

Um dia de captador



Marcelo Estraviz



Um dia de captador

Marcelo Estraviz



Um dia de captador

1ª edição

São Paulo
Zeppelini Editorial
2011

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Estraviz, Marcelo

Um dia de captador / Marcelo Estraviz. --

1. ed. -- São Paulo : Zeppelini Editorial, 2011.

ISBN 978-85-89109-09-3

1. ABCR - Associação Brasileira de Captadores de Recursos 2. Captadores de recursos como profissão 3. Dotações 4. Gestão social 5. Organizações não governamentais 6. Organizações sem fins lucrativos 7. Recursos - Captação - Brasil 8. Terceiro setor I. Título.

11- 08522

CDD-658.0480981

Índices para catálogo sistemático:

1. Brasil: Captação de recursos:
Gestão social: Administração 658.0480981

*Agradeço à Dona Flora, mulher cujo sorriso
guardarei pela vida toda.*

Sumário

<i>Introdução</i>	10
<i>Um dia de captador</i>	22
Pílula - Buscando aliados.....	28
Pílula - Diversificando as fontes de financiamento	32
Pílula - Plano anual de captação	35
Pílula - Consultoria de desenvolvimento institucional.....	42
Pílula - Case statement (ou a pasta)	47
<i>Oito e meia da manhã</i>	52
<i>Nove e meia</i>	64
Pílula - Convênios com governos.....	76
Pílula - Conselho Consultivo	80
Pílula - Base de dados	86
Pílula - Fontes internacionais	94
<i>Onze e meia</i>	100
Pílula - ABCR.....	109
<i>Duas da tarde</i>	118
Pílula - Captação com indivíduos.....	124
Pílula - Geração de renda.....	128

<i>Três da tarde</i>	134
Pílula - Captação via web.....	140
Pílula - Campanha capital	145
<i>Quatro da tarde</i>	152
Pílula - Voluntários	156
<i>Quinze pras seis</i>	162
<i>Oito da noite</i>	170
Pílula - Eventos de arrecadação	178
Pílula - Cidadania ativa	182
<i>Epílogo</i>	188

Introdução

Em 1999, criei uma lista de discussão na web chamada FundBR. Meu objetivo era reunir um grupo de profissionais de captação de recursos para causas sociais e, assim, trocarmos ideias, angústias e alegrias. Naquela época, eu e Célia Cruz tínhamos sido convidados para elaborar um livro sobre o tema, a convite do Instituto Fonte. O livro foi lançado em 2000 em conjunto com outros seis livros para ONGs. A coleção, denominada **Gestão e Sustentabilidade** é, até hoje, referência para ONGs que querem profissionalizar sua gestão e precisam de dicas práticas relacionadas à realidade brasileira.

Esse primeiro livro (que tem o maior nome de livro que conheço: *Captação de Diferentes Recursos para Organizações Sem Fins Lucrativos*) foi minha entrada pela porta da frente no denominado Terceiro Setor brasileiro. Graças a ele, tenho sido convidado para palestrar e ministrar cursos por todo o Brasil. Fiz as contas recentemente e passam de 6 mil as pessoas que já assistiram minhas aulas e palestras. Nesses dez anos foram tantas as novas experiências que senti a necessidade de escrever outro, mais intimista, mais *conversador* com você, leitor. Nesses dez anos, o setor se consolidou, a cidadania está mais presente, as pessoas se envolvem mais, as empresas têm dirigentes mais conscientes, os governos fazem mais parcerias e

as causas são, se não mais urgentes, ao menos mais necessárias. Hoje são mais de 370 mil ONGs no Brasil. A internet viabiliza informações ricas para nós, captadores (digo sempre que o Google é o grande parceiro do captador), e qualquer cidadão ou cidadã está, às vezes até inconscientemente, envolvido em alguma causa social. É um Brasil diferente, que requer um livro diferente.

Há também um lado ruim. Há muita corrupção, muito dinheiro desviado, muita ONG de fachada, muito político criando ONG para desviar recursos... Meu livro não é dirigido a esse público. Espero humildemente contribuir para a extinção desse tipo de gente. Porém, a batalha é árdua...

Mas voltemos à lista FundBR, quando tudo começou. Naquela época, meu objetivo egoísta era o de obter com as fontes (os captadores) algumas ideias novas para nosso livro. Eu e Célia tínhamos dividido as funções, não só em relação aos capítulos, mas também na busca de referências internacionais. O livro foi o primeiro a tratar do assunto com uma visão brasileira. Queríamos ter esse mote, tanto nas experiências quanto nas questões de fundo. Queríamos saber como era a realidade de um captador de ONGs no Brasil. Fui pesquisar nas fontes europeias, e a Célia nas americanas. Ao compararmos as realidades, faltava saber como isso se encaixava no dia a dia brasileiro. Então, criei a lista. Começamos convidando uns dez conhecidos e divulgamos em alguns lugares. As pessoas foram chegando, inclusive muita gente que captava recursos para a área cultural.

Já nas primeiras conversas, um tema reinou absoluto: o comissionamento. Existiam dois lados na lista. De um lado, os captadores de recursos para a área cultural, amparados pela legislação do Ministério da Cultura, defendiam sua

atuação legítima na obtenção de patrocínios com empresas para projetos culturais incentivados. Do outro lado, nós, captadores de recursos para causas sociais, em geral trabalhando profissionalmente em ONGs e buscando o desenvolvimento institucional das entidades. A briga foi boa. Fomos atrás de referências internacionais (eu e Célia já estávamos fazendo isso para o livro) e descobrimos que, em todos os países, já havia uma consolidada profissionalização da captação de recursos para causas, códigos de conduta profissional. Esses códigos destacavam que não se deveria receber comissionamento por esse trabalho.

Meu caso reflete bem essa defesa, e preciso aqui fazer um parêntese na nossa conversa para explicar o porquê. Eu saí da iniciativa privada no meio dos anos 1990, quando resolvi atuar na área cultural, principalmente pela janela de oportunidades que surgiu com o advento das leis de incentivo. Com outros sócios, montei uma produtora de documentários, enquanto atuava em paralelo como captador de recursos para outros projetos, por comissão. Foram dois anos em que ganhei muito dinheiro, mas também vi o setor cultural envolvido com projetos incentivados se deteriorar rapidamente. Nesses dois anos, encontrei o que há de mais mesquinho e podre na natureza humana: Contadores de empresas querendo dinheiro por fora para liberar recursos, produtores culturais silenciando cúmplices, já que conseguiam uns trocados molhando a mão de terceiros, ministério calado em relação a isso e apenas divulgando a parte boa: os números cada vez maiores sendo injetados para a cultura. Além disso, corretoras de valores entrando nesse mercado e oferecendo 30% para as empresas em uma operação casada (legal, mas imoral),

pois acarretava para o produtor ter de “esquentar” notas nos orçamentos de seus filmes. Enfim, uma imagem tosca que muito me incomodou, principalmente porque naquele período acabara de nascer minha filha, Luísa. O momento sublime do nascimento de uma vida não combinava com aquele ambiente sujo em que eu estava vivendo. E pulei fora. Não sem antes incomodar meus sócios e outros parceiros, como se tivesse sido o traidor que saiu do esquema. O que traiu o acordo tácito da área cultural.

Os primeiros meses em casa foram de puro período sabático. Curti minha filha enquanto bolava um novo trabalho para mim. Refleti que meu desejo de sair da iniciativa privada para entrar na área cultural era porque queria fazer coisas com sentido. Trabalhar com as leis de incentivo foi um atalho que achei interessante no começo, mas que resultou em uma radicalização do que me incomodava na área privada: dinheiro a qualquer custo, lucro como objetivo, benefícios pessoais em vez de benefícios coletivos. Fiquei tão incomodado com essa experiência que radicalizei também, achando todos os agentes culturais corruptos e todo lucro uma indecência. Foram necessários quase dez anos para o trauma arrefecer. Hoje sei que, como tudo na vida, existem os corruptos e os honestos, os bons e os maus, os espertos e os ingênuos. Aquela experiência na área cultural me fez conviver com os desonestos. Hoje sei que, sim, há muita gente honesta na área, e é com eles que tenho conversado.

Mas voltando à lista, como eu estava com essa realidade de ter vivido o mundo cultural da maneira mais crua e dura (apesar de financeiramente boa), minha defesa pelo não comissionamento era radical. Eu acreditava, e ainda acredito, que esse formato gerava uma espiral de ganância e se transformava em

algo incontrolável. Ao mesmo tempo, quando decidi atuar na área social, e não mais na cultural, não havia motivo para querer igualar tudo em um único cesto. A área cultural já estava consolidada, a legislação permitia que o comissionamento ocorresse, os agentes culturais – coniventes, é verdade – estavam habituados a esse formato, mas, principalmente, havia gente honesta querendo trabalhar com comissão nesse mercado, direito deles. Imagino que na lista estávamos falando com os honestos, bem intencionados, que não tinham ainda passado pela espiral financeira. O que percebemos na lista FundBR é que, tudo bem, essa era a realidade na área cultural, mas não precisava ser na social, que não tinha uma legislação sobre o tema captação (aliás, ainda não tem). Existia uma espécie de código de conduta também tácito, principalmente de entidades que se inspiravam em instituições congêneres internacionais.

Quando percebemos isso e passamos a dialogar sobre as diferenças entre os dois setores na lista, fomos atrás de códigos de ética internacionais, e também exemplificamos a diferença entre uma doação e um negócio.

Quando você doa 100 telhas para o telhado de uma creche, não quer que 10 delas fiquem com um intermediário. E, se vão ficar, na próxima vez você vai querer doar diretamente para a creche. É uma doação.

Já na cultura, trata-se de um negócio como o de vender beterrabas. Eu posso contratar um vendedor que vai me vender essas beterrabas, e posso pagar a ele o que quiser, desde que ele me venda as beterrabas. É um negócio.

Claro que o social não são telhas nem a cultura são beterrabas, mas o exagero da metáfora é para esclarecer. Sabemos, você que me lê, eu e qualquer outro, que existem nuances e

variações entre esses dois extremos ilustrados. O que ficou claro para mim e para muitos da lista é que chegava a hora de defender um código de ética para o setor social, e friso: setor social, não lucrativo.

A lista tinha gerado, então, seu primeiro filhote: um grupo de pessoas que trabalharia para construir um código de ética. Esse grupo rapidamente percebeu que, para atuar conforme um código, poderia criar uma entidade profissional cujo ato de se associar significava comprometer-se a seguir um código de conduta profissional. Criava-se, então, a ABCR.

A ABCR é um capítulo à parte deste livro, literalmente. Falo da ABCR no bojo do livro. Coincide que estou presidente dessa entidade, depois de ser sócio-fundador e acompanhar à distância as primeiras duas gestões, presididas por colegas também fundadores.

Meu distanciamento se deu por outras conjunturas dessa maravilhosa coisa chamada vida. Assim que Célia e eu lançamos o livro, em um período próximo à criação da ABCR, fui me aventurar, a convite da Secretaria de Gestão Estratégica do governo Mario Covas, na seara governamental.

Passei a atuar como especialista informal em Terceiro Setor dentro do Palácio dos Bandeirantes. Várias das ações que construímos estão citadas neste livro. Mas, na introdução, queria só destacar que meu distanciamento da ABCR se deu por concreta impossibilidade de dedicação. Eu já me equilibrava entre trabalhar nos programas governamentais e, nas horas vagas, dar palestras e aulas pelo Brasil.

Foi só em 2007, quando decidi encerrar meu ciclo governamental (que antes imaginava que seria de no máximo dois anos), que me senti capaz de me dedicar à ABCR. Meu novo

sabático (gosto tanto de fazer isso que ainda escreverei um livro a respeito) pós-governo traria tempo de me dedicar ao assunto captação, de fazer a ABCR decolar e de escrever este livro que você está lendo. O livro acabou demorando mais do que previa, deveria estar pronto em 2007... Mas aprendi que, na vida, tudo tem seu tempo certo, e este livro está em suas mãos agora porque é o tempo certo, o tempo de encerramento de mais um ciclo.

O ciclo que se encerra, do meu ponto de vista, é a infância do setor de captação de recursos no Brasil. Somos adolescentes agora. Podemos dar saltos maiores, estamos nos deixando levar pelas novas tendências que o mundo conectado cria. Sou um otimista inveterado. Acredito que a captação de recursos no Brasil já causa, mas causará ainda muito mais, um efeito significativo no desenvolvimento das organizações da sociedade civil. Estamos vendo crescer várias defesas de causas. Fico orgulhoso ao ver iniciativas florescendo, conscientes, profissionalizadas, mas sempre com o que chamo de B.O (brilho nos olhos).

O novo ciclo deve partir de um novo patamar, ainda que existam iniciativas em graus diferentes de desenvolvimento. E esse novo patamar a que me refiro é o de ONGs com seus departamentos de captação. Este livro é, então, para essas ONGs. Não importa o tamanho da instituição, nem se o nome do departamento é esse ou outro. Pode chamar de mobilização de recursos, desenvolvimento Institucional, recursos financeiros, comunicação e marketing, o que quiser. Este livro é para entidades que já sabem que uma área assim é fundamental e, por isso, criaram seu departamento. Não farei mais a defesa para se ter um departamento, mas sim do que fazer com ele.

Nota do autor: Se você chegou até aqui e percebeu que esse livro não é para você, ainda está em tempo de trocá-lo na livraria, ok? Você quase não o usou, está pouco amassado, tenho certeza que o livreiro vai entender. Troque por outro que fale sobre a importância da captação, existem vários hoje (inclusive o meu com Célia Cruz). Mas, realmente, este livro é para quem montou ou vai montar agora um departamento de captação para uma entidade que defende uma causa.

Aviso dado, vamos ao método. Fiquei meses pensando em como poder ser útil e, ao mesmo tempo, fazer disso uma conversa. Nosso livro anterior continua sendo muito utilizado, muitos leitores que encontro em palestras e cursos me dizem que é seu livro de cabeceira. Isso me deixa muito honrado, mas também sem graça. Pois, como faço agora um novo livro que continue sendo de cabeceira?

A primeira ideia que tive para o livro foi teorizar o muito que aprendi dentro do governo: fazer de um limão uma limonada. Minha ideia era mostrar como fazemos com R\$ 200 mil algo que, se comprássemos, custaria R\$ 1 milhão. O livro ia se chamar “Quando 2 viram 5”. Esse tema já estava na minha cabeça desde 2006, e vários colegas de profissão me perguntavam sempre: “E o livro? Como anda?” Pois é. Andou para mais coisas.

A segunda ideia que tive, complementar à primeira, era contar minha experiência nesses dez anos de captador na área social (ou 15, se contarmos meu período de captação na cultura). Ia se chamar “Diário de um captador”. Era como que o oposto

do pensamento inicial: nenhuma teoria, só vivência; um diário, tipo blog. Percebi que essa ideia seria muito prazerosa para mim, mas talvez maçante para o leitor.

A terceira ideia é este livro. Acho que consegui aliar meus dois desejos anteriores em algo que seja útil e prazeroso. Como quero falar das rotinas de um captador e, com isso, ilustrar muito do que se deve fazer no contexto da realidade brasileira, inventei um dia comum de um captador em período de campanha de captação para sua entidade. No meio dessa trajetória, algumas pílulas muito úteis para o leitor, que poderá acessar as informações com facilidade, já que, no fim do livro, vai encontrar os temas bem definidos com as páginas correspondentes.

Dessa forma, como no primeiro livro, pode ser lido na sequência, em forma de história (e espero agradá-lo nessa tarefa), mas também como referência futura, como um novo livro de cabeceira. O “eu” da história não sou eu de fato, em um dia específico, mas sou eu e conhecidos meus no decorrer desses anos, pinçando experiências que acredito serem úteis. Ficou complicado? Deixe-me explicar melhor: trata-se de uma ficção em que o narrador conta um dia comum dele como captador de uma ONG. Mas não é uma ficção, pois já aconteceu. Entende? Não? Ah, vamos para a história!

Antes, é importante que se diga, este é um livro sob licença *common rights*, ou seja, é livre, está à disposição de qualquer pessoa para copiar, imprimir, mixar ou citar. Devo agradecer a coragem da Zeppelini Editorial que, junto comigo, entrou nessa aventura de publicar um livro que está à disposição de qualquer pessoa na web. O Marcio Zeppelini, da Zeppelini Editorial, assim como eu, acredita que, neste novo mundo que se apresenta

a nós, o conhecimento pode ser compartilhado sem prejuízo a autores ou editoras. O que temos de fazer é criar novos mecanismos.

Você deve estar se perguntando: “Oras, porque comprei o livro se ele está disponível gratuitamente na web?” E eu te respondo: “Oras, você já leu algum livro na tela de seu computador? Ou até mesmo imprimiu um livro em PDF?” Nada é igual a ter um livro impresso nas mãos. Nada ainda. Por isso, acredito que esse mundo novo está no porvir. Hoje, atuemos com um pé em cada porto. Isso é o prazer. Muito prazer!

Abraços do Estraviz



*Um dia de
captador*

Então é isso, vamos nos ambientar. Vamos construir uma mentirinha juntos. Vamos fingir que sou um captador da ONG Jovens Globais. Essa ONG não existe, ok? Mas, como todas as outras, tem projetos, programas, planejamento, metas de captação e metas de atuação, missão, valores... Enfim, é uma ONG cheia de desejos, realizando uma tarefa bacana, como tantas outras causas bacanas por aí.

Atuamos (viu como já entrei na história? Está acompanhando?) há quase dez anos no bairro da Lapa (lembre-se, isso é ficção), em São Paulo. Nosso foco é lidar com jovens de 14 a 18 anos, do próprio bairro, e alguns de bairros próximos. Na nossa história, passamos por muitas fases. Já quase fechamos, já recebemos muito dinheiro por meio de um convênio e, depois, percebemos o trabalho e a responsabilidade que isso nos trouxe. Já trocamos de dirigentes, de estilo, de formato, de sede. Enfim, nada muito diferente do que ocorre com tantas outras ONGs pelo Brasil afora.

Mas temos uma diferença em relação às muitas outras iniciativas: Resolvemos, faz três anos, criar o departamento de captação. Antes, a captadora era nossa dirigente principal, criadora do conceito e da proposta pedagógica. Uma grande cabeça que

teve a sabedoria de perceber que, além de técnica, é preciso buscar aliados.

A dirigente da ONG em que trabalho profissionalizou a gestão. Percebeu que seu desejo era atuar com os jovens, criar projetos, planejar, fazer palestras... Ela contratou um diretor executivo para tocar a entidade e, quase simultaneamente, um captador de recursos – no caso fictício, eu. Ela é também presidente do conselho consultivo e diretora de programas.

O dia a dia da entidade é tocado pelo diretor executivo, que também elabora o planejamento estratégico junto com a equipe, a qual o apresenta, por sua vez, ao conselho. Eu, com o planejamento estratégico em mãos, elaboro os planos de captação de recursos.

O primeiro ano foi meio confuso, um não sabia exatamente o espaço do outro. Às vezes me metia no plano estratégico, às vezes a fundadora metia o bedelho no trabalho do gestor antes mesmo de o planejamento ser finalizado e apresentado a ela e ao conselho. O segundo ano foi mais tranquilo. Houve só uma questão adicional que vou descrever mais à frente: pela primeira vez, fizemos um convênio com o governo, e isso alterou substancialmente a dinâmica da entidade – para o bem, mas, com certeza, de forma mais complexa.

Como nosso objetivo era diversificar as fontes de financiamento, enfrentamos o desafio e estamos, agora, no terceiro ano de departamento de captação de recursos, em meio a uma campanha anual de captação. Também tenho um assistente, que me ajuda no dia a dia do convívio com os apoiadores. Já estamos planejando que ele atue em uma campanha específica

comigo: a construção de um espaço maior em um terreno que recebemos como doação do INSS.

É o primeiro ano que tenho um assistente. Nos dois primeiros, atuei sozinho (claro, com o apoio do gestor e da fundadora). Na verdade, tive também ajuda, nos primeiros seis meses, de uma consultoria de desenvolvimento institucional, e eles já estavam atuando com a entidade seis meses antes. Sua missão era a de auxiliar a instituição a montar um departamento, selecionar um profissional, capacitá-lo, acompanhar os primeiros seis meses e sair. Consultoria boa é aquela que se torna dispensável, e foi o que fizeram. Souberam fazer seu trabalho e saíram como o combinado, com o departamento montado e estruturado.

Meu objetivo de longo prazo como captador nessa entidade é o de ter um departamento com cinco áreas: captação de associados, captação com empresas, relação com governos e fundações, organização de eventos e, por fim, ativação de voluntários.

Claro que isso levará tempo, e o crescimento da entidade criará as condições para o crescimento do departamento. Até pouco tempo atrás, fiz um pouco disso tudo. Atualmente, tendo captado mais recursos para a entidade, pudemos contratar um assistente. Já estamos treinando também um estagiário de comunicação para assumir, se assim ele desejar depois de se formar, a captação com indivíduos. No futuro, tenho certeza, teremos um departamento forte, espelho de uma entidade e causa fortes.

Mas vamos lá, porque hoje tem muito trabalho. Minha agenda está assim:

- 08:30 – Reunião com o apoiador Antonio Segur, diretor da Jovial.
- 09:30 – Reunião com meu assistente sobre prospects e o projeto da fundação alemã.
- 11:30 – Reunião com Josefina Miranda, amiga de um conselheiro.
- 12:30 – Almoço talvez livre (depende da Josefina).
- 14:00 – Reunião com o estagiário sobre a nova newsletter.
- 15:00 – Hora livre (livre nada... hora dos emails).
- 16:00 – Reunião com as voluntárias organizadoras do evento da noite.
- 17:45 – Reunião com Pedro Salinas, empresário do bairro.
- 20:00 – Jantar beneficente da nossa entidade.

Saio de casa bem cedo, já com minha pasta (que antes chamava de *case statement*, mas hoje chamo de pasta mesmo). Levo meu notebook, tenho folhetos da entidade e a proposta de uma página para apresentar para o Antonio. Está tudo aqui, espero não pegar muito trânsito.

Antonio é um parceiro de vários anos. Sua empresa atua no ramo têxtil para jovens, fica no mesmo bairro da entidade e, principalmente, ele é amigo de infância da fundadora. As primeiras reuniões comigo eram meio frias. Ele preferia conversar com sua amiga a conversar comigo. Eu disse a ele que poderia ligar para ela quando quisesse, inclusive para fechar as doações. A minha entrada na entidade era para auxiliá-la justamente com a enorme quantidade de apoiadores como ele, mas que eu sabia que, para a fundadora, o Antonio era especial, por ser seu

amigo e um dos primeiros a apoiá-la. Percebi que, quando disse isso, ele abrandou. Começava uma nova amizade. Hoje, administro o problema contrário: é a fundadora que reclama porque o Antonio fala mais comigo do que com ela.

Eu gosto de conversar com o Antonio. Costumamos marcar sempre na primeira hora da manhã, quando nem ele nem eu começamos de fato a rotina do dia. Algumas vezes, marcamos em um café, em vez de ser em seu escritório. Dessa vez, pediu que eu fosse ao escritório, pois teria uma reunião logo a seguir por lá. Aceitei imediatamente. Quero conversar com ele sobre a campanha deste ano. Vou ousar um pouco e pedir a ele quase o dobro do que sua empresa costuma doar anualmente, mas não fiz isso ao acaso. Tenho acompanhado o crescimento da empresa do Antonio. Agora estão exportando, ampliaram o número de funcionários em 50 por cento. Na última vez que vi o Antonio, ele estava partindo de férias para a Nova Zelândia. Outro fator que me faz acreditar que ele vai topa doar mais este ano foi a enorme cara de alegria que demonstrou ao nos visitar e ver em destaque sua foto com os jovens do grupo de grafite. Ele lembrou aquele sábado e o quanto se divertiu aprendendo com eles a grafitar os muros da sua fábrica. Estava até com o boné para trás na foto. Esse boné diz tudo. Ele vai doar mais neste ano.



Pílula - Buscando aliados

Nota do autor: para você que está acompanhando o começo dessa história, as pílulas são os momentos para se explicar melhor determinados conceitos. Serão várias pílulas no decorrer deste livro, que estão agrupadas em um índice nas páginas finais para facilitar sua vida em situações em que você poderá precisar de alguma referência fácil de ser localizada. Expliquei-me? Ótimo. Continuemos.

Na Europa e nos EUA, assim que se cria uma nova iniciativa, criam-se dois grupos. Um para atuar diretamente na causa: trabalhar com refugiados, cuidar de velhinhos, defender o tamanduá amarelo (existe?), cuidar de crianças com câncer etc. Aqui no Brasil, fazemos isso muito bem também. Mas, diferentemente de outros países, não constituímos o segundo grupo: daqueles que buscarão novos aliados. Em qualquer lugar (menos no Brasil) se pensa sobre as causas de forma a encontrar mais gente que também acredite nelas. Isso é um princípio, não uma consequência.

No Brasil, muitas ONGs têm um excelente quadro técnico e uma ideia super criativa de atuar em defesa de determinada causa, mas esquecem de buscar novos aliados. Achem isso difícil

e, às vezes, até impossível ou desnecessário. Pois serei duro aqui: se a sua entidade não tem aliados é porque a causa só é importante para você. E se só é importante para você (e uns quantos funcionários seus), é porque a sociedade não precisa dela. E se é assim, por favor, feche as portas. Vá se aliar a causas mais importantes.

Você se ofendeu agora? Ótimo. Significa que você acredita que sua entidade e sua causa são importantes, certo? Pois busque aliados. E mostre que sua entidade é legítima, importante para nossa sociedade. Convença-me de que devo apoiá-la, convença sua prima e seu vizinho. Convença o empresário, não somente para ele doar R\$ 100 mil hoje, mas pra ser seu parceiro pelo resto da vida. Busquemos aliados.

Em minhas aulas, conto sempre o exemplo a seguir: vamos supor que existam (e existem) o mico-leão-dourado e o tamanduá amarelo (será que existem ou existiram? Vamos supor que existam). Pois vamos pensar também que no início dos anos 1990 tenham sido criadas duas ONGs, cada uma para defender um desses animais. Imagino que você já tenha ouvido falar do mico-leão-dourado. Talvez até já tenha ouvido falar da ONG (que realmente existe) que defende o mico-leão-dourado. Mas vejamos a ONG do tamanduá: ela não existe. Será que existiu? Será que houve um tamanduá amarelo? O que posso garantir é que, se existiu, ele foi extinto. Já o mico continua aí, vivinho e procriando.

Quero ilustrar com isso que, caso tivesse existido uma ONG que defendesse o tamanduá, não só ela estaria extinta, como também – e isso seria o mais grave – o próprio tamanduá. Ninguém conseguiu convencer outras pessoas de que o tamanduá era importante e, por isso, morreu a ONG e a causa da ONG.

Então, imagine sua entidade e sua causa. Quantos aliados ela tem hoje? Quem mais defende as mesmas causas que você? Como esses aliados estão aliados a você? Com uma contribuição mensal? Um mailing de gente que participa de eventos? Não conte os tapinhas nas costas. Refiro-me a contribuições concretas, atos voluntários, mexer no bolso, aliados que se dedicam a ligar para buscar mais aliados. Quantos são? Menos de mil? É pouco.

Imagine agora uma entidade que, nos anos 1970 e 1980, fez trabalhos fantásticos de alfabetização de adultos com o método Paulo Freire. Desde aquela época, receberam recursos internacionais de fundações canadenses e holandesas, e realmente fizeram um trabalho incrível. Mas pecaram em não buscar aliados à causa da alfabetização de adultos. Os recursos foram minguando; os dirigentes, envelhecendo. Conheço uma entidade assim. Sabemos, e eu disse isso a eles, que a entidade vai morrer. E com ela todos os ideais maravilhosos da pedagogia de Paulo Freire para a alfabetização de adultos. Sim, há outras entidades fazendo isso, mas essa que citei vai morrer. E se fosse a sua?

Sim, hoje em dia existem programas governamentais que realizam alfabetização de adultos, e isso não existia antes. Mas, então, por que a entidade não se reinventou? Porque eles acreditavam que estavam fazendo a coisa certa. E estavam, mas faltava a outra metade: buscar aliados e, com eles, renovar-se sempre, oxigenando a entidade com novas cabeças e defendendo sempre uma causa atual e necessária. Ao mesmo tempo, iriam angariar aliados para essa causa. Se pensassem em buscar aliados, já teriam criado o departamento de captação de recursos.

*Buscar aliados é a base da
captação de recursos.
Os recursos mais importantes
são os nossos aliados.
O dinheiro é
consequência disso.*



Pílula – Diversificar as fontes de financiamento

Isso já constava no título do livro que escrevi com Célia em 2000. É curioso como ainda vejo muita gente em minhas aulas que vem em busca de dicas e técnicas para conseguir recursos somente com empresas. Querem saber quais são as leis de incentivo, qual a “dica quente” (como ouvi recentemente de um aluno) e como elaborar um projeto vencedor.

Bem, eu tenho a dica quente, tenho o projeto vencedor, tenho até a lei para você. Mas não basta. De que adianta você conseguir R\$ 1 milhão com a Coca Cola se, daqui a dois anos, esse dinheiro terá acabado e a Coca Cola terá mudado de estratégia de patrocínio? Vamos buscar recursos com empresas, mas não só. Nós precisamos, para manter a sobrevivência da entidade, que nenhuma das fontes de recursos represente mais que um terço de nossa receita.

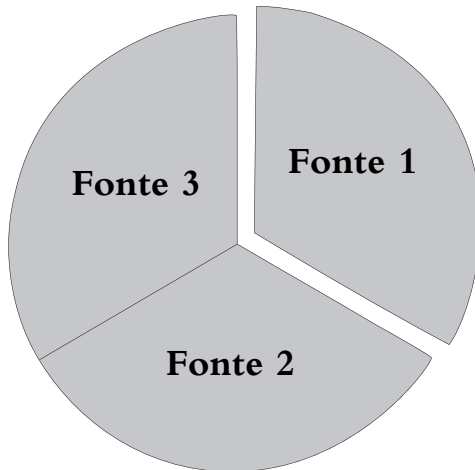
Existem milhares de entidades, principalmente as que têm convênios com o governo, que têm uma dependência de 70, às vezes até 90 por cento do governo. É verdade que estamos em uma democracia representativa que se consolida, mas “e se”? E se tudo muda, se entra algum maluco e corta as verbas? Fechar as portas, é isso que resta.

Como esse é um assunto bastante tratado no livro anterior, vou só lembrar que, idealmente, deve-se buscar três terços de

fontes diferentes de recursos, cada uma não representando mais de 35 por cento dos recursos da entidade.

Não adianta dizer: “Ah! Eu tenho três empresas que me patrocinam, cada uma dando um terço da minha receita”. Não serve. Pois se vem uma crise, as três fecham a torneira. Quando me refiro a três terços, significa serem de fontes diferentes: um terço de empresas, um terço de indivíduos e um terço de governos, por exemplo. Ou um terço de uma fundação internacional, um terço de eventos e um terço de empresas. Faça suas contas e planeje essa mudança para sua entidade. Claro que isso é um ideal. O alarme deve soar quando você vir que alguma fonte está chegando a 50 por cento de sua renda. É hora de agir.

Lembre-se do desenho a seguir. É fácil memorizar. Lembra-se do símbolo paz e amor dos hippies? É isso mesmo. Coincidentemente, é o que precisamos para a sustentabilidade de nossa organização. Paz e amor.



Diversificar fontes dá trabalho, mas garante nossa sobrevivência e autonomia. Se perdermos uma fonte, apertamos o cinto e ainda sobrevivemos até encontrarmos outra.



Pílula – Plano anual de captação

Antes de começarmos a falar sobre o plano de captação, é importante destacar que não se trata do planejamento estratégico da entidade. São duas coisas diferentes, e uma não substitui a outra. Ao contrário, não se faz um plano de captação bem feito se não houver um planejamento estratégico prévio. Este livro não trata de planejamento estratégico, mas existem muitos bons livros por aí. Para resumir, vamos dizer que um planejamento da entidade diz ao menos aonde se quer chegar, porque se quer chegar ali e de que forma se chega a isso.

Também para encurtar, digamos que uma entidade como a sua tem metas de ampliação de atendimento, ou mesmo de manutenção do que realiza. Em qualquer dos casos, existem necessidades financeiras a serem cobertas. Para isso existe, então, o plano de captação, cujo objetivo é fazer com que a entidade tenha recursos suficientes para realizar seus objetivos.

Se não há um objetivo claro, não há uma captação clara. Brinco com meus alunos dizendo que existem muitas entidades como a do diálogo abaixo:

- *Quanto vocês estão captando?*

- *Ah, o que vier é lucro né?*

(...)

- *E quando termina a campanha?*
- *Nunca né? Estamos sempre captando...*

Então, um plano começa com algo bem simples: Quanto se quer captar e até quando faremos isso. Parece óbvio, não é? Pois você não tem ideia da quantidade de entidades que travaram comigo um diálogo similar ao exposto acima. E ainda achavam que estavam corretos...

Vejamos a primeira pergunta: QUANTO? Obviamente, a resposta para essa pergunta deve estar atrelada aos objetivos estratégicos aos quais a entidade se propôs. Vamos supor que a ONG queira manter o que realizou no ano, mas com melhores condições de trabalho (estrutura administrativa ou equipamentos, por exemplo); ou que queira simplesmente aumentar os atendimentos em 20 por cento; ou, ainda, que pretenda criar um novo serviço de atendimento aos usuários também à noite. Em qualquer dos casos, é muito provável que os gestores da entidade tenham orçado os custos dessas alterações em relação ao ano em curso. Pois então, a resposta ao nosso “QUANTO” é esse valor financeiro.

Mas há um detalhe importante aqui: não se trata de captar o acréscimo, e sim o total do orçamento anual. Por que isso? Por um truque mental simples. Perceba a diferença nas duas sentenças:

“- Olá, estamos precisando de R\$ 10 mil para nossa ONG”.

“- Olá, nossa entidade tem um orçamento anual de R\$ 110 mil e só nos falta complementar R\$ 10 mil. Podemos contar com você?”

Além do truque mental, existe uma realidade aí. De fato, a entidade tem um orçamento previsto de R\$ 110 mil. De fato, só faltam R\$ 10 mil. Mas a responsabilidade do captador é pelo

conjunto dos recursos, e não somente sobre os R\$ 10 mil novos. Em geral, os custos anuais estão cobertos por outras fontes e, por isso, cometemos o erro de pensar somente nos acréscimos. Acontece que, quando uma dessas fontes nos falta, nos lembramos do captador para apagar o incêndio.

Como captador não é bombeiro, consideremos o plano anual como o conjunto de recursos necessários para cobrir o orçamento anual da entidade. Dessa forma, todos sabem que tão importante quanto buscar recursos novos é manter os existentes. E isso é função tanto do captador como de todos os gestores da entidade.

Outro motivo para nos dedicarmos a planejar uma campanha incluindo todo o orçamento anual é que existe uma enorme confusão entre projeto, programa, plano etc.

As pessoas têm o costume de dizer: “tenho um projetinho aqui...”, ou “este ano temos um projeto novo de captação...”, ou ainda, “estou captando recursos para um projeto da entidade, mas esses projetos nunca cobrem os custos administrativos...”.

Bem, vamos por partes. Projeto não é plano. E um plano não necessariamente envolve captar para projetos somente. Essa ideia de projeto é uma herança “maldita” das fundações internacionais. Antigamente só se aprovavam projetos e, por isso, as ONGs estavam já adestradas para escrevê-los. Tentavam embutir os tais custos administrativos dentro dos projetos, mas, quando as fundações percebiam, cortavam sem dó. Por que faziam isso? Porque tinham a coerência de imaginar que se tratava de mais um projeto da entidade, e não do único.

Essa confusão conceitual gera filhotes até hoje. Milhares de entidades estão, nesse exato momento, buscando recursos

para um projeto, esperando, com isso, sobreviver. Nada mais equivocado. Vamos citar um exemplo prático: tenho um projeto de pintar os muros da vila onde moro junto com a vizinhança. Aí, corro atrás de financiamento para que se pague esse projeto e também o aluguel da minha casa... percebe a incongruência?

Dessa forma, uma entidade pode ter “n” projetos, e pode-se até pensar que, somados, estes garantam os custos da ONG. Mas um projeto não paga uma ONG; se pagar, está errado.

Um programa é algo mais avançado e interessante: trata-se de agrupar projetos que tenham um mesmo tema. Vamos supor que uma entidade tenha o programa de atuação na mata atlântica, com diversos projetos, e que tenha outro programa de atuação na represa Guarapiranga, também com diversos projetos. Uma ONG consolidada pensa e age assim.

Já um plano – nesse caso, o de captação – pode ou não conter projetos e programas. Lembra-se que falei da sustentabilidade institucional por meio dos três terços? Pois é essa a preocupação do captador profissional: garantir que existam recursos para a entidade de forma harmônica. É tão responsável pela obtenção de recursos para o projeto “x” como para o pagamento dos funcionários por meio de outros mecanismos de arrecadação.

Então, o plano anual trata do orçamento anual, ok? E, além de garantir que os atuais mantenedores continuem sustentando a entidade, devemos buscar, claro, novos apoios. Mas fica a pergunta que faltou responder anteriormente: QUANDO?

Na verdade, a pergunta é “até quando?”. Se não defino um prazo, como poderei avaliar se fui ou não capaz? Então, vamos supor que iniciaremos a campanha de captação para o

próximo ano. No ano que corre, devemos trabalhar aproximadamente de julho a outubro, intensamente. Dessa forma, no início de novembro, podemos passar as coordenadas para os gestores da entidade quanto ao detalhamento das ações para o ano seguinte. Se formos felizes na meta quantitativa e no prazo, podemos dizer um tranquilo: “sigam em frente”. Caso não tenhamos conseguido, os gestores poderão avaliar a tempo o que será feito no detalhamento das contingências para o ano seguinte.

Você deve estar se perguntando: mas se o trabalho é de quatro meses, o que se faz nos outros? Nada! Vamos para a praia! Brincadeira. O que se faz é algo sagrado na mobilização de recursos: o convívio. O convívio com os atuais, os novos e os futuros apoiadores. É esse convívio que garante fluxo contínuo e recursos para a entidade. Um captador não é somente uma pessoa que pede; é, antes de tudo, uma pessoa que oferece. Oferece um convite para um evento, um café para uma visita às instalações da entidade, um cartão de natal ou um telefonema de feliz aniversário, um elogio quando souber que o empresário teve um filho... Oferece principalmente a oportunidade de o sujeito se aliar a uma causa: a nossa.

Mas disso falaremos mais à frente. Agora, quero voltar ao plano anual. Outra pergunta comum é: “mas é para conseguir todo o dinheiro nesses quatro meses?” Não. É para conseguir os compromissos e certo detalhamento dos recursos futuros. Parte desses recursos virá no decorrer do ano. Das pessoas, por exemplo. Dos eventos. Do convênio com o governo. Das parcelas do patrocínio obtido com uma empresa. Mas, no prazo de quatro meses, há uma quase certeza do que está por vir. Há compromissos assumidos.

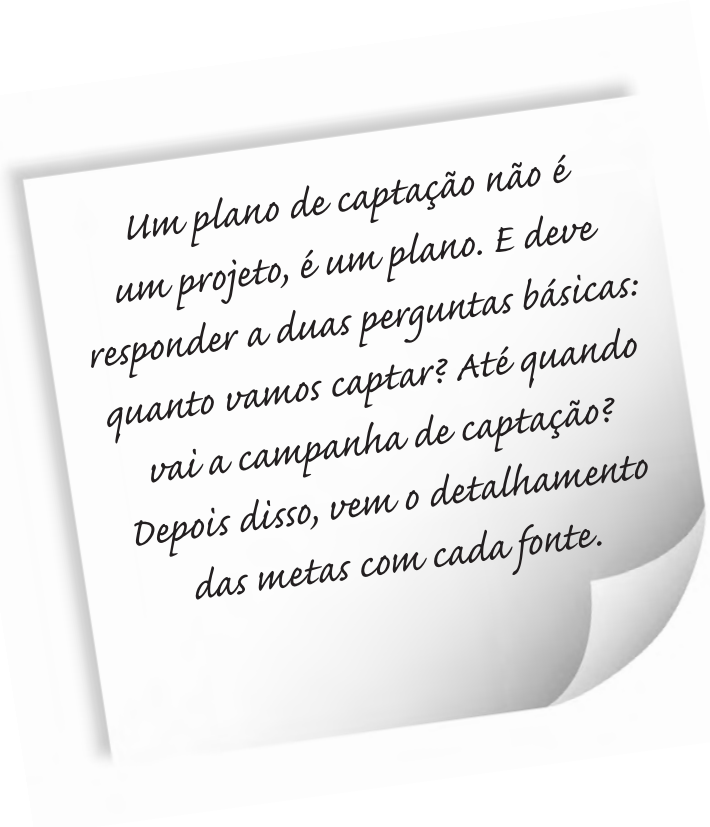
Se no plano de captação houver uma previsão de dois grandes leilões de arte, por exemplo, deve-se realizar um leilão dentro desse prazo de quatro meses. E se captarmos com isso R\$ 30 mil, podemos contar com esse valor aproximado quando o próximo leilão ocorrer.

Se existiu uma campanha de novos associados que tenha gerado um crescimento consistente de 5 por cento ao mês nos últimos 12 meses, podemos prever esses valores em nossa receita.

Existem casos incríveis nos EUA, a meca do *fundraising* e grande referência para todos nós, captadores. Há poucos meses me contaram sobre uma entidade que tem forte arrecadação com heranças. É um trabalho de longo prazo, mas que gera retornos significativos, e consiste em convencer as famílias para que, quando algum de seus membros falecer, essa pessoa tenha informações detalhadas em sua herança para doar parte ou todos os seus bens para determinada causa. Pois bem, isso em si já é fantástico, e no Brasil estamos engatinhando no assunto. Mas o que me surpreendeu de fato é que a entidade citada tinha um cálculo aproximado de quanto teriam de receita com heranças para o ano seguinte, em função de estatísticas muito precisas que geravam um erro de uns poucos milhares de dólares. Fiquei de queixo caído. A entidade sabia que no ano seguinte morreriam aproximadamente “x” pessoas e que isso geraria uma média de tantos mil dólares por cada “defunto”. Tétrico e fascinante.

Sem querer ser tão especialista assim, podemos atuar de forma singela, porém efetiva, nesse suposto plano anual de captação para nossa entidade. Devemos definir, então, quanto devemos captar, até quando e, finalmente: quanto de cada fonte e

de que forma. Poderemos entender melhor esse processo no decorrer do livro. Por enquanto, fiquemos com a mensagem importante:



Um plano de captação não é um projeto, é um plano. E deve responder a duas perguntas básicas: quanto vamos captar? Até quando vai a campanha de captação? Depois disso, vem o detalhamento das metas com cada fonte.



Pílula – Consultoria de desenvolvimento institucional

Essa consultoria não é exatamente um nome padrão, muito menos consolidado. Mas nesses últimos dez anos, podemos chamar de algo legitimamente brasileiro, como as Havaianas. Esse tipo de consultoria foi criado em função das características das ONGs brasileiras e o constante dilema que muitas vivem: como montar um departamento de captação se não tenho dinheiro para pagar? Bem, se você não tem dinheiro para pagar, então ainda não está pronto. Falta desenvolver sua instituição.

Esse tipo de consultoria serve para outro momento: a entidade reservou uma pequena verba para montar o departamento, mas sente-se insegura que o dinheiro acabe e não consiga resultados satisfatórios. Nessas circunstâncias, uma consultoria pode contribuir auxiliando a entidade a estruturar o departamento e a selecionar o profissional com o perfil adequado para ocupar esse espaço. Na maioria das vezes ocorre de selecionarmos alguém da própria equipe que pretende se capacitar para essa função, ou até selecionamos algum jovem profissional, recém-formado, que tenha o sincero desejo de crescer junto com a entidade. Em todos os casos, posso afirmar que há êxito. São funções da consultoria adequar e repassar seu conhecimento para a entidade que a contratou.

Para ONGs que já têm um departamento de captação, a contratação de uma consultoria pode ser útil para trazer novas ideias, trabalhar com novas fontes ou, até mesmo, para criar um mote para uma nova campanha.

Nos outros países, observamos que não existe esse tipo de consultoria, mas milhares de agências especializadas em trabalhar a comunicação da entidade para fins de arrecadação. Eu acredito fortemente que esse seja o novo patamar da captação de recursos no Brasil: entidades contratando agências de comunicação especializadas em *fundraising*. Mas, para isso, ainda falta massa crítica de ONGs com essas necessidades e, principalmente, agências que se especializem nisso. Acho que a década de 2010 verá esse crescimento acontecer.

Uma coisa é muito importante aqui, e cabe destacar: consultoria de desenvolvimento institucional não capta recursos. Vou repetir: uma consultoria não capta recursos. Preciso repetir? Não capta.

Essa ideia de terceirizar a captação é um enorme equívoco que estamos conseguindo sanar nos últimos anos. Isso é outra herança maldita, dessa vez, da área cultural. Coincidiu de a maioria das ONGs terem sido criadas a partir da década de 1990. Esse foi também o período em que as leis de incentivo fiscal para projetos culturais foram criadas. Muitas pessoas, cansadas de atuar no mundo corporativo (inclusive eu), migraram para uma dessas áreas: cultura ou ONGs. Algumas até hoje atuam nas duas frentes. Posso afirmar que atuam mal, e sei que, com isso, alguns amigos vão torcer a cara para mim. Afirmo que atuam mal porque são modelos diferentes e, por mais que a pessoa seja uma estudiosa das duas áreas, não será

brilhante em ambas. Existem consultorias que atuam em ambas. Nesse caso, não vejo problema, pois pode haver departamentos especializados. Mas se você encontrar um profissional que capta recursos para projetos culturais e também atua como consultor para ONGs, acredite: não é o melhor profissional pra você. Pronto, aqueles amigos que torceram a cara para mim acabam de me tirar da lista de convidados de suas festas de aniversário...

Deixe-me explicar. Vou trazer um exemplo concreto, da minha realidade. Eu mesmo, que atuo principalmente como professor em oficinas sobre captação e faço algumas consultorias, também tenho um projeto cultural que é meu xodó, o Festival de Documentários Musicais, e capto recursos para ele. Mas eu sou sócio desse projeto. E, ainda assim, mesmo sendo sócio e principal interessado, não tenho a última informação da alteração da lei ou mesmo os dados atualizados dos outros festivais similares ao meu. Para isso, conto com os amigos que se especializaram nisso. Então, se você está entre essas duas águas (ONGs e cultura), escolha uma para chamar de sua. Continue, se quiser, atuando nas duas, mas especialize-se em uma. É melhor pra você e para seus clientes. E é melhor para as ONGs.

Mas preciso novamente reforçar nossa tese de que uma consultoria não capta recursos, e agora vou inverter a lógica, para esclarecer de vez. Vamos supor que você tenha contratado uma consultoria que capta recursos e pagado uma comissão por esse trabalho. Eles captaram com cerca de três empresas, duas delas por edital. Também captaram com uma fundação internacional. Passou um ano e essa tal consultoria, que adora sempre captar e considera que o que vier é lucro, propõe

bolar um novo projeto envolvendo a terceira idade, porque descobriu que uma fundação no sul está apoiando projetos de terceira idade...

Qual é a motivação de uma empresa dessas? O lucro. Mas qual é a sua motivação de estar à frente de uma entidade? O lucro? Não. Percebe que são motivações diferentes? Percebe que, para a empresa, o objetivo é cavar oportunidades de ganhar dinheiro? Não vê que estar atento a oportunidades e editais é sua função, e você não precisa pagar alguém para isso? E, por último, a defesa matadora: percebe que o que eles fizeram você também poderia ter feito? Buscar editais? Oras, para isso qualquer estagiário craque em web pode estar atento, gastando 15 minutos por dia.

Agora, o mais grave desse modelo terceirizado de captação é que essas pessoas não estão interessadas no convívio com o doador, pois isso não dá dinheiro em curto prazo. Querem novas doações, sempre, a qualquer custo, mesmo que isso envolva fazer um projeto para a terceira idade quando sua ONG, na verdade, trabalha com crianças em situação de rua...

Então, como tudo na vida, existem dois lados. Procure uma consultoria que tenha o desejo sincero de apoiar o desenvolvimento das entidades. Essas estão do nosso lado.

A consultoria de desenvolvimento institucional é um parceiro possível em qualquer dos três momentos de uma entidade: quando decidir por montar um departamento; quando quiser novas ideias ou fontes; quando buscar novas estratégias de comunicação para suas campanhas.



Pílula – Case statement (ou a pasta)

O *case statement* tem um nome chique para uma coisa simples. Consiste basicamente em ter, em um único lugar – uma pasta –, todas as informações necessárias para uma campanha de captação. Isso significa desde informações históricas da entidade até modelos de carta de agradecimento.

Há quase dez anos eu explicava como montar um *case statement*. Considero isso desnecessário hoje, até por minha própria experiência. Cada ONG tem suas próprias informações as quais considera fundamentais. Antes, usávamos a construção do *case* como ferramenta para organizar um planejamento para a captação. Com o tempo, essa utilidade se tornou desnecessária. Existem ferramentas mais úteis para o planejamento, e podemos usar o *case* para sua verdadeira função, que é a de aglutinar, de forma facilitada, toda informação pertinente ao processo de captação.

Para facilitar ainda mais, vamos chamar o *case* de “a pasta”. Nessa pasta, inclua primeiramente as informações institucionais. A história da organização, os objetivos e a missão da entidade. Adicione algumas boas fotos dos usuários, de alguns eventos, dos espaços da ONG. Coloque também os nomes e minicurículos dos conselheiros. Essas informações estão soltas, ou seja, podem ser utilizadas separadamente, caso seja necessário usá-las em uma negociação.

Inclua em outro compartimento da pasta as informações atuais: desafios para o próximo ano, novos projetos e estratégias com cada fonte. Inclua também modelos de solicitação enviados para fundações internacionais. Tenha cópias de solicitação de patrocínio para três categorias diferentes, com suas respectivas contrapartidas. Isso será muito útil quando precisarmos de um “plano B” em uma negociação difícil. Tenha também o orçamento anual detalhado, assim como orçamentos de projetos e resumos orçamentários. Carregue nessa pasta croquis de construções, caso sua campanha envolva uma reforma ou um novo espaço.

Um terceiro compartimento contém coisas mais internas: modelos de cartas de solicitação, de agradecimento, de *newsletters* e de contato. São materiais úteis para quando você estiver em trânsito. Usei muito essas cartas escrevendo de cafés com acesso à internet. Mesmo tendo tudo isso de forma digital, nada mais útil do que ter esses materiais impressos em sua mesa para enviar algum e-mail específico e diferenciado.

Antigamente, o *case statement* era uma espécie de projeto completo que, ao final da reunião, poderia ser entregue ao possível doador. Eu mesmo sugeria isso no meu livro anterior. Hoje, minha experiência me fez perceber que é desnecessário. É um gasto de tempo e papel. Transformei o *case statement* em uma pasta útil, tipo 007. Nela, carrego tudo o que preciso, junto com meu notebook e uns tantos folhetos da entidade.

Para mantê-la sempre atualizada, confira-a de tempos em tempos para ter ao menos duas ou três cópias de cada documento. Talvez você tenha deixado a lista dos conselheiros em uma empresa que visitou, ou mesmo o croqui da reforma em outra.

No caso das solicitações de patrocínio com empresas, tenha cópias impressas de solicitação. Mas leve sempre para sua reunião uma solicitação personalizada, com o nome do contato e, se possível, o logo da empresa visitada. Nessa solicitação, no máximo em duas páginas (o ideal é uma) deve constar um resumo da entidade, das ações atuais, da campanha e, finalmente, um valor concreto a ser solicitado e as contrapartidas a serem oferecidas.

Organize sua pasta de forma a facilitar sua busca por determinado documento. Não pega bem você se perder no meio dos papéis na frente do seu futuro doador. Use plásticos, ou separe os possíveis documentos a serem utilizados antes de uma reunião.

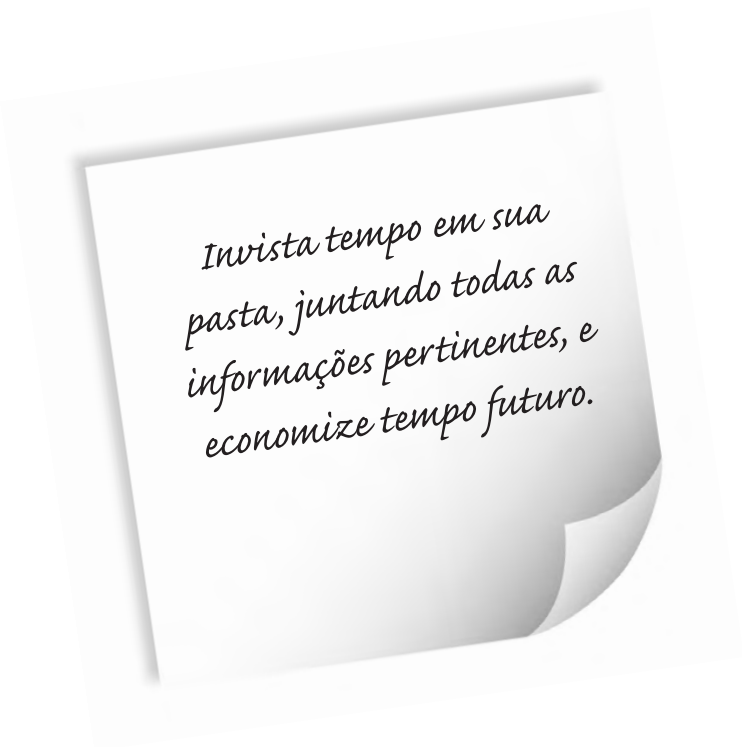
Mas nunca, jamais, entregue tudo. O doador quer uma folha, e é isso que você vai dar. Somente em alguns casos você deve utilizar a pasta. São duas as possibilidades:

1. O doador se interessou muito por determinada informação (a história da entidade, o croqui ou alguma foto).
2. O doador achou o valor solicitado muito alto. Então, você sutilmente apresenta uma proposta previamente preparada, com um valor mais baixo (e, conseqüentemente, menos contrapartidas).

Somente nesses casos você tira da cartola o que ele precisa. Repito, somente nesses casos. Já vi muita gente que, no nervosismo, vai tirando informações, fotos, croquis, modelos, achando que, com isso, está mostrando serviço. Na verdade, está mostrando nervosismo.

A pasta é o seu instrumento de trabalho, algo pessoal – cada um tem seu modelo e jeito de organizar. É como nossa carteira.

Uns têm as fotos das crianças, outros têm as notas fiscais do mês. Use-a com parcimônia e verá que é muito útil.



Invista tempo em sua pasta, juntando todas as informações pertinentes, e economize tempo futuro.



*Oito e meia
da manhã*

Estou na frente da Márcia. Como sempre faço em qualquer reunião, chego 5 minutos antes para poder conversar com as secretárias. A Márcia é ótima, super animada, mesmo a essa hora. Eu não funciono muito bem de manhã, e ela é sempre uma injeção de ânimo. Pergunto da Bárbara, filhinha dela de uns cinco anos. Soube da Bárbara pela foto no porta-retrato em cima da mesa dela. Isso faz uns dois anos, logo que entrei na ONG.

Na primeira reunião que tive com o Antonio, cheguei uns 15 minutos mais cedo (era uma primeira reunião, e eu estava obviamente nervoso, como sempre ficamos em primeiras reuniões). Com tempo de sobra, pude conversar com a Márcia um pouco mais e, com isso, ir conquistando uma nova aliada. Ela estava séria, como convém a uma secretária se você não a conhece. Respondeu com monossílabos a cada uma das três ou quatro perguntas que fiz, todas bastante genéricas: o tempo, o calor, o trânsito. Na sequência, como toda secretária está habituada a fazer, ofereceu-me café.

Enquanto ela estava distraída pedindo café pelo telefone, levantei-me para olhar pela janela. Faço sempre isso, distrai e acalma. Aproveitei para fazer uma trajetória sutil que me permitia olhar sua mesa pelo mesmo ângulo que ela. Vi uma foto dela com uma criança. Sem querer brincar de espionagem, poderia

garantir que ela era ou mãe solteira ou separada. Uma mulher casada coloca as fotos dos filhos junto com o marido. Ou só dos filhos. Uma foto com ela própria e sua filha é seu sentido de fortaleza, é a crença que tem para olhar todo dia, emoldurada no porta-retrato. Nos momentos em que o trabalho está cansativo, ela olha para a foto e relembra o porquê de estar ali.

Não seria esperto se eu perguntasse se ela era separada. Além de deselegante, soaria como uma cantada. Meu objetivo era criar um link. Então, parti para a criança. “*É sua filha?*”. Ela disse que sim, ainda seca, mas já me olhou nos olhos. “*Eu também tenho uma menina, chama-se Luisa. E a sua, como se chama?*”. “*Bárbara!*”, disse na sequência, já com um sorriso. E completou: “*uma peste... se não fosse minha mãe me ajudar...*”. Eu estava confirmando o que previ, mas não era hora ainda. “*... Desde que engravidei de um namorado que sumiu, minha mãe tem me ajudado com a criação da Bárbara*”. Bingo. Começava uma relação de confidências.

Hoje, esses 5 minutos antes da reunião foram quase insuficientes. Márcia estava me mostrando alguns desenhos da Bárbara quando o Antonio chegou à empresa já pedindo desculpas. Eu dizia a ela que a minha Luísa era uma desenhista super criativa. Dois babões lambendo as crias. Dois amigos.

Ao entrar na sala do Antonio, vi sua mesa cheia de coisas. Mau sinal. Antonio, além de organizado, gosta de manter sua mesa limpa, combinando com a decoração de toda a sala, de muito bom gosto. Pediu para eu me sentar e ofereceu um café. Neguei, pois a Márcia já tinha me oferecido e eu havia tomado de muito bom grado, vendo os desenhos da Bárbara.

Ele pediu um café para a Márcia, pelo interfone, de um jeito meio seco. Outro mau sinal. Antonio é um cavalheiro.

Algo estava errado naquele dia. Seria uma negociação difícil... pensei até em cancelar a solicitação nova, de quase o dobro do patrocínio habitual. Mas era tarde, já tinha a solicitação pronta, nominal a ele, com o logo da empresa. Ele doava R\$ 25 mil por ano e eu pretendia pedir R\$ 40 mil. Seria mesmo uma negociação difícil...

Percebi que ele olhou para aquela mesa cheia de documentos com enfado. Separou algumas coisas, empilhou outras e deixou um espaço livre entre nós dois. Bom sinal. Estava disposto a ouvir. Já fui a reuniões em que eram tantos os documentos que mal se via o empresário do outro lado da mesa. Antonio estava disposto a ouvir. Veremos se estava realmente disposto a doar mais.

Comecei dizendo que a fundadora estava com ciúmes de mim e que seria bom ele ligar pra ela. Era uma forma de quebrar o gelo e não falar diretamente da solicitação. Ele deu um pequeno sorriso, mas via-se que ainda estava em outro universo. Parti para a cartada radical: “*o que houve Antonio? Você parece preocupado*”. “*Os chineses. Estou perdendo dinheiro com eles*”, respondeu. Perguntei, interessado: “*como assim?*”. Antonio desabafou: “*os chineses chegam aqui com peças com preço de centavos. Tenho uma reunião agora, depois desta, para traçarmos um plano sobre isso*”. Eu, que não entendo de chineses, mas tenho noção de qual é o momento oportuno, já retruquei: “*Antonio, quer reagendar essa nossa reunião? Por mim, não seria nenhum incômodo. Marquemos um dia em que você esteja mais tranquilo...*”. “*Imagina!*”, interrompeu-me. “*Vamos lá, o que eu preciso é esvaziar um pouco a cabeça mesmo*”. Esse truque de sugerir outro horário sempre funciona. Algumas vezes, de fato reagendamos, e é ótimo; outras vezes, a reunião acontece e o doador percebe a gentileza da oferta, passando a dar mais atenção a você.

Já que tínhamos a reunião, e eu não queria gastar mais de 10 minutos explicando nossa nova campanha, sobraria algum tempo que eu poderia usar. Eu tinha um agrado que aliviaria a tensão: a foto dele com os meninos grafitando o muro de sua fábrica. Ele pegou a foto de forma delicada, como se fosse uma espada medieval. Sei que, naquele momento, ele tinha se teletransportado para aquele sábado. Foram 5 segundos de silêncio, ele olhando a foto e eu respirando silenciosamente para que ele não saísse do transe. “*Esses meninos são maravilhosos...*”. Peguei a deixa. “*Vão ficar ainda melhores agora*”. E comecei a explicar sobre nossa campanha anual.

O Antonio, que já conhece a entidade, não precisava ouvir todo o histórico. Por isso, dediquei-me a explicar as melhorias do ano anterior. Falei das novas oficinas de grafite, das quais ele participou. Contei de alguns meninos que estavam montando uma banda e que, em breve, tocariam em um evento no bairro. Puxei todos os assuntos que, direta ou indiretamente, tinham a ver com ele e com o perfil do público comprador de sua marca. Antonio é um empresário que sabe aliar muito bem nossa causa às suas vendas. Ele patrocina campeonatos de skate, concursos de guitarra, enfim, está presente em diversos eventos cujo público é potencial comprador de suas bermudas e camisetas. Teve sempre a gentil iniciativa de nos levar em alguns desses eventos para que divulgássemos nossa ONG. Antonio é um excelente parceiro.

Neste ano, nosso objetivo era ampliar o atendimento a esses jovens que ficam conosco no contraturno escolar. Ampliar em qualidade, melhorando os equipamentos que temos, e ampliar em quantidade, aumentando de 200 para 300 jovens. Esse crescimento estava calculado detalhadamente, tanto pelo gestor como pela fundadora.

Nossa ONG teve um crescimento exponencial quando nos atrevemos a aceitar um convênio com o governo para trabalhar com jovens em liberdade assistida. Esses jovens tinham cometido algum delito, mas eram delitos leves e, por isso, bastava um acompanhamento à distância. Ao menos, era no que acreditávamos. Muitos desses jovens tinham problemas sérios em casa, como pais alcoólatras ou até familiares que tinham abusado sexualmente deles. Muitos já tinham fugido de casa uma ou algumas vezes. Nossos encontros iniciais foram frustrantes. Mas, com o tempo, aprendemos juntos, e posso afirmar que hoje existe conhecimento técnico de qualidade e, principalmente, muito afeto com e entre esses jovens.

Essa experiência fez a ONG crescer, como já disse, e nos fez perceber que o buraco era mais embaixo. Uma coisa é fazer algumas atividades com jovens do bairro, no contraturno escolar. Os que aparecem são os mais interessados, os mais curiosos, mais criativos. Outra coisa é “herdar” um grupo de jovens que, aparentemente, não estão interessados em ser “custodiados” por nós. Para eles, nossa ONG é somente a entidade que ficou incumbida de anotar sua presença nas atividades para passar essa informação para o governo. E se não aparecem, vão presos. Por um lado, eles têm razão... esse é o convênio, mas o que queremos, e o que tantas ONGs querem, é, a partir disso, fazer um trabalho bacana com os jovens. Algumas ONGs conseguem, outras se contentam com a burocracia em troca de recursos conveniados. Nossa ONG quer fazer um trabalho diferente, quer gerar oportunidades para esses jovens.

Antonio sabia de tudo isso e do que tínhamos passado no primeiro ano, até aprender a lidar com esse novo modelo.

Acompanhou nossas alegrias e frustrações. Não falávamos para ele só dos momentos bons. Pelo contrário, ele deu excelentes sugestões em função de sua experiência com os “rebeldes” do skate e do grafite. No fundo, os jovens são rebeldes. Uns pixam um muro, outros cometem um delito. Os conselhos do Antonio e da nova equipe de psicólogos e pedagogos fizeram com que déssemos um salto de qualidade em nosso trabalho. E Antonio era “pai” conosco nessa mudança.

Então, contei a ele nosso novo desafio para o ano seguinte: a oficina itinerante. Queremos comprar um ônibus e modificá-lo, para atender a vários grupos em diversas áreas próximas com algumas oficinas. Queremos encher o ônibus com alguns instrumentos para oficinas ao ar livre em praças do bairro. E que ele seja colorido, que chame a atenção de quem o vê. Será o chamariz para levar os jovens para as praças.

Disse a ele que nosso orçamento anual, na faixa dos R\$ 700 mil, vai saltar para R\$ 900 mil. Não para a compra e para a transformação do ônibus, pois isso será obtido com outros recursos. O aumento de R\$ 200 mil se deve à ampliação da equipe e à compra de equipamentos novos para as oficinas itinerantes. Isso vai ampliar nosso atendimento por todo o bairro, que tem mais de 300 mil habitantes – quase metade deles de jovens na faixa com a qual atuamos.

Falei tudo isso e olhei nos olhos do Antonio. Tinha brilho ali, assim como nos meus.

Expliquei que, para esse novo desafio, criamos novas categorias de patrocínio entre as empresas. Criamos também uma grande movimentação envolvendo eventos de arrecadação e novos associados pessoa físicas. Por isso, eu estava seguro de que conseguiríamos os R\$ 900 mil.

Ele continuava com os olhos brilhando, assim como eu.

Depois de não esquecer nenhum detalhe, fui para o momento mais tenso de qualquer negociação para obter recursos: pedi.

“Você tem estado conosco desde sempre, Antonio. Quero ver sua marca em destaque nesse lindo ônibus de oficinas itinerantes. Seguindo seu sucesso empresarial, vamos passar de 25 para 40 mil seu patrocínio neste ano?”

E olhei pra ele. Silenciei.

Aprendi que, depois que você pede, silencia. Não há nada mais a dizer. Tudo que eu deveria dizer a respeito, já havia dito. Qualquer coisa que dissesse agora estragaria a solicitação, pareceria desculpa, que teria me arrependido de pedir tanto. Esse silêncio, vivido tantas vezes por mim, ainda é assustador. Acho que sempre será. Você não sabe o que será dito e fica aguardando. De repente, ele diz algo logo na sequência, mas sempre parece que demorou uma eternidade. Olhei pro Antonio e não gostei do que vi. O brilho tinha diminuído. Ele continuava simpático, mas algo havia estragado o brilho anterior... onde errei?

Ele começou a falar, perguntou-me mais sobre o ônibus, e puxei de minha pasta um desenho mostrando como o ônibus iria ficar. Tinha pedido para meu estagiário fazer um desenho em que já constasse o logo da empresa em destaque, ao lado da porta lateral. É claro que poderia ter mostrado o desenho antes, mas fica mais divertido puxar o desenho depois e fazer o doador se surpreender com seu logotipo ali. Ele deu um sorriso e eu também sorri, cúmplice.

Mas eu percebia nos olhos dele que faltava algo. Seriam os chineses? Mas por que eu não tinha conseguido distraí-lo com

minha apresentação? Eu sei que esses momentos são o recreio dos executivos. Eles preferem marcar no início da manhã ou no fim de tarde justamente porque são momentos em que podem distrair-se dos números, das demissões, dos lucros e prejuízos. Por que eu não tinha conseguido distrair o Antonio dessa vez?

Ele mesmo me deu a resposta: “*Meu sucesso empresarial está em perigo, meu amigo. É claro que vou ajudar, mas não poderei doar 40 mil reais*”. Era isso. Como pude ser tão burro? Se ele começou a reunião falando dos chineses, como pude falar de sucesso empresarial no momento de solicitar a doação? Eu estava tão focado no sucesso da empresa dele no ano interior, do crescimento da empresa e da sua viagem de férias para a Nova Zelândia, que me esqueci da regra básica: nada é mais atual do que o momento presente. Por mais sucesso que pudesse ter, naquele momento, ele não sentia isso. Ele estava preocupado com os chineses. Eu sabia que ele iria se safar disso, mas deveria ter respeitado aquele momento de angústia, pedido de outro jeito, usado outra frase de efeito. Algo como: “*com este ônibus, vamos à China e destruímos aqueles safados!*”. Pensando bem, essa frase também não iria funcionar...

Queria voltar no tempo, poder tirar essa frase, começar de novo, mas já era tarde. Agora, restava recolher os cacos e garantir ao menos sua ajuda anual. Na verdade, eu tinha na pasta uma segunda categoria de patrocínio. Neste ano, tínhamos decidido ter duas cotas de R\$ 50 mil (e queríamos que uma fosse do Antonio); quatro cotas de R\$ 30 mil; e seis de R\$ 10 mil. No ano anterior, tínhamos uma cota de R\$ 40 mil; duas de R\$ 25 mil; e quatro de R\$ 5 mil. Estávamos ousando não só em quantidade de apoiadores, mas também no aumento dos valores individuais. Antonio sabia que sua empresa não era a categoria de maior

valor, e eu sempre senti uma pequena frustração dele quanto a isso. Eu sabia que, um dia, deveria oferecer essa oportunidade a ele. Mas os chineses (e minha impaciência) não deixaram que fosse dessa vez.

Antes de mostrar a proposta de uma página com o valor de R\$ 30 mil, ainda perguntei: “Antonio, quero colocar seu logo ao lado da porta do ônibus, em destaque. Pense bem!”. Ele parecia triste. Deixei a folha em cima da mesa e li junto com ele as contrapartidas: logo da empresa na parte de trás do ônibus; logo em todos os materiais impressos; dez entradas gratuitas para os dois leilões de arte; uma palestra para o departamento de Recursos Humanos do doador etc.

A diferença para a cota de R\$ 50 mil era basicamente o logo em maior destaque no ônibus e nos materiais impressos, o número de entradas, eventos etc. A cota de R\$ 10 mil, que obviamente nem apresentei ao Antonio, consistia em logotipo somente nos materiais impressos e algumas entradas para eventos.

Ele começou a falar de outras coisas. Falou de uns jovens que cruzou em um semáforo vendendo balas, aconselhando-os a visitarem nossa instituição. Imediatamente, tirei um punhado de folhetos da pasta e disse a ele que, da próxima vez, entregasse um daqueles folhetos. Com esse gesto, eu concordava com a atitude dele.

Ele começou a falar da época em que era jovem, e contou-me da vez que fugiu de casa com um amigo, pois queriam ir morar em Ubatuba para viver de surfê. A aventura durou quatro dias, quando acabou o dinheiro e o caseiro da casa de praia do amigo ligou para os pais, estranhando as conversas que estava ouvindo.

Depois me explicou – acho que pela terceira vez – o motivo de ter criado a empresa de roupas para jovens – que ele ainda carrega essa rebeldia juvenil e que não importa se são ricos ou pobres, pois os jovens querem mudar o mundo, rebelando-se contra ele. Eu concordava a cada frase. Deixei-o falar alguns minutos, ouvindo atentamente. Antonio sabia aproveitar seu recreio, os poucos minutos no dia que podia pensar em outra coisa que não os números da empresa.

Olhei sutilmente o relógio do meu celular e vi que já tinham se passado 30 minutos desde que sentei em sua sala. Era hora de encerrar. Comentei que ligaria pra ele em quatro dias, para que me confirmasse a doação de R\$ 30 mil. Ele disse que não precisava ligar, e já poderia dar como certa a doação. Fiquei contente (fingi ficar super contente, mas preferia os R\$ 50 mil). Despedi-me dizendo que tinha certeza que ele superaria o problema dos chineses. Ainda me atrevi a dizer que, assim que tivesse conseguido resolver essa questão, me ligasse para que eu providenciasse um logo bem grande e bonito para o ônibus. Ele riu e me disse: *“fechamos os R\$ 30 mil. Volte aqui em seis meses e veremos se aumentamos isso, ok?”* Agora sim, saí contente. Quase esqueci de me despedir da Márcia de tão apressado. E, quando percebi, dei um passo atrás e tasquei-lhe um beijo. E outro. E disse que o segundo era para a Bárbara. Antonio, da porta de sua sala, riu mais descontraído. Que bom.

Agora tinha de voltar para o escritório. Ao menos consegui R\$ 5 mil a mais que no ano passado e uma promessa de talvez aumentar em seis meses. Para a campanha, isso não serve. Terei de buscar as duas cotas de R\$ 50 mil dentro do prazo estipulado de quatro meses. Uma das cotas é quase seguramente do Banco Pastor, como no ano passado. A segunda seria do

Antonio, mas não foi dessa vez. De qualquer forma, é sempre bom sair de uma reunião com um gol feito. O dia começou bem. Vejamos como está no escritório.



Nove e meia

Cheguei mais cedo no escritório, porque a empresa do Antonio fica a poucos quarteirões da nossa ONG. Nosso departamento fica na parte administrativa. O espaço maior é, evidentemente, para as oficinas com os jovens. Entra-se por um corredor ou pelo próprio galpão. Costumo entrar pelo galpão porque gosto de ver a meninada fazendo atividades. Quando trago algum doador, também prefiro fazer o trajeto pelo galpão. O uso do corredor serve para aquelas saídas no meio da noite, ou até quando é melhor não atrapalhar determinadas atividades dos jovens.

A sala da captação está logo ao lado da secretaria. Tinham me colocado em um espaço ruim quando entrei, sem ventilação nem muita estrutura. Não que precisemos de luxo, sempre é bom ter certa coerência com a realidade da entidade. Mas disse para a fundadora que seria ruim trazer algum potencial aliado para aquela sala. Isso foi suficiente para que ela mesma trocasse de sala comigo. Ela disse que usava pouco o espaço, o que é verdade, e quando usava, era para fazer reuniões. Para isso, temos uma sala de reuniões bem aconchegante. Nossa fundadora é realmente alguém muito especial. Com isso, ganhamos uma sala com vista para o próprio galpão. Assim, posso mostrar aos doadores as atividades que os jovens realizam enquanto

negocio alguma contribuição. Montei uma mesa pequena de reunião na minha sala, justamente ao lado da janela para o galpão. Posiciono-me sempre de costas para os meninos, para que o doador me veja e eu o observe enquanto olha para o galpão. Sempre funciona. Gosto de ver os olhos do doador brilharem.

Meu assistente estava concentrado no computador terminando alguns relatórios que discutiríamos em seguida. Aproveitei para ligar meu notebook e anotar os acontecimentos da manhã na nossa base de dados. Primeiro, conferi os dados existentes. Sim, Márcia continua sendo a secretária do Antonio. E, obviamente, Bárbara continua sendo sua filha. Esqueci de perguntar se o financeiro do Antonio continua sendo o Jair, mas isso posso perguntar agora, no e-mail que vou enviar para ele. No campo deste ano corrente digitei: “R\$ 30 mil, categoria prata”. Os campos de contrapartidas já apareceram automaticamente – eventos, logotipo, convites –, assim como as respectivas datas de envio ou simples aviso para que não erremos com prazos. O campo “Parcelas” era outro sobre o qual precisava perguntar no e-mail.

No e-mail que preparei para o Antonio usei um modelo já existente, mas acrescentei dados pessoais, como faço sempre:

“Antonio, é sempre um prazer conversar com você. Espero que os chineses saiam logo da nossa vida!

Quero aqui agradecer, em meu nome e em nome de toda a comunidade “Jovens Globais”, sua contribuição de R\$ 30 mil para nossa campanha anual de arrecadação.

Sua empresa terá direito, como contrapartida, a XY e Z. Conte conosco caso queira alterar algum desses itens.

Já temos seu logo para uso em nossos novos materiais gráficos e entregaremos em data oportuna os convites para nossos eventos.

Enviarei ao Jair, do Departamento Financeiro, o contrato contendo nosso acordo, e definirei junto a ele as parcelas de pagamento. Se quiser seguir o mesmo modelo do ano passado, já passarei a ele os boletos para o pagamento em 10 parcelas. Somente me dê um OK quanto a isso.

Mais uma vez, MUITO OBRIGADO!

PS: Espero vê-lo hoje em nosso evento. Você é (SEMPRE!) nosso convidado especial”

Ao enviar o e-mail, percebi que havia outros 30 na caixa de entrada. Olhando por cima, nada parecia urgente. Fechei o notebook e perguntei ao meu assistente se podíamos começar a reunião.

Perguntei se poderia começar com algo fora da pauta, que era o convênio com o governo. Eu estava preocupado, pois estava chegando o momento da renovação. Apesar de ser semiautomática, o secretário de Assistência Social estava prestes a sair do cargo, e isso poderia acarretar alguma demora, ou mesmo mudança de planos. Meu assistente quase não tratava do convênio; era um assunto que ia para a gerência financeira todo mês, que, por sua vez, preparava a prestação de contas no formato solicitado. A equipe de governo, por sua vez, recebia todos os informes financeiros e, em cinco dias úteis, efetuava o pagamento.

Os primeiros meses foram confusos para nós, mas, depois que aprendemos, funcionava como um relógio. De tempos em tempos, uma assistente social vinha nos visitar, tomava um café, perguntava dos meninos e saía aparentemente satisfeita. A tarefa do departamento de captação era outra: enviar regularmente *newsletters* para as assistentes sociais e para o próprio secretário. Este, por sua vez, já tinha recebido uma visita minha e da nossa fundadora duas vezes. A primeira vez foi quando assumiu o

cargo, e a segunda, quando fomos solicitar que patrocinasse o ônibus. Eu já tinha dito que seria muito difícil que ele aceitasse, mas nossa fundadora, mais sábia e experiente, disse que isso era só uma desculpa para visitá-lo. Saímos dessa reunião com a garantia de que nossos processos ocorreriam sempre pontualmente. Era isso que nossa fundadora queria dele. E, como todo bom político, sempre cumpriu o que combinou no fio do bigode para aquela senhora elegante que estava comigo. Era sua obrigação fazer isso, mas a política brasileira tem dessas coisas. Ainda vivemos um modelo tipo “despachante”. O político sente fazendo um favor prometendo uma obrigação, e nós ficamos satisfeitos ao sermos atendidos por ele, quando nem precisaríamos fazer isso. Coisa das velhas gerações, que espero que isso mude para as próximas.

Eu já sabia que o secretário seria substituído por sua secretária adjunta. Ele ia se candidatar a deputado e precisava sair do cargo, conforme a lei eleitoral. O fato de que sua adjunta iria assumir era uma garantia de continuidade, mas eu queria mais informações. Quem era essa pessoa? Algum de nós tem ou teve contato com ela? Seria de bom tom agendar uma reunião com ela agora, antes de ocupar o cargo? Meu assistente ficou de obter essas informações e me passar ainda hoje. E eu fiquei de conversar com nossa fundadora a respeito.

Então, a pauta da reunião eram os *prospects* e a fundação alemã. Começamos pelos *prospects*, uma palavra gringa para “potenciais doadores”. Tenho o vício errado de usar termos em inglês quando são mais curtos que os termos em português. Vou me policiar para usar mais o termo “potenciais”.

Nosso plano para a busca de patrocínios com empresas estava assim:

Nove e meia

categoria ouro (2 cotas)	categoria prata (4 cotas)	categoria bronze (6 cotas)
<p>50 mil cada cota</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logo em destaque no ônibus novo • Banner exclusivo a ser exibido em qualquer evento externo • Logo em todo o material gráfico • Menção da empresa em todos os eventos • Menção de apoio no mural do galpão • 1 convite gratuito para cada evento da ONG • 20 convites exclusivos com mesa VIP nos eventos da entidade • 2 palestras para funcionários e clientes sobre temas a combinar com o RH da empresa • 1 dia de mutirão entre funcionários voluntários e jovens do projeto • 50 camisetas da ONG • Um troféu personalizado para o apoiador elaborado pelos próprios jovens 	<p>30 mil cada cota</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logo como apoio no ônibus novo • Logo em todo o material gráfico • Menção da empresa em todos os eventos • Menção de apoio no mural do galpão • 1 convite gratuito para cada evento da ONG • 10 convites exclusivos com mesa VIP nos eventos da entidade • 1 palestras para funcionários e clientes sobre temas a combinar com o RH da empresa 	<p>10 mil cada cota</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logo em todo o material gráfico • Menção da empresa em todos os eventos • Menção de apoio no mural do galpão • 1 convite gratuito para cada evento da ONG

Vamos atrás de R\$ 280 mil entre 12 empresas. Mais da metade já está conosco. Para algumas, estamos solicitando mais do que no ano anterior (como é o caso do Antonio); outras, temos receio que não estejam mais conosco pelo acompanhamento que fizemos no decorrer do ano. A busca está estruturada para visitarmos aproximadamente 30 empresas, todas vinculadas a algum contato. O primeiro ano foi mais difícil para mim. Não conhecia ninguém e os conselheiros ainda não estavam à vontade para me indicar empresas de conhecidos seus. Hoje, já temos uma boa relação com o

conselho consultivo. É para eles que apresentamos o plano de captação assim que recebemos a aprovação do gestor da entidade.

Fazemos duas reuniões por ano com o conselho. Uma em agosto, geralmente em alguma sexta-feira no período da manhã. Na reunião, são apresentados os resultados do primeiro semestre e um esboço do que se pretende realizar no ano seguinte. É esse o momento em que apresento o plano de captação e peço a eles sugestões e contatos. A outra reunião ocorre no fim do ano, início de novembro. É uma reunião mais festiva, celebrando os resultados do ano. É quando o gestor apresenta o plano detalhado e as operações para o ano seguinte, e eu apresento os resultados da campanha, dando destaque para os novos apoiadores. Realizamos essa reunião horas antes de um evento anual, que realizamos no próprio galpão. Cercado de salgadinhos e algumas cervejas, apresento os novos apoiadores aos conselheiros presentes. Estabelecem-se laços e começam os vínculos com a entidade entre os novatos e os antigos. E vamos para a festa assistir as apresentações dos jovens. Todos ansiosos, mas orgulhosos por estarem ali. Os jovens, nervosos com a apresentação, e os apoiadores, contentes de serem coautores de tudo aquilo.

Meu assistente me apresenta a lista atualizada de potenciais doadores:

- Ouro: 1 cota garantida com o Banco Pastor*
1 cota pendente entre três empresas: Jovial, Treia e Fistel
- Prata: 1 cota garantida da Tramos*
1 cota por confirmar da Sistar
2 cotas pendentes
- Bronze: 2 cotas por confirmar com Deicra e CrossPlus*
4 cotas pendentes

Tínhamos uma lista de outras 25 empresas indicadas por conselheiros ou amigos nossos – cada empresa com sua respectiva informação sobre quem fez a indicação e um pequeno resumo de sua situação financeira: se o faturamento cresceu ou se houve ampliação no número de funcionários; se saiu na mídia recentemente ou se algum executivo apareceu em alguma coluna social. Informações não maiores que duas linhas, mas primordiais para iniciarmos um diálogo após o começo de alguma reunião. Era informação para gravar na memória.

A busca de patrocínio com empresas tem muito marketing. Mas aprendi que não por isso deve ser negociada com o departamento de marketing. O envolvimento das empresas com doações envolve – ainda bem – os dirigentes. Nada contra os departamentos de marketing, mas gosto mais de reuniões com empresários que, antes de pensarem em *market share* e *target*, querem mudar o mundo.

As 25 empresas que ainda não visitamos são desse tipo. Falaremos com os decisores que têm comprovada atuação social. Pedi que meu assistente atualizasse a lista, pois, na reunião com o Antonio, da Jovial, perdemos a chance de uma cota ouro, mas garantimos uma cota prata.

Ele já tinha conseguido agendar reuniões com dez das 25 empresas. Disse também que não tem conseguido contato com cinco dessas empresas: ou a secretária não retorna, ou o empresário não confirma, ou ambos.

Na lista dessas cinco empresas, vejo que quatro são indicações do nosso conselheiro novo. Imagino que ele, no afã de mostrar serviço na reunião, tenha citado empresas sem de fato ter peso de decisão sobre elas. Deve ter mencionado alguns contatos

distantes. Decidi ligar pra ele imediatamente. Comentei que estávamos com dificuldades para agendar reuniões com as empresas indicadas, e perguntei se ele ou sua secretária poderiam fazer esses agendamentos por nós. Poderia ser qualquer data e horário, e nós nos adequaríamos. Percebi que ele ficou um pouco sem graça, mas abusei do fato de ser conselheiro novo e me mantive firme, aguardando uma resposta positiva. Ele cedeu e concordou. Desliguei o telefone e disse ao meu assistente que essas quatro empresas eram responsabilidade do conselheiro. Não tenho muita expectativa com essas empresas, já que os empresários estão reticentes, mas o melhor era tirar de nossa lista de tarefas o trabalho de ficar ligando tantas vezes. O conselheiro que indicou que mostrasse serviço. E nós lhe mostraríamos gratidão eterna.

Temos ainda três cotas por confirmar com apoiadores frequentes. Guardo essas reuniões para o final da campanha, mas decidi enviar um email avisando-as que queremos agendar uma reunião em breve, e que já estamos contando com seus apoios. Rabisquei um rascunho no papel e pedi que meu assistente enviasse depois, em meu nome.

Restam as outras empresas, além das agendadas. Fazemos mais um exercício de memória e criatividade para saber se novas empresas poderiam constar da lista. Meu assistente se lembrou de ter lido sobre uma empresa de telecomunicações. Constava na matéria que eles iriam focar no público jovem. Pedi que buscasse no Google mais informações: quem eram os responsáveis pela campanha de marketing, e se algum de nossos apoiadores tinha contato com empresas de telecomunicações.

Antes eu mesmo que fazia essas buscas. Adoro fazer isso. Sinto-me um espião cibernético. Antigamente, sem a web, não tínhamos muita informação sobre as empresas e os executivos.

Hoje em dia, são grandes as chances de procurar o nome de alguém com quem você vai se encontrar em uma reunião e o Google detalhar que a pessoa fez tal curso, esteve em tal evento, disse tal coisa. São informações ricas para conhecer o outro lado do balcão e, em alguns casos, fazer comentários no início da reunião.

Resolvemos passar para o outro item da pauta: a fundação alemã.

Estamos muito entusiasmados com esse novo projeto, que aparentemente garantirá a compra e a reforma do novo ônibus. É uma negociação que começou faz um ano e está nos últimos detalhes. Estamos arriscando considerá-la como certa para o ano que vem, tendo em vista que os próprios alemães já declararam isso. O risco é que não temos nada assinado ainda, a não ser cartas de intenção.

Eles nos declararam que, depois que nosso detalhamento orçamentário fosse entregue, aguardariam a reunião do conselho deliberativo deles, que vai acontecer em 20 dias. Na nossa última conversa por telefone semana passada, perguntei se poderíamos fazer algo mais, e nos pediram para esperar. O sinal de alarme tocou quando meu assistente avisou que tinham pedido alterações no orçamento.

Na reunião, ele me explicou que são pequenos detalhes, o que me tranquilizou muito. E pediram que, em relação ao maior custo (da reforma do ônibus) fossem entregues três orçamentos diferentes. Isso nos dará um pouco mais de trabalho, mas nada grave, pois temos o prazo de uma semana. Ainda entregaremos isso a tempo da reunião de decisão dos alemães.

Enquanto meu assistente anota no computador as alterações que preparamos, lembro-me de como essa relação com a

fundação começou. Eu ainda trabalhava sozinho, e estava pesquisando fontes internacionais na web que poderiam servir para nossa causa. Encontrei mais de dez fundações que aparentemente combinavam seu foco com o nosso. Eram três americanas, uma canadense, três alemãs, uma japonesa e dois fundos europeus.

Na época, ainda não tínhamos a ideia do ônibus. A fundadora e eu fizemos duas reuniões nas quais apresentei as possibilidades, e ela ficou de bolar algum projeto especial. Os fundos europeus foram rapidamente descartados. Precisaríamos ter uma ONG europeia parceira, e não tínhamos. Deixamos a ideia na gaveta para o futuro, para quando tivermos alguma ONG amiga.

A fundadora trouxe a ideia do ônibus, muito em função da experiência com os jovens em liberdade assistida e da nossa percepção de que a ONG tem de ir até onde os jovens estão. Eu e o gestor achamos que seria uma ótima iniciativa. Ele ficou encarregado de começar a buscar orçamentos, e eu fui atrás das fontes internacionais. Descartei outras fundações que não financiavam compra de equipamentos e ficamos entre a fundação alemã, que prioritariamente financiava compra de equipamentos, e uma fundação americana, que recebia propostas inovadoras envolvendo mobilidade urbana.

Ambas tinham prazos similares para entrega dos formulários de solicitação. A fundação alemã colocava no seu site um telefone. Para mim era uma deixa, e liguei. Fui atendido por uma alemã muito simpática que se esforçava em falar em português comigo, misturado com castelhano. Pedi desculpas por ligar em um período fora da apresentação de propostas, mas tinha algumas dúvidas e precisava de um conselho. Esse pedido era inspirado pela dica que um grande mestre e amigo me deu certa

vez: “Se você quiser receber dinheiro, peça conselhos. Se pedir dinheiro, só receberá conselhos.”

A alemã, além de me ouvir atentamente, interessou-se muito pelo projeto do ônibus. Disse-me também que um membro da fundação estaria no Brasil no mês seguinte. Perguntei seu nome e se poderíamos contatá-lo para convidá-lo a visitar nossa entidade.

Ele veio, gostou do que viu, recebeu um presente da fundadora e uma homenagem feita pelos jovens, cantando samba mixado com hip-hop. Ao deixá-lo no hotel, depois de um jantar de comida brasileira e umas três caipirinhas, pude ouvi-lo cantarolar o samba dos meninos enquanto ia em direção ao elevador. Estava feito.

Passaram-se meses, trocamos muitos e-mails e telefonemas. Até desistimos da fundação americana quando vimos o grau de comprometimento dos alemães conosco.

Voltei sobressaltado à reunião com meu assistente, depois desse *flashback*. Vi que estávamos agora nos passos finais da negociação com os alemães. Era uma deliciosa vitória a ser comemorada. Não via a hora de assinar com eles e ver o sonho do ônibus ser concretizado.

Encerramos a reunião e voltamos cada um para sua respectiva mesa. Ainda tenho tempo de responder alguns e-mails antes de encontrar-me com Dona Josefina, lá no centro.



Pílula – Convênios com governos

Eu sempre recomendo que as ONGs estabeleçam relações com governos em qualquer das três esferas. Primeiro, porque é uma forma concreta de confirmar aquilo que acredito em relação ao Terceiro Setor: somos projetos-piloto de futuras políticas públicas. Relacionar-se com o governo é receber um choque de realidade para questões mais universalistas. Enquanto estamos cuidando de nossas cem crianças, achamos que fazemos algo bom, mas quando percebemos que um governo deve cuidar de milhões, a coisa fica realmente mais difícil e, sim, perde, e muito, em qualidade. Tenho uma crença de que se existissem mais parcerias entre a sociedade e os governos, melhorariamos muito. A diferença é que gastamos, por exemplo, 300 com nossas crianças, o que é muito. E o governo gasta 7, o que é pouco. Se fizermos um convênio no valor de 30 com cada criança, vamos estabelecer um pacto que diz: *“tentarei daqui fazer o melhor que posso com seus 30. Você garante daí que me pagará em dia. Eu irei atrás de mais recursos, você promete que tentará me pagar mais a cada ano por cada criança. Nosso pacto é esse”*.

Outro motivo que me faz crer na importância de se ter convênios com governos é que, se você não faz, outros já estão fazendo. E fazendo mal. Ou fazendo pouco, assumindo valores ridículos. E isso gera uma continuidade da miséria, a própria entidade é miserável. São entidades que têm, na verdade, um

depósito de seres humanos, e recebem em troca disso uma miséria. Um eterno ciclo de miséria.

Tenho visto em meus cursos uma quantidade ainda significativa de entidades que vivem principalmente com recursos governamentais. É o contrário do que estou sugerindo aqui. São as outras. São entidades que ou mudam ou morrem. É mais uma herança maldita, dessa vez, das antigas freirinhas das santas casas. Elas criaram um modelo sempre deficitário, sempre pobre, cuja única virtude era talvez um lugar no céu. Hoje, as freiras atuais vão bem, obrigado. As santas casas já têm convênios mais dignos e equipes de gestores profissionais. Mas a herança está dada. São milhares de entidades esparramadas pelo Brasil, creches, asilos e abrigos. Centenas de milhares de pessoas sendo atendidas de forma insuficiente, com recursos também insuficientes do Estado.

As intenções dessas milhares de entidades são honrosas. Conheci muitas senhoras simpáticas, bem intencionadas e realmente preocupadas com um atendimento digno. Mas elas sabem que entraram em um vespeiro e, agora, é difícil sair dele. São pessoas tão cheias de compaixão pelo próximo que, antes de conseguirem mais dinheiro, já colocaram mais cinco crianças na creche. Participam de cursos, buscam alternativas, mendigam por patrocínios, são as “madres Teresas” das crianças e idosos.

Fiquei muitos anos tentando encontrar soluções para essas pessoas de bom coração. Fizemos capacitações em massa para entidades de base, as *grassroots*, como chamam nos EUA. Junto com o Senac, capacitei 500 entidades em seis meses. Fiz palestras voluntárias para regiões de São Paulo que comportavam dezenas de entidades sociais conveniadas com o município. Fiz oficinas para os gestores de todas as creches em São José dos Campos, capacitei ONGs no Tocantins, Santa Catarina, Bahia, Espírito Santo,

Rio Grande do Sul, Ceará, Brasília, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco e Pará. Todas as *grassroots* têm os mesmos problemas: excesso de dependência de recursos governamentais e o coração do tamanho de um bonde. Preferem assumir antes uma nova criança a fazer isso somente depois de conseguir mais dinheiro. Essas entidades associam crescimento em receita a aumento de atendimentos. Se cem crianças geram um convênio de R\$ 20 mil, então atenderemos 200 crianças para recebermos R\$ 40 mil. Só que R\$ 40 mil são insuficientes para 200, assim como R\$ 20 mil já eram insuficientes para cem crianças. E isso eles desconsideraram sempre. São aquelas entidades que dizem: atendíamos cem, agora atendemos 200 e queremos chegar a atender 400. É como se torcessem por mais miséria. Um ciclo vicioso impressionante.

Consegui delas ao menos uma promessa em minhas oficinas: que em cinco anos reduziriam essa dependência, focariam em triplicar as receitas e que, por enquanto, parariam de querer crescer sempre. Pedi, e sempre peço, que foquem em atender cada vez melhor essas cem crianças e que, em vez de R\$ 20 mil, obtenham mais R\$ 40 mil com outras fontes complementares. Dessa forma, os recursos governamentais deixam de ser quase 100 por cento e passam a representar somente um terço dos recursos. Isso é mais sustentável e as crianças têm um atendimento mais caro, o que deve significar, em uma gestão profissional, de muito mais qualidade, com profissionais mais capacitados, salários melhores, equipamentos decentes, enfim, uma tentativa de sair do ciclo da miséria.

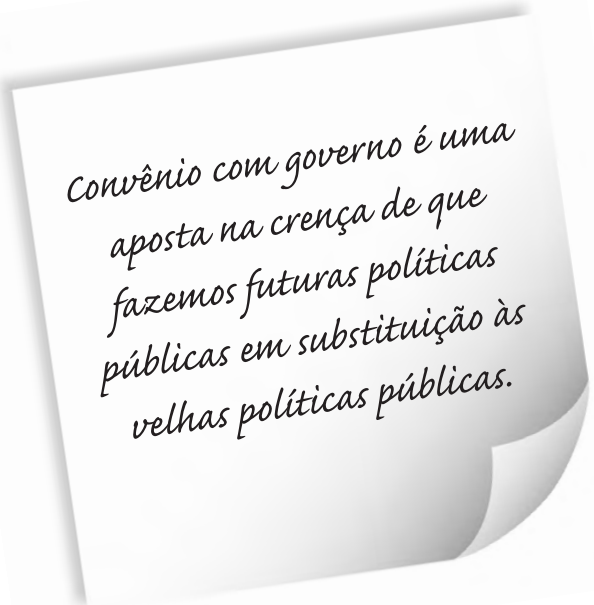
Muitas senhoras saíram dos meus cursos bastante esperançosas com o novo desafio. Infelizmente, encontrei-me com poucas delas novamente. Das que encontrei, a maioria ainda vivia as agruras dessa dependência governamental, mas estavam mais ativas, tinham criado novas frentes de arrecadação, bingos,

eventos e até alguns patrocínios. Estavam esperançosas, via-se em seus olhares cansados. Havia mudança ali.

No caso das creches, que estão atreladas a recursos da educação, vejo esperança nos milhares de municípios brasileiros. Conheço prefeituras que pagam R\$ 200 por criança por mês com ONGs conveniadas. Tais creches têm equipamentos dignos e profissionais satisfeitos, deixam as crianças com brilho nos olhos. São nosso futuro promissor.

Mas, em contrapartida, existem municípios que pagam R\$ 7 por uma criança em uma creche... ou valores similares para entidades cuidarem de idosos. Não acho que só o governo seja culpado por isso. Culpo também as entidades que aceitam essa situação degradante para eles, como gestores e, consequentemente, para seus usuários, que convivem mal e porcamente nesses depósitos de seres humanos.

Mas eu sou um otimista inveterado.



*Convênio com governo é uma
aposta na crença de que
fazemos futuras políticas
públicas em substituição às
velhas políticas públicas.*



Pílula – Conselho Consultivo

Uma coisa muito mal aproveitada aqui no Brasil é o conselho consultivo. Mais uma herança maldita, dessa vez, da legislação brasileira, que obriga entidades a criarem seus conselhos fiscais. Quando pergunto como está composto o conselho consultivo de uma entidade, as pessoas começam a me explicar sobre o conselho fiscal. Um conselho fiscal no estatuto gera nomes para inglês ver, uma espécie de obrigatoriedade sem utilidade. Eu explico que se a lei obriga, pois que se cumpra. Mas façamos mais.

O que devemos montar o quanto antes é um conselho consultivo, que serve justamente para isso: ser consultado. Não é para abusar nas consultas. Devemos convocá-los uma vez, no máximo duas vezes por ano, e essa reunião deve ser tratada com cuidado, pompa e circunstância. Isso é bom para os conselheiros se sentirem importantes (o que, de fato, são) e porque agrega um componente fundamental para as organizações: a escuta da sociedade, do mundo exterior.

Estamos muito habituados a ficarmos fechados em nossos muros institucionais, e os conselheiros nos trazem a realidade do mundo lá fora, além de oxigênio quando estamos muito viciados em um mesmo modelo.

Algumas entidades criaram conselhos científicos. Acho excelente e apoio. Mas não é a mesma coisa. Um conselho científico é fundamental para garantir qualidade técnica a determinadas causas. Isso dá reconhecimento para as entidades no momento da captação, mas não basta. Cabe perfeitamente termos um conselho científico, e também um conselho consultivo. Cada um com sua função.

É importante destacar que um conselho consultivo não serve só para a captação de recursos. Os gestores de uma entidade podem usá-lo muito bem, mas destacarei somente as funções que têm a ver com a captação.

A montagem de um conselho é um trabalho artesanal. Não há necessidade de ser montado de uma só vez. Reforço que somente o conselho fiscal é uma obrigação jurídica. O conselho consultivo (assim como o científico) é uma decisão da gestão, e não é obrigatória. Sendo assim, podemos criar uma política de atribuições dos conselheiros e um modelo de gestão para o conselho consultivo. Tudo isso deve ocorrer naturalmente, de acordo com o crescimento da entidade e a consciência dos gestores em saber usar bem seus conselheiros.

Eu sou conselheiro de algumas ONGs e confesso que me sinto pouco usado por elas. Poderia ser mais útil, se me demandassem. Com uma delas, tenho construído junto com o gestor uma política de desenvolvimento do conselho consultivo. Tem sido um trabalho muito prazeroso e que, com certeza, vai gerar subsídios para que seja aplicável em outras instituições.

Mas, como montar um conselho? Eu tenho uma fórmula – não é minha; li em algum texto americano e perdi a fonte, infelizmente. Uso essa fórmula nas minhas aulas e elas têm gerado sucesso, além de algumas gargalhadas. Explico: uso a mesma

equação da sustentabilidade das fontes: três terços de tipos de conselheiros. O primeiro grupo é o dos ricos. É importante ter gente rica em nossos conselhos porque eles têm duas grandes qualidades. A primeira é que são ricos, e a segunda é que têm um monte de amigos ricos. Essa é a hora da gargalhada em minhas aulas. O segundo grupo deve ser constituído por gente famosa. Gente que aparece na TV ou na revista Caras. Artistas, prioritariamente. Evite os políticos, porque isso pode gerar conflitos de interesse. Queremos arrecadar de gente de todos os partidos, e não somente de uma coloração política. Tenha políticos somente se conseguir compor com uns três ou quatro de partidos diferentes e opostos. E isso não é fácil. Mais fácil é encontrar artistas que, de uma forma ou de outra, têm algo a ver com sua causa. Vá atrás deles e saiba que prontamente te atenderão. O terceiro grupo de pessoas é o tipo mais comum: nós. (outro momento de riso em minhas oficinas). Nós não somos ricos nem famosos, mas trabalhamos por uma causa. Inclua nesse grupo os fundadores, um ou outro acadêmico dedicado ao tema (se você não tiver um conselho científico), aquela voluntária da alta sociedade que organiza muitos eventos para a ONG e aquele líder comunitário do bairro da entidade.

Um conselho consultivo deve ter de seis a 20 pessoas. Mas esse número fica a critério da entidade. Eu fiz consultorias para entidades que tinham 80 conselheiros, o que já é improdutivo. Como era uma entidade antiga, eles iam adicionando conselheiros sem tirar outros. Outras entidades tinham três conselheiros. Isso não dá nem um jogo de buraco em dupla. Precisavam de mais gente, para ter ao menos dois ricos, dois famosos e dois normais. São os seis iniciais.

Não há problema em tirar um conselheiro que não tem sido útil, desde que isso seja combinado no início da gestão. Eu recomendo que eles tenham mandatos de três anos. Não todos ao mesmo tempo, pois dá trabalho mudar todos os conselheiros de uma vez. O ideal é ir repondo conselheiros aos poucos. Como não existe um número fixo, você pode ter um conselho composto por dez pessoas no ano passado e 12 neste ano, assim como oito no ano que vem. Como não é algo que consta necessariamente do estatuto, você define o formato. O importante é criar uma boa sopa com os ingredientes necessários e ir temperando.

As reuniões de conselho devem ser minuciosamente estudadas pelo responsável por elas. Você deve criar uma reunião que permita a interação entre os membros, gerando um ambiente amigável e virtuoso. O presidente do conselho e o gestor principal da entidade devem abrir a reunião, apresentando rapidamente os membros novos aos membros antigos. Devem fazer isso informalmente, criando um clima de camaradagem. A seguir, apresentam a pauta e o horário de término de reunião. Não deve durar mais que duas horas, no máximo três. Os conselheiros são todos voluntários e, por isso, não devemos cansá-los. A seguir, vêm as apresentações. Convoque alguém de sua entidade para anotar todas as dicas e sugestões dos conselheiros. Para isso serve a reunião.

Nas reuniões em que o tema é o plano de captação, o captador apresenta a estratégia em poucos tópicos. Ele deve ser precedido pelo gestor, que apresenta as atividades do ano seguinte. O captador apresenta, a seguir, as ações para a captação dos recursos necessários para a realização das atividades da entidade.

O enfoque da reunião é fortemente captador. O objetivo é conseguir que alguns dos próprios conselheiros já se comprometam ali mesmo a doar algum valor. Quando auxilio entidades nessas reuniões, costumo conversar dias antes com algum conselheiro que, em geral, se compromete a ajudar. Peço a ele que declare seu apoio na frente dos conselheiros na reunião. É uma forma de estimular os demais a mexerem no bolso.

Já participei de reuniões em que os conselheiros se comprometeram com mais da metade da meta de captação, porque, além dos próprios conselheiros, há também seus amigos. O objetivo é sair da reunião com um real comprometimento dos conselheiros em conseguir os recursos, e não somente aquela coisa do tipo: “*Ah, você pode falar lá com a empresa x*”. Quando disserem isso, você deve rapidamente dizer: “*Você me ajuda a conseguirmos R\$ 50 mil com a empresa x?*” Ou ele se esquivava ou se compromete ali mesmo, na frente dos outros.

Aliás, esse é um dos grandes baratos das reuniões de conselho. Quando você tem um grupo bem equilibrado com os três terços, os ricos, pra fazer bonito, querem mostrar aos artistas que têm dinheiro e doam na hora. Os artistas, por sua vez, com sua capacidade de mobilização, comprometem-se a conseguir mais dinheiro fazendo um show ou evento. Os ricos, retrucando, dizem que vão conseguir mais dinheiro com amigos. Os normais (aqueles nem artistas nem ricos) se comprometem a organizar eventos arrecadadores. Eu adoro reuniões de conselho. É uma arte que ainda não assimilei completamente, mas quero aprender muito com isso. Espero ver florescerem mais conselhos consultivos para vermos essa competição por quem ajuda mais.

*Os conselhos consultivos
são ferramentas altamente
captadoras quase inexistentes
no Brasil. Junte em uma sala
um grupo de ricos, artistas e
ativistas e veja os resultados.*



Pílula – Base de dados

Muitos me perguntam qual é a melhor base de dados ou *software* de relacionamento com doadores e potenciais doadores. Eu respondo que não sei. Mas, para não encerrar aqui essa pílula, posso dizer que o recomendável é não gastar uma pequena fortuna com alguma “*super base de dados hiper plus big*”.

Eu ainda sigo as lições que aprendi com o dono da mercearia que ficava perto de casa quando eu era criança. Ele sabia nossos nomes, todo ano dava para minha mãe um calendário (muito feio, por sinal, mas que minha mãe adorava e pendurava na cozinha) e sabia que eu gostava de bolachas Mabel e que meu irmão gostava de biscoito de maisena Tostines. Eu, uma criança de oito anos, achava aquele senhor de bigode e sotaque estranho uma espécie de Papai Noel que sabia o nome de todas as crianças.

Um dia ele me mostrou uma cadernetinha surrada com a espiral de metal bem amassada. Estava cheia de números e rabiscos incompreensíveis. Logo nas primeiras folhas, me mostrou o nome da minha mãe e, ao lado, um garrancho, que ele traduziu: “*sua mãe gosta de sabonete Lux Luxo*”. Meu nome aparecia logo abaixo, ao lado do nome do meu irmão. Para mim, Mabel, para ele, Tostines. Estava escrito com canetas de cores e tons variados, e ele me explicou que anotou aquilo em situações

diferentes. Contou que uma das primeiras coisas que anotou foi meu nome, ao ouvir minha mãe me chamar. E soube do meu gosto por bolachas Mabel porque eu trouxe o pacote para o caixa quando minha mãe já estava encerrando a conta. Morria ali o Papai Noel da mercearia, mas nascia também um mestre, de tantos que conheci nesse mundo, das pessoas simples e sábias.

De nada adianta uma super base de dados se você nem a usa, ou simplesmente coloca informações burocráticas. Recomendo sempre começar com fichas. Isso mesmo. Essa coisa antiquada – chamada papel – na qual você recorta retângulos e anota os nomes das pessoas. Depois de certo uso e muitos rabiscos (não tenha medo de rabiscos), se você se sentir à vontade, migre para o *Excel* ou direto para o *Access*. São sistemas do *Office* que servem para muitas coisas. O *Access* é o programa correto para a criação de bancos de dados, pois o *Excel* é, na verdade, uma planilha de cálculo. Eu, particularmente, uso muito o *Excel*. Gosto mais do que do *Access*. Sou da velha guarda. Usei muito o *D-Base*, a versão pré-histórica do *Access*. Quando surgiu o *Windows*, preferi ficar brincando nas planilhas de cálculo e não consegui acompanhar a evolução para o *Access*.

Cheguei a usar *softwares* de relacionamento estrangeiros, mas confesso que os campos que mais usava eram os que estavam em branco. Adoro anotar dados que não se encaixam em nenhum outro espaço: nome da filha da secretária, data de nascimento do contador da empresa, raça e nome do cachorro do presidente etc. Cheguei a montar em *Access* bases de dados com os campos mais esdrúxulos. Mas concluí que não preciso saber todos os nomes de todos os cachorros de todos os presidentes. E concluí que esse tipo de informação é avulso.

Sobre uma empresa, saber o nome da filha da secretária é importante; para outra, é bom saber que o presidente joga golfe todos os sábados de manhã. Nada substituiu, até hoje, a lógica da caderneta do dono da mercearia da minha infância.

Já em relação à gestão da captação, costumo sugerir *softwares* que se integrem aos aplicativos feitos para as áreas financeira e contábil da ONG. Existem entidades que recebem como doação de empresários sistemas superintegrados de gestão. Eu ligo para essas empresas doadoras e peço aos seus departamentos de tecnologia que desenhem outras linhas de código para o setor de captação. Em alguns casos, há a possibilidade de incorporar a própria base de dados a isso. Só reitero: não se iluda com as maravilhas da tecnologia. O que faz uma base de dados ser útil é o seu uso.

Outro patamar de uso de bases de dados é quando uma entidade decide captar recursos com indivíduos. Com até mil nomes é possível usar o *Excel* (eu uso para 8 mil, mas, como já disse, sou um pré-histórico). Acima disso, recomendo sistemas mais parrudos. Recentemente, fiz uma consultoria para uma entidade no interior de São Paulo e descobri que eles usavam uma base *Oracle*, o que há de mais avançado e sólido para grandes empresas. Eles nem davam bola pra isso. Anotavam algumas informações básicas e nem tinham um histórico completo de doações de cada indivíduo. Uma pena.

Fiz alguns testes. Eles tinham mais de 40 mil cadastrados na base. Queria mostrar como era possível fazer bom uso de uma base com criatividade. Gerei três relatórios. O primeiro tinha dados de quem tinha doado R\$ 1 mil ou mais no último ano. O segundo relatório era para saber se havia uma correlação. De um lado, as doações em uma cidade em uma determinada

semana. Do outro, um leilão de gado com recursos revertidos para essa entidade, realizado nessa mesma cidade. O terceiro relatório era simples. Seleccionei um doador qualquer e puxei seu histórico de doações.

Mostrei esses relatórios para o gestor de captação da entidade. Mas fui mostrando aos poucos, fazendo algumas perguntas. Perguntei: “*quanta gente você acha que doou mais de R\$ 1 mil reais este ano para a entidade?*”. Ele respondeu rápido: “*ah, no máximo umas três ou quatro pessoas*”. Pois eram 45. Ele não estava contando pessoas que tinham feito doações mensais de R\$ 200 durante seis meses, nem outras pessoas que doavam sem passar por ele, depositando diretamente na conta corrente da entidade. Perguntei se essas pessoas tinham recebido alguma carta de agradecimento, e ele me respondeu que todas recebem sempre que doam. Então, fiz uma aposta com ele. Enviaríamos para essas 45 pessoas uma carta especial, em formato de certificado, se possível, em dourado. Diríamos que estávamos muito felizes em saber que eles eram contribuintes tão assíduos e valorosos, e que estávamos solicitando a eles, e só a eles (pois eram especiais), uma contribuição de R\$ 2 mil reais para que pudessem fazer parte do *Hall da Fama* de nossa entidade, como doadores platina. Eu apostava que ao menos 20 desses 45 iriam contribuir. Isso geraria uma renda extra de R\$ 40 mil de uma só taca-da. Ele riu da minha cara, mas ficou de fazer a carta.

O segundo relatório mostrava a correlação entre as doações e o leilão. Ambos sabíamos que havia um maior número de doações nas datas próximas ao leilão. Mas observamos que existia um resquício, como um eco, posterior ao evento. Pessoas doavam muito no dia do evento, bem menos no dia seguinte, um pouco menos no terceiro dia, e isso ia reduzindo, até

basicamente se extinguir depois de uma semana. Esse eco de doações poderia ser mais bem aproveitado. Pedi a ele que, no próximo leilão de, outra cidade, fizesse um acordo com a rádio local e também deixasse cartazes nos mercados e bares, com uma mensagem como: “*Não é porque o leilão acabou que você vai deixar de contribuir conosco. Mantenha nossa chama acesa e deposite na conta xx/z*”. Apostei com ele que isso aumentaria ao menos em 50 por cento as doações posteriores ao próximo leilão. Ele riu menos dessa vez, e anotou a tarefa.

O terceiro relatório mostrava o histórico de doações do senhor fulano de tal. Obviamente, o gestor não conhecia o fulano. Era um simples doador de R\$ 30 semestrais. O sistema mostrava o histórico desde que o sistema havia sido instalado, mas eu acreditava que o fulano deveria ser um contribuinte bem antigo, pois era pontual em suas doações. Quanto mais tempo temos um doador, mais disciplinado ele é, pois a doação passa a fazer parte de sua rotina; às vezes, até colocam a doação como débito automático em conta.

Fiz umas contas de cabeça. Se ele doa R\$ 60 por ano e deve fazer isso há aproximadamente cinco anos, já são R\$ 300. Com mais R\$ 200, ele seria um doador de R\$ 500. Perguntei ao gestor: “*que tal darmos um CD comemorativo da entidade a quem nos der mais de R\$ 500?*”. Ele respondeu que sim, era uma boa ideia. Mas eu acho que ele ainda estava pensando no pessoal do primeiro relatório, e eu queria surpreendê-lo.

Liguei lá mesmo, naquele instante, para o fulano. No histórico, constava seu número de telefone. “*Senhor fulano, aqui é o sicrano da entidade Beta, tudo bem? Queremos dar um CD para o senhor. Posso lhe enviar uma proposta para doar R\$ 50 por semestre em vez dos R\$ 30 que doa atualmente? Preciso só que o senhor se*

comprometa a fazer isso por dois anos e, em poucos dias, receberá o CD que, aliás, está incrível”. Ouvi um sim do outro lado, agradei e olhei para o gestor, que estava com cara de dúvida. Ele me perguntou se eu estava louco. Por que dar um CD para aquela pessoa que se comprometeu a doar R\$ 50, e não R\$ 500? Respondi que ele já tinha doado R\$ 300, como mostrava o histórico. E com mais quatro semestres doando R\$ 50, chegaríamos aos R\$ 500 combinados. Ele riu alto, provavelmente já imaginando que perderia as outras apostas.

Uma tendência nova para as ONGs brasileiras, mas muito antiga no marketing direto, é o conceito de *life time value* (LTV), ou valor do tempo de vida. Este é o cálculo que podemos fazer ao definir o quanto cada doador pode contribuir enquanto se relaciona conosco. Em vez de definir o valor de uma doação, devemos definir o valor da somatória das doações que já foram feitas e das que serão feitas no futuro. Com isso, podemos calcular melhor nossas estratégias de investimento com cada doador. Posso, por exemplo, dar um CD, pois sei que esse doador dará muito mais que o CD se eu fidelizá-lo. E tenho certeza que o senhor fulano doará por muito mais tempo do que os dois anos combinados por telefone. Aquele CD o fez se sentir valorizado. Continuará doando e falando para mais pessoas como a entidade é bacana.

As ONGs internacionais que estão pouco a pouco aportando no Brasil já trazem esse conceito de LTV em suas estratégias de captação de indivíduos. Vários anos atrás, um gestor do Greenpeace me explicou que a estratégia para novos associados brasileiros tinha um custo que, na verdade, o doador só passava a gerar receita positiva a partir da sétima parcela. As seis parcelas iniciais só estavam cobrindo os gastos para a obtenção daquele

associado, com correspondências, folhetos, brindes, camisetas etc. Outras ONGs chegadas mais recentemente ao Brasil têm falado de um custo de mais de U\$ 100 para cada novo associado. Em alguns casos, isso representa quase dois anos recebendo doações que ainda estão para cobrir os custos da operação. Só a partir do terceiro ano o doador está, de fato, contribuindo para a causa da entidade.

Para esses casos recomendo *softwares* de gestão de relacionamento, que permitem a criação de algumas ferramentas tanto de cálculo como de administração de custos com brindes. Eu só aviso que tentem fazer sistemas informáticos abertos, pois sempre há um relatório novo que se pode criar. Se você comprar um sistema fechado, ele engessa sua criatividade e, conseqüentemente, sua captação. Invista em sistemas quando já estiver disposto também a investir em brindes (canecas, camisetas, agendas etc.).

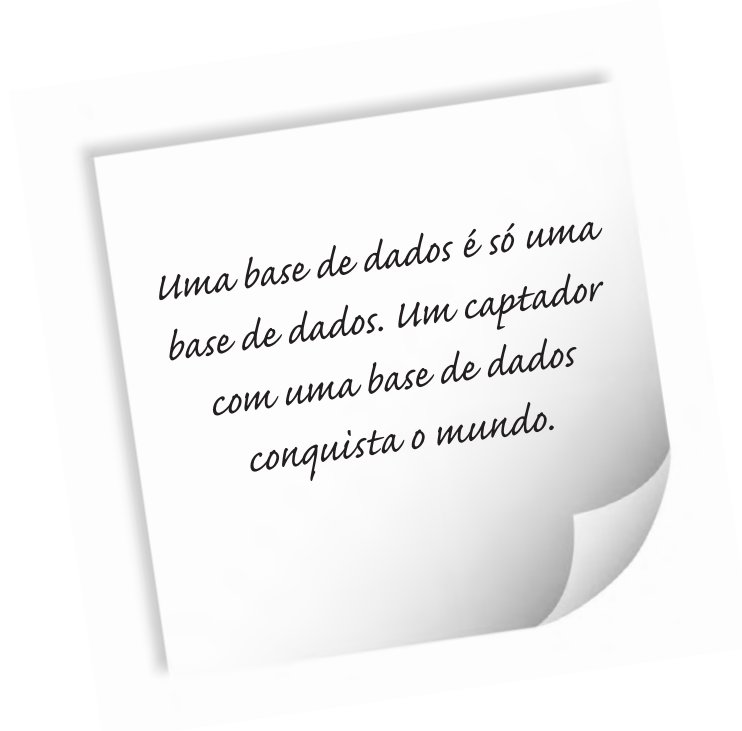
E por que todo esse investimento? Porque também está provado que os doadores são muito fiéis. No prazo de um ano, existem muitas desistências, mas depois disso é muito raro haver desistência em massa. Mesmo que três ou quatro doadores desistam, entram outros nesse período. Por isso, podemos afirmar que quase sempre existe um crescimento orgânico positivo de doadores pessoa física sem fazer muito esforço. O esforço está em conseguir os primeiros mil, período mais difícil.

Outro dado importante a se observar é uma informação bem recente que recebi: enquanto muitas empresas cancelam seus patrocínios a projetos sociais em virtude de uma propalada crise, os doadores individuais permanecem fiéis. Várias ONGs têm confirmado isso, e é um dado a se levar em conta na sua

próxima campanha de captação. Milhares de indivíduos geram alguns milhares de reais de forma constante e segura. Um único doador de milhares de reais pode, de um dia para o outro, desistir de você.

Como se pode ver, há muito para se fazer com bases de dados, mas elas não são nada sem criatividade e, principalmente, bom senso.

Ah, sim. Eu ganhei as apostas.



*Uma base de dados é só uma
base de dados. Um captador
com uma base de dados
conquista o mundo.*



Pílula – Fontes internacionais

São poucas as entidades que utilizam recursos internacionais, e as que usam fazem isso há muitos anos. Parece que, como castigo, são justamente estas que estão com problemas de financiamento hoje em dia. Mas há um motivo para isso.

Nos anos 1980, e até um pouco antes, nos anos 1970, algumas dezenas de instituições foram criadas no Brasil com um forte apelo político, contrário à ditadura e defensor das liberdades e dos direitos humanos. Vários ativistas que criaram essas ONGs conseguiram recursos com fundos internacionais, prioritariamente vinculados à igreja e a grupos progressistas. Eram entidades canadenses, suecas, alemãs e holandesas, em sua maioria. Os recursos eram provenientes das famílias que doavam seus trocados nas missas de domingo nos respectivos países. Mal sabiam elas que parte de seu dinheiro vinha para a América Latina. Esse período foi bastante pródigo de iniciativas de *empoderamento* popular. ONGs criavam grupos de alfabetização de adultos, formação de sindicatos, criação de associações comunitárias etc. Foi um trabalho excelente, mas faltou outra parte: a da busca de aliados, como já disse antes.

As ONGs recebiam esses recursos como se fosse um crédito a fundo perdido. Foram se acomodando nessa situação. As

fundações pediam basicamente relatórios e mais propostas com novos projetos.

Como tudo na vida muda, esse modelo também mudou. As fundações internacionais, pressionadas pelos *stakeholders* (pessoas envolvidas direta ou indiretamente com elas), passaram a exigir relatórios menos subjetivos e mais quantitativos. Pediam também que nesses relatórios constassem estratégias de complementação de recursos.

As ONGs começaram a se desesperar. “*Como assim, complementação de recursos? Nós nos dedicamos a alfabetizar adultos, não a buscar dinheiro!*”, diziam várias. Depois, as fundações passaram a oferecer recursos para projetos somente se as ONGs mostrassem como contrapartida a obtenção de ao menos uma parte desses recursos. Então, as ONGs começaram a fazer um mix: pediam para uma fundação alemã e uma canadense. Para uma, prometia que a outra já tinha garantido a doação, e vice-versa. *Eita jeitinho brasileiro!*

Nesse começo de milênio, a coisa está assim: muitas fundações passaram por uma espécie de “fusões e aquisições”, como nas grandes empresas. Três ou quatro fundações alemãs viraram uma única fundação. Os holandeses associaram suas contribuições ao mecanismo governamental de cooperação internacional, transformando-se em uma espécie de entidade paraestatal. E por aí vai. Deste lado do oceano, as ONGs brasileiras buscam alternativas de financiamento, e aprendem, tardiamente, que existem outras fontes.

As fundações internacionais também estão deixando de apoiar os projetos brasileiros; algumas, inclusive, fecham seus escritórios aqui. Dizem, e eu concordo, que já somos um país que pode contar com recursos próprios para as causas sociais. Viramos gente grande.

Algumas ONGs morreram na praia, outras viraram uma coisa completamente diferente do que eram antes. E umas dezenas de sobreviventes estão ainda perplexas por não terem visto como o mundo mudou.

Por que esse histórico torna-se importante para você? Porque você está em uma condição privilegiada. Primeiro, não passou por essa situação de ficar mal acostumado com recursos externos. Segundo, aprendeu que é importante diversificar recursos. Então, contar com recursos internacionais, sabendo que será somente uma parcela das suas necessidades, é uma situação confortável em uma negociação com alguma fundação internacional.

No seu caso, recomendo que faça uma pesquisa na web. Existem sites que informam com bastante clareza quais as datas para solicitação, qual o modelo de formulário, qual o foco da fundação etc.

Uma das maiores vantagens de se trabalhar com recursos internacionais é que a negociação é muito mais clara do que com nós mesmos, os brasileiros. Não sabemos dizer não, e os gringos sabem. Isso não dói para eles, e devemos fazer com que não doa também quando ouvirmos um não. Da mesma forma que os “não” são categóricos, os “sim” são exatos. Isso é maravilhoso para um captador.

Em geral, não há muito espaço para diálogo quando pedem que você envie um formulário explicando o projeto. Afinal, são algumas centenas, às vezes milhares, de proponentes. Mas há alguns que permitem uma conversa. Isso fica claro na página da fonte internacional.

Uma dica que ajuda na aprovação é mostrar que você vai conseguir autonomia após o término do projeto. Eles estão

com certo trauma de ter enviado milhões de dólares e euros para o Brasil nas últimas décadas e isso não ter gerado desenvolvimento institucional. Se você tem um projeto de R\$ 300 mil em três anos, mostre que precisa de R\$ 190 mil e que vai usar: R\$ 100 mil no primeiro ano; R\$ 60 mil no segundo (pois conseguirá outros R\$ 40 mil com terceiros); e R\$ 30 mil no terceiro (pois conseguirá R\$ 70 mil com terceiros). Essa lógica mostra maturidade institucional e gera confiança para o parceiro internacional.

Existem novos mecanismos surgindo. Bem interessantes, por sinal.

Existe uma legislação criada no âmbito na União Europeia que define que os orçamentos europeus devem dedicar 0,7% de seus recursos para a cooperação internacional. O bom disso é que essa lei desce em cascata até os municípios. Dessa forma, você pode, por exemplo, fazer uma parceria com uma cidadezinha do interior da França e obter 0,7% do seu orçamento. Muitas cidades italianas têm feito isso. Outra possibilidade é buscar uma ONG europeia e estreitar relações. Lá, as ONGs têm uma quantidade significativa de possibilidades, editais, concursos etc. Mas, por experiência própria, fique amigo antes de fechar um convênio. Algumas ONGs por lá são muito chatas. Busque se aliar a pessoas que tenham os mesmos valores e visões de mundo. Se isso não ocorrer, vai haver uma relação de desigualdade, na antiga aceção de colonizador e colonizado. E já estamos fartos disso, certo?

Nos EUA existe um mecanismo de incentivo fiscal para determinado tipo de ONG. Ele permite que as doações para ONGs que tenham essa certificação possam ter incentivos fiscais. Até aí, isso não nos diz nada, certo? Mas, agora, ganhamos

um belo aliado: a Brazil Foundation, entidade americana formada por brasileiros. Além de apoiar projetos brasileiros com recursos provenientes de seu próprio *fundraising* em solo americano, essa entidade também tem o selo que permite ao doador americano sua dedução para a entidade.

Isso tem permitido, ainda que de forma incipiente, que empresas americanas, ou mesmo brasileiros residentes nos EUA, possam doar para a Brazil Foundation. Esta, por sua vez, repassa os recursos para sua entidade por meio de um acordo simples, contendo os custos financeiros (bem baixos) dessa operação.

Por que acho essa operação interessante? Porque acredito que estamos começando a desenvolver um novo mecanismo de financiamento: o “*fundraising de diáspora*”. Imagine a quantidade de brasileiros “bem de vida” que moram no exterior e poderiam doar recursos para sua entidade, já que querem um país melhor do que quando o deixaram? Muitos mexicanos moradores nos EUA já fazem isso, repatriando recursos para suas cidades-natal. Em alguns casos, esses recursos são quase do tamanho dos orçamentos municipais dessas pequenas vilas.

Fontes internacionais são a cerejinha do bolo para uma entidade consolidada. Além do prestígio, o dinheiro que disponibilizam é muito útil para saltos qualitativos nas organizações.



Onze e meia

Tenho outras duas reuniões hoje: uma com a dona Josefina Miranda e outra com o senhor Pedro Salinas. Ambas são pessoas desconhecidas para mim. Esse período de campanha é bastante desgastante nesse sentido. Existe um desafio grande de conquistar novos aliados em um primeiro contato. Recebemos muitos “não” nessa época. Ao mesmo tempo, é um prazer gigantesco a cada sim que conquistamos. Não tem preço, como diz aquele cartão de crédito.

Dona Josefina é indicação de um velho conhecido nosso. Tadeu Berguer é nosso conselheiro mais antigo. Tem 78 anos bem vividos e uma lucidez de dar inveja. Vem todo alinhado para as reuniões de conselho e costuma dar opiniões certeiras sobre os assuntos de administração. Ele teve uma carreira profissional toda dedicada ao mercado financeiro, ganhou muito dinheiro e nunca se dedicou a nenhuma ação social. Seu pensamento era sempre focado nos lucros das operações. Uma tarde ele me segredou que, quando se aposentou, há vinte anos, chegou a pensar em suicídio. Olhava ao redor e só via coisas frias: um casamento acomodado, filhos crescidos e distantes, uma casa suntuosa e sem vida. Procurou um colega ainda mais rico que havia se aposentado há mais tempo e comentou sobre seu novo hobby: ajudar entidades. Com seu amigo, visitou algumas dessas

ONGs. Onde achou que veria miséria e tristeza, encontrou crianças sorridentes e doentes esperançosos. Conheceu líderes comunitários semianalfabetos com mais sabedoria que aqueles dois aposentados juntos. Viu assistentes sociais recebendo salários baixíssimos, mas com um brilho nos olhos que ele perdera antes dos 40 anos.

Chegou em casa e, decidido, comentou com a mulher: ia separar uma boa parte daquele dinheiro esparramado em diversos paraísos fiscais e fazer disso um fundo. A rentabilidade desse fundo seria para doações que ele e sua mulher escolheriam. Ela, incrédula e habituada a passear pelo shopping e jogar tranca com as amigas no clube, quase pediu o divórcio. Mas respirou fundo e acreditou que aquele brilho no olhar do marido devia vir de alguma coisa boa. Ai dele se fosse outra mulher.

Seu Tadeu informou-se sobre a legislação brasileira, para saber se havia algum mecanismo fiscal que permitisse investir em doações de forma estruturada. Quase desistiu. Como tinha trabalhado quase toda a vida com americanos, sabia que vários deles criavam fundações familiares e fundos específicos a determinadas causas. Sabia também que, nos EUA, a legislação era favorável a esse procedimento. Uma herança é taxada em quase 50 por cento pelo governo se a ideia é repassar esses recursos para os herdeiros diretos. Porém, se um milionário americano resolve criar uma fundação e doar sua herança para a fundação administrar, essa taxa de impostos cai para menos da metade. Esse modelo americano é muito bem pensado. Estimula os herdeiros a serem os próximos *self made men*, para que conquistem seus próprios sucessos. Simultaneamente, estimula a filantropia americana ao gerar novas fundações que defendem causas.

Tadeu, ao contrário, ficou desestimulado a criar um fundo. Como foi conhecendo entidades para futuramente fazer doações, ficou encantado em poder ajudar com seu conhecimento e experiência. Essa é uma grande captação de recursos: o conhecimento alheio. Assim que fez a primeira contribuição para nossa ONG e após termos ouvido sua história de vida, tentamos fisgá-lo para que fosse nosso conselheiro. Lembro quando dissemos isso a ele, em sua casa. Seus olhos brilharam. Disse que tínhamos sido a primeira ONG a convidá-lo para ser conselheiro, e que a felicidade dele naquele momento era maior que todas as promoções profissionais que teve em sua vida.

Pensei nisso tudo enquanto esperava dona Josefina me receber em seu escritório. É um lugar pequeno, com uma secretária de quase 200 anos. O ambiente é denso, cheio de tapetes persas, quadros cafonas e móveis dourados. É como se os móveis fossem de outro lugar e quisessem colocar todos eles nesses poucos metros quadrados.

Seu Tadeu me disse que dona Josefina é muito amiga de sua esposa. Uma senhora muito rica, cujo marido faleceu fazia uns cinco anos. Ela administra as propriedades da família e é muito religiosa. Contribui com uma creche que fica na periferia da cidade, onde antigamente sua família era dona de todas as terras. Seu Tadeu me disse que ela estava interessada em contribuir de forma mais organizada. Eu perguntei se ela estava disposta a contribuir com a entidade ou se era uma conversa para trocarmos ideias. Seu Tadeu respondeu, não muito convicto, que ela poderia contribuir sim. Veremos.

Os sinais eram claros de que começávamos mal. Tinha marcado às 11h30 com dona Josefina; era quase meio dia, e nada. Estava há meia hora tentando puxar assunto, mas a secretária

da revolução francesa parecia imune a qualquer envolvimento com um reles mortal. Secamente, disse que dona Josefina estava terminando um assunto ali. Esse “ali” ela apontava com o olho esquerdo e, pelos meus cálculos, parecia apontar a porta do banheiro. Eu rezei para que ela não saísse do banheiro depois de meia hora, pois eu cairia no riso.

Mas dona Josefina chegou. O “ali” da secretária deveria se referir a algum lugar fora daquele escritório, algo bem perto. Olhei entusiasmado para dona Josefina e comecei a me levantar. Mudei de ideia quando a vi entrar serenamente em sua sala, sem olhar para mim e dizendo à secretária: “*peça para ele aguardar mais um minutinho*”. Tentei não fechar a cara. Odeio essas reuniões. Odeio. São aquelas em que as pessoas levam muito tempo até perceberem que existe um ser humano do outro lado da mesa. Gasto muita energia nesses momentos. Acumulo toda a paciência do mundo, como se fosse um videogame, e fico pensando qual será o meu troféu. Desisto de pensar em dinheiro para a ONG e penso em pequenos prêmios. Outra indicação, um sorriso, ou o melhor dos troféus: a pessoa perceber que foi deselegante. Adoro quando conquisto esse prêmio.

Aguardei mais um minutinho, que, pelo meu relógio somaram dez. Dona Josefina deve ter pedido para sua secretária pelo interfone que eu entrasse. Levantei-me, fui em direção à porta e a secretária, pura Maria Antonieta, abriu para o aposento como se eu fosse entrar no Reino das Águas Claras.

Josefina se manteve em silêncio lendo algum relatório cheio de números. Sentei-me e esperei que terminasse. Se fosse para ver quem tinha mais paciência, eu teria ganhado. Acho que percebeu a deselegância e olhou pra mim pela primeira vez. Finalmente, eu disse bom dia e já tratei de enviar-lhe um abraço do

seu Tadeu. Ela não mexeu um músculo. Sim, aquela seria uma reunião difícil. E eu achando que a do Antonio tinha sido complicada... Antes de começar a falar sobre nossa ONG, disse-lhe que seu Tadeu tinha comentado sobre seu interesse em organizar melhor suas contribuições sociais. Ela, então, tirou os óculos grossos e começou a falar. Explicou sobre sua creche, sobre as dificuldades, sobre o fato de todo mês ter de colocar dinheiro lá, que o convênio da prefeitura era ridículo e que ela já tinha pensado em cancelá-lo mais de uma vez. Disse que a creche já tinha contratado uma estagiária para captar, mas que “*a menina era muito burra*” e não conseguiu captar um centavo.

Puxei esse gancho para, com o resto de simpatia que me restava, oferecer-me a ter duas ou três conversas com “*a menina*”, dando-lhe alguns conselhos e indicando bons cursos que existem. Mas ela me cortou rapidamente. Disse que a menina já tinha sido demitida, e que ela resolvera arregaçar as mangas e cuidar daquela bagunça. Por isso, tinha conversado com o seu Tadeu e ele tinha me indicado.

Eu fiz uma cara de espanto, e acho que ela percebeu.

Disse que eu não me preocupasse, pois poderia continuar trabalhando para “*minha ONG*” e que ela só precisava que eu conseguisse “*umas empresas aí*”. Pagaria o justo por isso. “*Parece que é 10 por cento, né?*”.

Eu nem sabia por onde começar. Sabia que o palavrão eu teria de engolir. Comecei dizendo que achava que havia ocorrido um mal entendido. Seu Tadeu tinha comentado comigo sobre a possibilidade de ela contribuir com nossa entidade. Ela continuou incólume. Segui, então, dizendo que estava também disposto a ajudá-la, como seu Tadeu chegou a dizer, mas que jamais faria isso como um trabalho, muito

menos com comissionamento. Ela parecia não perceber nem minha presença. Ou fingia muito bem, ou não estava entendendo minha língua.

Começou a falar que, então, eu podia ser voluntário, já que era o que eu queria e... tive de cortá-la. “*Dona Josefina, preciso agora que a senhora me escute*”. Tentei, em 5 minutos, explicar algumas coisas básicas sobre o Terceiro Setor. Disse que se ela continuasse procurando um captador dessa forma, só encontraria pessoas que não atenderiam suas expectativas. Como sempre ando com o código de ética da ABCR na minha pasta, deixei uma cópia para que ela lesse depois. Contei sobre os avanços de gestão que têm ocorrido em entidades que profissionalizam a parte administrativa, disse que realmente os convênios são muito baixos e, por isso, devemos buscar mais fontes. Quando dei um respiro para ver o que mais eu devia falar, ela soltou um fatídico: “*mas qual o problema de dar uma comissão para quem conseguir um doador? Você não recebe uma comissão se eu doar para sua ONG?*”. Expliquei-lhe que não, que eu era um funcionário contratado e recebia um salário, assim como a pedagoga, o administrador e a secretária. Ela insistiu: “*mas isso não é suficiente. Qualquer vendedor é movido à comissão de vendas*”. Então, respondi: “*só que eu não vendo, eu capto*”. Ela não entenderia, pelo menos não naquele momento.

Encerrei a reunião dizendo que, provavelmente, ela não estava disposta a contribuir com a entidade e que a confusão do seu Tadeu tinha gerado essa situação. Pedi também desculpas por não corresponder à sua expectativa e desejei sucesso para a creche e para as crianças.

Ela ainda insistiu mais uma vez: “*ok, se tiver alguma empresa aí que queira doar para a creche, me avisa*”. Eu ainda tive o bom

humor de dizer: “*ok, e se a senhora quiser doar para nossa ONG, está aqui o folheto e meu telefone!*”. Ambos sabíamos que não haveria nem uma coisa nem outra.

Saí arrastando os pés e disse um até logo para a secretária. Quando já estava fechando a porta, ela me disse: “*ocê não estudou na Escola Colombo?*”. Eu confirmei, tentando entender. Ela, então, me disse: “*eu sabia! Depois que você entrou na sala da dona Josefina eu me lembrei. Eu era secretária da direção lá, lembra?*”. E lembrei. Era verdade. Fazia tanto tempo, ela já era uma senhora na escola. Um doce de pessoa, sempre prestativa. Perguntei, com muita curiosidade e cara de espanto: “*mas o que a senhora está fazendo aqui?*” Frisei o “aqui”. E ela me contou de sua vida. Eram tantas lembranças, tanta gente em comum, que acabamos descendo juntos porque ela ia sair pra almoçar. Já no elevador, confidenciou-me: “*dona Josefina não era assim. Desde que morreu o marido, ficou áspera, triste, sozinha*”. Eu contei sobre a confusão. Ela conhecia o seu Tadeu. Disse-me que, realmente, a dona Josefina estava procurando alguém para cuidar da creche. Ela nem ia lá. Quem doava dinheiro para creche era seu marido, e ela continuou, pois se sentiu na obrigação. Fazia quase dez anos que não punha os pés naquela creche. “*Sério?*”, eu disse. “*Pois vamos subir de novo*”. E contei para dona Mercedes, a secretária da minha escola e, agora, da dona Josefina, que eu fazia questão de convidar ambas pra passar um sábado de manhã naquela creche, pois eu queria conhecer aquelas crianças. Após subir o elevador e entrar na sala, dona Josefina olhou-me incrédula. Quando disse a ela que iríamos os três para a creche no próximo sábado, primeiro ela aparentou dizer não. Diante da minha cara decidida, arrumou um pouco o cabelo, tirou os

óculos novamente e disse, titubeando: *“ok, eu topo. Mas também quero conhecer os jovens de que o Tadeu tanto me fala”*

Consegui sair de lá com meu troféu. Agora tocava almoçar com dona Mercedes, para fofocarmos sobre a vida e a minha escola.



Pílula – ABCR

Nota do autor: não se pode escrever um livro sobre captação de recursos no Brasil sem citar a Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR). E eu não posso escrever este livro sem citá-la, tendo em vista que fui Presidente da entidade. Ao mesmo tempo, tudo que eu poderia dizer a respeito você encontra no próprio site www.captacao.org.

Optei por colocar aqui algumas informações que considero importantes para a profissão de captador de recursos e a importância de existir, para isso, uma associação que as congregue. Utilizei trechos de uma longa entrevista que dei para a Revista Filantropia. Alguns assuntos você vai perceber que já foram ou serão tratados no decorrer do livro. Mas não quis tirar o formato entrevista, que dá uma visão geral da ABCR e do meu envolvimento com ela.

A ABCR é muito pequena e singela. Somos basicamente um grupo de captadores que, nas horas vagas, se encontram voluntariamente para criar eventos e encontros com outros captadores. Nesses anos todos, a ABCR teve altos e baixos. Ainda não temos, por exemplo, um sistema completo de filiação. Temos que, de tempos em tempos, confirmar quem pagou a anualidade e

enviar um e-mail de confirmação e agradecimento. Digo tudo isso por três motivos. O primeiro é para me desculpar, caso você tenha sido um dos que não recebeu a confirmação do seu cadastro. O segundo é porque estamos precisando sempre de ajuda, posso contar contigo? E o terceiro e mais importante: somos uma associação que vai crescer. Precisamos crescer, e falta muita coisa. Falta inclusive sermos reconhecidos como profissionais no catálogo de profissões do Ministério do Trabalho. Falta mais profissionalismo, capacitação, troca de experiências, um censo brasileiro... Tudo isso são ideias fundamentais e grandiosas, e faremos as coisas do tamanho de nossas pernas. Antes de cobrar algo, ofereça ajuda. Somos poucos, por isso, junte-se a nós. Como dizia minha avó espanhola: “*somos pocos, pero juntos somos fuertes*”. Depois descobri que os Saltimbancos também diziam isso, e não sei quem copiou de quem.

Estamos investindo bastante na capacitação profissional. Existem muitos cursos sendo realizados pelo Brasil. Eu mesmo realizo vários. Mas, como entidade representativa, a ABCR não poderia ser simplesmente uma organizadora de pequenas oficinas e cursos rápidos. Por isso, estamos nos associando a uma entidade universitária para lançar um curso de especialização para captadores. O curso de 120 horas será o primeiro com conteúdo completo, dedicado a formar, de fato, um captador.

Um segundo passo é o de regionalizar a ABCR. Estávamos muito paulistanos ainda. Já temos núcleos regionais no Rio de Janeiro, Brasília, Porto Alegre, Porto Velho e Salvador. Esperamos abrir em breve outros núcleos em mais cinco capitais. Esses núcleos servirão para realizarmos pequenos encontros com associados. Hoje, somos um pouco menos de 1.000 associados, todos comprometidos com um código de conduta. Mais do

que querer milhares de associados, queremos aqueles comprometidos com uma ética profissional que contribua para uma sociedade mais justa por meio do fortalecimento de entidades que defendem causas.

Nossos principais parceiros internacionais são a AFP, nos EUA, e a Resource Alliance, na Europa. Estamos nos aproximando de associações similares no Chile e na Espanha. Diria que esse trabalho internacional foi o que se fez de melhor nas gestões anteriores da ABCR. Cabe replicar esse relacionamento com outras entidades no Brasil. Temos interesse em nos aliar à Associação Brasileira de Marketing Direto (ABEMD) e à Associação Brasileira de Anunciantes (ABA) para realizarmos concursos de *cases* de *fundraising* entre empresas que doam recursos e agências publicitárias que apoiam entidades de forma pró-bono. A ação de realizar prêmios sempre estimula o setor e profissionaliza os envolvidos pela lógica da melhoria da qualidade por meio da concorrência saudável. Estamos realizando um excelente trabalho de aproximação com a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) para, juntos, podermos aprimorar e repassar conhecimento para o setor quanto a processos jurídicos envolvidos na captação. Estamos estreitando a relação já existente com o Ethos e com o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife). Esperamos virar gente grande logo, como todas essas associações citadas já são.

Nosso objetivo como entidade é claramente o de profissionalizar o setor. Diria que a falta de importância da tarefa de captar recursos nas entidades ainda é predominante. Se você visitar ONGS na Europa, vai ficar maravilhado com os departamentos de captação de recursos, cheios de profissionais divididos por setores, com campanhas para pessoas físicas, jurídicas,

buscadores de recursos de fundações e governos, um enorme agito. Aqui no Brasil, infelizmente, ainda estamos muito longe disso, tanto nas grandes ONGS como nas entidades de base.

Minha opinião é a seguinte: nós, brasileiros, temos certa vergonha de falar em dinheiro, como se fosse algo sujo, um pecado. As entidades aqui, por sua vez, são normalmente administradas por técnicos sociais, e isso amplia ainda mais esse distanciamento da tarefa de buscar recursos para sua sobrevivência. Pensam antes no atendimento de qualidade a seu público-alvo, mas pensam pouco em como continuar atendendo esse público. Sem contar que muitos ainda consideram a necessidade de correr atrás de recursos quase um pecado. Prefeririam estar em suas entidades, dedicando-se somente a atender seus objetivos sociais. Mas sou um otimista irreparável: vejo que a profissionalização do Terceiro Setor caminha junto com a profissionalização da captação de recursos. Teremos boas histórias pra contar daqui para frente. O ruim disso tudo é que milhares de entidades vão perecer junto com a defesa de várias causas... ficarão as capazes de mobilizar aliados.

Em comparação com outros países, estamos engatinhando... diria até que ainda estamos na fase de amamentação. Para falar sobre isso, teria de falar da história da captação no Brasil em perspectiva com as realidades americana e europeia. Costumo dizer que, nesse caso, somos mais parecidos com o modelo europeu do que com o norte-americano. Como já disse anteriormente, nós, brasileiros, falamos de dinheiro com vergonha. Já os EUA, desde que existem, falam de dinheiro sem sentimento de culpa. Lá, qualquer cidadão se envolve com atividades sociais de forma pragmática: compra um brinde com a marca da ONG ou vai a um jantar beneficente mesmo sendo muito mais caro,

pois sabe que o lucro do jantar vai para determinada causa. Eles fazem assim porque seus pais, avós e tataravós faziam assim. Eu comento nas minhas aulas que isso só ocorre porque os americanos sabem claramente o prazer que é doar, e aprendem isso desde criança. Nós só seremos bons captadores se vivenciarmos a experiência de que doar é um prazer. Os europeus estão percebendo isso agora também, por isso gosto de acompanhar a trajetória do *fundraising* por lá. Esse desenvolvimento se assemelha ao nosso em idade. Tudo é desafiador no Terceiro Setor. E captar não é exatamente um grande problema, pelo contrário, é a solução para amainar os desafios das entidades. É a área meio que possibilita que as causas continuem sendo defendidas.

Um captador deve saber que captar recursos não é somente buscar capital. Digo sempre aos meus alunos que o objetivo é realizar a ação, o projeto. Para que isso ocorra, posso nem precisar mexer em dinheiro. Peguemos o exemplo de uma creche que precisa reformar o telhado: Posso conseguir as telhas de uma empresa, o cimento de outra e a mão de obra juntando voluntários e os pais das crianças. Não precisei de capital, mas realizei minha ação de reformar o telhado. Então, as principais dificuldades são justamente saber dosar o mix de doações, e isso envolve recursos financeiros, humanos, serviços, produtos, geração de renda. Um departamento de captação deve saber aliar todas essas tarefas.

É importante destacar que realizar projetos é uma das várias atividades do captador. Captadores inexperientes costumam cometer dois erros básicos para obtenção de recursos de fundações internacionais: o primeiro é a falta de clareza ao fazer um orçamento (geralmente não contabilizam recursos já existentes, e isso implica um erro que, se não fosse cometido, demonstraria

com clareza a contrapartida da entidade); o segundo é geralmente o excesso de otimismo na proposta. Vale mais a pena ser realista e mostrar as dificuldades que podem surgir, inclusive apontando e contabilizando isso. Fazendo dessa forma, o doador perceberá que quem fez a proposta é um gestor sensato e pragmático.

Já os projetos de patrocínio têm outros erros básicos: a postura do captador que, geralmente, em uma reunião, perdem oportunidades por falta de visão; olham o empresário com uma ganância momentânea e, ao final, não conseguem nada. O segundo pecado é decorrência desse primeiro: por não privilegiarem o relacionamento e, sim, a busca de recursos imediatos, não conseguem gerar confiança no potencial doador.

A ABCR privilegia as pessoas, e não os projetos ou os departamentos. Somos captadores. Gostamos de pessoas. E, em captação, é o que se convêm chamar de pessoas físicas. Eu chamo de pessoas mesmo. Porque são elas que podem doar mensalmente seus R\$ 15, mas também são elas que aparecem no jantar beneficente e compram a rifa. No ápice, são elas que assinam o cheque de doação de R\$ 100 mil pela empresa, ou são elas que escrevem em um jornal falando bem de sua entidade. São as pessoas e o acúmulo delas, por meio de processos de fidelização, que garantem legitimidade a uma causa. Em segundo lugar vêm as fontes de financiamento tradicionais: recursos de empresas, fundações nacionais e internacionais, governos e a pouco difundida fonte de recursos chamada geração de renda (venda de produtos, rifas, bingos, eventos etc.).

Nós, da ABCR, defendemos claramente a profissionalização da captação de recursos por meio da criação de departamentos de mobilização dentro das entidades. Esses profissionais devem

trabalhar para uma única entidade, assim como um gestor, uma pedagoga e uma secretária o fazem. Não dá para confiar em um captador que tenha em sua “carteira de projetos” um monte de causas. Fica esquisito. Imagine a cena: “*hoje tenho mico-leão-dourado e uma criança com câncer, qual vai querer, patroa?*”. Não dá, né? Um dos problemas é que existem muitos profissionais assim aqui no Brasil... uma pena. As entidades que dependem deles morrerão em breve, junto com suas causas.

Somos também partidários à transparência absoluta, não só das entidades, mas de governos, de políticos, de tudo que diga respeito às tarefas públicas. Minha opinião é que, a partir do momento que entidades recebem recursos de governos, empresas e pessoas físicas, esse dinheiro passa a ser público e, por isso, deve ficar claro no site da entidade como se gastou, quanto sobrou, quanto falta, quanto custa.

Como presidente da ABCR, sempre me perguntam qual deve ser o perfil do profissional. Como já mencionei, o captador precisa ter B.O.: brilho nos olhos. O resto se consegue, vai atrás. Claro que ajuda fazer cursos sobre o tema, assim como ter grande curiosidade por pesquisar na internet sobre as fundações, empresas etc.

Nos estatutos da ABCR consta uma tarefa que será necessária realizar na próxima década: oficializar a profissão, para que ela conste do código brasileiro de profissões. Isso é uma necessidade, ainda que não suficiente, mas é uma necessidade. Pela ABCR, pretendemos trabalhar por isso, assim como gerar uma formação que possa ser certificada.

O que é importante frisar, por enquanto, é o seguinte: não é porque um captador é associado da ABCR que já é certificado. Cabe sempre a entrevista e a sintonia do captador com a causa

que está contratando. Uma defesa que venho fazendo com entidades pequenas é que contratem recém-saídos das universidades, pessoas que tenham o sincero interesse de crescer junto com a entidade. Isso permite que possam, aos poucos, receber melhores salários, assim que a entidade passar a receber mais e melhores recursos. É uma forma saudável de as entidades poderem começar seus departamentos de mobilização de recursos.

E sobre o afamado comissionamento: da mesma forma que não faz sentido um captador “vender” mico-leão-dourado e criança com câncer simultaneamente, não faz sentido um captador reter parte de uma doação. Como você se sentiria ao saber que 10 por cento do dinheiro que você doou para reformar o telhado da creche foi parar no bolso do captador? Você não preferiria que esses 10 por cento se transformasse em telhas? E em nenhum momento estamos dizendo que só existe a comissão OU o voluntariado. Existe algo mais simples e clássico: a contratação como funcionário. Com isso, o profissional recebe seu salário assim como a pedagoga, a enfermeira ou o gerente da entidade. Essa é a nossa defesa.

Para os próximos anos, temos previstos os encontros com os associados, assim como o primeiro curso certificado de especialização. Todas essas informações e seus andamentos podem ser obtidos no nosso espaço web, onde as pessoas podem se cadastrar para receber informativos e ler o código de ética. Então, passo de novo o link: www.captacao.org



Duas da tarde

Foi um almoço ótimo. Dona Mercedes me contou muitas histórias que eu não sabia. Contou do professor de Literatura, que era amante da coordenadora de Educação Física, uma mulher casada que levava o marido a tiracolo em todas as festas juninas. Contou do diretor, que dormia todas as tardes no sofá da sala de reunião e pedia a ela que avisasse que estava ocupado, analisando diários escolares. Contou histórias e rimos muito, como dois adultos que éramos agora.

Contei a ela da péssima impressão que tive inicialmente, ao vê-la tão sisuda naquela sala de espera da dona Josefina. Ela me confidenciou que, realmente, os móveis, tapetes e quadros pertenciam a outro escritório maior, da empresa do marido de dona Josefina. Quando ele morreu, dona Josefina comprou aquele escritório, que ficava a dois edifícios de seu apartamento. Confirmou-me que dona Josefina estava em seu apartamento quando cheguei, e que ela ligou discretamente, sem que eu percebesse, para que viesse.

Acabou por contar-me mais sobre o sofrimento de dona Josefina. Do distanciamento dos amigos do casal, da frieza de suas irmãs que, com ela, deveriam ser responsáveis pela creche, mas que, de fato, só ela pagava as contas quando havia déficit. Fiquei pensando em como somos imperfeitos, incompletos,

demasiadamente humanos, como dizia Nietzsche. Eu, que tive uma péssima impressão assim que cheguei, odiando o lugar, a dona Mercedes e a dona Josefina, acabava por perceber como tudo tem justificativas, tudo envolve o amor ou a falta dele.

Não sou de muita filosofia, mas fiquei pensando muito enquanto voltava do almoço para meu escritório: nas injustiças que cometemos por impressões equivocadas que fazemos uns dos outros. Será que conquistarei sabedoria suficiente nesta vida a ponto de ser menos injusto? Enfim, vamos trabalhar. A estagiária me espera.

Carina estuda comunicação em uma das melhores universidades de São Paulo. Fiquei encantado por ela desde a entrevista. Sobressaiu-se dos demais de forma sutil, simplesmente por mostrar curiosidade em aprender e por ter lido várias coisas antes de se encontrar conosco. Um estagiário não precisa saber muitas coisas, afinal, é novo e quase não tem experiência. Mas, se demonstra interesse em aprender, é provavelmente o mais indicado.

Nas primeiras semanas de trabalho, deu diversas ideias e trouxe muita informação resultante de suas pesquisas no Google. Hoje, ela ia me mostrar o novo formato da *newsletter* eletrônica. Pesquisou ferramentas de *email-marketing* e ainda criou os *templates* (diagramações) novos. Explicou-me que a ferramenta escolhida trazia muitos aplicativos que poderíamos usar posteriormente, mas o que mais a interessou foi o relatório de resultados, que apontava detalhadamente quantos receberam o informativo, quantos clicaram, quanto tempo ficaram em nosso site, quantos clicaram na ferramenta de afiliação etc. Uma maravilha!

Atualmente, temos quase 500 apoiadores constantes. Fruto de um trabalho de vários anos, mas que deu um salto quantitativo a partir do momento em que criamos uma campanha

de filiação e a divulgamos prioritariamente no site. Também enviamos cartas, mas, em geral, somente uma vez por ano, junto com o relatório anual. Ainda não fizemos uma campanha massiva para a busca de novos associados, mas estamos nos preparando para isso. Já temos um sistema eletrônico de filiação on-line; agora, estamos renovando a *newsletter* e, em algumas semanas, lançaremos a campanha de indicação de novos associados para nossos sócios atuais. E isso foi ideia da Carina! Ela tem estudado marketing direto na faculdade, e observou que uma estratégia clássica para novas vendas é usar a base de dados dos atuais compradores. A empresa oferece algum brinde em troca da indicação de um novo comprador.

Em nosso caso, resolvemos juntar duas coisas: nossa “loja” e a campanha de novos associados indicados. Nossos sócios receberão um e-mail especial, falando da campanha. A cada novo associado que trouxermos, ganharão uma caneca com o logo da nossa entidade. Se conseguirem três novos associados, vão levar também uma camiseta e, acima de cinco associados, ganharão também uma agenda personalizada. Esses e outros produtos estarão em nossa loja virtual, e lá poderão perceber o real valor financeiro que estarão recebendo.

Como são pouco mais de 500 associados, consideramos essa experiência um piloto para voos mais altos. Queremos analisar os erros e acertos da campanha, se ela foi do agrado dos associados, se trouxe bons resultados. Depois disso, queremos trabalhar com *mailings* maiores. Nosso objetivo real é consolidar a área de captação com indivíduos dentro da entidade. E, se a Carina quiser, pode ir ocupando esse cargo aos poucos. Parece que ela quer seguir essa carreira, mesmo depois de formada. Torço para que isso ocorra.

Depois de escolhermos um *template* compatível com as cores e o design do site da entidade, finalizei com ela o texto da *newsletter*. Mexi em pouca coisa. Ela, como estudante de comunicação, sabe aliar um texto “vendedor” da entidade com elementos de mobilização pela causa. A Carina promete ser uma excelente captadora, e o mercado publicitário perderá (que bom) uma excelente redatora de anúncios de sabão em pó.

Na segunda metade da reunião, resolvemos nos dedicar ao evento da noite. A tarefa dela era a de confirmar as presenças e garantir a todos os participantes um material informativo da entidade, além de um folheto com nossos novos produtos. Em algumas cadeiras do jantar, decidimos prender um envelope com a descrição de um pequeno prêmio (uma caneca, camiseta ou agenda). Dez pessoas vão receber esse prêmio e subir ao pequeno palco para contarem sua história de envolvimento com a entidade. Sabemos que muitos dos presentes mal conhecem a entidade e esse é o primeiro encontro do qual participam, mas poderão contar sobre isso, como chegaram até ali. Nossa ideia é falar da entidade pela boca dos nossos apoiadores.

Carina disse que está tudo pronto, e chegará uma hora antes no jantar para colar os envelopes em cadeiras aleatórias e deixar, também, os folhetos em cada mesa. Vai preparar também um espaço ao lado da entrada com as canecas, agendas e camisetas para comercialização, além de folhetos de afiliação. Ela cuidará da geração de renda extra nessa noite.

Chequei com ela a lista dos confirmados e anotei em um papel as 15 pessoas em quem pretendo dar um abraço e mais um agradecimento por contribuírem com a entidade. Não costumo falar nesses jantares, mas peço sempre que algum doador fale em nosso nome, antes da fala de nossa fundadora. Ela sabe

que esse é um evento festivo e, por isso, é o momento de agradecer e comemorar. Um discurso rápido é suficiente para dar o recado. Já participei de jantares cujos discursos eram intermináveis, e via-se nitidamente o sorriso dos presentes se esvaindo aos poucos.

Carina e eu encerramos a reunião, cada um já sabia de sua função. Tínhamos coisas pendentes para terminar no decorrer da tarde. Agora, era hora de responder e-mails antes das duas últimas reuniões do dia.



Pílula – Captação com indivíduos

Ainda são poucas as entidades brasileiras que atuam de forma estruturada com a captação com indivíduos. Algumas alegam que dá muito trabalho, o que é verdade. Outras, que gera pouca receita, o que pode ser verdade. Mas o que parecem esquecer é que uma base de apoiadores constantes traz um elemento fundamental para qualquer entidade: legitimidade.

Muita gente tem o desejo sincero de defender uma causa, mas quer dos outros basicamente seu dinheiro e que não as incomodem. É um paradoxo. Um grupo de biólogos se reúne para proteger o beija-flor e quer simplesmente que uma fundação internacional ou uma empresa financiem o lindo trabalho de cuidar desses pássaros na restinga dos confins de algum Estado brasileiro. Um grupo de senhoras da sociedade quer criar uma creche para que as crianças cresçam saudáveis e, por isso, buscam dinheiro de empresas da região. Outro grupo de jovens recém-formados resolve criar uma ONG que trabalha com produtos feitos da borracha de pneus usados. Esses três grupos, com suas nobres causas, esquecem que, além deles, mais gente deve defender essas causas. Mas eles pensam que só eles podem e devem fazer; dos outros, só querem o dinheiro.

Sou taxativo nisso: assim, o mundo que queremos mudar, não mudará. Não digo que precisamos ser extremistas como

o pessoal do Greenpeace, que não aceita recursos de empresas nem de governos, mas que temos de envolver recursos de indivíduos, com certeza. Não há a obrigação de fazer isso somente com a filiação de doações constantes (ainda que isso fosse o ideal). Podemos também criar eventos de arrecadação para mobilizar pessoas a ajudar. O importante é envolver o indivíduo, o humano não institucionalizado, que não assina um cheque em nome de alguma empresa ou governo, mas sim um cheque seu, uma doação que vai doer no seu bolso. E quanto mais aliados, mais legítima uma ONG é, pois conseguiu mostrar a importância de sua causa para um número significativo de pessoas.

E por onde começamos? Pelos conhecidos nossos. Não há segredo. Como convencer desconhecidos a se aliar a nossa causa se não conseguimos convencer nossos pais nem nossas esposas ou maridos? Não importa que essas primeiras pessoas sejam em número pequeno, no início. Todo início é pequeno. O que importa é que essas pessoas também têm conhecidos, e serão, então, mais pessoas buscando novos aliados. Quando convencemos alguém de fato a se aliar a uma causa, essa pessoa comenta com outros a respeito e, com isso, ganhamos pernas, braços e mentes. O crescimento passa a ser exponencial.

Estudos mostram que existe um alto investimento de dinheiro e tempo até se alcançar a marca de aproximadamente mil apoiadores. Nessa etapa, é necessário ser perseverante e saber que, talvez, o resultado inicial não pague o investimento inicial. Mas cabe lembrar também que doadores para causas são eminentemente fiéis, por anos, a uma instituição. Temos de fazer algo muito errado para perdê-los. E uma coisa muito errada a fazer é não lhes dar atenção. Cada vez mais esses apoiadores se

interessam por conhecer a instituição, pedem dados, informações, resultados e notícias. Isso é muito bom, mas os agentes sociais da velha guarda veem isso como um incômodo. Eles preferiam quando bastava fazer “o bem” com o dinheiro dos outros. Agora se perdem com esses apoiadores que os “incomodam”. Consigo ler seus pensamentos: “*deixem-nos fazer nosso trabalho! Sua função é nos dar dinheiro, a nossa é fazer o bem!*”. Esses agentes, em geral, adiam ao máximo a busca de recursos com indivíduos. Preferem fazer o que sempre fizeram: buscar recursos com fundações internacionais, empresas ou até com governos. Querem grandes quantias para, com isso, ficarem tranquilos por um ano ou mais e, depois, voltarem ao “mercado” pra “caçar” mais recursos. Um sistema primitivo, de apagar incêndios cada vez que o dinheiro rareia na conta. Ainda preferem isso a envolver mais cidadãos em suas causas. Pena.

Após um período de consolidação na busca por novos associados, que pode levar de um a três anos, essa fonte tem uma característica fantástica: crescimento orgânico constante. Depois de mil associados, mesmo sem grandes campanhas novas, a tendência é que a cada mês entrem de quatro a 12 novos associados. Geralmente, também se perde algo, mas sempre em número inferior aos novos que entram.

Outra grande vantagem dessa fonte é que se trata de um dinheiro “não carimbado”. Em geral, os recursos de governos e de fundações têm um orçamento bastante rígido e pré-aprovado. No caso de patrocínio de empresas, também ocorre de um recurso estar vinculado a determinado projeto ou programa. Mas o que fazemos se o telhado da creche desabar? Ou não tão grave, mas se precisarmos contratar mais algum profissional da área administrativa? Os recursos provenientes de pessoas físicas, seja

por associação, por eventos de arrecadação ou mesmo venda de produtos, acaba sendo o que nos auxilia nesses momentos.

Trabalhar com indivíduos requer tempo. Não só pelo trabalho logístico de preparar comunicações, acertar mecanismos de pagamento e retornar com agradecimentos, mas também porque é necessário estabelecer um diálogo constante com esse público. Além de boletins informativos, é importante convidá-los para todos os eventos, e a comunicação deve ser “quente”, para que eles se sintam constantemente envolvidos com a causa, torcendo pelos resultados, vibrando com cada passo dado. Eles são também nosso maior incentivo para continuar. É comum as entidades receberem e-mails e cartas desses pequenos doadores, que são mensagens que levantam os ânimos de toda a equipe.

O mais recomendável é que exista um profissional dedicado somente a esse público. Ele pode cuidar dos voluntários da instituição também, já que uma base de apoiadores é um celeiro de oportunidades para novos eventos arrecadadores envolvendo voluntários.



Pílula – Geração de renda

Alguns puristas alegam que vender produtos não é tarefa de ONG. Outros entendem que geração de renda é todo o dinheiro que entra em uma instituição. Eu farei um recorte particular aqui. Para mim, geração de renda em ONGs é a venda de produtos ou serviços, que pode ou não envolver a tarefa de eventos de arrecadação. Feito esse recorte, focarei agora na venda de produtos e serviços, para detalhar os eventos em outra pílula.

Eu acho que vender produtos ou serviços é uma forma saudável de arrecadação, desde que o foco da entidade seja sua causa, e não as vendas. Organizar vendas pode perfeitamente fazer parte do mix de fontes de recursos e é, assim como os indivíduos, um recurso não carimbado.

Cabe lembrar que, por se tratar de vendas, existe a necessidade de oficializar a ação e pagar os impostos devidos. Se a venda é de serviços, é necessário pagar ISS (busque informações no seu município). Se a venda é de produtos, terá de pagar o ICMS (procure informações na Secretaria da Fazenda de seu Estado). Há organizações que vendem produtos ou serviços e emitem um recibo de doação. Não é a forma correta. Algumas alegam que foi recomendação da própria administração pública. Pode até ser que algum servidor, vendo que se tratava de uma iniciativa louvável, tenha recomendado esse “jeitinho”. O comprador

não será, em nenhum momento, punido pelo Estado se comprar algo sem nota fiscal, mas uma entidade pode ser multada por vender produtos sem o devido pagamento dos impostos.

Tirando essa questão, que seu contador poderá explicar sem nenhuma dificuldade, vender produtos é algo bem fácil e útil para uma entidade. Minha recomendação é que transforme essa tarefa em algo eminentemente arrecadador. Explico: se sua entidade resolver fazer uma caneca, venda-a por R\$ 15 ou R\$ 20. Não se trata de concorrer com uma caneca simples, que custa R\$ 2 no mercado. Deixe claro que a compra da caneca representa uma renda extra para a entidade – o comprador levará contente uma caneca que representa sua contribuição à causa.

Conheço muitas entidades que fazem uma mistura de sua atuação social e arrecadação de recursos. Darei dois exemplos típicos.

Um é o famoso brechó. As entidades arrecadam dezenas de roupas e, depois, vendem à comunidade carente a preços irrisórios. Eu acho isso muito bacana, mas poderia ser mais bem pensado. Poderiam criar dois momentos de arrecadação de peças. Em um momento, fazem isso. Mas seis meses depois, poderiam fazer um brechó no bairro dos ricos, a preços baratos, mas não irrisórios. Deve-se avisar que a renda será usada para comprar roupas novas para a comunidade, por exemplo. Já vi casacos de couro sendo vendidos por R\$ 5 para a comunidade, quando poderiam ser vendidos a R\$ 100 (e, ainda assim, ser um bom preço) para um jovem empresário. Os puristas vão me dizer que não estou querendo que os miseráveis tenham casacos de couro, e eu retruco (como sempre) que o que quero é a entidade viva, ajudando os miseráveis a deixarem de sê-lo para, um dia, comprarem seus próprios casacos de couro em um brechó ou mesmo em uma loja, como fazemos todos.

Outro exemplo é o dos pães (e você pode substituir pães por qualquer outra iniciativa que envolva a produção resultante de trabalhos sociais com jovens ou adultos – pulseiras, bonecas, caixinhas, panos de prato, peças de tricô etc.). Em geral, por se tratar de um trabalho social, as entidades acham por bem vender essas peças (ou os pães) a preços simbólicos. Enfim, alguns agora vão querer me matar: guardem aquelas peças que você não colocaria na sua casa. Ou deem de presente aos que a fizeram. Mas não as vendam. Elas são horrorosas. Não façam barracquinhas com essas peças, fazendo com que as pessoas comprem por pena. Chega de sentir pena e assumir o papel de coitadinho. Se for algo feio ou mal feito, tipo o trabalho de escola de seus filhos, guarde como lembrança, mas não venda. Em compensação, você pode ter peças incríveis, modelos lindos que funcionaram, padrões de tricô ou panos de prato com um tipo de desenho realmente criativo. Você pode ter um tipo de pão que, além de saboroso, tem um formato único, só seu. Ou criar um tipo de sanduíche especial, com o pão especial, que só existe na sua entidade na hora do café. Pegue esses produtos, só esses, e venda-os a preços especiais (altos). Crie uma coleção especial de panos de prato exclusivos. Faça bonecas tipo exportação.

Isso me fez lembrar uma visita que fiz a uma entidade em Campinas há uns 12 anos. Chegando lá, vi que essa entidade fazia bonecas maravilhosas, e minha filha tinha acabado de nascer. A responsável pela entidade ainda comentou que muita gente de fora, dos EUA e Alemanha principalmente, estavam comprando aquelas bonecas. Eu, acostumado a ver produtos bons sendo vendidos a preço de banana, já fui escolhendo qual daria para minha filha. Quando ela disse o preço, quase caí de costas. Era a boneca mais cara que tinha visto. E ela estava certíssima!

Foi meu grande aprendizado. Por que temos de comprar coisas baratas de ONGs? Aquela entidade me abriu os olhos e, hoje em dia, sugiro sempre: façamos produtos lindos, caros e exclusivos. O dinheiro que vamos receber com isso pagará parte do que fazemos para nossa causa, que é linda, cara e exclusiva!

Outro risco que devemos evitar é a especialização nas vendas. Conheci uma entidade que, por muitos anos, especializou-se em vender cartões de Natal. Com esse recurso, financiou seus projetos sociais na zona oeste de São Paulo. Vendia milhões de cartões todo ano para empresas, por catálogo, em barraquinhas em pontos nobres. Seu escritório central era uma verdadeira operação logística. Kombis, estandes, sistemas de embalagem, *mailings*. Mas as pessoas estavam deixando de comprar cartões. Quando os empresários que montaram essa operação nos anos 1970 criaram essa fonte de recursos para a entidade, não sabiam que o mundo mudaria tanto e a internet alteraria a dinâmica das relações. Quem manda cartões de Natal hoje em dia? Pois a entidade teve de se reinventar em prazo recorde. De um ano para o outro, as vendas de cartões caíam pela metade. Hoje em dia, continuam vendendo produtos (agendas, calendários), mas optaram por também buscar recursos com empresas e indivíduos. Vida longa a essa e a todas as organizações que se reinventam!

Além de produtos resultantes de suas ações sociais (de pães a bonecas) e promoção (canecas, agendas e camisetas), existem organizações que se especializaram em realizar determinadas ações que, hoje, têm muito valor no mercado. Posso citar muitos exemplos que presenciei e, em alguns casos, ajudei a formatar. Uma entidade que trabalha com quimiodependentes era constantemente chamada por empresas para falar sobre abuso de drogas ou

álcool, além de prevenção. Geralmente essas empresas acabavam por fazer alguma doação para essa entidade, mas nem sempre. Os valores dessas doações variavam de um punhado de reais a alguns milhares de dólares. Combinamos fazer algumas experiências, formatando essas palestras e oferecendo-as a empresas da região pelos mesmos preços que pagavam por outras palestras. Focamos a divulgação dessas palestras nos departamentos de RH das empresas e, com algumas, tivemos conversas mais profundas. Perguntamos se achavam o preço justo, se consideravam isso um produto, se nos ajudariam a divulgar para seus *mailings* de redes de profissionais de RH etc. Em poucos meses, começaram a surgir os pedidos, e aquelas doações esporádicas de valores variados passaram a se transformar em um serviço prestado, com uma demanda clara, por um valor específico.

Quando uma ONG se especializa bastante em um determinado assunto, é o caso de analisar se esse conhecimento adquirido pode ser transformado em produto para terceiros. Isso pode acontecer com ONGs especializadas em gênero, por exemplo. Os serviços podem ser meras palestras, como o exemplo que dei, ou consultorias mais trabalhosas. O importante é não fazer disso sua única fonte de receita para não correr o risco de se transformar em uma empresa com fachada de ONG.

Vender produtos ou prestar serviços é meramente mais uma fonte de recursos. E deve ser aproveitada. Ultimamente, tem sido debatido pelo mundo um novo conceito: da empresa social. Talvez, algumas das iniciativas de hoje se transformem em empresas sociais. Mas eu tenho certeza que muitas causas ainda necessitam de defensores por meio de ONGs. E eu não me incomodo em comprar uma caneca como apoio a uma ONG. E você?



Três da tarde

Abrir a caixa postal. Ver a quantidade enorme de e-mails que chegaram hoje, responder o máximo possível. Evitar a distração dos links que nos mandam. O que faríamos sem a internet hoje em dia? Eu sou uma espécie de dinossauro. Cheguei a trabalhar em escritório sem computador pessoal. Cheguei até a ter uma caixa de entrada e saída de documentos. Uma caixa de entrada real! Minha estagiária nunca tinha visto uma. Expliquei-lhe que, antigamente, os escritórios tinham essas caixas de entrada e saída de documentos, e que a caixa de entrada de e-mails é uma metáfora disso. Qualquer pessoa que trabalhasse em escritórios naquela época queria ter sua caixa de entrada limpa, pois isso significava que o trabalho estava feito. A caixa de saída cheia era sinal de coisas concluídas para alguém buscar. Essa metáfora, hoje, é pouco aproveitada pela geração web. Eu ainda tento ter na minha caixa de entrada somente e-mails a serem respondidos. Esse mero detalhe tem me ajudado a entrar no mundo web com mais solidez, sem a sensação de acúmulo que muitos amigos meus têm. A caixa de saída da web está sempre vazia, afinal, mandar um email demora um segundo. Por isso me resta a famigerada caixa de entrada, e evito que se acumulem mais de 50 e-mails sem resposta. Outros colegas costumam arquivar os emails em pastas

por assuntos, como os arquivos de antigamente. Eu já prefiro usar os mecanismos da web, e uso etiquetas que são “coladas” assim que um e-mail chega. Dessa forma, alguns nem passam pela caixa de entrada e vão direto para um diretório. Tenho diretórios como “lista de discussão do grupo de voluntários”, “Orkut” ou, ainda, “propaganda”. Assim, minha caixa de entrada tem somente e-mails que requerem alguma resposta minha, enquanto as listas, e-mails automáticos e outras mensagens que não necessitam de urgência podem ir direto para esses conjuntos de e-mails etiquetados previamente.

Se não fosse essa minha organização prévia, não teria tempo suficiente para surfar na web, como faço todo dia. Já fui mais assíduo de listas de discussão sobre captação e sobre a temática da criança e do adolescente. Já participei também de listas internacionais sobre *fundraising*, mas hoje tenho “robôs” que coletam informações pra mim. O Googlenews permite que eu faça uma seleção de palavras-chave e, cada vez que elas aparecerem em algum jornal monitorado por ele (e são milhares), chega em um e-mail pra mim com a notícia. O mesmo pode ser feito para buscas de palavras que surgem em sites. Eu tenho o nome da entidade, o meu nome, o da fundadora e de alguns conselheiros previamente selecionados. Se aparecer algo na web, os robôs do Google me avisam.

Isso tudo tem me permitido estudar novos mecanismos de arrecadação para investir cada vez mais em captação via web. Tenho plena convicção de que não se trata de um novo segmento, e sim do próprio futuro no presente. Se quisermos continuar vivos, temos de nos comunicar com os nativos digitais, que, em poucos anos, estarão nas empresas e governos, cuidando do mundo, enquanto nós estaremos nos aposentando.

Nossa loja virtual é um primeiro passo pra isso. Para que ela surgisse, tivemos de pesquisar quais as ferramentas existentes e qual se encaixava conosco. Sabemos que o resultado de vendas será baixo inicialmente, talvez por muito tempo. Mas o fato de termos de aprender como usar cartão de crédito via web, páginas seguras, logística de entrega, entre outros, nos ajudará a pensar campanhas mais específicas usando bases de dados de doadores. Estamos sempre testando experiências, e isso é muito estimulante.

Respondi uns três e-mails de gente confirmando que virá ao jantar hoje. Apesar de termos enviado um sistema automático de resposta, muitos ainda preferem o formato padrão: mandar um e-mail ou telefonar. Temos de conviver com isso, entendo. Como eles, somos imigrantes digitais. Não confiamos plenamente nos códigos dessas máquinas com as quais trabalhamos. Respondi a todos que será um prazer recebê-los e já mandei o e-mail com cópia para a Carina, que fará o controle da lista de presença.

Uns cinco e-mails eram puro lixo, o chamado *spam*. É impressionante como estamos cercados de e-mails que não nos interessam, apesar de o sistema já limpar muitos deles e enviá-los para um diretório de *spam*. Apesar de eu mesmo ter programado para não receber e-mails indesejados de determinados remetentes, ainda assim diariamente os recebo. É o preço que pagamos por entrar na web. Convenhamos que é um preço baixo, se comparado com os benefícios. Um dos e-mails tratava de EAD (educação a distância), e gostei de um curso específico. Etiquetei como “para ler depois” e tirei da minha caixa de entrada.

Depois de responder várias mensagens, inclusive algumas mais antigas, tive de me dedicar a um e-mail que estava me

esperando fazia mais de dez dias. Era sobre um projeto que a fundadora tem em mente, e sei o trabalhão que vai dar: construir uma filial do projeto, coisa para daqui dois a três anos.

Esses projetos são trabalhosos, mas, ao mesmo tempo, geram um prazer específico aos doadores. Eles sabem que seus nomes estarão registrados para sempre na história da entidade. É um bom momento para fortalecer a relação com doadores históricos, além de ampliar recursos com novos doadores. Essa campanha capital, em especial, tem também um significado importante para nossa entidade. Estamos consolidando uma metodologia, podemos crescer de forma sustentável, podemos, com orgulho, mostrar para a sociedade que conseguimos fazer mais e melhor. Só precisamos de recursos extras para esse crescimento.

O e-mail tinha três documentos anexos. Duas propostas de construtoras, incluindo custos, e uma carta da própria fundadora, para que eu revisasse, que seria enviada aos primeiros doadores em potencial. Nossa fundadora não para, e isso é bom. Mas ela sabe também que não se deve atropelar as coisas, e isso é ótimo. Antes de enviar as cartas aos doadores, teremos de fazer uma reunião envolvendo o gestor, ela, eu, a construtora escolhida e um ou dois de nossos conselheiros. Dessa reunião sairá um valor aproximado de quanto precisamos captar, além de um prazo claro fixando até quando vai nossa campanha. As construtoras que mandaram orçamentos tinham valores muito próximos, por isso, deixei a decisão para ela e para o gestor. Já em relação à carta, fiz alguns acréscimos e exclusões, mas disse a ela por e-mail que podemos trabalhar melhor nisso posteriormente. Minha sugestão era que nos reuníssemos na semana seguinte, e tudo indicava que a campanha capital começaria em seis meses. Dessa forma, em um prazo de oito meses precisaríamos

conseguir os R\$ 2 milhões aproximados da obra. Nesses seis meses, prepararíamos os materiais, definiríamos as categorias de patrocínio das empresas e faríamos a busca de algum recurso extra com fundações ou governos. Enviei o e-mail sugerindo a reunião para a próxima terça, às 10 da manhã, e já deixei essa data pré-marcada na minha agenda.

Aproveitei os minutos que me restavam antes da reunião com as voluntárias para, pela enésima vez, fazer uma busca com fundações internacionais e editais de governos. Toda semana passo ao menos uma vez por alguns sites que informam o que tem saído de novo. Quando comecei a trabalhar com captação, não havia essa possibilidade. Ou eu passava a ler todos os diários oficiais, o que ninguém em sã consciência faz, ou tinha de me contentar com algum comentário ou matéria em jornais e revistas. Hoje, basta com fazer alguma busca ou visitar sites específicos. Definitivamente, o Google é o maior parceiro dos captadores.



Pílula – Captação via web

Sou um imigrante digital, como os teóricos têm definido. Os nativos digitais (quem nasceu depois de 1986) são pessoas cuja vida já foi pautada com a internet sendo algo natural. Nós, os imigrantes, estamos todo o tempo tendo de nos acostumar com essa cultura, com o idioma, com um ambiente que nos é estranho. Porém, é onde moramos hoje, e por isso somos imigrantes.

A captação via web não é um segmento, um nicho ou uma oportunidade. É simplesmente o que se fará desde já e para sempre. Aposentaremos os correios, assim como já aposentamos os cartões de natal. Então, não se trata de decidir se vamos entrar na web, e sim quando vamos entrar na web.

Há dez anos eu sugeria que as ONGs tivessem um site, dizendo que isso era uma espécie de folheto institucional virtual. Hoje, eu exijo que as entidades tenham seu site e sugiro que sua presença web seja complementada por páginas dinâmicas, espaços para participação dos leitores, envolvimento em redes sociais, mecanismos de interação etc. Alguns denominam isso de web 2.0, pois se trata da web criada pelos próprios usuários, desenvolvendo conteúdos e envolvendo-se com o site de forma a contribuir com informações, dados e opiniões.

Hoje, a ideia de ter um site como folheto institucional foi por terra. As ONGs que fizeram isso antes, achando-se modernas,

estão novamente atrasadas. O leitor passa pelo site e, em poucos segundos, vai embora para nunca mais voltar. E então, por onde começar? Tenho a necessidade de ter alguém dedicado a isso? O que dizer, se nem tenho tantas novidades assim? Bem, comecemos pela última pergunta: se não há tantas novidades assim, repense suas ações. Uma organização não pode ser uma caixa preta cuja única novidade é que precisa de mais dinheiro. É impossível que não exista nenhuma novidade em um mês de atuação: alguma visita de alguém, um passeio ao parque, um aniversário, uma festa. Tudo isso é notícia, e mostra que a ONG está viva, atuante, dinâmica e relacionada ao mundo externo. É isso que as pessoas que apoiam a entidade querem saber: que seu dinheiro está servindo para alguma coisa.

Antes de pensar em captar pela internet, pense em oferecer coisas. E a primeira coisa que se pode oferecer é a notícia fresquinha. Não adianta colocar um botão do tipo “doe aqui” no meio daquele site estático e empoeirado. Primeiro oferecemos, depois pedimos. E oferecer notícia é barato – de graça, aliás. Basta mudar seu site para algo mais próximo de um site de notícias. Isso não é caro nem requer grandes conhecimentos. Junto ao novo site, comprometa-se a enviar ao seu *mailing*, talvez mensalmente, as notícias mais frescas do site. Isso se chama email-marketing, mas não o envie para qualquer um. Mande somente para quem pedir: as pessoas que se inscrevem no site ou, na pior das hipóteses, aquelas que você conhece e estão no *mailing* da instituição. Sempre dê a essas pessoas a opção de não mais receber o e-mail. É um direito deles, e você não quer ficar com a fama de chato, certo?

Depois de alterar o site para algo dinâmico e começar a enviar mensagens mensais com as novidades, veja se não há outras

opções dentro do seu sistema de gerenciamento de conteúdo do site. Isso se chama CMS (*Content Management System*). Os sites dinâmicos funcionam utilizando-se de CMS e, em geral, vêm cheios de brinquedinhos que podemos implantar: pesquisas, fóruns, comentários etc. Não precisa encher seu site de brinquedinhos. Use-os com parcimônia, mas pense que cada um desses brinquedos é uma forma de fazer a pessoa ficar mais tempo no site e se envolver com a entidade. Dê aos leitores a oportunidade de participar das decisões. Pergunte a elas se preferem uma festa junina ou um leilão de arte, por exemplo. Crie um fórum de discussão sobre os espaços públicos do bairro, deixe que as pessoas comentem as notícias. Quanto mais envolvente, mais carinho uma pessoa passa a ter pelo seu site; ele vira referência e, assim, a pessoa volta mais vezes.

Depois de fazer isso, é hora de captar, certo? Ainda não. Falta agora envolver a entidade em outras redes sociais fora do site. Já ouviu falar em Orkut, Facebook, Youtube, Flickr, LinkedIn, Twitter? Todas são redes sociais, com especificidades, e são parte da vida cotidiana dos nativos digitais. Eu não preciso ter um vídeo da minha festa de aniversário somente no meu site. Eu posso publicá-lo no Youtube e, se quiser, posso até colocar um link do vídeo na minha página pessoal. Dessa forma, a presença web de uma entidade (na verdade, de qualquer um de nós) não se restringe a nosso site, e sim a vários locais. É assim que podemos dizer que estamos na rede, em rede.

Dessa forma, pense além das notícias: faça vídeos, tire fotos, divulgue o dia a dia da entidade para que qualquer um possa ver que você existe. Não há mais aquela necessidade de se fazer vídeos profissionais ou fotos artísticas. Não que elas não sirvam; servem sim, e pendure-as na web. Mas não se acanhe em

publicar na web aquele vídeo feito com um celular, mostrando a inauguração da nova ala dos brinquedos das crianças.

Podemos ir para a captação agora? Acho que sim. E por que só agora? Porque agora você tem uma quantidade significativa de pessoas que passam pelo site, que convivem com você. Antes, aquele folheto institucional virtual estava às moscas. Agora, pelo menos tem mais gente se divertindo.

Não pense que vai arrecadar milhões de reais. O importante é ter um mecanismo de arrecadação, mas ele terá maior impacto em campanhas específicas. Esse mecanismo é bastante simples. Basta adicionar um botão para doações. Hoje, empresas oferecem esses mecanismos que concentram doações por boletos, cartão de crédito e depósitos em conta corrente. Você pode também fazer a negociação com cada um dos cartões e cada um dos bancos, mas convenhamos que isso é mais trabalhoso. A empresa internacional mais conhecida e que também atua no Brasil é a Paypal. O grupo UOL criou algo similar chamado PagueSeguro. Ambos os sistemas concentram vários mecanismos de pagamento com um único registro. Cômodo para o doador e para a entidade.

Uma instituição que não tem um mecanismo de afiliação por folhetos ou fichas de inscrição pode partir diretamente para o sistema de afiliação on-line, pulando etapas. Na verdade, captar pela web não difere muito de captar por fichas de filiação. O importante é a forma de fazê-lo. Continuamente visito sites de entidades em que consta uma página para doação. Em geral é um texto chato, com um formulário mais chato ainda para preenchimento. Não há nenhum estímulo, nenhum empenho para que a pessoa não desista. Ao contrário, aqueles campos a serem preenchidos parecem campos minados para que mudemos de ideia rapidamente.

Um botão de "doe agora" tem o mesmo efeito mágico das propagandas de venda direta na TV com o "ligue já". Não é um pecado envolver o potencial doador com mensagens que o estimulem a agir. Não estamos pedindo reflexão consciente, e sim dinheiro. Queremos que o doador aja rápido, e devemos auxiliá-lo nesse procedimento de doação. Perceba que as lojas on-line, principalmente as grandes, tem um sistema que facilita a compra, desde o carrinho de supermercado até os campos já preenchidos, para que somente tenhamos de colocar o endereço de entrega.

No Brasil, são poucas as entidades que captam via web, mas, principalmente, porque também são poucas as que captam com indivíduos. O que venho destacando ultimamente é que é possível queimar etapas. Já que estamos nesse mundo da internet, vamos direto ao sistema que facilita nossa vida de arrecadação. Depois que o implantarmos, podemos utilizá-lo para campanhas específicas, vendas de produtos, reservas de mesa para jantares beneficentes etc. O que não dá é continuar naquele modelo de boleto que chega por correio. O quê? Sua entidade ainda usa isso? Argh!



Pílula – Campanha capital

Além da campanha anual de captação, outra ação muito usada pelas entidades é aquela que requer recursos para uma determinada situação que tem começo, meio e fim, como uma construção, a compra de um equipamento caro, uma viagem com as crianças, a inauguração de uma nova ala hospitalar. Essas ações requerem recursos especiais e fogem ao orçamento comum da entidade. Em função disso, o recomendável é que se realize uma campanha específica e única, cujo objetivo é concretizar essa necessidade.

Importante destacar que uma entidade não pode viver de constantes campanhas capitais. Não é porque ela vive de projetos e programas que devemos fazer campanhas capitais para a obtenção de recursos para esses projetos e programas. Uma coisa é bem diferente da outra. Se ficarmos sempre atrás de recursos para projetos, estaremos sempre apagando incêndios. O ideal é criar a cultura das campanhas anuais de captação, que podem envolver recursos para projetos, mas também para toda a entidade, incluindo até os custos administrativos, que muitas vezes não são cobertos por financiadores de projetos. Dessa forma, reforço que recursos para projetos são conseguidos em campanhas anuais. E campanhas capitais são para coisas concretas, como construções ou ações que tendem a ocorrer uma só vez.

Explicada essa distinção, vamos considerar como exemplo a construção de uma nova ala que vai receber um laboratório de informática para as crianças. Os custos mensais desse laboratório entrarão posteriormente no orçamento anual da entidade, mas antes, preciso de recursos para essa construção e a compra de equipamentos. Isso ocorrerá uma única vez. Sendo assim, posso criar uma campanha capital para a construção desse laboratório. Vou buscar parceiros que tenham o desejo de ser reconhecidos como os colaboradores desse espaço. Terão como crédito seus nomes estampados nas paredes desse local e ganharão um prestígio diferenciado, porque será eternizado na entidade.

Uma campanha capital geralmente leva um tempo maior do que as campanhas anuais. Dependendo do tamanho do empreendimento, são necessários vários anos, em alguns casos. Tome como exemplo a construção de um hospital de alguns milhões de reais. Para campanhas desse porte, é recomendável ter uma equipe focada somente nesse projeto, pois requer um tempo muito grande dedicado a reuniões com empresários, eventos de arrecadação e divulgação, planejamento das etapas da obra casadas com as entradas das doações e, principalmente, muita criatividade.

A primeira coisa que se deve levar em consideração é que captar recursos requer investir recursos. Não espere captar dinheiro com uma cópia simples da planta da obra. É importante também que a campanha tenha um mote, que envolva o doador em potencial pela diferença que ele fará ao doar para essa campanha. Não são recursos comuns, cujo mote é a própria causa. Trata-se de envolver pessoas na construção de um sonho coletivo. E essa construção é fisicamente um espaço onde se verá a obra sendo erguida. Envolver o doador em todas as etapas é trazê-lo para perto, como aliado nesse sonho.

Após a definição dos custos da obra e da compra dos equipamentos, é importante definir um prazo realista para a captação. O cálculo é feito de acordo com o tempo que você leva para captar seu orçamento anual. Se você normalmente faz campanhas anuais de quatro meses de duração, e a obra vale quatro vezes seu orçamento anual, então você precisará de quatro vezes esses quatro meses. Isso significa que a campanha terá 16 meses de duração. É importante também que você combine com a construtora quais serão os momentos críticos da obra. Não é necessário que você capte 100% dos recursos antes de começar a obra. O ideal é aliar o cronograma da obra com a entrada de doações. O cuidado que se deve ter é para não gerar paradas na obra, que custam caro.

Definidos o prazo e o valor a ser captado, resta definir o mote da campanha e preparar os materiais que serão acessórios nessa tarefa. Prepare várias cópias do plano da obra, mas também é recomendável que os arquitetos façam ilustrações da obra acabada. Com isso, damos a ideia para o doador de como ficará depois de tudo pronto. Se possível, prepare ilustrações mostrando onde estará o logo da empresa ou o nome da família doadora. Isso ajuda ainda mais no momento do doador se decidir. Ele já começará a visualizar a cena da inauguração com seu nome exposto em destaque.

Outra tarefa importante é definir as categorias de doação ou patrocínio. Teremos um único grande doador e outros de valores menores? Ou teremos valores fixos e iguais para todos os doadores? Definiremos faixas de apoio de acordo com as doações? Ou um mix de tudo isso? O importante é, antes de iniciar a campanha, esclarecer tudo, não só para focar nos resultados e nas estratégias necessárias, mas também para não derrapar na

hora de pedir. Temos de ter clareza no que pedir, de acordo com o doador em potencial.

Como exemplo, vamos definir que buscaremos quatro empresas para doar R\$ 100 mil cada, outras dez para doar R\$ 10 mil, e pessoas físicas que podem doar cotas de R\$ 500 reais. Esse exemplo deve estar de acordo com o *mailing* da entidade e o histórico das doações. O que destaque nesse exemplo é que envolvo não só empresas grandes, como também as menores e as pessoas físicas. Em projetos de construção, é muito comum que famílias optem por doar R\$ 500 por cada membro, para que cada um dos nomes conste na placa de agradecimento. Às vezes, famílias acabam doando mais do que uma empresa pequena ou média.

Preparado o material, devemos definir o público que será abordado. Começamos sempre pelos conhecidos e atuais doadores. Sempre sugiro enviar a eles um e-mail ou carta, não para solicitar dinheiro (ainda), mas para solicitar novos contatos que poderão ser abordados por indicação. Dessa forma, os doadores atuais já ficam sabendo que está em gestação uma nova campanha e se sentem participando na construção do novo espaço.

Após esse retorno, temos um *mailing* nosso e novos nomes a serem abordados, sugeridos pelos nossos contatos. É hora da reunião com o conselho para apresentarmos a campanha, os prazos, as categorias e as pessoas que abordaremos. O ideal é sairmos da reunião com o conselho com parte dos recursos já captados, seja por doação direta de alguns conselheiros ou por seu envolvimento na concretização de doações com amigos. Terminada a reunião, é hora de definir os primeiros recursos que temos. Estes são necessários para começar a obra e para demonstrar aos futuros doadores que não só já começamos,

como contamos com o apoio das empresas tal e qual e dos senhores x e y.

Ainda antes de iniciar a grande campanha, é importante reunir-se com a construtora para definir quais empresas poderiam fazer doações em material. Feita essa lista, cabe ligar e agendar reuniões com essas empresas. Em muitos casos, não conseguimos a doação, mas um desconto significativo na obra. Esses descontos devem ser considerados como doação, e isso é importante. Se uma obra que custava R\$ 1 milhão custa agora R\$ 400 mil só em descontos, continuaremos buscando os R\$ 400 mil, mas avisando que já obtivemos R\$ 600 mil em apoios. Também devemos nos lembrar desses descontos no momento da placa comemorativa. É comum as entidades esquecerem esses descontos, desconsiderando a enorme ajuda que deram ao deixar de lucrar e, às vezes, até perder dinheiro.

Chegamos ao momento da campanha em si. Já sabemos quanto custa a obra, quanto já temos (incluindo os descontos) e, agora, nos resta ir para a rua. Primeiro, dividimos a campanha em duas grandes tarefas: valores altos e valores pequenos. Os valores pequenos terão uma dinâmica muito próxima à relação diária com os doadores. Serão lembrados constantemente em cada evento, festa e boletim. Também são recomendados eventos de arrecadação especiais para a campanha capital. Alguns eventos, quando bem organizados, podem arrecadar grandes quantias, chegando às centenas de milhares de reais. A outra equipe de captação visitará empresas e famílias de grande poder aquisitivo. Essa tarefa começa pelos doadores habituais. A cada confirmação de doação devemos não só comemorar, como avisar a todos (a não ser que o doador não deseje isso). Uma nova doação é um estímulo para as próximas.

Feitas essas especificidades, a campanha entra em um curso similar a uma campanha anual. A única diferença a acrescentar é realização de eventos simbólicos que reforcem a campanha. Lançamento da pedra fundamental, início das obras, término da fase de assentamento do terreno etc. Filme, fotografê, convide doadores, faça desses momentos especiais um estímulo constante para mais doações.

Obtidos os recursos necessários no prazo estipulado, lembre-se de inaugurar o espaço com a presença de todos os doadores, do valor mais alto ao mais baixo. Destaque todos em placas, nomes de salas, faixas e alas. Agradeça a cada um no dia; tire fotos com a pessoa ao lado da placa; peça que façam um pequeno discurso; entregue um certificado. Lembre-se: esse espaço está sendo inaugurado graças a essas pessoas.



Quatro da tarde

Dona Lucinda e dona Mirtes já me aguardavam na sala de reuniões há dez minutos, mas não aparentavam nenhum incômodo. Pelo contrário, continuavam com aquele sorriso encantador que toda senhora de mais de 60 anos tem quando está animada com alguma coisa. Parecem crianças de cabelo grisalho. São nosso mais divertido patrimônio.

Conheci dona Lucinda já no primeiro dia de trabalho. Ela tinha um cabelo mais brilhante e dourado do que hoje, mas já carregava uma energia difícil de descrever. Encontrei-a no salão, conversando com algumas jovens. Quando cheguei perto, junto com nossa fundadora, ouvi que ela explicava como untar formas de bolo sem manteiga. As meninas olhavam interessadas, e a fundadora me apresentou a dona Lucinda naquela tarde de tantos anos atrás. Foi amor à primeira vista. Com o brilho nos olhos dela, eu faria o que ela mandasse naquele instante. Ela começou a explicar que estava muito contente de saber que eu passaria a trabalhar na entidade, e que poderia contar com ela pra tudo. Nossa fundadora me explicou que dona Lucinda estava na entidade desde antes mesmo DAE sua fundação. Já tinha dado aulas de crochê, já tinha trabalhado na administração, já tinha feito inclusive reuniões de captação com empresários que ela conhecia.

Nessa tarde, na presença de dona Lucinda e dona Mirtes, relembrei como, aos poucos, fui conquistando aquele potencial captador que via e vejo nos olhos de dona Lucinda. Ela é aposentada, assim como o marido. Mas como ela mesma diz, ele só gosta de jogar dominó no SESC. Ela também gosta do SESC, mas reserva as terças e quintas para acompanhá-lo, quando, junto com outras amigas, conversam sobre a vida enquanto fazem hidroginástica e yoga. Mas as quartas e sextas são sagradas para ela: é quando abandona seu marido no dominó e se dirige à nossa entidade. Depois da oficina com as meninas, vai para sua mesa (na verdade, nossa sala de reuniões) e despacha de lá suas anotações e reuniões que marca nesses dias.

Dona Mirtes é amiga de dona Lucinda. São vizinhas e estão sempre juntas. Mas dona Mirtes aparece só nessas ocasiões, quando são necessárias várias cabeças pensantes, como elas mesmas dizem. Dona Mirtes também tem os olhos brilhando, mas percebe-se claramente quem é a líder ali. Dona Mirtes é a fiel escudeira. Dona Lucinda comanda operações com braço firme e coração aberto. Já é o terceiro jantar beneficente que elas organizam. Pela primeira vez, estamos fazendo um jantar semestral. Os outros foram anuais e um enorme sucesso.

Estou ansioso por ouvir as surpresinhas de dona Lucinda. Ela sempre traz alguma boa novidade, ainda mais quando é o último dia antes de começarmos. Como as vejo sorrindo, sei de antemão que não teremos nenhum problema de última hora pra resolver. Carina entrou comigo na sala de reuniões, com seu bloquinho de anotações.

“Duzentos confirmados!” – diz ela, antes de dizer boa tarde. Olho pra Carina, que sorri, confirmando o número. Como cada pessoa pagou R\$ 50, temos R\$ 10 mil de receita.

Um sucesso mesmo, já que os demais jantares anuais tiveram um público de 150 pessoas, e não esperávamos para este mais de 100 participantes.

A reunião é deliciosamente comandada por dona Lucinda. É o primeiro momento do dia em que não tenho de liderar a situação. Ela nos conta, entre fofquinhas do bairro e novidades sobre a neta, que a empresa contratada para o buffet já está no local desde hoje cedo, e que os enfeites feitos pelos adolescentes já estão colocados nas mesas. Realmente, não há muito mais o que fazer a não ser passar em casa para ficar bem bonito para o jantar. Mas ainda tenho uma última reunião antes da festa. Por isso, despeço-me das moças, pego minhas coisas e me dirijo ao Pedro Salinas.



Pílula – Voluntários

Temos uma situação curiosa no Brasil: existe uma cultura forte de voluntariado. Isso se expandiu entre os anos 2000 e 2010, com a criação de centros de voluntariado esparramados pelas cidades e ações de voluntariado empresarial realizadas pelos departamentos de recursos humanos de grandes empresas. Ao mesmo tempo, as entidades não estão, em sua maioria, muito abertas a esse tipo de contribuição. Se estiverem, confundem-se e buscam voluntários que substituam trabalhos necessários e constantes, que nunca poderiam ser realizados por voluntários – por terem como característica a sazonalidade e, infelizmente, a inconstância das horas vagas. Há avanços nessa questão de treinar entidades e voluntários para a responsabilidade da disciplina do trabalho pactuado. Mas ainda vejo um longo caminho para que as entidades percebam as vantagens de um grande grupo de voluntários defendendo a causa, assim como uma cultura voluntária em que a maioria das pessoas tenha como hábito contribuir regularmente com algumas horas de seu tempo para uma causa social.

Enquanto no trabalho social direto é complicado combinar o desejo de um voluntário com uma atividade direta da entidade, na mobilização de recursos todo voluntário é muito bem-vindo. Primeiramente, por um simples motivo: ele em si já é um recurso e, por isso, tem valor. Mas principalmente porque, para captarmos

recursos, precisamos de muita gente, que conhece mais gente, e assim por diante.

Em eventos de arrecadação, os voluntários são o público ideal para participar e, se possível, até organizar tudo. Estão com energia disponível e em abundância. Já os funcionários da entidade, em situações como essa, têm de trabalhar uma jornada dupla: um dia inteiro de tarefas somado a um jantar beneficente.

Organizações que conseguem encontrar um pequeno grupo de voluntários acabam percebendo um potencial não imaginado de recursos. E leve em consideração que um voluntário é muito mais sensibilizado pela causa geral do que pela entidade em particular. Aproveite isso em vez de minar essa energia. Os gestores e funcionários têm como hábito tratar questões de rotina da entidade. Tais questões não são do interesse dos voluntários. Eles estão ajudando porque querem minimizar os problemas das crianças com câncer, ou da floresta amazônica, ou das pessoas em situação de rua. Eles atuam com as mesmas motivações que tínhamos quando resolvemos trabalhar na área social. Só que, depois de tantos anos, nos tornamos um pouco burocratas. Já os voluntários, que decidiram se dedicar algumas horas por semana, têm muita energia para atuar. Eles querem se livrar da burocracia do dia a dia para desfrutar de um ato solidário. Deveríamos nos inspirar neles em vez de enchê-los de tecnicismos e especificidades das nossas entidades. É difícil, mas tente. Verá um resultado virtuoso.

Em outros países, existe uma atuação bem mais dirigida para o envolvimento de voluntários nas organizações. No Brasil, muitas vezes surge um voluntário querendo ajudar em qualquer coisa e a organização não sabe como recebê-lo. Perdem-se enormes riquezas nessas horas de incerteza. Em geral, o voluntário volta para casa frustrado sem ter conseguido algo que o agrade. Acredito que

esse voluntário terá muita dificuldade para se envolver novamente nessa ou em qualquer outra entidade no futuro. Na Europa e nos EUA, é comum encontrarmos sites especializados em vagas de voluntários. O bacana disso é que são vagas bem específicas. “Procura-se professor de inglês voluntário para dar aulas às terças e quintas das 10 às 11 da manhã.” Com certeza existe um voluntário que se encaixa perfeitamente nessa necessidade. Assim, não ocorre uma situação embaraçosa que se pauta pela disponibilidade do voluntário que apareceu para dar aulas de espanhol às sextas à tarde. Se a entidade se pautar por essa possibilidade do voluntário, terá de mudar toda a rotina com os atendidos, correndo ainda o risco de que haja falta de interesse em espanhol, ou até algo pior: que o voluntário desista, o que infelizmente é bem comum.

Vamos deixar claro também que não cabe buscarmos voluntários para atividades imprescindíveis. Vejo com frequência organizações buscarem contadores voluntários, professores voluntários, captadores voluntários! Isso não cabe. O que é estratégico deve ser profissionalizado. O voluntariado não é um mecanismo de economizar custos, e sim potencializar o trabalho pela causa. Cabe um professor de idiomas para uma entidade que trabalha com adolescentes, porque o idioma é um *plus* no serviço. Mas não cabe buscar professores voluntários se a entidade atua somente com formação – a não ser que (sempre há exceções) a entidade atue somente com voluntários, o que requer outras estratégias, envolvendo forte formação de voluntários principalmente para objetivar o compromisso contínuo.

Mas vamos supor que sua entidade não atue somente com voluntários (como na maioria dos casos). Situações como essa devem gerar uma clareza do que é a tarefa profissional e a tarefa acessória, mas potencializadora. É esse o caso que quero destacar aqui:

tarefas potencializadoras da causa, movidas por atividades voluntárias. Pode ser na organização de um jantar, na venda de camisetas em uma escola privada, na campanha de conscientização da reciclagem em uma avenida grande da cidade. Conheço casos de voluntários que se rodiziam na loja da entidade, ou que se dedicam a esclarecer dúvidas por telefone sobre doenças específicas.

A atividade voluntária é o que há de mais nobre numa ação social. Porque nós, bem ou mal, somos trabalhadores assalariados. Um voluntário se dispõe a usar um tempo livre, que poderia dedicar à família, a um bom livro, ao descanso. Valorizar o voluntário não é treiná-lo a trabalhar como nós trabalhamos, e sim sensibilizá-lo e motivá-lo a fazer o melhor possível, provavelmente sem nossa técnica, sem nosso profissionalismo, mas com a energia que é bem provável que já tenhamos perdido. Ao menos um pedaço.

Existem alguns celeiros de voluntários que vale a pena mencionar. Um deles é o setor da educação, desde a escola básica até a universidade. O mais comum é a parceria entre especialidades e demandas, como na Odontologia. Os alunos precisam treinar para serem dentistas e, assim sendo, nada melhor do que fazer isso com entidades sociais. Acho que, hoje, toda universidade tem suas parcerias nessa área. Mas podemos expandir isso para todas as outras: Psicologia, Nutrição, Engenharia, Publicidade, Direito, absolutamente todas. Também podemos ir além e negociar parcerias diretamente com os alunos. Podem se envolver em campanhas de arrecadação e, em alguns casos, organizar o próprio evento. Festas de fim de ano organizadas pelos diretórios acadêmicos podem reverter parte da renda a entidades parceiras. As ideias são infinitas. Eles próprios também podem sugerir coisas.

Outro celeiro cheio de oportunidades é a empresa próxima à entidade. Várias já têm seu setor de voluntariado corporativo, mas

mesmo nas que não têm, sempre há gente disposta a organizar alguma atividade com funcionários. Em geral, isso está a cargo do departamento de recursos humanos. Mas, em alguns casos, tudo começa com um funcionário mais ativo, que mobiliza os demais a fazer algo. Todo mundo na empresa sabe quem é essa pessoa. Geralmente, pede um dinheiro no fim do ano para comprar brinquedos para crianças, ou simplesmente atua em uma entidade como voluntário. Ter esse funcionário do seu lado é o seu objetivo.

Não poderia deixar de destacar um tipo de voluntário que muito me agrada: as “senhorinhas”. Nós somos um país com um quadro de maioria jovem, mas, em breve, a maioria das pessoas será da chamada “terceira idade”. É uma situação que o governo terá de enfrentar. Como garantir que a população economicamente ativa garanta recursos para a previdência dos aposentados? Como não sou gestor público, deixo esse problema de lado e contribuo com uma sugestão: por mim, eu colocaria todo aposentado (que tivesse interesse, claro) para trabalhar como voluntário. Eu fico impressionado com o brilho nos olhos dessas senhoras que se dedicam a fazer o bem em vez de ficar em casa assistindo TV. Claro que falo senhoras, mas não descarto a contribuição de senhores. É que eles são minoria, mas conheço alguns geniais. Um que virou motorista e leva as crianças para cima e para baixo, e ainda puxa assunto no trânsito. Outro que se dedica a consertar coisas que quebram. Sim, existem os senhores. Mas as senhoras... adoro essas senhoras! Elas se maquam, colocam o vestido mais bonito e vão a luta, sempre em grupo, no mínimo em duplas. Costuram, vendem, organizam. Fazem de tudo. Estão felizes em ajudar, mas, principalmente, por se sentirem ativas. Muitas já me disseram que nunca se sentiram tão felizes na vida.



*Quinze para
as seis*

Pedro Salinas é um novo contato. Surgiu por meio de um de nossos apoiadores, Thiago Arantes, pois participou de um de nossos eventos com ele. É uma daquelas reuniões misteriosas, em que tudo pode acontecer. Costumo deixar essas reuniões para o fim do dia. Se nada acontecer, o dia estava acabando mesmo. Se surgir uma boa surpresa, termino o dia feliz.

Um captador de recursos tem de saber que receberá muito mais “nãos” do que “sims”. É bem desproporcional. Um dos estímulos para não cairmos na depressão é tentarmos imaginar pequenas vitórias: ao menos conhecemos um futuro apoiador, talvez ele tenha nos indicado outros contatos; essa pessoa é simpática, pude aprender um pouco mais sobre seu negócio; ele tem cara de alguém que vai nos nossos próximos eventos, e por aí vai. Não que a reunião com o Pedro seja um não garantido. Mas é bom estarmos preparados para um possível não.

Cheguei cinco minutos antes, como de praxe. Conheci a Roberta, sua secretária. Simpática. Não consegui descobrir muito além disso. No fim do dia, já estou meio cansado para novas descobertas. Estou com a cabeça no jantar daqui a poucas horas, fazendo um check-list mental. Em seguida, Roberta me acompanhou até a sala do Pedro. É uma sala grande. Ele me recebeu de pé, sorridente; bom sinal.

Pedi que eu me sentasse no sofá, ao lado da grande mesa. Sentou-se na poltrona ao lado. Gosto quando é assim, pois demonstra aproximação. Uma mesa de executivo é, antes de tudo, uma obstrução de um fluxo de conversa. É um formato que fortalece a diferença, a desigualdade. As cadeiras idem. Sentar-se num sofá é como receber alguém em sua casa, ou tomar algo em uma cafeteria. Esses detalhes fazem a diferença em uma relação.

Logo após o boa tarde, engatei meu quebra-gelo oficial: “*preciso te dizer que o Thiago te mandou um abraço!*”. Claro que conversei com o Thiago no dia anterior. Disse que visitaria o Pedro, perguntei se tinha alguma sugestão de como envolvê-lo, e disse que mandaria um abraço dele. Esse quebra-gelo tem um efeito surpreendente, que fui descobrindo com os anos. Gera uma aproximação entre dois estranhos da forma mais rápida possível. Eu não conheço o Pedro, mas conheço o Thiago, que conhece o Pedro. Ambos nos sentimos mais próximos quando percebemos isso. Houve uma mudança até de postura. Se o outro estava de braços cruzados, descruza. Se estava afastado, aproxima-se com o corpo. É interessante.

Abri minha pasta e deixei com ele um folheto da instituição. Tirei também, ritualmente, uma folha contendo um resumo de tudo que iria falar, e que seria entregue a ele ao final da reunião. Mas deixei a folha na minha frente, de cabeça pra baixo. Isso é um truque que gera uma enorme curiosidade em quem está na reunião com você. Com isso, você consegue sua máxima atenção nos próximos minutos. Esses seriam os únicos materiais que deixaria com ele. Tinha várias outras coisas de reserva na pasta, mas só as usaria se fosse necessário. Um executivo não precisa de mais do que um folheto e um resumo da conversa.

Após os sorrisos de afinidade, parti para minha fala sobre a instituição. Isso dura sempre de 7 a 10 minutos. De forma pausada e positiva, expliquei sobre nossa história, nossos objetivos e resultados até hoje, nossos desafios para o próximo ano. Encaixei algo sobre ele, citando sua presença no último evento: “*lembra-se daquelas fotos que você viu?*”. Mostrei que sabia sobre ele, seu incipiente envolvimento. Expliquei sobre a campanha que estamos realizando, as contrapartidas que empresas como a dele receberão. E cheguei à frase final: “*Pedro, sua empresa está no mesmo bairro da nossa instituição. Vamos juntos fazer a diferença para esses jovens. Esperamos que você contribua com R\$ 30 mil este ano*”.

Silêncio. Esse é sempre o momento de tensão. Em geral, algumas pessoas têm o péssimo hábito de continuar falando. Não percebem que qualquer coisa que se diga após a solicitação soa como justificativa. Você deve falar o que precisa ser dito nesses 7 a 10 minutos. Aí você pede. Depois você fica em silêncio. É a vez do outro falar.

Em geral, o outro vai falar logo em seguida, mas você vai achar que passou uma eternidade. Não fale! Espere o outro falar. Pedro, como ocorre com enorme frequência em outros casos, começou a falar de outras coisas. Falou de seu envolvimento com outras instituições. Comentou que sua filha está atuando voluntariamente em uma associação de reciclagem no bairro onde moram, e que isso foi motivado por um trabalho de escola.

É curioso como nesses anos todos a história se repete. Em 80 por cento de casos como esse, o outro conta alguma história similar. Minha conclusão é que isso ocorre por um desejo inconsciente de gerar aproximação. Ele não sabe muito sobre sua

entidade, mas quer mostrar como também tem conhecimento sobre atuar na área social. E é sobre isso que ele vai falar.

Deixe que fale. O que você precisava dizer na reunião já foi dito. Você pediu uma reunião de meia hora e usou menos de 10 minutos. Agora, o tempo é dele, para que fale, pergunte, reflita, filosofe. Seu objetivo é ouvi-lo, criar afinidade por meio de seu silêncio e escuta. É um momento mágico: seu silêncio atento é o que de fato o convence, e não seu discurso.

Pedro continuou falando sobre sua filha. Eu poderia usar isso como deixa e falar sobre os jovens, mas seria um erro. Cortaria o pensamento dele, forçaria que voltássemos a falar da instituição, e não era o momento. É um jogo de xadrez. Agora a jogada é dele: deixe-o passear em seus próprios pensamentos. Isso gera a liga.

Outra coisa que percebi nesses anos todos de reuniões é o seguinte: para você, trata-se de uma reunião muito importante. Talvez uma das mais importantes do ano. Ao contrário, para ele, trata-se da reunião menos importante de todas. Isso deve ser levado em consideração. Para ele, essa meia hora é um recreio. Ele está te recebendo porque um amigo em comum fez a ponte. Em todas as outras horas do dia ele está resolvendo algum pepino: reunião com vendas, entrevista do novo diretor financeiro, mudança de estratégia na logística, demissão do gerente de marketing etc. Você é o recreio dele, e ele quer aproveitar ao máximo esse recreio. Se você é simpático e deixa a conversa fluir, ele aproveitará esse período para pensar em outras coisas que fogem do seu dia a dia. E é um privilégio justamente você estar lá nesse momento, pois é o momento em que ele está se autoincentivando a participar mais de ações sociais.

Até agora, você não sabe se ele vai ou não apoiar sua entidade, mas uma coisa é certa: você virou um confidente dele. E isso pode se transformar em uma ótima parceria.

Como eu disse, esse formato de conversa ocorre em 80 por cento dos casos. Nas outras 20 por cento das vezes podem ocorrer três tipos de respostas:

- Ele diz um sim imediato, logo após seus 10 minutos de conversa. Isso é muito raro e, se acontecer, não se anime muito. Em geral, ocorrerão problemas futuros. Alguém da diretoria de “sei lá qual” departamento vai te dizer que a verba acabou e, se você insistir com ele depois, vai acabar te dizendo que mudou de ideia, quem sabe para o próximo ano. Esse tipo de resposta, o sim rápido, é um jeito brasileiro de encerrar uma reunião. Na verdade, ele queria só encerrar a reunião, e dizer um sim é para ele ainda mais positivo.

- Ele diz um não imediato. Isso, apesar de triste, é mais honesto. Ele estava sem tempo, provavelmente. Queria ser simpático, mas não tinha interesse. Foi pragmático sem ser agressivo. Eu gosto desse tipo de resposta por sua honestidade. Economiza tempo de ambos. Nesses casos, encerro a reunião, deixo com ele o resumo que estava comigo e digo que espero encontrá-lo em um próximo evento.

- Ele diz que R\$ 30 mil é muito caro. Bingo. Isso é ótimo. Isso significa que ele estava disposto a contribuir, mas não esperava esse valor. Nesses casos, e só nesses, você tira de sua pasta outro resumo, que contém um valor menor, a categoria inferior. Esse tipo de apoiador é um negociador constante e, nesse caso, vale a pena que você já comece a negociar com ele o novo valor, as parcelas, as contrapartidas. Em geral, essas reuniões são positivas e saímos com um compromisso assumido por parte do executivo.

Mas, como disse, os três casos acima somam 20 por cento das situações. Nas outras 80 por cento das vezes ocorre essa continuidade da reunião, pois se trata do recreio do executivo, e ele está satisfeito com sua presença. Cria-se um vínculo entre você e o executivo, que pode se estender por muitos e muitos anos.

Com Pedro não foi diferente. Eu notei em seus olhos como falar de sua filha o deixava animado. Ele estava me demonstrando sua sensibilidade por meio de sua filha. E eu estava ouvindo, concordando com a cabeça, estimulando Pedro a se envolver mais com o social e com isso, quem sabe, se envolveria com os jovens de nossa instituição.

A meia hora estava se encerrando. Era minha deixa para finalizar a reunião. É curioso como, com frequência, os executivos que se envolvem na conversa deixam o tempo passar além do previsto. Minha função era encerrá-la pontualmente, por profissionalismo, e porque havia ainda o jantar.

Encerrei entregando-lhe o resumo que estava comigo, um par de convites para o jantar, destacando seu valor, e dizendo que eu havia reservado dois lugares na minha mesa, se ele quisesse ir com mais alguém. Era o momento de ser mais proativo também. Disse-lhe que no dia seguinte ele receberia uma minuta do contrato de doação para que seu jurídico analisasse, e que as parcelas poderiam ser definidas por ele depois. Disse também que em uma semana voltaria a ligar para fecharmos o acordo. Note que ele não tinha dito um sim, mas também não disse um não. Era a hora de ser propositivo. Em geral, é a hora em que eles acordam da viagem e voltam a ser executivos. Com Pedro não foi diferente. Disse-me que ele retornaria. Mas eu insisti delicadamente, como sempre insisto: *“prefiro que eu retorne, Pedro, não quero incomodá-lo com essa preocupação, e é minha*

função ligar pra você”. É muito importante que você saia das reuniões com a data e a responsabilidade de você ligar. Se isso ficar com o executivo, ele não vai ligar de volta, muito provavelmente. Pedro ainda insistiu mais uma vez: “*deixa que eu ligo*”, e eu dei a resposta definitiva: “*Pedro, entendo que talvez você precise um tempo maior para decidir, não se preocupe. Em vez de uma semana, te ligo então em 15 dias*”. Assim, saí da reunião com a tarefa de ligar depois, e não com a incerteza de que ele ligaria. Isso seria um “não à brasileira”.

Outro “não à brasileira” muito comum é quando você liga e recebe como resposta um: “estamos analisando”. Eu não tenho muita paciência para isso. Respondo sutilmente que o prazo se encerra em poucos dias (o que não é mentira) e, se for o caso, preferimos considerar essa resposta como um não. Espero que esse não seja o caso do Pedro. Mas penso nisso depois. É hora de passar em casa, tomar um banho e ir para o jantar.



Oito da noite

Grande noite. Todos a postos. Dessa vez fiz diferente e deixei as organizadoras mais à vontade, não me envolvi demais. Cheguei quase como mais um convidado, um pouco para sentir o ambiente, um pouco porque é importante delegar algumas tarefas.

O salão estava lindo, as pessoas começaram a chegar e, antes de sentarem nas mesas, passavam pelo estande. Dona Lucinda e dona Mirtes, as voluntárias organizadoras, estavam radiantes, pareciam duas debutantes. Dona presidenta estava maravilhosa circulando entre os convidados. Camila, minha assistente, tinha aquele sorriso de juventude; um pouco aflita, mas animada. Tudo corria bem.

O evento já arrecadou bastante dinheiro com a venda das entradas. Cuidamos para que houvesse menos mesas do que ingressos vendidos, já que vários pagam, mas não aparecem. E mesa vazia é ruim em eventos. Tínhamos mesas adicionais que poderiam ser montadas rapidamente. Estavam montando duas logo atrás da minha. Casa cheia.

As pessoas estavam todas sentadas, era hora de uma apresentação curta. A fundadora do “Jovens Globais” fez uma fala rápida, um convite à celebração. Ela já faz isso há algum tempo, sabe que não é o momento de pedir nada, nem mostrar dificuldades.

Ao contrário, é o momento de demonstrar sucesso, desenvolvimento, compartilhar alegria.

Particpei uma vez de um jantar em que os gestores, enquanto comíamos, falavam das agruras de manter a associação. Foi péssimo. Não combina. Devemos entender que é da natureza humana aliar-se a projetos de sucesso. Quem diz o contrário não conhece a natureza humana. Já ouvi pessoas dizerem que nossa entidade estava bem, e que preferiam ajudar quem de fato precisava. Uma mentira deslavada. Esses não ajudam ninguém, dizem isso só como desculpa. Uma entidade pode ser humilde, “pobre, mas limpinha”, como digo, mas tem a dignidade de mostrar seu sucesso e suas realizações.

Quando doam para alguém muito necessitado, as pessoas não o fazem por vínculo, mas sim para tirar o problema da frente. É assim nos semáforos. Quando você doa para uma criança, quer, na verdade, que ela desapareça da sua frente. É um ciclo vicioso. Quanto mais você faz, mais isso vai acontecer, pois onde há gente dando esmola, há crianças pedindo. Se você quisesse de fato resolver o problema daquela criança, estacionaria o carro, conversaria com ela, tentaria que ela fosse para alguma instituição no bairro dela. Isso é a ajuda real de que ela precisa, mas, na pressa, e para que ela suma de sua frente, você dá a esmola.

Outras pessoas acabam se envolvendo em ações sociais somente por impulso. Nada contra, é só mais um perfil de doador para trabalharmos. Mas há de se saber que os que mais nos interessam são aqueles que estarão conosco de forma mais frequente. São esses que buscamos, pois nos garantem recursos constantes. Trabalhamos pela cidadania ativa.

Neste jantar tínhamos gente de vários tipos. Os frequentes, que além de serem doadores constantes se alegram em

participar desses eventos; os convidados, que geralmente vêm junto com os frequentes. E os que gostam mesmo de um bom jantar, que vieram porque ficaram sabendo por meio de algum colaborador.

Não há porque considerá-los iguais. Nem há porque desvalorizar os que se interessam somente pela comida. Todos estavam ali, pagaram para estar ali, e devíamos recebê-los carinhosamente. Vários saíram animados a ajudar mais, ou a ajudar pela primeira vez. Outros saíram felizes por terem participado de um evento bacana e só. Todos têm o direito de não se envolverem mais do que se envolveram. Alguns gestores de entidades fazem um discurso da obrigação social, como se devêssemos nos sentir culpados. Nada mais equivocado. Hoje é dia de festa. Cumpra-se.

No meio do jantar, Camila subiu ao palco e comentou da surpresa que havia em algumas cadeiras. Foi um momento divertido. Pediu que subissem todos ao pequeno palco para que contassem, em poucas palavras, sobre seu envolvimento com a organização. Todos estavam sorridentes e subiram alegremente.

A primeira a falar foi uma senhora que disse não conhecer a entidade antes, mas que estava encantada com tudo, prometendo ajudar. Além de gerarmos uma nova doadora a partir disso, a fala dela deve estimular outras pessoas presentes. E a fala dela é mais forte que qualquer discurso, porque é original, é real, é uma história de vida.

Outros falaram também, alguns já doadores, outros não. Tudo foi leve e agradável. De repente, um senhor de não mais do que 50 anos começou a falar e estava visivelmente emocionado. Contou que ele, quando jovem, participou como usuário de uma organização similar em sua cidade. Era de família

humilde e seus pais tinham morrido, vivia com a avó. A fala dele comoveu a todos, vi algumas lágrimas escorrerem na mesa ao lado. Aquilo tinha a força da verdade, nada é mais legítimo que uma história de vida. Jamais conseguiríamos algo assim, nem que combinássemos, nem que passássemos um filme. É o que digo: basta dar espaço e oportunidade para a sorte, que ela virá. Foi muita sorte termos a fala dele nessa noite, mas preparamos o terreno para que essa sorte surgisse, entende?

Todos desceram do palco, continuou o jantar, na sobremesa. Foi o momento que aproveitei para cumprimentar alguns com quem ainda não tinha falado no decorrer do evento. Sentei-me com um dos conselheiros e perguntei se poderia subir ao palco na hora do café, para apresentar alguns meninos que tocariam duas versões de músicas contemporâneas, misturando jazz e samba. “*Ficou maravilhoso*”, comentei. Ele se surpreendeu, primeiro negou, mas sei que gosta de um palco, e já previa que aceitaria.

Na verdade, era uma surpresa que faríamos a ele. Por isso, convidei em cima da hora. Não tinha certeza que viria, e queria homenageá-lo pelo seu envolvimento com a instituição e com os jovens. O prêmio era algo simbólico. Um boné com seu nome gravado, pra ele usar ao contrário, como os meninos.

Chegou a hora da apresentação e ele sobiu ao palco. Contou rapidamente sobre sua participação, algo meio formal, como previa, mas que alcançou os mais desconfiados e pragmáticos. Como bom executivo, falou de números e resultados, e atingiu, com isso, os que gostam desse discurso. Primeira parte do objetivo cumprida, veremos como ele se sairia na segunda parte.

Ao chamar os jovens, todos chegaram, ficaram ao seu redor e, o mais alto, já preparado, fez uma fala curta em nome do homenageado. Entregou-lhe o boné, ele o vestiu, colocou-o pra trás e falou ao microfone novamente. Começou com a realidade: “*eu não sabia de nada disso!*” Olhou para mim com cara de bravo e feliz. Começou a falar e parou. Sabemos todos, nesses dois segundos de silêncio, que ele se emocionara de fato. E era o que queríamos. Às vezes, eu me considero um maquiavélico do bem. Mas são bons truques, trata-se de encantar as pessoas. Vi na mesa ao lado novamente duas moças enxugando as lágrimas. Os jovens no palco começaram a apresentação e o conselheiro desceu todo animado, com o boné para trás com seu nome estampado. Perdeu 30 anos de idade, parecia um menino empolgado. Era um evento especial.

O show era curto, não era hora para ficarmos assistindo algo longo, por melhor que fosse. E os rapazes tocaram as duas melhores músicas de um grande conjunto de sons que sabem fazer e que ensaiam semanalmente. Essas duas músicas foram muito bem escolhidas. Estavam impecáveis, músicos perfeitos, não havia espaço pra improviso ou erros. São artistas plenos.

Já assisti muita coisa ruim nesses anos de Terceiro Setor. Aplaudimos por pena. Vozes desafinadas, batuques mal arranjados. Ninguém merece. Se sua instituição tem um grupo assim, guarde-o para apresentações menores, em espaços diferentes. É como aqueles artesanatos feios. Não há porque valorizá-los a não ser pelo efeito emotivo que carregam. Os desenhos da minha filha quando tinha quatro anos eu guardo para mim. Acho que são lindos, mas só eu acho. Não tenho porque expô-los como se fossem uma obra de arte. Mas se há algo que você de fato considera uma obra de arte, se mais

gente já te disse isso, reserve essa obra, guarde-a para esses momentos especiais. Era o caso dessas duas músicas dos garotos. Eram obras de arte. Estavam completamente integradas ao resto do evento.

Os meninos foram super aplaudidos. Alguns mais exagerados ficaram de pé, como fazemos com as obras primas, e pediram bis. Novamente subiu ao palco nossa fundadora, que encerrou o jantar não sem antes, de forma bem sutil, comentar do nosso estande, pois havia outras canecas, camisetas e agendas para os que não ganharam no sorteio. Além disso, lá as pessoas poderiam se inscrever para receber mais informações ou assinar o compromisso de apoiadores. Encerrou sua fala com um sincero agradecimento a todos os presentes e foi muito aplaudida.

As pessoas começaram a se levantar e fui ao estande ver se precisavam de ajuda. Era a hora em que as pessoas buscavam comprar algo ou mesmo se inscreverem como doadoras. Não poderíamos desperdiçar esse momento e deixá-las esperando. Já havia deixado duas mesas ao lado do estande para que as pessoas preenchessem seus formulários. Criamos formulários curtos, contendo basicamente nome, e-mail e celular para não perdermos tempo, e também para que as pessoas não pudessem desistir. Também tínhamos à disposição várias canetas para aqueles que não tinham. No meio da aglomeração, peguei um punhado de formulários e convidei os que estavam próximos para que se sentassem nas mesas e preenchessem tranquilamente seus dados. Ofereci algumas canetas e fui ajudar na venda das canecas. Estava lotado! Muitos compraram várias. Camila e outras quatro voluntárias davam conta, mas estavam como em uma cantina em recreio de escola. Era até divertido assistir aquilo!

Conversei rapidamente com a fundadora. Estávamos ambos com a sensação de ação realizada com sucesso. Despedi-me de alguns apoiadores que estavam mais próximos a mim naquele momento, alguns me pediram que os visitasse e anotei isso mentalmente. Era um sinal de que havia interesse, e não poderíamos perder a oportunidade. Agendaria com eles para a próxima semana, ligaria no dia seguinte.

Ao sair do jantar em direção à minha casa, percebi que tinha sido um dia bastante produtivo e agradável, mas estava exausto. Tinha conseguido a confirmação de R\$ 30 mil com o Antonio, estávamos avançando com a fundação alemã, conheci a Josefina e combinei de visitarmos sua creche, além de reencontrar a secretária da minha escola. Estávamos a caminho de lançar a nova *newsletter* da associação, uma porta se abria com Pedro Salinas e o evento tinha sido um sucesso. Que dia.

Ao mesmo tempo, sabia que era somente mais um dia, de tantos que tenho. Amanhã tem mais. Toda noite, antes de dormir, faço essa reflexão: “o que fiz hoje? Valeu a pena? Foi útil?”. Toda noite penso se me alegro estar onde estou. Porque sei que o dia em que eu não sentir mais prazer em fazer o que faço, o trabalho acabou. Devo procurar outra coisa. Que bom que continuo animado pelo trabalho com esses jovens. E é por eles que acordarei amanhã, para mais um dia de captador.

✓ *Pílula – Eventos de arrecadação*

Evento é sempre bom. É um momento lúdico, para cima, em que se convive com gente de bom humor, com vontade de conversar e participar. É todo o contrário do nosso dia a dia e da nossa rotina. É o oposto dos dias sérios e complicados que passamos no decorrer da semana.

Muitas organizações fazem eventos, mas poucas fazem eventos cujo objetivo primordial é arrecadar. Um evento que não é arrecadador não me parece boa coisa. É um hábito a ser extirpado. Muitos me dizem que são eventos de apresentação, de intercâmbio, disso ou daquilo. Eu retruco que qualquer evento pode ser o que se quiser, mas deve ser, antes de tudo, arrecadador. Pode se cobrar entrada, ou pode se vender algo nele, ou planejar um leilão, não importa. Um evento que não é previsto para arrecadar corre o risco de parecer desnecessário e gastador.

Um evento arrecadador precisa, claro, ser bem planejado. O pior dos mundos é quando se planeja arrecadar com ele e o que ocorre é prejuízo. Para isso, o melhor é planejar e começar humilde, sem grandes ideias mirabolantes e gigantescas. Não vá começar pensando em um evento para mil pessoas, nem em arrecadar dezenas de milhares de reais. Comece com um evento que caiba na sua capacidade. Pense no seu aniversário, no seu

casamento. Algo entre essas duas coisas, que dê um trabalho menor do que seu casamento.

Sua instituição deve pensar que um evento deve ter sua continuidade. É melhor realizar um leilão de arte que pode ocorrer todo ano do que várias festas diferentes que não conversam entre si. É bom pensar também qual será o evento grande e quais serão os eventos menores. Um jantar de gala é um evento grande, enquanto jantares temáticos podem ocorrer a cada trimestre.

Outro tipo de evento pouco utilizado, mas muito interessante, é um seminário ou congresso, algo que tenha a ver com o conhecimento próprio da instituição, caso ela seja especialista em algum assunto. Uma ONG especializada em gênero pode perfeitamente fazer um seminário, convidando inclusive outras pessoas especialistas sobre o mesmo tema para palestrar. Os que pagarão pelo evento serão, nesse caso, estudantes ou profissionais de um *mailing* prévio. São eventos mais sérios, mas nem por isso menos agradáveis. São sempre oportunidades de *network*.

Os jantares, encontros, festas, bingos e leilões são os eventos festivos. E, como tais, devem levar em conta essa sensação prazerosa de querermos participar.

Não importa o tamanho da entidade, qualquer uma pode fazer um evento. Uma pequena creche na periferia de uma grande cidade pode realizar um bazar para arrecadar algo suficiente para os gastos de alguns meses. Uma grande organização pode realizar um grande congresso que arrecade mais de R\$ 1 milhão. Sempre recomendo que os eventos façam parte de seu mix de fontes de financiamento, pois, assim como os recursos provenientes de indivíduos, eventos

trazem dinheiro não carimbado. Recursos que podem ser úteis para aqueles investimentos não cobertos por projetos, convênios ou patrocínios.

Falando em patrocínios, um evento pode ser patrocinado. Mas não transforme tal patrocínio na única fonte de renda com ingressos gratuitos. Quando fazemos eventos assim, entramos no mesmo problema do dia a dia: buscar parceiros que não financiarão nossa entidade, mas sim nosso evento. Perceba que o problema se repete. Um patrocínio deve ser um elemento adicional ao mix de arrecadação. Bons eventos conseguem bons patrocínios. Mas um bom evento leva alguns anos para ser considerado um bom evento. Por isso, desde a primeira edição, um evento deve ter superávit, com ou sem patrocínio. Pense dessa forma e, assim, você garantirá a continuidade em novas edições. Se você quiser começar com um grande evento, terá um desgaste físico e emocional com altas expectativas, e o estresse resultante não compensará o resultado final. Pense em eventos que cresçam a cada edição, que sejam singelos, simpáticos, com a cara da entidade.

Encontre alguém que te ajude a organizar um evento. Se você cuida de várias outras tarefas, delegue a organização do evento para, se possível, algum voluntário que se anime com a ideia de organizá-lo. Eventos levam meses para serem organizados e não podem ocupar seu tempo normal, correndo o risco de você se dedicar tanto ao evento que poderia deixar outras posições em aberto. Como consequência, o dinheiro ganho no evento não compensa as perdas do dinheiro não ganho em outras situações.

Um evento é também um momento que foge ao padrão do dia a dia a entidade. É quando se reúnem os funcionários, os apoiadores, os conhecidos e, em alguns casos, os atendidos. É o

momento “portas abertas” da entidade, e é uma hora de celebração. Para quem está fora da entidade, não existe momento mais propício para começar ou ampliar a participação.

Pílula – Cidadania ativa

Esta pílula não é muito prática, trata-se mais de uma reflexão. Estamos em um estágio intermediário no Brasil. Já não somos aquele país de terceiro mundo, mas ainda vivemos uma das maiores desigualdades do planeta. Não vejo essa desigualdade somente como uma questão financeira. Existe uma desigualdade de direitos: escolas boas e pagas *versus* escolas ruins e gratuitas. Hospitais excelentes e caros *versus* hospitais lotados e públicos. Claro, há exceções, por isso digo que vivemos em uma situação ainda intermediária. Não chegamos a uma cidadania plena, uma consciência de nossos direitos e deveres. Vivemos em um país onde uns têm mais direitos que outros. E mal sabemos quais são exatamente nossos direitos e deveres.

Eu li a respeito da expressão Cidadania Ativa já faz mais de dez anos, quando pesquisava para meu primeiro livro sobre captação de recursos. Esse tema não saiu da minha cabeça desde então. É uma ideia forte: que além da consciência de nossos deveres e direitos, tenhamos uma postura ativa na própria sociedade. Essa postura serviria para nos definir melhor como cidadãos. Além de cumprir com meus deveres e me beneficiar de meus direitos, desenvolvo ações em defesa de causas nas quais acredito. Isso é basicamente a cidadania ativa.

Cada cidadão poderia participar ativamente da sociedade envolvendo-se em uma ou várias causas. Isso, para mim, completa o ciclo de viver em sociedade. Não me habituo à ideia egoísta de que somos somente seres isolados uns dos outros. Temos geneticamente um sentido gregário: nossas famílias, nossos amigos, nossos colegas de trabalho, nosso time de futebol... mas parece que esses coletivos que nos definem sempre acabam por fortalecer uma ideia de exclusão: meu time é melhor que os outros, não há nada como minha família, meus amigos são os melhores. Criamos, inconscientemente, a exclusão. Nos incluímos em algum coletivo, nos excluindo de todos os outros. E depois falamos sobre inclusão social, sobre a importância dos cidadãos serem incluídos na sociedade. Contrassensos.

Um estudo que li recentemente mostrava que os universitários americanos apoiam em média 1,9 instituições. Arredondando para 2, temos cada universitário americano apoiando duas iniciativas nas quais ele atua como voluntário ou doando recursos. Você consegue imaginar a potência de um país em que cada jovem, já no início de sua fase adulta, atua para a melhoria de algo em sua sociedade? Eu não. No Brasil, como disse, ainda estamos às voltas de batalhar por direitos iguais, discutimos pouco nossos deveres, mas, com certeza, estamos ainda longe de uma postura massificada de envolvimento social.

A cultura do envolvimento não está presente em nosso país. Campanhas de voluntariado deram a tônica nesses primeiros anos do milênio, mas não há dados que demonstrem uma cultura massificada. Por sua vez, sabemos que há uma cultura da doação pouco estruturada, mas sólida e em constante crescimento. Não podemos negar que o brasileiro médio se envolve com campanhas de apoio a situações de catástrofe.

É anualmente bombardeado por maratonas de solicitação de recursos pela televisão, como Criança Esperança e Teleton. Nas grandes metrópoles, apesar de desaconselhados pelos organismos municipais, há muitas crianças solicitando dinheiro nos semáforos e milhares de motoristas doando suas moedas, o que faz com que as crianças continuem ali. O sucesso dessa arrecadação se prova com as crianças ali. Um modelo absolutamente vicioso, prejudicial às crianças e à sociedade como um todo. Mas não podemos negar que o problema não é exatamente a falta de recursos, e sim uma consciência maior por parte dos doadores.

Um cidadão ativo seria um cidadão consciente. Não há como sermos conscientes de todas as causas do mundo, mas podemos ser conscientes ao menos de uma ou duas causas nas quais acreditamos. A cidadania ativa é, então, como nosso currículo. Eu apoio iniciativas de doação de sangue e de reflorestamento; outro apoia iniciativas com crianças, principalmente as com câncer; um terceiro participa de ações de conscientização sobre a reciclagem. Cada cidadão, tendo suas causas, contribuiria com o todo, se envolveria de forma consciente pelo conjunto da sociedade, mas dedicado a uns poucos problemas dessa sociedade.

O cidadão ativo é também um doador ativo. Não aquele das esmolas, mas o que doa para organizações que conhece e divulga para os amigos. Sabe as questões principais da causa que defende e se sente feliz ajudando no que pode. E aí vem a importância desse tema para entrar como pílula: temos de encontrar esses cidadãos. Eles são nossa maior riqueza, temos de envolvê-los, capacitá-los. Sair do ciclo da doação esporádica para doações e participações constantes, até o ponto em que eles, ou

pelo menos a maioria deles, se orgulhem e digam para os outros sobre a causa com a qual se envolvem e sobre sua ONG.

Foi-se o tempo do assistencialismo puro e simples. A filantropia, aos poucos, cede lugar aos investidores sociais, que buscam resultados concretos não só nos números, mas principalmente na garantia de novas autonomias. A defesa de causas se relaciona, hoje em dia, a estratégias que garantam a saída do ciclo da miséria, nos casos de atendimentos a indivíduos em risco social; novos mecanismos de garantias ecológicas que também garantam desenvolvimento econômico; atendimento de saúde que busquem não só minimizar consequências, mas também buscar curas, garantir políticas públicas, minimizar danos. Hoje, as ações sociais buscam aliados nos setores empresariais, governamentais e fundacionais para que, juntos, inovem na solução de problemas. Não se trata de doações ou patrocínios, mas sim de recursos que garantam saltos, melhorias, soluções. Esse é o mundo das novas tecnologias sociais, presentes nas mais diversas manifestações de coletivos humanos.

Ao mesmo tempo, sabemos que para cada ação inovadora existem dezenas, talvez centenas de instituições repetindo as mesmas rotinas de sempre. Não é proposital, mas acaba sendo prejudicial para o desenvolvimento. Milhares de ONGs atuam com poucos recursos, muitas vezes agindo isoladamente, quando poderiam desenvolver pressão por políticas públicas garantidoras. Milhões de doadores ainda contribuem mais por culpa do que por estratégia. Com isso, geram a repetição do ciclo, sentindo a ideia de um problema infinito, “enxugando gelos” imaginários. Milhares de empresas recebem centenas de projetos sociais buscando patrocínios. Não há, em nenhum desses casos citados, um esforço para um trabalho em rede para

a real resolução de problemas. Há uma espécie de competição por recursos em vez de uma colaboração por resoluções, sejam locais ou temáticas.

Diz a lenda que todos os problemas do mundo já foram resolvidos em algum canto do planeta, mas não houve até agora um real desejo de buscar, avaliar e reproduzir essas soluções em outros ambientes. Talvez bastaria que cada um fizesse sua parte, mas que essa parte estivesse conectada a algo ou alguém além dele mesmo.

Aposto que em dez anos estaremos bem mais envolvidos, mais dedicados a causas, mais ativos em nossas participações nas melhorias do nosso país e do mundo. Por que eu acredito nisso? Porque é o que estamos fazendo, oras. Você e eu!

Epílogo

Não há muito mais a dizer aqui. Este livro demorou dez anos para acontecer. Nunca imaginei que meu primeiro livro definiria tão fortemente minha trajetória profissional. No primeiro livro eu ainda estava começando na profissão, e tive uma oportunidade única de transformar minha experiência até então em um singelo manual. Nesses dez anos eu prometia a mim mesmo que era necessário um novo livro, uma nova forma de dizer o que vivenciei nesse tempo junto a milhares de alunos, dezenas de consultorias e centenas de novos amigos.

Queria algo menos técnico e frio, mas sem gerar superficialidade. Brinquei de escritor criando uma aventura de um dia na vida de um captador. Espero que tenha gostado. Algumas situações são reais, algumas são misturas de vários acontecimentos, várias são mentirinhas e muitas são histórias que me contaram.

Queria contar como nem tudo são flores. Que também se pode sentir raiva, que não precisamos ser hipócritas, que lidamos sempre com pessoas e suas idiossincrasias. Queria contar também que se há clareza, não é complicado. Nós complicamos muito nossas vidas. Os exemplos que dei, mais do que formatos fixos, são jeitos de lidar com gente. Há de se gostar de gente nessa profissão e em qualquer ação cotidiana nossa.

É curioso perceber que eu acho que coloquei tudo que sei sobre captação neste livro... Alguns dirão que, se é isso, parece pouco. Talvez seja. Também é curioso que eu não me sinta um especialista, apesar desses anos todos. Eu conheço excelentes especialistas em suas áreas. Eu me vejo como um generalista. Preferi focar em lidar com gente. Isso tem me trazido excelentes e agradáveis situações.

Esse mundo das organizações sociais me agrada porque trata de causas. Eu gosto de gente que tem causas a defender. O mundo é complicado, as dificuldades são enormes, os problemas parecem se avolumar. Mas eu gosto de conviver com esses heróis cotidianos. Mobilizar recursos é, para mim, como encontrar aliados para a vida. A vida não é fácil, mas vale muito a pena. Ainda mais ao lado de aliados.

Espero ter ajudado você a encontrar aliados para sua causa!

PRODUÇÃO EDITORIAL E GRÁFICA




Uma empresa do Grupo ZP

Rua Bela Cintra, 178, Cerqueira César
São Paulo/SP - CEP 01415-000

Tel.: 55 11 2978-6686

www.zepelini.com.br



O livro *Um dia de captador*, de Marcelo Estraviz, baseia-se no relato do dia a dia de um captador de recursos que busca parcerias e financiadores em busca de sustentabilidade para sua instituição. Juntamente com o exemplo da rotina do profissional, o autor traz pílulas com informações técnicas, teóricas e dicas úteis para os captadores de recursos brasileiros.

ISBN 978-85-89109-09-3



9 788589 109093