

**Marcelo Estraviz**

# **UM DIA DE CAPTADOR**



**Dicas a partir do cotidiano para  
quem busca aliados e doações**

- versão ebook -

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>3</b>
<b>UM DIA DE CAPTADOR.....</b>	<b>12</b>
<i>PÍLULA - BUSCANDO ALIADOS .....</i>	<i>16</i>
<i>PÍLULA – DIVERSIFICAR AS FONTES DE FINANCIAMENTO .....</i>	<i>19</i>
<i>PÍLULA – PLANO ANUAL DE CAPTAÇÃO.....</i>	<i>21</i>
<i>PÍLULA – CONSULTORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL.....</i>	<i>27</i>
<i>PÍLULA – CASE STATEMENT (OU A PASTA) .....</i>	<i>31</i>
<b>OITO E MEIA DA MANHÃ .....</b>	<b>34</b>
<b>NOVE E MEIA .....</b>	<b>45</b>
<i>PILULA – CONVÊNIOS COM GOVERNOS .....</i>	<i>56</i>
<i>PILULA – CONSELHO CONSULTIVO .....</i>	<i>60</i>
<i>PILULA – BASE DE DADOS.....</i>	<i>65</i>
<i>PILULA – FONTES INTERNACIONAIS.....</i>	<i>73</i>
<b>ONZE E MEIA.....</b>	<b>78</b>
<i>PÍLULA – ABCR .....</i>	<i>85</i>
<b>DUAS DA TARDE.....</b>	<b>93</b>
<i>PILULA – CAPTAÇÃO COM INDIVÍDUOS.....</i>	<i>98</i>
<i>PÍLULA – GERAÇÃO DE RENDA.....</i>	<i>102</i>
<b>QUINZE HORAS .....</b>	<b>107</b>
<i>PILULA – CAPTAÇÃO VIA WEB .....</i>	<i>112</i>
<i>PILULA – CAMPANHA CAPITAL .....</i>	<i>117</i>
<b>QUATRO DA TARDE.....</b>	<b>123</b>
<i>PILULA – VOLUNTÁRIOS.....</i>	<i>126</i>
<b>QUINZE PRAS SEIS .....</b>	<b>132</b>
<b>OITO DA NOITE .....</b>	<b>139</b>
<i>PÍLULA – EVENTOS DE ARRECADAÇÃO .....</i>	<i>146</i>
<i>PÍLULA – CIDADANIA ATIVA.....</i>	<i>149</i>
<b>EPÍLOGO .....</b>	<b>154</b>

## INTRODUÇÃO\*

\* Esta edição de verão foi feita exclusivamente para distribuição gratuita virtual pelo site do autor.

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 trocamos idéias, angústias e alegrias. Naquela época eu e Célia Cruz havíamos 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 e 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 meu 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 ao livro, tenho sido convidado para palestrar e ministrar cursos por todo o Brasil. Fiz as contas recentemente e passam de 6 mil pessoas que já assistiram minhas aulas e palestras. Nesses 10 anos foram tantas as novas experiências que senti a necessidade de escrever outro, mais intimista, mais *conversador* com você, leitor. Nesses 10 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, as causas são, se não mais urgentes, ao menos mais necessárias. Hoje são mais de 370 mil ONGs no Brasil. Hoje 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 vai dirigido a esse público. Espero humildemente contribuir para a extinção desse tipo de gente. Mas a batalha é árdua...

Mas voltemos à lista FundBR, onde tudo começou. Naquela época meu objetivo egoísta era o de obter, com as fontes, os captadores, algumas idéias novas para nosso livro. Eu e Célia havíamos 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 ONG no Brasil. Eu fui pesquisar nas fontes européias e a Célia nas fontes americanas. E ao compararmos realidades, faltava saber como isso se encaixava no dia a dia brasileiro. E então criei a lista. Começamos convidando uns 10 conhecidos e divulgamos em alguns lugares. E 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, 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 encontramos em todos os países que 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 pessoal reflete bem essa defesa. E preciso aqui fazer um parênteses nessa nossa conversa para explicar o por que. Eu havia saído da iniciativa privada no meio dos anos 90 e resolvi ir atuar na área cultural, principalmente pela janela de oportunidade que surgiu com o advento das leis de incentivo. Montei com outros sócios uma produtora de documentários e atuava em paralelo como captador de recursos para outros projetos, por comissão. Foram 2 anos onde ganhei muito dinheiro, mas também vi o setor cultural envolvido com projetos incentivados se deteriorar rapidamente. Nesses 2 anos encontrei o que há de mais mesquinho e podre na natureza humana: Contadores de empresas querendo um dinheiro por fora para liberar recursos, produtores culturais silenciando cúmplices, já que conseguiam uns trocados molhando a mão de terceiros, o ministério calado em relação a isso e apenas divulgando a parte boa: os números cada vez maiores sendo injetados para a cultura. E 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 que “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. Aquele momento sublime do nascimento de uma vida não combinava com aquele ambiente sujo 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 pra mim. Refleti que meu desejo de sair da iniciativa privada para entrar na área cultural era que eu queria fazer coisas com sentido. Trabalhar com as leis de incentivo foi um atalho que achei interessante no começo, mas que resultou numa radicalização do que me incomodava na área privada: dinheiro a qualquer custo, lucro como objetivo, benefícios pessoais ao invés de benefícios coletivos. Fiquei tão incomodado com essa minha experiência que radicalizei também, achando todos os agentes culturais corruptos e todo lucro uma indecência. Foram necessários quase 10 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 minha 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 novamente 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 acredito ainda, que esse formato gera uma espiral de ganância que se transforma em algo incontrolável. Ao mesmo tempo, quando decidi atuar na área social e não mais na área 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, já estavam

habituaados 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 haviam ainda passado pela espiral financeira. O que percebemos na lista FundBR é que, ok, essa é a realidade na área cultural, mas não precisa ser na área social, que não tinha uma legislação sobre o tema captação (aliás, ainda não tem) mas existia uma espécie de código de conduta também tácito, principalmente de entidades que se inspiravam em entidades congêneres internacionais.

Quando percebemos isso e passamos a dialogar na lista as diferenças entre os dois setores, 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 telhas fiquem com um intermediário. E se vão ficar, na próxima vez você vai querer doar diretamente pra 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 é uma beterraba, mas o exagero da metáfora é para esclarecer e sabemos, você que me lê, eu e qualquer outro, que existem nuances e variações entre esses dois extremos que illustrei. O que sim ficou claro pra mim e para muitos na 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 estaria trabalhando para construir um código de ética. Esse grupo rapidamente percebeu que para atuarmos conforme um código, poderíamos criar uma entidade profissional cujo ato de associar-se significava comprometer-se a seguir um código de conduta profissional. Criava-se então a ABCR.

A ABCR é um capítulo a parte deste livro, literalmente. Falo da ABCR no bojo do livro. Coincide que estou presidente desta 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 nesta 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 2 anos) que me senti capaz de dedicar-me à ABCR. Meu novo sabático (gosto tanto de fazer isso que ainda escreverei um livro a respeito) pós-governo me traria tempo para dedicar-me ao assunto captação, a fazer a ABCR decolar e a escrever este livro que você está lendo. O livro acabou demorando mais do que previ,



era pra estar pronto em 2007... Mas aprendi na vida que 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 nos cria. Sou um otimista inveterado. Acredito que a captação de recursos no Brasil já faz, mas fará 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 ONG nem se o nome do departamento é esse ou outro. Pode chamar de mobilização de recursos, de desenvolvimento Institucional, de recursos financeiros, de comunicação e marketing, o que queiram. Este livro é pra entidades que já sabem que uma área assim é fundamental e por isso criaram seu departamento. Não estarei fazendo mais a defesa pra se ter um departamento, mas sim o que fazemos com ele.

Aviso dado, vamos ao método. Fiquei meses pensando como poder ser útil e ao mesmo tempo fazer disso uma conversa. Nosso livro anterior continua sendo muito utilizado, muitos leitores que encontro em minhas palestras e cursos me dizem que é seu livro de cabeceira. Isso me deixa

muito honrado e também sem graça. Pois como faço agora um novo livro que continue sendo de cabeceira?

A primeira idéia que tive para o livro foi teorizar o muito que aprendi dentro do governo: fazer de um limão uma limonada. Minha idéia era mostrar como fazemos com 200 mil reais algo que, se comprássemos, custaria um milhão. O livro ia se chamar **“Quando 2 vira 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 pra mais coisas.

A segunda idéia que tive, complementar à primeira, era contar minha experiência nesses 10 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 da idéia inicial: Nenhuma teoria, só vivência, um diário, tipo blog. Percebi que essa idéia seria muito prazerosa pra mim mas talvez maçante para o leitor.

A terceira idéia 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, eu 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 você encontrará os temas bem definidos, com as páginas correspondentes.

Desta forma, como no primeiro livro, ele pode ser lido na sequência, como uma história (e espero agradá-lo nessa tarefa) como 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 todos, pinçando experiências que acredito úteis. Ficou complicado? Deixa eu explicar melhor: trata-se de uma ficção onde o narrador conta um dia comum dele como captador de uma ONG. Mas não é uma ficção pois já aconteceu. Entende? Não? Ah, vamos pra história!

Antes, é importante que se diga, este é um livro sob licença *common rights*, ou seja, é livre, está a disposição de qualquer pessoa para poder copiar, imprimir, mixar ou citar. Devo agradecer a coragem da Editora Filantropia que, junto comigo, entrou nessa aventura de publicar um livro que está a disposição de qualquer pessoa na web. Marcio Zepellini e Thais Ianarelli, assim como eu, acreditam que neste novo mundo que se apresenta a nós, o conhecimento pode ser compartilhado, sem prejuízo a autores nem editoras. O que temos é que criar novos mecanismos.

Muito prazer!

Abraços do Estraviz

## UM DIA DE CAPTADOR

Então é isso, vamos nos ambientar. Vamos construir uma mentirinha juntos. Vamos fingir que eu 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, tem 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 10 anos no bairro da Lapa (lembre-se, isto aqui é uma ficção) em São Paulo. Nosso foco é lidar com jovens de 14 a 18 anos, do próprio bairro e alguns deles são de bairros próximos. Na nossa história já passamos por muitas fases. Já quase fechamos, já recebemos muito dinheiro através de um convênio e depois percebemos o trabalho e a responsabilidade que isso 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 a muitas outras iniciativas: Resolvemos, faz três anos, criar o departamento de captação. Antes o captador era a 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 que trabalho profissionalizou a gestão. Percebeu que seu desejo é 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 eu (*ficção, lembra?*). 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, que 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, cada um não sabia exatamente o espaço do outro. Às vezes me meti no plano estratégico, às vezes a fundadora meteu o bedelho no trabalho do gestor antes mesmo do planejamento ser finalizado e apresentado a ela e ao conselho. O segundo ano foi mais tranqüilo. Houve só uma questão adicional que vou descrever mais pra 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 é diversificar as fontes de financiamento, enfrentamos o desafio e estamos agora, no terceiro ano de departamento de captação de recursos, no meio de uma campanha anual de captação. Também tenho um assistente, que me ajuda no dia a dia do convívio com os apoiadores. E já estamos planejando que ele atue em uma campanha específica comigo: a construção de um espaço maior em um terreno que recebemos como doação no INSS.

É o primeiro ano que tenho assistente. Os dois primeiros atuei sozinho (claro que com o apoio do gestor e da fundadora). Na verdade tive também uma ajuda nos primeiros 6 meses de uma consultoria de desenvolvimento institucional e eles já estavam atuando com a entidade 6 meses antes. Sua missão era a de auxiliar a entidade a montar um departamento, selecionar um profissional, capacitar, 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 foi combinado, com o departamento montado e estruturado.

Meu objetivo de longo prazo como captador nesta 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 irá criar as condições para o crescimento do departamento. Até pouco tempo atrás eu 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 formar-se, a captação com indivíduos. No futuro, tenho certeza, teremos um departamento forte, espelho de uma entidade e uma causa fortes.

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

08:30 – Reunião com o apoiador Antonio Segur, diretor da Jovial.
09:30 – Reunião com o meu assistente sobre <i>prospects</i> 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 e principalmente, ele é amigo de infância da fundadora. As primeiras reuniões comigo eram meio frias. Ele preferiria conversar com sua amiga a conversar comigo. Eu disse a ele que ele poderia ligar pra 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 amigo e ser 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 comigo que 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 ao invés de ser em seu escritório. Desta vez me pediu que eu fosse ao escritório pois teria uma reunião logo a seguir por lá. Eu aceitei imediatamente. Eu quero conversar com ele sobre a campanha deste ano. Ousei um pouco e pedirei 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. Estão agora 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 topará doar mais este ano foi a enorme cara de alegria que demonstrou ao visitar-nos e ver em destaque sua foto com os jovens do grupo de grafite. Ele lembrou aquele sábado e como se divertiu aprendendo com eles a grafitar os muros da sua fábrica. Estava até com o boné pra trás na foto. Esse boné diz tudo. Ele vai doar mais este ano.

## PÍLULA - BUSCANDO ALIADOS

*Nota do autor: pra você que está acompanhando o começo desta história, as pílulas são os momentos que acho importante explicar melhor determinados conceitos. Serão várias pílulas no decorrer deste livro e que estão agrupadas em um índice nas páginas finais, para facilitar sua vida em situações onde 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 velinhos, 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: os que buscarão novos aliados. Em qualquer lugar (menos no Brasil) se pensa sobre as causas de forma a encontrarmos mais gente que também acredita nelas. Isso é um princípio, não uma consequência.

No Brasil muitas ONGs tem um excelente quadro técnico, uma idéia super criativa de atuar em defesa de determinada causa, mas esquecem de buscar novos aliados. Acham isso difícil, às vezes acham isso impossível ou até desnecessário. Pois serei duro aqui: Se sua entidade não tem aliados é porque a causa só é importante pra você. E se é só importante pra você (e uns quantos funcionários seus) é porque a sociedade não precisa dela. E se é assim, por favor, feche as portas. Vá aliar-se a causas mais importantes.

Você se ofendeu agora? Ótimo. Significa que você acredita que sua entidade e sua causa são importantes, certo? Ótimo. Pois busque aliados. E mostre-nos 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 te doar 100 mil reais hoje, mas pra ser teu parceiro pelo resto da vida. Busquemos aliados.

Em minhas aulas conto sempre o exemplo a seguir: Vamos supor que exista (e existe) o Mico Leão Dourado e o Tamanduá Amarelo (será que existe ou existiu? Vamos supor que sim). Pois vamos supor também que no início dos anos 90 tenham sido criadas duas ONGs, cada uma para defender um desses animais. Imagino que você já tenha ouvido falar de 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 sim posso garantir é que se existiu, ele foi extinto. Já o Mico Leão continua aí, vivinho e procriando.

Quero ilustrar com isso que caso houvesse existido uma ONG que defendesse o tamanduá, não só ela estaria extinta como também, e isso é o mais grave, o próprio tamanduá. Ninguém conseguiu convencer outras pessoas de que o tamanduá é 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? Uma contribuição mensal? Um mailing de gente que participa de eventos? Não conte os tapinhas nas costas. Eu me refiro 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 70 e 80 fez trabalhos fantásticos de alfabetização de adultos com o método Paulo Freire. Receberam desde aquela época 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. Eu conheço uma entidade assim. Sabemos, e eu disse a eles isso, 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 esta que citei vai morrer. E se essa fosse a sua?

Sim, hoje em dia existem programas governamentais que realizam alfabetização de adultos e isso não existia antes. Mas então porque 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. Defendendo sempre uma causa atual e necessária. E ao mesmo tempo angariando 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 em minhas aulas muita gente que vem em busca de dicas e técnicas para conseguir recursos somente com empresas. Querem saber quais as leis de incentivo, qual a “dica quente” (como ouvi faz poucas semanas de um aluno), como elaborar um projeto vencedor.

Bem, eu tenho a dica quente, tenho o projeto vencedor, tenho até a lei pra você. Mas não basta. De que adianta você conseguir um milhão de reais com a coca-cola se daqui a dois anos esse dinheiro acabou e a coca-cola resolveu mudar de estratégia de patrocínio? Vamos sim buscar recursos com empresas, mas não só. Nós precisamos, para manter a sobrevivência da entidade, que nenhuma das fontes de recursos seja maior que um terço de nossa receita.

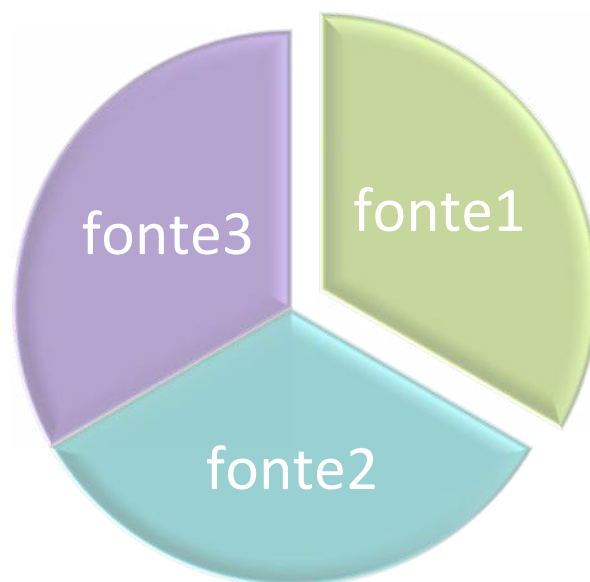
Existem milhares de entidades, principalmente as que têm convênios com o governo, que tem uma dependência de 70, às vezes 90 por cento do governo. É verdade que estamos em uma democracia representativa consolidando-se, mas “e se”? E se muda tudo, entra algum maluco e corta as verbas? Fechar as portas,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

Como esse é um assunto bastante tratado no livro anterior, vou só relembrar que se deve buscar idealmente três terços de fontes diferentes de recursos, cada fonte 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”. Pois não serve. Pois se vem uma crise as três fecham a torneira. Quando eu me refiro a três terços é 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, planeje essa mudança para sua entidade. Claro que isso é um ideal. O alarme deve soar quando você vê que alguma fonte está chegando a 50 por cento de sua renda. É hora de agir.

Lembre-se desse desenho abaixo. 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 perdemos 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 de um 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 há 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 onde se quer chegar, por quê se quer chegar aí e de que forma se vai chegar nisso.

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 e para isso se faz então um plano de captação cujo objetivo é fazer com que a entidade tenha os recursos suficientes para realizar seus objetivos.

Se não há um objetivo claro, não há uma captação clara. Brinco com meus alunos 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 idéia da quantidade de entidades que travaram comigo um diálogo similar ao daí de cima. E ainda achavam que estavam corretos...

Vejamos a primeira pergunta: QUANTO? Obviamente a resposta a essa pergunta deve estar atrelada aos objetivos estratégicos que a entidade se propôs. Vamos supor que a ONG quer manter o que realizou este ano, mas com melhores condições de trabalho (estrutura administrativa ou equipamentos, por exemplo). Ou quer simplesmente aumentar os atendimentos em 20 por cento. Ou ainda pretende criar um novo serviço que atenda os 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 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 10 mil reais para nossa ONG”.*

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

Além do truque mental existe uma realidade aí. De fato a entidade tem um orçamento previsto de 110 mil. De fato só faltam 10 mil. Mas a responsabilidade do captador é pelo conjunto dos recursos e não somente sobre os 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 é que nos lembramos do captador para apagar o incêndio.

Como captador não é bombeiro, consideremos um plano anual como o conjunto de recursos necessários para cobrir o orçamento anual da entidade. Desta 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...

As pessoas tem 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 esse 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 idéia de projeto é herança maldita das fundações internacionais. Antigamente só se aprovavam projetos e por isso as ONGs estavam já adestradas a escrever projetos. E 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 tratava-se de mais um projeto da entidade e não o único.

Essa confusão conceitual gerou filhotes até hoje. Milhares de entidades estão neste exato momento buscando recursos para um projeto. E esperam com isso sobreviver. Nada mais equivocado. Vamos fazer um exemplo prático: eu tenho um projeto que é o de pintarmos os muros da vila que eu moro, junto com minha vizinhança. Aí eu corro atrás de um financiamento para que pague esse projeto e também o aluguel da minha casa... Percebe a incongruência?

Desta forma, uma entidade pode ter ene projetos e pode-se até pensar que, somados, estes garantam os custos da ONG. Mas um projeto não paga uma ONG e se paga, está errado.

Um programa é algo mais avançado e interessante. Trata de agrupar projetos que tenham um mesmo tema. Vamos supor que uma entidade tem o programa de atuação na Mata Atlântica, com diversos projetos; e outro programa de atuação na represa Guarapiranga, também com diversos projetos. Uma ONG consolidada pensa e age assim.

Já um plano, neste caso o de captação pode ou não conter projetos e programas. Lembra-se que falei da sustentabilidade institucional através dos 3 terços? Pois essa é 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 xis como para o pagamento dos funcionários através de outros mecanismos de arrecadação.

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

Na verdade a pergunta é “até quando?”. Se eu não defino um prazo, como poderei avaliar se fui ou não capaz? Então vamos supor que vamos iniciar a campanha de captação para o ano que vem. Neste ano que corre, devemos trabalhar aproximadamente de julho a outubro, intensamente. Desta forma, no início de novembro podemos passar as coordenadas para os gestores da entidade quanto ao detalhamento das ações para o ano que vem. E se fomos felizes na meta quantitativa e no prazo, podemos



dizer um tranqüilo: Sigam em frente. Mas caso não tenhamos conseguido, os gestores poderão avaliar a tempo o que se fará 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 pra praia! Brincadeira. O que fazemos é algo sagrado na mobilização de recursos: convívio. O convívio com os atuais, com os novos e com 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, oferece um café para uma visita às instalações da entidade, oferece um cartão de natal ou um telefonema de feliz aniversário, oferece um elogio quando soube que o empresário teve um filho... Oferece principalmente a oportunidade do sujeito aliar-se a uma causa, a nossa.

Mas disso falaremos mais pra frente. Quero aqui voltar ao plano anual. Outra dúvida comum é me perguntarem: “Mas é pra conseguir todo o dinheiro nesses quatro meses?” Não. É pra 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 4 meses há uma quase certeza do que está por vir. Há compromissos assumidos.

Se no plano de captação há uma previsão de dois grandes leilões de arte por exemplo, realiza-se um leilão dentro desse prazo de quatro meses. E se captamos com ele 30 mil reais, podemos contar com esse valor aproximado quando o próximo leilão ocorrer.

Se existe uma campanha de novos associados e isso tem 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, meca do Fundraising e grande referência para todos nós captadores. Há poucos meses me contaram de uma entidade que tem uma forte arrecadação com heranças. É um trabalho de longo prazo, mas que gera retornos significativos. Convencer famílias para que quando algum membro da família morrer, 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 aqui no Brasil estamos engatinhando no assunto. Mas o que me surpreendeu de fato é que a entidade que citei acima tinha um cálculo aproximado de quanto teriam de receita com heranças para o ano que vem, 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 que vem morreriam aproximadamente xis pessoas e 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, agora sim: quanto de cada fonte e de que forma. Mas isso podemos entender 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 duas perguntas básicas: Quanto vamos captar? Até quando é a campanha de captação? Depois disso vem o detalhamento das metas com cada fonte.

## PÍLULA – CONSULTORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Esta consultoria não é exatamente um nome padrão nem muito menos consolidado. Mas nestes últimos 10 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 eu não tenho dinheiro para pagar? Bem, se você não tem dinheiro pra pagar, então é porque 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 de que o dinheiro acabe e não consigam 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. A maioria das vezes ocorre de selecionarmos alguém da própria equipe que pretende capacitar-se para essa função ou até selecionamos algum jovem profissional, recém formado, que tem o sincero desejo de crescer junto com a entidade. Em todos os casos posso confirmar que há êxito. É função da consultoria adequar e repassar seu conhecimento para a entidade que a contratou.

Para ONGs que já tem seu departamento de captação, a contratação de uma consultoria pode ser útil para trazer novas idéias, 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 sim milhares de agências especializadas em trabalhar a comunicação da

entidade para fins de arrecadação. Eu acredito fortemente que esse é 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 ocorrer.

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

Essa idéia de terceirizarmos a captação é um enorme equívoco que estamos conseguindo sanar nestes últimos anos. Isso é outra herança maldita, desta vez da área cultural. Coincidiu da maioria das ONGs terem sido criadas a partir da década de 90. Este foi também o período que as leis de incentivo fiscal para projetos culturais foram criadas. Muitas pessoas, cansadas de atuar no mundo corporativo (eu inclusive), 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 pra mim. Afirmo que atuam mal porque são modelos diferentes e por mais que a pessoa seja uma estudiosa das duas áreas, ela não será uma 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: ele não é o melhor profissional pra você. Pronto, aqueles amigos que torceram a cara pra mim acabam de me tirar da lista para sua festa de aniversário...

Deixa eu me explicar. Vou fazer um exemplo concreto, da minha realidade. Eu mesmo, que atuo principalmente como professor em oficinas sobre captação e faço algumas consultorias, tenho também um projeto cultural que é meu xodó, um Festival de Documentários Musicais. E capto recursos para ele. Mas eu sou sócio desse projeto. E ainda assim, mesmo sendo sócio e principal interessado, eu 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 contratou uma consultoria que capta recursos e você pagou uma comissão por esse trabalho. E eles captaram com umas três empresas, duas delas por edital. E captaram com uma fundação internacional. E passou um ano. E essa tal consultoria, que adora estar sempre captando e 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 a motivação de uma empresa dessas? O lucro. Qual a sua motivação de estar à frente de uma entidade? O lucro? Percebe que são motivações diferentes? Percebe que para a empresa o objetivo é ir cavando oportunidades de ganhar dinheiro? Percebe que estar atento a oportunidades e editais é função sua e você não precisa pagar alguém

para isso? E por último, a defesa matadora: Percebe que o que eles fizeram você também faria? Buscar editais? Oras, isso qualquer estagiário craque de 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 no curto prazo. Eles querem novas doações, sempre, a qualquer custo. Mesmo que isso envolva fazer um projeto para a terceira idade e sua ONG trabalha com crianças moradoras de rua...

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

Consultoria de desenvolvimento institucional é um parceiro possível em qualquer dos três momentos de uma entidade: quando decidiu por montar um departamento; quando quer novas idéias ou fontes; quando busca 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. Desde informações históricas da entidade até modelos de carta de agradecimento.

Faz quase 10 anos eu explicava como montar um *case statement*.

Considero isso desnecessário hoje, até por minha própria experiência prática. Cada ONG tem suas próprias informações que 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 planejamento e podemos usar o *case* para sua verdadeira função, que é aglutinar, de forma facilitada, toda informação pertinente ao processo de captação.

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

Inclua em um outro compartimento da pasta informações atuais. Os desafios para o próximo ano, os novos projetos, as estratégias com cada fonte. Inclua também modelos de solicitação enviados para fundações internacionais. Tenha cópias de solicitação de patrocínio para 3 categorias diferentes, com suas respectivas contrapartidas. Isso vai ser muito útil

quando precisamos de um “Plano B” em uma negociação difícil. Tenha também o orçamento detalhado anual, assim como orçamentos de projetos e resumos orçamentários. Carregue nesta pasta também 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 quando você está em trânsito. Usei muito essas cartas escrevendo desde cafés com acesso a internet. Mesmo tendo hoje tudo isso de forma digital, nada mais útil do que ter esses materiais impressos em sua mesa, para enviar algum email 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 prática me fez perceber que isso é desnecessário. É um gasto de tempo e papel.

Transformei o *case statement* em uma pasta útil, tipo 007. Nela carrego tudo que preciso, junto com meu notebook e uns quantos folhetos da entidade.

Para mantê-la sempre atualizada, confira de tempos em tempos para ter sempre ao menos 2 ou 3 cópias de cada documento. Talvez você tenha deixado a lista dos conselheiros em uma empresa ou mesmo o croqui da reforma em outra.

No caso das solicitações de patrocínio com empresas, tenha cópias impessoais de solicitações. Mas leve sempre para sua reunião uma solicitação personalizada, com o nome do contato e se possível com o logo da empresa visitada. Nessa solicitação, de no máximo duas páginas (o



ideal é em uma) deve constar um resumo da entidade, das ações atuais, da campanha e finalmente um valor concreto a ser solicitado e as contrapartidas oferecidas.

Organize sua pasta de forma a facilitar sua busca por determinado documento. Não pega bem você se perder no meio de papéis na frente do seu futuro doador. Use plásticos, ou separe os possíveis documentos a serem entregues 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 se utilizar da pasta. São duas as possibilidades:

1. O doador se interessou muito por determinada informação (a história da entidade, ou 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. Está é mostrando nervosismo.

A pasta é seu instrumento de trabalho, algo pessoal seu. Cada um tem seu modelo e jeito de organizá-la. É como nossa carteira. Uns tem as fotos das crianças, outros tem as notas fiscais do mês. Use-a com parcimônia e verá que ela 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 algo com as secretárias. A Márcia é ótima, super animada, mesmo nesta hora. Eu não funciono muito bem de manhã e ela sempre é uma injeção de ânimo. Pergunto da Bárbara, filhinha dela, com uns 5 anos. Soube da Bárbara pela foto no porta retrato em cima da mesa dela. Isso faz uns 2 anos, logo que entrei na ONG.

Na primeira reunião que tive 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 3 ou 4 perguntas que fiz, todas bastante genéricas, o tempo, o calor, o trânsito. Na seqüência, como toda secretária está habituada a fazer, me ofereceu café.

Enquanto estava distraída pedindo café pelo telefone, levantei-me para olhar pela janela. Faço sempre isso, me 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 aqui, poderia garantir que ela era, ou mãe solteira ou separada. Uma 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 ela tem para olhar todo dia, emoldurada no porta-retrato. E nos momentos que o trabalho está cansativo ela olha para a foto e relembra o porque de estar ali.

Não seria esperto se perguntasse se ela é separada. Além de deselegante, soaria a 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, se chama Luisa. E a sua, como se chama*”. “*Bárbara!*” disse na seqüência, 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 me ajuda com a criação da Bárbara”. Bingo. Começava uma relação de confidências.

Hoje estes 5 minutos antes da reunião foram quase insuficientes. Márcia estava me mostrando desenhos da Bárbara quando o Antonio chegou na empresa já pedindo desculpas. Eu dizia a ela que a minha Luísa é 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 sentar-me e ofereceu café. Neguei, pois a Márcia já tinha me oferecido e tomei 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 já era tarde, já tinha a solicitação pronta, nominal a ele, com logo da empresa. Ele doava 25 mil reais por ano e eu pretendia pedir 40. Seria uma negociação difícil...

Vi que ele olhou 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 em reuniões onde eram tantos os documentos que mal se via o empresário do outro lado da mesa. Antonio estava disposto a ouvir. Veremos se estava 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 se via 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”*. 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 re-agendar esta nossa reunião? Por mim não seria nenhum incômodo. Marquemos um dia que você esteja mais tranqüilo...”*. *“Imagina!” me interrompeu. “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 re-agendamos e é ótimo, em outras vezes se faz a reunião e o doador percebe a gentileza da oferta, passando a dar mais atenção a você.

Já que teríamos a reunião e eu não queria gastar mais de 10 minutos explicando nossa nova campanha, sobravam alguns minutos 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. Eu sei que naquele momento ele tinha se tele-transportado para aquele sábado. Foram 5 segundos de silêncio com 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 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, que ele participou. Conteí 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 tem a ver com ele e com o perfil do público comprador de sua marca. Antonio é um empresário que soube aliar muito bem nossa causa com 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 levar-nos em alguns desses eventos para que divulgássemos nossa ONG. Antonio é um excelente parceiro.

Este ano nosso objetivo era o de ampliar o atendimento a esses jovens, que ficam conosco no contra-turno 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 haviam cometido algum delito, mas eram delitos leves e por isso bastava um acompanhamento à distância. Ao menos era o que acreditávamos. Muitos desses jovens tinham problemas sérios dentro de casa, pais alcoólatras ou até familiares que haviam

abusado sexualmente deles. Muitos já haviam 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 fez-nos perceber que o buraco é mais embaixo. Uma coisa é fazer algumas atividades com jovens do bairro, no contra-turno 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 a presença deles nas atividades para passarmos 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 a esses jovens.

Antonio sabia de tudo isso e do que passamos no primeiro ano, até aprender a lidar com esse novo modelo. Acompanhou nossas alegrias e frustrações. Não falávamos pra 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 a 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 pro Antonio nosso novo desafio para o ano que vem: a oficina itinerante. Queremos comprar um ônibus e modificá-lo. Queremos 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. Ele será o chamariz para levar os jovens para as praças.

Disse a ele que nosso orçamento anual, na faixa dos 700 mil reais, vai saltar para 900 mil. Não para a compra e transformação do ônibus, pois isso vamos obter com outros recursos. O aumento de 200 mil reais é em função da ampliação da equipe e pela compra de equipamentos novos para as novas oficinas itinerantes. Isso vai gerar uma ampliação do nosso atendimento, por todo o bairro, que tem mais de 300 mil habitantes, quase metade deles de jovens na faixa que atuamos.

Falei tudo isso e olhei nos olhos do Antonio. Tinha brilho ali. 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. E por isso eu estava seguro que conseguiríamos os 900 mil.

Ele continuava com os olhos brilhando, assim como os meus.

Depois de não esquecer nenhum detalhe a ser dito, fui para o momento mais tenso de qualquer negociação para obter recursos. Pedi.

“Você está conosco desde sempre Antonio. Eu 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 este ano?”

E olhei pra ele.

E silencieei.

Eu aprendi que depois que você pede, você silencia. Não há nada mais a dizer. Tudo que eu deveria dizer a respeito eu já havia dito. Qualquer coisa que dissesse agora estragaria a solicitação, pareceria desculpa, pareceria que eu 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 ele vai dizer e fica no aguardo. De repente ele diz algo logo na seqüência, mas sempre parece que isso durou uma eternidade. Eu 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, me perguntou mais sobre o ônibus e puxei de minha pasta um desenho mostrando como o ônibus vai ficar. Havia pedido para meu estagiário fazer um desenho onde já constasse o logo da empresa dele em destaque, logo ao lado da porta lateral. É claro que eu poderia ter mostrado o desenho antes, mas fica mais divertido puxar o desenho depois e fazer o doador se surpreender com seu logo ali. Ele deu um sorriso e eu sorri, cúmplice.

Mas eu percebia nos olhos dele que algo faltava. Seriam os chineses? Mas porque eu não consegui distraí-lo com minha apresentação? Eu sei que esses momentos são o recreio dos executivos. Eles preferem marcar logo



no início da manhã ou no fim de tarde justamente porque são momentos onde eles podem distrair-se dos números, das demissões, dos lucros e prejuízos. Porque eu não consegui distrair o Antonio desta 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? Estava tão focado no sucesso da empresa dele no último ano, do crescimento da empresa, da sua viagem de férias para a Nova Zelândia, que esqueci da regra básica: Nada é mais atual do que o momento presente. Por mais sucesso que ele podia ter, naquele momento ele não sentia isso. Ele estava preocupado com os chineses. Eu sei que ele vai se safar dos chineses, mas eu deveria respeitar aquele momento de angústia, pedir de outro jeito, usar outra frase de efeito. Algo como: *“Com este ônibus vamos à China e destruimos aqueles safados!”* Pensando bem, essa frase também não iria funcionar...

Eu queria voltar no tempo, poder tirar essa frase, começar de novo, mas já era tarde. Agora me restava recolher os cacos e garantir ao menos sua ajuda anual. Na verdade, eu tinha na minha pasta uma segunda categoria de patrocínio. Este ano havíamos decidido ter 2 cotas de 50 mil (onde queríamos que uma fosse do Antonio); 4 cotas de 30 mil; e 6 de 10 mil. No ano anterior tínhamos uma cota de 40 mil; duas de 25; e 4 cotas de 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 ao

Antonio. Mas os chineses (e minha impaciência) não deixaram que fosse desta vez.

Antes de mostrar a proposta de uma página contendo o valor de 30 mil, ainda perguntei: “Antonio, eu quero colocar teu 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, 10 entradas gratuitas para os dois leilões de arte, 1 palestra para o departamento de RH do doador, etc.

A diferença para a cota de 50 mil era basicamente o logo em maior destaque no ônibus e nos materiais impressos e no número de entradas, eventos, etc. A cota de 10 mil, que obviamente nem apresentei ao Antonio consistia em logo 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 e que disse a eles para visitarem nossa instituição. Imediatamente tirei um punhado de folhetos da pasta e disse a ele pra da próxima vez entregar um folheto destes. Com esse gesto eu concordava com a atitude dele.

Ele começou a falar da época que era jovem, contou-me da vez que fugiu de casa com um amigo pois queriam ir morar em Ubatuba pra viver de surf. Iam abrir um barzinho. A aventura durou 4 dias, quando acabou o dinheiro e o caseiro da casa de praia do amigo dele ligou pros pais, estranhando as conversas que eles estavam tendo.

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

Olhei sutilmente o relógio do meu celular e vi que já haviam passado 30 minutos desde que sentei em sua sala. Era hora de encerrar. Comentei que ligaria pra ele em 4 dias, para que me confirmasse a doação de 30 mil reais. Ele disse para que não me importasse em ligar, que eu já poderia dar como certa a doação. Fiquei contente (fingi ficar super contente, mas preferia os 50 mil). Despedi-me dizendo que eu tinha certeza que ele superaria o problema dos chineses. Ainda me atrevi a dizer que assim que ele tivesse conseguido resolver essa questão, que me ligasse para que eu providenciasse um logo bem grande e bonito para o ônibus. Ele riu e me disse: “Fechamos os 30 mil. Volte aqui em 6 meses e veremos se aumentamos isso, ok?” Agora sim saí contente. Quase esqueço de despedir-me da Márcia de tão apressado. E quando percebi, dei um passo atrás e tasquei-lhe um beijo. E outro. E disse que esse segundo era para a Bárbara. Antonio, da porta de sua sala, riu mais descontraído. Que bom.

Agora era voltar para o escritório. Ao menos consegui 5 mil a mais que o ano passado. E uma promessa de talvez aumentar em 6 meses. Para a campanha isso não serve. Terei que buscar as duas cotas de 50 mil dentro deste prazo que estipulamos de 4 meses. Uma das cotas é quase seguramente do Banco Pastor, como no ano passado. A segunda seria do

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

## NOVE E MEIA

Chego mais cedo no escritório. 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. Eu 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 secretária. Haviam me colocado em um espaço ruim logo que entrei, sem ventilação nem muita estrutura. Não que precisemos de luxo, sempre é bom certa coerência com a realidade da entidade. Mas disse para a fundadora que nesta sala seria ruim trazer algum potencial aliado. Isso foi suficiente para ela mesma trocar de sala comigo. Ela disse que usa pouco o espaço, o que é verdade. E quando usa, é para fazer reuniões. E para isso temos uma sala de reuniões bem aconchegante. Nossa fundadora é realmente alguém muito especial. Com isso, ganhamos uma sala com uma 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. E me posiciono sempre de costas para os meninos, para que o doador me veja e eu o veja 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 iríamos discutir em seguida. Aproveitei para ligar meu

notebook e anotei 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 pergunto agora no email que vou enviar a ele. No campo deste ano corrente digitei: “30 mil, categoria prata”. Os campos de contrapartidas já apareceram automaticamente: eventos, logo, convites. E respectivas datas de envio ou simples aviso para que não erremos com prazos. O campo “Parcelas” era outro que precisava perguntar no email.

No email 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 30 mil reais para nossa campanha anual de arrecadação. Sua empresa terá direito, como contrapartida a X Y e Z. Conte conosco caso queira alterar alguma 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 email percebi que havia outros 30 emails na caixa de entrada. Olhando por cima, nada parecia urgente. Fechei o notebook e falei pro meu assistente se podíamos começar nossa 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

de renovação. Apesar de semi automático, 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 direto para a gerência financeira todo mês, que por sua vez preparava a prestação de contas no formato que haviam solicitado. A equipe de governo, por sua vez, recebia todos os informes financeiros e em 5 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 visitar-nos, 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 havia sido visitado por mim e pela nossa fundadora duas vezes. A primeira, quando assumiu o cargo e a segunda, quando fomos solicitar que patrocinasse o ônibus. Eu já havia dito que seria muito difícil que ele fizesse isso, mas nossa fundadora, mais sábia e experiente, disse que isso era só uma desculpa para visitá-lo. E 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 se 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 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 quem iria assumir era sua adjunta 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 passaria ainda hoje. E eu fiquei de conversar com nossa fundadora a respeito.

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

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

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



Vamos atrás de 280 mil reais entre 12 empresas. Mais da metade já está conosco. Para algumas estamos solicitando mais do que no ano passado (como é o caso do Antonio) e outras temos receio de que não estarão 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 indicar-me 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 recebo a aprovação do gestor da entidade.

Fazemos duas reuniões por ano com eles. Uma em agosto, geralmente numa sexta pela manhã. Na reunião são apresentados os resultados do primeiro semestre e um esboço do que pretendemos realizar no ano seguinte. É quando apresento o plano de captação e peço a eles sugestões e contatos. A outra reunião ocorre no fim do ano, no início de novembro. É uma reunião mais festiva, celebrando os resultados do ano. É quando o gestor apresenta o plano detalhado e 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. Cercados de salgadinhos e alguma cerveja, apresento os novos apoiadores aos conselheiros presentes. Estabelecem-se laços e começam os vínculos com a entidade entre os novos e os antigos. E vamos pra festa observar as apresentações dos jovens. Todos ansiosos, mas orgulhosos em estar ali. Os jovens, nervosos com a apresentação, os apoiadores contentes de serem co-autores 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 3 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 de quem indicou e um pequeno resumo de sua situação financeira. Se cresceu o faturamento ou se ampliou o 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 termos gravada na memória.

A busca de patrocínio com empresas tem muito de marketing. Mas aprendi que não por isso deve ser negociada com os departamentos 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 falta visitarmos são desse tipo. Falaremos com decisores com comprovada atuação social. Avisei meu assistente para atualizar a lista, pois na reunião com o Antonio, da Jovial, perdemos a chance de uma cota ouro mas garantimos uma cota prata.

Ele já havia conseguido agendar reuniões com 10 das 25 empresas. Me disse também que com 5 dessas empresas ele não tem conseguido

contato. Ou a secretária não retorna, ou o empresário não confirma, ou ambos.

Vejo, na lista dessas 5 empresas que quatro delas são indicações do nosso conselheiro novo. Imagino que ele, no afã de mostrar serviço na reunião, foi citando empresas sem de fato ter peso de decisão sobre elas. Deve ter citado alguns contatos distantes. Decido ligar pra ele imediatamente. Comento que estamos com dificuldades para agendar reuniões com as empresas indicadas e se ele ou sua secretária poderiam fazer esses agendamentos por nós. Poderia ser qualquer data e horário que 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 são responsabilidade do conselheiro. Não tenho muita expectativa com essas empresas já que os empresários estão reticentes, mas o melhor é tirarmos de nossa lista de tarefas o trabalho de ficar ligando tantas vezes. O conselheiro que indicou que mostre serviço. E nós lhe mostraremos gratidão eterna.

Temos ainda 3 cotas por confirmar com apoiadores freqüentes. Guardo essas reuniões para o final da campanha. Mas decido enviar um email avisando-as que queremos agendar uma reunião em breve, mas que já estamos contando com seus apoios. Rabisco um rascunho no papel e peço que meu assistente envie depois, em meu nome.

Restam as outras empresas, além das agendadas. Fazemos mais um exercício de memória e criatividade para saber se novas empresas podem constar da lista. Meu assistente se lembra de ter lido sobre uma empresa de telecomunicações. Constava na matéria que eles iriam focar no público

jovem. Peço que busque no Google mais informações, quais os responsáveis pela campanha de marketing e se algum de nossos apoiadores tem contatos com empresas de telecomunicações.

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

Eles nos declararam que após nosso detalhamento orçamentário já entregue, estão agora aguardando a reunião do conselho deliberativo deles, que ocorrerá em 20 dias. Na nossa última conversa por telefone na semana passada, perguntei se tem algo a mais que podemos fazer e nos disseram que esperemos. O sinal de alarme tocou quando meu assistente me avisou que haviam pedido alterações no orçamento.

Na reunião ele me explica que se trata de pequenos detalhes, o que me tranqüilizou muito. E pediram que quanto ao maior custo, o da reforma do

ônibus, sejam 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 fica anotando no computador as alterações que preparamos, fico lembrando como essa relação com a Fundação começou. Eu ainda trabalhava sozinho e estava pesquisando na web fontes internacionais que poderiam servir a nossa causa. Encontrei mais de 10 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 idéia do ônibus. A fundadora e eu fizemos umas duas reuniões onde 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 idéia na gaveta para o futuro, quando tivermos alguma ONG amiga.

A fundadora trouxe a idéia do ônibus, muito em função da experiência com os jovens em liberdade assistida e nossa percepção de que a ONG tem que ir até onde os jovens estão. Eu e o gestor achamos a idéia ótima. 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 outra fundação americana, que recebia propostas inovadoras que envolvessem mobilidade urbana.

Ambas tinham prazos similares de entrega de formulários de solicitação. A fundação alemã colocava no seu site um telefone. Pra 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 estar ligando em um período fora da apresentação de propostas, mas é que eu tinha algumas dúvidas e precisava de um conselho. Esse pedido era inspirado pela dica que um grande mestre e amigo meu me disse certa vez: “Se você quiser receber dinheiro, peça conselhos. Se pedir dinheiro, só receberá conselhos.”

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

Ele veio, gostou do que viu, recebeu uma presente da fundadora e uma homenagem a ele feita pelos jovens cantando samba mixado com hip-hop. Ao deixá-lo no hotel, depois de um jantar de comida brasileira e umas 3 caipirinhas, pude ouvi-lo cantarolar o samba dos meninos enquanto ia em direção ao elevador. Estava feito.

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

Volto 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 vermos o sonho do ônibus ser concretizado.

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

## PILULA – CONVÊNIOS COM GOVERNOS

Eu sempre recomendo que as ONGs estabeleçam relações com governos em qualquer das 3 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 100 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 houvesse mais parceria entre a sociedade e os governos, melhoraríamos 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 estamos estabelecendo um pacto que diz: *“Eu tentarei daqui fazer o melhor que posso com seus 30. Você garante aí 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 fizer, outros já estão fazendo. E fazem mal. Ou fazem pouco, ou fazem assumindo valores ridículos. E isso gera uma continuidade da miséria. A própria entidade é miserável. São entidades que tem na verdade um depósito de seres humanos, 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 eu estou sugerindo aqui. São as outras. São entidades



que ou mudam ou morrem. É mais uma herança maldita, desta 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, abrigos. Centenas de milhares de pessoas sendo atendidas de forma insuficiente com recursos 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 está difícil sair dele. São pessoas tão cheias de compaixão pelo próximo que antes de conseguir mais dinheiro, já colocaram mais 5 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 6 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 um coração do tamanho de um bonde. Preferem antes assumir uma nova

criança a fazer isso somente depois de conseguir mais dinheiro. Essas entidades associam crescimento em receita a aumento de atendimentos. Se 100 crianças geram um convênio de 20 mil, então iremos atender 200 crianças para recebermos 40 mil. Só que 40 mil é insuficiente para 200 assim como 20 mil já era insuficiente para 100 crianças. E isso eles desconsideraram sempre. São aquelas entidades que dizem: Atendíamos 100, 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 5 anos reduziriam essa dependência. Que 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 100 crianças e que ao invés de 20 mil obtenham mais 40 mil com outras fontes complementares. Desta forma os recursos governamentais deixam de ser quase 100 por cento e passam a representar somente um terço dos recursos. E isso é mais sustentável. E as crianças terão um atendimento mais caro, que deve significar, em uma gestão profissional, de muito mais qualidade, com profissionais mais capacitados, com salários melhores, com 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 muito poucas delas novamente. Das que encontrei, a maioria ainda vivia as agruras dessa dependência governamental, mas estavam mais ativas, haviam criado novas frentes de arrecadação, bingos, eventos, até alguns patrocínios. Estavam esperançosas, se via em seus olhares cansados. Havia mudança aí.

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

Mas em contrapartida, existem municípios que pagam 7 reais por uma criança em uma creche... Ou valores similares para entidades cuidarem de idosos. Não acho que só o governo é culpado por isso. Culpo também as entidades que aceitam essa situação degradante para eles, como gestores, e conseqüentemente 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.

## PILULA – CONSELHO CONSULTIVO

Uma coisa muito mal aproveitada aqui no Brasil é o conselho consultivo. Mais uma herança maldita, desta 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 explicar-me sobre o conselho fiscal. Um conselho fiscal no estatuto gera nomes pra inglês ver, uma espécie de obrigatoriedade sem utilidade. Eu explico que se a lei obriga, pois cumpra-se. Mas façamos mais.

O que devemos montar o quanto antes é um conselho consultivo, que serve justamente para isso, para consultarmos. 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 sentirem-se 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 ficar 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 apóio. Mas não é a mesma coisa. Um conselho científico é fundamental para garantir qualidade técnica para 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 aqui somente as funções que tem 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) são decisões da gestão e não obrigatórias. 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 eu tenho construído junto com o gestor uma política de desenvolvimento do conselho consultivo. Tem sido um trabalho muito prazeroso e que com certeza gerará subsídios para que eu possa aplicá-los 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. Eu uso a mesma equação da sustentabilidade das fontes: três terços de tipos de conselheiros. Um primeiro grupo é o dos ricos. É importante ter gente rica em nossos conselhos porque eles tem 2 grandes qualidades. A primeira é que eles são ricos e a segunda é que tem 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. Nós queremos arrecadar de gente de todos os partidos e não somente de uma coloração política. Tenha políticos somente se consegue 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 tem algo a ver com sua causa. Vá atrás deles e saiba que eles 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 tem 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 6 a 20 pessoas. Mas esse número é a critério da entidade. Eu fiz consultorias para entidades que tinham 80 conselheiros. Isso já é improdutivo. Como era uma entidade antiga, eles iam adicionando conselheiros sem tirar alguns. Outras entidades tinham três conselheiros. Isso não dá nem um jogo de buraco em duplas.

Precisavam 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 você vê que não está sendo útil, desde que isso seja combinado previamente no início da gestão de um conselheiro. Eu recomendo que eles tenham mandatos de 3 anos. Não todos ao mesmo tempo, pois dá trabalho mudar todos os conselheiros de uma vez. O ideal é ir repondo conselheiros aos poucos. Não existe um

número fixo. Você pode ter um conselho composto por 10 pessoas no ano passado e 12 este ano. E 8 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 uma interação entre os membros, que gere 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. E 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 2 horas, no máximo 3. 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 onde o tema é o plano de captação, o captador apresenta em poucos tópicos a estratégia. Ele foi precedido pelo gestor que apresentou as atividades do ano que vem. O captador apresentará a seguir as ações para a captação de recursos que serão necessárias 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. E 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 onde os conselheiros se comprometeram com mais da metade da meta de captação. Porque além dos próprios conselheiros, estes têm 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 xis”*. Quando disserem isso, você deve rapidamente dizer: *“Você me ajuda a conseguirmos 50 mil reais com a empresa xis?”* Ou ele se esquia 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 tem dinheiro e doam ali mesmo. 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 novos eventos arrecadadores. Eu adoro reuniões de conselho. É uma arte que ainda não assimilei completamente, quero aprender muito com isso. Espero ver florescerem mais conselhos consultivos para vermos juntos essa competição por quem ajuda mais.

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



## PILULA – BASE DE DADOS

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

Eu ainda sigo as lições que aprendi com o dono da mercearia de perto de casa quando eu era criança. Ele sabia nossos nomes, dava pra minha mãe todo ano um calendário (muito feio por sinal, mas que minha mãe adorava e pendurava na cozinha) e sabia que eu gostava de Bolachas Mabel e meu irmão gostava de Biscoito de Maisena Tostines. Eu, uma criança de 8 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. E logo nas primeiras folhas ele me mostrou o nome da minha mãe e ao lado um garrancho que ele traduziu: “Sua mãe gosta de sabonete Lux Luxo”. Eu aparecia logo abaixo, ao lado do nome do meu irmão. Para mim, Mabel, para ele, Tostines Maisena. Estava escrito com canetas de cores e tons variados e ele me explicou que foram situações diferentes em que ele anotou aquilo. 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 que 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 neste mundo das pessoas simples e sábias.

De nada adianta uma super base de dados se você nem a usa ou simplesmente coloca informações burocráticas. E recomendo sempre que você comece com fichas. Isso mesmo. Essa coisa antiquada chamada papel que você recorta em retângulos e anota os nomes das pessoas. Depois de certo uso e muitos rabiscos (não tenha medo de rabiscos) e se você se sentir a vontade, migre para um *Excel* ou direto para um *Acess*. São sistemas do *Office* que servem para muitas coisas. O *Acess* é o programa correto para 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 o *Acess*. Sou da velha guarda, usei muito o *D-Base*, a versão pré-histórica do *Acess*. Quando surgiu o *Windows*, preferi ficar brincando nas planilhas de cálculo e não consegui acompanhar a evolução para o *Acess*.

Cheguei a usar softwares de relacionamento estrangeiros, mas confesso que os campos que mais usava eram os 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 *Acess* 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 a área financeira e contábil da ONG.

Existem entidades que recebem como doação de algum empresário algum sistema super integrado de gestão. Eu ligo para essas empresas doadoras e peço aos seus departamentos de tecnologia que desenhem mais umas linhas de código para o setor de captação. Em alguns casos há até 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. Até um número de mil nomes dá pra usar o *Excel* (eu uso para oito 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* que é o que há de mais avançado e sólido para grandes empresas. E 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 se podia fazer bom uso de uma base se você tem criatividade. Gerei três relatórios. O primeiro era quem tinha doado mil reais ou mais no último ano. O segundo relatório era pra 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. Selecionei 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 mil reais este ano para a entidade?” Ele respondeu rápido “Ah, no máximo umas 3 ou 4 pessoas”. Pois eram 45. Ele não havia contado pessoas que fizeram doações de 200 reais mensalmente durante 6 meses, nem havia contado com outras pessoas que doavam diretamente sem passar por ele, depositando diretamente na conta corrente da entidade. Falei a ele se essas pessoas receberam 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. E 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 2 mil reais para que pudessem fazer parte do *Hall da Fama* de nossa entidade, como doadores platina. Eu disse a ele que apostava que ao menos 20 desses 45 iriam contribuir. Isso geraria uma renda extra de 40 mil reais de uma só tacada. Ele riu da minha cara, mas ficou de fazer a carta.

O segundo relatório mostrava a correlação entre doações e leilão. Ambos sabíamos que havia um maior número de doações nas datas próximas ao leilão. Mas observamos juntos como 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 melhor aproveitado. Pedi a ele que no próximo leilão de uma outra cidade, fizesse um acordo com a rádio local e que também deixassem uns cartazes nos mercados e bares falando algo 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 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 30 reais 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 60 reais por ano e deve fazer aproximadamente 5 anos que doa, isso já são 300 reais. Com mais duzentos ele seria um doador de 500 reais. Perguntei ao gestor: *“Que tal darmos um CD comemorativo da entidade a quem nos der mais de 500 reais?”* Ele respondeu que sim, era uma boa idéia. Mas eu acho que ele estava pensando ainda no pessoal do primeiro relatório e eu queria fazer uma surpresa pra ele.

Liguei lá mesmo, naquele instante, pro 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 enviar-lhe uma proposta para doar-nos 50 reais por semestre ao invés dos 30 que doa atualmente? Preciso só que o senhor se comprometa a fazer isso por 2 anos e receberá em poucos dias o CD, que aliás está incrível”* Ouvi um sim do outro lado, agradei e olhei pro gestor, que estava com cara de dúvida. Ele me perguntou se eu estava louco. Porque dar um CD para aquela pessoa se ele se comprometeu a 50 reais e não a 500? E eu respondi que

ele já tinha dado 300, como mostrava o histórico. E com mais 4 semestres doando 50, chegaríamos aos 500 combinados. Ele riu alto provavelmente já imaginando que iria perder as outras apostas.

Uma tendência nova para as ONGs brasileiras, mas muito antiga no Marketing Direto, é o conceito de *Life Time Value*. Valor do tempo de vida é o cálculo que podemos fazer ao definir quanto cada doador pode contribuir enquanto se relaciona conosco. Ao invés de definir o valor de uma doação, devemos definir o valor da somatória das doações que foram feitas e as 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 do 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 sentir-se valorizado. Continuará doando e falando pra mais pessoas como a entidade é bacana.

As ONGs internacionais que estão pouco a pouco aportando aqui no Brasil já trazem esse conceito de LTV (*Life Time Value*) em suas estratégias de captação de indivíduos. Há vários anos atrás, conversando com um gestor do *Greenpeace*, ele me explicou como a estratégia para novos associados brasileiros tinha um custo tal que, na verdade, só a partir da sétima parcela o doador estava de fato gerando receita positiva. As seis parcelas iniciais estavam cobrindo os gastos para a obtenção daquele associado. Gastos com correio, folhetos, brindes, camiseta, etc. Outras ONGs que chegaram mais recentemente ao Brasil têm me falado de um custo de mais de 100 dólares para cada novo associado. Isso representa em alguns casos quase 2 anos recebendo doações que ainda estão para cobrir os

custos da operação. Só a partir do terceiro ano o doador de fato está contribuindo para a causa da entidade.

São casos assim onde recomendo softwares de gestão de relacionamentos que permitem criarmos algumas ferramentas tanto de cálculo como de administração de custos com brindes. Eu só aviso que tentem fazer sistemas informáticos abertos pois sempre tem um relatório novo que você pode criar e se você compra um sistema fechado ele engessa sua criatividade e conseqüentemente sua captação. Invista em sistemas quando já está disposto também a investir em brindes (canecas, camisetas, agendas).

E porque todo esse investimento? Porque também está provado que doadores são muito fiéis. No prazo de um ano existem muitas desistências, mas depois desse prazo é muito raro haver desistência em massa. E mesmo que saiam 3 ou 4 doadores, entraram outros nesse período. Por isso podemos afirmar que existe quase sempre um crescimento orgânico positivo, de doadores pessoa física, sem fazer muito esforço. O esforço está em conseguir os primeiros mil, o período mais difícil.

Outro dado importante a se observar e é uma informação bem recente que recebi: enquanto muitas empresas estão cancelando seus patrocínios a projetos sociais em virtude de uma propalada crise, os doadores individuais permanecem fiéis. Várias ONGs tem me confirmado isso e é um dado para você levar em consideração em 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.



## PILULA – FONTES INTERNACIONAIS

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

Nos anos oitenta e até um pouco antes, nos setenta, 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. Tais fundos eram prioritariamente vinculados à igreja e a grupos progressistas. Eram entidades canadenses, suecas, alemãs e holandesas, em sua maioria. Os recursos que tinham eram provenientes das famílias que doavam seus trocados nas missas de domingo nos respectivos países. Mal sabiam elas que parte de seu dinheiro vinha parar na 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... Foi um trabalho excelente, mas faltou outro pedaço, o da busca de aliados, como já disse antes.

Essas ONGs recebiam esses recursos como se fosse um crédito a fundo perdido. Foram acomodando-se nessa situação. As fundações pediam basicamente relatórios e mais propostas com novos projetos.

Como tudo na vida muda, esse modelo 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 desesperar-se. *“Como assim complementar 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 outra canadense. Para uma prometia que a outra já havia garantido a doação, e vice versa. *Eita* jeitinho brasileiro.

Neste 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 estão buscando alternativas de financiamento e aprendendo, tardiamente, que existem outras fontes.

As fundações internacionais estão também deixando de apoiar os projetos brasileiros, algumas inclusive fechando seus escritórios aqui. Dizem, e eu concordo com elas, 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 pra você? Porque você está em uma situação privilegiada. Primeiro não passou por essa situação de ficar mal acostumado com recursos externos. Segundo porque aprendeu que é importante diversificar recursos. Então, contar com recursos internacionais, sabendo que será 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. Saiba que 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. Nós não sabemos dizer não, os gringos sabem. E isso não dói para eles e devemos aprender a não doer para nós quando ouvirmos. Da mesma forma que os “nãos” 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 você mostrar que conseguirá 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 300 mil em 3 anos, mostre que precisa de 190 mil. E usará 100 mil deles no primeiro ano. 60 mil no segundo (pois conseguirá outros 40

mil com terceiros). 30 mil no terceiro (pois conseguirá 70 mil com terceiros). Essa lógica mostra maturidade institucional e gera confiança para o parceiro internacional.

Existem novos mecanismos surgindo. Bem interessantes por sinal.

Na Europa, 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. Desta forma você pode, por exemplo, fazer uma parceria com uma cidadezinha no interior da França e obter dela 0,7% do seu orçamento. Muitas cidades italianas têm feito isso. Outra possibilidade é você buscar uma ONG europeia e ficarem amigas. As ONGs lá têm uma quantidade significativa de possibilidades, editais, concursos, etc. Mas por experiência própria, fique amigo antes de fechar um convênio. Tem umas ONGs muito chatas por lá também. Busque aliar-se com gente que tem mesmos valores e visões de mundo. Se isso não ocorrer, vai haver aí uma relação de desigualdade, na antiga acepção de colonizador e colonizado. E 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 existe um belo aliado que ganhamos. A *Brazil Foundation* é uma entidade americana formada por brasileiros. Além de apoiar projetos brasileiros com recursos provenientes de seu próprio *fundraising* em solo americano, essa entidade tem também o selo que permite ao doador americano sua dedução para a entidade.

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

Porque eu 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 que poderiam doar recursos para sua entidade, já que querem um país melhor do que quando o deixaram? Muitos mexicanos moradores dos EUA já fazem isso, repatriando recursos para suas cidades-natal e 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

Dona Josefina Miranda e o Senhor Pedro Salinas são minhas outras duas reuniões de hoje. Ambas são pessoas desconhecidas para mim. Este período de campanha é bastante desgastante nesse sentido. Existe um desafio grande de conseguir conquistar novos aliados em um primeiro contato. Recebemos muitos não's nessa época. Ao mesmo tempo é um prazer gigantesco 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. Ele tem 78 anos bem vividos e tem uma lucidez de dar inveja. Vem todo alinhado para nossas reuniões de conselho e costuma dar opiniões certeiras sobre os assuntos da administração. Ele teve uma carreira profissional toda dedicada ao mercado financeiro, ganhou muito dinheiro, 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. Olhou 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 ele lhe comentou sobre seu novo hobby: ajudar entidades. Ele visitou com seu amigo algumas dessas ONGs. Onde achou que veria miséria e tristeza, encontrou crianças sorridentes e doentes esperançosos. Conheceu líderes comunitários semi-analfabetos 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 quarenta anos.

Chegou em casa e comentou decidido para a mulher: Iria separar uma boa parte daquele dinheiro esparramado em diversos paraísos fiscais e faria disso um fundo. A rentabilidade desse fundo iria 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 pede 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 foi informar-se sobre a legislação brasileira e se havia algum mecanismo fiscal que permitisse investir em doações de forma estruturada. Quase desistiu. Como havia 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 idéia é repassar esses recursos para os herdeiros diretos. Já 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 man*, para que conquistem seus próprios sucessos. E simultaneamente estimula a filantropia americana ao gerar novas fundações que defendem causas.

Tadeu, ao contrário, ficou desestimulado a criar um fundo. Mas como foi conhecendo entidades para futuramente fazer doações, ficou encantado em poder ajudar através do 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 havíamos sido a primeira ONG a convidá-lo a 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 duzentos 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 colocá-los todos nestes poucos metros quadrados.

Seu Tadeu me disse que Dona Josefina é muito amiga de sua esposa. Uma senhora muito rica, cujo marido faleceu faz uns 5 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 aquelas 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 idéias. Seu Tadeu respondeu, não muito convicto, que ela poderia contribuir sim. Veremos.

Os sinais eram claros de que começávamos mal. Havia marcado com Dona Josefina às 11h30min. Era quase meio dia e nada da Dona Josefina. Estava a meia hora tentando puxar assunto mas a secretária da revolução francesa parecia imune a qualquer envolvimento com qualquer reles mortal. Disse-me secamente 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 rezava para que ela não saísse do banheiro depois de meia hora, pois eu iria cair no riso.



Mas Dona Josefina chegou. O ali da secretária deveria se referir a algo fora daquele escritório, algo bem perto. Olhei entusiasmado para Dona Josefina e comecei a levantar-me. Mudei de idéia quando vi que ela entrou serenamente em sua sala, sem olhar para mim e dizendo um: “Peça para ele aguardar mais um minutinho” para a secretária. Tentei não fechar a cara. Odeio essas reuniões. Odeio. São aquelas cujas 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 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 foram 10. Dona Josefina deve ter falado para sua secretária pelo interfone para 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 manteve-se em silêncio lendo algum relatório cheio de números. Sentei-me e esperei que terminasse. Se for para ver quem teria mais paciência, eu iria ganhar. Acho que percebeu a deselegância e olhou pra mim pela primeira vez. Disse-lhe finalmente 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 achei que a do Antonio tinha sido complicada... Antes de começar a falar sobre nossa ONG, disse-lhe que Seu Tadeu havia 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 que colocar dinheiro lá, que o convênio da prefeitura é ridículo e que ela já pensou mais de uma vez cancelar o convênio. Falou que a creche já contratou uma estagiária para captar, mas que *“a menininha 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 3 conversas com *“a menininha”*, dando-lhe alguns conselhos e indicando alguns bons cursos que existem. Mas ela me cortou rapidamente. Disse que a menina já tinha sido demitida, que ela resolvera arregaçar as mangas e cuidar daquela bagunça. Por isso havia conversado com o Seu Tadeu e ele havia me indicado.

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

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

Eu nem sabia por onde começar. Sei que o palavrão eu teria que engolir. Comecei dizendo que achava que havia ocorrido um mal entendido. Seu Tadeu tinha me comentado sobre a possibilidade de que ela fosse 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 então a falar que então eu podia ser voluntário já que era o que eu queria e... Tive que cortá-la. *“Dona Josefina, preciso agora que a senhora me escute”* Tentei em 5 minutos explicar-lhe coisas básicas sobre o terceiro setor. Disse-lhe que se ela continuasse procurando um captador desta forma, só encontraria pessoas que não atenderiam suas expectativas. Como sempre ando com o código de ética da ABCR na minha pasta, deixei-lhe uma cópia para que lesse depois. Contei sobre os avanços de gestão que estão ocorrendo 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, que recebia um salário, como a pedagoga, o administrador e a secretária. Ela ainda insistiu: *“Mas isso não é suficiente. Qualquer vendedor é movido a comissão de vendas”* Então respondi: *“Só que eu não vendo, eu capto.”* Ela não entenderia, pelo menos não naquele momento.

Fui encerrando a reunião dizendo que provavelmente ela não estava disposta a contribuir com a entidade e que a confusão do Seu Tadeu é que gerou essa situação. Pedi também desculpas por não corresponder a sua expectativa e desejava sucesso para a creche e para as crianças.

Ela ainda insistiu mais uma vez: *“Ok, e 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, disse um até logo para a secretária. Quando já estava fechando a porta, ela me diz: *“Você não estudou na Escola Colombo?”* Eu confirmei, tentando entender. Ela então me disse: *“Eu sabia! Depois que você entrou na sala da Dona Josefina que eu lembrei. Eu era secretária da direção lá, lembra?”* E eu 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, pois ela ia sair pra almoçar. Já no elevador me confidenciou: *“Dona Josefina não era assim. Desde que morreu o marido, ficou áspera, triste, sozinha”* Eu contei-lhe da 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 pra creche era seu marido e ela continuou, pois sentiu-se na obrigação. Fazia quase 10 anos que não punha os pés naquela creche. *“Sério?”* eu disse. *“Pois vamos subir de novo”*. E contei pra Dona Mercedes, a secretária da minha escola e agora da Dona Josefina que eu fazia questão de convidar ambas pra passarmos um sábado de manhã naquela creche, que eu queria conhecer aquelas crianças. Após subir o elevador e entrar na sala, Dona Josefina olhou-me incrédula. Quando disse pra Dona Josefina que iríamos os três para a creche no próximo sábado, primeiro ela aparentou dizer um 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 que o Tadeu tanto me fala”*

Consegui sair de lá com meu troféu. Agora tocava almoçar com Dona Mercedes, pra fofocarmos da vida e sobre minha escola.

## PÍLULA – ABCR

Nota do autor: Não se pode escrever um livro sobre captação de recursos no Brasil sem citar a ABCR, Associação Brasileira de Captadores de Recursos. E eu não posso escrever este livro sem citá-la, tendo em vista que fui Presidente da entidade. Ao mesmo tempo, tudo que poderia dizer a respeito você encontra no próprio site [www.captacao.org](http://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 os congregue. Utilizei trechos de uma longa entrevista que fiz 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 nos encontramos voluntariamente para criarmos eventos e encontros com outros captadores. Nestes 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 email 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 confirmação do seu cadastro. O segundo motivo é porque estamos precisando sempre de ajuda, posso contar contigo? E o terceiro e mais importante: Somos uma associação que vai crescer. Precisamos crescer. Falta muita coisa. Falta inclusive sermos reconhecidos como profissão no catálogo de profissões do Ministério do Trabalho. Falta mais profissionalismo, capacitação, troca de experiências, um censo brasileiro... Tudo são idéias 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 agora 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 lançarmos 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 5 capitais de estado. Esses núcleos servirão para realizarmos pequenos encontros com associados. Hoje somos um pouco menos de 700 associados, todos comprometidos com um código de conduta. Mais do que querermos milhares de associados, queremos associados comprometidos com uma ética profissional que contribua para uma sociedade mais justa através do fortalecimento de entidades que defendem causas.

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

Ethos e com Gife. Esperamos virar gente grande logo, como são todas essas associações citadas.

Nosso objetivo como entidade é claramente profissionalizar o setor. Diria que a falta de importância sobre a tarefa de captar recursos nas entidades ainda é predominante. Se você for visitar ONGS na Europa ficará 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 (as chamadas grassroots nos EUA).

Minha opinião pessoal é a seguinte: Nós brasileiros temos uma certa vergonha de falar em dinheiro. Como se fosse algo sujo, um pecado. As entidades aqui, por sua vez, são em geral administradas na sua maioria por técnicos sociais e isso amplia ainda mais esse distanciamento da tarefa em 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 acham isso de ter que 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 pra frente. O ruim disso tudo: 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 que nem isso, estamos ainda na fase de amamentação. Pra falar sobre isso, teria que falar da história da captação no Brasil em perspectiva com a realidade americana e europeia. Costumo dizer que nesse caso somos mais parecidos com o modelo europeu do que com os EUA. Como 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, tataravós, faziam assim. Eu comento nas minhas aulas que isso só ocorre porque os americanos sabem claramente o prazer que é doar e aprendem 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, pois 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 muito bem 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 através 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 projetos para obtenção de recursos através de fundações internacionais: Um é a falta de clareza ao fazer um orçamento (geralmente não contabilizam recursos já existentes e isso implica em um erro que se não fosse cometido, demonstraria com clareza a contrapartida da entidade) e o outro é geralmente um excesso de otimismo na proposta. Vale mais a pena ser realista, 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 projetos de patrocínio tem outros erros básicos: Um é a postura do captador em uma reunião, em geral 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 convém chamar de pessoas físicas. Eu chamo de pessoas mesmo. Porque são elas que podem doar mensalmente seus 15 reais, mas também são as que aparecem no jantar beneficente e compram a rifa. E no ápice, são elas que assinam o cheque da doação de 100 mil reais pela empresa ou são

elas que escrevem em um jornal falando bem de sua entidade. São as pessoas e o acúmulo delas através de processos de fidelização que garantem legitimidade a uma causa. Em segundo lugar vem as fontes de financiamento tradicionais: recursos de empresas, de fundações nacionais e internacionais, recursos de governos e a pouco difundida fonte de recursos chamada geração de renda (venda de produtos, rifas, bingos, eventos...)

Nós da ABCR defendemos claramente a profissionalização da captação de recursos através da criação de departamentos de mobilização dentro das entidades. Esses profissionais devem trabalhar para uma única entidade, assim como um gestor, uma pedagoga, uma secretária, o fazem. Não dá pra confiar em um captador que tenha em sua “carteira de projetos” um monte de causas. Fica esquisito. Imagina a cena: “Hoje tenho mico leão dourado e criança com câncer, qual vai querer, patroa?” não dá né? Um dos problemas é que existem muitos profissionais assim aqui no Brasil... Uma pena. Pois 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 a 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 ser demonstrado no site da entidade como se gastou, quanto sobrou, quanto falta, quanto custa.

Como Presidente da ABCR perguntam-me qual deve ser o perfil do profissional e eu digo que precisa ter B.O.: brilho no olho. O resto se consegue, vai-se atrás. Claro que fazer cursos sobre o tema ajuda, 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, que é a de oficializar a profissão, que ela conste do código brasileiro de profissões. Isso é uma necessidade, ainda que não suficiente, mas 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 isso já o certifica. Cabe sempre a entrevista e a sintonia do captador com a causa que está contratando. Uma defesa que venho fazendo para entidades pequenas é a de que contratem recém saídos das universidades que tem o sincero interesse em crescer junto com a entidade. Isso permite que possam aos poucos ir recebendo melhores salários assim que a entidade passa a receber mais e melhores recursos. É uma forma saudável das 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% do seu dinheiro doado para reformar o telhado da creche foram parar no bolso do captador? Você não preferiria que esses dez por cento se transformassem 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 obtidas no nosso espaço web, onde as pessoas podem se cadastrar para receber nossos informativos e ler o código de ética. Então passo de novo o link: [www.captacao.org](http://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 onde rimos muito, como dois adultos que éramos agora.

Disse-lhe 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, seriam todas responsáveis pela creche, mas que de fato só ela acabava por pagar as contas quando havia déficit. Fiquei pensando como somos imperfeitos, incompletos, demasiadamente humanos, como diz Nietzsche. Eu, que fiquei com uma péssima impressão assim que cheguei, odiando o lugar, a Dona Mercedes, 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 numa 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 idéias e também trouxe muita informação resultante de suas pesquisas no Google. Hoje ela iria me mostrar o novo formato da *newsletter* eletrônica. Ela pesquisou ferramentas de *email-mkt* 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 era 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!

Temos atualmente quase 500 apoiadores constantes. Fruto de um trabalho de vários anos, mas que deu um salto quantitativo a partir do momento que criamos uma campanha de filiação e a divulgamos prioritariamente no site. Também enviamos cartas, mas em geral é 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, estamos agora renovando a newsletter e em algumas semanas lançaremos a campanha de indicação de novos associados para nossos sócios atuais. E isso foi idéia da Carina! Ela tem estudado Marketing Direto na Faculdade e observou que uma estratégia clássica para novas vendas é usando a base de dados dos atuais compradores. A empresa oferece algum brinde em troca da indicação de algum novo comprador.

Em nosso caso, resolvemos juntar duas coisas: Nossa “loja” e a campanha de novos associados indicados. Nossos sócios receberão um email especial, falando da campanha. A cada novo associado que eles trouxerem, ganharão uma caneca com o Logo da nossa entidade. Se conseguirem 3 novos associados, levam também uma camiseta e acima de 5 associados, ganham também uma agenda personalizada. Esses e outros produtos estarão em nossa loja virtual, onde poderão perceber o real valor financeiro que estarão recebendo.

Como são pouco mais de 500 associados, consideramos essa experiência um piloto para vôos 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 mesmo é consolidar a área de captação com indivíduos dentro da entidade. E se a Carina quiser, ir ocupando esse cargo aos poucos. E 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 muito pouca coisa. Ela, como estudante de comunicação, está sabendo 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 também prender um envelope com a descrição de um pequeno prêmio (uma caneca, ou camiseta, ou agenda). 10 pessoas receberão esse prêmio e subirão 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 que participam, mas poderão contar sobre isso, como chegaram até ali. Nossa idéia é falar da entidade pela boca dos nossos apoiadores.

Carina já disse que está tudo pronto, chegará uma hora antes no jantar, para colar os envelopes em cadeiras aleatórias e deixar também os folhetos em cada mesa. Preparará 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.

Confirmei com ela a lista dos confirmados e anotei em um papel as 15 pessoas que 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 se via nitidamente o sorriso dos presentes se esvaindo aos poucos.

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

## PILULA – 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 trás 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 cuidarem desses Beija-Flores 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 sim que envolver recursos de indivíduos, isso com certeza. Não há a obrigação de fazer isso somente com a filiação de doações constantes (ainda que isso seria ideal), podemos também criar eventos de arrecadação para mobilizar pessoas a ajudar. O que sim é importante é envolver o indivíduo,

o humano não institucionalizado, que não assina um cheque em nome de alguma empresa nem governo, mas sim um cheque seu, uma doação que doerá 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 aliar-se a nossa causa se não conseguimos convencer nossos pais nem nossas esposas ou maridos? Não importa que essas primeiras pessoas são em número pequeno no início. Todo início é pequeno. O que importa é que essas pessoas tem também conhecidos, e serão então mais pessoas buscando novos aliados. Quando convencemos de fato alguém 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 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 que fazer algo muito errado para perdê-los. E uma coisa muito errada a fazer é não dar-lhes atenção. Cada vez mais esses apoiadores se interessam por conhecer a instituição, pedem dados, informações, resultados, notícias. Isso é muito bom, mas os agentes sociais da velha guarda vêem 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 me 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, ou com 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. Essas instituições morrerão em breve. E o mais triste é que algumas causas morrerão com elas.

Após um período de consolidação na busca por novos associados, que pode levar de 1 a 3 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 4 a 12 novos associados. Geralmente também perdemos algo, mas sempre em número inferior aos novos que entraram.

Outra grande vantagem dessa fonte é que se trata de um dinheiro “não carimbado”. Em geral os recursos de governos e de fundações tem 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 desabou? Ou não tão grave, mas precisamos contratar mais algum profissional da área administrativa? Os recursos provenientes de pessoas físicas, seja por associação, seja por eventos de arrecadação ou mesmo venda de produtos, acaba sendo o recurso 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 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 constantemente eles se sintirem envolvidos com a causa, torcendo pelos resultados, vibrando com cada passo dado. Eles são também nosso maior incentivo a continuar. É comum as entidades receberem emails e cartas desses pequenos doadores que são mensagens levantadoras de ânimos para 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 uma tarefa de ONG. Outros entendem que geração de renda é todo o dinheiro que entra em uma instituição. Eu farei um recorte particular aqui. Pra mim, geração de renda em ONGs é a venda de produtos ou serviços e que pode ou não envolver a tarefa de eventos de arrecadação. Feito esse recorte, focarei agora a venda de produtos e serviços, para detalhar 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, há a necessidade de oficializar isso e pagar impostos devidos. Se as vendas são de serviços, é necessário pagar ISS, busque informações no seu município. Se vai vender produtos, terá que pagar ICMS então procure informações na secretaria da fazenda de seu estado. Existem organizações que vendem produtos ou serviços e emitem um recibo de doação. Não é a forma correta. Algumas alegam que foi a recomendação da própria administração pública. Pode até ser, pode até que algum servidor, vendo que se tratava de uma iniciativa louvável, recomendou esse “jeitinho”. O comprador não será em nenhum momento punido pelo estado, se comprar algo sem nota fiscal, mas uma entidade pode sim 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 resolve fazer uma caneca, venda-a por 15 ou 20 reais. Não se trata de concorrer com uma caneca simples que custa 2 reais no mercado. Deixe claro que a compra da caneca representa uma renda extra para a entidade. E o comprador levará contente uma caneca que representa sua contribuição à causa.

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

Um é o famoso Brechó. As entidades arrecadam dezenas de roupas e depois as vendem à comunidade carente a preços irrisórios. Eu acho isso muito bacana, mas poderia ser melhor pensado. Poderiam criar dois momentos de arrecadação de peças. Em um momento, fazem isso. Mas 6 meses depois fazem um brechó no bairro dos ricos, a preços baratos mas não irrisórios, e se avisa que a renda irá pra comprar roupas novas para a comunidade, por exemplo. Já vi casacos de couro sendo vendidos por 5 reais para a comunidade quando poderiam ser vendidos a 100 (e ainda assim ser um bom preço) para um jovem empresário. Os puristas vão me dizer que eu 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...). 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 me matar: Guardem aquelas peças que você não colocaria na sua casa. Ou dêem de presente aos que a fizeram. Mas não as vendam. Elas são horrorosas. Não façam barraquinhas 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 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 criaram 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, faz uns 12 anos. Chegando lá vi que essa entidade fazia bonecas maravilhosas e minha filha tinha acabado de nascer. Ela ainda me comentou que muita gente de fora, EUA e Alemanha principalmente, estavam comprando aquelas bonecas. Eu, acostumado a ver produtos bons sendo vendidos a preços de banana, já fui escolhendo a que daria pra minha filha. Quando ela falou o preço, quase caí de costas. Era a boneca mais cara que tinha visto. E ela estava certíssima! Foi meu grande aprendizado. Porque temos que comprar coisas baratas de Ongs? Aquela entidade me abriu os olhos e hoje em dia eu sugiro sempre: Façamos produtos lindos, caros e exclusivos. Pois o dinheiro que receberemos 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 se especializou em vender cartões de natal e com esse recurso financiou seus projetos sociais na zona oeste de São Paulo. Vendiam milhões de cartões todo o ano, para empresas, por catálogo, em barraquinhas em pontos nobres. Seu escritório central era uma verdadeira operação logística. Kombis, stands, sistemas de embalagem, mailings. Mas as pessoas estavam deixando de comprar cartões. Quando os empresários que montaram essa operação nos anos 70 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 que se reinventar, em prazo recorde. De um ano para 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 com 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 de promoção (canecas, agendas e camisetas), existem organizações que se especializaram em realizar determinadas ações que tem hoje muito valor no mercado. Posso citar aqui 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. E essas doações tinham valores que 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 fizemos conversas mais profundas. Perguntamos se achavam justo o preço, 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 analisarem 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 mesmo consultorias mais trabalhosas. O importante é não fazer disso sua única fonte de receita para não correr o risco de você 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, a empresa social. Talvez algumas das iniciativas de hoje se transformem em empresas sociais. Mas eu tenho certeza que muitas causas ainda necessitam de defensores através de ONGs. E eu não me incomodo em comprar uma caneca como apoio a uma ONG. E você?

## QUINZE HORAS

Abrir a caixa postal. Ver uma quantidade enorme de emails que chegaram hoje, responder o máximo de emails possível. Evitar ao máximo 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 emails 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 minha caixa de entrada somente com emails sem responder ainda. E esse mero detalhe tem me ajudado a entrar nesse mundo web com mais solidez, sem a sensação de acúmulo que muitos amigos meus tem. 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, que evito que acumule mais de 50 emails 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 já são “coladas” assim que um email chega. Desta forma, alguns emails nem passam pela caixa de entrada e vão direto para um diretório. Tenho diretórios como “lista de discussão do grupo de voluntários” ou “Orkut” ou ainda “propaganda”. Desta forma minha caixa de entrada tem somente emails que requerem alguma resposta minha enquanto que

listas, emails automáticos e outros emails que não necessitam de urgência podem ir direto para esses conjuntos de emails etiquetados previamente.

Se não fosse essa minha organização prévia eu 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 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 que a cada vez que ela apareça em algum jornal monitorado por ele (e são milhares) chegue em um email 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 aparece algo na web, os robôs do Google me avisam.

Isso tudo tem me permitido estudar novos mecanismos de arrecadação para investirmos cada vez mais em captação via web. Tenho plena convicção que não se trata de um novo segmento e sim do próprio futuro no presente. Se quisermos continuar vivos, temos que 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 que pesquisar quais as ferramentas que existem e qual se encaixa conosco. Sabemos que o resultado de vendas será baixo inicialmente, talvez por muito tempo. Mas o fato de termos que aprender como usar cartão de crédito via web, páginas seguras, logística de entrega, etc, nos ajudará a pensar campanhas mais específicas usando bases de dados de

doadores. Estamos sempre testando experiências e isso é sempre muito estimulante.

Respondi uns 3 emails de gente confirmando que virá ao jantar hoje. Apesar de enviarmos a eles um sistema automático de resposta, muitos ainda preferem o formato padrão: mandar um email ou ainda telefonar. Temos que conviver com isso, entendo-os, pois como eles, somos imigrantes digitais. Não confiamos plenamente nos códigos dessas máquinas que trabalhamos. Respondi a todos que será um prazer recebê-los e já mandei o email com cópia para a Carina, para que ela controle a lista de presença.

Uns 5 emails eram puro lixo, o chamado spam. É impressionante como estamos cercados de emails que não nos interessam. Apesar do sistema já limpar muitos desses emails e enviá-los para um diretório de spam. Apesar de eu mesmo programar para não receber emails indesejados de determinados remetentes, ainda assim, diariamente recebo, como todo mundo, emails que não me dizem respeito. É o preço que pagamos por entrar na web. Convenhamos que é um preço baixo, comparado com os benefícios. Um dos emails tratava de EAD, educação a distância, e gostei de um curso em específico. Etiquetei como “para ler depois” e tirei da minha caixa de entrada.

Depois de responder vários emails, inclusive alguns mais antigos, tive que me dedicar a um email que estava me esperando fazia mais de 10 dias. Era um projeto que a fundadora tem em mente e sei o trabalhão que dará: Construir uma filial do projeto. Coisa pra daqui a 2 a 3 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 momento bom de 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 email tinha no anexo 3 outros documentos. Duas propostas de construtoras, incluindo custos; e uma carta da própria fundadora, para que eu revisasse, e que seria enviada aos primeiros doadores em potencial. Nossa fundadora não para, e isso é bom. Mas ela sabe também que não é para atropelar as coisas, e isso é ótimo. Antes de enviarmos cartas aos doadores, teremos que 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 de até quando vai nossa campanha. As construtoras que mandaram orçamentos tinham valores muito próximos, por isso deixei a decisão para ela e o gestor. Já em relação à carta, fiz alguns acréscimos e exclusões, mas disse a ela por email que podemos trabalhar melhor nisso posteriormente. Minha sugestão é que nos reuníssemos na semana que vem e que tudo indicava que a campanha capital deveria começar em 6 meses, para em um prazo de 8 meses conseguirmos os 2 milhões aproximados da obra. Nesses 6 meses preparáramos os materiais, definiríamos as categorias de patrocínio das empresas e faríamos a busca de algum recurso extra com fundações ou governos. Enviei o email 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 umas buscas com fundações internacionais e com 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, que ninguém em sã consciência faz, ou tinha que me contentar com algum comentário ou matéria em algum jornal ou revista. Hoje basta com fazer algum *search* ou visitar sites específicos. Definitivamente o Google é o maior parceiro dos captadores.

## PILULA – CAPTAÇÃO VIA WEB

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

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 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.

Faz 10 anos eu sugeria que as ONGs deveriam ter um site. 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 trata-se da web criada pelos próprios usuários, desenvolvendo conteúdos, envolvendo-se com o site de forma a contribuir com informações, dados e opiniões.

Hoje a idéia de ter um site como folheto institucional foi por terra. As ONGs que fizeram isso antes, achando-se modernas, estão novamente atrasadas hoje. Pois o leitor passa pelo site e em poucos segundos vai embora pra nunca mais voltar. E então, por onde começar? Tenho a necessidade de alguém dedicado a isso? O que dizer, se nem tenho tanta novidade assim? Bem, comecemos pela última pergunta: Se não há tanta novidade assim, repense suas ações. Uma organização não pode ser uma



caixa preta cuja única novidade ao mundo é que precisa de mais dinheiro. É impossível que não exista nenhuma novidade em um mês de atuação. Alguma visita de alguém, algum passeio ao parque, um aniversário, uma festa. Tudo isso é notícia e mostra que a ONG está viva, atuante, dinâmica, relacionada ao mundo externo. E é isso que as pessoas que apóiam 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 notícia fresquinha. Não adianta colocar lá um botão do tipo “doe aqui” no meio daquele site estático empoeirado. Primeiro oferecemos, depois pedimos. E oferecer notícia é barato, é de graça, aliás. Basta com 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 tem o nome de email-mkt. Mas não mande isso pra qualquer um. Mande pra quem pediu, alguém que se inscreveu no site ou na pior das hipóteses as pessoas que você conhece e estão no mailing da instituição. Sempre dê a essas pessoas a opção de não mais receber o email. É um direito deles e você não quer ficar com a fama de chato, certo?

Depois que você alterou o site para algo dinâmico e passou a enviar mensagens mensais com as novidades, veja se não tem 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 CMSs e em geral vem 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 no 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 voltará lá 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? Tudo isso são redes sociais, com especificidades, e que são parte da vida cotidiana dos nativos digitais. Eu não preciso ter um vídeo da minha festa de aniversário somente no meu site. Eu o publico no youtube e se quiser, posso até colocar um link do vídeo na minha página pessoal. Desta 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.

Desta forma, pense além de 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 vídeos profissionais ou fotos artísticas. Não que elas não sirvam, servem sim, e pendure-as na web. Mas não se acanhe de 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 porque só agora? Porque agora você tem uma quantidade significativa de pessoas que

passam pelo seu site, que convivem com você. Antes, aquele folheto institucional virtual estava às moscas. Agora ao menos tem mais gente se divertindo.

Não pense que você 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 com 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 é mais trabalhoso. A empresa internacional mais conhecida e que também atua no Brasil é a Paypal. O grupo UOL criou algo similar chamado Pagseguro. Ambos 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 online 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 onde 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 em que a pessoa não desista. Ao contrário, aqueles campos a serem preenchidos parecem campos minados para que mudemos de idéia rapidamente.

Um botão com "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 campos já preenchidos para que somente tenhamos que colocar o endereço de entrega.

Aqui 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, pois vamos direto ao sistema que facilita nossa vida de arrecadação. Depois que o implantemos, podemos utilizá-lo para campanhas específicas, vendas de produtos, reservas de mesa para jantares beneficentes, etc. O que não dá é pra continuar naquele modelo de boleto que chega por correio. O que? Sua entidade ainda usa isso? Argh!

## PILULA – CAMPANHA CAPITAL

Além da campanha anual de captação, uma outra ação muito usada pelas entidades é aquela que requer recursos para uma determinada situação que tem começo, meio e fim. Uma construção, uma 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, única, cujo objetivo é concretizar essa necessidade.

Importante destacar que uma entidade não pode viver de constantes campanhas capitais. Não é porque ela viva 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 estamos 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 envolverão recursos para toda a entidade, incluindo aí os custos administrativos, que muitas vezes não são cobertos por financiadores de projetos. Desta forma, reforço que recursos para projetos você consegue em campanhas anuais. E campanhas capitais são para coisas concretas como construções ou ações que tendem a ocorrer uma única vez.

Explicada essa distinção, vamos considerar como exemplo ilustrativo a construção de uma nova ala que receberá um laboratório de informática para as crianças. Os custos mensais desse laboratório entrarão posteriormente no orçamento anual da entidade, mas eu preciso antes de recursos para essa construção e a compra desses equipamentos. Isso

ocorrerá uma única vez. Sendo assim posso criar uma campanha capital para a construção desse laboratório. E buscarei 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 eternizado na entidade.

Uma campanha capital leva um tempo em geral 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 vai requerer 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 devemos levar em consideração é que captar recursos requer investir recursos. Não espere captar dinheiro com um xerox simples com a planta da obra. É importante também que a campanha tenha um mote, que envolva o doador em potencial pela diferença que fará ao doar para essa campanha. Não se trata de 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 vai de acordo com o tempo que você leva para captar seu orçamento anual. Se

you make annual campaigns of 4 months duration and the work is worth 4 times your annual budget, then you will need 4 times those four months. So the campaign will have 16 months of duration. It is also important that you coordinate with the contractor which are the critical moments of the work. It is not necessary that you need to capture 100% of the resources before starting the work. The ideal is to link the work schedule with the entry of donations. The care here is not to generate stops in the work, which are expensive.

Once the deadline and the value to be captured are defined, it remains to define the theme of the campaign and prepare the materials that will be necessary for this task. Prepare several copies of the work plan, as it is recommended that the architects make those illustrations of the finished work. With this we give the idea to the donor of how it will be after everything is ready. If possible, prepare illustrations showing where the company logo or the name of the donating family will be. This helps even more at the moment of the donor's decision. He will already start to visualize the inauguration dinner with his name highlighted.

Another important task is to define the categories of donation or sponsorship. Will we have one large donor and others of smaller values? Or will we have fixed and equal values for all donors? Or will we define support bands according to the donations? Or a mix of all this? What is important is, before starting the campaign, to have this clear, not only to focus on the results and the necessary strategies, but also to avoid slipping at the moment of asking, to have clarity in what to ask, in accordance with the potential donor.

As an example, let's define here that we will seek 4 companies that will donate 100 thousand reais each, 10 that will donate 10 thousand reais and individuals

físicas que podem doar cotas de 500 reais cada. Esse exemplo vai de acordo com o mailing da entidade e o histórico das doações. O que destaco neste exemplo é que envolvo não só empresas grandes, como também as menores e também pessoas físicas. É muito comum em projetos de construção que famílias optem por doar 500 reais por cada membro, para que cada um dos nomes conste na placa de agradecimento. As 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 que enviemos a eles um email ou carta, não para solicitar dinheiro (ainda), mas para solicitar novos contatos que poderão ser abordados por indicação. Desta forma, os doadores atuais já ficam sabendo que está em gestação uma nova campanha e se sentem participando desde já na construção do novo espaço.

Após esse retorno, temos então um mailing nosso e novos nomes a serem abordados, sugeridos pelo nosso mailing. 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, seja 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 xis e epsilon.



Ainda antes de iniciar a grande campanha, é importante reunir-se com a construtora para definir quais poderiam ser empresas que 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 doação e isso é importante. Se uma obra que custava um milhão custa agora 400 mil só em descontos, continuaremos buscando os 400 mil, mas avisando que já obtivemos 600 mil em apoios. Também devemos lembrar-nos 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 pra 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. Será lembrada constantemente, em cada evento, cada festa e cada boletim. Também se recomenda eventos de arrecadação especiais para a campanha capital. Alguns eventos, quando bem organizados, podem arrecadar grandes quantias, chegando às centenas de milhares de reais, quando bem organizados e planejados com antecedência. A outra equipe de captação estará visitando 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 num curso similar a uma campanha anual. Uma única diferença a acrescentar é a de realizar eventos simbólicos que reforcem a campanha. Lançamento da pedra fundamental, início das obras, término da fase de assentamento do terreno, etc. Filme, fotografe, 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 mais alto ao de menor valor. E 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: graças a essas pessoas esse espaço está sendo inaugurado.

## QUATRO DA TARDE

Dona Lucinda e Dona Mirtes já me aguardavam na sala de reuniões fazia 10 minutos, mas não aparentavam nenhum incômodo, pelo contrário, continuavam com aquele sorriso encantador que toda senhora de mais de sessenta 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-a explicando 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 a primeira vista. O brilho nos olhos dela faria com que eu fizesse 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 da fundação. Já havia dado aulas de crochê, já havia trabalhado na administração, já fez inclusive reuniões de captação com empresários amigos dela.

Nesta tarde, na presença de Dona Lucinda e Dona Mirtes, lembrei 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, e é quando abandona seu marido no dominó e se dirige a nossa entidade. Depois da oficina com as meninas vai para sua mesa (na verdade nossa sala de reuniões) e despacha de lá suas anotaçõezinhas 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 onde 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 de Dona Lucinda suas surpresinhas. Ela sempre trás 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 50 reais, temos 10 mil reais 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 onde não tenho que liderar a situação. Ela nos conta, entre fofuquinhas 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 em cada mesa. Realmente não há muito mais o que fazer a não ser passar em casa pra ficar bem bonito pro jantar. Mas ainda tenho uma última reunião antes da festa. Por isso me despeço das moças, pego minhas coisas e me dirijo ao Pedro Salinas.

## PILULA – VOLUNTÁRIOS

Temos uma situação curiosa no Brasil. Existe uma cultura forte do voluntariado. Ela se expandiu na última década com a criação de centros de voluntariado esparramados pelas cidades e ações de voluntariado empresarial realizados 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. Ou se estão, confundem-se e buscam voluntários que substituam trabalhos necessários e constantes, que nunca poderiam ser realizados por voluntários, que tem como característica a sazonalidade e – infelizmente- 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 pela frente para que as entidades percebam as vantagens de um grande grupo de voluntários defendendo a causa assim como uma cultura voluntária onde a maioria das pessoas tenha como hábito contribuir regularmente com algumas horas de seu tempo para uma causa social.

Enquanto que no trabalho social direto é complicado combinar um 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, que conhece mais gente.

Em eventos de arrecadação, os voluntários são o público ideal para participar e se possível, inclusive organizarem tudo. Estão com energia disponível e em abundância. Já os funcionários da entidade, em situações

como essa, tem que trabalhar uma jornada dupla: um dia inteiro de tarefas somada 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 ao invés de minar essa energia. Os gestores e funcionários têm como hábito tratar de questões da 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 dos moradores de rua. Eles atuam de acordo 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 dedicar-se algumas horas por semana, tem toda uma energia preparada para atuar. Eles querem se livrar da burocracia que tem no seu dia a dia para desfrutar de um ato solidário. Deveríamos nos inspirar neles ao invés de enchê-los de tecnicismos e especificidades de 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. Aqui 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 pra casa frustrado sem ter conseguido algo que o agrade. E acredito que esse voluntário terá muita dificuldade de se envolver novamente nessa ou qualquer outra entidade no futuro. Na Europa e nos EUA é comum encontrarmos sites

especializados em vagas de voluntários. O bacana disso é que trata-se de vagas bem específicas. “Procura-se professor de inglês voluntário para dar aulas as terças e quintas das 10 da manhã às 11 horas.” Com certeza existe um voluntário que se encaixa perfeitamente nessa necessidade. E assim não ocorre uma situação embaraçosa que se pauta pela disponibilidade do voluntário que apareceu, para dar aulas as sextas a tarde, de espanhol. Se a entidade se pautar por essa possibilidade do voluntário, terá que mudar toda sua rotina com os atendidos, correndo ainda o risco de que exista falta de interesse em espanhol, ou até algo pior, que o voluntário, de repente, 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 (sempre há exceções) que 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 atua somente com voluntários (o que é a maioria dos casos). Situações como essa devem gerar então uma clareza do que é tarefa profissional e tarefa acessória mas



potencializadora. E é esse caso que quero destacar aqui: Tarefas potencializadoras para a causa, movidas por atividades voluntárias. Pode ser na organização de um jantar, pode ser 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 estar dedicando 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 uma energia que é bem provável que já tenhamos perdido. Um pedaço.

Existem alguns celeiros de voluntários que cabe mencionar. Um deles é o setor de educação. Desde a escola básica até a universidade. O mais comum que encontramos por aí é a parceria entre especialidades e demandas. Um exemplo é odontologia. Os alunos precisam treinar a ser 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 envolver-se em campanhas de arrecadação e em alguns casos organizando o próprio evento. Festas de fim de ano organizadas pelos diretórios

acadêmicos podem reverter parte da renda a entidades parceiras. As ideias são infinitas. E deixe que eles próprios sugiram 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 tem, sempre há gente disposta a organizar alguma atividade com funcionários. Em geral isso está a cargo do departamento de recursos humanos. Mas existem casos onde 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 em alguma entidade. Ter esse funcionário do seu lado é o seu objetivo.

Não poderia deixar de destacar aqui 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 serão da chamada terceira idade. É um problema que o governo terá que 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) pra trabalhar como voluntário. Eu fico impressionado como brilha o olho dessas senhoras que se dedicam a fazer o bem ao invés 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. Leva as crianças pra cima e pra baixo e ainda puxa assunto no trânsito. Outro que se dedica a concertar 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 sentirem-se ativas. Muitas já me disseram que nunca se sentiram tão felizes na vida.

## QUINZE PRAS SEIS

Pedro Salinas é um novo contato. Surgiu através de um de nossos apoiadores, o Thiago Arantes, participou de um de nossos eventos com ele. É uma daquelas reuniões misteriosas, onde 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 que 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 nos indicou outros contatos, essa pessoa é simpática, pude aprender um pouco mais sobre seu negócio, ele tem cara de que irá 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 mais além disso. E no fim do dia já estou meio cansado pra novas descobertas. Estou com a cabeça no jantar daqui a poucas horas, fazendo um check-list mental. Em seguida a Roberta me acompanha até a sala do Pedro. É uma sala grande, ele me recebe de pé, sorridente, bom sinal.

Pede que eu me sente no sofá, ao lado da grande mesa. Senta-se na poltrona ao lado. Gosto quando é assim. 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, engato 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 seu. Esse quebra gelo tem um efeito surpreendente, que fui descobrindo com os anos. Ele 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. Há uma mudança até de postura. Se o outro estava de braços cruzados, descruza. Se estava afastado, se aproxima com o corpo. É interessante.

Abro minha pasta e deixo com ele um folheto da instituição. Tiro também, ritualmente, um folha contendo um resumo de tudo que vou falar e que entregarei a ele ao final da reunião. Mas deixo a folha na minha frente, de cabeça pra baixo. Isso é um truque que gera uma enorme curiosidade a quem está na reunião com você. E com isso você consegue sua máxima atenção nos próximos minutos. Esses serão os únicos materiais que deixarei com ele. Tenho de reserva várias outras coisas na pasta, mas só as usarei se for necessário. Um executivo não precisa de mais do que um folheto e um resumo da conversa.

Após os sorrisos de afinidade, parto para minha fala sobre a instituição. Isso dura de 7 a 10 minutos. De forma pausada e positiva explico sobre nossa história, nossos objetivos e resultados até hoje, nossos desafios para o próximo ano. Encaixo algo sobre ele, citando sua presença no

último evento: “Lembra aquelas fotos que você viu?”, mostro que sei sobre ele, seu incipiente envolvimento. Explico da campanha que estamos realizando, as contrapartidas que empresas como a dele receberão. E chego 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 30 mil reais este ano.”

Silêncio. Esse é sempre o momento de tensão. Em geral, outras pessoas tem 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. Aí 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 oitenta por cento dos casos como este, o outro conta alguma história similar. Minha conclusão é que isso ocorre por um efeito inconsciente do outro em 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 na reunião de meia hora e usou menos de 10 minutos. Agora o tempo é dele, para que fale, pergunte, reflita, filosofe. Seu objetivo agora

é ouvi-lo, criar afinidade através de seu silêncio e sua escuta. É um momento mágico: Seu silêncio atento é o que de fato o convence, e não seu discurso.

Pedro continua falando sobre sua filha. Eu poderia usar isso como deixa e falar sobre os jovens, mas seria um erro. Cortaria o pensamento dele, forçaria a que voltássemos a falar da instituição e não é 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. 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... 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 ao seu dia a dia. E é um privilégio justamente você estar lá nesse momento. Pois é o momento que ele está se auto-incentivando a participar mais de ações sociais.

Até agora, você não sabe se ele apoiará ou não 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% dos casos. Nas outras 20% das vezes podem ocorrer 3 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, ele vai acabar te dizendo que mudou de ideia, quem sabe 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 pra 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 nosso.

- Ele diz que 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 3 casos acima somam 20% das situações. As outras 80% das vezes ocorre essa continuidade da reunião, pois se trata do recreio do executivo e ele está satisfeito com sua presença. Está se



criando 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, através de sua filha. E eu estava ouvindo-o, 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. Curioso como ocorre com frequência com os executivos que se envolvem na conversa, deixarem 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 que eu havia reservado dois lugares na minha mesa, se ele quisesse ir com mais alguém. Era o momento de ser mais pró-ativo 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 voltava a ligar para fecharmos o acordo. Note que ele não havia dito um sim, mas também não disse um não. Era a hora de ser propositivo. Em geral é a hora 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 fica com o executivo, ele não vai

ligar de volta, muito provavelmente. Pedro ainda insistiu mais uma vez: “Deixa que eu ligo” e dei a resposta definitiva: “Pedro, entendo que talvez você precise um tempo maior pra decidir, não se preocupe, ao invés 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 ligue. 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 pra 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 isso penso depois. É hora de passar em casa, tomar um banho e ir pro jantar.

## OITO DA NOITE

Grande noite. Todos a postos. Desta vez fiz diferente, deixei as organizadoras mais a 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 está lindo, as pessoas começam a chegar e antes de sentarem nas mesas, passam pelo stand. Dona Lucinda e dona Mirtes, as voluntárias organizadoras, estão radiantes, parecem duas debutantes. Dona presidenta está maravilhosa circulando entre os convidados. Camila, minha assistente, tem aquele sorriso de juventude, um pouco aflita, mas animada. Tudo corre 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 evento. Temos mesas adicionais que podem ser montadas rapidamente. Estão nesse momento montando duas logo atrás da minha. Casa cheia.

As pessoas estão todas sentadas, é hora de uma apresentação curta. A fundadora do “Jovens Globais” faz uma fala rápida, um convite à celebração. Ela já faz isso faz 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 onde 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 é que não conhece a natureza humana. Já

ouvi pessoas dizerem que nossa entidade estava bem, que ela preferia 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.

As pessoas quando doam para alguém muito necessitado, 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 ela estará ali, 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 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 que se saber que os que mais nos interessam são aqueles que estarão conosco de forma mais freqüente. São esses que buscamos, pois nos garantem recursos constantes. Trabalhamos pela cidadania ativa.

Neste jantar temos gente de vários tipos. Os freqüentes, que além de serem doadores constantes, se alegram em participar desses eventos. Os convidados, que vem em geral junto com os freqüentes. E os que gostam mesmo de um bom jantar, que vieram porque ficaram sabendo através de algum colaborador.

Não há porque considerá-los todos iguais. Nem há porque desvalorizar os que se interessam somente pela comida. Todos estão aqui, pagaram por

estar aqui, e devemos recebê-los carinhosamente. Vários sairão daqui animados a ajudar mais, ou ajudar pela primeira vez. Outros sairão felizes por terem participado de um evento bacana e é só. Todos tem o direito de não se envolverem mais do que se envolveram. Tem gestor de entidade que faz 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 sobe ao palco e comenta da surpresa que He em algumas cadeiras. É um momento divertido. Pede que subam todos ao pequeno paco para que contem em poucas palavras seu envolvimento com a organização. Todos estão sorridentes e sobem alegremente.

A primeira a falar é uma senhora que diz que não conhecia a entidade antes, mas que está encantada com tudo e que promete ajudar. Além de gerarmos uma nova doadora a partir disso, a fala dela deve com certeza 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 falam também, alguns já doadores, outros não. Tudo é leve e agradável. De repente um senhor de não mais do que cinquenta anos começa a falar e percebe-se que está emocionado. Conta que ele, quando jovem, participou como usuário de uma organização similar em sua cidade. Era de família humilde e seus pais haviam morrido, vivia com a avó. A fala dele comove a todos, vejo algumas lágrimas escorrerem na mesa ao lado. Aquilo tem 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 com dar espaço e oportunidade para a sorte, que ela virá. Foi muita sorte

termos a fala dele nesta noite, mas preparamos o terreno para que essa sorte surgisse entende?

Todos descem do palco, continua o jantar, já na sobremesa. É o momento onde aproveito para cumprimentar alguns que ainda não falei no decorrer do evento. Sento-me com um dos conselheiros e pergunto se pode subir ao palco na hora do café, para apresentar alguns meninos que tocarão duas versões de músicas contemporâneas, misturando jazz e samba. “Ficou maravilhoso”, comento a ele. Ele se surpreende, primeiro nega, mas sei que gosta de um palco, já previa que aceitaria.

Na verdade é uma surpresa que faremos a ele. Por isso convido-o 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 é algo simbólico. Um boné com seu nome gravado, pra ele usar ao contrário, como os meninos.

Chega a hora da apresentação e ele sobe ao palco. Conta rapidamente sobre sua participação, algo meio formal, como previa, mas que alcança aos mais desconfiados e pragmáticos. Como bom executivo, fala de números e resultados, e atinge com isso os que gostam desse discurso. Primeira parte do objetivo cumprida, vamos ver como ele se sai na segunda parte.

Ao chamar os jovens, todos chegam, ficam ao seu redor e o mais alto, já preparado, faz uma fala curta em nome do homenageado. Entrega-lhe o boné, ele o veste, coloca-o pra trás e fala ao microfone novamente.

Começa com a realidade: “Eu não sabia de nada disso!” Olha pra mim com cara de bravo e feliz. Começa a falar e pára. Sabemos todos, nesses dois segundos de silêncio, que ele agora se emocionou de fato. E era o que

queríamos. As vezes eu me acho meio maquiavélico do bem. Mas são bons truques, trata-se de encantar as pessoas. Vejo a mesa ao lado novamente com duas moças enxugando as lágrimas. Os jovens no palco começam a apresentação e o conselheiro desce todo animado, com o boné pra trás com seu nome estampado. Perdeu 30 anos de idade, parece um menino empolgado. É um evento especial este.

O show é curto, não é hora para ficarmos assistindo algo longo, por melhor que seja. E os rapazes tocam as duas melhores músicas de um grande conjunto de sons que sabem fazer e que ensaiam semanalmente. Essas duas músicas foram muito bem escolhidas. Estão impecáveis, músicos perfeitos, não há espaço pra improvisos 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 com 4 anos eu guardo pra mim, acho-os lindos, mas só eu acho. Não tenho porque expô-los como se fossem uma obra de arte. Mas se há algo que você e fato considera uma obra de arte, se mais gente já te disse isso, pois 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 stand, onde havia outras canecas, camisetas e agendas para os que não ganharam no sorteio, e onde 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 levantar-se e fui ao stand ver se precisavam de ajuda. Era a hora onde as pessoas buscavam comprar algo ou mesmo se inscrever como doadoras. Não poderíamos desperdiçar esse momento e deixá-las esperando. Já havia deixado duas mesas ao lado do stand, para que as pessoas preenchessem seus formulários. Criamos formulários curtos, contendo basicamente nome email e celular, para não perdermos tempo nem que as pessoas pudessem desistir. Também tínhamos a disposição várias canetas para aqueles que não tinham. No meio da aglomeração, peguei um punhado de formulários e convidei aos que estavam próximos que se sentassem nas mesas para preencherem tranquilamente seus dados. Ofereci algumas canetas e fui ajudar na venda das canecas. Estava lotado! Muitos compravam várias. Camila e outras 4 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. Me despedi de alguns apoiadores que estavam mais próximos a mim naquele momento, alguns me pediram que os visitasse e anotei mentalmente isso. Era um sinal de que havia interesse e não era para perdermos isso. Agendaria com eles para a próxima semana, ligaria amanhã mesmo.



Ao sair do jantar, em direção a minha casa, percebi que havia sido um dia bastante produtivo e agradável, mas estava exausto. Havia conseguido a confirmação de 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 alegra estar onde estou. Porque sei que o dia 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, pra cima, onde 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 aos 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 a se fazer. É um hábito a ser extirpado. Muitos me dizem que são eventos de apresentação, de intercâmbio, de isso ou aquilo. Eu retruco que qualquer evento pode ser o que se quiser, mas deve ser, antes de tudo, arrecadador. Pode se cobrar uma entrada, ou pode se vender algo nele, ou pode-se 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 num evento para 1000 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 ocorrerá todo ano do que varias festas diferentes que não conversam entre si. É bom pensar também qual

será o evento grande e quais os eventos menores. Um jantar de gala é um evento grande, 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 uma especialista no 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 quereremos participar.

Não importa o tamanho da entidade, qualquer pode fazer um evento. Uma pequena creche na periferia de uma grande cidade pode realizar um bazar que arrecadará algo suficiente para os gastos de alguns meses. Uma grande organização pode realizar um grande congresso que arrecade mais de um milhão de reais. Sempre recomendo que os eventos façam parte de seu mix de fontes de financiamento, pois assim como os recursos provenientes de indivíduos, eventos trazem dinheiros não carimbados. 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. Pois quando se fazem 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 do evento em novas edições. Se você quer começar com um grande evento, terá um desgaste físico e emocional com altas expectativas e o stress resultante não compensará o resultado final. Pense em eventos que crescem a cada edição, que sejam singelos, simpáticos, com a cara da entidade.

Encontre alguém que te ajuda a organizar um evento. Se você cuida de várias outras tarefas, delegue a organização do evento para, se possível, algum voluntário que se anima 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 deixa 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 um momento 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 aqui 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 ainda a uma cidadania plena, uma consciência de nossos direitos e deveres. Vivemos em um país onde uns tem mais direitos que outros. E mal sabemos quais são exatamente nossos direitos e deveres.

Eu li a respeito da expressão Cidadania Ativa faz já mais de 10 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 beneficiar-me de meus direitos, desenvolvo ações em defesa de causas que acredito. Isso é basicamente a cidadania ativa.

Cada cidadão poderia participar ativamente da sociedade envolvendo-se em uma ou várias causas. Isso pra mim completa o ciclo de viver em sociedade. Não me habito à ideia egoísta de que somos somente seres isolados 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. Contraditórios.

Um estudo que li recentemente mostrava que os universitários americanos apoiam em média 1,9 instituições. Arredondando para 2, temos cada universitário americano apoiando 2 iniciativas onde ele atua como voluntário ou doando recursos. Você consegue imaginar a potência de um país onde 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 as 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 nestes 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 o Teleton. Nas grandes metrópoles, apesar de desaconselhados pelos organismos municipais, há muitas crianças solicitando dinheiro nos semáforos e milhares de motoristas doam suas moedas, o que faz com que as crianças continuem ali. O sucesso dessa

arecação se prova com as crianças ali. Um modelo absolutamente vicioso, prejudicial às crianças e a 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 que acreditamos. A cidadania ativa é então como nosso curriculum. Eu apoio iniciativas de doação de sangue e de reflorestamento, outro apoio iniciativas com crianças, principalmente as com câncer, um terceiro participa de ações de conscientização da reciclagem. Cada cidadão, tendo suas causas, contrinuiria 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 que 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 deste tema para entrar como uma pílula: Temos que encontrar esses cidadãos. Eles são nossa maior riqueza, temos que envolvê-los, capacitá-los. Sair do ciclo da doação esporádica para doações e participações constantes. Até o ponto onde eles, grande parte deles ao menos, se orgulhe e diga para os outros sobre a causa que ele se envolve e sobre sua ONG.

Foi-se o tempo do assistencialismo puro e simples. A filantropia, aos poucos, cede lugar ao investidores sociais, que buscam resultados concretos, não só nos números mas principalmente na garantia de novas autonomias. A defesa de causas se relacionam 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. Atendimentos de saúde que busquem não só minimizar conseqüências mas também buscar curas, garantir políticas públicas, minimizar danos. As ações sociais hoje 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. E 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 ao invés 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 com que cada um fizesse sua parte, mas que essa parte estivesse conectada a algo ou alguém além dele mesmo.

Aposto em que em 10 anos estaremos bem mais envolvidos, mais dedicados a causas, mais ativos em nossas participações nas melhorias do nosso país e no mundo. Porque eu acredito nisso? Porque é o que estamos fazendo oras. Você e eu!

## EPÍLOGO

Não há muito mais a dizer aqui. Este livro demorou 10 anos pra acontecer. Nunca imaginei que meu primeiro livro definiria tão fortemente minha trajetória profissional. Aquele livro eu ainda estava começando na profissão e tive uma oportunidade única de transformar minha experiência até então em um singelo manual. Nestes 10 anos eu prometia para mim mesmo que era necessário um novo livro, uma nova forma de dizer o que vivenciei estes anos, 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 que se gostar de gente nesta 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. Eu 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 parece que se avolumam. Mas eu gosto de conviver com esses heróis cotidianos. Mobilizar recursos é pra 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!