18 passos

ESSENCIAIS PARA A ATUAÇÃO BEM-SUCEDIDA E EFETIVA EM PROL DE UMA CAUSA

FILANTROPIA

Por Marcio Zeppelini e Paula Craveiro

Embora o Terceiro Setor brasileiro venha apresentando importantes sinais de amadurecimento nos últimos anos, como a expressiva elevação no número total de organizações no país e a incorporação de práticas corporativas em seu cotidiano, ainda é preciso mais. Muito mais.

O biólogo Charles Darwin dizia que "não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente. Quem sobrevive é o mais disposto à mudança". Embora ele estivesse se referindo à espécie animal e à sua adaptação ao meio natural, essa constatação pode muito bem ser aplicada ao campo social. Isso significa que, para que uma organização do Terceiro Setor seja capaz de alcançar o sucesso – isto é, para que seja reconhecida, tenha seus projetos apoiados/financiados e gere impactos e resultados positivos na sociedade –, ela precisa se adequar às necessidades de seu setor e público-alvo, às inovações impostas pelo mercado – que refletem em seu segmento de atuação – e buscar evoluir constantemente.

Para que a tão almejada evolução ocorra, essas organizações precisam repensar suas ações de forma global – questões administrativas, comunicação com stakeholders, captação de recursos, entre outras.

Nas próximas páginas, a Rede Filantropia traz 18 dicas e orientações que visam a auxiliar sua ONG na busca pelos bons resultados e na adequação de processos, sempre que houver necessidade.



A missão, assim como os valores e a visão, é um dos aspectos que norteiam a atuação de uma organização do Terceiro Setor e a orienta em todas as tomadas de decisão, assim como em ações por ela realizadas. Elaborar esses itens por escrito é uma das primeiras etapas que os gestores da organização devem realizar no momento de sua fundação, pois essas declarações informarão às partes interessadas quem você é e pelo que luta.

A declaração da missão tem a finalidade de orientar os gestores a escolher os projetos e as atividades a serem realizados, principalmente durante momentos importantes do ciclo de vida da ONG.

O gestor deve estar atento à missão que foi colocada em seu estatuto, para que não haja desvio de função. É necessário que sua equipe tenha essa declaração muito clara, que todos compreendam qual é papel real de todos os colaboradores. Cabe a ele também verificar se não há projetos dentro da organização que saiam do contexto, que fujam à missão inicial.

Caso existam projetos fora do escopo, porém, que sejam considerados relevantes, é importante realizar uma revisão estatutária.

A revisão da missão deve ocorrer periodicamente, sendo que o melhor momento para isso é o início de um processo de planejamento estratégico. O ideal é que elas revejam suas declarações de valores, visão e missão a cada três a cinco anos. À medida que a ONG amadurecer, ela provavelmente refinará sua missão para capturar melhor a quem suas atividades se destinam. Por exemplo, se uma organização começou com uma missão ampla, ela pode decidir estreitá-la para fornecer direção e foco mais claros; se começou com uma missão restrita, é possível ampliá-la desde que ela tenha capacidade de lidar com outras necessidades da comunidade. Entretanto, vale ressaltar que uma organização que muda radicalmente seus princípios fundamentais, ou que os varia constantemente, não será vista como estável, e seus apoiadores poderão perder a confiança.



Embora estejamos vivendo uma época em que os cenários brasileiro e mundial estejam enfrentando sérias dificuldades, em especial na área econômica e de saúde, isso não pode ser visto como barreira para o desenvolvimento das organizações sociais.

Para ultrapassar esses obstáculos, é necessário que o gestor seja otimista e transforme as dificuldades em oportunidades, almejando o crescimento e o sucesso. Cabe a ele fazer o reconhecimento do próprio potencial criativo e do potencial das pessoas que o cercam, mobilizando talentos para compor uma equipe de elevado desempenho inovador.



Esse profissional precisa compreender que não adianta ficar reclamando dos projetos, da falta de recursos etc.; é preciso colocar a mão na massa e tentar, de todas as maneiras possíveis, sempre dentro do escopo da instituição e focado na atuação ética, fazer com que esses desafios sejam superados e se tornem excelentes oportunidades.

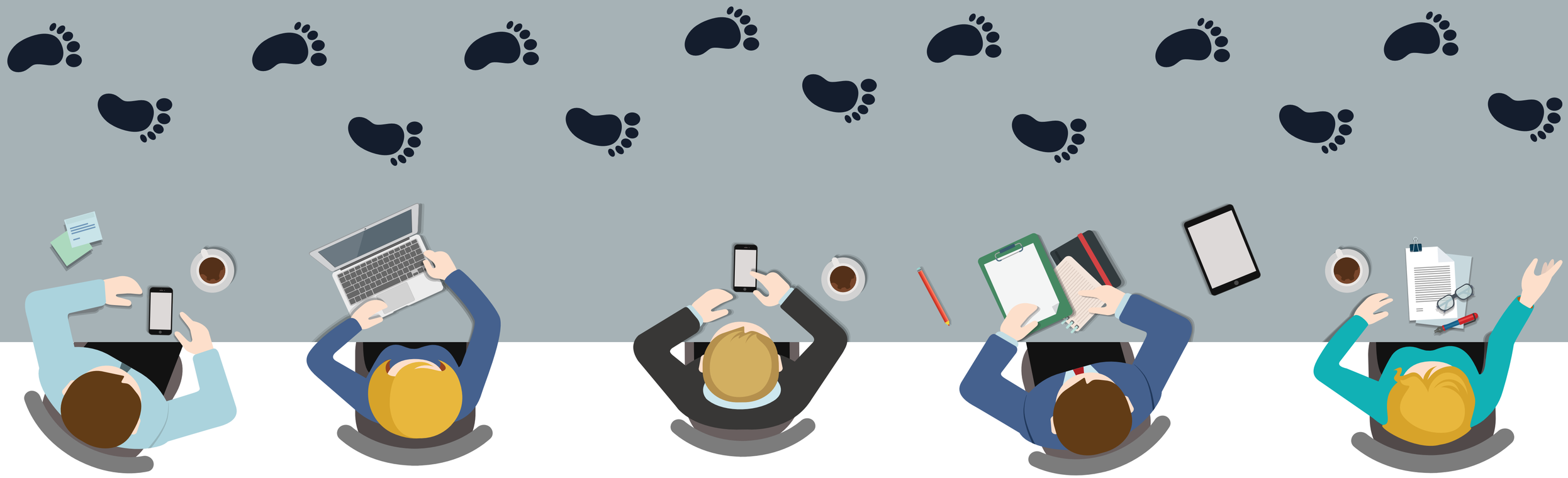
Por exemplo, a perda de um bom parceiro, sem dúvida, é algo ruim para uma instituição. Contudo, ao invés de ficar se lamentando da sorte ou reclamar do ex-parceiro, esse acontecimento deve servir de oportunidade para se buscar dois ou mais novos parceiros, que sejam ainda maiores e melhores. É preciso aprender com os erros cometidos no passado com aquele parceiro e, a partir daí, buscar crescimento e evolução. Essa é a visão que um gestor eficiente deve ter.



3

Planejamento, orçamento anual e revisão periódica

Para se manterem em atividade, as instituições precisam se conscientizar de que é fundamental contar com o respaldo de um eficaz planejamento estratégico. “Esse plano tem como objetivos principais orientar os passos da organização durante o período (semestre, ano, quinquênio), delimitar seus projetos e focos de atuação, determinar onde e quando seus recursos serão investidos, apresentar novas estratégias para mobilização de recursos (financeiros, humanos, materiais), apontar os desafios a serem enfrentados no período, definir prioridades, sugerir ações para implementação do plano e recomendar práticas de comunicação. Ele deve ainda conter todos os eventos, festas, campanhas de captação necessárias para as iniciativas de advocacy, campanhas de relacionamento e atividades que serão feitas com os voluntários”, explica Danilo Tiisel, advogado especializado em Direito do Terceiro Setor.



É extremamente importante que todos os itens listados sejam rigorosamente seguidos. Claramente, podem ocorrer mudanças de última hora, mas a ideia do planejamento é evitar que isso aconteça e que o desenvolvimento do plano seja posto em risco.

Os gestores devem fazer o planejamento de atividades do ano, assim como o planejamento orçamentário, e toda equipe precisa estar engajada nesse processo. Sua revisão pode ser feita a cada três meses, em média, de modo que se analise o caminho que a organização está trilhando para que não saia do foco, ou para checar se há metas ali que não serão cumpridas, para que se faça uma adequação.

Engana-se quem pensa que inovação é um aspecto que deve ser exigido apenas em empresas. No campo social, este quesito também é muito importante – na verdade, essencial.

É necessário que as organizações estejam sempre alinhadas às novidades que o mercado oferece, como novas tecnologias, novas mídias, novas formas de captação de recursos. O gestor deve estar constantemente antenado a tudo o que há de novo nas organizações mais modernas, de modo que estas possam servir como exemplo para promover melhorias na maneira de administrar e captar recursos.

A inovação pode ocorrer em atividades administrativas, a partir da incorporação de técnicas de gestão aplicadas nas empresas; na gestão de pessoas, com a aplicação de técnicas como o eneagrama; na criação de serviços e produtos que, além de gerar renda para a manutenção dos projetos da ONG, ainda podem auxiliar na aproximação desta com seus públicos; na



comunicação com os stakeholders e na divulgação de sua imagem, com a utilização dos recursos disponíveis em redes sociais, assessoria de imprensa, publicidade, entre outros.

É importante, ainda, que os gestores estejam atentos às tendências, ao que as demais organizações – especialmente aquelas que compartilham os mesmos ideais – estão fazendo para sobreviver e dar continuidade às suas ações.

Os gestores devem ter em mente que eles, mais do que qualquer outra pessoa dentro da organização, não podem ter medo do passado nem se prender a ele, ficando limitados ao "mais do mesmo". Devem pensar grande, buscar constantemente resultados, mas, para isso, é fundamental que conheçam novas maneiras de atuar, busquem novas possibilidades. É necessário fazer diferente, é necessário inovar, ter criatividade para sair à frente.

O primeiro grande passo para se formar uma equipe de profissionais e de voluntários eficientes começa pela seleção das pessoas que a integrarão. É essencial definir o que se espera desses novos colaboradores, tanto profissional quanto pessoalmente.

Além de selecionar bem os novos profissionais, é importante saber extrair deles o seu melhor. Embora não seja uma atividade fácil, é extremamente importante manter a equipe motivada e integrada, promovendo a constante interação entre voluntários, funcionários e, também, o público atendido. Também é fundamental que a organização ofereça a esses colaboradores a oportunidade de crescimento, de adquirir novos conhecimentos, de se capacitar.



A equipe deve estar alinhada com o que há de mais novo no mercado e, para que isso ocorra, é preciso capacitação constante, cursos, treinamentos in loco e a distância, contratação de consultorias; é importante oferecer cursos de graduação e pós-graduação para suas equipes, firmar parcerias com instituições de ensino. O objetivo é fazer com que a equipe seja cada vez mais eficiente.

Para vencer – material ou imaterialmente – três coisas definíveis são precisas: saber trabalhar, aproveitar oportunidades e criar relações

Fernando Pessoa



6

Capacidade para aproveitar talentos dentro da equipe

Hoje, para que uma organização consiga realizar plenamente sua missão, é preciso contar, entre outras coisas, com uma equipe de profissionais e voluntários capacitados e verdadeiramente engajados. Ter uma equipe bem estruturada e envolvida com a missão da organização significa contar com gente estimulada para o trabalho. “Quando o colaborador, seja ele contratado ou voluntário, sente prazer no que faz e é valorizado por suas realizações, evidentemente ele o fará cada vez mais da melhor maneira possível”, afirma João Paulo Vergueiro, diretor-executivo da Associação Brasileira de Captação de Recursos (ABCR).

Cabe ao gestor ter a sensibilidade de reconhecer que cada pessoa é diferente da outra, com perfis, habilidades e interesses distintos. Portanto, está em suas mãos saber aproveitar essas pessoas da melhor forma dentro de sua equipe, sem tentar exigir talentos e características que eram próprias de outros colaboradores. Sabendo respeitar e estimular essas pessoas, o gestor sempre terá uma equipe equilibrada e engajada.

Um aspecto que merece destaque dentro da gestão de pessoas é a valorização e o aproveitamento de talentos já incorporados à organização. Evidentemente é importante agregar novas pessoas ao processo, com experiências variadas e que tragam novas visões sobre as atividades de uma ONG; no entanto, dar oportunidade de crescimento para aqueles que já estão inseridos na organização também é de grande valia, tendo em vista tanto seu desenvolvimento profissional e pessoal quanto seu envolvimento com a causa defendida.

De modo a desenvolver esses talentos internos, o eneagrama é atualmente uma das técnicas mais utilizadas no processo de formação de equipe de alto desempenho, e busca o fortalecimento da liderança, a melhoria da comunicação e o desenvolvimento dos recursos humanos de uma organização. A ferramenta analisa nove tipos de comportamento, possibilitando a compreensão e a superação de pontos fracos.

O eneagrama possibilita o mapeamento da personalidade e das motivações de cada pessoa e da equipe. Assim, o processo fica muito mais "poderoso". "O sistema é aplicado para facilitar o entendimento das tendências da personalidade do profissional e, depois, quando for aplicar o feedback, entenderá como a personalidade dele afeta na hora de dar e receber esse retorno aos subordinados ou na hora de lidar com conflitos", explica.



1. Paz: segundo a teoria do eneagrama, é o tipo que deu origem a todos os outros. Para manter a harmonia, a pessoa tem dificuldade em dizer "não" e as atividades são priorizadas com base nas atividades de terceiros.

2. Perfeição: o profissional é muito crítico. Ele criticará as outras pessoas, mas, no fundo, está querendo ajudá-las a atingir a excelência.

3. Presteza: quem tem essa característica cuida tanto dos outros que tem dificuldades de olhar para dentro de si próprio.

4. Performance: o profissional acredita que tem valor somente se for bem-sucedido ou se fizer algo produtivo o tempo todo.

5. Profundidade: tipo que concentra grande energia emocional. Tem facilidade com relacionamentos, mas, por outro lado, tende a achar que sempre está faltando alguma coisa.

6. Privacidade: é o tipo mais racional. A pessoa com essa característica acredita que se for invadida, os outros exigirão dela mais do que ela pode oferecer.

7. Precaução: costuma ser chamado de pessimista. Sempre imagina o pior, pois pensa que, ao se precaver, estará seguro.

8. Prazer: o tempo todo quer ter estímulos prazerosos, faz muitas coisas ao mesmo tempo, está sempre alegre e pensa muito rápido. Mas, ao mesmo tempo, executa ações superficialmente.

9. Poder: fala mais alto, encara os desafios de frente e "compra a briga" dos outros. É incompreendido por ser muito direto e assertivo.

Existem, ainda, outras ferramentas, oriundas da psicologia, da administração ou da combinação de ambas, que facilitam o processo de formação e aperfeiçoamento de equipes. "As técnicas de gestão de projetos ajudam a dimensionar a quantidade ideal e a qualidade de pessoas necessárias para dar andamento a um programa ou a uma atividade. Já o mapeamento de perfis psicológicos contribui com o conhecimento sobre padrões de conduta e personalidades, permitindo a identificação de boas combinações na formação de equipes e aspectos de desenvolvimento", explica Monica Bose.

7

Boa comunicação e identidade visual

Comunicar-se corretamente deve ser uma das principais preocupações de um gestor. A organização social tem a "obrigação" de falar com seus stakeholders de modo correto e de todas as maneiras possíveis, seja por redes sociais, eventos, entre outros meios.

Para alcançar a sonhada visibilidade, é preciso que a comunicação seja planejada e estratégica. A comunicação é o principal trampolim para a captação de recursos (humanos ou financeiros). Quanto maior e mais bem organizada ela for, mais resultados serão trazidos para a captação, e por isso é importante investir.

Em relação ao conteúdo a ser trabalhado, a comunicação deve privilegiar dados convincentes e passíveis de comprovação sobre o cenário (necessidade social) e justificativas para a atuação social da organização; apresentar plano de benefícios ao investidor, ou seja, o que a ONG pode oferecer ao investidor social (contrapartidas); descrever a missão institucional, suas me-



tas e seus objetivos; destacar os resultados esperados e os alcançados, quando existirem; e ter as faixas de valores para contribuição bem definidas (cotas).

O objetivo social da entidade deve ser o foco da comunicação. Ou seja, a causa defendida é o caminho para mostrar aos receptores a mensagem que será transmitida. A preocupação em não fazer papel de "coitadinha" também deve existir. A mídia gosta de histórias que mexam com o imaginário coletivo. Assim, a organização precisa contar uma história interessante para o veículo de comunicação de forma direta, clara e empolgante. É preciso mostrar aos apoiadores, doadores e patrocinadores que sua organização existe para resolver o problema, e que eles, com sua ajuda, têm a oportunidade de fazer parte da solução. Outro enfoque importante é fazer com que os receptores da sua mensagem se sintam parte do problema, ou seja, se encaixem na causa de sua entidade.

A construção da boa imagem depende também da maneira como as informações são repassadas aos stakeholders. Dispor de um site moderno, com informações atualizadas e relevantes sobre a causa e a entidade, bem como uma área específica para captação de recursos, com múltiplas possibilidades de pagamento e de valores para serem escolhidos, são alguns dos aspectos que contribuem para a criação de uma imagem favorável pela a organização.

Por isso, a profissionalização da área de comunicação se torna cada vez mais importante para a credibilidade das informações transmitidas, seja à mídia ou aos parceiros das organizações. Hoje, é grande o número de instituições que procuram ajustar seus procedimentos na divulgação de maneira cada vez mais profissional, prestando mais atenção a detalhes que antes passavam despercebidos.

Assim como no mundo corporativo, as organizações sem fins lucrativos também devem ter a preocupação de criar uma identidade visual de sucesso e que seja de fácil absorção do público em geral. Uma marca simples, moderna e chamativa se fixará melhor na mente dos stakeholders e trará resultados positivos para a organização (visibilidade, credibilidade, captação de recursos).

Uma marca de sucesso deve compilar, em poucas palavras e com um desenho de poucos elementos (logotipo), a síntese da organização. Por meio das cores e formas, deve mostrar o conceito, missão e personalidade da instituição. Nomes muito extensos dificultam a criação de logomarcas fortes e incisivas. Procure simplificar o nome, adotando um apelido ou uma sigla.



8

Voluntários são doadores, não funcionários

O Terceiro Setor, tanto no Brasil quanto no restante do mundo, é responsável pela absorção de grande índice de mão de obra. Por isso, torna-se necessário que as organizações regulamentem sua relação com a força de trabalho, que pode ser tanto remunerada (funcionários contratados) quanto não remunerada.

No cotidiano das instituições, é comum a confusão entre esses dois papéis. Muitas vezes, sem se dar conta, o voluntário é sobrecarregado por responsabilidades que, na verdade, não caberiam a eles. Ainda falta às organizações, de modo geral, a compreensão de que o voluntário é um doador, que doa seu tempo, seu conhecimento e seu trabalho para a realização de atividades que precisam ser feitas.



O trabalho do voluntário é regido pela Lei Federal nº 9.608/98, que define o serviço voluntário como a atividade não remunerada, prestada por uma pessoa física a uma entidade pública de qualquer natureza, ou à instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade. “De acordo com a Lei, o serviço voluntário não gera vínculo empregatício, nem obrigação de natureza trabalhista, previdenciária ou afim”, explica o advogado especialista em Terceiro Setor, Rogério Mártir.

O serviço voluntário, diferentemente da relação de emprego convencional, pode ser caracterizado pela pessoalidade (necessidade de prestação de serviço pela própria pessoa), mas não pela subordinação hierárquica nem pela dependência econômica.

9

Prestação de contas clara e transparente

Em tese, todo dinheiro arrecadado por uma organização social (seja por meio de convênios, patrocínios, doações, entre outras formas) não pertence a ela e, sim, à sociedade, afinal, seus projetos serão desenvolvidos e revertidos a ela. Por isso, é essencial que se faça a prestação de contas, em especial aos doadores, de modo claro, a fim de mostrar o que está sendo feito com os recursos recebidos.

O conceito de *stakeholder accountability* refere-se à necessidade de transparência e à responsabilidade da organização em prestar contas perante os diversos públicos. Em um contexto no qual as organizações "competem" por recursos públicos e privados, é essencial que demonstrem posições claras e resultados concretos. Accountability significa mais do que a publicação de relatórios anuais e de demonstrações contábeis; é uma postura de responsabilidade que se exercita no cotidiano da gestão, frente a públicos internos e externos.

“A fim de atingir sucesso e maximizar o benefício social de sua atuação, as organizações devem respeitar as leis e obedecer todas as obrigações contratuais, além de fornecer ao público informação suficiente para que este possa se posicionar a seu respeito, principalmente se a organização solicita doações a ele”, ressalta Alexandre Chiaratti, da Audisa Auditores.



Em todas as coisas, o sucesso depende de uma preparação prévia, e sem tal preparação o fracasso é certo

Confúcio

Normalmente, uma organização tem sua atuação restrita a um local: uma comunidade, uma cidade, um estado. No entanto, embora haja limitação geográfica, isso não pode servir como desculpa para que ela se feche às oportunidades que venham de outras regiões. O mundo deve ser o limite.

O gestor deve abrir as portas de sua instituição a novas experiências e novos contatos. É preciso buscar soluções fora de seu "mundinho".

Utilizando corretamente as dicas anteriores – comunicação adequada, conselho consultivo e seus integrantes, realização eventos, entre outras –, a organização passará a ter mais visibilidade, e isso fará com que ela descubra que existe um amplo leque de possibilidades a ser explorado: recursos que podem vir de outros países, ajudas voluntárias que podem vir de outras cidades, a criação de redes com organizações congêneres de outras regiões pode auxiliar a aplicar projetos parecidos em mais de uma região. Enfim, são várias as formas de se pensar globalmente e agir localmente.

10

Trabalho regional e pensamento global

Reconhecer cada indivíduo em sua dimensão holística, ou seja, muito além da visão tradicional da gestão de pessoas como recursos, é essencial. Para isso, é preciso que a organização social disponha de gestores bem preparados para liderar equipes, o que envolve o desenvolvimento de competências de natureza social, como comunicação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, entre outras.





Para dispor de uma equipe adequada, a ONG precisa investir em treinamento, em melhores talentos, em controle de desempenho de equipe e em iniciativas de valorização das pessoas por meio de melhores salários, melhores condições de trabalho, premiações, viagens e treinamentos, sempre pensando em seu constante desenvolvimento.

"Do ponto de vista dos voluntários, a boa gestão de equipes representa uma série de benefícios para todos os envolvidos. Para quem se dispõe a auxiliar uma causa, os principais retornos são a possibilidade de efetivamente ajudar os outros, de melhorar o mundo e de conhecer pessoas. Para a instituição que os recebe, os ganhos refletem-se, por exemplo, no aumento da mão de obra e em melhorias na execução dos projetos, que, consequentemente, acabam sendo sentidos pela sociedade em forma de mais justiça social, mais qualidade de vida, mais cidadania e solidariedade, além de avanços nas políticas públicas", ressalta Silvia Naccache, consultora na área de voluntariado.

11

Boa gestão de pessoas

Os recursos humanos são os ativos mais importantes de uma organização, sendo responsáveis por toda a inteligência, competência, qualidade e inovação presentes na forma como a instituição realiza suas atividades. Portanto, qualquer investimento feito em pessoas tem como retorno a qualidade de suas ações e o impacto de suas atividades.

A gestão de pessoas é uma das mais relevantes ferramentas de trabalho do Terceiro Setor, uma vez que toda organização depende dos recursos humanos para fazer seu trabalho acontecer. Esse processo deve estar sempre pautado pelo respeito, pela confiança e pelo estímulo ao crescimento pessoal e profissional.

Reconhecer cada indivíduo em sua dimensão holística, ou seja, muito além da visão tradicional da gestão de pessoas como recursos, é essencial. Para isso, é preciso que a organização social disponha de gestores bem preparados para liderar equipes, o que envolve o desenvolvimento de competências de natureza social, como comunicação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, entre outras.

Para dispor de uma equipe adequada, a ONG precisa investir em treinamento, em melhores talentos, em controle de desempenho de equipe e em iniciativas de valorização das pessoas por meio de melhores salários, melhores condições de trabalho, premiações, viagens e treinamentos, sempre pensando em seu constante desenvolvimento.

“Do ponto de vista dos voluntários, a boa gestão de equipes representa uma série de benefícios para todos os envolvidos. Para quem se dispõe a auxiliar uma causa, os principais retornos são a possibilidade de efetivamente ajudar os outros, de melhorar o mundo e de conhecer pessoas. Para a instituição que os recebe, os ganhos refletem-se, por exemplo, no aumento da mão de obra e em melhorias na execução dos projetos, que, consequentemente, acabam sendo sentidos pela sociedade em forma de mais justiça social, mais qualidade de vida, mais cidadania e solidariedade, além de avanços nas políticas públicas”, ressalta Silvia Naccache, consultora na área de voluntariado.



Mobilização de recursos é o termo utilizado para descrever diferentes ações coordenadas para a geração de valores necessários à viabilização da missão de empreendimentos sem fins lucrativos. Ou seja, captar recursos é uma das atividades de apoio fundamentais para toda atuação organizada do Terceiro Setor.

"Ao captar recursos, recomenda-se a diversificação das fontes, de modo a diminuir os riscos. Para ser mais economicamente viável, a organização deve acessar diferentes fontes de recurso de maneira planejada e diversificada. A principal recomendação é obter recursos de fontes diferentes. Na realidade, sempre que a instituição depender de uma fonte que represente mais de 30% de toda a arrecadação, torna-se necessário rever as estratégias de captação", explica o advogado Danilo Tiisel.

Além disso, a diversificação das fontes de recursos proporcionará maior reconhecimento da organização frente aos diferentes públicos, como empresas, pessoas físicas, governo, fundações, agências internacionais, entre outros. "Quanto mais diversificados forem os públicos que apoiam o trabalho da organização, mais legítima será sua atuação e mais necessária ainda será sua existência", adverte o advogado.

12

Diversificação de fontes de recursos

Dentre as principais fontes de financiamento que podem ser acionadas estão: iniciativa privada (empresas, institutos empresariais e pessoas físicas), organizações religiosas (fundações empresariais, fundações comunitárias, fundações familiares, pela causa) e fontes institucionais (governos nacional/internacional, regional ou local; agências internacionais de financiamento; instituições que representam um grupo de países, assim como o Banco Mundial, as agências das Nações Unidas e a União Europeia; e ONGs nacionais e internacionais).

Regra geral é que não se deve esperar recursos de um número muito reduzido de fontes. Ainda que a organização tenha maior afinidade ou identidade com um tipo de fonte, é altamente recomendável que se desenvolvam campanhas e solicitações aos diversos tipos mencionados. Principalmente porque envolve a sustentação financeira da organização, mas outro fator primordial é que, para expandir as possibilidades de arrecadação, a organização deve desenvolver contato com diferentes públicos, ampliando seu reconhecimento em vários setores da sociedade, contribuindo para sua legitimidade social. É importante observar, também, que algumas fontes fornecem recursos rapidamente, enquanto outras podem levar mais tempo para gerar resultados.

Outro desafio que se impõe às ONGs é saber como mobilizar recursos financeiros livres para que elas sejam menos dependentes de doações de pessoas jurídicas e de apoios governamentais, que normalmente são recursos destinados a projetos específicos. "As organizações precisam buscar, por meio do plano estratégico de longo prazo, meios próprios de obter os recursos necessários para atender aos seus objetivos e à sua sustentabilidade financeira. A venda de produtos e serviços, negócios sociais e outras formas de geração de renda própria são algumas das possibilidades", afirma Michel Freller, empreendedor social.

A Geração de Renda Própria (GRP), que engloba os negócios sociais, também é uma boa forma de diversificar fontes, para que as organizações alcancem sua sustentabilidade financeira. É importante observar que a busca por recursos a partir do comércio envolve riscos como em qualquer outra atividade econômica. Outra grande oportunidade dentro da GRP é a captação de recursos com pessoas físicas. Novas estratégias, táticas e ferramentas, como face to face, click to call e crowdfunding, devem ser empregadas para a conquista desse público.





Como sabemos se aquilo que nos propomos a fazer em estatuto está realmente surtindo efeito na sociedade? Como é que conseguimos saber se a população atendida está, de fato, tendo seu problema social reduzido com a ajuda de nossas ações? Essas constatações somente podem ser feitas por meio do monitoramento de resultados e da avaliação dos impactos.

Nos últimos anos, vem se tornando cada vez mais visível a importância da avaliação e do monitoramento de organizações e de projetos sociais. Monitorar, medir, analisar e melhorar a efetividade e o impacto causado por uma ONG e suas ações são peças fundamentais para seu êxito, e a avaliação é a ferramenta mais indicada, pois pode trazer informações quantitativas e qualitativas de todas as etapas do programa.

O monitoramento é uma importante ferramenta de gestão, que tem diversas funções e pode ser aplicada a qualquer momento durante o ciclo de vida de uma organização social ou de um projeto. Esse processo pode ser feito por meio de pesquisas de campo, aplicação de questionários, pesquisas, entre outras ferramentas. Entre suas funções estão: conferir se os resultados estão, de fato, sendo obtidos, a fim de alcançar os objetivos e as metas propostos pela organização; levantar questões e trazer possibilidade de ajustes e melhorias; trazer novas ideias para o desenvolvimento da entidade, de sua equipe e seus projetos, bem como da comunidade em que está inserida; mostrar novas possibilidades de aplicação de recursos, entre outras.

No processo de gerenciamento, a avaliação é a última etapa a ser realizada, porém, ela é tão importante quanto as demais (diagnóstico, planejamento e implantação).



Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), governança é o "sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle". As "boas práticas" tratam exatamente das questões de poder e de dinheiro. A reputação deve ser o grande ativo das organizações do Terceiro Setor, e a sociedade, certamente, será beneficiada com esse investimento em transparência, sobretudo, nessa perspectiva da credibilidade/legitimidade.

No caso do Terceiro Setor, a governança corporativa tentará garantir que os interesses dos financiadores, doadores, administração pública e da sociedade sejam realmente satisfeitos a partir das organizações que possuem finalidade pública e desinteresse de lucro financeiro.

14

Governança

Este conceito, entre outros aspectos, pressupõe a existência de uma gestão profissionalizada e experiente. O processo de governança de uma organização social geralmente apela para o voluntário, que nem sempre tem tempo disponível ou a dedicação necessária que teria um gestor remunerado. Mesmo que a diretoria não seja remunerada, é de grande importância que haja ao menos um tomador de decisões (gerente administrativo, superintendente, secretário geral) remunerado, que estará todos os dias na organização, para decidir rapidamente em nome da instituição, que possa gerir o dia a dia da organização sem ter que depender de uma diretoria voluntária e quase sempre sem disponibilidade.

Determinação, coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. não importam quais sejam os obstáculos e as dificuldades. se estamos possuídos por uma inabalável determinação, conseguiremos superá-los

Dalai Lama



Assim como ocorre nas empresas, as organizações sociais também contam com o suporte de conselhos estatutários, ou seja, que estão no regimento interno da instituição, como os fiscal e de administração. Contudo, independentemente da existência dos conselhos obrigatórios, é interessante que uma ONG conte com o respaldo de um conselho consultivo. “Uma coisa muito mal aproveitada aqui no Brasil é justamente o conselho consultivo. Uma herança da legislação brasileira, que obriga entidades a criarem seus conselhos fiscais. Quando pergunto como está composto o conselho consultivo de uma entidade, as pessoas quase sempre começam a explicar o conselho fiscal”, conta Marcelo Estraviz, empreendedor e presidente do Instituto Doar.



Como o próprio nome sugere, o conselho consultivo serve para ser consultado, porém, sem exageros e abusos. Ele deve ser convocado uma vez, no máximo duas vezes por ano, e a reunião deve ser tratada com cuidado. “Isso é essencial para que os conselheiros sintam-se importantes – o que, de fato, são – e porque agrega um componente fundamental para as organizações: a escuta da sociedade, do mundo exterior”,
explica Estraviz.

Muitas vezes, as organizações acabam ficando reclusas e limitadas em seus muros institucionais. O contato com esses conselheiros podem ajudá-las a trazer a realidade do mundo exterior, além de funcionar como oxigênio quando se está viciado em um mesmo modelo de atuação.

Um conselho consultivo deve ser composto por, pelo menos, três grupos de pessoas, em proporções semelhantes. "O primeiro grupo é o dos 'ricos'. É importante ter gente rica nos conselhos, pois eles têm duas grandes qualidades para a entidade: a primeira é que eles são ricos, e a segunda é que têm muitos amigos ricos", brinca o empreendedor. "O segundo grupo é o de pessoas famosas, como cantores, atores, artistas em geral. E o terceiro é o tipo mais comum: nós, que não somos ricos nem famosos, mas trabalhamos por uma causa". Neste último, devem ser incluídos também os fundadores, acadêmicos dedicados ao tema, voluntários da alta sociedade que organizam muitos eventos para uma determinada ONG e o líder comunitário do bairro onde a organização atua.



Estraviz sugere que se evite os políticos, uma vez que seu envolvimento pode gerar conflitos de interesse. “A organização quer arrecadar de gente de todos os partidos, e não somente de uma afiliação. Tenha políticos em seu conselho somente se conseguir compor com uns três ou quatro de partidos diferentes e opostos. E isso não é fácil”, diz.

Um conselho deve ter de 6 a 20 pessoas, mas esse número fica a critério da instituição. Mas é importante ter em mente que ir além desse total pode tornar o conselho improdutivo. Além disso, recomenda-se que cada conselheiro tenha mandato de até três anos, para que haja renovação constante. No entanto, cuidado para que não haja mudança de todos ao mesmo tempo, pois dá muito trabalho substituir todos os conselheiros de uma vez. O ideal é ir repondo aos poucos.

16

Tecnologia

Nos últimos tempos, a evolução tecnológica mudou drasticamente a maneira de trabalhar de muitas pessoas, em especial daquelas que não ficam o tempo todo na organização, como diretores, voluntários e demais profissionais que podem ajudar no dia a dia da organização. O surgimento de redes sociais, computação em nuvem, sites de relacionamento, bem como a possibilidade de se trabalhar em rede e à distância contribuíram para que houvesse mais flexibilidade na realização dos trabalhos.

Para manter uma performance eficiente e estar alinhado com as novidades do mercado, o Terceiro Setor precisa modernizar sua gestão e tornar suas entidades mais conectadas. Para isso, é primordial o investimento em Tecnologia da Informação (TI).

Considerada estratégica para o desempenho de empresas, a TI também pode ser adaptada à realidade e à necessidade de gestão do setor social, com o emprego de redes bem estruturadas de computadores e bancos de dados, softwares de gestão que otimizam a produtividade das atividades do dia a adia, e o uso de tecnologias que permitam alcançar a sociedade de maneira mais efetiva.

As ferramentas de TI podem e devem ser empregadas em todas as organizações. A organização que não investe em tecnologia está fadada ao fracasso.

Praticamente todas as organizações fazem eventos – seja um café da manhã, um bingo, uma macarronada, jantares para grandes empresas, feiras, eventos científicos...

Criar eventos é uma ferramenta extremamente útil para as organizações que querem se relacionar melhor com seus públicos, captar recursos e voluntários e se mostrar para a sociedade. É muito importante que eles sejam feitos e que a organização social mantenha um calendário de eventos anuais que inclua, além de ações de menor porte, um evento especial, aquele que marca o ano – talvez o aniversário da organização ou uma festa de fim de ano.





Assim como ocorre com a comunicação, é essencial que esses eventos – independentemente de seu tipo e porte – sejam realizados de maneira profissional. Eles devem ser bem pensados, bem organizados, contar com check-list, ter o respaldo de pessoas especializadas e fornecedores de qualidade, em especial na parte de alimentos e bebidas.

Tem que ser “o” evento, do tipo que faz as pessoas sentirem vontade de participar pelo evento em si, não apenas para ajudar. Não é interessante que alguém compre o convite e não apareça. Isso significa que você – e ela também – só fez metade do trabalho. Seria melhor pedir uma doação para aquela pessoa do que tentar vender um convite de um evento do qual ela não terá interesse em participar.

Ao idealizar um evento, deve-se levar em consideração que ele não tem a finalidade única de captar recursos. Aquele também é o momento de fazer relacionamento, de mostrar sua cara para seus apoiados. A organização precisa ter essa visão.

Ainda dentro da ideia de comunicação, o relacionamento com os apoiadores – sejam aqueles que contribuem com patrocínios, parcerias ou doações financeiras, de recursos ou de mão de obra – é uma tarefa imprescindível para o sucesso de uma organização. Saber se comunicar e se relacionar com seus investidores é peça-chave para a manutenção de suas atividades.

É normal encontrarmos gestores correndo atrás de novos doadores, muitas vezes quase implorando para conseguir recursos ou fazer parcerias. No entanto, quando logram êxito e conseguem o que querem, rapidamente se esquecem do doador e só voltam a pensar nele quando estiverem precisando de algo novamente. Quer coisa mais desagradável, do ponto de vista do investidor, do que ser lembrado somente nas horas de "aperto"? Onde esse gestor está no momento em que as coisas estavam boas para ele, no momento em que a diferença realmente estava sendo feita pela organização?



É importante criar uma relação de proximidade com esses doadores, de modo não apenas a conseguir os recursos em momentos de necessidade, mas, sim, de maneira que ele esteja constantemente ligado aos projetos e ações de sua organização. O ideal é que a cada cinco relacionamentos que você tenha com seus doadores, em apenas um dos casos você precise pedir alguma coisa, enquanto nos outros quatro você apenas precise informar sobre as atividades que estão acontecendo, prestar contas sempre que necessário e possível, convidar para eventos e demais festividades. Em outras palavras, é preciso ter um relacionamento constante e duradouro com esses entes.



Escolha uma ideia. faça dessa ideia a sua vida. Pense nela, sonhe com ela,viva pensando nela. deixe cérebro, músculos, nervos, todas as partes do seu corpo serem preenchidas com essa ideia. esse é o caminho para o sucesso

Swami Vivekananda - Pensador hindu



Essas dicas são requisitos essenciais
para uma gestão de sucesso, para
tornar o impacto de sua organização

mais eficiente!

Conte com a Rede Filantropia!

Saiba mais sobre todas as nossas ações:
www.filantropia.ong