56
A escolha de um coordenador	56
O planejamento da reunião	56
A definição do procedimento quanto aos pontos da pauta	57
A discussão dos pontos da pauta	57
A avaliação	59
Algumas conclusões.....	59
Instrumento	60
Para ler mais sobre o assunto.....	61
CAPÍTULO 4. Os Serviços – Planejamento e Avaliação	63
A relação entre a Missão e os Serviços.....	63
Construção do plano de serviços	64
Os 7 passos do plano de serviços	64
A avaliação no dia-a-dia da entidade.....	70
A avaliação do plano de serviços	71
Os 4 passos para avaliar os resultados.....	71
O ciclo da avaliação	75
Instrumento	75
Para ler mais sobre o assunto.....	75
CAPÍTULO 5. Gestão Financeira de Organizações da Sociedade Civil	77
O processo de gestão.....	78
Gestão financeira: responsabilidade de todos	81
O papel da contabilidade	82
Os demonstrativos ou relatórios financeiros.....	84
O balanço patrimonial	84

Fluxo de caixa	86	1. Definir a missão e os propósitos da organização.....	122
A demonstração de superávit ou déficit das atividades (demonstração de resultados).....	91	2. Selecionar, contratar, apoiar e avaliar o diretor executivo	122
Outros demonstrativos financeiros	94	3. Assegurar um eficaz planejamento organizacional	122
Indicadores financeiros	95	4. Prover recursos adequados aos propósitos da organização	122
Controle financeiro	97	5. Assegurar que os recursos sejam gerenciados com eficiência.....	122
Opiniões de quem está com a mão na massa	98	6. Definir, monitorar e fortalecer programas e serviços.....	123
O papel do gestor financeiro.....	98	7. Projetar a imagem pública da organização	123
A rotina do gestor financeiro	99	8. Zelar pela integridade legal e ética dentro da organização.....	123
Orçamentos.....	99	9. Recrutar, orientar e desenvolver novos conselheiros	123
O controle das saídas.....	100	10. Avaliar seu próprio desempenho.....	123
Cuidados com as compras	100	Administrar e governar.....	124
Opinião da diretoria.....	100	Relações entre Conselho e Diretoria Executiva	125
Relações com os demais colaboradores.....	101	As reuniões do Conselho.....	127
Impostos.....	101	O ciclo de renovação dos Conselhos.....	127
Instrumento	101	Auto-avaliação do Conselho.....	128
Montando e medindo o fluxo de caixa de um mês	101	Instrumento	129
Para ler mais sobre o assunto.....	102	Roteiro para elaborar boas agendas para as reuniões do Conselho.....	129
CAPÍTULO 6. Captação de Recursos	105	Dicas para melhores reuniões.....	130
Diagnóstico financeiro da instituição	105	Quadro de definição do perfil do Conselho (para renovar o Conselho)	130
Meta e prazo para arrecadar recursos.....	106	Para ler mais sobre o assunto... ..	133
Identificação e pesquisa do potencial doador	107	CAPÍTULO 8. A Comunicação e o Marketing como Ferramentas Estratégicas de Gestão Social ..	135
Proposta de doação	108	Marketing.....	136
Promoção	109	Marketing e Comunicação	137
Instrumento	110	As oito etapas de uma proposta de Comunicação	138
Roteiro para elaboração de uma carta-proposta	110	1. Escolher um posicionamento adequado à missão.....	139
Negociação.....	112	2. Identificar os públicos de interesse com os quais se deseja comunicar	141
Seqüência de passos na negociação.....	112	3. Determinar as respostas que se pretende obter desses públicos.....	146
Algumas dicas	113	4. Elaborar as mensagens de comunicação.....	149
Manutenção do relacionamento com o doador.....	114	5. Selecionar os meios que se deseja utilizar para comunicar	153
A equipe de arrecadação de recursos	115	6. Definir os recursos necessários	154
Avaliação	116	7. Estabelecer o composto de comunicação	155
Para ler mais sobre o assunto.....	117	8. Mensurando os resultados	158
CAPÍTULO 7. O Conselho e a Diretoria numa Entidade Social.....	119	Para ler mais sobre o assunto... ..	159
As 10 responsabilidades básicas do Conselho.....	121		

Um dos grandes desafios que as organizações da sociedade civil (OSCs) enfrentam é a capacidade de gerir com eficiência suas ações e projetos, de forma a alcançar eficácia em seu trabalho. Uma gestão eficiente garante não apenas a qualidade dos resultados mas também a sustentabilidade da organização ao longo do tempo. Para contribuir com o melhor alcance desses objetivos, a Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente e o Centro de Educação Comunitária Para o Trabalho do Senac/SP lançam o Guia de Gestão, resultado de uma capacitação patrocinada pelas fundações W. K. Kellogg e Vitae.

A idéia da capacitação surgiu após um diagnóstico realizado junto às instituições conveniadas ao Programa Nossas Crianças, da Fundação Abrinq. Muitas delas tinham deficiência de gestão, fragilidade em sua sustentação financeira e careciam de propostas claras de missão e linha pedagógica. Com este diagnóstico, a Fundação confirmou a necessidade de ampliar sua contribuição para elevar a qualidade do atendimento oferecido às crianças e adolescentes, por meio de uma capacitação técnico-gerencial e pedagógica, com duração de dois anos.

O Programa Nossas Crianças foi criado em 1993 com o objetivo de mobilizar pessoas e empresas para a melhoria da qualidade de vida de crianças e jovens, por meio do sistema de adoção financeira. Mediante contribuição mensal ao programa, pessoas físicas e jurídicas asseguram o atendimento de uma criança em entidades sociais. Em 1996 e 1997, o Programa Nossas Crianças optou pelo investimento na melhoria da qualidade dos serviços prestados a crianças e adolescentes das instituições conveniadas ao programa.

Foram oferecidos a essas instituições cursos de capacitação para promover sua autonomia político-financeira e melhorar sua capacidade técnica, tanto no que concerne às propostas pedagógicas como no plano gerencial. O processo de capacitação representou um enorme investimento no fortalecimento das instituições. No total, passaram pelos cursos, em várias etapas, cerca de 300 educadores e 220 gestores.

O programa de capacitação teve início em 1996 e, nesse ano, desenvolveram-se atividades de sensibilização que pretendiam despertar a necessidade de implantar uma política de melhoria da qualidade. No ano de 1997, o programa de capacitação teve como principais objetivos fornecer uma visão gerencial mais profunda para coordenadores e gestores das instituições e oferecer formação técnica e pedagógica a educadores e equipe operacional de Creches, Abrigos e Centros de Juventude.

Para a maioria dos gerentes os temas desenvolvidos na capacitação, tais como planejamento estratégico, definição de público-alvo, marketing social e finanças, foram conteúdos novos, nunca antes trabalhados em espaços de formação. Com esta capacitação, pudemos verificar o alcance de grande parte dos resultados esperados com a elevação dos níveis técnico-pedagógico e gerencial das instituições e promoção da sua autonomia político-financeira.

Por isso, a Fundação Abrinq espera, com este Guia, contribuir para que mais instituições tenham potencializada sua capacidade de sustentação para melhor realizarem seu trabalho e, por conseguinte, seu atendimento, fundamental na melhoria da qualidade de vida da população infanto-juvenil, especialmente a mais desassistida pelas políticas públicas.



PELOS DIREITOS DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE

FUNDAÇÃO ABRINQ
PELOS DIREITOS DA CRIANÇA
E DO ADOLESCENTE

Um novo Guia para um novo modo de gestão no campo social



Há pouco mais de uma década, organizações da sociedade civil preocupadas com a qualidade de sua gestão podiam ser contadas nos dedos de uma mão. Tendo a atenção exclusivamente voltada para os serviços e o atendimento direto aos beneficiários, essas instituições e, por tabela, os seus colaboradores - quase sempre escassos e leigos em administração - não raro enxergavam com dificuldade o fato de que o sucesso da atividade-fim depende de como são desenvolvidas as atividades-meio. Este não é apenas um princípio válido para organização privada. É um fundamento para qualquer organização.

Por desinteresse ou mesmo falta de informação, os profissionais do campo social mostravam-se resistentes a ferramentas típicas do mundo privado como planejamento estratégico, gestão financeira, comunicação e marketing e avaliação de resultados, tratando-as, não como aliadas úteis, mas obstáculos penosos à consecução dos seus objetivos maiores.

Os tempos mudaram. E para melhor. A consolidação do Terceiro Setor como um novo espaço de atuação derrubou muros antes intransponíveis, criou pontes entre mundos distintos, quebrou paradigmas e transformou as práticas de atuação social. Com ela, surgiram novos desafios para as organizações da sociedade civil, entre os quais - talvez o principal e mais difícil deles - o da sustentabilidade.

Se antes uma instituição resignava-se a apenas sobreviver em meio à dificuldade permanente de obter recursos, o novo cenário impôs - e impõe cotidianamente - o desafio de crescer para não perecer, algo que passou a exigir dos dirigentes sociais um modo profissional de organizar a sua causa e de desenvolver o valor de sua oferta de serviços para assegurar as trocas necessárias com os seus diferentes públicos de interesse.

Hoje, como em nenhum outro tempo, as organizações conseguem relacionar o êxito de suas atividades com a qualidade de seus processos de gestão. Sabem que o impacto social de seus serviços será maior ou menor conforme a sua capacidade de planejar com eficiência, de definir a missão com clareza, de formatar seus serviços adequando-os às necessidades dos destinatários, de se comunicar bem com os seus públicos, de motivar pessoas, de gerir recursos financeiros com transparência, e de avaliar corretamente os seus resultados para poder melhorá-los à luz das expectativas de suas comunidades.

Esse novo contexto, sobretudo, explica o interesse crescente no campo social por capacitação e incorporação de ferramentas de gestão às suas práticas. E é sob a inspiração desse novo contexto - sem dúvida renovado - que a Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente e o SENAC de São Paulo se reúnem para lançar este Guia de Gestão, resultado da experiência de capacitação desenvolvida junto às instituições conveniadas do Programa Nossas Crianças, da Fundação Abrinq.

Ao colocar este Guia de Gestão nas mãos de quem está à frente da administração de organizações sociais, o SENAC de São Paulo tem duas ambições. A primeira é que ele possa servir como uma espécie de roteiro, útil e prático, para quem deseja melhorar a gestão de uma causa social incorporando ferramentas de cuja eficácia há poucas dúvidas. Para a realização desse objetivo específico, conta a favor do presente Guia principalmente o seguinte ponto forte: elaborado por autores com reconhecida experiência no Terceiro Setor, cada um dos textos foi redigido em linguagem acessível e estruturado a partir de exemplos práticos que certamente facilitarão a aplicabilidade dos conteúdos. A segunda ambição é que essa publicação - reforçando o compromisso maior de seus idealizadores - subsidie a promoção de uma nova cultura de valorização da eficiência, da eficácia e da qualidade dos serviços prestados no campo social brasileiro, contribuindo para incluir uma boa dose de razão naquilo que já é bem feito com o coração.



SÃO PAULO

**CENTRO DE EDUCAÇÃO COMUNITÁRIA
PARA O TRABALHO - SENAC - SP**

Guia de Gestão

Profissionalização, eficiência, eficácia, parcerias, redes, conselhos, Internet, e-mail, marketing, propaganda, computador, consultoria, entre outras, são palavras já bastante ouvidas no meio das entidades do chamado Terceiro Setor. Elas refletem um processo de desenvolvimento do Setor (e da Sociedade) como um todo, não são simples “adaptações” da área empresarial, nem tampouco reações a pressões de grupos patrocinadores.

Ver este processo como de desenvolvimento, não simplesmente como de crescimento, implica muito mais do que técnica ou conhecimento. Implica respeito. As mudanças de fase em processos de desenvolvimento geralmente são turbulentas, agitadas, predominando insegurança, tensões, incertezas, fragilidade. Mesmo as melhores idéias ainda são imperfeitas. As pessoas vêem-se numa situação em que algo que trazem do passado não está mais 100% apropriado e aquilo que parece ser requerido ainda não está totalmente sob domínio. Um novo passo precisa ser dado, um novo degrau precisa ser galgado, um novo patamar atingido – mas como?

Pressões, coação, exigências, substituições e rompimentos (conscientes e inconscientes) podem ser muito mais causadores de mais exclusão do que promotores de evolução. Muitas vezes refletem a própria incapacidade de lidar construtivamente com certas situações.

Desenvolvimento não pode ser imposto, mas sim facilitado. Não é algo que possa ser precipitado, mas sim respeitado. É algo que acontece naturalmente, intrínseco, que vem de dentro, ao invés de ser provocado de fora. Seres vivos, humanos, desenvolvem-se, transformando-se neste caminho, de forma a tornarem-se mais e mais habilitados a lidar conscientemente com suas ações, as conseqüências delas, seu destino e os destinos dos outros ao seu redor. Desenvolvimento é uma questão de amadurecer – tal como o botão de flor não se transforma diretamente em fruto ou a borboleta precisa primeiro ser lagarta, o desenvolvimento de pessoas, grupos e organizações passa por fases que precisam ser reconhecidas e respeitadas.

O presente Guia de Gestão é a sistematização de um trabalho de um ano de capacitação do Projeto Nossas Crianças, com mais de 60 entidades. Durante aquele tempo procurou-se ajudar gestores a refletir sobre possíveis novas direções e práticas a serem assumidas em sua própria atividade e na de sua instituição.

Este Guia de Gestão reflete um princípio fundamental usado naquela época: de que a força necessária à mudança está dentro e não fora. Que o suporte às épocas difíceis, turbulentas, inseguras, deve vir de agora em diante do interior de cada pessoa e instituição – é isso que torna o processo todo sustentável (outra palavra bastante ouvida hoje). Por isso, usamos e abusamos de perguntas. Em cada parte são oferecidos roteiros de perguntas e instrumentos baseados nelas.

O Guia não é nada mais do que isso: um conjunto de referenciais conceituais para facilitar a reflexão e guiar o leitor por uma jornada a si próprio, ao princípios de sua prática, à essência dos seus valores e à análise cuidadosa da base do seu trabalho. Ele é simples, surpreendentemente simples, para que mais pessoas possam compreendê-lo.

Certamente serão encontradas respostas úteis, práticas. Esperamos, entretanto, que sejam encontradas novas perguntas. Se isso acontecer, novas janelas estarão sendo abertas e novas paisagens poderão ser avistadas. O que vier a surgir poderá ser produto de uma atuação calorosa, resultado da vontade permeada pela consciência.

Este Guia de Gestão deve ser consultado à vontade do leitor. Cada capítulo, escrito por um jovem autor diferente com experiência básica em instituições sem fins lucrativos, pode ser útil isoladamente. Entretanto, recomendamos a leitura do primeiro capítulo – ele dá uma visão geral do desafio da profissionalização e da sustentação de uma entidade social e provoca o gestor a pensar sobre seu próprio papel no contexto.

Boa leitura!



CAPÍTULO 1

OS 5 CAMPOS
DE ATUAÇÃO
E DESENVOLVIMENTO
DO GESTOR SOCIAL

Quando se pergunta a diretores, coordenadores, funcionários ou voluntários de entidades sociais qual o principal problema enfrentado no dia-a-dia, é comum ouvir a seguinte resposta: “Falta de recursos”. A reação inicial de quem está “de fora” é dizer: “Ih! Lá vêm eles de novo!”. Quem está “de fora” costuma achar que essas respostas são previsíveis e comodistas. Mas também quem está “dentro” pode pensar: “Não nos entendem! Não sabem o que a gente sofre com tão poucos recursos, fazendo das tripas, coração!”.

Por que isso acontece? Por que é tão comum ouvir sobre problemas de dinheiro? O que isso pode revelar para gestores, doadores ou educadores?

Após refletir sobre a crônica “falta de recursos” é possível chegar a uma conclusão básica: embora seja absolutamente concreta, pode porém ser meramente o sintoma de um problema crônico. Importante observar que a falta de recursos pode não ser a causa dos problemas da entidade, mas um reflexo de outros mais difíceis de perceber. E o raciocínio é bem simples: se há descuido em relação a algum aspecto da gestão dessas entidades, os efeitos costumam não ser notados a curto prazo. Eles serão sentidos a longo prazo, no futuro, quando estiverem afetando a sustentação da entidade, isto é, quando começarem a faltar recursos.

“Falta de recursos” pode também ser, sim, o problema com o qual se tem maior dificuldade para lidar. Aquele para o qual se está menos preparado. Não é difícil encontrar gestores 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 muito sério.

Este capítulo procura oferecer um ponto de vista sobre o tema. Como o problema está longe de ser simples, será tratado aos poucos, observando a seguinte seqüência: primeiro, revê-se o que é gerir; depois, o “conteúdo” da gestão e as relações existentes; e, por último, apresenta-se um conceito de sustentabilidade.

Gestão é...

Em primeiro lugar, é preciso colocar-se no lugar de um gestor. E a partir do seu ponto de vista procurar entender o que representa o desafio de dirigir, coordenar, gerir, gerenciar, administrar, enfim, cuidar da gestão de uma instituição que vive de doações, de repasse de impostos do governo e que não visa lucro.

ANTONIO LUIZ DE PAULA E SILVA*

* ASSOCIADO AO INSTITUTO CHRISTOPHORUS, ATUA DESDE 1989 EM PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO NA ÁREA SOCIAL. TRABALHA COMO FACILITADOR E CONSULTOR DE PROCESSOS. É MESTRANDO EM ADMINISTRAÇÃO PELA FEA-USP, TENDO FEITO DIVERSOS CURSOS NO EXTERIOR (ESTADOS UNIDOS, ÁUSTRIA, COLÔMBIA).

A gestão de uma entidade social tem algumas características muito peculiares:

- É uma atividade contínua. Assim como o tubarão, que nunca pode parar de nadar, o gestor tem uma tarefa permanente. A entidade precisa de alguém administrando o tempo todo, porque todos os dias há coisas importantes a serem feitas. Não é mais possível para o gestor ficar dando aulas ou mesmo ajudando a servir refeições para as crianças com a frequência de antes. Ele agora também precisa cuidar do pagamento de contas, de contratar gente, telefonar para a secretaria, visitar doadores, conversar com as cozinheiras, falar com o contador e resolver desentendimentos.
- É uma função dinâmica. Difícil haver um dia igual ao outro. Num dia uma criança “quebra a cabeça” e tem que ser levada para o hospital; no outro receber a visita do pessoal da Fundação; no outro, ainda, fazer relatórios; depois prestar contas, reunir-se com os professores, atender aos funcionários e decidir sobre o conserto do carro. E o pior: às vezes todas essas atividades correm ao mesmo tempo! O pior ainda é quando o gestor passa a pensar que ele não pode interferir nisso...
- É um papel diversificado. Todo gestor cuida de muitos assuntos diferentes. Como já foi dito, ele tem que cuidar das pessoas, do prédio, das contas, dos parceiros, da diretoria, das crianças e dos pais. Não pode fazer só um tipo de atividade. Isso exige muitas competências...
- É complexa. Uma decisão interfere na outra. É um desafio permanente manter “o todo” na consciência e cuidar dos detalhes. Se não houver reunião com as professoras, 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 gera muita tensão, preocupação e cansaço. Principalmente pela responsabilidade que representa: erros resultam frequentemente em complicações.
- É difícil os outros entenderem. Tudo tem que ser muito bem explicado e transparente. Qualquer mal-entendido serve para as pessoas questionarem, ficarem insatisfeitas, fazendo comentários ruins. E aí tem uma circunstância importante que é preciso aceitar: qualquer erro sempre afeta alguém. Em geral, um erro de gestão sempre tem consequência direta para alguma pessoa ou grupo de pessoas dentro ou fora da entidade.

Quem gerencia está, portanto, numa posição crítica. E diante de um desafio dos piores. Não é tarefa para qualquer um. Quem se propõe a ser gestor tem que encarar esse desafio. Ou então será um eterno infeliz e, para piorar, cansado. À procura de uma imagem que sintetizasse a complexidade desse desafio, foi escolhida essa ao lado esquerdo, na medida em que ela expressa todas as características mencionadas anteriormente:



- É contínua. Ao desenhar, o lápis fica girando sem parar, e nunca termina, como num círculo.
 - É dinâmica. Cada vez sai de uma forma, exigindo muita auto-disciplina e controle para fazer duas iguais. Se tiver um desenho para só passar por cima, facilita...
- É diversificada. Contém no mínimo 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...

- 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...

A esta figura dá-se o nome de “trevo”. E ao modelo que ela simboliza, por consequência, o apelido de “modelo trevo”. Essa imagem, que não é exatamente uma novidade - vários escritores já a utilizam faz tempo - é a base do conceito de gestão usado neste Guia.

A próxima questão é: o que “recheia” esse processo? Com que fatores ou elementos tem que lidar o gestor ao gerenciar uma entidade social?

A sociedade e os serviços...

O gestor de uma entidade social tem que lidar com diferentes “públicos-alvo” - crianças, adolescentes, adultos, idosos, portadores de necessidades especiais, entre outros. Exige-se que ele conheça cada um desses segmentos ou grupos. E que saiba reconhecer suas reais necessidades, seus problemas, como vivem, quem são, como é sua história e por que estão nessas condições. Essas pessoas constituem a razão de existir de uma entidade.

O gestor precisa compreender essas características, nunca de forma isolada, mas a partir de um contexto social. Como uma espécie de “sociólogo”, ele deve 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. O gestor precisa dispor ainda de 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, por que e onde atuam.

Uma entidade social existe para tratar de problemas da sociedade, porque existem necessidades a ser atendidas, problemas, carências, injustiças, desequilíbrios, conflitos, paradoxos que podem afetar sua qualidade de vida hoje e no futuro. A organização social existe também para construir uma nova sociedade, antecipar problemas, preparar e conduzir o mundo para um novo patamar de vida e convivência. O gestor lida diretamente, todos os dias, com a sociedade. Por isso, é também um “político” no sentido mais amplo do termo. Longe de ser um observador passivo é, antes de tudo, um agente ativo de seu desenvolvimento. Sua ferramenta principal é a entidade social e o seu campo de atuação maior, a SOCIEDADE.

Com a Sociedade, preenche-se o primeiro espaço do “trevo”.

Uma organização social representa, em sua essência, um grupo de pessoas que resolveu *fazer* algo para interferir no quadro atual da sociedade. Constitui-se de pessoas que, por várias razões, reconheceram uma determinada necessidade e decidiram que poderiam ajudar, por menor que fosse essa ajuda, apoiando crianças em situação de risco social, educando adolescentes ou acolhendo homens de rua. Essa ação corresponde, na verdade, ao segundo campo de atuação do gestor: os SERVIÇOS prestados pela entidade.

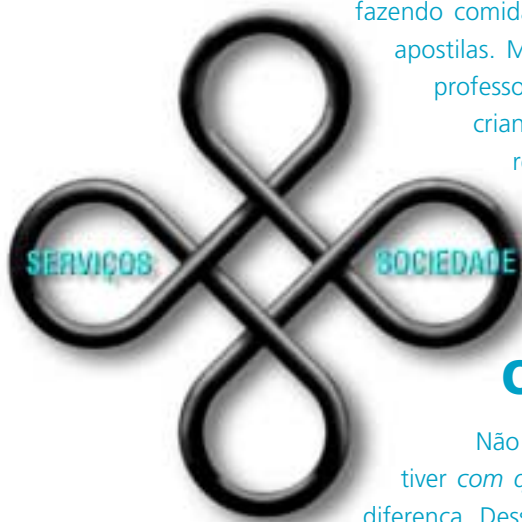


O gestor precisa estar preparado para coordenar serviços, avaliando o que e como é feito, quais as melhores maneiras de fazer, quando, como e em quanto tempo fazer e qual o resultado desejado. É seu papel cuidar para que o atendimento seja bem dirigido - beneficiando o público que realmente se deseja alcançar - e que as pessoas saibam o que fazer, selecionando prioridades. Para tanto, ele precisa, além de ter conhecimentos técnicos e saber pensar em etapas, desenhar passos, preparar ações e determinar padrões de desempenho e procedimentos. Nesse campo o gestor exerce a função de engenheiro, de gerente, de fornecedor, de administrador ou de controlador.

É apenas por meio de serviços que a entidade produz *resultados*. Isso explica por que muitos gostam mais desse campo, dedicando maiores tempo e esforço. Na grande maioria das vezes, os próprios gestores prestam diretamente os serviços, dando aulas, fazendo comida, limpando as salas, atendendo telefone e escrevendo apostilas. Muitos gestores são educadores, assistentes sociais, mães, professores - 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!

Assim, preenche-se mais um "campo" no "trevo".

O gestor tem o desafio e a incumbência de levar a entidade a produzir resultados... para a sociedade!



Os recursos e as pessoas...

Não adianta querer ajudar, saber como e o quê fazer. Se não tiver *com quê* fazer, não será possível obter resultados que façam a diferença. Desse modo, o terceiro "campo" em que o gestor atua é o dos RECURSOS.

No campo Recursos estão incluídos equipamentos, carros, computadores, dinheiro, poupança, doações, insumos, material didático e tudo aquilo que vai ser utilizado, consumido ou repassado para a sociedade na prestação de serviços da entidade. Este campo é visível: ao se visitar, num domingo, a sede da entidade, o que se verá são os seus recursos.

O coordenador experiente sabe perfeitamente que faz parte de suas obrigações controlar o uso dos recursos e aplicá-los bem no trabalho. Mas também entende que precisa buscar aquilo de que ainda não dispõe.

Com relação a esse campo, o gestor, além de bom economista e contador, necessita ser tanto um bom administrador e zelador do que a instituição tem, quanto um captador dos recursos que ela vai precisar. Na prática isso representa saber quanto foi gasto, onde, por quê, como, quando, onde colocar o dinheiro e por quanto tempo; também 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.

Os recursos funcionam como infra-estrutura para que a instituição atue na sociedade e alcance aquilo a que se propõe. Eles têm uma qualidade especial, nem sempre confortável: ajudam o gestor a manter os pés no chão, a ser objetivo, a pensar no que é concreto e possível, e não só no ideal. Pode-se dizer que uma das características da entidade social é que os recursos tendem a ser sempre menores do que as necessidades.

O “trevo”, com mais esse campo, fica assim configurado:

Finalmente, para prestar serviços e contribuir para o desenvolvimento da sociedade, além de recursos é preciso... gente! Ou seja: pessoas, talentos e capacidades. Esse é o quarto campo básico administrado pelo gestor: as PESSOAS.

Nesse campo incluem-se a criatividade, o potencial, a experiência, o conhecimento, a maturidade da organização. Estão também os conflitos, as relações, as amizades, o “clima” entre as pessoas, o espírito de equipe, a liderança e a disputa pelo poder.

O gestor precisa estar preparado para lidar com as pessoas tendo, além de muito “jogo de cintura” e paciência, sensibilidade, interesse e atenção. Um gestor é, ao mesmo tempo, educador, líder, professor, facilitador, amigo, pai, mãe, irmão, colega, companheiro, chefe e patrão. É também um caça-talents, alguém que recruta e mobiliza pessoas para a equipe. O grande desafio é exercer, com naturalidade, o papel certo na hora certa.

O desenvolvimento da entidade 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, ocorrem sempre a partir de suas equipes. Saber lidar com esses processos implica - não resta dúvida - saber lidar com pessoas. Que não se tenha ilusões: quanto mais conscientes forem essas pessoas, mais capacitadas, mais autônomas, mais difíceis de administrar 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.

As relações entre os campos

Na prática, essas dimensões não estão separadas umas das outras. Os “campos” influenciam-se mutuamente. E essa influência constitui-se em elemento vital para a organização, pois, como fica fácil perceber, o segredo (e o grande desafio) está em manter o todo bem equilibrado e harmonioso. O tempo todo.

A seguir serão examinadas as relações entre os campos e o que elas podem refletir...

A RELAÇÃO ENTRE SOCIEDADE E SERVIÇOS

O que essa *relação* entre serviços e sociedade define na entidade?

A relação entre sociedade e serviços define a direção, o rumo, o sentido e o papel que a entidade assumirá no futuro.

Suponha-se que uma entidade médica decida atender todos aqueles que a procuram - o bairro é muito pobre, as carências são muitas, o sentimento é que não dá para fechar os olhos e deixar de ajudar.



Ao caminhar nesse sentido, o próprio desenvolvimento da entidade terá uma direção específica: ela será, pode-se dizer, uma instituição do tipo “faz tudo”, reativa às demandas ao seu redor. Outra entidade poderá fazer uma opção diferente, privilegiando não o conjunto de demandas externas mas aquilo que a equipe quer e sabe fazer bem. Existe o caso de um hospital que se especializou em atender pacientes com hérnia, por exemplo. Nele, ninguém com dor de garganta, no coração ou dor de cabeça era atendido. Essa organização escolheu um rumo e assumiu um papel específico no mundo.

No primeiro exemplo, pesaram mais “as necessidades” na definição do seu papel no mundo. No segundo caso, contou mais a vocação e o ideal dos médicos. Não há certo ou errado. O importante é perceber que a relação e a forma de lidar com esses dois campos determina a direção, o papel e o produto da entidade no mundo. Essa relação tem um ponto de equilíbrio, diferente em cada contexto. Quem doa dinheiro normalmente sabe disso. 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, a possibilidade de fazer diferença no mundo é bem maior. Na hora de decidir sobre a coisa certa a fazer, a instituição deve avaliar os dois lados.

Mas como é isso na prática?

Nessa relação encontram-se a missão, os valores, a visão de futuro, as estratégias, os objetivos, as metas e os programas da entidade. Nela também está sua estratégia de atuação. Isso pode ser percebido quando se ouvem frases do tipo: “*A gente precisa definir para onde quer ir*”. Nesse caso, recomenda-se normalmente planejamento, sugerindo uma melhor definição de missão e objetivos.

Fica claro, portanto, que o direcionamento da entidade tem que ser revisto periodicamente. Porque assim como a sociedade muda, as expectativas e condições das pessoas também mudam, interna e externamente. Não é necessário mudar permanentemente. Apenas rever-se e repensar-se de tempos em tempos para seguir adiante *consciente* da direção que está sendo tomada.

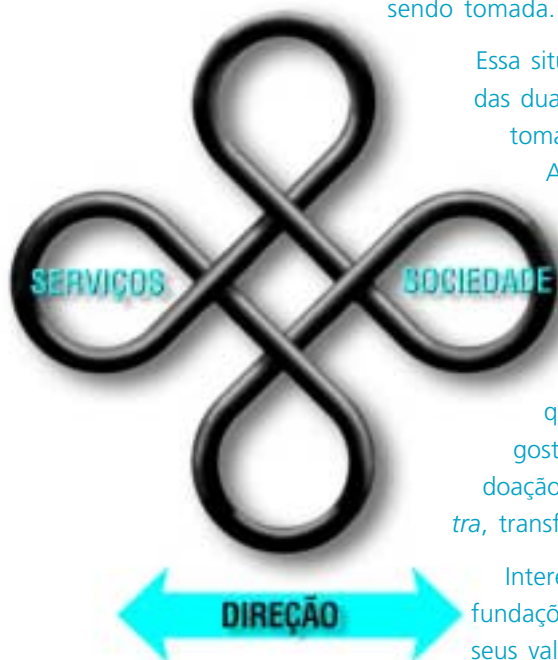
Essa situação equivale a dirigir uma charrete: a direção é dada pelo controle das duas rédeas nas mãos. Se o condutor puxa mais a da mão esquerda, toma-se um rumo. Se puxa mais a mão direita, vai-se em outra direção.

Ao descuidar de uma das rédeas, o cavalo é que guiará a combinação.

Retomando o esquema já apresentado anteriormente, a melhor representação gráfica para essa escolha de rota é a figura a esquerda.

À relação entre os Serviços e a Sociedade dá-se o nome de “função primária” da entidade social. As pessoas doam dinheiro para que a entidade possa fazer aquilo que elas próprias não podem, mas gostariam que fosse feito. Por isso, costuma-se dizer que o dinheiro de doação não é um recurso institucional - a entidade simplesmente o *administra*, transformando-o em serviços.

Interessadas em compreender a “função primária” das entidades, muitas fundações, ao analisarem projetos, perguntam sobre sua missão, suas metas, seus valores e suas prioridades. Elas querem, na verdade, identificar se as



organizações sabem para onde estão indo, checando se este rumo está coerente com seus próprios objetivos e programas.

A RELAÇÃO ENTRE RECURSOS E PESSOAS

Para seguir na direção desejada e produzir os resultados esperados, não basta só saber o quê fazer. A instituição deve se capacitar para atender essas necessidades.

A relação entre os campos Recursos e Pessoas define a capacidade da entidade. A instituição é capaz de dar cursos de informática se os professores mal sabem ligar o computador? Uma boa metáfora é a diferença de capacidades entre o coelho e a tartaruga - cada um tem uma estrutura física para levar um estilo diferente de vida.

Recursos e pessoas são considerados campos de apoio. Uma entidade não existe com a função de captar dinheiro para si. Muito menos assemelha-se a um clube social para os voluntários que trabalham lá (a menos que isso seja assumido pelo grupo). Ela existe, de fato, para atender à sociedade, prestando serviços úteis e necessários. Só que, para prestar serviços, precisa tanto de pessoas quanto de recursos - talento e conhecimento, material e infra-estrutura. Boas intenções não são suficientes.

O que a organização já dispõe de talentos e infra-estrutura determina o que ela é capaz de fazer. Muitas instituições doadoras, ao analisarem projetos, verificam primeiro se a idéia é boa e meritória, depois se a entidade está capacitada a realizar aquilo a que se propõe, partindo de uma avaliação de quem está lá e do quê dispõem.

Para entender sua capacidade, a instituição deve saber avaliar muito bem “o tamanho das próprias pernas”. Sendo bastante realistas, seus gestores 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 equilíbrio entre os dois campos é fundamental: uma infra-estrutura nova e moderna pode ser absolutamente inócua se não houver pessoal preparado para operá-la. São conhecidos os casos de escolas públicas que receberam equipamentos importados para laboratórios de primeira qualidade e estes ficaram encaixotados muito tempo porque os professores não sabiam manuseá-los e os manuais estavam escritos em língua estrangeira.

A RELAÇÃO ENTRE PESSOAS E SERVIÇOS

Ao avaliar a relação entre pessoas e serviços pode-se ter uma noção de como está a qualidade da atuação da organização.

Todo pai, quando vai colocar seu filho em uma escola, procura conhecer o quê em primeiro lugar? Os professores - é claro - aqueles que vão educar seu filho. Os pais geralmente perguntam que método o professor vai usar, onde ele se formou, há quanto tempo dá aula, como se comporta ou que linguagem usa, entre outras coisas. Fazem isso para saber se os professores estão interessados na qualidade da educação do seu filho.

Na organização social acontece um fenômeno similar. E o gestor deve estar atento ao quanto a equipe está atualizada e capacitada para prestar os serviços necessários. Se estiver





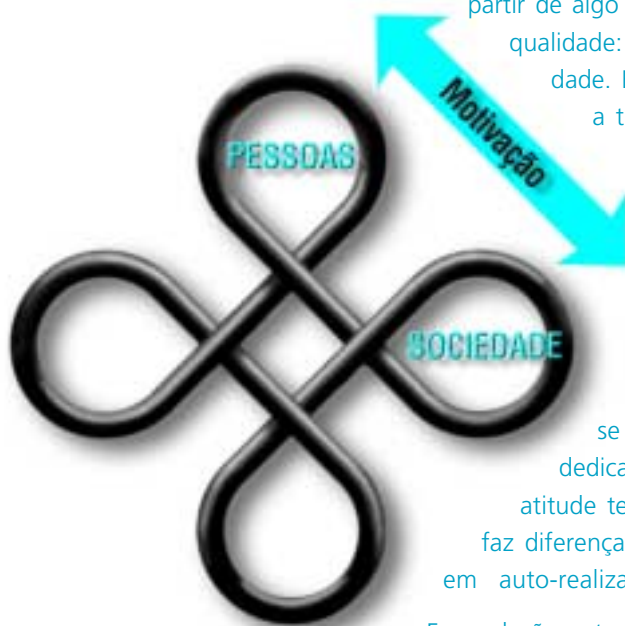
mal preparada, o serviço será provavelmente de baixa qualidade. Na prática, sintomas como excesso de improvisações, desperdício de tempo e recursos, resultados pouco significativos, erros frequentes, filas enormes, insatisfação dos públicos-alvo, costumam indicar problemas de qualidade. Quem já foi mal atendido num pronto-socorro sabe bem o que isso significa.

O gestor também precisa estar atento à alocação das pessoas nos serviços. As pessoas estão fazendo aquilo que mais gostam ou para o qual estão melhor preparadas? Os serviços estão bem desenhados para tirar proveito das principais qualidades de cada pessoa? As pessoas conhecem as tarefas umas das outras? Serviços e pessoas mal-equilibrados resultam quase sempre em sintomas como correria, caos, sobrecarga, duplicidade e ociosidade.

Várias perguntas podem ajudar um gestor a avaliar a qualidade do trabalho da entidade: “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 vêem 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 serviço?”.

A RELAÇÃO ENTRE PESSOAS E SOCIEDADE

Esta é uma relação que influencia muito as organizações nos dias de hoje. Ela se define a partir de algo muito comum nas entidades sociais, talvez a sua principal qualidade: o comprometimento com a causa, a relação com a necessidade. É um conceito que diz respeito àquilo que motiva as pessoas a trabalharem voluntariamente - os voluntários recebidos pelas instituições são pessoas que querem fazer algo de útil para a sociedade.



Claro que o pessoal remunerado pode ter - e geralmente tem - a mesma relação com a causa e com as necessidades sociais nela representadas. São notáveis os exemplos de familiares de alcoólicos que se dispõem a trabalhar voluntariamente em grupos de auto-ajuda, de senhoras que se oferecem para cuidar de meninos pobres ou de jovens que se dedicam a atender famílias no meio do sertão - porque esse tipo de atitude tem uma importância para eles, porque vêem que sua atuação faz diferença para alguém, melhora a sociedade e, ainda por cima, resulta em auto-realização.

Essa relação entre pessoas e sociedade caracteriza-se pela motivação ou pelo engajamento.

A partir dessa relação, é possível avaliar como as pessoas se vinculam ao papel social da entidade. Ela é fria, indireta e passiva? Ou é uma relação viva, direta e construtiva? As

peças podem ter diferentes relações, em momentos diferentes. Mas a motivação é muito importante como força propulsora. Precisa ser respeitada, reconhecida e nutrida. Às vezes, costuma-se ouvir de alguns profissionais: *“Eu estou aqui como profissional. O que me importa é fazer bem o meu trabalho.”* É até provável que esse tipo de pessoa tenha uma ótima relação com os serviços e com a sua profissão. Mas falta-lhe um outro lado, o lado do engajamento, da motivação e do compromisso com a causa, que precisa ser desenvolvido. Possivelmente essa pessoa está vinculada a outra causa, recebe salário muito baixo ou tem alguma insatisfação que restringe o seu engajamento.

A motivação precisa ser nutrida porque tem uma importância fundamental em qualquer atividade profissional: pode ajudar a superar crises, persistir nas adversidades e enfrentar situações difíceis. Mobilizar a criatividade e a vontade talvez seja a melhor explicação para o fato de que muitos gestores de instituições suportam trabalhar, às vezes muito tempo, em condições tão difíceis. O que os motiva é a força de um objetivo comum e de um propósito maior. Convém compreender muito bem a dimensão dessa força para cultivá-la em uma equipe de trabalho.

A RELAÇÃO ENTRE RECURSOS E SERVIÇOS

A relação entre recursos e serviços é marcada pelo aspecto viabilidade.

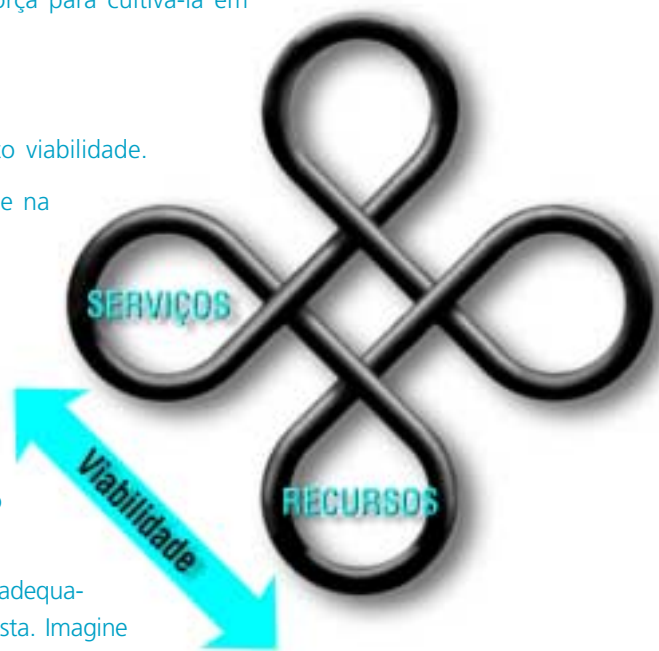
Você já deve ter ouvido muitas histórias sobre inviabilidade na relação entre recursos e serviços. É conhecido o caso, por exemplo, dos pequenos produtores rurais que, apesar de terem, muitas vezes, suas propriedades incrustadas em morros ou topografias acidentadas, compram tratores ou mesmo arados que nunca poderão ser operados. Também conhecem-se bastante bem os casos de escolas maravilhosamente instaladas, que são obrigadas a gastar muito para fazer a manutenção de prédios luxuosos, quase inviabilizando a sua operação.

Exemplos como estes revelam que é necessário haver uma adequação entre os recursos que a instituição tem e os serviços que presta. Imagine ainda a seguinte situação: é viável para uma entidade atender meninos da favela da Zona Leste estando encravada na Zona Sul (Jardins) de São Paulo?

Tanto a quantidade como a qualidade dos recursos influenciam diretamente o que a entidade pode fazer, o serviço que está apta a prestar na comunidade, os grupos que conseguirá ajudar ou a frequência dessa ajuda. Costuma ser uma grande ilusão querer fazer muitas coisas ao mesmo tempo. É preciso verificar quanto dispõe de recursos e o quanto poderá captar junto a diferentes apoiadores.

Na relação entre esses dois campos, há também dois riscos bastante típicos: o da ilusão e o da ineficiência.

Iludida, uma entidade candidata-se a viver eternamente “enforcada”, querendo atender “o mundo todo”, mas sofrendo uma enorme pressão devida aos poucos recursos de que dispõe. Diante de uma situação como essa, é bastante comum os colaboradores ficarem reclamando o tempo todo que os recursos não são dados, que os outros são culpados e que é preciso mais dinheiro. O gestor precisa ficar alerta para a ilusão - também comum - de que, apesar das



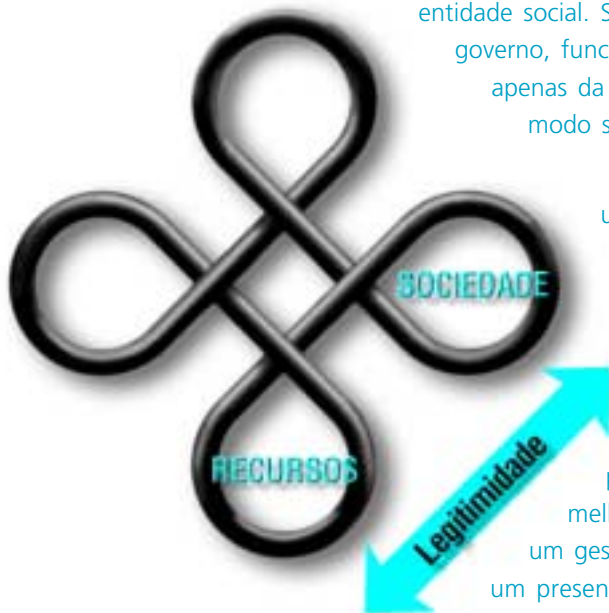
dificuldades momentâneas, os recursos virão logo, muito breve, “até o fim do ano”, sob pena de continuar atendendo todos que procuram a instituição e “enforcando-se” ainda mais. Às vezes os recursos nunca chegam. Principalmente quando não se tem um plano para captação, algumas metas e alguém trabalhando nisso. Há recursos cuja captação costuma ser muito lenta. Iludir-se em relação a eles gera tensão, frustração, irritação e desmotivação nas equipes.

A ineficiência é um outro risco preocupante. Caso típico é o da entidade que se acostumou a ter recursos. Ela pode esquecer de verificar com que eficiência vem utilizando os recursos que possui. Para escapar a essa ameaça, convém que o gestor se faça regularmente as seguintes perguntas: “O que não estamos usando?”; “Como podemos usar?”; “O que podemos usar melhor?”; “Onde estamos desperdiçando?”; “Por quê?”; “Quem usa melhor do que nós?”; “O que pode ser transformado em outros recursos?”; “O que pode ser vendido?”; “O que pode ser trocado?”; e “O que pode ser doado?”.

A RELAÇÃO ENTRE SOCIEDADE E RECURSOS

Esta relação compreende uma das melhores provas e um dos melhores questionamentos que um gestor pode fazer.

Entidades sociais, sem fins lucrativos, do “Terceiro Setor”, de utilidade pública muitas vezes, costumam captar recursos a partir de repasse de impostos pelo governo, venda de produtos e serviços ou... doações. A própria natureza dessas instituições pressupõe contar com doações. Compreender o gesto de doação é, portanto, fundamental para uma entidade social. Se ela se propuser a viver somente de verbas repassadas pelo governo, funcionará quase como uma entidade estatal. Se se propuser a viver apenas da receita decorrente da venda de produtos e serviços, funciona de modo similar ao de uma empresa.



Vários são os motivos que levam as pessoas a *dar* dinheiro para uma entidade 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 grande maioria dos casos, as pessoas *doam* para uma instituição porque acham importante que algo mude na sociedade. *Doam* porque querem que um determinado serviço continue, porque estão vendo ou querem ver resultados, mudanças e melhoria na sociedade. *Doar*, no seu sentido mais puro, consiste em um gesto de reconhecimento e amor. Você *dá* um presente, não *doa* um presente.

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

Dessa afirmação, pode-se extrair duas dicas fundamentais para o gestor. A primeira é que, para uma instituição, saber comunicar o que faz deve ser visto como um valor importante. A sociedade só repassará recursos se souber que a entidade existe e o que faz. A segunda: é

importante conhecer o que “a sociedade” quer e as razões que levam as pessoas a doarem recursos. Esses são dois pontos de partida para o processo de captação, “marketing” e comunicação de uma instituição social.

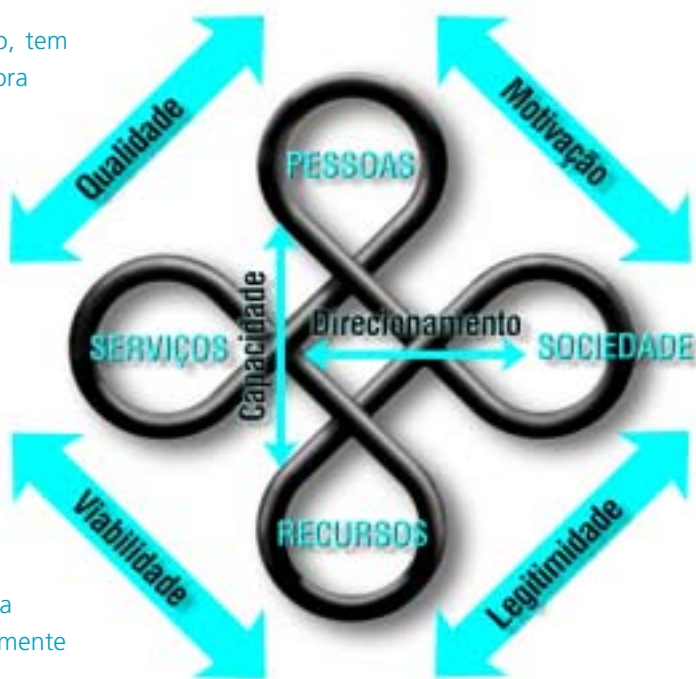
No exercício de monitorar essa relação, o gestor pode se perguntar regularmente: “Quem tem doado recursos para nós?”; “Por quê?”; “Quem tem se recusado a doar recursos para nós? e Por quê?”; “Quem conhece bem o que fazemos?”; “Qual a relação que mantemos com essas pessoas?”; “O que comunicamos?”; “O que eles 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?”; e “Quem não sabe?”.

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

O quadro todo

Reunindo todas as informações transmitidas até este momento, o trabalho do gestor fica muito bem sintetizado da seguinte forma:

É até provável que o quadro pareça complicado para quem não leu o texto desde o começo. Mas essa representação gráfica fornece subsídios importantes para concluir, entre outras coisas, que “falta de recursos” pode, muitas vezes, ser meramente um sintoma.



O quinto campo: Conselho e Diretoria

Falou-se muito, até este ponto, das responsabilidades e desafios do gestor. Falta agora inseri-lo no modelo trevo. Seja diretor, conselheiro, superintendente, presidente, coordenador ou gerente, o gestor ocupa posição central, assumindo a grande responsabilidade de manter o conjunto em movimento e em equilíbrio. É dele a função de administrar todos os campos e as relações, de tal forma que a entidade tenha condições de produzir o melhor resultado possível para a sociedade.

A responsabilidade pela administração e pelo governo da entidade é do Conselho e da Diretoria. Eles não precisam se posicionar “no topo” no organograma, separados da vida da entidade. Devem estar no centro de tudo, sabendo o que acontece, criando condições, dirigindo, governando, acompanhando, participando, coordenando, dividindo e delegando.

O Conselho e a Diretoria exercem papel central na vida de uma instituição. É claro que este papel pode estar concentrado na mão de uma só pessoa, o fundador, por exemplo, no começo da história da organização. Mas com o passar do tempo será necessário contar com outras pessoas.



Eis, finalmente, o quinto e último campo de atuação e desenvolvimento do gestor social: o CONSELHO e a DIRETORIA.

Ambos devem se colocar em processo contínuo de desenvolvimento. Como não são - e talvez não devam ser - os mesmos para sempre, também não devem fazer tudo sempre do mesmo jeito. Isso implica estar aprendendo coisas novas. Conselheiros e diretores devem ser os primeiros a avaliar suas reuniões, estabelecer metas, discutir a missão, definir responsabilidades e - o que é mais importante - dar o exemplo. Como bem lembra Peter Drucker, os conselheiros e diretores são pessoas muito visíveis - todo mundo vê o que eles fazem e não fazem, não importa onde estejam.

É fundamental que o gestor fique atento para o desenvolvimento do Conselho e da Diretoria. Para avaliar se isso está sendo feito, ele pode 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 entidade?" e "Como tem sido nosso processo de renovação?".

Geralmente conselheiro e diretor tendem a estar mais abertos a ouvir colegas na mesma posição. Por isso, devem assumir a responsabilidade 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. Um risco comum é o gestor se dedicar tanto à causa, à entidade, à captação de recursos, ao relacionamento com a Prefeitura e à mobilização da comunidade, que acabe esquecendo de cuidar de si mesmo. Como diz a história, o lenhador precisa de um tempo para cortar a árvore e de um tempo para afiar o machado.

Conclusão

O quadro da página seguinte apresenta, com a inclusão de um quinto campo, o "modelo trevo" completo.

Com ele fica mais fácil responder às perguntas feitas no começo deste texto: "Por que as entidades sempre têm problemas de recursos e de dinheiro? O que essa resposta tem a dizer para gestores, doadores ou técnicos?"

O grande desafio dos gestores é a sustentação da entidade. E não simplesmente a captação de recursos, o marketing ou a elaboração de projetos. O gestor lida com a sustentabilidade da instituição. Essa é uma idéia central que está por trás de questionamentos normalmente muito comuns no meio das organizações de Terceiro Setor, expressos nas seguintes perguntas "Como é que o projeto vai se sustentar?" e "O que dá sustentabilidade a esse projeto?".

O que dá sustentabilidade a uma entidade? Todos os elementos representados no “modelo trevo”: o equilíbrio e o desenvolvimento dos cinco campos e suas relações. Nenhum campo e nenhuma relação deve deixar de ser nutrido pela instituição sob pena de gerar dificuldades que, no longo prazo, poderão se transformar em problemas de recursos. É por essa razão que “falta de recursos” costuma ser um sintoma.

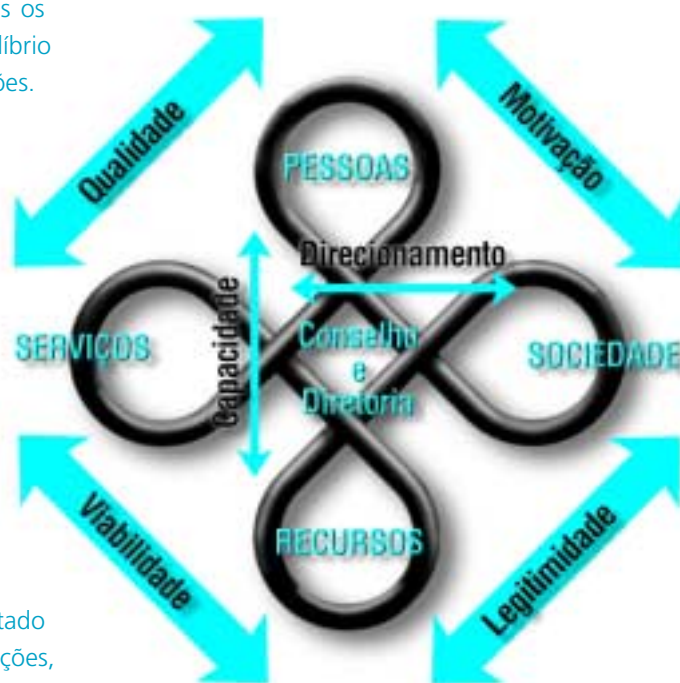
Examine-se esse sintoma no exemplo de uma escola que recebe 90% de suas verbas do governo, dá todas as aulas, atende cerca de 150 alunos em período integral, tem bons prédios, bons equipamentos e um corpo de 25 professores. Como o governo começou a diminuir o repasse de verbas, a Diretoria resolveu que 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 preocupou-se apenas em atender os alunos, em dar aulas. A escola assumiu, consciente ou inconscientemente, dar aula, 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 entidade 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. Só que no longo prazo. Porque a escola descuidou do seu relacionamento com a comunidade. Deixou de informar o que fazia, de comunicar seu trabalho, de convidar para visitas, de fazer parcerias. Principalmente, descuidou de ouvir a sociedade. 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 entidade. Quando elas não cuidam de determinados campos da gestão, como desenvolvimento de pessoal, de fundos, de serviços (através de simples processos de avaliação e monitoramento) e de relações com seu público-



alvo e com a própria sociedade. Quando os seus gestores não cuidam do próprio auto-desenvolvimento. Muitas vezes isso acontece por um motivo bem simples: porque se dedicam integralmente ao atendimento de uma necessidade social e à realização do ideal de uma sociedade melhor.

Algumas organizações perceberam a importância de cuidar da gestão de uma forma mais profissional. Com isso, passaram a se preocupar em participar de seminários de formação de gestores, em aprender (e não copiar) como as empresas fazem, em promover cursos para seus profissionais, em desenvolver “know-how” próprio, em contratar gente mais preparada justamente neste campo da administração. E muitos doadores têm se mostrado preocupados com isso.

Como conseqüência, é cada vez mais rigorosa a escolha de parceiros para seus projetos, cada vez maior a necessidade de avaliar esses projetos. Vem aumentando sensivelmente a pressão para que as entidades “de ponta”, beneficiárias das doações, prestem bons serviços, definam sua missão, realizem planejamento estratégico, façam avaliação, preocupem-se com qualidade, montem equipes de captação de recursos, troquem informações e criem redes. É preciso reconhecer também que a própria sociedade está lentamente 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 conseqüências que pode trazer no longo prazo.

Por trás desse quadro, que inclui aprendizagem, está o conceito de **sustentabilidade**. O “modelo trevo” apresentado reúne, de forma organizada, os elementos que geram essa condição.

Sustentabilidade tem a ver com a capacidade da organização de cumprir aquilo a que se propõe no longo prazo. Seu foco é, portanto, o longo prazo. Se existem problemas graves de recursos hoje, pode ser porque a entidade e seus gestores descuidaram de algo lá atrás, no passado, seja quando criaram a entidade, seja durante sua gestão.

Sustentabilidade pode ser entendida como a **capacidade de se auto-renovar**. Renovar a qualidade, a motivação, a direção, a viabilidade, a capacidade e a legitimidade na organização. Renovar o Conselho e a Diretoria. Renovar, em um sentido mais amplo, não no sentido restrito de substituir - renovar no sentido de trazer algo novo, de recriar.

Instrumento

O quadro a seguir foi desenhado com o propósito de ajudar o gestor a fazer um “auto-diagnóstico” e refletir um pouco sobre onde tem concentrado seus esforços e onde precisa focar seu próprio desenvolvimento.

Para preenchê-lo, simplesmente responda às perguntas da esquerda em cada uma das colunas colocando notas de 1 a 10 - sendo 1 para o menor e 10 para o maior peso - e depois reflita sobre o resultado geral. O quadro pode também ser respondido individualmente pelos integrantes da equipe e depois discutido em grupo.

Pergunta	Sociedade	Serviços	Recursos	Pessoas	Conselho e Diretoria
Em que campo se concentra minha formação?					
Em que campo se concentra minha experiência?					
Quais campos me interessam mais aprofundar?					
Quais campos eu gosto mais, tenho maior motivação em trabalhar?					
Considerando cada 100 horas trabalhadas, como é que se distribuem entre os 5 campos?					
Qual dos campos é mais fácil para mim?					
Onde a entidade apresenta maiores problemas atualmente?					
Em que campos se concentra o treinamento que temos feito como gestores?					
Em que campos se concentrou o treinamento que temos feito para a equipe técnica?					
Em quais campos os parceiros e os colegas dizem que eu tenho maiores dificuldades?					
Total de pontos para cada campo					

O que eu preciso
aprender em cada
um dos campos?
(Responda livremente)

Para ler mais sobre o assunto...

1. SCHAEFER, Christopher e VOORS, Tyno. *Desenvolvimento de Iniciativas Sociais: da visão inspiradora à ação transformadora*. Editora Antroposófica, 2000.
2. DRUCKER, Peter. *Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos – princípios e práticas*, Editora Pioneira, 1994.
3. TENÓRIO, Francisco. *Gestão de ONGs*, FGV, 1998.
4. BOS, Lex. *Os 12 Dragões que Ameaçam Iniciativas Sociais*. Editora Antroposófica, 1993.
5. HUDSON, Mike. *Administrando Organizações do Terceiro Setor*. Makron Books, 1999.
6. LIEVEGOED, Bernard. *Developing Organization*, 1970.
7. KAPLAN, Allan. *The Development Practitioner Handbook*. Pluto Press.





Este capítulo destina-se a refletir sobre as relações entre a entidade social e os demais fenômenos sociais, conduzindo o leitor a rever a missão de sua instituição e a sentir-se apto para melhorá-la, se necessário for.

As relações entidade-sociedade não são simples, de causa e efeito direto, como por exemplo:

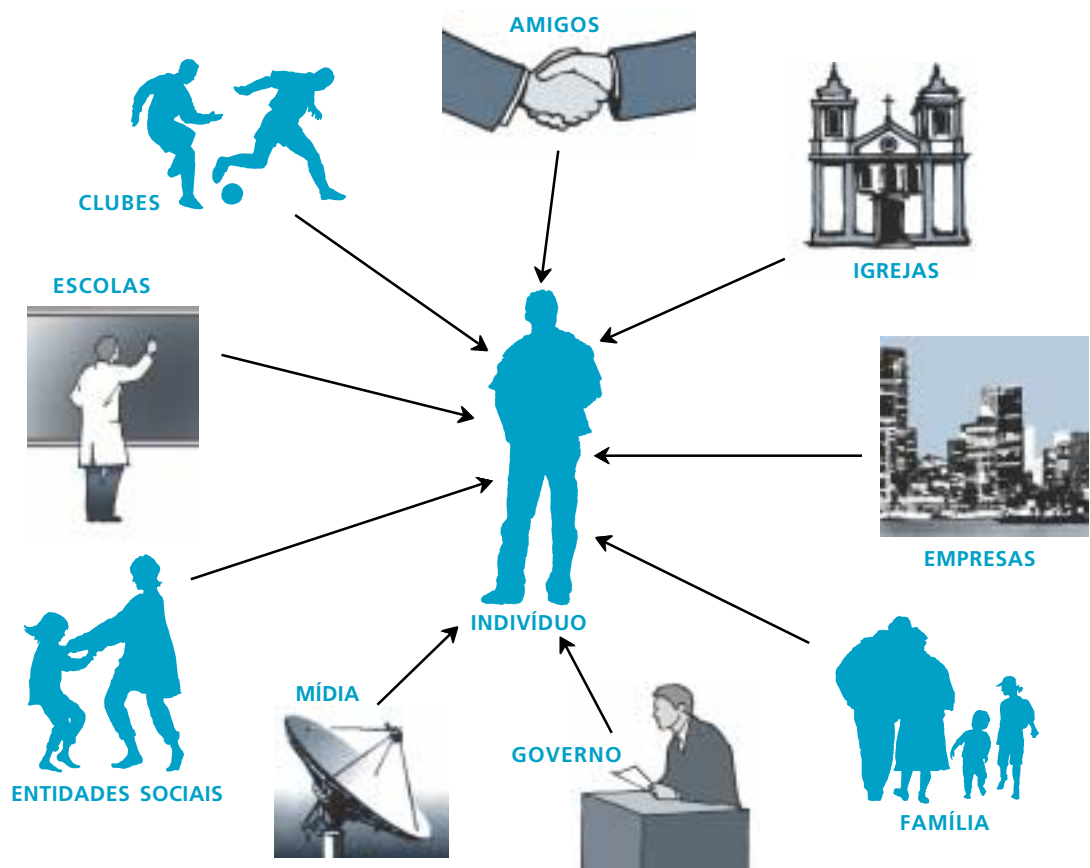
- Se eu cuido da criança aqui, durante 8 horas por dia, então ela estará minimamente garantida, pois faço o melhor na minha creche; ou...*
- Se temos nossa Igreja bem organizada, então podemos ficar tranquilos porque os valores da comunidade estarão preservados no bem e na paz; ou...*
- Se sou uma boa diretora de escola e tenho uma ótima equipe pedagógica, estou certa de que nosso aluno “dará boa coisa” no futuro.*

Seria bom se esses exemplos fossem verdadeiros, pois isso tornaria o trabalho social bem mais simples e tranquilo. Mas não são. E sabe-se disso. A verdade é que as relações que acontecem entre as entidades sociais e a sociedade são de reciprocidade, e não de causa-efeito, como nos exemplos citados

Tem-se uma realidade de vida social na qual acontecem influências mútuas entre organizações e pessoas, entre instituições e comunidades, entre o pulsar externo, da vida social, e o interno, da vida organizacional. Isso quer dizer que um afeta o outro. E o desenvolvimento ocorre na medida em que se consegue ajustar o significado das ações e serviços que acontecem no campo de trabalho social, porque estes não existem por si mesmos, mas só à luz de sua significação concreta. Ou seja: existem para dar respostas a problemas enfrentados pelo homem que se encontra inserido numa determinada sociedade.

Assim é que se deve enxergar a entidade social, como uma organização que tem sua identidade bem definida e se relaciona com seu meio - a família, a escola, as associações de bairro, as igrejas, as empresas, os partidos políticos, os clubes - sem, no entanto, confundir-se com eles. Sem assumir papéis que não são seus, mas de outros agentes sociais. Mantém seu rumo e sua filosofia, sua competência técnica e suas escolhas, assumindo um papel de agente de desenvolvimento consciente e intencional na vida comunitária e, especialmente, nos indivíduos que escolheu como alvo de seu trabalho.

ROSANA KISIL,
ENGENHEIRA AGRÔNOMA
PELA USP, ESPECIALIZADA
EM ADMINISTRAÇÃO DE
EMPRESAS PELA FGV.
AUTORA DO “MANUAL DE
ELABORAÇÃO DE
PROJETOS E PROPOSTAS”,
DO NÚCLEO DE APOIO À
CULTURA E EXTENSÃO DA
UNIVERSIDADE DE SÃO
PAULO. MEMBRO DO
CONSELHO DIRETOR DA
EDUCO BRASIL,
ORGANIZAÇÃO SEM FINS
LUCRATIVOS PARA O
DESENVOLVIMENTO
HUMANO ATRAVÉS DA
EDUCAÇÃO EXPERIENCIAL.
FELLOW DO NATIONAL
CENTER FOR NONPROFIT
BOARDS. CONSULTORA NA
ÁREA DE ELABORAÇÃO E
PLANEJAMENTO DE
PROJETOS SOCIAIS E
DESENVOLVIMENTO DE
CONSELHOS.



Relações da entidade social

Para uma instituição social, fazer escolhas conscientes e apropriadas é muito importante. Ela precisa definir onde e como vai atuar, escolher que problema vai tratar, quem são as pessoas que sofrem o determinado problema, onde vivem, de que precisam, e, por fim, o que pode prover. É necessário que ela faça escolhas para não perder o rumo ou a identidade, nem se perder entre os tantos problemas e agentes sociais que cercam a vida da organização de base comunitária.

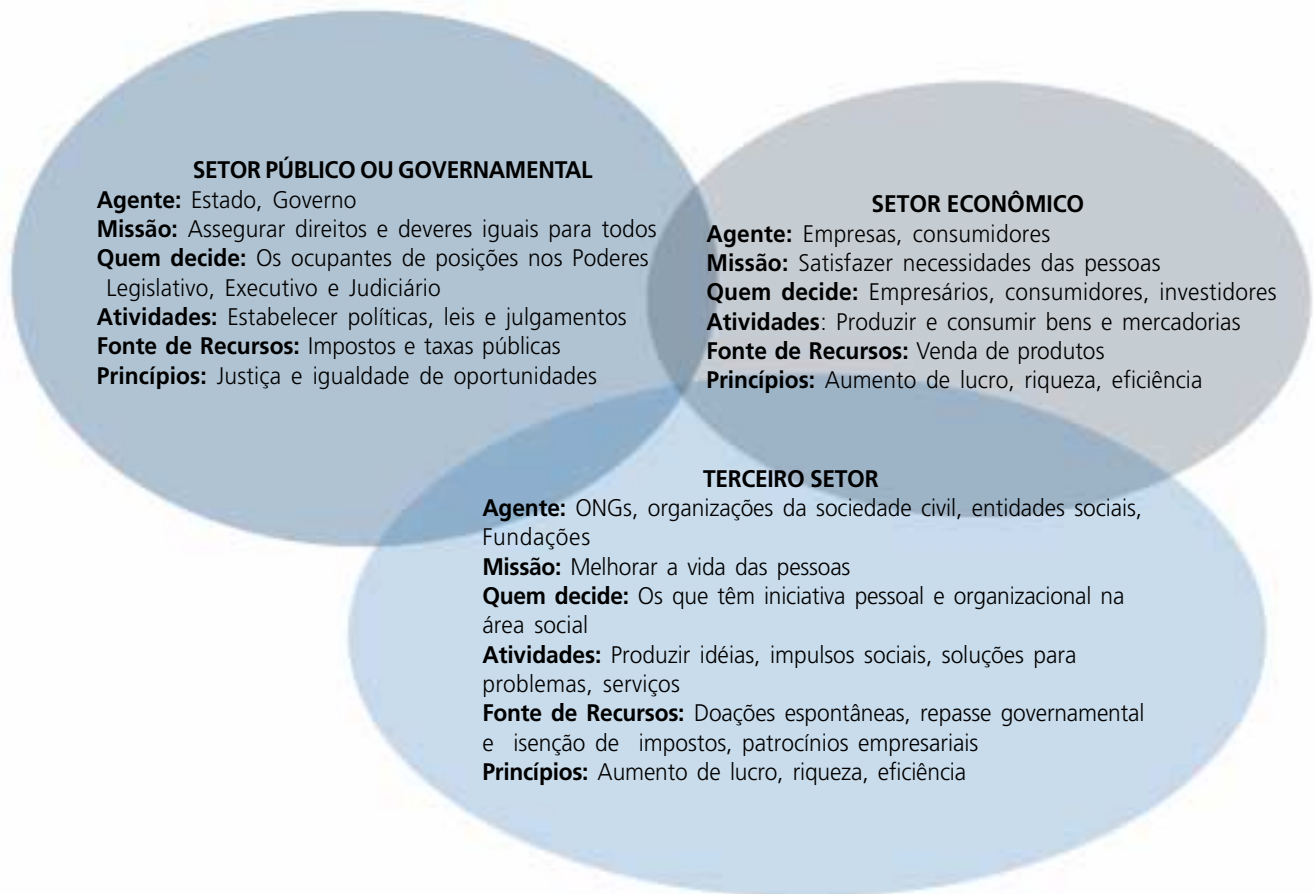
ENTIDADES SOCIAIS : AGENTES DO TERCEIRO SETOR DA SOCIEDADE

Por que tem-se ouvido cada vez mais a expressão Terceiro Setor para classificar o segmento das entidades sociais?

A resposta está na compreensão de outras duas denominações: Primeiro e Segundo Setor. São nomes que se dão às diferentes áreas de funcionamento da sociedade organizada. É chamado de Primeiro Setor o setor público ou governamental, que tem como objetivo estruturar a sociedade, assegurando, por meio de políticas e do uso do dinheiro coletivo para o bem comum, direitos e deveres iguais para todos. É chamado de Segundo Setor o setor econômico, que tem como característica central fazer circular a produção de bens e finanças através do funcionamento do mercado.

O Terceiro Setor é aquele que agrega as iniciativas organizadas da sociedade civil, dirigidas à melhoria da vida das pessoas a partir do investimento em serviços e da busca de soluções para problemas. O Terceiro Setor surge como resposta a situações nas quais tem havido um desempenho insatisfatório do Primeiro e do Segundo setores no atendimento das necessidades sociais.

Como se pode ver na ilustração abaixo, cada setor tem uma “missão” específica dentro da sociedade. O principal resultado que se almeja quando se fala em entidades sociais é a mudança nos indivíduos e na sociedade para uma situação melhor.



A MISSÃO DE CADA ENTIDADE: O IMPACTO FINAL

Mas, afinal, o que é Missão?

É o efeito que se quer obter sobre uma determinada necessidade social. Significa o resultado final que se vê quando a obra de uma entidade ou um projeto são completamente executados. Por isso, uma missão geralmente não tem prazo curto para ser alcançada. É duradoura, uma espécie de estrela-guia a ser seguida com fé e persistência.

Cada instituição ou projeto social deve ter sua própria missão. Não basta contar com a missão genérica do Terceiro Setor que serve para clarear a área de atuação das organizações não-governamentais ou da sociedade civil de caráter público. É amplo demais dizer que se quer melhorar a sociedade como um todo. Faz-se necessário ser mais específico, mais focalizado, mais concentrado em um “alvo” populacional. A instituição que tem claro seu rumo trabalha melhor e não se sobrecarrega com várias atividades que dissipam a energia. Ao contrário, tem discernimento para priorizar ações, recursos, estratégias de longo prazo e pode fazer um planejamento mais eficiente.

A missão é uma “estrela guia”, parecida com a que guiou os Reis Magos no Natal, cuja imagem não desaparece enquanto não se chega ao ponto.

**Faça melhor aquilo
que você já faz bem**

**Busque boas
combinações entre
oportunidades e
necessidades**



**Só declare aquilo em que
realmente crê e com que
se compromete**

PASSOS PARA DEFINIR A MISSÃO: O PROBLEMA E A CONSTRUÇÃO DA VISÃO COMUM

Uma missão começa com a seleção de um PROBLEMA, uma situação que desconforta, provoca mal-estar e incomoda o suficiente para que pessoas queiram tomar uma atitude para solucioná-la. Problemas consistem em fatos, que devem ser analisados e discutidos dentro da entidade. 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 incomodam a cada um do grupo de trabalho, pode-se chegar a um denominador comum, escolhendo o problema que precisa ser "atacado."

Importante observar que quando se está numa instituição social deve-se construir a missão, em conjunto, com todos os envolvidos na atuação social em questão. É importante compartilhar cada aspiração surgida no grupo para chegar a uma visão comum do que se quer buscar, construindo assim compromissos profundos que vão tornar a declaração de missão real e concreta, viva e útil para a organização. Lembre-se de que o Conselho Diretor deve participar, ao menos na etapa final, da definição da missão, quando as aspirações gerais já podem ser organizadas e declaradas. Pois a ele caberá atualizar, rever e comprometer-se, em última instância, com a missão da entidade.

A Construção de uma visão comum

Muitos integrantes de uma organização, especialmente aqueles que vivem o seu cotidiano, como a equipe técnica e executiva, têm perspectivas mais operacionais, que devem ser confrontadas com a de outros com visão mais filosófica e estratégica, entre os quais, por exemplo, alguns conselheiros. Também é interessante incluir o público-alvo na discussão, pois sua visão é realista e confiável, já que o que está em pauta são os seus problemas e necessidades. Além disso, a comunidade se sentirá mais comprometida e responsável por qualquer ação ou serviço implantados com sua participação. Importante ainda não deixar de fora os parceiros ou apoiadores, que podem ser muito úteis no processo de discussão de missão.



Para ilustrar a importância de uma visão comum sobre o problema no qual se vai trabalhar, observe o exemplo a seguir de duas entidades 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 sobre o problema, resultando em dois projetos de trabalho completamente diferentes. A solução escolhida acabou sendo muito diferente em virtude da direção proposta pela missão e do público apontado como prioritário na prestação dos serviços.

	<i>Entidade A</i>	<i>Entidade B</i>
Missão	Lutar para que os jovens tenham a oportunidade de serem cidadãos úteis para o seu país e para sua família	Zelar pela segurança da família
Público-alvo envolvido na seleção do problema	Jovens	Famílias
Principal problema a ser resolvido	Desemprego, o obstáculo que impede que os jovens sejam “úteis”, como reza a Missão, e faz com que caiam na delinqüência	Falta de segurança no bairro

	Entidade A	Entidade B
Necessidade selecionada pelo grupo	Centros de profissionalização da juventude local	Organização popular para combater o problema e polícia melhorada
Projeto Final	Capacitação de Jovens através da instalação e operação de escolas profissionalizantes	Formação de comitês de defesa de bairro e fortalecimento da capacidade da polícia

Fonte: Seminário de Desenvolvimento de Idéias, W. K. Kellogg Foundation.

PASSOS PARA DEFINIR A MISSÃO: NECESSIDADES DECLARADAS E DOCUMENTADAS

Assumindo que uma necessidade é uma condição a ser providenciada para resolver um problema, qualquer que seja a escolha, deve-se declará-la de forma clara e explicativa. Esta “afirmação de necessidade” precisa conter dados que demonstrem sua veracidade, a natureza e a extensão do problema ao qual está relacionada.

É muito importante saber que a necessidade descrita não está exclusivamente relacionada a uma carência da população. Para se tornar uma meta da entidade social, ela deve estar dentro dos limites de alcance definidos pela missão, mas também pela capacidade técnica e financeira da instituição.

Isso explica por que as necessidades definidas para um determinado público-alvo precisam estar muito bem documentadas e comprovadas. Ninguém na instituição pode ter dúvidas de que, se trabalhar na direção escolhida, será possível aproximar-se de uma solução para o problema, com mínima perda de recursos e esforços. Para documentar e comprovar, deve-se fazer uma análise dos fatos reportados por jornais, revistas, depoimentos, estatísticas, dados fornecidos por pesquisas, fotos e atas de reuniões sobre o assunto.

Eis aqui perguntas fundamentais que uma afirmação de necessidades deve responder:

- Que necessidades são geradas por aquele problema?
- Em qual(is) vamos trabalhar?
- Quem está sentindo esta necessidade? Onde mora? Como vive?
- Que informações indicam que esta é realmente a necessidade?

PASSOS PARA DEFINIR A MISSÃO: A ESCOLHA DO PÚBLICO-ALVO

O passo seguinte requer aprofundamento na compreensão do termo público-alvo para observar melhor o sentido de seu uso na construção da missão institucional.

Suponha que sua instituição escolheu como alvo de ação determinado grupo de crianças e/ou adolescentes. É este o conjunto de pessoas que dá motivo ao trabalho social.

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, por exemplo, que as crianças enfrentam hoje:

- pais pobres
- pobreza generalizada
- influências da mídia
- sistemas de saúde inadequados
- problemas da economia
- sistema educacional falido
- preconceito racial
- serviço social desigual
- políticas públicas inadequadas

Todos esses problemas constituem parte de um sistema de desenvolvimento no qual as crianças estão inseridas, sofrendo influências sistemáticas nos níveis biológico, fisiológico, intelectual, moral, institucional, social, cultural, ecológico e histórico. 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 pelos quais passa a infância e a juventude, este mesmo sistema tem que estar envolvido nas devidas soluções.

Considerando a natureza sistêmica dos problemas 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.

Se a entidade social sabe que não há uma solução única e exclusiva para o problema das crianças e adolescentes, ela pode planejar 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 entidade a “mapear” as inúmeras possibilidades para tornar maiores as chances de sucesso.

Este “mapear” consiste exatamente no que sugere o termo: desenhar um MAPA de envolvidos no contexto em questão, reconhecendo onde estão as potenciais parcerias e onde encontram-se os focos dos serviços. Para ilustrar, veja a figura apresentada a seguir. Ela foi construída com base na suposição inicial de que o público-alvo da entidade é a criança e/ou o adolescente.

O Público-alvo e seu contexto social

O núcleo central, referente à Família, é o de influência mais próxima do público-alvo. Ao desenvolver, portanto, as linhas programáticas derivadas de sua missão, a instituição não pode deixar de esquecer dos pais, dos avós e dos responsáveis diretos pela criança. Ele são alvos preferenciais de atenção.

A esfera seguinte, que representa a rede de Atendimento ou Apoio, reúne as instituições que



compõem o suporte cotidiano à vida do público-alvo. A creche, a escola e o posto de saúde, entre outros, também podem ser alvo, neste exemplo, de determinadas ações e serviços.

O círculo Comunidade é o terceiro a afetar o público central. Os vizinhos, o clube do bairro, a igreja e o time de futebol, entre outros, devem ser também envolvidos em um nível de atenção planejado pela entidade.

Há, por fim, o cenário mais externo representado pelos contextos histórico, cultural, econômico e político, sobre os quais se tem menos influência, embora não sejam nulas as chances de atingir alguma esfera de governo, da mídia e da economia.

Como se pode perceber, o contexto que envolve a criança e o adolescente é bastante complexo, mutante e composto de níveis múltiplos de acesso. Todavia, é possível - e necessário! - transformar as ações e serviços realizados pela entidade em políticas públicas e programas sociais abrangentes.

A visão mais ampla da ação social tem reforçado a crença de que é possível transformar, e que, independentemente do porte da instituição, a qualidade do seu trabalho pode afetar os vários círculos mencionados de maneira vibrante e integral, produzindo a almejada mudança social.

Uma missão bem definida abre o espaço estratégico para essa visão, na medida em que define onde começa a necessária análise de contexto.

A declaração da missão

Declaração de missão é a frase que expressa a missão da entidade. Nela, escreve-se o impacto que se busca com o trabalho social. Exprime-se nela também quem é o público-alvo e qual a necessidade do conjunto de pessoas que se está querendo atender.

Uma boa “dica” para quem quer redigir uma declaração de Missão clara e completa é a seguinte:



Divida esta frase em três partes:

- na primeira, descreva o **EFEITO PRETENDIDO** pelo seu trabalho (use um verbo para indicar ação);
- na segunda, descreva o **PROBLEMA** ou a **NECESSIDADE**;
- na terceira, descreva **QUEM será beneficiado** (as pessoas que sofrem o problema)

O efeito pretendido	O Problema ou Necessidade	População-alvo (quem sofre o problema)
Erradicar	a fome	entre os sem-teto
Provocar	mudanças	no sistema pedagógico da Escola "X".
Parar	o abuso sexual	pelos pais de adolescentes.
Aumentar (para um nível definido)	a produtividade agrícola	no Município de Sapé.
Verbo	Substantivo	Quem? Onde?

A DECLARAÇÃO DA MISSÃO: DOIS ERROS MUITO COMUNS

1. Confundir PROCESSO de trabalho 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: "Abrigar 1000 adultos sem casa" também não é missão. É o processo pelo qual se oferece moradia aos sem-teto.

Exemplo 3: "Ministrar aulas de educação para pais". Nesse caso, deve-se perguntar: o que se quer alcançar dando aulas de educação para os pais? Mudando o enfoque, talvez se tenha uma Missão redigida.

2. Confundir NECESSIDADES DA ENTIDADE com NECESSIDADES DA COMUNIDADE

Exemplo 1: "Desenvolver uma estratégia de longo prazo para a comunidade ter educação em saúde". Desenvolver a estratégia é uma necessidade da entidade para alcançar suas metas, e não uma missão de impacto social. Ninguém chega a nenhum resultado apenas desenvolvendo estratégia. A missão deveria descrever o resultado de um programa de saúde na vida da comunidade em questão.

Exemplo 2: "Aumentar a eficiência da coordenação dos serviços da entidade". Ora, isto também não é missão, considerando ser uma obrigação de qualquer instituição buscar eficiência para realizar o que se propõe.

Exemplo 3: "Reduzir as reclamações trabalhistas da entidade". De novo, este é um problema interno de funcionamento institucional, não uma missão destinada a solucionar uma questão social de impacto coletivo.

Instrumento

O roteiro a seguir foi desenvolvido a partir de materiais usados em seminários de desenvolvimento organizacional, com o objetivo de ajudar a pensar, passo a passo, no propósito maior e essencial da entidade:

1. QUEM SÃO AS PESSOAS A QUEM SE DESEJA AJUDAR?
2. QUE TIPO DE PROBLEMA SOFREM?
3. QUE NECESSIDADES IDENTIFICADAS PRECISAM SER ATENDIDAS?
4. QUAIS SÃO AQUELAS EM QUE A ENTIDADE PODE ATUAR?
5. AO FINAL, QUE EFEITO PRETENDE-SE OBTER SOBRE O PÚBLICO-ALVO?
6. COMO ESSAS IDÉIAS PODEM SER EXPRESSAS NUMA FRASE?

Na verdade, se você compreendeu bem o sentido de ter uma missão clara e contextualizada em sua entidade, o roteiro para chegar a ela é secundário. O importante são os passos anteriormente explicados:

Problema ⇒ necessidade ⇒ público alvo ⇒ efeito-mudança

Percorrendo este caminho, é certo que você terá feito grandes avanços, já, no desenvolvimento da consciência e eficiência institucional de sua entidade social.

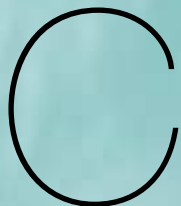
Para ler mais sobre o assunto...

1. BECKMANN, Adrian. Seja um Iniciador em sua Própria Organização - Balizas para Empreendedores. Neaderlands Pedagogish Institut, 1988.
2. BOS, Alexander. Um Modelo de Formação Dinâmica de Juízo. Neaderlands Pedagogish Institut, 1991.
3. DRUCKER, Peter 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.
4. OSTROM, Charles W.; LERNER, Richard 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, Vol.10, No.4. Sage Publications, Inc, 1995.
5. SANDERS, James. Program Effectiveness Manual. EUA: Heart of West Michigan United Way, Michigan University.
6. Fundação W. K. Kellogg. Seminário de Desenvolvimento de Idéias. Iniciativa Adolescente Saudável. Rio de Janeiro, Agosto/1996.

Os quatro seguintes são especialmente importantes para o gestor que deseja aprender mais sobre seu trabalho. Isto porque são muito práticos, descrevendo situações reais onde é possível “se ver” na leitura.

7. DRUCKER, Peter F. Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos - Princípios e Práticas. Editora Pioneira, 1994.
Este livro é uma espécie de “bíblia” de todos que lidam com organizações sem fins lucrativos. Drucker nasceu em 1909 e dedica sua vida a melhorar organizações empreendedoras.
É agradabilíssimo de ler, até por divertimento.
8. KISIL, Rosana. Manual de Elaboração de Projetos e Propostas. Núcleo de Apoio à Pesquisa e Extensão da Universidade de São Paulo - NACE-DRI, 1995.
Manual prático e direto, com quadros e passos para realizar reuniões de planejamento e definição de foco para o trabalho. Traz algumas informações sobre fundações e instituições que apóiam financeiramente projetos e realça o trabalho em grupo como forma de melhorar a gerência.
9. SENGE, Peter... <et al>. A Quinta Disciplina: Arte, Teoria e Prática da Organização da Aprendizagem. Editora Best Seller, 1990.
Livro que expõe a teoria de Senge, que aborda a organização como um dinamismo saudável, onde a aprendizagem coletiva é o principal ponto de desenvolvimento, processo para o qual o gestor deve estar atento e capacitado.
10. SENGE, Peter...<et al>. A Quinta Disciplina: Caderno de Campo - Estratégias e Ferramentas Para Construir uma Organização Que Aprende. Ed. Qualitymark, 1995.
Livro de exercícios que mostra como criar, na prática, uma organização social viva e que tem na colaboração interna sua força vital. Completa os conceitos apresentados no do mesmo autor, “A Quinta Disciplina”.





CAPÍTULO 3

O TRABALHO EM EQUIPE

Chegamos a um ponto crucial do nosso guia: o trabalho entre as pessoas, o trabalho em equipe. Isso é tão importante porque é fácil reconhecer que os conhecimentos técnicos, nas mais diversas áreas de atuação humana, evoluíram enormemente nas últimas décadas; mas o mesmo não se deu quanto à capacidade de relacionamento entre as pessoas. Continuamos a observar, hoje, as mesmas dificuldades que eram vistas há 30 ou 50 anos ou até mais ainda: diferenças pessoais, rixas, disputas pelo poder, climas ruins, críticas, fofocas, intolerâncias e conflitos...

Entretanto, sabemos que o desenvolvimento pessoal e uma postura de colaboração são condições fundamentais para o desenvolvimento da organização como um todo. Afinal, são as pessoas que fazem acontecer, que impulsionam e assumem as atividades, que criam uma atmosfera saudável, que realizam e se realizam também através do trabalho.

Não adianta se queixar nos corredores ou não dormir à noite: é preciso assumir o desafio do desenvolvimento, aprender a viver com perguntas sem ficar angustiada quando aparece um problema; aprender, de uma vez por todas, que nós mesmos é que criamos tudo o que está à nossa volta, inclusive o ambiente de trabalho.

O que é preciso saber para criar, dentro das entidades onde trabalhamos, condições sociais que apóiem um desempenho criativo e conseqüente?

Que habilidades precisamos desenvolver para o trabalho em equipe?

Como trabalhar com as diferentes personalidades e tipos humanos que compõem nosso grupo?

Como conseguir reuniões frutíferas?

São essas as perguntas que vão orientar o curso deste capítulo.

MARIANGELA DE PAIVA OLIVEIRA
MESTRE EM HISTÓRIA SOCIAL PELA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO E ESPECIALISTA EM ARQUIVÍSTICA, DEDICA-SE DESDE 1984 A APOIAR O DESENVOLVIMENTO DE INDIVÍDUOS, GRUPOS E ORGANIZAÇÕES DA ESFERA PÚBLICA E SEM FINS LUCRATIVOS. CONSULTORA DA FUNDAP - FUNDAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO ADMINISTRATIVO DESDE 1985, DO CHRISTOPHORUS - INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL DESDE 1990, TRABALHA AGORA NA OCARA - PROJETOS E CONSULTORIA.

Habilidades e capacidades necessárias ao trabalho em grupo

Antes de mais nada, é preciso aceitar o fato de que colaboradores são pessoas que têm diferentes histórias pessoais de vida, diferentes metas a alcançar e que expressam suas individualidades de três formas:

A - Cada um tem um conjunto de valores culturais, interesses pessoais e capacidades próprias. Não é à toa que um adora estudar computação e outro prefere estudar administração; que um quer ajudar a curar pessoas e outro quer promover uma peça de teatro entre os jovens.

O primeiro campo em que se manifestam as diferenças entre as pessoas é no campo do pensar: cada um tem seus próprios interesses e aptidões, a partir dos quais desenvolve capacidades conceituais diferentes do outro.

B - Por outro lado, cada um tem habilidades técnicas próprias, por exemplo: todos nós já ouvimos que uma determinada pessoa tem “o dedo verde”, pois tudo o que ela planta fica viçoso e forte; outros sabem cozinhar muito bem; outros sabem lidar talentosamente com madeira, e assim por diante.

Aqui estamos no campo do “saber fazer”, onde cada pessoa, a partir de uma instrução ou de treinamentos específicos, pode desenvolver a capacidade necessária para responsabilizar-se por algo, encarregar-se de uma tarefa do começo ao fim.

C - Há, finalmente, um terceiro campo em que a individualidade humana se expressa: é o campo do sentir. Aqui podem ser percebidas diferenças bem acentuadas de pessoa para pessoa. É o campo onde se expressam simpatias e antipatias; é onde se diz: “não vou com a cara de fulano”, onde se perdoa com mais facilidade uma ofensa recebida de uma pessoa do que de outra, ou ainda quando se escolhe procurar especificamente a companhia de alguém. É o campo da convivência, do reconhecimento do outro, para o qual precisam ser desenvolvidas as chamadas habilidades sociais.

Os indivíduos, por definição, são diferentes entre si. Cada um tem características próprias, pensa de um jeito, tem valores próprios, gosta de pessoas e coisas diferentes, se organiza de uma forma, e sobretudo, tem necessidades e capacidades diferentes uns dos outros. Usando os termos colocados acima, pode-se dizer que as pessoas adquirem, ao longo de suas vidas, diferentes capacidades técnicas, diferentes capacidades conceituais e desenvolvem diferentemente suas habilidades sociais.

Para que o trabalho em grupo seja frutífero, é importante reconhecer tanto as habilidades e os talentos pessoais de cada um dos colaboradores como também as suas dificuldades, no sentido de aproveitar melhor os seus pontos fortes, de um lado, e de outro, apoiar o seu desenvolvimento naqueles pontos em que ainda são falhos.

Os tipos humanos

Ao contrário do que geralmente se acredita, no trabalho em grupo é preciso muito mais contar com talentos, capacidades e habilidades diferenciados entre si, do que contar com pessoas iguais umas às outras. É ali que os diferentes tipos humanos, que podemos identificar com base em diferentes qualidades, se complementam e cada um encontra a ocasião propícia para se manifestar, podendo assumir um papel situacional de liderança.

As diversas qualidades que compõem os diferentes tipos humanos são as seguintes:

A QUALIDADE DA FORMA

A primeira qualidade que é reconhecidamente necessária ao trabalho em equipe é a qualidade da forma. Ela está presente naquelas pessoas que têm um pensar claro e uma atuação sistemática, ponderada e pensada. São pessoas que têm uma visão do todo e que, a partir dessa visão de conjunto, conseguem, com relativa facilidade, definir os processos de trabalho, visualizar as suas diferentes etapas e resultados específicos. São pessoas que sistematizam as coisas, que criam esquemas para solucionar os problemas que se apresentam. Elas conseguem ver o que precisa ser feito e em que ordem os passos precisam ser dados para que os objetivos sejam atingidos. Assim, estas pessoas são bastante ativas e conseguem estabelecer um equilíbrio entre o mundo externo e o seu próprio mundo interno. Para isso, em geral, criam conceitos e regras que orientem o grupo em seu trabalho.

Mas toda qualidade sempre traz consigo um desafio e é aí que está o perigo: elas podem tender a acreditar que a sua forma é a única forma possível, caindo numa espécie de “dogmatismo”, isto é, não permitindo que os demais membros do grupo tragam questionamentos sobre suas idéias.

A QUALIDADE DO FUTURO

Outra qualidade importante para o trabalho em grupos, é, por assim dizer, a qualidade do futuro. Ela aparece naquelas pessoas que trazem para o grupo as grandes imagens do futuro, as grandes idéias, as visões de longo alcance. São pessoas que pensam os objetivos e os princípios que orientam a atuação do grupo de trabalho e são fiéis a esses objetivos. Têm visão de conjunto, sentem-se responsáveis pelos rumos que o grupo e a entidade seguem e, por isso, gostam de apontar que mudanças devem e quais não devem acontecer. São perseverantes, pensadoras, sérias e têm profundidade. Chegam ao “cerne da questão” e fazem perguntas centrais, essenciais para dar a direção da continuidade. Ajudam os demais membros do grupo a entender “do que se trata”, pois conseguem ver aquilo que está por trás das coisas e procuram o sentido daquilo que o grupo está vivenciando.

As pessoas que trazem em si essa qualidade do futuro têm pouco interesse pelas pequenas coisas do cotidiano. Elas vivem mais no seu próprio mundo interno, pensando naquilo que consideram ser mais importante: no caso, o longo prazo.

O desafio deste tipo humano é justamente desenvolver uma boa dose de flexibilidade interior para não ficar preso em obsessões. Para aqueles que convivem com ele, é preciso tomar cuidado para não serem levados a fazer aquilo que não querem ou que não acreditam ser a melhor opção.

A QUALIDADE DA AÇÃO

Passemos agora a uma outra qualidade importante para o trabalho de equipe: é a qualidade da ação. É fácil reconhecer as pessoas que trazem em si esta qualidade, pois são pessoas que falam bastante e que, numa discussão, costumam ser os primeiros a se manifestar. Realmente, essas pessoas têm uma grande necessidade de se expressar através da fala, têm disposição de participar das coisas e mesmo de tomar decisões.

São pessoas que têm muita iniciativa, que “pulam na frente” para resolver os problemas, que são empreendedoras, pois assumem riscos. São aquele tipo conhecido popularmente como “deixa que eu chuto”. As pessoas que trazem a qualidade da ação para o grupo arregaçam as mangas e desempenham suas tarefas com relativa facilidade, pois são capazes de transformar convicções em metas. São pessoas sensíveis, impulsivas, que fazem acontecer, que organizam, que são ativas e voltadas para o mundo externo.

O perigo para as pessoas deste tipo é que, como assim que entendem algo, começam a fazer sem muitos questionamentos, elas saem na frente antes dos outros e podem acabar ficando sozinhas. Isso pode se complicar se chegar ao ponto de desgastar amizades e energias, magoar pessoas, afastar os mais introspectivos e mesmo criar conflitos no grupo. Para o grupo, o perigo é ser arrastado para o rumo errado em função da impulsividade própria deste tipo tão ativo.

Essas três qualidade descritas - a qualidade da forma, a qualidade do futuro e a qualidade da ação - são qualidades dinamizadoras, isto é, são qualidades que põem o grupo em movimento, que ativam as energias presentes no grupo e lhes dão direção.

Mas existe um segundo grupo de qualidades que podem ser definidas como qualidades conservadoras. A palavra conservadora aqui não está sendo usada no sentido de “reacionário”, mas sim no sentido de que são qualidades que estão voltadas mais para a manutenção e preservação do grupo, sendo, portanto, também imprescindíveis para a sua continuidade.

A QUALIDADE DO MOVIMENTO

A primeira das qualidades conservadoras pode ser chamada de qualidade do movimento. As pessoas que têm esta qualidade são aquelas que transformam teorias em coisas práticas e motivantes. Elas têm uma atuação sempre realista e com base na situação. Elas são seguras quanto à forma de agir concretamente, pois o fazem com base na sua própria experiência.

Essas pessoas estabelecem inter-relações, põem os outros em contato entre si. Buscam alternativas, exemplos e imagens, vinculam fatos que possam ajudar o grupo a resolver os problemas. Revêem as decisões tomadas e são bem humoradas, trazendo o riso naquelas situações pesadas em que ele é bem-vindo para aliviar a tensão. Desencalham o grupo dos problemas, diluem as coisas, têm facilidade para começar de novo quando percebem que erraram. Têm presença de espírito, positividade e flexibilidade. Trazem calor humano para o seio do grupo, pois são criativas e alegres. Funcionam como elementos catalisadores, de ligação entre os membros do grupo.

Apesar de terem um bom equilíbrio entre o mundo interno e o mundo externo, essas pessoas, muitas vezes, correm o risco de ficar na superficialidade das coisas ou de perder o fio da meada. Quando o grupo começa a aprofundar-se nas suas sugestões fazendo muitas perguntas, elas podem se perder. Também têm uma certa dificuldade em assumir responsabilidades.

A QUALIDADE DA MEMÓRIA

A qualidade da memória é outra qualidade do tipo conservadora e 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 o que acontece, guardam o que aprenderam, preservam a experiência. São pessoas muito apegadas aos amigos e que têm uma certa dificuldade em fazer novos contatos. São detalhistas e sempre perguntam: “onde nós estamos?”, recapitulando o que acaba de acontecer. São cautelosos, gostam da rotina, espelham o que acontece. Muito ligados ao passado, se vinculam à natureza, são mais passivos, sonhadores e voltados para seu próprio mundo interno.

Esta qualidade da memória, quando presente em excesso, pode levar o grupo de trabalho a se enrijecer, pois, de certa forma, impede que ele avance por novos caminhos e faz com que se fique sempre lembrando aquilo que tinha sido proposto e que ainda não foi feito.

A QUALIDADE DA COOPERAÇÃO

A última das qualidades a ser comentada, mas não a menos importante, é a qualidade da cooperação. As pessoas que fazem parte deste tipo humano são pessoas que sabem ouvir bem, que prestam atenção e que procuram as possibilidades existentes para realizar o que está sendo proposto.

São pessoas abertas, descontraídas e sem preconceitos. Abrem espaços para viabilizar que as pessoas se encontrem e as coisas se realizem. Recebem bem e são calorosas, afetuosas e prestativas. Procuram harmonizar o grupo, conciliando as posições extremadas. Procuram eliminar o que é velho e inútil. São estéticos, isto é, buscam e transmitem o que é belo. Dão o suporte que os outros precisam, acolhem o outro.

Quando esta qualidade se apresenta em sua forma extremada, a pessoa pode apresentar uma tendência de julgar as coisas e as pessoas em função de suas simpatias e antipatias, perdendo a objetividade. Além disso, na medida em que se preocupa muito em criar um ambiente agradável, a pessoa fica mais passiva e sem iniciativa.

É claro que estes tipos humanos dificilmente são encontrados em sua forma pura: uma pessoa assim seria uma aberração total. Esta classificação - como, de resto, todas as classificações - apenas reforça traços básicos de personalidade e nos mostra arquétipos humanos.

O ideal seria ter colaboradores que reunissem em si um pouco de cada uma das qualidades existentes; mas, como isto não é nem real nem possível, estes arquétipos podem nos ajudar no sentido de:

- reconhecer as tendências que estão presentes nas pessoas que compõem nosso grupo de trabalho e 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 não esperar de alguém algo que ele não pode dar naquele momento, e valorizar aquilo que é a “especialidade” de cada pessoa;
- e apoiar o desenvolvimento daqueles que manifestam um determinado tipo 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 cada momento do processo de trabalho pode ser alavancado por uma pessoa diferente. Buscar o equilíbrio se torna então a responsabilidade comum.

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

a) Reservar um espaço nos encontros do grupo para ouvir, com atenção e respeito, a biografia resumida de cada colaborador e refletir um pouco sobre ela, tentando identificar que qualidades se sobressaem ali. Isso ajuda a recuperar a dimensão mais propriamente humana dos colaboradores, trazendo compreensão sobre seus fortes e fracos para o grupo.

b) Exercício de diálogo e aconselhamento: 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. Dois outros tentam ajudá-lo com perguntas pautadas em um determinado tipo humano escolhido para o exercício. Os demais membros observam. Após 30 minutos de diálogo, todos podem participar de uma avaliação, na qual se procura identificar em quês as perguntas feitas eram próprias daquele tipo humano, quais ajudaram e quais atrapalharam no sentido de ajudar o expositor a solucionar o problema colocado ou vê-lo de forma ampliada.

Conteúdo, interação e procedimento

Toda vez que temos um grupo reunido para realizar uma tarefa, podemos observar três níveis no processo de trabalho. Há, em primeiro lugar, o nível do conteúdo, o encontro através das idéias, fatos, exemplos e conceitos que existem sobre o tema do trabalho. O segundo nível é aquele do encontro através da vontade, do fazer propriamente dito, do procedimento que o grupo segue para alcançar seu objetivo. E, entre esses dois, há um terceiro nível, que podemos dizer que é o encontro por meio do coração, por meio das relações que se estabelecem entre as pessoas, da interação.

Vamos ver esses três níveis de forma mais detalhada.

O CONTEÚDO

O processo que se estabelece pelo conteúdo, com o tema do trabalho a ser desenvolvido, envolve um diálogo constante entre exemplos pessoais ricos e concretos, experiências, incidentes e até de elementos de humor, e a compreensão do assunto através de grandes idéias, conceitos e estruturas.

Neste nível, estabelece-se uma polaridade entre “idéias e exemplos”, entre a “pergunta e a resposta”.

O PROCEDIMENTO

O nível do procedimento, o encontro do grupo através do fazer, refere-se à técnica, ao caminho que ele percorre rumo ao seu objetivo. É o “como fazer”, que ordena as contribuições dos membros.

Também pode-se observar uma polaridade específica neste nível: ela se estabelece entre o passado e o futuro, pois de um lado temos a sumarização, o relembrar o ponto de partida, a

proposta inicial e os passos já dados, e do outro lado temos a orientação para o futuro, o ter a meta e o objetivo em mente, que dão a motivação para continuar o processo.

A INTERAÇÃO

No nível da interação, o elemento central é a qualidade dos relacionamentos entre os diversos componentes do grupo: a forma como se comportam entre si, a sensibilidade para perceber o que se passa com o outro e a presença de espírito para apoiá-lo, a disponibilidade para ajudar a manter todos no mesmo barco.

Aqui há uma polaridade entre pergunta e resposta, entre dar e receber, que cria a atmosfera, o clima do grupo. Alguns podem fazer sugestões, responder e propôr ações, enquanto outros assumem um papel de apoio ouvindo com atenção, questionando e tentando manter o grupo unido.

OS DESEQUILÍBRIOS

Estes três níveis em que ocorre o trabalho em grupo precisam ser equilibrados para permitir que ele consiga chegar a um bom resultado com criatividade, seriedade e harmonia. Os desequilíbrios são, de certa forma, fatais.

Vamos ver o que pode acontecer nos trabalhos em grupo, quais as conseqüências de não conseguir equilibrar estes elementos de conteúdo, procedimento e interação.

Se há conteúdo em excesso, se muitas idéias são trazidas para o trabalho, ou se a cada momento alguém quer contar - e conta efetivamente - um exemplo ou um episódio que ilustra o que está em pauta, o grupo corre o risco de perder o foco do que quer fazer. Em termos de conteúdo, o céu é o limite, pois um assunto puxa outro, tudo está ligado com tudo, e "de tanto ver cada árvore, o grupo acaba não vendo a floresta".

Aqui, o elemento que pode ajudar a recuperar o equilíbrio é lançar mão de um procedimento que possa trazer ordem, estabelecer prioridades e recuperar o objetivo que o grupo tinha inicialmente.

Ao contrário, quando o conteúdo é insuficiente, quando os membros do grupo não conhecem o assunto que devem abordar, quando faltam os conceitos, a experiência, 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 lingüiça", de estar se repetindo a cada momento sem conseguir chegar a uma solução.

Nesse caso, vale a pena trazer alguém mais experiente no assunto ou mesmo um especialista que possa ajudar o grupo a resolver aquela questão.

Quanto ao procedimento, é fácil perceber quando ele é excessivo. Quem já não viveu a situação de querer colocar um ponto de vista a mais, que considerava importante acrescentar porque poderia ajudar o grupo a mudar completamente a opinião que estava em via de definir, e ouviu do coordenador: "Agora, não. Estamos nos desviando demais, todos já falaram, vamos passar ao ponto seguinte da pauta!"? É extremamente frustrante! Às vezes o coordenador pode realmente ter razão, mas podemos dizer que quando o elemento do procedimento se apresenta em excesso, o encontro do grupo pode se tornar mecânico e frio, estabelecer uma falta de flexibilidade que mata a criatividade do grupo.

Nestes casos, é preciso que os participantes do grupo desenvolvam uma nova qualidade de desapego, autocontrole e, muitas vezes, até mesmo de renúncia pessoal, que possa fazer frente e contrabalançar esta tendência de rigidez. É preciso que o grupo todo amadureça e que cada membro aprenda a discernir, com propriedade, se sua fala precisa acontecer naquela hora ou não, se ela vai contribuir realmente, se ela vai “emendar” na fala do outro, se ela vai acrescentar algo realmente importante, ou se vai levar o grupo numa outra direção, diferente daquela a que se propôs. Enfim, se sua fala vai só “procurar pêlo em ovo”, dificultando as coisas para o grupo.

Em compensação, se falta uma linha clara de procedimento que estabeleça, numa reunião por exemplo, os pontos da pauta, quanto tempo o grupo vai poder se dedicar a examinar cada um deles, e a distribuição da palavra entre os membros, o grupo fica sem direção, com a sensação de estar girando em círculos sem conseguir alcançar nenhum resultado.

E no caso da interação? O que acontece quando ela é excessiva?

É fácil imaginar que, quando o grupo vive um momento de excesso de interação, pode se perder num “mar de simpatias”! É mais ou menos assim: “O que está acontecendo com você, por que está tão quieto, não quer falar um pouquinho?” ou então “Vamos fazer um intervalo agora, tomar um cafezinho e pôr a vida em dia!”, esquecendo do trabalho a fazer. Aqui, o grupo corre o risco de não alcançar o resultado necessário. Numa situação desse tipo, é preciso aprender a priorizar as tarefas, desenvolver um domínio maior da técnica de trabalho e da disciplina no grupo.

Quando falta interação, por outro lado, os sintomas são, também, facilmente perceptíveis: as pessoas deixam de se ouvir, se atropelam, falam todas de uma só vez, passam a ignorar a contribuição que os membros mais tímidos poderiam dar, chegam mesmo a ser grosseiras umas com as outras. Começam então a surgir os desentendimentos e conflitos. Nesses casos, o grupo precisa desenvolver-se no sentido do interesse humano, precisa saber de fato que todos têm contribuições a dar.

Equilibrar estes três níveis é o desafio que todo grupo de trabalho tem, se quiser alcançar bons resultados, com respeito humano e sem perda de energia. Isso não é tarefa só de um coordenador, como se pode vir a pensar. Contribuir para o bom andamento dos trabalhos é tarefa de cada um dos participantes.

Certamente aqui é que entram as melhores colaborações de cada um dos tipos humanos descritos anteriormente. É aqui que os diferentes tipos de pessoas podem vir a desempenhar um papel importante, que cada um poderá assumir a citada “liderança situacional”: doando ao grupo sua melhor qualidade, na situação em que ela se faz necessária.

Grupos que querem melhorar sua efetividade devem introduzir o processo de avaliação de forma rotineira. Assim, antes de terminar cada encontro de trabalho, é recomendável que cada membro do grupo olhe para o que aconteceu durante o trabalho com neutralidade, colocando-se perguntas de aprendizagem, isto é, perguntas que levem o grupo a melhorar seu desempenho. Em seguida, faz-se uma rodada onde cada um possa se expressar livremente – sem entrar, porém, em novas discussões – deixando uma contribuição para que o grupo possa aprender a partir da própria experiência.

O ítem a seguir traz algumas sugestões de perguntas que podem ser trabalhadas neste momento da avaliação.

A AVALIAÇÃO QUANTO A CONTEÚDO, INTERAÇÃO E PROCEDIMENTO

A. Quanto ao conteúdo:

- acompanhamos as contribuições dadas?
- desenvolvemos outras novas?
- ouvimos com receptividade?
- todos entenderam a discussão?
- o que deixou algumas pessoas “perdidas”?
- no final, compartilhamos uma mesma compreensão sobre o assunto?
- que efeito tiveram os exemplos pessoais mencionados?
- como os conceitos apresentados contribuíram para o entendimento da situação?

B. 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?

C. 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?

Linhas básicas de procedimento de reunião

A ESCOLHA DE UM COORDENADOR

Muitos grupos não têm noção quanto à importância de escolher uma linha clara de procedimento para suas reuniões, seja para esclarecer problemas, seja para tomar decisões. Entretanto, se o grupo não lança mão de procedimentos adequados para alcançar seus objetivos, resta a confiança em que o coordenador guie o processo.

Embora seja recomendável escolher alguém a quem se delegue este papel, se os demais membros não desenvolvem consciência acerca do processo de trabalho, o grupo sempre vai estar exposto ao perigo de submeter-se a manipulações, principalmente nas ocasiões de discussão de pontos críticos. O ideal é que o grupo amadureça em cada um dos seus membros, de forma a que todos possam arcar com sua parcela de responsabilidade sobre o trabalho.

De qualquer forma, não é desejável que o coordenador de uma reunião seja um chefe autoritário, que controla tudo e exerce coerção sobre seus parceiros. Ao contrário, o coordenador é um guia, um facilitador do encontro. O bom coordenador é aquele que, tendo uma boa visão do processo de trabalho e seu procedimento, conduz o fluxo da reunião para que o grupo alcance seus objetivos, certificando-se de que todos tenham espaço para falar.

Coordenar bem é uma daquelas habilidades sociais cujo desenvolvimento exige exercício e treinamento. Por isso não é bom que a cada encontro seja um membro do grupo que exerça a coordenação; o ideal é que uma pessoa possa exercer a coordenação por um período mais extenso, para que ela possa realmente adquirir esta habilidade.

O PLANEJAMENTO DA REUNIÃO

Se olharmos para o que acontece no início de uma reunião concretamente, podemos nos dar conta de que, antes que ela comece, alguém precisa se responsabilizar por verificar se a sala é adequada para o número de pessoas esperado, se o barulho pode ser diminuído, se as luzes precisam ficar acesas, se é preciso providenciar papel e lápis...

Além disso é bom lembrar que as pessoas estarão chegando, muitas vezes, de lugares e situações diferentes, e isso precisa ser levado em consideração. 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 o trabalho pode começar efetivamente. O coordenador pode começar o trabalho dizendo algumas palavras de abertura, fazendo uma colocação inicial - um pensamento, um poema - que ajude as pessoas a se sintonizarem em torno de um tema que inspire o grupo a fazer um bom trabalho.

Na seqüência, é possível fazer uma rodada inicial na qual cada um, rapidamente, possa dizer como está pessoalmente, colocando, também em poucas palavras, as expectativas que tem para a reunião: que assuntos quer incluir na pauta, que resultados espera obter. Essa rodada é a base sobre a qual o grupo vai definir o objetivo comum e uma pauta para a reunião, com os temas que serão tratados, a ordem em que vão ser discutidos e o tempo que será dedicado a cada um deles.

Grupos maduros começam suas reuniões com essa atividade de planejamento, onde são estabelecidos os procedimentos do encontro e tomam-se as providências para que as pessoas, as informações e os demais recursos necessários ao seu bom desenvolvimento estejam presentes. Procuram-se acertar os limites de tempo, os objetivos e as metas do encontro. Designam-se um

responsável por controlar o tempo e um redator, que deverá fazer a ata da reunião, anotando 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 seria entrar especificamente nos diversos pontos da pauta, iniciando as discussões propriamente ditas. Entretanto, neste ponto, é importante perceber que existem, basicamente, dois caminhos de procedimento para o trabalho em grupo:

- 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 todas 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 é parte daquilo que causou a situação presente e examina a forma como ela se desenvolveu.

- 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 conseqüências as 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, estes dois caminhos de procedimento podem ser usados, às vezes numa mesma reunião. Entretanto, caso não esteja claro o que se pretende fazer a respeito de cada ponto da pauta, geralmente se cria um conflito no grupo quando, entre os membros, alguns querem compreender um problema e outros querem atuar nele de forma a solucioná-lo.

Assim, o mais adequado é definir, ainda na fase de planejamento, qual é o objetivo do grupo 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; outro ponto queremos apenas dar encaminhamento; e sobre um último, queremos que o grupo forme uma opinião comum.

Este passo é muito importante, pois tem a função de criar um “apoio de navegação” para ser usado durante o curso da reunião: é com base neste acordo inicial que o coordenador, ou mesmo um outro membro do grupo, 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 a fazer em relação a cada um dos pontos de sua pauta de reunião, definidos os responsáveis pelas várias funções e definidos os tempos que serão investidos em cada ponto, em que hora haverá um intervalo, a reunião pode prosseguir, entrando, então, nos pontos da pauta propriamente ditos.

Naqueles pontos em que não temos uma decisão a tomar, mas onde pretendemos alcançar uma mesma opinião, vamos percorrer três passos principais, num caminho de esclarecimento:

(a) Um primeiro passo se constitui no que se pode chamar de fase de formação de imagem, onde todas as informações sobre o problema são trocadas: o que realmente aconteceu, em que ordem se deram os acontecimentos, quem fez o que, aonde, o que estava em jogo, quanto custou, quanto ainda vai custar, quanto custam geralmente, e assim por diante. O problema é olhado de todos os ângulos até que exista uma imagem total e completa da situação para cada um dos presentes.

(b) O próximo passo é o julgamento, onde se devem discriminar quais os fatores críticos que contribuiram 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.

(c) O último passo é registrar o que foi compreendido em comum, formulando uma conclusão.

Já no caminho de tomada de decisão, o grupo percorre os mesmos passos, com algumas diferenças quanto ao enfoque que deve ser dado:

(a) No passo de formação de imagem, o grupo deve identificar claramente as suas próprias metas e objetivos com relação ao problema que está analisando. Só depois disso é que vai passar a explorar as alternativas de ação que podem levar ao alcance da meta: levantar todas as possibilidades existentes, buscar, com criatividade, pensar nas diversas formas que poderiam ser utilizadas e, inclusive - o que é muito importante - que conseqüências elas gerariam para o próprio grupo, para a instituição, para a comunidade, para o meio ambiente.

(b) O segundo passo, o julgamento, envolve desenvolver e tornar bem claro um conjunto de critérios comuns com os quais julgar as alternativas levantadas. Já que as pessoas terão que desenvolver ações com base nisso, é aconselhável explicitar as intenções e motivos existentes para cada um.

(c) A tomada de decisão propriamente dita, a escolha da ação que será implementada, é o terceiro e último passo, pois só depois de pesar cada alternativa junto com suas conseqüências é que o grupo pode decidir sobre algo com ponderação e entusiasmo.

Só a partir de então é que se pode fazer um plano de ação, um roteiro para organizar os passos a serem dados, definir sobre sua implementação - quem faz o quê e quando, e dentro de quais limites - e, inclusive, quando tudo isto será avaliado, sabendo que decisões provocam efeitos colaterais imprevistos.

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 vir 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.

A AVALIAÇÃO

Antes de terminar a reunião há, ainda, uma fase muito importante para aqueles grupos que querem aprender e melhorar sua efetividade: a avaliação. Apesar dela poder ser feita em qualquer parte do processo de trabalho para checar se o grupo está mesmo no curso previsto, no final dos trabalhos ela é imprescindível, pois é por meio dela que o grupo realmente aprende.

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 idéia básica da avaliação - como já foi dito anteriormente - não é reabrir a discussão dos assuntos já tratados, mas que cada participante tenha uma oportunidade de colocar suas observações sobre a reunião. Quem sabe deixar uma pergunta sobre a qual os colegas possam refletir até a próxima vez. O importante aqui é que todos tenham uma abertura para ouvir o que o outro tem a dizer, sem reagir imediatamente, caso isso o afete pessoalmente ou não. Aprender é a palavra-chave da avaliação.

Isso tudo pode soar um pouco abstrato e, na prática, um grupo ainda imaturo nesta técnica de reunião pode achar pesado e mecânico demais trabalhar com estes passos todos. Mas ajuda saber que isso só acontece enquanto o grupo ainda não se apropriou do procedimento ou não desenvolveu habilidades sociais para dar as contribuições adequadas no momento certo.

Para facilitar a compreensão, veja o quadro da próxima página, que resume todo este procedimento de uma forma esquemática.

Algumas conclusões

Desenvolver habilidades sociais, é bom que se fale, tem no diálogo seu ponto de partida. 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 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.

Quando eu mesmo falo, preciso saber o que é essencial expressar - não dizer simplesmente aquilo que "pipoca" na minha mente, mas preciso expressar algo que faça sentido não apenas para mim, mas para o outro e para o grupo, de uma forma geral. É bom lembrar que, neste caso, o tempo estará sendo usado socialmente, o que exige objetividade e a criação de uma linha de continuidade de conteúdo, onde uma fala como que "emenda" na fala anterior.

O trabalho em grupo, cuja base é o diálogo, o encontro entre pessoas, pode se transformar numa proposta de auto-desenvolvimento para aqueles que quiserem assumir o desafio. E só a partir do desenvolvimento de cada ser humano é que poderemos construir uma nova sociedade.

Instrumento

ROTEIRO PARA PREPARAR E COORDENAR REUNIÕES		
Etapa da reunião	Sugestão de procedimento	Resultado esperado/ Pergunta-chave
Abertura	colocação inicial do coordenador	
Rodada inicial	como estamos? que expectativas temos?	
Organização do dia	assuntos da pauta seqüência horários material necessário ambiente procedimento	entusiasmo/calor acreditamos que assim vai dar?
Formação de imagem (para cada assunto)	explorar os assuntos conhecer os dados trocar informações	Luz todos entenderam?
Julgamento (para cada assunto)	identificar os critérios conhecer as propostas ponderar os argumentos considerar possíveis conseqüências diferenciar necessidades pessoais e situacionais definir o que realmente se quer	Água estamos de acordo?
Conclusão/Decisão (para cada assunto)	escolher a melhor alternativa identificar tarefas decorrentes prazos, forma, recursos, quem faz o quê (execução e controle) marcar data para acompanhamento	Terra todos sabem o que fazer?
Avaliação	alcançamos os objetivos? o que ajudou? o que atrapalhou? como melhorar no futuro?	Abertura para o "feedback"

Para ler mais sobre o assunto...

1. LARGE, Martin – Social Ecology – Exploring Post Industrial Society. Gloucester: publicado por Martin Large, 1981.
2. LIEVEGOED, Bernard. Managing the Developing Organization – Tapping the Spirit of Europe. Oxford: Basil Blackwell, 1991.
3. Material interno de trabalho do Christophorus – Instituto de Desenvolvimento Humano e Organizacional.





As organizações da sociedade civil têm como finalidade buscar soluções ou novas propostas para problemas sociais, atendendo a necessidades básicas da população e procurando fortalecer seus direitos. Para isso, oferecem diversos tipos de serviços sociais. A função primária de uma entidade social é a prestação de serviços.

A visibilidade alcançada nos últimos anos pelo chamado Terceiro Setor tem gerado debates não apenas sobre o seu papel na sociedade, como também sobre a qualidade dos serviços oferecidos. Atuando em áreas que o Governo não tem priorizado, espera-se das organizações sem fins lucrativos que apresentem alternativas eficazes de intervenção social. O próprio Governo concede isenções fiscais para esse tipo de trabalho, o que significa, por um lado, privilégio para as instituições sociais, mas também uma grande responsabilidade. A qualidade dos serviços prestados deve ser compatível com as expectativas da população e os benefícios concedidos pelo Governo.

Este capítulo traz subsídios teóricos e práticos para a reflexão e a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas entidades sem fins lucrativos. A partir dos conteúdos propostos, espera-se que a entidade possa:

- planejar os serviços do dia-a-dia;
- desenvolver indicadores de resultados;
- avaliar e melhorar os serviços prestados.

A relação entre a Missão e os Serviços

No capítulo 2 discutiu-se o significado da missão para a instituição. Segundo a autora, missão “é o efeito que se quer obter sobre uma determinada necessidade social”. A missão, que aparece como uma abstração ou um cenário ideal, é, na verdade, o resultado que a instituição espera alcançar. Mas, no momento em que ela é definida, surge imediatamente a pergunta: o que se deve fazer para levá-la a cabo?

O “fazer” da instituição é o meio concreto para transformar a razão de ser da entidade (missão) em realidade. Este “fazer” estrutura-se na forma de serviços. Se a entidade 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.

EDUARDO MARINO
ZOOTECNISTA PELA
UNIVERSIDADE ESTADUAL
PAULISTA, É CONSULTOR
NO CAMPO DE
DESENVOLVIMENTO
HUMANO E
ORGANIZACIONAL NAS
ÁREAS DE PLANEJAMENTO
E AVALIAÇÃO, FELLOW DO
CENTER FOR THE STUDY
OF PHILANTHROPY,
LIGADO À CITY
UNIVERSITY OF NEW
YORK, FOI BOLSISTA DO
EVALUATION CENTER
LIGADO À WESTERN
MICHIGAN UNIVERSITY,
NOS ESTADOS UNIDOS.

Por melhor que seja a Missão, ela é apenas uma “estrela-guia”. Para chegar ao destino que ela aponta, a instituição 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 instituição para crianças e adolescentes que promove atividades complementares à escola 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, identificar as deficiências das crianças, para, a partir disso, desenvolver um plano de serviços.

O planejamento dos serviços é a baliza que orienta a busca dos resultados esperados, constituindo o caminho certo 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.

Construção do plano de serviços

A estrutura de construção do plano de serviços apresentada a seguir consiste em uma ferramenta de uso múltiplo. Os passos sugeridos são úteis para planejar os serviços, definir as atividades da organização como um todo, elaborar um projeto para uso interno ou para ser encaminhado a um eventual financiador.

OS 7 PASSOS DO PLANO DE SERVIÇOS

PASSO 1	MARCO ZERO
PASSO 2	OBJETIVOS
PASSO 3	METAS
PASSO 4	ATIVIDADES
PASSO 5	PESSOAS
PASSO 6	CRONOGRAMA
PASSO 7	ORÇAMENTO

PASSO 1: MARCO ZERO

O primeiro passo na elaboração do plano é a definição do problema, que deve estar necessariamente relacionado com uma necessidade concreta. A este passo dá-se o nome de Marco Zero, que significa o ponto de partida.

Antes de mais nada, a atividade de planejamento implica deixar de lado o “achismo”. Muitos planos falham porque são elaborados com base em impressões pessoais sobre a realidade. 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 tem como sujeito central o público-alvo a ser beneficiado. Alguns autores definem esta fase como “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 suficientemente consistente 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 condizente com a realidade.

No momento em que uma criança inscreve-se ou matricula-se em uma entidade, é preciso ouvi-la e observá-la, entrevistar seus pais, professores e outras pessoas responsáveis por sua educação e formação.

O registro constitui-se uma atividade-chave no marco zero. A fase de documentação, no início do processo de planejamento, tem duas funções básicas. A primeira é estabelecer um quadro de necessidades para orientar o planejamento. E a segunda, formar um referencial comparativo para o momento da avaliação de resultados. O conteúdo dos registros vai depender da natureza dos serviços e do público envolvido.

Algumas perguntas orientam o Marco Zero:

- Quais são os indicadores sociais da população beneficiária (natalidade, mortalidade, escolaridade, etc.)?
- Quais são os indicadores específicos em relação à área de atuação (evasão escolar, aproveitamento escolar, nutrição, etc.)?
- Que problemas enfrenta hoje a comunidade? Quem sofre esses problemas? Onde moram as pessoas que serão alvo da intervenção?
- Qual o quadro geral da situação?

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:

1. Ser adequado às necessidades

Os objetivos respondem claramente às necessidades da população selecionada. Como todo serviço é destinado a um grupo específico de pessoas, o objetivo explicita qual o público e quais os resultados esperados de atendimento às suas demandas sociais.

2. Ser atingível em um cronograma

O serviço existe para atingir um objetivo após um certo tempo de realização. Um objetivo que não é atingível em um dado período de tempo assemelha-se mais a uma missão.

3. 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 se poder 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 de avaliação diferentes. As medidas de resultados devem ajudar a responder a seguinte pergunta: “De que maneira é possível checar se os objetivos foram alcançados?”

4. Ser destinado a um público específico

Como já foi visto anteriormente, o principal grupo a ser beneficiado pelo serviço deve estar explicitado nos objetivos.

Exemplos:

Objetivo	Medida de Resultado
Aumentar a compreensão das mulheres do povoado "x" sobre suas próprias habilidades e interesses.	Ao final de quatro semanas, todas as participantes identificarão, por meio de um questionário, três habilidades ou interesses que adquiriram durante o programa.
Reduzir o estresse psicológico em pajens que trabalham em tempo integral.	Serão medidos, ao final de cada semestre de programa, XYZ indicadores de mudança de comportamento psicológico nessas págens.

Algumas perguntas que podem orientar a formulação de objetivos:

- ~ Quais são as mudanças esperadas?
- Qual a dimensão dessas mudanças?
- Quando ocorrerão?
- Que efeitos espera-se produzir nas pessoas envolvidas?

PASSO 3: METAS

As metas são expectativas numéricas que resultam dos objetivos. Dois tipos de dados numéricos podem ser representados sob a forma de metas: população e produtos.

Como os serviços são sempre direcionados a um público específico, é importante quantificar este público.

A intervenção das entidades sociais realiza-se sob a forma de produtos, compreendidos como o resultante da somatória "atividades + recursos ou insumos + empenho humano". Os serviços sociais são constituídos de vários produtos. Imagine, por exemplo, que uma entidade atenda crianças e adolescentes de 0 a 14 anos, oferecendo-lhes os seguintes serviços: berçário, creche e centro de juventude. O berçário, em si, é considerado um produto, já que atende a uma fase específica do desenvolvimento da criança. A creche, que trabalha com várias faixas etárias, compõe-se de diferentes produtos, pois cada fase da criança requer insumos e técnicas próprios. Se o centro de juventude promove diversos cursos pré-profissionalizantes, cada um deles será tratado como um produto.

Todos esses produtos devem ser quantificados, como metas a serem atingidas em um período de tempo estabelecido.

Observe alguns exemplos de metas:

- Implementar duas salas de informática para atender anualmente 240 jovens de 16 a 20 anos.
- Instalar biblioteca com aproximadamente 1.000 títulos de literatura infanto-juvenil, com capacidade para atender as 250 crianças que se beneficiam dos serviços da instituição.

Analisar também algumas perguntas que podem contribuir para a definição das metas:

- Que produtos serão implementados ou melhorados (implementar laboratório de informática, ampliar berçário, etc.)?
- Qual será o número de indivíduos atendidos?
- Como esses indivíduos são caracterizados (por exemplo, jovens de 16 a 20 anos em situação de rua)?

PASSO 4: ATIVIDADES

As atividades consistem em ações estruturadas exatamente na forma como serão realizadas. Não precisam se relacionar apenas aos produtos — algumas referem-se a processos administrativos, que dão suporte aos serviços. Um exemplo: a cotação de preços e a compra de materiais (insumos) para a entidade podem ser consideradas atividades administrativas de suporte.

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

- Qual é a atividade que se vai se realizar?
- Quem vai ser o responsável direto por ela?
- Quem vai ser o responsável geral (institucional) por ela?
- Que etapas serão cumpridas?
- Quais são as ações específicas dessa atividade?
- Com que frequência as diferentes ações ocorrerão?

Se a instituição tem respostas para essas perguntas, então ela já está pronta para preencher o quadro de atividades apresentado a seguir. Vale lembrar: as atividades só são definidas depois de estabelecidos o objetivo e a meta correspondentes:

Objetivo:		
Meta:		
Atividade I : Frequência: Diária () Semanal () Mensal ()		
Responsável:		
Etapas	Etapas	Etapas
Ações	Ações	Ações

Passo 5: Pessoas

Há cinco variáveis básicas e fundamentais para o sucesso de um plano ou projeto. São elas, por ordem de importância: pessoas, pessoas, pessoas, pessoas e, finalmente, pessoas .

Embora as pessoas apareçam em quinto lugar dentro dos “7 Passos do Plano de Serviços”, sua ação é essencial durante todo o processo de planejamento. O Passo “Pessoas” 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 aqueles que serão beneficiados direta ou indiretamente. Um serviço, por exemplo, destinado a crianças e adolescentes, deve prever a participação dos pais em algum momento do planejamento. Os objetivos elaborados de maneira participativa são os melhores, pois somente dessa forma cria-se uma identidade coletiva em torno dos resultados esperados.

É preciso considerar que as pessoas estão situadas em diferentes níveis dentro de uma entidade. 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 execução dos serviços, precisa ser comunicado sobre o plano e aprová-lo. Um vez ciente dos objetivos e metas, o conselheiro estará melhor preparado para desempenhar suas atividades internas e externas à organização.

Um bom plano de trabalho contribui em muito para a qualidade dos serviços. Mas os fatores cruciais para o sucesso da intervenção são o envolvimento, o talento e a competência técnica dos responsáveis. A entidade precisa de mais qualidades humanas do que a boa vontade de seu corpo de contratados e voluntários. É claro que a boa vontade ajuda, na medida em que pode ser potencializada por meio de treinamentos ou da troca de experiências.

A partir da identificação dos talentos e competências, as pessoas escolhem ou são designadas para assumir determinadas tarefas do plano.

Veja algumas perguntas que podem orientar no Passo Pessoas:

- Que pessoas deverão participar do plano?
- Quem deverá ser comunicado sobre o plano?
- Como o Conselho ou a Diretoria serão envolvidos?
- Que novas habilidades serão necessárias para implementar satisfatoriamente o plano?
- Serão necessárias capacitações? (em caso positivo, incluí-las nas atividades e orçá-las)

PASSO 6: CRONOGRAMA

O planejamento, em relação ao tempo, pode ser descrito em um Cronograma de Trabalho, que nada mais é que uma representação gráfica de atividades, ações e prazos. O nível de detalhamento desse componente do plano vai depender de sua extensão em termos de tempo. Planos para um período de um ano são menos detalhados do que para dois meses de trabalho.

CRONOGRAMA									
MESES		MÊS I (ou janeiro, fevereiro, etc.)				MÊS II			
SEMANA		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Atividade I	Pessoas								
Ação 1									
Ação 2									
Ação 3									
Atividade II									
Ação 1									
Ação 2									
Ação 2									

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

- Os prazos contemplados são realistas?
- Há sobreposição de ações?
- Há concentração de trabalho para determinadas pessoas?
- Há tempo reservado para avaliações? (após a elaboração do plano de avaliação, o cronograma deverá ser revisado.)

PASSO 7: ORÇAMENTO

O Orçamento é o resumo de todos os recursos disponíveis e daqueles necessários para a implementação do plano de serviços. Entende-se por recursos não apenas o financeiro mas também o tempo das pessoas remuneradas e não-remuneradas que participam dos serviços.

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

1. Recursos Humanos: pessoal contratado, voluntários, treinamento e consultoria ou assessoria;
2. Investimentos: aquisição de bens duráveis (equipamentos, como computadores, TV e cadeiras) ou de serviços a longo prazo (construções ou reformas na estrutura física);
3. Despesas Operacionais: gastos previsíveis e contínuos com material de consumo (por exemplo: material didático) ou manutenção da estrutura física e equipamentos.

Para cada atividade será elaborado um orçamento, que, no final, se somará a outros para consolidar um orçamento único.

Atividade:

Ações:

Recursos Necessários

RECURSOS

Pessoal contratado
Voluntários
Consultoria
Treinamento

INVESTIMENTOS

Construções
Reformas
Equipamentos

DESPESAS

Materiais de consumo
Manutenção de equipamentos
Totais
Total geral

Adaptado do M...

Orçamento				
Atividade:		Responsável:		
Ações:				
	Recursos Necessários	Recursos Disponíveis	Recursos a serem obtidos	Responsáveis pela captação dos recursos
RECURSOS HUMANOS				
Pessoal contratado				
Voluntários				
Consultoria				
Treinamento				
INVESTIMENTO				
Construções				
Reformas				
Equipamentos				
DESPESAS OPERACIONAIS				
Materiais de consumo				
Manutenção de equipamentos				
Totais				
Total geral				

Adaptado do *Manual de Elaboração de Projetos e Propostas*¹.

A avaliação no dia-a-dia da entidade

O termo avaliação leva, muitas vezes, a pensar sobre algo negativo. Isso se deve ao fato de que a memória humana costuma carregar modelos antiquados de avaliação, baseados nas idéias de fiscalização, prestação de contas, discussões inúteis sobre o passado e elaboração de extensos e burocráticos relatórios. Ou seja: avaliação acaba sendo sinônimo de “perda de tempo”.

O processo avaliativo, no entanto, quando orientado para o futuro e incorporado no dia-a-dia da organização, transforma-se em uma poderosa ferramenta de aprendizagem. A simples proposição de perguntas como as feitas a seguir pode gerar crescimento e aprimoramento do trabalho de uma instituição:

“Este serviço atende realmente à necessidade do público?”

“O caminho escolhido é condizente com a missão?”

“O que está sendo aprendido com os fatos ocorridos?”

“O que se pode fazer melhor em uma próxima oportunidade?”

A chave da avaliação voltada para a aprendizagem é fazer boas perguntas. E boas perguntas são aquelas que ajudam a olhar para os fatos de diferentes ângulos, possibilitando uma visão crítica e compartilhada sobre a realidade. Desafiam o raciocínio e estimulam a criatividade. Quanto mais difíceis forem as perguntas, maior será o esforço para encontrar respostas para elas. O hábito de formulá-las e respondê-las contribui para manter o foco das discussões e da prática.

Uma forma de incorporar a avaliação ao dia-a-dia da entidade é introduzir o exercício de fazer perguntas nas reuniões de rotina. No momento em que se organiza a pauta, pode-se fazer uma rodada de discussão de expectativas, quando cada um diz as perguntas que gostaria de ver respondidas durante a reunião. Ao final do encontro, realiza-se uma rápida avaliação, na qual as pessoas declaram o que aprenderam, o que pode ser melhorado para uma próxima reunião e quais perguntas não foram respondidas. O momento da avaliação serve para ouvir e tomar nota, não para reiniciar as discussões.

A avaliação do plano de serviços

A avaliação dos resultados de um plano de serviços é diferente daquela feita no dia-a-dia. Os objetivos, metas e indicadores servem de parâmetro para a busca de informações baseadas em fatos ou opiniões dos usuários, que serão analisadas à luz do que foi planejado. É bom lembrar que os fatos ou informações encontrados nem sempre levam aos resultados esperados, mas podem revelar outros, também importantes.

Uma vez analisadas, as informações são compartilhadas com os interessados internos (equipe de trabalho, Diretoria e Conselho) e externos (pais, líderes da comunidade e outros envolvidos). Internamente, os “achados” da avaliação devem ser utilizados para a tomada de decisões na reorientação das atividades.

OS 4 PASSOS PARA AVALIAR OS RESULTADOS

PASSO 1	DEFINIÇÃO DE INDICADORES
PASSO 2	COLETA DE INFORMAÇÕES
PASSO 3	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO
PASSO 4	DIVULGAÇÃO E UTILIZAÇÃO

PASSO 1: DEFINIÇÃO DE INDICADORES

Afinal, o que são indicadores de desempenho? No cotidiano, embora não se dêem conta disso, as pessoas são orientadas por diversos indicadores. Um exemplo para ilustrar: os carros, ônibus e outros veículos automotivos exibem em seu painel uma série de pequenos marcadores (velocímetro, odômetro, nível de combustível, carga de bateria, etc.) que nada mais fazem do que fornecer indicadores. Quando o ponteiro do nível de combustível aponta para a reserva, é hora de procurar um posto de gasolina para abastecer. Se o velocímetro marca uma velocidade acima da permitida, tira-se o pé do acelerador para diminuir a velocidade. Estes podem ser considerados indicadores de monitoramento. Além do monitoramento do veículo em movimento, também é possível avaliar o seu desempenho. Depois de concluído o percurso, basta calcular quantos quilômetros foram percorridos com um litro de combustível. Este será um indicador de resultado ou de desempenho do veículo.

Para aumentar as chances de sucesso de um plano de serviços, necessita-se estabelecer um “painel de controle” com alguns indicadores de monitoramento e outros de resultado. Entretanto, durante o percurso de um veículo, podem ocorrer imprevistos, como, por exemplo, um pneu furado ou um grande congestionamento. Se assim ocorrer, os indicadores deverão ser alterados ou substituídos por outros. No caso dos serviços prestados por entidades sociais, os desvios de percurso também são comuns, por isso os indicadores previstos inicialmente nem

sempre permanecem inalterados, precisando sofrer adaptações às pedras e às surpresas reservadas no caminho.

Como definir indicadores

Os indicadores de monitoramento são definidos já no processo de planejamento, quando se estabelecem os resultados parciais esperados. Os dados numéricos obtidos são monitorados no acompanhamento das atividades, comparando-se os números parciais que aparecem nos objetivos, metas e orçamento, com o que está sendo alcançado no presente. Esse acompanhamento é feito pelos indicadores quantitativos de monitoramento, especialmente importantes para a fase de implementação ou execução dos serviços. A este tipo de avaliação dá-se o nome de “avaliação de processo”, que verifica se os indicadores estão adequados às ações, ou se é preciso corrigir a rota.

Já os indicadores de resultados dividem-se em quantitativos e qualitativos. São elementos concretos que indicam a medida de sucesso ou fracasso em relação aos resultados finais esperados, expressos nos objetivos e metas. Os indicadores quantitativos são aqueles representados em forma numérica ou estatística (número de alunos, taxa de evasão, freqüência às atividades de reforço escolar, etc.). Os indicadores qualitativos relacionam-se à mudança de hábitos, atitudes ou comportamentos (assimilação de hábitos de higiene bucal, atitudes conciliatórias no lugar de agressivas, maior envolvimento dos pais na escola, etc.).

Como se viu anteriormente, nem sempre os objetivos propostos coincidem com os resultados alcançados. É preciso, portanto, atenção para observar e registrar também os resultados não previstos.

A utilização dos indicadores de resultados aproxima abstração e realidade. Definir os objetivos e metas equivale a imaginar o futuro de uma situação a ser modificada. E, nesse sentido, os indicadores são como uma fotografia antecipada deste futuro - quando o real começa a ficar parecido com a fotografia é sinal de que está se aproximando o futuro planejado.

Serviço: Prevenção e Conscientização Pública sobre Abuso Físico Contra Crianças

OBJETIVO	INDICADORES QUANTITATIVOS	INDICADORES QUALITATIVOS
Conscientizar a comunidade sobre três conseqüências do abuso contra crianças e sobre as implicações legais deste delito.	1 – Número de pessoas que leram o folheto; 2 – Número de pessoas que se recordam de uma ou mais conseqüências e implicações legais	Mulheres que reportam mudança de comportamento do marido, ou vice-versa, na relação com as crianças.
META		
Elaborar folheto e distribuir 1.000 cópias para pelo menos 800 famílias da comunidade.	1– Quantidade de folhetos produzidos e distribuídos.	

PASSO 2: COLETA DE INFORMAÇÕES

Este Passo compreende a identificação das fontes de informação e a escolha do método e dos instrumentos de coleta. Os indicadores servem de base para esse levantamento. As fontes são as pessoas envolvidas direta ou indiretamente nos serviços prestados (educadores, crianças, pais, professores, etc.). Os métodos são meios utilizados para se conseguir os dados, que constam nos documentos ou registros de atividades. Algumas informações, no entanto, não se encontram em registros, então devem ser obtidas por meio de questionários, entrevistas ou outros instrumentos de levantamento de dados.

Dando seqüência ao exemplo anterior, teremos o seguinte:

Indicadores quantitativos	Fontes	Método	Instrumentos
1 – Número de folhetos produzidos e distribuídos	Instituição e pessoas da comunidade	Análise de documentos; levantamento por amostragem	Documentos de registro interno; roteiro para tabulação
2 – Número de pessoas que leram o folheto	Pessoas da comunidade	Levantamento por amostragem	Documentos de registro interno; roteiro para tabulação
3 – Número de pessoas que se recordam de uma ou mais conseqüências e implicações legais	Pessoas que receberam o folheto	Teste de assimilação	Questionário
Indicadores qualitativos	Fontes	Método	Instrumento
Mulheres que reportam mudança de comportamento do marido, ou vice-versa, na relação com as crianças	Mulheres e maridos	Entrevista	Roteiro de perguntas

PASSO 3: ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

Para analisar os dados quantitativos recorre-se à tabulação, que consiste basicamente em transferir as informações para quadros ou tabelas capazes de facilitar sua visualização e a aplicação de métodos estatísticos. A tabulação permite “trabalhar” os dados de forma matemática, interpretá-los e julgá-los com maior praticidade.

“Trabalhar” os dados significa processá-los, algo que pode ser feito de forma manual ou informatizada. Recomenda-se o método manual para quando se analisa um número pequeno de informações e variáveis. Já o computador pode ser bastante útil tanto para análises simples quanto para as mais sofisticadas. No momento da análise de dados, convém solicitar a ajuda de um profissional da área de pesquisa ou estatística. Quando se trata de um grande número de dados, exigindo, portanto, uma análise mais complexa, é aconselhável contar com o profissional que vai processar os dados desde a elaboração dos questionários e preparo das entrevistas.

Os dados numéricos obtidos por entrevistas, documentação e outros instrumentos devem ser processados em médias e percentuais, medidas mais comuns e que facilitam uma melhor compreensão das conclusões e resultados.

Uma creche, por exemplo, que se propôs a promover reuniões mensais com os pais durante seis (6) meses tinha a perspectiva de receber 30 pais em cada reunião. Ao final do processo, registrou os seguintes dados:

- número de participantes em cada uma das 6 reuniões: 20, 28, 15, 17, 12 e 14
- soma do número de participantes: 106
- número de reuniões: 6

Portanto, a média de participantes nas reuniões foi de: $106 / 6 = 17,6$ pais.

Como eram esperados 30 pais por reunião, a média de 17,6 poderia ser expressa em um percentual médio de presença de 58,6% ($17,6 \times 100 / 30$).

Para a análise de dados qualitativos não existem fórmulas ou receitas prontas. Organização e criatividade são os dois requisitos básicos para a interpretação das informações coletadas. O primeiro procedimento é separar e organizar os dados (respostas de questionários, documentos escritos) conforme os temas, com base nos indicadores propostos, utilizando colagem computadorizada ou manual. Depois de agrupar as informações, o avaliador identifica as palavras ou temas repetidos. Assim, partindo do exemplo citado no Passo 1, é possível destacar, nos relatos coletados, certos temas ou palavras que sugerem a conscientização quanto ao abuso físico contra crianças. Esses são os indícios concretos de sucesso ou fracasso em relação ao objetivo fixado.

Os resultados quantitativos e qualitativos ganham sentido quando comparados com os objetivos e metas, o que permite a formulação de conclusões e lições aprendidas.

PASSO 4: UTILIZAÇÃO E DIVULGAÇÃO

O processo de avaliação será considerado bem-sucedido se os produtos ou resultados gerados forem úteis. Produtos úteis são aqueles que orientam tomadas de decisão. O resultado de uma avaliação serve de subsídio para o planejamento dos serviços da entidade. Eventuais novas necessidades do público-alvo, e também aquelas que não foram atendidas pelos serviços prestados, orientarão um novo planejamento.

Verifica-se a eficácia das ações comparando-se os resultados alcançados com a missão institucional. Se forem detectados pontos fracos nos aspectos internos da organização, é preciso tomar medidas de fortalecimento institucional. Se o público-alvo, por exemplo, não respondeu às atividades como esperado, e a causa disso foram educadores pouco capacitados, então o novo planejamento precisa incluir outras formas de capacitação da equipe.

Não é recomendável perder tempo na elaboração de relatórios extensos, já que este procedimento, além de demorado, resulta, geralmente, em documentos pelos quais ninguém se interessa em ler, servindo para empoeirar prateleiras. Para ter utilidade, a informação precisa ser processada com rapidez e divulgada de maneira simples. Informativos, cartazes, reuniões e seminários são excelentes veículos para comunicar os resultados da avaliação. Todos aqueles que participaram da avaliação devem ser informados sobre os resultados.

O Ciclo da Avaliação

O quadro ao lado apresenta os componentes para a definição dos Passos 1 e 2 do processo de Avaliação.



Instrumento

Instrumento para Definição de Indicadores, Fontes e Métodos de Levantamento de Informações			
OBJETIVO/METAS	INDICADORES	FONTES DE INFORMAÇÃO	MÉTODO DE COLETA

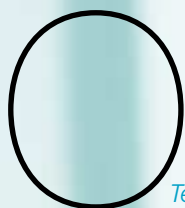
Para ler mais sobre o assunto...

1. FEURESTEIN, Marie T.. Avaliação - Como Avaliar Programas de Desenvolvimento com a Participação da Comunidade. São Paulo: Paulinas, 1990.
2. HUERTAS, F. O Método PES: Entrevista com Matus. São Paulo: FUNDAP, 1996.
3. KISIL, R.. Manual de Elaboração de Projetos Sociais. São Paulo: ESALQ/ USP, 1995.
4. MARINO, E. Manual de Avaliação de Projetos e Propostas: uma ferramenta para o desenvolvimento e aprendizagem de sua organização. São Paulo: Instituto Ayrton Senna, 1999.
5. SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina. São Paulo: Best Seller, 1990.
6. TENÓRIO, G. Fernando. Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.
7. Vários Autores. Measuring Program Outcomes: a practical approach. Alexandria: United Way of America, 1996



CAPÍTULO 5

GESTÃO FINANCEIRA DE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL



Terceiro Setor, o conjunto das entidades sociais ou das Organizações da Sociedade Civil (OSCs), de caráter privado e sem fins de lucro, tem testemunhado mudanças profundas nas últimas décadas. De um lado sua importância vem crescendo, principalmente na medida em que os diversos setores se conscientizam de seu papel e sua responsabilidade social e que o Estado limita seu campo de ação na esfera social. De outro lado, a sociedade o tem pressionado por eficiência. Mas como conciliar este aumento de responsabilidade e de serviços prestados 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 estas indagações, mas sempre se pode aprender com as experiências dos outros.

As empresas do setor privado só sobrevivem aos momentos de crise na medida em que os transformam em oportunidades, via de regra buscando produzir produtos de melhor qualidade e de menor preço, o que favorece o consumidor. O Terceiro Setor não possui um produto físico para ser vendido, mas parece que o aumento da eficiência é um caminho do qual não existe mais retorno. A própria sociedade assim o deseja.

Mas como aumentar a eficiência se cada entidade já faz tudo o que pode, já dá o máximo de si para a sua causa social? Novamente não existem respostas simples, mas tudo indica que 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 entidades, seja o Conselho de entidades pequenas, a Diretoria, ou mesmo o pessoal contratado para este fim.

Este texto 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 dos gestores de entidades sociais.

Como afirmam Schaefer e Voors, “a eterna luta e insegurança na esfera financeira pode minar completamente os grandes esforços e sacrifícios pessoais que as entidades 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 entidade. Assim poderemos libertar a entidade da paralisia e

**LAFAYETTE PARREIRA
DUARTE
CONSULTOR DO
INSTITUTO
CHRISTOPHORUS.
TRABALHA EM
PROJETOS DE
DESENVOLVIMENTO
SOCIAL. ASSESSORA
FUNDAÇÕES,
UNIVERSIDADES E
INSTITUIÇÕES
PÚBLICAS, BEM COMO
ESCOLAS,
ASSOCIAÇÕES,
COOPERATIVAS E
GRUPOS
COMUNITÁRIOS.
ENGENHEIRO
AGRÔNOMO PELA USP
E MESTRE EM
ECONOMIA RURAL
PELA UNIVERSIDADE
DE MINNESOTA.**

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 entidade encontra e sustenta seu corpo na vida social". Deste modo, a gestão financeira pode assumir um duplo papel: prover recursos para a entidade 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 perguntar-se: 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 entidade. As principais perguntas a serem respondidas num momento de avaliação ou diagnóstico são:

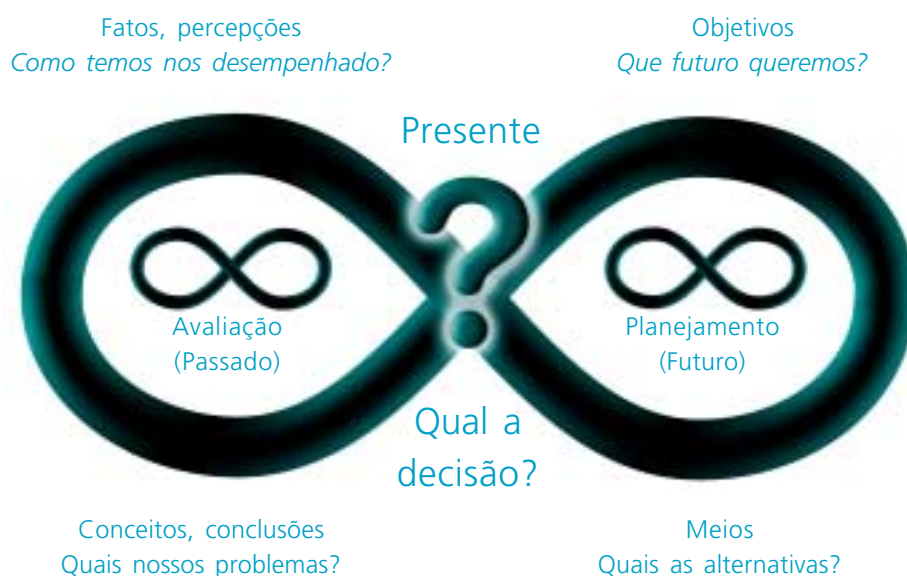
- Como temos nos desempenhado?
- Que resultados temos produzido?
- Como temos usado nossos recursos humanos e financeiros?
- Quais as ameaças e quais as oportunidades trazidas pelo ambiente externo?
- Quais nossos pontos fracos?
- Quais nossos pontos fortes?
- O que tem nos impedido de atingir nossa 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 conseqüências?
- Que futuro queremos para a organização?
- Como vamos pôr em prática nossas idéias e planos?

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 e tomada de decisões no presente. Segundo Schaefer e Voors, "a administração financeira em uma entidade 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 conseqüências 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 entidade, passando pelo seu crescimento, até o eventual fecha-



mento). 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.

- O planejamento é uma função básica da administração. Determina como a entidade 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 da entidade. 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 entidade, 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 entidade.

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 entidade deixa de ser atendida e a existência da entidade deixa de ter sentido. Planos precisam ser elaborados e implementados com respeito a cada serviço prestado pela entidade, seja o reforço escolar, o atendimento de pessoas portadoras de deficiência física, o apoio a idosos, o fornecimento de alimentação para desabrigados ou qualquer outro serviço que a entidade ofereça. Isto envolve a seleção e combinação, no momento correto, de todos os recursos (material didático, alimentos, infra-estrutura, 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 entidade.

- A boa gestão da entidade não se limita a uma boa prestação de serviços. Dados também precisam existir sobre a disponibilidade dos recursos envolvidos. Do ponto de vista financeiro, a aquisição de alimentos, materiais, máquinas, 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 entidade.

- A sociedade é que traz as necessidades que a entidade se propõe a atender. A missão da entidade, 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 entidade se propõe a atender. Assim, não basta que uma entidade ofereça bons serviços. Estes serviços precisam estar de acordo com as reais necessidades do público-alvo da entidade. 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 entidade precisa atender às necessidades destes doadores (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 ou mesmo de mensalidades cobradas de parte dos atendidos) são “vendidos”. A necessidade de otimizar os tão escassos recursos financeiros da entidade 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 entidade.

- As pessoas, os colaboradores, é 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, o que exige dos gestores um certo domínio na área jurídica. Por outro lado, a folha de pagamentos geralmente é o maior componente das despesas de uma entidade, ou seja, a dimensão financeira também é de crucial importância para decisões que envolvem a contratação (ou demissão) de funcionários.

A figura ao lado apresenta uma imagem das diferentes dimensões relacionadas à gestão de entidades sociais.

Em resumo, pode-se dizer que o processo de gestão financeira diz respeito ao planejamento, implementação e controle da dimensão de recursos de uma entidade. Como tudo o que a entidade 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.



Gestão financeira: responsabilidade de todos

O principal problema apontado pelos gestores de entidades sociais é a falta de recursos. Embora esta seja uma afirmação quase unânime, a questão 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 há muito tempo esta dura realidade: se não consegue recursos suficientes, precisa 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 entidade tem sido capaz de encontrar seus próprios pés, de encontrar seu próprio caminho e lugar ao sol.

Mas quais são estes problemas cuja solução passa pela captação e uso de mais recursos? Sem dúvida alguma o setor financeiro da entidade tem a responsabilidade de contribuir para encontrar as respostas. Entretanto, esta é uma pergunta que exige esforço de todos para se responder e somente um diagnóstico profundo da entidade poderá determinar quais as reais causas da falta crônica de recursos.

Mas qual o papel de cada um neste 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 entidade 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 entidade se quiserem ter uma atuação efetiva. Embora um membro do Conselho possa ser eleito tesoureiro, ou mesmo a entidade 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 tesoureiro da entidade para obter as informações que necessitam; outra é formar um Conselho Fiscal forte e bem informado, para apoiar o tesoureiro 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 esta 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 entidade. O gestor financeiro deve ser o elo de ligação entre a Diretoria e os registros financeiros, mesmo que a contabilidade esteja terceirizada. Deste modo deve certificar-se de que as seguintes tarefas estejam sendo bem executadas: a) manutenção dos registros contábeis; b) 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); c) apresentação periódica de relatórios financeiros ao Conselho, à Diretoria e aos demais membros das equipes de trabalho; d) preenchimento dos formulários de informação financeira exigidos por lei ou por força de convênios e contratos.

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 entidade. Colaboradores também têm papel relevante durante o planejamento da entidade. Salienta-se que cabe a todo colaborador alertar os gestores sobre quaisquer desvios, ameaças ou oportunidades identificados.

O papel da contabilidade

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 entidade. Como tudo o que a entidade 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? Estas informações podem vir de dentro da própria entidade (do contexto interno) como de fora dela (do contexto externo). Aqui temos um ponto chave: o principal papel da contabilidade é o registro dos dados passados da entidade para que, uma vez sistematizados, possam transformar-se em informação para o processo de tomada de decisão.

Mas que decisões são estas? Ora, 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 iremos atender, etc.); quais, onde, quando e como deverão ser adquiridos os materiais necessários para o funcionamento da entidade, e como e onde serão captados os recursos.
- Sobre as pessoas precisa-se decidir quantas contratar, como 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 traz recursos para uma entidade, mas também a obriga a uma série de compromissos que implicam custos adicionais para a entidade) e, finalmente, para quê serão utilizados os recursos que existem.

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

Neste contexto, a contabilidade tem o papel de fornecer:

- Dados para o planejamento futuro
- O histórico de desempenho passado
- Auxílio para o processo de controle da entidade
- 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 entidade

Os principais usuários do sistema contábil são:

- O Conselho e a Diretoria da entidade
- Os contribuintes: 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 como, por exemplo, beneficiados e colaboradores (remunerados ou voluntários) da entidade

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 contabilidade deve preparar todos os demonstrativos necessários para a tomada de decisões. Assim, por uma questão de racionalidade administrativa, é desejável que se adequue 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 entidade. O balanço fornece uma medida do estoque dos bens e provê dados sobre duas características financeiras da entidade: 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 entidade somados daqueles bens em mãos de terceiros sobre os quais a entidade 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 entidade 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 entidade. Se os bens são de direito de terceiros, são chamados passivo, se são de direito da própria entidade 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 entidade 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

No segundo semestre de 2000, 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. Deste modo decidiu-se pela criação de uma entidade social à qual foi dado o nome de Associação da Criança. O principal serviço a ser prestado por esta entidade seria o reforço 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 31/12/2000.

Quadro 1. Demonstração da Posição Financeira (Balanço)

Item / Ano	31/12/2000
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

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 entidade.

FLUXO DE CAIXA

O controle financeiro efetivo de qualquer OSC depende de um acompanhamento detalhado das entradas e saídas de dinheiro da entidade. Sabendo da quase crônica situação de falta de dinheiro nas entidades sociais, é inimaginável que um gestor financeiro não prepare nem acompanhe o fluxo de caixa ou a demonstração de origens e aplicações de caixa. Esta demonstração apresenta todas as transações de caixa (caixa aqui significa dinheiro que efetivamente é desembolsado ou recebido) que afetam a entidade 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 entidade.

A melhor imagem para o funcionamento do fluxo de caixa de uma entidade 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 sabe-se 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 á 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 este precioso líquido e escasso recurso natural.

Como é que anda o caixa da sua entidade? 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 entidade, 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 de 2000, 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 entidade durante o ano de 2001. Baseado nisso tomariam as suas decisões.

Como a principal despesa seria a folha de pagamentos, esta informação foi organizada no Quadro 2, abaixo. Para o cálculo do Quadro 2 consideraram-se 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).

Quadro 2. Estimativa da folha mensal de pagamento para 2001

	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
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 3. Estimativa do gasto mensal com alimentação para 2001

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
Maio	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

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 sumarizam 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.

Quadro 4A. Orçamento de Fluxo de Caixa Anual - 2001

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
Doações Pessoa Jurídica	5.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Doações 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 aplicaç. 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	1732,50
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
Transporte	-	-	-	-	-	-	-
Reparos e reformas	345,00	250,00	-	-	-	-	-
Compras de móveis e utensílios	-	-	-	-	-	-	-
Compras de equipamentos	-	3.000,00	-	-	-	-	-
Outras	-	-	300,00	-	-	-	-
Superávit (Déficit)	4.105,00	(4.547,00)	985,00	(1.715,00)	(1.615,00)	(1.215,00)	517,50
Transação de caixa							
Caixa Inicial	7.000,00	11.105,00	6.557,50	7.542,00	5.827,50	4.212,50	2.997,50
Superávit (Déficit)	4.105,00	(4.547,00)	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 4B. Orçamento de Fluxo de Caixa Anual - 2001

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
Doações Pessoa Jurídica	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	27.000,00	xxx
Doações 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 aplic. 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
Transporte	-	-	-	-	-	xxx	-
Reparos e reformas	-	-	-	-	-	xxx	595,00
Compras de móveis e utensílios	-	-	-	-	-	xxx	-
Compras 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
Transação de caixa							
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						108600,00	108.600,00

Algumas perguntas para reflexão: a entidade 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 necessário 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 (Quadro 5). Esta é simplesmente 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?

Quadro 5. Análise vertical do orçamento de entradas e saídas de caixa - 2001

Item	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%
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%

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 num dado período (normalmente um ano). Para entidades 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 num 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 entidade num 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 frigar 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 de 2000 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 entidade e 50% para a captação de recursos. A coordenadora contratada usaria 20% de seu tempo na captação de recursos e 80% na administração da entidade. 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 entidade, gostariam de usar este demonstrativo como veículo de prestação de contas aos atuais contribuintes e para motivar novos parceiros para o grupo.

Quadro 6. Demonstrativo de Atividades - Previsão para 2001

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
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

Finalmente, de posse da demonstração de resultados, a equipe elaborou a projeção do balanço patrimonial para o final de 2001 (Quadro 7).

Quadro 7. Demonstração da Posição Financeira (Balanço)
Previsão para 2001 e realizado em 2000

Item / Ano	31/12/2001	31/12/2000
Ativo	63.235,00	71.800,00
Corrente	115,00	7.500,00
Disponível	115,00	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
Corrente	-	345,00
Contas a pagar	-	345,00
Impostos e contribuições a recolher	-	-
Auditoria	-	-
Trabalhistas	-	-
Salários	-	-
Provisões trabalhistas	-	-
Permanente	-	-
Empréstimos a pagar	-	-
Patrimônio Social	63.265,00	71.455,00

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 entidade, 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, a partir daí, 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 entidade. 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 entidade. A seguir, alguns exemplos são apresentados:

Do balanço

Tendo-se como base o balanço, pode-se inferir sobre a solvência e a liquidez da entidade. 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 31/12/2000, temos:

$$\text{Solvência Relativa} = \frac{\text{Passivo Total}}{\text{Ativo Total}} = \frac{345}{71800} = 0,0048 \approx 0,005$$

$$\text{Liquidez Relativa} = \frac{\text{Ativo Corrente}}{\text{Passivo Corrente}} = \frac{7500}{345} = 21,74$$

A solvência relativa (solvência absoluta é o próprio valor do patrimônio social) de 0,005 diz que a Associação, pelo balanço de 2000, possuía R\$ 0,05 de dívida por cada R\$ 1,00 de ativo. Ou seja, esta entidade 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 entidade possui R\$ 21,74 disponíveis para pagamento, ou seja, também não existiam problemas.

Da demonstração de resultados

Há alguns anos atrás, 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 estas coisas ainda aconteciam se as fundações e outros organismos doadores investiam tanto nas Organizações da Sociedade Civil que

atendem a este público. Os indicadores da demonstração de resultados podem ajudar a mostrar onde a entidade tem usado o dinheiro que arrecada, colaborando para a transparência financeira. Alguns exemplos de indicadores relacionados à demonstração de atividades são mostrados a seguir

<i>Despesas com atendimento</i>	<i>97010</i>	<i>0,92</i>
<i>Total das receitas</i>	<i>105500</i>	
<i>Despesas com administração</i>	<i>7200</i>	<i>0,07</i>
<i>Total das receitas</i>	<i>105500</i>	
<i>Despesas com captação</i>	<i>5175</i>	<i>0,05</i>
<i>Total das receitas</i>	<i>105500</i>	

Por estes 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 entidade 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

Embora não existam coeficientes consagrados para o fluxo de caixa, também cabe 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 entidade.

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 entidade.

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 entidades 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 entidade 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 entidade a possuir algum direito efetivo ao recebimento, então não há dúvida que a entidade 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 entidade e de ser difícil estabelecer-se uma previsão para a porcentagem dos contribuintes que de fato irão pagar, é preferível adotar-se o regime de caixa para esta receita. Neste 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 entidade 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 entidade 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 entidade estão ou não sendo atingidos.

O controle financeiro da entidade une cada uma das partes ou departamentos da OSC num só sistema. Deste modo, proporciona ao gestor uma visão dos impactos financeiros de uma determinada atividade ou departamento na entidade como um todo, bem como no potencial da entidade em atingir seus objetivos, metas e missão. Esta informação é importante tanto para o Conselho e a Diretoria da entidade como para os responsáveis por cada atividade ou departamento. O controle financeiro também evidencia as áreas ou setores onde a entidade está aquém ou além dos objetivos e metas previstos. Isto 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 entidade 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 este ítem, uma transcrição de Schaefer e Voors: “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 entidade, 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 entidade e das suas finanças ou as finanças estão nos controlando?”

Opiniões de quem está com a mão na massa

Entrevistando alguns gestores financeiros de entidades 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 todo momento 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 este 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.

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. Sem documentos ou comprovantes perdemos nossa história financeira.

Quem libera pagamentos precisa sempre manter os comprovantes para, no futuro, poder mostrar porque esta ou aquela despesa foi autorizada. A “burocracia”, a documentação, é rotina 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.

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 entidade quer atender acima do contratado, tudo bem, mas precisamos conhecer e assumir as conseqüências financeiras desta decisão.

O CONTROLE DAS SAÍDAS

Nas entidades 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\$ 500,00 no próximo mês, após inúmeras solicitações percebia-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 entidade.

As próprias solicitações de materiais e serviços também deveriam ser centralizadas.

Pagamentos só são autorizados com requisições devidamente assinadas e justificadas.

Pagamentos só são efetuados com cheques. Cada cheque tem uma cópia.

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.

O estoque da cozinha não fica mais na despensa. Ele é gerenciado fora da cozinha.

A corrupção em nosso país é bem visível ao pessoal encarregado das compras. Invariavelmente eles são vítimas do assédio dos fornecedores. Esta pode ser uma boa fonte de desvios e desperdícios de recursos nas entidades.

OPINIÃO DA DIRETORIA

Eu que sou diretor-tesoureiro, com todo o apoio do pessoal das finanças, hoje invisto só meia hora por dia nas finanças. Minhas outras 7 horas de trabalho na entidade são para ver o que as pessoas estão ou não estão fazendo.

Nós da Diretoria somos leigos, queremos ver o que temos de dinheiro e o que temos que pagar.

Antes não tínhamos controle, não sabíamos de nada, estávamos no ar, o desespero era constante. É muito melhor saber da real situação do que ter dúvidas. Sabendo o que devemos, podemos nos programar para pagar.

A Diretoria tem que dar o exemplo. Se eu tiro um xerox particular para mim, eu pago no ato o que todos pagam.

Em nossa entidade 70% de todas as despesas são com pessoal contratado. O maior desafio é conseguir verbas para pagar a folha de pagamentos, os encargos e os benefícios.

RELAÇÕES COM OS DEMAIS COLABORADORES

Toda vez que se mexe com os “direitos adquiridos” geram-se atritos.

A resistência dos colaboradores às práticas de controle sempre existe.

IMPOSTOS

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

INSS é assunto muito sério, precisa pagar em dia, não dá para empurrar com a barriga.

Instrumento

MONTANDO E MEDINDO O FLUXO DE CAIXA DE UM MÊS

O ponto inicial de toda gestão financeira é a construção de uma imagem sobre as fontes e usos de recursos da entidade. Para isso, procure responder as perguntas a seguir individualmente ou em pequenos subgrupos e preencha o quadro da página seguinte. Depois, reúna-se com os demais subgrupos, compare os resultados e tirem algumas conclusões sobre o que isto significa para a entidade e sobre quais informações precisam ser mais bem apuradas.

Observação: monte o fluxo para toda a entidade ou para um determinado serviço ou produto. Em vez de trabalhar com o ocorrido em um mês, também se pode trabalhar com períodos maiores, como um semestre ou um ano.

1. Quais são as saídas ou usos de dinheiro de sua entidade?
2. Em média, qual o valor de cada saída num dado mês?
3. Quais dessas saídas são mais fáceis de mexer? Por quê?
4. Qual o total de saídas e qual a participação percentual de cada saída no total?
5. Quais são as entradas?
6. Qual o valor de cada entrada?
7. Quais são regulares? Qual a frequência em que ocorrem?
8. Quais são irregulares ou esporádicas?
9. Qual o total de entradas e qual a participação percentual de cada entrada no total?
10. Quais são as mais fáceis de mexer? Por quê?
11. Em média, qual é a diferença entre o total de entradas e o total de saídas num dado mês?
12. Quando é preciso economizar, onde se mexe? Qual a consequência no longo prazo?
13. O que dá para concluir disso tudo?

Exercício: montando e medindo o fluxo de caixa de um mês

Item	Valor Médio (R\$/Mês)	%
1. Saídas		
a)		
b)		
c)		
d)		
e)		
f)		
Total de saídas		100 %
2. Entradas		
a)		
b)		
c)		
d)		
Total de entradas		100%
Entradas - saídas (1-2)		Xxxx

Para ler mais sobre o assunto...

1. BOEHLJE, M. D. and EIDMAN, V. R.. Farm Management, John Wiley & Sons, 1984. Este livro foi escrito para a administração de empresas rurais, mas é uma verdadeira bíblia da administração. Exceto pela ausência da captação de recursos, todos os seus capítulos são de grande utilidade.
2. Contabilidade de Entidade de Fins Não Lucrativos. Temática Contábil e Balanço. In IOB, Boletim 17/90, págs. 132-137. Esta e as demais referências do IOB são textos bastante práticos que auxiliam a entidade a se manter em dia com a legislação fiscal.
3. Contabilidade por Fundos. Temática Contábil e Balanço. In IOB, Boletim 32/90, págs. 260-266.
4. COPELAND, T. E. and WESTON, J. F.. Financial Theory and Corporate Policy. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1988.

5. DALSIMER, J. P.. Understanding Nonprofit Financial Statements: A Primer for Board Members. National Center for Nonprofit Boards. 1995. Material simples e de grande valia para apoiar conselhos e diretorias a desempenharem com eficiência seu papel financeiro.
6. Demonstrações Contábeis e Planos de Contas em Entidade de Fins Não Lucrativos. Temática Contábil e Balanço, In IOB, Boletim 22/83, págs 236-246.
7. Demonstrações Contábeis e Planos de Contas em Entidade de Fins Não Lucrativos. Temática Contábil e Balanço". In IOB, Boletim 23/83, págs 256-263.
8. KISIL, R. K.. Manual de Elaboração de Projetos. Piracicaba. NACE-DRI/ESAL/USP, 1994. Manual extremamente prático e simples, ajuda, passo a passo, na elaboração de projetos e planos institucionais.
9. LARGE, Martin. Social Ecology – Exploring Post Industrial Society. Gloucester publicado por Martin Large, 1981. Este é um texto básico para aqueles que desejam conhecer em profundidade os conceitos da pedagogia social. Essencial para a compreensão de muitos dos fenômenos relacionados aos processos de desenvolvimento das organizações.
10. LIEVEGOED, B. C.. The Developing Organization. Tavistock Publications Limited, 1973. Excelente livro para o estudo das diferentes fases de desenvolvimento de uma organização. É a fonte de inspiração para o desenvolvimento do modelo trevo.
11. MAX-NEEF, M. A. Desarrollo. A Escala Humana: Conceptos, Aplicaciones y Algunas Reflexiones. Barcelona: Icaria Editorial SA, 1993. O autor é vencedor de um prêmio Nobel alternativo em economia, apresenta uma visão bastante interessante dos paradigmas econômicos e sociais e sua relação com modelos de desenvolvimento.
12. MOGGI, J. e BURKHARD, D.. O Espírito Transformador. Editora Infinito, 2000. Obra que foca o aspecto espiritual e humano da administração, discorre sobre como mobilizar pessoas, grupos e organizações em direção à "chama sagrada" da empresa. Os autores instigam a boas reflexões pertinentes aos processos de mudanças organizacionais.
13. MORGENSZTERN, Vitor, Administração Antroposófica – uma ampliação da arte de administrar. Editora Gente, 1999. Livro direto e objetivo, é um sumário da rica literatura que relaciona a administração e conceitos da pedagogia social e antroposofia. Recomendado para todos aqueles que acreditam na importância da humanidade e espiritualidade para a boa prática da arte de se administrar empresas e OSCs.
14. SCHAEFFER, C. e VOORS, T.. Vision in Action – Working with Soul and Spirit in Small Organizations. Lindisfarne Press, 1986. Este livro faz uma boa contribuição para o melhor entendimento dos diferentes tipos de dinheiro à disposição das entidades e das implicações para o seu uso. Também apresenta uma série de casos concretos de análises de financiamento feitas por um banco de crédito alternativo.
15. TENÓRIO, F. G. (Organizador). Gestão de ONGs – Principais Funções Gerenciais. Fundação Getúlio Vargas Editora, 1997. Este livro faz um apanhado geral sobre a administração de OSCs. Em linguagem bastante simples, ajuda a compreender e enriquecer muitos dos conceitos aqui desenvolvidos.





A grande maioria das entidades sociais do País convive diariamente com os obstáculos e os desafios da captação de recursos. Vários são os motivos que as têm levado a se aperfeiçoar nesse tipo de atividade. De um lado, impôs-se a necessidade de ampliar as fontes de recursos, estabelecendo diálogos de parceria não apenas com o Estado mas também com empresas e indivíduos, cada vez mais exigentes em relação ao profissionalismo do trabalho social. De outro, a necessidade de crescer para fazer frente às inúmeras demandas sociais, buscando a sustentabilidade de suas operações e projetos. O objetivo deste texto é apresentar novas ferramentas para que, captando recursos de forma mais organizada e sistemática, as instituições se fortaleçam, desenvolvam-se e possam cumprir bem a sua missão hoje e no futuro.

O sucesso da captação de recursos requer um esforço organizado e contínuo. Depende, fundamentalmente, da clareza da instituição a respeito do fato de que a escassez de recursos compromete o cumprimento da missão - e que, portanto, arrecadá-los deve estar entre as ações estratégicas.

A atividade de captar recursos consiste em atuar de forma planejada e coordenada com todas as áreas e as atividades de uma instituição. Exige sobretudo trabalhar com informações tanto sobre as reais necessidades financeiras quanto sobre as pessoas, organizações e empresas que podem vir a se tornar doadoras. Neste capítulo, o gestor vai ser informado sobre como fazer um diagnóstico financeiro, elaborar um cronograma, identificar públicos-alvo e formatar propostas de solicitação de doação capazes de atender expectativas das duas partes envolvidas. Também vai tomar contato com algumas das ferramentas de promoção das causas e dos projetos na captação de recursos e com as cinco etapas que compõem um processo de negociação. Em linhas gerais, terá informações importantes sobre como reconhecer formalmente o gesto dos doadores, montar uma equipe especializada e fazer a avaliação do trabalho.

Diagnóstico financeiro da instituição

Antes de sair para captar recursos, uma instituição precisa saber exatamente quanto dispõe e de quanto precisa para seus projetos. A primeira providência necessária consiste, portanto, em elaborar um diagnóstico financeiro, que permita ao gestor, além de avaliar a atual situação financeira, estabelecer um orçamento confiável, estimando - de preferência mês a mês - os custos de sustentação da entidade ou de um projeto em particular e, se for o caso, as necessidades financeiras para a sua expansão. Esse exercício de previsão fundamenta-se em um raciocínio elementar: projetam-se as receitas atuais com as quais se pode contar, identificam-se e discriminam-se as possíveis fontes de recursos adicionais. O que faltar corresponde ao montante de recursos que a entidade deverá captar.

**LYGIA FONTANELLA
DEADMAN**

ECONOMISTA

ESPECIALIZADA EM

MARKETING, ÁREA EM

QUE ATUOU POR OITO

ANOS NO SETOR PRIVADO.

TRABALHOU POR CINCO

ANOS COMO CAPTADORA

DE RECURSOS DA

FUNDAÇÃO ABRINQ PELOS

DIREITOS DA CRIANÇA E

POR DOIS ANOS COMO

CONSULTORA

INTERNACIONAL EM

SUSTENTABILIDADE DE

ORGANIZAÇÕES SEM FINS

LUCRATIVOS.

ATUALMENTE, É DIRETORA

DE MARKETING DA CARE

INTERNACIONAL BRASIL.

Importante lembrar que a atividade de captação de recursos também custa para a instituição. No momento de finalizar o diagnóstico financeiro, o gestor não pode deixar de apontar, nos custos gerais, o investimento necessário para a execução desse trabalho, assegurando os recursos para o seu financiamento. De um modo geral, entre os itens de despesa comuns a essa atividade, devem-se considerar salários, benefícios e ajuda de custo para a equipe de arrecadadores, a infra-estrutura para a execução do trabalho (fax, micro, impressora, móveis e telefones), materiais diversos (fotocópias, folhetos, correio, jornal e envio de cobrança) e outras despesas como cursos e palestras.

Concluir um diagnóstico financeiro requer tempo, atenção e análise por parte do gestor e de sua equipe. Todo e qualquer esforço será, no entanto, compensado com a construção de um instrumento fundamental para o sucesso da atividade de captação de recursos. Sem ele, não se tem clareza a respeito dos recursos de que se necessita e muito menos consegue-se fazer uma boa avaliação final dos resultados alcançados.

Meta e prazo para arrecadar recursos

Qualquer pessoa envolvida com a captação de recursos em uma instituição social já aprendeu pelo menos uma lição muito importante: esta atividade representa uma luta complexa e inesgotável. Para amenizar a tensão - justificável em uma atividade estratégica e de risco, cujos resultados são incertos - recomenda-se fixar, a partir do diagnóstico realizado, uma meta clara e possível, dentro de um prazo determinado, levando em consideração as prioridades da entidade. Priorizar é, portanto, uma espécie de palavra de ordem. Estabelecer horizontes concretos, o ponto de partida.

Na captação de recursos, a instituição precisa saber conjugar bem urgência com realismo. Ao mesmo tempo em que se deve evitar cobranças “para ontem”, convém fixar prazos finais desafiadores - nem muito longos a ponto de desestimularem ou acomodarem a equipe de arrecadação de fundos, nem muito curtos que inviabilizem as ações e o tempo de resposta a elas. Podem ser de uma semana, dez meses ou três anos.

O que se espera, com a definição de metas e prazos, é poder deixar claro para a equipe que a instituição precisa de R\$50.000,00 para construir uma nova cozinha em dois anos, ou de R\$10.000,00 em seis meses para desenvolver um projeto de capacitação profissional de adolescentes, ou ainda de R\$120,00 mensais para atender mais uma criança na creche.

Estabelecida a quantia de recursos de que necessita e o tempo que levará para levantá-la, a instituição deve elaborar um cronograma de atividades que, desenvolvidas passo a passo, levarão ao cumprimento da meta proposta.

Utilizando o exemplo mencionado da arrecadação de R\$10.000,00 em seis meses para o projeto de capacitação dos adolescentes pode-se sugerir o seguinte cronograma de atividades:

- Primeiro mês: elaborar um texto de apresentação do projeto e uma lista de possíveis doadores para serem visitados.
- Segundo mês: telefonar para todos os nomes da lista com o objetivo de agendar os contatos; e começar a fazer as primeiras visitas.
- Terceiro e quarto meses: a partir das visitas, iniciar negociações, envolvendo, se necessário, os conselheiros, e alterando o projeto para adequá-lo às expectativas dos doadores.

- Quinto mês: realizar as negociações finais e organizar o evento de entrega da doação.
- Sexto mês: recolher a doação.

Identificação e pesquisa do potencial doador

Embora fundamentais para o êxito da atividade de captação de recursos, a elaboração de um bom diagnóstico financeiro e a definição de um cronograma, com metas e prazos adequados, não respondem sozinhas 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 investir na organização, sob motivações que costumam variar desde as de caráter religioso até as de satisfação pessoal ou de responsabilidade social. Podem ser indivíduos, empresas, fundações nacionais, governos, fundações estrangeiras e agências internacionais. Uma base sólida de doadores constitui-se na principal fonte de receita para qualquer instituição social.

Vale a pena enfatizar neste ponto o potencial das empresas e indivíduos residentes no país, na medida em que é saudável distribuir a receita em diferentes fontes (“Não ponha todos os ovos na mesma cesta!”) para:

- a) não depender exclusivamente dos recursos internacionais e/ou governamentais;
- b) desenvolver a capacidade de criar a contrapartida de investimentos locais, exigida em muitas negociações com doadores internacionais;
- c) mobilizar a sociedade civil local para investimentos em ações de desenvolvimento social.

Os potenciais doadores encontram-se, na grande maioria das vezes, muito mais perto do que se imagina. Podem estar entre os moradores vizinhos da entidade. Mas também podem vir de recomendações de amigos e outros doadores, clientes dos comerciantes do bairro, sócios de clubes e associações, visitantes da instituição, amigos e parentes do beneficiário, beneficiários do passado ou antigos doadores, freqüentadores da coluna social de um jornal do bairro ou mesmo assinantes dele.

Também costumam ser identificados nas empresas onde trabalham os parentes dos beneficiários, no comércio mais próximo, mediante indicações de doadores e antigos doadores, junto a anunciantes dos jornais locais, listas telefônicas, fornecedores da entidade 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 entidade. Ainda que ninguém, na instituição, os conheça pessoalmente, é muito provável que eles tenham informação sobre o seu trabalho, não tendo tomado a iniciativa de contribuir ou porque não foram convidados ou porque simplesmente não sabem como fazê-lo.

Importante observar que pessoas e empresas têm comportamentos e aspirações muito diferentes na hora de fazer doação. Conhecê-los é fundamental para definir tanto o que se quer propor quanto o momento e as formas mais adequadas de se solicitar. Os indivíduos normalmente costumam reagir melhor a abordagens com apelo emocional: mostram boa vontade, estima e fortes convicções pessoais. Não têm tempo nem vontade de fazer uma

análise mais profunda, confiam pessoalmente no captador e, por não serem especializados, consideram razoável a solução proposta.

Já nas empresas, embora reajam melhor ao apelo racional, a relação pessoal é fundamental - às vezes, falar com uma organização é o mesmo que falar com o proprietário ou com o seu principal executivo. Em geral, elas aprofundam-se no estudo da proposta, mostram interesse em associar sua imagem ao investimento, criando ou ampliando o mercado para seus produtos, têm compromisso, talento, criatividade, tempo e dinheiro a ser disponibilizado para as ações sociais. Compreender os motivos que levam uma empresa a investir em projetos sociais não apenas enriquece e facilita o discurso da negociação como permite dirigi-la para a satisfação de suas expectativas.

Proposta de doação

A elaboração de uma boa proposta de doação deve necessariamente contemplar, de um lado, as necessidades da organização e, de outro, as expectativas do potencial doador. Ela será tanto mais eficaz quanto melhor satisfizer ambas as partes.

Diante disso, impõe-se às diversas áreas de uma instituição social um importante desafio: compreendendo o que quer e espera o potencial doador em relação ao investimento, elas precisam pensar, de modo integrado, nas adequações necessárias, sem se desviar do compromisso estabelecido pela missão nem fazer concessões que descaracterizem os seus projetos e as suas atividades. Suprir expectativas dos doadores é fundamental. Mas sem prejudicar a identidade de sua atuação.

Para ilustrar, tome o exemplo de uma entidade que está buscando um parceiro financeiro para o seu projeto prioritário de modernizar a cozinha e o refeitório. No esforço de levantar recursos para o investimento, ela descobriu uma fonte potencial: uma grande empresa, situada no mesmo bairro. Após diagnosticar que a ausência das funcionárias no trabalho estava relacionada principalmente às doenças dos seus filhos, atendidos em diferentes creches da região, essa empresa decidiu investir em um projeto-piloto de saúde na entidade. Se a experiência for bem-sucedida, poderá ser reproduzida em todas as instituições onde haja filhos de funcionários.

Para elaborar uma proposta de aliança com a empresa, capaz de satisfazer as duas partes, será necessário que a instituição leve em conta os riscos e as oportunidades apresentados pela situação. Com base nessa análise, poderá optar por: 1) Demonstrar que a reforma do refeitório representa, para a empresa, um investimento importante em saúde; 2) Mostrar que o projeto estabelecido em parceria com a empresa poderá ser reproduzido parcialmente, não sendo preciso reformar os refeitórios das outras instituições; 3) Mudar seus planos, elaborando um projeto de saúde, que, embora não seja prioridade no momento, integra um conjunto de necessidades relevantes da instituição; 4) Abrir mão da oportunidade de parceria por reconhecer a incompatibilidade entre os seus objetivos e os da empresa.

Quando uma entidade decide arrecadar fundos junto à sociedade deve ter claro que, em muitos momentos, enfrentará situações como esta. A melhor decisão será sempre aquela que se basear no entendimento da missão, que é - como se sabe - a razão de ser de uma instituição. Para que o gestor não tome decisões equivocadas - das quais se arrependa futuramente - convém deixar influenciar-se por um entendimento da missão o mais homogêneo possível, discutindo com suas equipes sobre a validade ou não da parceria.

Promoção

A experiência mostra que realizar um ótimo trabalho não é suficiente para que a instituição tenha uma fila de doadores batendo à sua porta. Atrair o interesse de apoiadores e financiadores constitui, sobretudo, tarefa da promoção, à qual caberá comunicar a existência da entidade e o valor de sua atuação de forma inteligível para cada tipo de potencial doador, utilizando os meios de comunicação mais adequados para alcançá-los, e enviando mensagens que tornem clara a urgente a necessidade de doações.

Para fazer uma boa promoção, a entidade precisa conhecer as características do seu público-alvo (com quem quer falar), desenvolver uma comunicação eficiente (o que falar e com que ênfase) e definir um instrumento de comunicação (através do qual falar) adequados. Esse raciocínio ajuda a evitar equívocos, desperdício de energia e dinheiro.

Do mesmo modo que não se deve usar, como material de divulgação, um caderno de capa dura contendo os procedimentos pedagógicos de sua entidade, para convidar, por exemplo, o proprietário do supermercado do bairro a investir na reforma dos banheiros, também não convém encaminhar um projeto superficial e sem informação para uma exigente e criteriosa fundação estrangeira. Um e outro público-alvo exigem mensagens e canais de comunicação diferentes.

Várias são as ferramentas de comunicação que podem contribuir diretamente para a captação de recursos. Dos tradicionais mala direta, folheto institucional e envelope de doação, passando pelo anúncio em rádio, as faixas nas ruas, cartazes, camisetas e bonés, encartes informativos e cupons de participação em jornais e revistas, até o fax, os telefonemas, os eventos, as recomendações e as estratégias de visita à entidade, muitos são os recursos disponíveis para promover a instituição e provocar o interesse de doadores.

Entre os instrumentos de comunicação comprovadamente mais eficazes, merecem destaque:

1. Folheto institucional de apresentação da entidade. Contendo imagens, textos informativos sobre a missão, os princípios, os valores, os serviços, e também o nome dos conselheiros, diretores, investidores de destaque e outros doadores. Um bom material institucional, cuidadosamente elaborado, impressiona e transmite confiança.

2. Uma carta-proposta redigida, de modo personalizado, para cada potencial doador, apresentando proposta, objetivos, metas financeiras e resultados já alcançados. Nela, é possível, além de solicitar o investimento, destacar o trabalho da instituição e os seus beneficiários (veja modelo a seguir).

3. Ficha ou cupom. É o documento que comprova o compromisso assumido pelo financiador. Contém, entre outras informações, nome, endereço, telefone, valor e modalidade do investimento. A ficha ou cupom ajudam o potencial doador a tomar a decisão mais rapidamente na medida em que preenchê-los é tarefa mais fácil do que telefonar para a entidade.

4. Carta de agradecimento pelo investimento. Redigida sempre de forma personalizada, ela deve reafirmar o compromisso de ambas as partes. Importante: a carta de agradecimento precisa ser encaminhada para os “sins” e também para os “nãos”, no início de um relacionamento de parceria (boas vindas) e nas situações de interrupção do mesmo (despedidas).

5. Outros: Recibo de doação, boleto de cobrança, fotos, adesivos, diploma de agradecimento, pasta e clipagem de material que saiu na imprensa são também boas ferramentas de comunicação.

Instrumento

ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DE UMA CARTA-PROPOSTA

Esta carta, como já foi dito anteriormente, precisa necessariamente ser personalizada - feita uma a uma - com o nome completo da pessoa abordada. Se for dirigida a uma empresa, deve conter o cargo do contato e o nome completo da organização. Importante atentar para a ortografia rigorosamente correta dos nomes - há poucas coisas mais desagradáveis do que receber uma carta com seu nome escrito erradamente.

1. Qual é a entidade

Nome, histórico, tempo de fundação, missão, região de atuação, particularidades do trabalho, número de beneficiários atendidos e resultados já alcançados.

2. Quem já apóia a entidade

Citar os financiadores, outras fundações nacionais e internacionais, agências internacionais, governo, pessoas físicas da comunidade, doadores para o patrimônio (móveis, utensílios, edifício) e parceiros em capacitação.

3. Apresentando os motivos

Antes de solicitar uma doação em dinheiro, é importante comunicar seus novos planos, informando as razões que levam a instituição a fazer o pedido. Eis alguns exemplos:

- “Com o fechamento da creche vizinha, algumas crianças estão sem atendimento ...”
- “É fundamental preparar as crianças e os jovens para o mundo profissional moderno, razão pela qual estamos criando uma unidade de ...”
- “O aperfeiçoamento pedagógico de nossos educadores é muito importante para o melhor atendimento das crianças ...”
- “O aumento da população do bairro ...”
- “Estamos buscando maior independência das políticas municipais e estaduais para a manutenção de nossas atividades ...”

4. Quanto custam seus novos planos?

- “A manutenção da entidade é de R\$ 10.000,00 mensais atualmente garantidos pelo governo municipal (70%), empresas locais (15%) e doadores esporádicos (15%). Nossa meta é recompor paulatinamente as fontes até que 80% da receita sejam provenientes de pessoas físicas e empresas ...”
- “A nova sede com capacidade para atender 250 crianças e adolescentes em período integral custará R\$ 50.000,00”

- “Cada criança atendida custa mensalmente R\$ 120,00 ...”

5. Fazendo o convite para a doação. Eis alguns exemplos:

- “Queremos convidá-lo a participar deste trabalho através da adoção financeira de três crianças que passarão a ser atendidas na instituição a partir do próximo mês”
- “A participação da sua empresa na construção da nova unidade corresponderá ao investimento de R\$ 10.000,00 para a primeira fase da construção ...”

- “O investimento mensal no valor de R\$ 300,00 para o financiamento das despesas operacionais poderá ser acompanhado através dos demonstrativos financeiros enviados semestralmente ...”

6. Explicando o que o doador deverá fazer quando decidir que vai participar, isto é, qual o mecanismo de resposta para a solicitação:

- “Preencha a ficha em anexo com o número de crianças adotadas financeiramente e a envie por fax para (011) 876 5432 ...”

- “Ligue para (011) 876 5432, fale com D. Marisa, presidente, e marque uma visita à nossa instituição para conhecer o canteiro de obras ...”

- Envie a ficha preenchida por fax (011) 876 5432 ou pelo correio para Rua Vanderlei, 487, Barra Funda, São Paulo, CEP 05455-002. O valor da contribuição mensal fica a seu critério....

7. O que o doador vai receber em troca

- “Sentiremos muita satisfação em instalar uma placa na porta de entrada citando, com a sua permissão, o nome de sua empresa como Sócio-Fundador”

- “Como estamos criando o nosso novo folheto institucional, poderemos incluir seu nome e logomarca na contracapa onde aparecem também ...”

- “Aproveitamos para convidá-lo para a formatura da turma de 2001, quando estarão presentes os demais Sócios-Contribuintes. Ficaremos muito honrados se, nessa data, o senhor puder fazer um pequeno discurso para nossos jovens formandos. O convite é extensivo aos seus funcionários e familiares ...”

8. Agradecendo e despedindo-se

- “Em nome de todos os funcionários, parceiros, pais, educadores e, principalmente, em nome dos beneficiários, agradeço sua valiosa atenção ...”

9. Assinando

- A carta deve ser assinada pelo indivíduo que tem o principal cargo da sua entidade. Não é elegante o auxiliar de atendimento assinar uma carta para o presidente de uma empresa.

- A carta precisa ser assinada uma a uma. Nada de fotocópias!

10. PS. (post-scriptum)

- Se você desejar chamar a atenção para o ponto mais importante na carta, escreva-o na forma de P.S., que é o trecho mais lido.

Negociação

Ferramentas de comunicação já mencionadas, como mala direta, folhetos institucionais, cupons e envelopes de doação ou cartas-propostas 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 em si suficientes para assegurar as condições necessárias à negociação entre as partes.

A principal forma de negociação ainda é - e continuará sendo - a velha e boa entrevista pessoal, aquela em que o captador de recursos se vê na situação de, olho no olho, persuadir pessoas e empresas, com fatos e argumentos, transformando o interesse em efetiva doação de recursos. Para este contato, o captador deve estar muito bem preparado. Como será forçado a responder perguntas as mais variadas, precisa demonstrar que, além de conhecer profundamente a instituição, está atualizado em relação aos serviços prestados, à causa defendida e ao contexto que a enquadra. Isso significa, na prática, que o profissional terá que fazer a sua "lição de casa" muito bem-feita, ouvindo histórias das pessoas da entidade, lendo relatórios, e pesquisando sobre a causa em jornais e revistas. Quanto menos tiver de improvisar, mais positiva será a percepção do potencial doador e maiores as possibilidades de sucesso na captação.

Veja, a seguir, as cinco etapas de uma negociação e algumas dicas para tornar mais eficiente e bem planejado o contato com doadores:

SEQÜÊNCIA DE PASSOS NA NEGOCIAÇÃO

1. Prospecção

A primeira etapa do processo de negociação corresponde à criação de uma lista de potenciais doadores, cujos dados podem ser coletados em fontes como jornais, revistas, vizinhança, amigos, recomendações, concorrências e anúncios de publicidade.

2. Pré-abordagem

Feita a lista de prospecção, deve-se procurar levantar o máximo possível de informações a respeito dos potenciais doadores. 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, 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 quê dizer, quando dizer e - muito importante - para quem dizer.

3. Apresentação e demonstração

Identificado o interlocutor e marcada a entrevista, chegou a hora de apresentar pessoalmente ao potencial doador a instituição, seus projetos e serviços. Respeitadas as devidas diferenças, este momento equivale ao de vender um produto. Persuadir é a palavra-chave. O captador será tanto mais persuasivo quanto melhor conseguir mostrar as qualidades diferenciadas do projeto, transmitindo as informações mais importantes da proposta de forma leve e espontânea - mas segura e convicta - 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 sensibilização. Mas vale lembrar: a negociação não deve se resumir a um monólogo. Ouvir 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, e realçando em sua proposta as soluções que atendam as expectativas do interlocutor.

4. Contornar reações e objeções

Esta etapa ocorre simultaneamente à anterior na medida em que se estimula o interlocutor a falar, argumentar e emitir opiniões a respeito da proposta ou mesmo sobre o problema para cuja solução a instituição trabalha. Ao facilitar a livre expressão de idéias do interlocutor, o captador obviamente ficará conhecendo 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 muito bem a ponto de prever, com antecedência, as objeções, e fazer-lhes frente prontamente, com desenvoltura, enfatizando este ou aquele ponto da proposta. Quando um potencial doador apresenta uma objeção, ele está, na verdade, suplicando para ser convencido do contrário. O papel do captador é, portanto, dar bons motivos para que o interlocutor não tenha mais preocupações, ajudando-o a tomar a decisão.

5. Fechamento

Nessa última etapa do processo de negociação, o potencial doador já manifestou um compromisso. 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 folder?” ou “Para a placa no novo edifício, o senhor prefere seu nome completo ou com o Moreira abreviado?”. Ao responder positivamente a essas perguntas, não tenha nenhuma dúvida: ele vai doar!

ALGUMAS DICAS

Evite a palavra doação - Marque a visita por telefone e, já no primeiro contato, deixe claro o motivo da entrevista que deseja ter com a pessoa, sem dizer que se trata de uma solicitação de doação, pois essa palavra quase sempre afasta e cria obstáculos. Prefira: “Gostaria de apresentar um projeto importante, que acredito ser do seu interesse”.

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, mal vestido 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 entidade contribui para solucionar um problema social, 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 idéias e opiniões, por mais que discorde delas. Evite confrontos de qualquer espécie. Preserve um clima de cordialidade.

Sugira valores e quantias - Manifeste claramente a sua expectativa de que o interlocutor possa apoiar com uma determinada quantia, talvez mais, talvez menos. Nunca diga isto em tom de timidez mas sim com a sinceridade de quem não conhece as finanças alheias.

Espere a senha - Na abordagem, fique calado até que o interlocutor quebre o silêncio. Como em um jogo, quem fala primeiro, perde.

Finalizando - Concretize a doação com perguntas de fechamento do tipo “Em nome de quem devo fazer o recibo?”.

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 entidade. Trata-se agora de um “cliente” cuja satisfação, daqui por diante, deve ser uma das prioridades de quem trabalha na entidade.

“Mas o que satisfaz um doador? Que recompensa ele procura na relação com a instituição?”

A experiência mostra que um doador se satisfaz ao perceber que a entidade “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 entidade 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.

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 grifo 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.

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.

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.

A equipe de arrecadação de recursos

Disciplina, métodos e fundamentos são importantes. O planejamento do trabalho, essencial. Mas o sucesso de todo e qualquer esforço de captação de recursos está intimamente relacionado à existência de uma equipe própria na instituição - afinada com a missão, estimulada pela causa, bem preparada do ponto de vista técnico e, principalmente, organizada em torno de objetivos comuns desafiadores. Embora não seja possível estabelecer receitas, considerando que as entidades possuem quadros normalmente enxutos e experimentam diferentes estágios de desenvolvimento de recursos humanos, algumas dicas podem ajudar na formação de uma equipe interna de captação de recursos:

Definindo um cronograma - Em primeiro lugar, o gestor deve deixar claro quem está no comando, atribuindo responsabilidades, designando pessoas para executar determinadas tarefas, e estabelecendo metas individuais e para todo o grupo. Para tanto, basta que elabore um cronograma de atividades e mantenha os profissionais atualizados e envolvidos com o trabalho

Profissionais de Marketing na equipe - Na medida do ideal ou do possível, o grupo escolhido para a função deve trabalhar exclusivamente na captação de recursos. É fundamental a presença, na equipe, de profissionais com perfil de marketing e vendas, que efetivamente amem a causa e a entidade. A tarefa de todos será planejar e executar as atividades, cumprindo as metas nos prazos determinados, avaliando constantemente os resultados obtidos e, se necessário, corrigindo os rumos.

Envolvendo várias áreas na atividade - Mesmo dispondo de uma pessoa ou de uma equipe para trabalhar exclusivamente na captação de recursos, o gestor deve encorajar a participação de outras áreas nessa atividade. O pessoal de programas - como já apresentado anteriormente - costuma contribuir muito na formulação de cartas-proposta. A credibilidade e a respeitabilidade de um conselheiro, por exemplo, podem influenciar favoravelmente o potencial doador. Também a presença do principal executivo sempre adiciona prestígio em uma negociação, além de demonstrar o respeito da entidade pelo futuro parceiro. Um gestor atento deve estar aberto ainda a receber das equipes informações sobre potenciais apoiadores. Funcionários e colaboradores também agregam confiabilidade à negociação.

A confiabilidade dos voluntários - Uma equipe de captação de recursos também pode ser constituída de voluntários exclusivamente selecionados para esta tarefa. Nesse caso, é preferível que tenham algum tipo de afinidade - seja etária, seja profissional - com o potencial doador, fazendo-o se sentir mais à vontade nos contatos. Se tiverem laços de amizade, melhor ainda. A sinceridade dos voluntários normalmente causa excelente impressão.

Reconhecimento ao trabalho da equipe - Não deixe de reconhecer formalmente a equipe pelos bons resultados alcançados, pois isso a mantém sempre motivada. Uma carta de agradecimento, uma placa na sala de entrada da instituição ou mesmo uma festa para comemorar novas parcerias constituem boas formas de retribuir o esforço e a dedicação das pessoas.

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 entidade de apresentar resultados aos doadores e cumprir seus compromissos, a qualidade da comunicação com os potenciais doadores e o volume de negociações.

A avaliação consiste em um processo permanente na entidade. 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 - levantar informações adicionais necessárias, fazer eventuais ajustes e promover características e benefícios. A mensuração de resultados é o ponto final e o ponto de partida de todo o planejamento, inclusive o de captação de recursos.

Para ler mais sobre o assunto...

1. KOTLER, Philip. Administração de Marketing. Editora Atlas.
2. KOTLER, Philip e EDUARDO L., Roberto. Marketing Social. Editora Campos.
3. KELLEY, Daniel Q. Dinheiro Para Sua Causa. Editora Textonovo.
4. ADKINS, Sue. Cause Related Marketing Butterworth - Heinemann, 1999.
5. CLARKE, Sam. e NORTON, Michael. The complete fundraising book Directory of Social Change. 2000.



CAPÍTULO 7

O CONSELHO E A DIRETORIA NUMA ENTIDADE SOCIAL

Capítulo dedicado a este tema justifica-se pela importância cada vez mais evidente da relação entre o Conselho Diretor de uma entidade e seu desenvolvimento organizacional. A clareza com que se pode identificar as oportunidades e as dificuldades dessa relação ajuda a enxergar os níveis estratégico e executivo, igualmente importantes numa organização.

Ao corpo de conselheiros de uma organização sem fins lucrativos dá-se o nome de Conselho Diretor, ou, abreviadamente, Conselho. Não importa se é consultivo, técnico, deliberativo, administrativo, financeiro, honorário. Qualquer dessas funções representa aspectos de um mesmo organismo composto de pessoas que visivelmente ocupam, no cotidiano da organização, posição diferente daquela operacional. Os homens e mulheres conselheiros, que estão nesta posição por terem sido convidados ou por serem fundadores de suas organizações, compõem um grupo de tomada de decisão das linhas mestras de orientação das instituições.

O corpo executivo da instituição denomina-se “grupo de gestão”, “equipe executiva” ou simplesmente “gestores”. É o grupo responsável pela manutenção do dia-a-dia, pela administração direta das atividades e serviços, do pessoal e das finanças. O responsável executivo, conforme a cultura de cada instituição, é chamado de “presidente”, “chefe executivo” ou “superintendente”.

Vale ainda lembrar que há um terceiro grupo muito comum nas organizações sem fins lucrativos brasileiras, especialmente nas mais antigas. Usualmente chamado de “diretoria voluntária”, este grupo, que acaba freqüentemente combinando as funções de Conselho e de equipe executiva, é formado por pessoas que têm laços antigos com a entidade, ou porque descendem diretamente dos fundadores ou porque carregam em suas raízes existenciais a missão de maneira muito forte. Essas pessoas prestam trabalho essencialmente voluntário, e, por vezes, exercem comando direto sobre a equipe executiva, funcionando como “ponte” entre esta e o Conselho. Outras vezes, a diretoria voluntária assume um papel de Conselho, analisando situações de uma perspectiva diferente daquela da equipe executiva e sugerindo estratégias de ação.

Este capítulo concentra sua análise nos primeiro e segundo grupos: o Conselho e a Diretoria Executiva, e pretende lançar luz sobre como fortalecer a sinergia entre ambos.

ROSANA KISIL,
ENGENHEIRA AGRÔNOMA
PELA USP, ESPECIALIZADA
EM ADMINISTRAÇÃO DE
EMPRESAS PELA FGV.
AUTORA DO “MANUAL DE
ELABORAÇÃO DE
PROJETOS E PROPOSTAS”,
DO NÚCLEO DE APOIO À
CULTURA E EXTENSÃO DA
UNIVERSIDADE DE SÃO
PAULO. MEMBRO DO
CONSELHO DIRETOR DA
EDUCO BRASIL,
ORGANIZAÇÃO SEM FINS
LUCRATIVOS PARA O
DESENVOLVIMENTO
HUMANO ATRAVÉS DA
EDUCAÇÃO EXPERIENCIAL.
FELLOW DO NATIONAL
CENTER FOR NONPROFIT
BOARDS. CONSULTORA NA
ÁREA DE ELABORAÇÃO E
PLANEJAMENTO DE
PROJETOS SOCIAIS E
DESENVOLVIMENTO DE
CONSELHOS.

“UM BOM CONSELHO DIRETOR É UMA VITÓRIA, NÃO UM PRESENTE”

CYRIL O. HOULE, “GOVERNING BOARDS, THEIR NATURE AND NURTURE”

Perguntadas sobre qual é o perfil de um típico membro de Conselho, a maioria das pessoas descreve:

O TÍPICO MEMBRO DO CONSELHO

- OCUPA STATUS SOCIAL DE SUCESSO
- POSSUI ALTO SENSO DE COMPETÊNCIA
- É POUCO HUMILDE
- TENDE A SER INDIVIDUALISTA
- TEM SENSO DE PROPRIEDADE SOBRE AS COISAS QUE FAZ
- TEM UMA MOTIVAÇÃO DE ORDEM PESSOAL PARA ESTAR ENVOLVIDO NO TRABALHO DA ENTIDADE
- TEM TEMPO LIMITADO
- TEM CONEXÕES IMPORTANTES NA SOCIEDADE
- É VOLUNTÁRIO
- TEM POUCA MOTIVAÇÃO PARA ENTRAR EM PROCESSOS DE APRENDIZAGEM
- ATINGIU UM GRAU DE REALIZAÇÃO PROFISSIONAL SIGNIFICATIVO

E, perguntadas sobre quais são as características de uma entidade “ideal”, pessoas dizem ser as seguintes:

A ENTIDADE IDEAL

- TEM MISSÃO CLARA
- É CAPAZ DE FORMAR E CAPACITAR LIDERANÇAS
- EQUIPE É COMPETENTE E PROFISSIONAL
- TEM IDONEIDADE MORAL, LEGAL E FINANCEIRA
- TEM BOA E FORTE IMAGEM PÚBLICA
- É COMPROMETIDA COM A CAUSA
- CONSEGUE RENOVAR SUAS RECEITAS FINANCEIRAS
- POSSUI SISTEMAS DE CONTROLE INTERNOS
- CULTIVA CULTURA DEMOCRÁTICA
- É CAPAZ DE FIXAR E DIFUNDIR MODELOS DE TRABALHO
- TEM BOM CONSELHO DIRETOR, FORTE E ATUANTE
- FUNCIONA DENTRO DE CLARA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA
- MANTÉM PROGRAMA DE TREINAMENTO PARA SUA EQUIPE
- MANTÉM BOAS PARCERIAS SOCIAIS
- FAZ PLANEJAMENTO
- FAZ AVALIAÇÃO
- TEM FLEXIBILIDADE PARA ADAPTAR-SE A SITUAÇÕES

Comparando as duas descrições, pode-se notar alguma distância entre uma e outra. É possível concluir muito rápido que existe pouco em comum entre o típico membro de Conselho e os indicadores de sucesso de uma entidade. No entanto, a instituição espera que seu Conselho a ajude a chegar perto do perfil ideal. E, definitivamente, o Conselho e seus Conselheiros, têm a expectativa de também agir também nessa direção, aproximando a entidade da eficiência e qualidade. O resultado é que um espera muito do outro, com evidente confusão sobre papéis e responsabilidades.

Dentre as qualidades da “entidade ideal” citadas, quais são as que os conselheiros de sua entidade reconhecem como de sua responsabilidade?

As 10 responsabilidades básicas do Conselho

O NCNB-National Center for Nonprofit Boards, com sede em Washington, nos Estados Unidos, tem sistematizado experiências de universidades, hospitais, organizações da sociedade civil e outras instituições sem fins lucrativos com bons resultados no trabalho com seus Conselhos Diretores. O resultado desse esforço gerou a publicação de uma série de livretos (veja Bibliografia ao final do texto) que explicam diversos aspectos do funcionamento ideal dos Conselhos, incluindo as suas responsabilidades básicas em suas entidades. A prática de instituições de Terceiro Setor bem-sucedidas indica que, embora cada uma tenha seu próprio objetivo e público, há uma perspectiva mais geral, observada no trabalho de conselheiros e diretores: as suas responsabilidades são basicamente as mesmas em todas as organizações, qualquer que seja a missão.

Essa importante conclusão, que serve como premissa, contribui muito para reduzir ambigüidades, permitindo olhar mais objetivamente a seguinte questão:

“Como se pode trabalhar em conjunto sem superposição, competição ou conflitos de interesses entre os que decidem o futuro da instituição, em todos os níveis?”

Veja as 10 Responsabilidades Básicas de Conselhos Diretores de Organizações Sem Fins Lucrativos:

1. Definir a Missão e os Propósitos da organização
2. Selecionar, contratar, apoiar e avaliar o diretor-executivo
3. Assegurar um eficaz planejamento organizacional
4. Captar recursos adequados aos propósitos da organização
5. Assegurar que os recursos sejam gerenciados com eficiência
6. Definir, monitorar e fortalecer programas e serviços
7. Projetar a imagem pública da organização
8. Zelar pela integridade legal e ética dentro da organização
9. Recrutar, orientar e envolver novos conselheiros
10. Avaliar seu próprio desempenho

Interessante notar que as dez responsabilidades citadas refletem, na verdade, dez aspectos relacionados às diversas facetas da gestão organizacional, tanto em seu funcionamento interno quanto externo. Para usar uma frase de Leonardo Boff, extraída de seu livro *A Águia e a Galinha*, “a cabeça pensa a partir de onde os pés pisam”. Partindo da realidade das organizações, construiu-se uma referência teórica com o propósito de melhorar o trabalho dos Conselhos, que será examinada a seguir.

1. DEFINIR A MISSÃO E OS PROPÓSITOS DA ORGANIZAÇÃO

O comprometimento com a missão organizacional leva ao comprometimento público. Revisar e atualizar a missão é, portanto, um processo de reflexão e compromisso dentro e fora da entidade. Os conselheiros têm a responsabilidade fundamental de definir a razão da existência da entidade.

2. SELECIONAR, CONTRATAR, APOIAR E AVALIAR O DIRETOR-EXECUTIVO

A obrigação de selecionar, contratar, apoiar e avaliar um diretor-executivo pertence integralmente ao Conselho. Trata-se de uma decisão muito importante, com reflexos profundos na eficácia da organização, razão pela qual não deve, em nenhum momento, ser negligenciada pelos conselheiros.

Contribuem para o bom cumprimento dessa tarefa a clareza da missão e dos objetivos da entidade, uma boa descrição do cargo do diretor executivo, os comentários construtivos das equipes, a avaliação sistemática de desempenho e a realização de planejamento conjunto entre o Conselho e a Diretoria.

3. ASSEGURAR UM EFICAZ PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

Os conselheiros devem participar do planejamento estratégico - ao menos em parte dele - para que assumam responsabilidade pelo plano de trabalho da instituição. Nesse sentido, os comitês de trabalho constituem oportunidades importantes para engajar membros do Conselho em áreas do plano.

O Conselho deve, necessariamente, aprovar o plano considerando o seu ajuste à missão da entidade, a adequação do custo-benefício, o alcance efetivo, em termos de número de pessoas, dos programas e serviços, a necessidade ou não de novos programas, a compatibilidade com a estrutura da entidade, a sintonia realista com as projeções de receitas e com as estratégias mais importantes.

4. PROVER RECURSOS ADEQUADOS AOS PROPÓSITOS DA ORGANIZAÇÃO

A obtenção de recursos necessários para a realização dos objetivos da instituição é, sobretudo, uma função do Conselho. Ser eficaz no cumprimento desse papel significa ter capacidade, compromisso e influência.

Conselheiros devem captar recursos, fazer doações, aprovar planos de captação e constituir comitês de captação.

5. ASSEGURAR QUE OS RECURSOS SEJAM GERENCIADOS COM EFICIÊNCIA

É função do Conselho ajudar a desenvolver e aprovar o orçamento anual, assumindo a responsabilidade de proteger os bens acumulados e garantindo a administração correta da receita.

Cabe ao Conselho ainda controlar 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, é seu papel selecionar, acompanhar e avaliar o trabalho do auditor.

6. DEFINIR, MONITORAR E FORTALECER PROGRAMAS E SERVIÇOS

O Conselho tem também a responsabilidade de supervisionar e buscar um equilíbrio entre qualidade, custo e criatividade nos serviços da entidade. Para tanto, deve promover pesquisas junto ao público-alvo; avaliar a adequação dos serviços à missão da entidade, às demandas efetivas da comunidade, aos custos e às tendências sociais; verificar a proporção dos custos dos programas dentro do orçamento anual; e utilizar todas as informações para mudar políticas e prioridades.

7. PROJETAR A IMAGEM PÚBLICA DA ORGANIZAÇÃO

Como embaixadores, advogados e representantes da organização, os conselheiros devem ser 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 atendimento às leis fiscais, prover condições de trabalho saudáveis e estar atentos aos lobbies.

9. RECRUTAR, ORIENTAR E DESENVOLVER NOVOS CONSELHEIROS

O Conselho deve estar atento para a renovação de suas próprias energias, diversificando sua composição e ampliando as habilidades internas.

10. AVALIAR SEU PRÓPRIO DESEMPENHO

A auto-avaliação tem se mostrado um meio eficaz de fortalecer Conselhos. A opinião de especialistas é que quanto mais os Conselhos investem tempo planejado nessa atividade, melhor aproveitam seus resultados e julgam o processo como construtivo. A cada 3-5 anos, conforme o contexto permitir, deve-se analisar a composição do Conselho, o cumprimento das responsabilidades, a qualidade das reuniões, a estrutura de funcionamento do grupo de conselheiros e a sua credibilidade.

Depois de examinar o quadro acima, pode-se concluir que há muitas sutilezas para explicar a razão da existência de Conselhos nas organizações.

A simples vinculação da existência de um Conselho a uma exigência legal - que prega a necessidade de a instituição ter um grupo dirigente não remunerado responsável por sua vida fiscal e jurídica - não permite explorar, em todas as suas possibilidades, o que pode fazer um bom Conselho no uso pleno de seu potencial. A boa prática transcende a lei.

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, incluindo a própria comunidade-alvo onde vai atuar a instituição.

Há ainda, para considerar, aspectos mais tangíveis como o potencial de liderança, a visão estratégica e as habilidades administrativas que permitem ao Conselho contribuir diretamente para a sustentabilidade institucional.

Importante observar que todas as responsabilidades mencionadas estão inseridas em um nível estratégico e não operacional. Isto nos leva a concluir sobre uma razão mais profunda para existência do Conselho em uma instituição social, que é proporcionar uma visão estratégica capaz de governar as decisões.

Administrar e governar

Presidente do Conselho: ***“Isso é tudo bem simples. O Conselho define as políticas e a equipe executiva as implementa.”***

Entrevistador: ***“Mas, como o Conselho sabe o que é política e o que é administração?”***

Presidente do Conselho: ***“Qualquer coisa que o membro do Conselho queira discutir é política. O resto é administração.”***

As confusões e tensões geradas pelas diferenças sobre os limites de trabalho entre Conselho e Diretoria Executiva (incluindo o poder de decisão e as esferas de influência de cada um) podem provocar conflitos tão grandes quanto trágicos para o funcionamento de uma instituição.

A base de uma boa atitude de GOVERNAR é manter uma visão estratégica da entidade. Isto significa, em outras palavras, enxergar todo o contexto que envolve a instituição, colocando-o numa perspectiva de longo prazo. O Conselho é o responsável por assegurar essa visão e proporcionar decisões estratégicas, que revitalizem sempre a atuação da organização.

Na prática, quer dizer que o Conselho deve manter-se longe dos detalhes operacionais e dos pequenos tópicos de decisão, com alcance pequeno e de curto prazo. Governar bem implica guardar distância e manter-se atento para as linhas gerais, cujas decisões afetam a instituição em seu contexto global - financeiro, moral, sociológico, legal, administrativo e programático - e de 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 entidade sem perder o foco na visão externa de seu contexto histórico. É claro que certas ações, como, por exemplo, a captação de recursos e a contratação e avaliação do diretor-executivo, envolvem tarefas operacionais para membros do Conselho, mas estas costumam ser pontuais, não chegando ao nível do detalhe exagerado.

Comparativamente, o papel da Diretoria Executiva é o de “administrar mais”. Significa que ela deve realizar suas tarefas operacionais, analisar o exercício diário da organização, supervisionar a prestação de serviços ao público-alvo definido na missão, sem nunca esquecer-se de fortalecer o Conselho, suprindo-o com informações que o ajude a governar melhor e dirigindo sua atenção para problemas realmente importantes.

As informações contidas nesta representação gráfica servem como uma boa dica sobre papéis e responsabilidades:

Questões Estratégicas

- Escolhas fortes
- Impacto de longo prazo
- Risco alto
- Problemas de âmbito coletivo, que afetam a muitos

Questões Administrativas

- Previsíveis
- Impacto de curto prazo
- Risco controlado
- Problemas de âmbito restrito a poucos indivíduos

Questões Conjunturais

- Não estavam previstas
- Exigem ação direta e urgente
- Podem ser estratégicas ou administrativas

Relações entre Conselho e Diretoria Executiva

Não raro, esses dois grupos apresentam um padrão de relacionamento baseado em cobrança e servidão. De um lado, o Conselho cobra a equipe executiva que, de outro, esforça-se para apresentar serviços cada vez mais perfeitos. Por que isso acontece ?

A resposta é simples: porque os princípios de trabalho que regem uma parceria efetiva entre as duas partes são geralmente relegados a segundo plano, sem nunca serem discutidos com a devida deferência. Seja por falta de tempo, seja por desconhecimento de sua importância, conselheiros e diretores executivos têm se colocado à margem da essência de sua relação, "sufocados" pelo ritmo e volume de trabalho da organização. Quase nunca se incluem na pauta de reuniões tópicos relacionados, por exemplo, à manutenção da vida saudável dos grupos de trabalho. Diante disso, parece oportuno perguntar: "Que expectativas um tem do outro?"; "O que cada um acha mais ou menos importante?"; "Que valores são compartilhados?"; ou "Qual é a imagem conjunta sobre o papel de cada um e o ritmo do trabalho?"

EXPECTATIVAS COMUNS

PLANEJAMENTO COOPERATIVO

AVALIAÇÃO COOPERATIVA

COMUNICAÇÃO ABERTA E HONESTA

RESPEITO

Os elementos acima devem ser profundamente discutidos entre Conselho e Diretoria, pois são fundamentais para que ambos tenham uma clara e comum compreensão sobre:

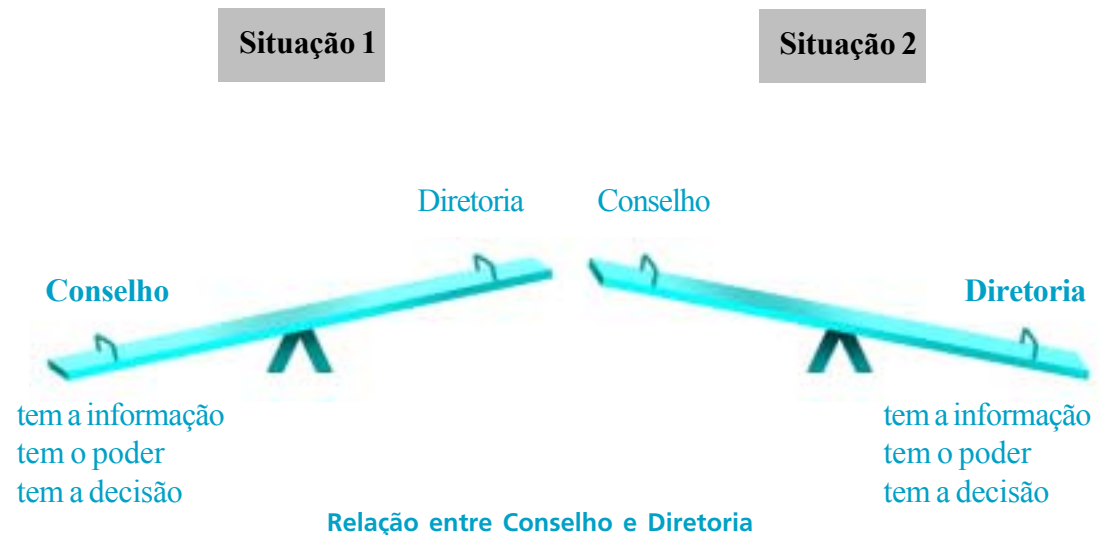
PARA ONDE ESTAMOS INDO

POR QUÊ

COMO VAMOS CHEGAR LÁ

COMO VAMOS SABER QUE CHEGAMOS LÁ
=> QUE RESULTADOS QUEREMOS VER

Uma relação Conselho-Diretoria não equilibrada pode alterar todo o perfil decisório da organização. Imagine as seguintes situações:



Nenhuma das situações anteriormente apresentadas pode ser considerada desejável. Não é saudável para a organização contar com um quadro de competição de poder, no qual, em vez de equipe de trabalho tem-se times que se enfrentam a cada reunião, disputando quem sabe mais ou quem domina as discussões. Ao contrário, um grupo pode - e deve - ajudar o outro a realizar melhor o seu papel.

O Conselho pode governar mais e administrar menos...

- Escolhendo decisões de alto impacto
- Olhando para o futuro e antecipando situações
- Evitando envolver-se com os detalhes
- Articulando os valores da organização por meio de políticas que levam à realização da missão
- Contratando, apoiando e avaliando o diretor-executivo
- Abrindo portas para a captação de recursos na comunidade
- Aprovando o orçamento anual, acompanhando a gestão fiscal e instalando auditorias anuais
- Recrutando e orientando novos membros

O Diretor-Executivo pode fortalecer o Conselho...

- Desenvolvendo descrições atualizadas do trabalho do conselheiro
- Mantendo forte relacionamento com o presidente do Conselho
- Trabalhando junto com um comitê para identificar novos membros
- Ajudando a orientar novos membros
- Mantendo o Conselho informado

- Encorajando o Conselho a fazer reuniões retiradas, com tempo e ambiente propícios para refletir e estudar sobre seu trabalho
- Estimulando o Conselho a avaliar o seu desempenho
- Desenvolvendo e propondo questões de política para consideração do Conselho
- Contratando, supervisionando e motivando a equipe executiva a compreender a organização e todos os seus grupos de trabalho, inclusive o Conselho
- Desenvolvendo e implementando programas de maneira crítica, orientando-se pela qualidade e ocupando-se de sua legitimidade, sempre levando ao Conselho informações relevantes

Juntos podem se potencializar...

- Desenvolvendo um plano estratégico
- Criando um plano de captação de recursos
- Iniciando e implementando avaliações periódicas
- Preparando reuniões do Conselho
- Promovendo pesquisas de público-alvo e avaliando resultados

As reuniões do Conselho

Reuniões são, praticamente, a única oportunidade para os membros de um Conselho estarem juntos como um grupo e encaminharem seu trabalho. Por esse motivo, é importante que sejam muito produtivas, energéticas e agradáveis. Quando indagado sobre o que mais lhe “tocava” nas reuniões de Conselho de sua entidade, o conselheiro de uma organização de São Paulo (SP), não teve dúvidas em responder: “...A reunião não pode ser chata. Se for chata, não dá vontade de ir mais...”

Geralmente quem prepara as reuniões do Conselho é o próprio diretor-executivo. Ao desempenhar essa função, ele deve se lembrar de manter o foco nos assuntos considerados cruciais e estratégicos, preparar apresentações sucintas e interessantes, agregar informações importantes, fazer a pauta e enviá-la antes a cada conselheiro, possibilitando que eles se preparem para questionar e participar. Separar bem os assuntos que competem ao Conselho e aqueles que podem ser resolvidos pela Diretoria Executiva economiza tempo e energia.

Ao final deste capítulo você encontrará uma ferramenta para trabalhar uma reunião do Conselho.

O ciclo de renovação dos Conselhos

O desenvolvimento de um Conselho na busca de melhorar seu desempenho e fortalecer seu papel dentro de uma organização é um processo contínuo e de grande responsabilidade para os próprios conselheiros e diretores.

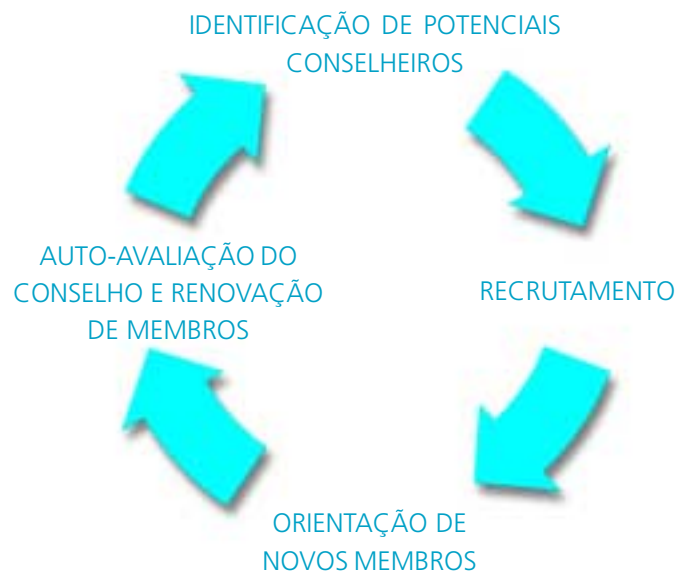
O procedimento correto e recomendável é prestar atenção na adequação do perfil do Conselho ao que necessita a entidade, compondo-o com membros escolhidos conforme as características desejadas.

Observe alguns parâmetros/critérios que podem ser utilizados para composição de um Conselho:

- Idade
- Sexo
- Diversidade regional e étnica
- Área de habilidade (administração, comunicação, finanças, contatos internacionais e nacionais, captação de recursos, relações com o Governo, advocacia, etc..)
- Identidade com a missão da organização

Mesmo que a maioria dos membros permaneça, após uma auto-avaliação do Conselho, é interessante considerar a renovação de alguns membros ou mesmo a entrada adicional de outros. É ainda recomendável contar com alguns candidatos a conselheiros, cultivando-os no interesse da entidade, ainda que não venham a ser convidados no curto prazo. Trata-se de uma forma de manter “por perto” os simpatizantes, acompanhando com interesse o trabalho da instituição e até ajudando-a, na medida de suas possibilidades.

O ciclo de renovação pode ser assim desenhado, conforme sugere o NCNB:



Este é um processo dinâmico, que inclui, necessariamente, uma auto-avaliação do Conselho sobre seu próprio desempenho e composição, para que os conselheiros possam estar motivados a trazer para a entidade novos talentos e orientar ativamente os novos membros.

Auto-avaliação do Conselho

Para ganhar força, resultando em decisões de mudança que sejam realmente implementadas na organização, o processo de auto-avaliação do Conselho deve ser encaminhado sob condições bem cuidadas. Em primeiro lugar, discutido com todos os conselheiros, precisa ser uma decisão do Conselho, despertando no grupo compromisso e interesse em participar até o fim.

Em um prazo de dois a três meses, é possível completar-se um processo que prevê diferentes etapas de trabalho, dando tempo ao Conselho para analisar com profundidade o seu próprio trabalho e dele tirar conclusões.

Mas, antes de começar, cumpre fazer uma boa análise do contexto organizacional, observando se há uma situação estável que permita o trabalho da auto-avaliação. “As relações entre Conselho e Diretoria Executiva estão confortáveis?”; “O momento financeiro traz segurança?”; “Os serviços estão em andamento?”; “Há alguma crise ou conflito?”. Importante considerar que, em meio a inseguranças fortes ou crises e conflitos, não há ambiente para se proceder a uma auto-avaliação.

No Brasil, ainda não se conhece uma prática significativa de auto-avaliação de Conselhos que possa ser citada como exemplo. Mas, nos Estados Unidos, as instituições baseiam-se em uma referência teórica que compreende, basicamente, três etapas. A saber:

1. O reconhecimento da área.

Analisa-se o contexto organizacional com os conselheiros, decide-se sobre a conveniência ou não de começar a auto-avaliação, discute-se como será feita e quem será o responsável.

2. A exploração das perspectivas individuais.

Formulam-se e aplicam-se questionários com perguntas orientadoras, produzindo-se um relatório analítico.

3. As decisões e a implementação.

Realiza-se um “retiro” com o Conselho para a discussão dos resultados e a tomada de decisão sobre o que deve ser mudado, incluindo um plano de ação.

Com a auto-avaliação conclui-se um ciclo de trabalho com o Conselho e inicia-se o próximo, pois o desenvolvimento é inexorável na vida de uma organização que busca aprender com a própria experiência.

Instrumentos

(Adaptados de publicações do National Center for Nonprofit Boards – NCNB)

ROTEIRO PARA ELABORAR BOAS AGENDAS PARA AS REUNIÕES DO CONSELHO

Uma boa agenda é aquela que distribui uma boa pauta em um bom ritmo de tempo.

1. Quem é o responsável pela agenda da reunião?

É um trabalho colaborativo entre o presidente do Conselho e o diretor-executivo.

2. Relacione cada item da agenda com os grandes objetivos da instituição.

Pergunte como aquele assunto deve ser tratado e o que deve ser feito para que se alcance o objetivo ao qual está relacionado.

É um trabalho colaborativo entre presidente do Conselho e o diretor-executivo.

3. Apresente 2 ou 3 aspectos que devem ser discutidos em cada item da agenda.

De quais informações o Conselho precisa para poder discutir as questões?

4. Defina, para cada item da agenda, o que se espera do Conselho: uma opinião ou uma decisão?

5. Faça um bom arranjo na agenda para permitir que assuntos importantes sejam tratados 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.

6. Agrupe assuntos de rotina que requeiram somente a aprovação do conselho.

Deixe os membros à vontade para retirar um ou outro item do grupo, se não se sentir pronto para consentir na aprovação.

7. Fixe limites de tempo para a discussão de cada item.

8. Relatos de comitês de trabalho devem acontecer apenas se houver necessidade de aconselhamento ou ação direta do Conselho.

Relatórios por escrito são suficientes para atualizar informações - sem necessidade de tomar o tempo da reunião - e podem ser distribuídos junto com a Agenda.

Dicas para melhores reuniões

PREPARAÇÃO DA REUNIÃO:

- Avise aos participantes com antecedência a data (hora, local e duração) da reunião;
- Escolha um bom lugar para a reunião: calmo, iluminado, arejado, silencioso, agradável de se estar;
- Envie a agenda e outras informações necessárias (relatórios, etc.), pelo menos uma semana antes da reunião;

A CADA UM DOS PARTICIPANTES:

- 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;
- Não estabeleça conversas paralelas e esteja aberto a idéias novas;
- Escute;
- Ajude outros participantes a não perderem o foco;
- Assuma as suas responsabilidades pessoais que foram resultado da reunião;
- Saiba quando o grupo não está pronto para tomar uma decisão, e não force.

Quadro de definição do perfil do Conselho (para renovar o Conselho)

Considere as seguintes categorias:

CAMPO PROFISSIONAL OU ESPECIALIZAÇÃO:

- Gestão institucional ou financeira
- Da área programática da entidade (ex: saúde, educação, etc.)
- Administração

- Negócios
- Finanças
- Captação de Recursos
- Governo
- Judiciário
- Marketing
- Construção civil
- Planejamento
- Comunicações/Relações Públicas
- Imóveis
- Trabalhos Comunitários

IDADE

- Menos de 35 anos
- 35-50 anos
- 51-65
- Acima de 65 anos

SEXO

RAÇA/ETNIA

- Asiático
- Negro
- Hispânico
- Indígena
- Branco
- Outra

ORIGEM GEOGRÁFICA

- Urbano
- Rural
- Mesmo Estado da entidade
- Mesma Região da entidade
- Nacional
- Internacional

CATEGORIA PROFISSIONAL

- Autônomo
- Assalariado

Para ler mais sobre o assunto...

Os livretos abaixo são rápidos e fáceis de ler. Representam a experiência de vários-consultores que descrevem o trabalho com Conselhos em seus diferentes aspectos. Vale a pena conhecer e absorver algumas práticas para sua entidade.

1. CHAIT, Richard P. Governar Mais e Administrar Menos. Washington, D.C: National Center for Nonprofit Boards, 1996.
2. INGRAM, Richard T. Dez Responsabilidades Básicas das Diretorias de Organizações Sem Fins Lucrativos. Washington, D.C.: National Center for Nonprofit Boards, 1994.
3. NELSON, Judith Grummon. Seis Chaves para Recrutar, Orientar e Envolver Membros do Conselho de Organizações Sem Fins Lucrativos. Washington, D.C.: National Center for Nonprofit Boards - NCBN, 1996.

Os dois volumes abaixo já são mais dirigidos a técnicos da área. O segundo é uma apostila de curso, não disponível para venda.

4. HOULE, Cyril O.. Governing Boards. Jossey-Bass Inc. Publishers, 1989.
5. National Center for Nonprofit Boards. International Fellowship in Nonprofit Governance – Program for Practitioners, “Critical Components of Effective Governance.” Washington DC: 1997.



CAPÍTULO 8

A COMUNICAÇÃO E O MARKETING COMO FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS DE GESTÃO SOCIAL

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 nesse início de século e de milênio. 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 220 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 novo 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.

RICARDO VOLTOLINI
JORNALISTA,
PÓS-GRADUADO EM
SOCIOLOGIA DO LAZER E
PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO, MBA EM
MARKETING PELA
FACULDADE DE
ECONOMIA E
ADMINISTRAÇÃO DA USP,
CONSULTOR DO SENAC-SP
E PROFESSOR DE
MARKETING E DE
COMUNICAÇÃO
APLICADOS À ATIVIDADE
SOCIAL NESSA
INSTITUIÇÃO E
PRESIDENTE DO INSTITUTO
IDÉIA SOCIAL.

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 idéias, discutir a possibilidade de que - afinal de contas - este 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 Marketing Político - foi atribuir-lhe um certo poder nefasto de manipulação de mentes, uma capacidade de impingir a seres humanos adultos e pensantes, idéias, 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 ardil 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 idéias. 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 na mídia, 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, entidade 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 idéias 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 refere-se 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 entidade.

A terceira está relacionada à idéia, 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”, 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 refere-se 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 idéia 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 de 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 transforme-se 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 idéia" - 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 esta seja 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

1. Escolher um posicionamento adequado à missão
2. Identificar os públicos com quem se deseja comunicar
3. Determinar as respostas que se pretende obter desses públicos
4. Elaborar a mensagem de comunicação
5. Selecionar os meios que se quer utilizar para a comunicação
6. Definir os recursos necessários
7. Estabelecer um Composto de Comunicação
8. Mensurar os resultados

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 relaciona. 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, está ficando cada dia mais escasso de tal forma que será um desafio para todos os que atuam no campo social fazer com que suas mensagens se destaquem no conjunto de um grande número de idéias e causas que disputam a atenção das pessoas.

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 - os serviços 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, possuir 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 devem 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 de subsídio para definir um posicionamento:

A) O que confere ao trabalho maior sentido e o torna mais importante ?

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 numa determinada região ou comunidade? O grande número de pessoas interessadas na causa numa 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?

B) 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?

C) 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 infra-estrutura 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 idéia 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, idéias mais próximas do que a instituição é ou quer 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 - 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 dentro da categoria selecionada. Lembre-se das três perguntas acima destacadas, especialmente as duas primeiras: A) A causa é importante por quê? B) Em que o trabalho da instituição é diferente? As respostas para essas perguntas é que vão apontar o caminho da 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 idéia 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 idéia, mais clara tende a ser a comunicação institucional. Não só a comunicação que se faz por meio de cartas, folhetos, boletins, 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.

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, considerado o pai da administração moderna, este conceito carrega em si uma das principais idéias-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 sustentabilidade. A Comunicação tem um papel relevante nesse processo.

São vários os públicos de interesse de uma instituição social. A saber:

Beneficiários diretos - É o público constituído por pessoas atendidas diretamente pelos serviços da instituição - crianças, jovens, deficientes físicos, meninos de rua, idosos.

Beneficiários indiretos - É o público composto pelas pessoas que mantêm relação direta com as atendidas pelos serviços da instituição - pais, familiares, responsáveis legais, educadores.

Funcionários - É o público formado pelas pessoas que trabalham, de forma remunerada, na instituição.

Voluntários - É o público constituído pelo conjunto de colaboradores que doam seu tempo e seu conhecimento para a instituição. Incluem-se nele os representantes do Conselho.

Doadores - É o público composto pelas pessoas que doam recursos financeiros e materiais para sustentação das atividades da instituição.

Empresas financiadoras - É o público formado pelas empresas que doam recursos financeiros e materiais para sustentação das atividades da instituição.

Comunidade - É o público constituído pelas pessoas que moram próximas ao(s) local(is) onde a instituição realiza suas atividades.

Governo - É o público formado pelos órgãos públicos ligados às esferas municipal, estadual e federal; e também pelas empresas estatais ou de economia mista.

Imprensa - É o público formado por jornalistas ligados a jornais, revistas, rádios e emissoras de televisão.

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, idéias e impressões que uma pessoa tem em relação à instituição.

Mas o que a imagem da instituição junto aos seus diferentes públicos tem a ver com o trabalho de comunicação?

A resposta é: 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 idéia 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 ao 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 carta, por telefone ou por e-mail. 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:

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?

Dos funcionários:

- Como avaliam os serviços?
- Sentem-se bem trabalhando na instituição? Se não, por quê?
- Sentem-se compromissados com a causa da instituição?

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?

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?

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?

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?

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?

Da imprensa:

- 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 ILUSTRATIVOS

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 folheto 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 mala direta, 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 ex-alcoólatra disse que recebera o “folheto” e até pensara em participar, por identidade 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. Este 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 imprimiu um bonito folheto no 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.

3. DETERMINAR AS RESPOSTAS QUE SE PRETENDE OBTER DESSES PÚBLICOS

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 da sustentabilidade.

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 da imprensa, a mais importante fonte de informação dentro de 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 passe despercebida. 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 onde 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?

Esta 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 gerá-las 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 refere-se às estratégias da instituição, e os prazos em que devem ser obtidas - Curto Prazo (até seis meses), Médio Prazo (até um ano) e Longo Prazo (a partir de um ano). 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 infra-estrutura

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 infra-estrutura
- 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 infra-estrutura e os novos projetos
- Convocar a população a participar da instituição

Ao comunicar-se, 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 editorial em um veículo.

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-se 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 - cartas, folhetos de mala-direta, cartazes, visitas, outdoors, propaganda em jornal - 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. Neste ponto, considera-se que o doador em potencial já conhece a instituição. Ela deixou de representar nada ou uma idéia

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 encontra-se o público com que você deseja se comunicar?

- I. Ainda não conhece a instituição e precisa ter a sua atenção despertada?
- II. Já tem alguma informação mas ainda não consegue distingui-la entre outras similares nem se interessa por conhecê-la melhor?
- III. Já a conhece mas ainda não estabeleceu uma preferência nem mobilizou o seu desejo de aderir a causa?
- IV. 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 acima sugeridas.

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. Os conteúdos específicos de um folheto, de um roteiro para telemarketing, de um boletim, de um site na Internet, de um anúncio de propaganda ou de uma entrevista para jornal 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 calcar-se em uma idéia 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 idéias precisam conter bons apelos. Três são os tipos de apelos possíveis:

a) *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 folhetos institucionais, 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 idéias, abrangência da atuação, qualidade, prestígio e legitimação pública.

b) *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 público 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.

c) *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 idéias e 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 nos conteúdos 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?

A resposta é: 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 cartas, folhetos de mala-direta, 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.

1. Os conteúdos 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 distinguível. Lembre-se das três perguntas de provocação: a) O que confere ao trabalho maior sentido e o torna mais importante?; b) Em que ponto o trabalho se diferencia do realizado por instituições que atuam na mesma área; e 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.

2. Os conteúdos das mensagens devem utilizar como referência a proposição de valor criada para reforçar o posicionamento.

3. Os conteúdos das mensagens dependem 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.

4. 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.

5. 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, forte e marcante. O mais 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 auto-piedade. 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 “co-responsáveis” 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. Objetividade 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 de mala-direta, cartas, boletins, material institucional e demonstrativos de balanço de investimentos. Se a comunicação serve para obter respostas, economize papel e tinta, 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 com 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 de uma instituição. Para mantê-los, informe-os sempre sobre o que a instituição está fazendo. Preste contas regularmente por meio de um boletim, de uma carta 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 - que pode ser impresso em gráfica ou montado artesanalmente - constitui

importante material de referência para ser distribuído a beneficiários, voluntários, doadores, empresas financiadoras, governo e imprensa, 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, aquela 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 folheto de mala-direta, 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 para depósitos. 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.

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. A resposta para ela é: depende. Depende da proximidade física que se tem com o público de interesse, da necessidade de maior envolvimento e 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 promocional, 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 de mala-direta 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 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 cartas encaminhadas aos apoiadores. Cinqüenta 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.

6. DEFINIR OS RECURSOS NECESSÁRIOS

Quanto precisarei gastar para fazer comunicação?

Ações de comunicação custam. As que se utilizam dos canais impessoais mais do que as 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 refere-se 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.

7. ESTABELECECER 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

É sempre que se paga 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. 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 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 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 em relação à imprensa que quase sempre resulta em frustração posterior.

A ilusão predominante é a de que ao “sair” em uma reportagem, todos os problemas - especialmente os financeiros - estarão resolvidos. O raciocínio usado para explicar essa falsa idéia 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, por duas entre várias razões:

A) Os jornalistas 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 jornalistas 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 valores 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 jornalistas, as instituições deixam de ser fontes de informação, desperdiçando boas chances de ocupar espaço em meios de comunicação.

B) A publicação de matéria em um jornal, uma revista, uma rádio ou mesmo na 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.

Um caso 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 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 euma enorme frustração ao final. Além do congestionamento da única linha telefônica, a instituição só foi descobrir que não dispunha de carnês impressos nem de boletos 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 a imprensa seja rica e produtiva, vale atentar para algumas recomendações:

1. Antes de procurar um jornalista, certifique-se de que você tem uma informação que realmente pode interessar a um grande número de pessoas. É assim que o jornalista 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 jornalista. Procure criar um fato importante.

2. Convide um estudante de Jornalismo ou um jornalista 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.

3. Crie bom relacionamento com os veículos de comunicação, começando pelos do seu bairro ou comunidade. Mantenha atualizada uma lista com os nomes e telefones dos principais jornalistas.

4. Antes de receber um jornalista 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.

5. Convide jornalistas para uma visita à sua instituição em ocasiões como lançamento de uma nova unidade ou de um novo serviço.

6. Crie uma política de braços abertos. Receba os jornalistas sempre, ainda que seja só para fornecer informações que não serão necessariamente publicadas. O relacionamento com a imprensa é uma via de mão dupla.

7. 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.

Marketing Direto

Engloba ações típicas da empresa privada cada dia mais comuns no Terceiro Setor, como mala-direta e o telemarketing. A mala-direta consiste em distribuir, via correio, um folheto contendo mensagem de incentivo à ação/adesão. Na área social, é utilizada quase sempre para ampliar doações. Quando bem planejada - isto é, com texto, imagem e mensagem criativa e extremamente adequada a um público segmentado - costuma gerar entre 1% e 4% de respostas.

Já o telemarketing enfrenta resistências. Embora esteja em alta no Terceiro Setor - há até empresas especializadas em captação de recursos - ele é visto como um instrumento de marketing invasivo. As pessoas costumam reagir com irritação quando contatadas em casa, normalmente à noite, por jovens solicitando recursos para causas.

Internet

Como nenhum outro veículo, a Internet levou a idéia de democratizar a informação às últimas consequências. Tendo um computador com modem, uma linha telefônica e um provedor de acesso, qualquer instituição pode se comunicar instantaneamente com o mundo, enviando e recebendo informações. E o que é melhor: a um custo relativamente baixo. Com uma homepage - página na rede mundial de computadores - 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. Há já 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. Em futuro próximo, quando os custos de tecnologia permitirem, a Internet será um instrumento importante de facilitação para quem quer fazer doação.

Informações que não devem faltar em um website:

- 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

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 idéia 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. A esta prática dá-se o nome de monitoração, sinônimo técnico para acompanhamento. 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 saberem 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 telemarketing, de mala-direta ou de propaganda não atingiram os resultados esperados assim que são executadas. 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?

1. Antes de mais nada, estabeleça objetivos claros, específicos, priorizados, 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 finan-

ciadoras”, 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 5000 malas-diretas, 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.

2. 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 redefina peças e ações se julgar conveniente.

3. 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) *A Proposição de valor* – É clara, distingue a instituição de outras que atuam com a mesma causa? Projeta adequadamente a imagem?

(b) *Os públicos de interesse* – Foram corretamente identificados? A instituição sabe que respostas quer deles?

(c) *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?

(d) *Os meios e canais* – São os mais adequados para o tipo de público que se quer atingir?

(e) *O composto de comunicação* – Foi desenvolvida uma única ação de comunicação? Quantas ações foram combinadas para atingir o resultado esperado?

Para ler mais sobre o assunto...

1. KOTLER, Philip. Marketing para Organizações sem Fins Lucrativos.
2. NUNO, Gil, Vaz. Marketing Institucional.
3. KOTLER, Philip. Administração de Marketing.

GUIA DE GESTÃO

“Este Guia de Gestão reflete um princípio fundamental: o de que a força necessária à mudança está dentro e não fora. Que o suporte às épocas difíceis, turbulentas e inseguras deve vir de agora em diante do interior de cada pessoa e instituição – é isso que torna o processo todo sustentável. Nele, certamente serão encontradas respostas úteis e práticas. Esperamos, entretanto, que sejam encontradas novas perguntas. Se isso acontecer, novas janelas estarão sendo abertas – novas paisagens poderão ser avistadas. O que vier a surgir poderá ser produto de uma atuação calorosa, resultado da vontade permeada pela consciência”.



Rua Lisboa, 224 Jardim América
Cep 05413-000 São Paulo SP
Fone/Fax: (11) 3081-0699
pnc@fundabrinq.org.br
www.fundabrinq.org.br



SÃO PAULO

Rua Francisco Coimbra, 403 Penha
Cep 03639-000 São Paulo SP
Tel. (11) 6647 5151 Fax (11) 6647 1619
cct@sp.senac.br
www.sp.senac.br