

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Juliana Wallauer de Melo**

**PLANO ESTRATÉGICO DE CAPTAÇÃO**  
**DE RECURSOS PARA O TERCEIRO SETOR**

**Porto Alegre**

**2005**

**Juliana Wallauer de Melo**

**PLANO ESTRATÉGICO DE CAPTAÇÃO DE  
RECURSOS PARA O TERCEIRO SETOR**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientador – Prof. Ivan Antônio Pinheiro**

**Porto Alegre**

**2005**

**TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:**

---

**Prof. Ivan Antônio Pinheiro**

---

**Prof. Paulo César Delayti Motta**

**Conceito Final:**

**Porto Alegre, de dezembro de 2005.**

**Orientador: Prof. Ivan Antônio Pinheiro**

**Aluno: Juliana Wallauer de Melo**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Lúcia, do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Porto Alegre, à Silvia, da Casa São Vicente de Paulo, e à Luciane, do Educandário São João Batista, pela disponibilidade de me atenderem, cederem seu tempo e sua atenção para que as entrevistas fossem gravadas. Agradeço a gentileza, e principalmente a generosidade sem limites de terem exposto e partilhado o conhecimento adquirido ao longo de anos de experiência no Terceiro Setor e através desse gesto terem me enriquecido tanto.

Meus agradecimentos especiais ao Dani Ângelo Medina e ao Xavier da Gerdau, por terem cedido tempo para a entrevista e partilhado o conhecimento, e além disso terem indicado o caminho e os contatos para que eu chegasse às demais entrevistas, sem as quais esse trabalho não existiria.

Acima de tudo, agradecimentos e homenagens ao meu orientador, Ivan Pinheiro, por ser além de professor um incentivador, motivador, por ter acreditado nesse trabalho antes que ele existisse, quando ainda não passava de idéias desconexas, e ter conduzido todo o processo de criação do caos absoluto até esta seqüência lógica de idéias.

À todos os amigos, colegas e familiares que suportaram com paciência e amor as ausências e ansiedades, muito obrigada.

## RESUMO

Esse trabalho tem o propósito de abordar a questão da captação de recursos no Terceiro Setor, quais são as dificuldades que as entidades enfrentam nesse processo, bem como analisar as principais fontes de captação: pessoa física, empresas e governo. O resultado do presente estudo é um plano estratégico de captação de recursos, focado em captação através do benefício do FUNCRIANÇA, e que, portanto atende à demanda das organizações que tem no foco da sua missão a criança, o adolescente e o jovem adulto. O benefício central do trabalho foi enriquecer com o olhar do marketing moderno fundamentado no conceito de trocas o conhecimento empírico que esse setor já possuía.

**PALAVRAS-CHAVE:** Captação de recursos, terceiro setor, ONG, filantropia, FUNCRIANÇA, marketing social, plano estratégico de captação de recursos, incentivos fiscais, projeto social.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Combinações resultantes da conjunção entre o “público” e o “privado”.

Quadro 2 – Modelos de hierarquia de resposta

Quadro 3 – Políticas públicas

Quadro 4 – Fluxograma de funcionamento do FUNCRIANÇA

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>1. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....</b>	<b>11</b>
<b>2. OBJETIVOS .....</b>	<b>12</b>
2.1. OBJETIVO GERAL.....	12
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
<b>3. MARKETING APLICADO À CAPTAÇÃO DE RECURSOS NO TERCEIRO SETOR</b> <b>13</b>	
3.1. TERCEIRO SETOR.....	13
3.2. POLÍTICAS PÚBLICAS .....	17
3.3. FUNDOS.....	19
3.3.1. FUNCRIANÇA .....	20
3.4. MARKETING – A DIMENSÃO DE TROCA SOCIAL .....	22
3.4.1. Conceito de marketing .....	23
3.4.2. Comunicação eficaz e seu impacto no processo decisório do consumidor .....	24
3.4.3. Processo de decisão do consumidor.....	25
3.4.7. Tipos de mensagem .....	31
3.5. PLANO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS .....	32
<b>4. MÉTODO.....</b>	<b>36</b>
<b>5. FORMAS DE CAPTAÇÃO.....</b>	<b>41</b>
5.1. CAPTAÇÃO UTILIZANDO RECURSOS DO FUNCRIANÇA .....	41
5.2. CONVÊNIO COM ÓRGÃOS PÚBLICOS .....	49
5.3. DOAÇÕES.....	49
5.3.1. Doações Espontâneas .....	49
5.3.2. Eventos Benéfcentes.....	54
5.4. GERAÇÃO DE RECEITAS PRÓPRIAS.....	55
<b>6. PLANO ESTRATÉGICO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS.....</b>	<b>57</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>77</b>
ANEXO A – ENTREVISTA COM DANI ÂNGELO MEDINA .....	78
ANEXO B – ENTREVISTA COM LÚCIA, PRESIDENTE DO CONSELHO MUNICIPAL DOS DIREITOS DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE .....	94
ANEXO C - ENTREVISTA COM SILVIA, CAPTADORA DE RECURSOS DA CASA SÃO VICENTE. ....	122
ANEXO D - ENTREVISTA COM LUCIANE – ASSESSORA DA DIRETORIA DO EDUCANDÁRIO SÃO JOÃO BATISTA. ....	146
ANEXO E - REQUERIMENTO DE CADASTRAMENTO NO CMDCA .....	170
ANEXO F – ROTEIRO PARA A ELABORAÇÃO DE PROJETOS.....	172

**ANEXO G – HISTÓRICO ESCOLAR..... 175**  
**ANEXO H – CURRÍCULO ..... 177**



## INTRODUÇÃO

O Terceiro Setor é constituído por organizações privadas, sem finalidade lucrativa, que se voltam para o atendimento das demandas coletivas da sociedade, visando o seu desenvolvimento social, político e econômico. Ele movimenta mais de US\$ 1 trilhão em investimentos no mundo - pouco mais de 15% do PIB dos Estados, de acordo com um estudo feito pela Johns Hopkins University<sup>1</sup>, em 1994.

Com o aumento da complexidade das relações desse setor com os outros agentes sociais, e da concorrência para obter financiamento bem como com a redução das fontes financiadoras, as organizações do Terceiro Setor dependem cada vez mais de um plano de captação de recursos bem estruturado, que reduza a vulnerabilidade e a subordinação em relação aos seus financiadores, permitindo aos seus gestores conciliar as demandas da organização com os esforços necessários para a realização de sua missão final. Conforme destaca CRUZ (1998), atualmente nas Organizações do Terceiro Setor tem ocorrido um crescimento significativo na demanda pela profissionalização e institucionalização do processo de captação de recursos. Com a crescente escassez de recursos e o aumento da competitividade para obter fundos, as organizações se vêem, cada vez mais, obrigadas a aprimorar e inovar nas formas de captação de recursos.

Embora as maiores e melhores entidades desse setor tenham se adequado ao novo cenário, muitas pequenas entidades que - quer pelo seu tamanho, quer em função de seus recursos serem escassos - voltam todos os seus esforços e atenção para sua atividade e público fim exclusivamente, ainda estão à margem desse processo. O aumento em número e complexidade das leis que regem o Terceiro Setor e a mudança no comportamento e visão do governo, mercado e indivíduos ao se relacionarem com ele, exclui do processo de captação de recursos as entidades que não absorvem essas mudanças – ameaçando sua exclusão total do cenário social.

---

<sup>1</sup> SALAMON, Lester M. e ANHEIER, Helmut K. The emerging sector: the nonprofit sector in comparative perspective - an overview. Baltimore, The Johns Hopkins University - Institute for Policy Studies, 1994.

A partir desse contexto, este trabalho propõe-se a elaborar um plano estratégico de captação de recursos para o terceiro setor. Nesse plano serão exploradas as possibilidades de parceria com o poder público - estabelecida através de convênios – e de captação com pessoas físicas - cujos meios mais utilizados são realização de eventos e prestação de serviços. Além dessas formas, será apresentada em profundidade a captação com empresas e pessoas físicas através do benefício de renúncia fiscal previsto no FUNCRIANÇA, apresentando os requisitos para captar através dessa ferramenta, e quais são as vantagens em utilizá-lo.

Inicialmente será realizada uma breve revisão sobre alguns conceitos básicos utilizados ao longo do trabalho, dos quais se destacam as origens e particularidades do Terceiro Setor, bem como conceitos de marketing e estratégia de comunicação aplicados a essa realidade. Também será apresentada uma sucinta compilação sobre o que já foi escrito sobre captação de recursos, quais são as maneiras já exploradas e os desafios já identificados. A seguir será desenvolvido o plano estratégico de captação de recursos, baseado em toda a revisão de literatura efetuada, e na análise das entrevistas coletadas. Por fim, serão expostas as conclusões alcançadas ao longo do desenvolvimento do tema.

## 1. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A maioria das Organizações de Sociedade Civil possui estrutura pequena, voltada para o atendimento de sua finalidade social, e não conta com o auxílio de administradores, contadores ou advogados. Em função dessa fragilidade, muitas vezes não sabem estruturar projetos, nem conhecem todos os meios que estão à sua disposição para arrecadar os recursos que necessitam para sua sobrevivência, e para a melhor consecução do seu fim. É nesse contexto, indo ao encontro da necessidade latente desse setor por métodos eficientes de captação de recursos, que esta pesquisa está inserida, buscando elaborar um plano estratégico de captação de recursos, explorando principalmente as possibilidades criadas através do FUNCRIANÇA, partindo do exemplo do funcionamento do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Porto Alegre.

Por se concentrar, dentre os meios propostos para a arrecadação de fundos, na captação através do FUNCRIANÇA, esse trabalho tem aplicação mais direta para suprir as demandas de planejamento das entidades voltadas ao atendimento das necessidades de crianças, adolescentes e jovens adultos. Existem diversas outras formas de captação que não serão abordadas pelo trabalho, tais como convênios com instituições e organizações internacionais.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1. OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano estratégico de captação de recursos para entidades do Terceiro Setor

### 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Demonstrar e analisar formas de captação que atinjam pessoas físicas, pessoas jurídicas de direito privado e setor público;
- Demonstrar e analisar as vantagens e desvantagens de cada método de captação.
- Esclarecer quais são as exigências legais existentes para que as ONGs se enquadrem nas regras para receber os recursos provenientes do FUNCRIANÇA;

### **3. MARKETING APLICADO À CAPTAÇÃO DE RECURSOS NO TERCEIRO SETOR**

A fim de introduzir o tema que será abordado será realizada uma conceituação do que é Terceiro Setor, explicando quais são suas origens, e trazendo alguns dados referentes a sua relevância no cenário atual. A essas considerações seguir-se-á uma sucinta definição de marketing, como o tema mais geral, no qual esse estudo está inserido. Após, serão apresentados alguns elementos que serão úteis para a compreensão dos fatores envolvidos no sucesso de um plano de captação eficiente, começando pelo aspecto mais elementar e fundamental: a comunicação. Para tanto, serão descritos alguns dos processos mais importantes da comunicação, e, a partir do estudo do comportamento do consumidor, os fatores que influenciam a tomada de decisão.

Em virtude da especificidade do tema abordado, e da conseqüente pequena produção acadêmica direcionada para o Terceiro Setor, frente à profusão de estudos realizados sobre o marketing, essa parte da revisão, mais básica, mais fundamental, será realizada a partir dos conceitos e estudos elaborados para o mercado – Segundo Setor. Entrementes, serão feitas as adaptações que se julgarem necessárias para que esses autores, já reconhecidos, adequem-se à realidade estudada.

Dando seqüência à revisão, serão expostos alguns pontos importantes já analisados por autores da área sobre captação de recurso. Inicialmente se fará uma reflexão sobre a necessidade de diversificação nas fontes de captação e as dificuldades que as ONG encontram para realizar isso, depois serão exploradas as vantagens e desafios inerentes à captação em cada segmento da sociedade, por fim apontando as características que um bom plano de captação deve possuir.

#### **3.1. TERCEIRO SETOR**

O Terceiro Setor é constituído por organizações privadas, sem finalidade lucrativa, e que se voltam para o atendimento das demandas coletivas da sociedade, visando o seu desenvolvimento social, político e econômico. Este setor pode ser

também definido como “uma imponente rede de organizações privadas autônomas, não voltadas à distribuição de lucros para acionistas ou diretores, atendendo propósitos públicos, embora localizada à margem do aparelho formal do estado” (SALAMON, 1998, p.5).

De acordo com Melo Neto e Froes (2001), o Primeiro Setor é representado pelas atividades Estatais que são realizadas visando fins públicos, o Segundo Setor é representado pelas atividades da iniciativa privada que buscam atender fins particulares, e o Terceiro Setor é representado por um conjunto de organizações que realizam atividades que são ao mesmo tempo não governamentais e sem fins lucrativos. Esta nova configuração da sociedade, representada pelo nascimento e crescimento de um Terceiro Setor na economia, emergiu da incapacidade dos dois setores clássicos da economia (Estado e Iniciativa Privada) em suprir as necessidades da sociedade.

O Terceiro Setor assemelha-se ao Estado (Primeiro Setor) na medida em que tem como objetivos e alvo de atuação o espaço público, mas diferencia-se do Governo por ser uma iniciativa da própria sociedade. Por outro lado, Terceiro Setor não equivale à iniciativa privada (Segundo Setor), pois apesar de não ser governamental, tem como objetivo não o benefício de algumas pessoas ou grupos muito reduzidos, mas o benefício de toda a sociedade em última instância. (TEODÓSIO, 2001)

Quadro 01 – Combinações resultantes da conjunção entre o “público” e o “privado”.

AGENTES		FINS		SETOR
Privados	para	Privados	=	mercado
Públicos	para	Públicos	=	Estado
Privados	para	Públicos	=	Terceiro Setor
Públicos	para	Privados	=	(corrupção)

FONTE: (FERNANDES, 1994, p.21).

Em resumo, pode-se dizer que o Terceiro Setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, em um âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil (Fernandes 1995 e 1996).

Inicialmente, nos anos 80 do nosso século, as ONGs surgiram com este perfil: um grupo de cidadãos que se organizavam para desenvolver atividades de

afirmação universal dos direitos humanos, o que necessariamente passaria por uma relação com políticas públicas.

Já nos anos 90, iniciou-se um novo movimento - o Terceiro Setor - que trouxe um novo discurso sobre as relações de parcerias da sociedade civil com o Estado e com as empresas. Esse termo foi traduzido do inglês *Third Sector* e faz parte do vocabulário sociológico corrente nos Estados Unidos. Nesse país, costuma ser usado paralelamente a outras expressões, entre as quais duas se destacam: a primeira, Organizações Sem Fins Lucrativos, *Non Profit Organizations*, significando um tipo de instituição cujos benefícios financeiros não podem ser distribuídos entre seus diretores e associados. A segunda, "Organizações Voluntárias", tem um sentido complementar ao da primeira. Se o lucro não lhes é permitido e se, como também se supõe, não resultam de uma ação governamental, deriva-se que sua criação seja fruto de um puro ato de vontade de seus fundadores. E mais, supõe-se ainda que duram no tempo, em grande medida, graças a um conjunto complexo de adesões e contribuições igualmente voluntárias.

A lei inglesa usa a expressão *Charities*, o que remete à memória religiosa medieval e enfatiza o aspecto da doação (de si, para o outro) que caracteriza boa parte das relações idealizadas neste campo. A noção de filantropia, contraponto moderno e humanista à caridade religiosa, também aparece com frequência, sobretudo na literatura anglo-saxã. Mecenas é outra palavra correlata, que nos faz lembrar a renascença e o prestígio derivado do apoio generoso às artes e ciências.

Da Europa Continental vem o predomínio da expressão "Organizações Não Governamentais" (ONGs), cuja origem está na nomenclatura do sistema de representações das Nações Unidas. Chamou-se assim às organizações internacionais que embora não representassem governos, pareciam significativas o bastante para justificar uma presença formal na ONU. O Conselho Mundial de Igrejas e a Organização Internacional do Trabalho eram exemplos em pauta. Por extensão, com a formulação de programas de cooperação internacional para o desenvolvimento estimulados pela ONU, nos anos sessenta e setenta, cresceram na Europa Ocidental ONGs destinadas a promover projetos de desenvolvimento no Terceiro Mundo. Formulando ou buscando projetos em âmbito não governamental, as ONGs européias procuraram parceiros em todo o mundo e acabaram por fomentar o surgimento de ONGs nos continentes do hemisfério Sul.

Na América Latina, o contexto particular do surgimento do Terceiro Setor foi um cenário onde muitos dos movimentos de luta pelos direitos humanos tinham influência da Igreja Católica, que por sua vez tinha a Teologia da Libertação e as organizações das comunidades de base como eixo de seus trabalhos. A intenção desses movimentos era uma luta política demandando ao Estado uma série de necessidades que ele não atendia: serviços públicos, creches, escolas, transportes... No Brasil inclusive, é mais abrangente falar-se de Sociedade Civil e de suas Organizações. Fala-se hoje das organizações da sociedade civil (OSCs) como um conjunto que, por suas características, distingue-se não apenas do Estado, mas também do mercado. Recuperada no contexto das lutas pela democratização, a idéia de Sociedade Civil serviu para destacar um espaço próprio, não governamental, de participação nas causas coletivas. Nela e por ela, indivíduos e instituições particulares exerceriam a sua cidadania, de forma direta e autônoma.

Por detrás da atenção crescente da mídia e da academia com relação ao Terceiro Setor encontram-se algumas concepções modernizantes das políticas sociais. Ora estando mais próximas do cidadão, ora provendo políticas públicas com maior eficiência, eficácia e efetividade, as organizações da esfera pública não-governamental apresentariam as seguintes virtudes:

- Maior proximidade do cidadão, tendo maiores chances de fornecer os serviços e benefícios públicos que a população deseja e não aqueles que o Estado lhes deseja oferecer;
- Maior flexibilidade, agilidade e desburocratização, visto que apresentariam estruturas de funcionamento reduzidas, ágeis e não submetidas a todas as leis e regulamentos que limitam e controlam a esfera pública estatal;
- Desenvolvimento mais profundo da cidadania, na medida em que envolveriam pessoas da comunidade, principalmente na condição de trabalhadores voluntários, na solução dos problemas sociais, rompendo com uma postura comodista, fatalista e imobilista da sociedade;
- Valorização de soluções da própria comunidade, que seriam não só mais baratas e fáceis de aplicar, mas muitas vezes, mais eficientes do



que as grandes soluções idealizadas e implementadas através de políticas públicas centralizadas;

- Rompimento do assistencialismo, ou seja, a quebra de uma posição de paternalismo. Isso se daria principalmente pelo fato dos projetos sociais no Terceiro Setor sempre buscarem algum tipo de contrapartida por parte do cidadão beneficiado;
- Controle sobre o Estado, cobrando uma atuação direta sobre os problemas sociais, coibindo a corrupção, exigindo a modernização das políticas públicas e avaliando os resultados dos programas sociais

### 3.2. POLÍTICAS PÚBLICAS

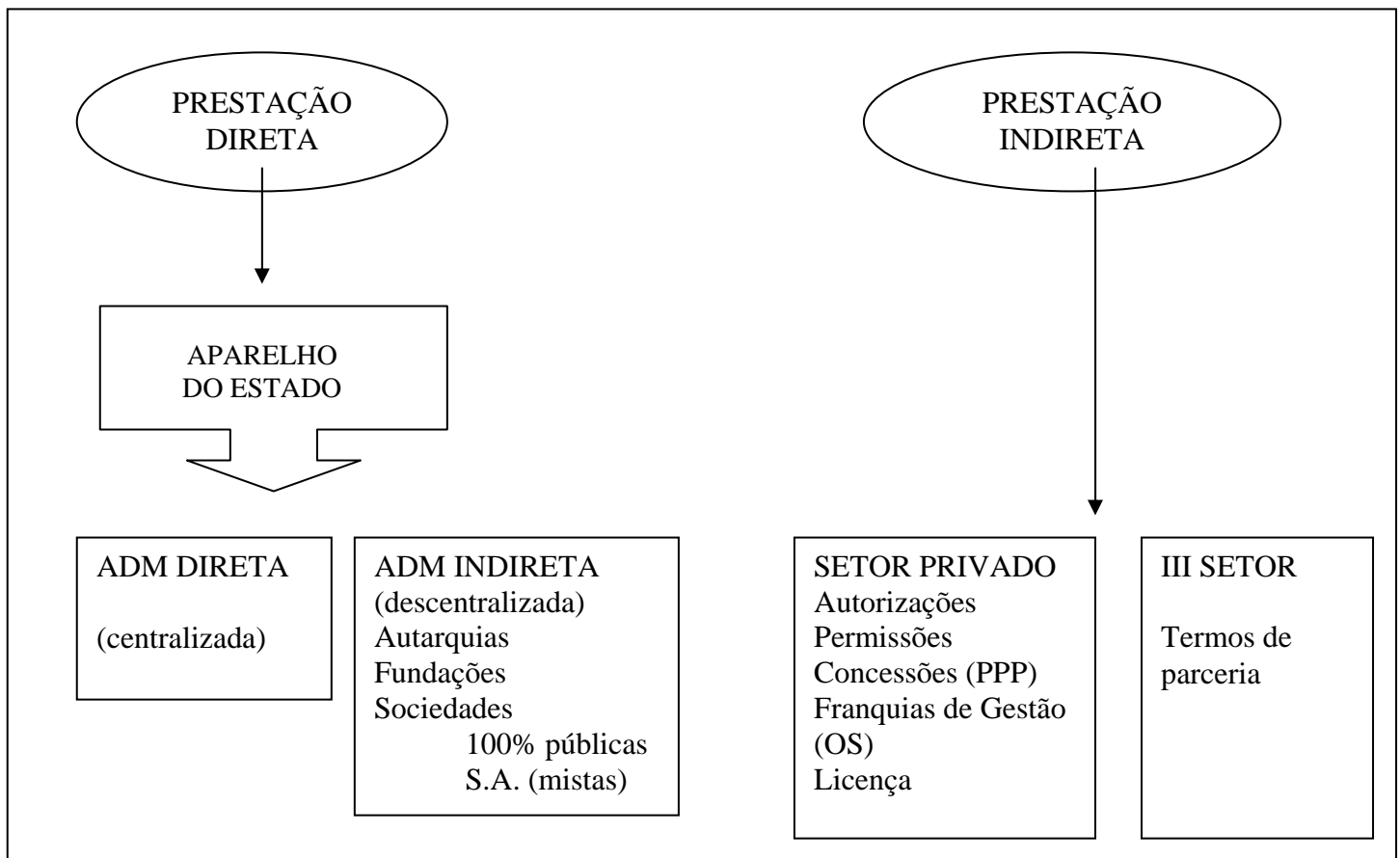
Dada a interação que passa a ocorrer do setor público com a sociedade civil organizada, a partir do fortalecimento do Terceiro Setor, faz-se necessário abordar o que são políticas públicas, e de que forma podem ser realizadas.

Pode-se definir políticas públicas como “uma série de ações ligadas à formulação de decisões tomadas pelas autoridades governamentais, envolvendo os fins e aspirações de uma sociedade moderna, através da utilização de meios disponíveis para alcançá-los” (KON, 1999, p.179). Assim, políticas públicas são as estratégias elaboradas pelo poder público, em parceria com todos os agentes sociais para atender as demandas coletivas.

Como foi possível perceber através da revisão sobre terceiro setor, este surgiu justamente como uma alternativa da sociedade civil organizada às demandas não atendidas pelas políticas públicas vigentes. Dessa forma, em seu início buscou essas soluções de maneira autônoma, baseando-se em recursos oriundos de filantropos e, mais tarde, de organizações que compartilhavam da sua visão. Conforme o tempo passou, e essas instituições ganharam visibilidade e credibilidade através do sucesso dos seus esforços em prol dessas necessidades não supridas pelo estado, o governo passou a reconhecer seu papel e a construir parcerias. Hoje essa interação entre os agentes de cada setor da sociedade ocorre em vários sentidos, e de várias maneiras. O funcionamento do FUNCRIANÇA é um exemplo

complexo e completo desse tipo de interação, porém antes de explicarmos sua estrutura, convém fazer uma breve revisão sobre o que são fundos, e quais são as suas características.

O poder público pode realizar suas políticas através da prestação direta de serviços, o que realiza com o aparelho do estado, formado pela administração direta, ou centralizada, e a administração indireta, ou descentralizada, composta pelas autarquias, fundações e sociedades. Outra forma, complementar, é a prestação indireta, realizada em parceria com o setor privado - através de permissões, autorizações, concessões (as chamadas parcerias público privado - PPP), franquias de gestão e licenças – e com o Terceiro Setor. O quadro abaixo demonstra essas formas de realizar políticas públicas.



Quadro 3 – Políticas Públicas

### 3.3. FUNDOS

A definição de fundo encontra-se na Lei Federal 4.320 de 17 de março de 1964: “Constitui fundo especial o produto de receitas especificadas que, por lei, se vinculam à realização de determinados objetivos ou serviços, mediante dotações consignadas na Lei do Orçamento, facultada a adoção de normas peculiares de aplicação, controle, prestação e tomada de contas”.

Conforme Osvaldo Sanches (2002), os atributos básicos dos fundos são:

- criação por lei, na qual se definam os recursos do fundo, o órgão a que este ficará vinculado e os objetivos ou serviços a serem atendidos;
- receitas especificadas: o fundo deve ser instituído com base em receitas específicas (tributos, contribuições ou outras receitas), determinadas em lei;
- gastos vinculados à realização de determinados objetivos: a aplicação das receitas deve vincular-se à realização de investimentos, serviços ou ações claramente conexos com os programas de interesse da administração que levaram à instituição do fundo;
- normas peculiares de aplicação: a lei que instituir o fundo especial poderá estabelecer ou dispor sobre condições e exigências para a aplicação dos recursos.
- emprego de meios adicionais de controle: os fundos requerem orçamentos detalhados, contabilidade particularizada e prestações de contas específicas. A prestação de contas deve ser feita segundo as normas gerais aplicadas à administração e normas particulares definidas na lei de criação.

O mesmo autor explica que os fundos recebem recursos das seguintes fontes:

- vinculação de impostos (nos casos em que isso não afronte a Constituição );
- vinculação de taxas, contribuições e outras receitas públicas;
- doação de pessoas físicas, jurídicas ou de organismos internacionais;
- receitas próprias;

- convênios, acordos ou tratados de cooperação.

Concluí-se, a partir desses dados que os fundos não são entes da estrutura organizacional do setor público, constituindo, apenas, vinculações de recursos a determinados objetivos. Nessa condição, não possuem nem estrutura organizacional, nem personalidade jurídica própria, operando com base nos recursos humanos, materiais e institucionais do órgão ou entidade a que se subordinam, sendo detentores tão-somente de particularização contábil no sistema contábil destes. Portanto os fundos não devem ser confundidos com órgãos ou entidades da administração indireta.

### 3.3.1. FUNCRIANÇA

Existem diversos fundos relacionados ao gerenciamento de verbas e recursos que podem ser direcionados ao Terceiro Setor, tais como os Fundos de Incentivo a Cultura, Fundo Nacional para o Desenvolvimento da Educação, Fundo Nacional da Saúde, entre outros. De maneira didática, a fim de demonstrar como as ONGs podem utilizar Fundos como fontes de captação será utilizado o exemplo do Fundo dos Direitos da Criança e do Adolescente (FUNCRIANÇA). Esse Fundo foi instituído pelo Estatuto da Criança e do Adolescente, através da Lei Federal nº 8.069 de 13 de julho de 1990.

Essa lei prevê a possibilidade de criação de Fundos Municipais, para arrecadar recursos a serem usados na promoção do bem estar da infância e juventude, os quais seriam geridos e controlados por um Conselho Municipal, instituído na mesma data. Dessa maneira, a lei permitiu que cada Conselho tivesse composições singulares, características próprias, e gerisse seu Fundo de maneira peculiar.

O Fundo específico abordado nesse estudo é o FUNCRIANÇA de Porto Alegre. Ele foi instituído em 1991, oito meses após a promulgação do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), a partir da implantação do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA), pela Lei Municipal nº 6.787 de 11 de janeiro de 1991, e tem por objetivo financiar programas e projetos de promoção e defesa

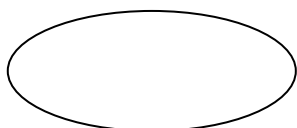
dos direitos de crianças e adolescentes. Na mesma ocasião foi criado o Fórum Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, um espaço de encontro de todas as entidades envolvidas com os menores, onde essa política seria discutida e desenvolvida.

Em Porto Alegre, o Conselho é composto por 21 representantes, sete do poder público municipal e 14 da sociedade civil, eleitos pelo Fórum, sendo sete representantes de entidades de atendimento direto e sete de atendimento indireto. São consideradas instituições de atendimento direto aquelas que prestam serviços diretos aos menores, como creches e abrigos, por exemplo. Já as instituições de atendimento indireto são aquelas que promovem políticas e disseminam conhecimento visando proteger a criança e o adolescente, como, por exemplo, o Movimento dos Direitos da Criança e do Adolescente.

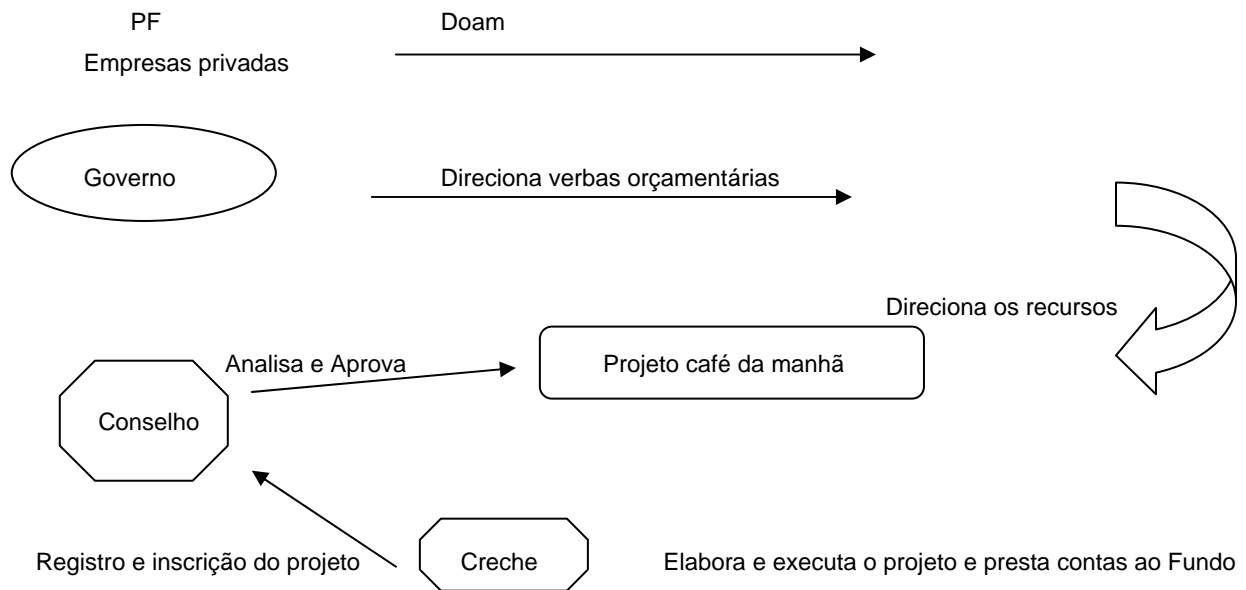
A aplicação dos recursos do Fundo é fiscalizada pelo Conselho, pela Auditoria-Geral do Município e pelo Tribunal de Contas do Estado. Toda verba destinada ao FUNCRIANÇA é integralmente investida em entidades cadastradas no CMDCA, a partir da aprovação de projetos encaminhados pelas mesmas ao Conselho.

Os recursos direcionados ao FUNCRIANÇA vêm de três fontes principais. A primeira delas, que foi a base do FUNCRIANÇA durante os seus primeiros anos, nos quais grande parte da sociedade ainda não o conhecia, nem tampouco entendia seu funcionamento e função, são os recursos públicos, que chegavam ao Fundo na forma de verbas orçamentárias. Esses recursos eram distribuídos através de editais, dos quais podiam participar todas as entidades cadastradas no Conselho. A segunda e a terceira fontes, muitas vezes confundidas, são as doações e as destinações do Imposto de Renda. Destinação de imposto não é doação, uma vez que é um valor devido a governo, não pertence ao cidadão. É um ato de escolha, pelo qual o indivíduo pode decidir onde aplicar o seu imposto. Dependendo do estatuto que rege o Conselho, as doações e destinações podem ser feitas em nome de um projeto específico.

Direcionam uma parte do IR devido



**FUNCRIANÇA**



Quadro 4 – Fluxograma de funcionamento do FUNCRIANÇA

O quadro ilustra a participação do setor público, das empresas privadas e da sociedade civil organizada em um projeto social hipotético. A entidade registrada no Conselho elabora um projeto, que, após passar por todas as comissões pertinentes, é aprovado, e fica aguardando recursos. A partir desse momento a entidade pode buscar parceiros que doem dinheiro ou destinem parte do seu IR para seu projeto. Esses recursos serão depositados no FUNCRIANÇA, que os liberará para o projeto, exercendo o controle da prestação de contas.

### 3.4. MARKETING – A DIMENSÃO DE TROCA SOCIAL

A seguir serão apresentados alguns conceitos básicos de marketing, os quais serão utilizados ao longo do estudo como ferramentas para a elaboração de estratégias de captação. Assim como ocorre com muitos fundamentos de administração, os conceitos de marketing freqüentemente são aplicados pelas pessoas sem que elas disso tenham consciência – essa realidade foi percebida de forma acentuada nas entidades abordadas no estudo. O uso desse conhecimento por elas é realizado de forma espontânea e não sistemática, intuitiva, entretanto, ainda assim consiste em um fator que as diferencia. Em virtude disso, convém rever

sucintamente alguns dos conceitos mais importantes aplicados no decorrer do estudo.

### **3.4.1. Conceito de marketing**

Uma organização para poder existir precisa de pessoas e idéias, voltadas a um mesmo objetivo. Esses objetivos que podem ser vendas de produtos, serviços e idéias, são direcionados a um público-alvo externo. De acordo com Kotler (2000, p. 29) “Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. Esta definição envolve elementos que não se restringem a processos gerenciais, mas que envolvem também processos sociais, tais como: necessidades, desejos e demandas; produtos; valor; custo e satisfação; troca, transações e relacionamento (MENDONÇA e SCHOMMER, 2000).

Levando em consideração a definição de KOTLER (2000), observa-se que o marketing está intrinsecamente relacionado ao processo de troca, isto é, aos interesses tanto das empresas em oferecer um produto ou serviço para os clientes, quanto das pessoas que desejam adquirir os produtos ou serviços da empresa. O conceito de marketing é uma filosofia contemporânea que visa ao crescimento dinâmico de uma organização.(BOONE e KURTZ, 1998)

Para a American Marketing Association (AMA), marketing é muito mais do que uma simples venda. Dessa forma, ela conceitua o marketing como o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços a fim de criar trocas, que satisfaçam metas individuais e organizacionais<sup>2</sup>. A essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos (CHURCHILL, 2000).

Contextualizando esses conceitos para a realidade a qual se refere esse estudo temos que o Terceiro Setor abrange diferentes tipos de marketing, cujos principais objetivos são tornar público suas idéias, arrecadar fundos para seus

---

<sup>2</sup> Definição oficial disponível no site da instituição: <http://www.marketingpower.com/>

projetos sociais e para tentar mudar comportamentos das pessoas diante de uma causa social.

Grande parte do sucesso nas atividades de captação de recursos depende do relacionamento que se estabelece com os doadores. A captação de não é apenas obtenção de dinheiro, mas sim estabelecer e gerenciar relacionamentos com pessoas e organizações que podem ter interesse na entidade. Os potenciais doadores são pessoas ou instituições que compartilham missão, valores e objetivos gerais da organização e podem estar dispostos a contribuir para a realização de atividades ou projetos por ela desenvolvidos. Uma campanha de captação de recursos exige cuidados com a comunicação que se estabelece com cada um dos públicos, o que pode ser facilitado quando se elabora um plano de comunicação adequado, independentemente de quais sejam esses potenciais doadores, se pessoas físicas, organizações públicas, privadas, do terceiro setor ou agências multilaterais.

### **3.4.2. Comunicação eficaz e seu impacto no processo decisório do consumidor**

Kotler (2000) defende que as comunicações de marketing consistem em superar um hiato de consciência, imagem ou preferência do público-alvo. No processo de captação ele passa a ser ainda mais crucial, pois toda a troca depende de uma comunicação eficiente. Comunicação é uma palavra derivada do latim “comunicare”, e significa pôr em comum, conviver. Este “pôr em comum” implica que transmissor e receptor compartilhem da mesma linguagem, caso contrário não se entenderão e não haverá compreensão. Assim, comunicação deve trazer atrelado a seu uso a idéia de compreensão.

Os esforços de comunicação da organização devem ter o propósito de aumentar a consciência dos potenciais doadores sobre a organização, suas atividades e, o que é fundamental, os problemas que a entidade procura solucionar através de suas ações.

O comunicador de marketing começa com uma idéia clara de seu público alvo. Este público pode constituir-se de possíveis compradores ou usuários atuais,



os que decidem a compra, ou os que a influenciam. Pode ser composto de grupos, indivíduos, públicos particulares, ou do público em geral. O público alvo afetará fortemente as decisões do comunicador sobre o que será dito, como será dito, onde será dito e quem irá dizê-lo.

Quando uma ONG aborda uma grande empresa, freqüentemente pode estar falando com profissionais que trabalham com a questão social de maneira sistemática, programada, utilizando o marketing social de maneira a promover sua empresa, a melhorar ou manter a boa imagem dela. Em função disso, esses profissionais tendem a ter um conhecimento maior sobre as possibilidades legais que existem. Essa realidade é diferente da que as ONGs encontram quando buscam captar recursos no grande público, formado pelas pequenas e médias empresas e as pessoas físicas. Por isso é de extrema relevância a adequação da linguagem, a preparação do captador para atender às necessidades específicas do grupo que ele está abordando.

Definido o público alvo, o comunicador de marketing deve decidir que resposta procurar. Na maioria dos casos, a resposta final é a compra – no caso em estudo, a doação - no entanto, ela é o resultado de um processo de tomada de decisão do consumidor. Seguindo o modelo apresentado por Kotler (2000), o público-alvo pode estar em um dos seis estágios pelos quais os consumidores geralmente passam até efetuarem a compra, que são: consciência, conhecimento, simpatia, preferência, convicção e compra. Para doar, o indivíduo precisa saber antes de tudo quem precisa, onde esses recursos são necessários, e que tipo de recursos são esses: é o estágio da consciência. Alcançado esse estágio, é necessário que ele se identifique, se sensibilize com a causa: é a etapa da simpatia. Ainda assim, existem várias ONGs buscando recursos, portanto o indivíduo precisa escolher destinar seus recursos para determinada organização: é a etapa de preferência. Convicção é a reafirmação dos estágios anteriores, ocorre quando ele está seguro de que está realizando a escolha correta, e então, só após ter passado por todo esse processo, é concluída a TROCA, ou seja, ele realiza a doação.

### **3.4.3. Processo de decisão do consumidor**

O esquema a seguir demonstra alguns dos modelos mais conhecidos elaborados para explicar os estágios pelos quais o consumidor passa durante o processo decisório. Durante este trabalho o modelo adotado será o da hierarquia de efeitos, por ser o mais completo e detalhar mais o processo, oportunizando mais aplicações e discussões.

Estágios	Modelo AIDA	<b>Modelo de hierarquia de efeitos</b>	Modelo de inovação-adoção	Modelo de comunicação
Cognitivo	Atenção ↓	<b>Consciência</b> ↓ <b>Conhecimento</b> ↓	Consciência ↓	Exposição ↓ Recepção ↓ Resposta Cognitiva ↓
Afetivo	Interesse ↓ Desejo ↓	<b>Simpatia</b> ↓ <b>Preferência</b> ↓ <b>Convicção</b> ↓	Interesse ↓ Avaliação ↓	Atitude ↓ Intenção ↓
Comportamental	Ação	<b>Compra</b>	Experimentação ↓ Adoção	Comportamento

Quadro 2 – Modelos de hierarquia de resposta

O mercado – alvo pode não ter nenhuma consciência do serviço, saber apenas seu nome, ou saber pouca coisa a seu respeito. Isso é extremamente comum em relação a projetos do Terceiro Setor. Muitas vezes a própria vizinhança da organização, embora saiba que existe uma ONG no bairro, não sabe exatamente como ela trabalha, quais são os seus objetivos, a importância das suas ações, nem como ela se financia. Kotler defende que quando essa for a situação, o comunicador deve primeiramente formar a consciência e o conhecimento. Depois que o público alvo conhece o serviço, o comunicador deve levá-lo a estágios de sentimentos cada vez mais fortes, que incluem simpatia, preferência e convicção. Finalmente, alguns potenciais doadores podem estar convencidos a respeito do produto, mas não o suficiente para realizarem a compra, o que pode levá-los a decidir esperar por mais

informações ou por uma conjuntura econômica mais favorável. Segundo o autor, esse é o momento de o comunicador levar esses consumidores a dar o passo final através de preços promocionais especiais, abatimentos ou prêmios. Aplicando para o objeto desse estudo, a ferramenta usada não são descontos, mas demonstrar que a doação não irá interferir na distribuição de orçamentos da família ou da empresa, mas que os recursos para a doação podem vir de outras formas, que essas pessoas não imaginavam, como a destinação de uma parte do imposto de renda, por exemplo.

A fim de elaborar uma mensagem eficiente, é necessário conhecer quais são os fatores que interferem na tomada de decisão. A tomada de decisão é influenciada e moldada por muitos fatores e determinantes, que podem ser agrupados e divididos nas seguintes categorias: **influências ambientais, diferenças pessoais e processos psicológicos.**

#### **3.4.4. Influências ambientais**

As influências ambientais mais comumente citadas, por diversos autores, são cultura e classe social. Engel, Blackwell e Miniard (2000) em seu livro sobre comportamento do consumidor, explicam que o fator cultura refere-se aos valores, idéias, artefatos e outros símbolos significativos que ajudam os indivíduos a se comunicar, interpretar e avaliar como membros da sociedade. Dessa forma, a cultura influencia a maneira dos indivíduos perceberem a realidade. Tomando as devidas precauções para evitar rótulos e conclusões preconceituosas, pode-se inferir que um indivíduo criado em um ambiente solidário seja mais sensível ao sentimento de empatia com os menos favorecidos e de se sentir responsável por contribuir para a minimização do sofrimento dessas pessoas, do que outro que tenha crescido em um ambiente individualista e competitivo.

Sobre a classe social, o autor explica que são divisões dentro da sociedade composta por indivíduos que partilham valores, interesses e comportamentos semelhantes. Elas se distinguem por status socioeconômicos que variam de altos a baixos. Ele ainda declara que esse status de classe social freqüentemente leva a formas diferentes de comportamentos de consumidores. Uma visão ortodoxa e

pragmática desse conceito levaria à reflexão de qual classe possui mais recursos para repartir. Entretanto, essa variável pode se tornar de relevância relativa, uma vez que já foi comprovado o alto grau de solidariedade entre as classes mais baixas da população – o que se observa a cada catástrofe natural, quando de sua pobreza essas pessoas repartem o que lhes restou com seus vizinhos que tudo perderam. Por isso cabe a ressalva que nem sempre maior patrimônio pode ser associado a maior inclinação para abrir mão de algum recurso para destinar ao auxílio de outrem. Todavia, ao planejar utilizar o argumento do benefício fiscal da restituição do Imposto de Renda (IR) é necessário considerar que se está restringindo o público-alvo a apenas algumas camadas da população. Ainda outro enfoque relacionado é como as subculturas características de cada classe influenciam o seu comportamento de compra, e como é possível adaptar as propostas para melhor atingir o doador. Por exemplo, a classe média tradicionalmente se preocupa, confere valor à educação. Projetos de educação para menores, que fossem apresentados com a ênfase da diferença que uma educação de qualidade poderia fazer no futuro dessas crianças, estaria de acordo com as crenças e valores, reafirmando conceitos que essas pessoas já acreditam, e, portanto, teriam maior chance de sucesso.

### **3.4.5. Processos Psicológicos**

Os processos psicológicos envolvidos na tomada de decisão são aspectos mais profundos e individuais. Kotler(2000) apresenta a teoria da motivação baseada nos conceitos de Freud, segundo a qual as forças psicológicas que moldam o comportamento das pessoas são altamente inconscientes. Esse modelo apresenta uma série de motivos aliados a cada escolha, cada um deles existindo em um nível diferente de profundidade, indo desde os aparentes, dos quais o indivíduo têm consciência e com os quais ele associa a razão da escolha, até os mais profundos, que operam através do inconsciente, dos quais o indivíduo não se percebe, contudo interferem e determinam sua ação. Conhecer, pelo menos superficialmente, as proposições freudianas incentiva as organizações a escolherem as palavras que serão usadas, as imagens e dados que serão mostrados e a maneira de colocar as informações, de forma a alcançar melhor aceitação do seu público. Assim como quem compra um carro pode estar em busca de prestígio e reconhecimento ou de

segurança e praticidade - e o comunicador prepara sua mensagem para associar seu produto a essas idéias - quem doa pode querer fazer o bem, parecer bom, ou ainda aplacar a consciência – e o captador precisa preparar-se para, através da sua comunicação, proporcionar ao doador a possibilidade de atingir esses ideais.

Entretanto, as proposições de Freud não são a única maneira de explicar os processos psicológicos relacionados à tomada de decisão, existem outros, como a teoria de Maslow, também apresentada por Kotler (2000), de menor aplicabilidade, porém. Conforme Maslow, as necessidades humanas são organizadas em uma hierarquia, partindo das mais urgentes às menos urgentes. Em ordem de importância, segundo sua proposição, elas seriam as seguintes: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Ele defendia que as pessoas só buscariam a satisfação das necessidades do estágio superior uma vez que as necessidades do estágio anterior estivessem plenamente satisfeitas. As diferentes categorias de necessidades que Maslow propôs realmente existem, entretanto, a hierarquia entre elas, na prática, não é tão rígida. Pessoas em diferentes estágios têm necessidade de pertencer a um grupo, o que a solidariedade confere. Também a necessidade de reconhecimento - o que o “status” de benfeitor proporciona - e de desenvolvimento pessoal – que o altruísmo revela - são comuns a todos os seres humanos.

#### **3.4.6. Diferenças Individuais**

Por fim, a última dimensão que influencia a tomada de decisão são as diferenças individuais. Engel, Blackwell e Miniard (2000) citam como seus mais importantes componentes **os recursos do consumidor, o conhecimento, as atitudes, a motivação, e a personalidade, valores e estilos de vida**. Para efeitos desse estudo serão explorados o conhecimento, as atitudes e os recursos.

Conhecimento pode ser definido, nesse caso, como a informação armazenada na memória sobre a disponibilidade e as características de um produto ou serviço, onde e quando adquirir e como usar o produto. Como foi mostrado na aplicação do Modelo de hierarquia de efeitos, o consumidor pode estar em qualquer um dos estágios de conhecimento, e estimar esse nível é importante para que a

comunicação atinja os resultados desejados. Influenciar o conhecimento do consumidor é um objetivo comum em marketing, pois é difícil vender um produto desconhecido. O que os consumidores compram, quanto eles pagam, onde compram e quando compram depende do conhecimento que eles possuem sobre essas questões básicas. Além de identificar brechas no que o público alvo sabe, também deve-se atentar para os erros no conhecimento do consumidor. Não é incomum descobrir que um grande número de consumidores está mal informado, por isso tem conhecimento impreciso. Essa percepção equivocada pode ser uma barreira significativa para o sucesso de um negócio.

Atitude, para esse contexto, pode ser definida como a avaliação geral de uma alternativa, variando de positiva à negativa, enfim, os gostos e aversões do consumidor. As atitudes, uma vez formadas, representam um papel diretivo na escolha futura e são difíceis de mudar. Um exemplo de atitude relevante para esse estudo ocorre quando pessoas recebem várias informações sobre indivíduos mal intencionados que utilizam-se da figura de entidade beneficente apenas como um meio de angariar recursos para seus próprios interesses. A partir dessas informações, essas pessoas podem elaborar um conceito distorcido de todas as entidades benéficas – de que elas não são sérias, não são confiáveis, por exemplo – o que resulta em uma atitude: não doar recursos. Essa atitude será tomada sempre que essas pessoas encontrarem-se diante da situação de uma solicitação de fundos, e é difícil de mudar uma vez que está fundamentada em um conceito já formado, assim, a pessoa muitas vezes não se dispõe nem mesmo a ouvir, sequer receber, representantes de organizações filantrópicas. Todavia, mudança de atitude é uma meta comum de marketing.

Ainda de acordo com esses autores, cada pessoa dispõe de três recursos para cada situação de tomada de decisão: tempo, dinheiro e capacidades de recepção e processamento de informação. Há limites distintos sobre a disponibilidade de cada um, exigindo, desta maneira, uma alocação cuidadosa. Conhecimento, atitudes, personalidade – todos estes são determinantes de decisões de compra individuais, mas certamente nenhuma característica individual afeta mais a compra do que a quantidade de recursos que o indivíduo tem. Quase todos os estudos de pesquisa de marketing incluem a renda como uma das variáveis chave para a explicação do comportamento dos consumidores. Um aspecto importante a

salientar sobre esse assunto é que a captação através do FUNCRIANÇA altera a percepção do possível doador sobre a renda disponível. Se antes ele percebia a renda como o excedente de seus recursos após o pagamento de todas as despesas, ele passa então a visualizar a possibilidade de realocar o dinheiro direcionado para o pagamento de uma despesa, para a doação a uma entidade. Assim, a doação não representaria mais uma saída em seu fluxo de caixa, não seria um “gasto”, mas um investimento.

### **3.4.7. Tipos de mensagem**

Após diagnosticar em qual estágio de conhecimento do serviço e da organização se encontra o interlocutor, é necessário selecionar o tipo de mensagem. Kotler (2000) as divide em três espécies de apelos: racional, emocional e moral. Segundo ele, os apelos racionais apelam para o auto-interesse do público, mostrando que o produto irá produzir os benefícios anunciados. Exemplo disso são mensagens que mostram a qualidade, a economia, o valor ou o desempenho de um produto. No caso de uma ONG, os apelos racionais são mostrar os números relativos ao projeto, a importância desse, o bem que ele irá proporcionar. Essa fundamentação é cada vez mais importante à medida que os doadores passam a se enxergar como investidores sociais, que investem dinheiro em uma causa e esperam perceber mudanças através da sua ação.

Esse autor aponta que os apelos emocionais tendem a gerar emoções positivas ou negativas que tendem a motivar a compra, como medo, culpa e vergonha e que os apelos morais são direcionados para a ideia do público sobre o “certo” e o “apropriado”. Ele argumenta que na maioria das vezes estes últimos são utilizados para levar as pessoas a apoiarem causas sociais. Entretanto o que se verifica é que esse apoio se baseia nas três formas de apelo. O apelo emocional atrai a simpatia, a compaixão; a moral apela para o sentimento de dever, do papel e da responsabilidade de cada um na construção de uma sociedade melhor, mais justa. E por último, os dados da organização são um apelo racional, para mostrar credibilidade. Dessa maneira não se percebe a doação como uma questão de impulso, mas como o resultado de um trabalho sério, planejado, que garante ao

doador que os recursos destinados a ele serão utilizados de maneira eficiente, e por isso produzirão resultados.

### 3.5. PLANO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

De acordo com um artigo publicado pela *Public Administration Review*, intitulado: *Strategic Positioning and the Financing of Nonprofit Organizations: Is Efficiency Rewarded in the Contributions Marketplace?*, instituições sem fins lucrativos levantam fundos através de dois métodos principais. O primeiro é através de taxas pela entrega de serviços ou pela criação de parcerias comerciais elaboradas para gerar um fluxo de renda. A segunda forma de manter suas operações é através de doações. Ao enfatizar a natureza de serviço público de seu trabalho, muitos captadores são capazes de provocar um fluxo de doações que provê os recursos críticos para financiar as operações. Atualmente existem poucas entidades que sejam completamente baseadas em doações, ou unicamente sustentadas por ações comerciais. Enfrentando um mercado concorrido para contribuições, muitas entidades sem fins lucrativos buscam diversificar e alternar suas formas de captar, de uma confiança predominante em contribuições para uma abordagem mais balanceada que inclua ganhos próprios.

Essa diversificação inclui esforços para alcançar todos os públicos, apesar das dificuldades. Cada público oferece um desafio e um benefício peculiar, que merecem serem analisados antes da decisão da entidade de quem buscar como parceiro para realizar sua missão.

Segundo a pesquisa “As organizações sem fins lucrativos no Brasil: Ocupações, despesas e recursos”, realizada por Leilah Landim e Neide Beres em parceria com a The Johns Hopkins University, “81% das doações privadas vêm de indivíduos, totalizando R\$ 1,7 bilhões”. 21% da população doa recursos financeiros – uma média de R\$ 158,00 per capita/ano – e outros 29% doam recursos materiais. Se for considerado a doação de trabalho voluntário e seu valor, as doações privadas cresceriam para mais de um quarto de estrutura de recursos materiais para o setor. Estes números mostram a importância do contribuinte individual e atentam para a



importância de se desenhar estratégias de captação de recursos direcionadas às pessoas da comunidade. Pessoas que aderem à causa, se identificam com os projetos que a entidade desenvolve e mostram isto doando recursos, mesmo que pequenos.

Muitas entidades preferem ignorar essa busca por doadores individuais, pois pensam que o trabalho para obter estes recursos é muito maior do que os recursos em si. Em um primeiro momento, pode ser verdade. Talvez os custos de preparação de um informativo, dos telefonemas, dos boletos, dos brindes, não compensem os valores arrecadados inicialmente. Mas o que deve ser levado em consideração é a seguinte questão: Qual é a legitimidade de uma entidade onde fundadores decidem desenvolver determinada ação se ela não consegue convencer outras pessoas da importância dessa ação? Célia Cruz (2000), defende que se uma entidade obtém apoio de pessoas, certamente significa que ela é legítima. Se essas pessoas doam recursos financeiros e horas de seu trabalho, significa que a entidade é representativa, que extrapola a idéia original dos quatro ou cinco fundadores, o que garante a esta entidade a possibilidade de somar cada vez mais novos esforços, criando conselhos ativos, desenvolvendo voluntários defensores e finalmente fidelizando sócios contribuintes.

A solicitação de recursos para empresas deve estar baseada na clareza da proposta e no detalhamento da divulgação do projeto para a entidade. Não raro as empresas apóiam entidades em troca de divulgação. É necessário então que a entidade tenha um estudo prévio de quais os benefícios que irá oferecer às empresas. Como o investimento que uma empresa pode fazer é uma ferramenta do marketing para potencializar publicamente seus produtos ou serviços, é importante que a entidade estude a empresa que vai visitar e encontre ligação entre o que esta comercializa o que sua entidade desenvolve. Dentro dessa lógica, a clareza da solicitação é primordial.

Conforme o relatório da Gazeta Mercantil sobre o Terceiro Setor<sup>3</sup>, projetos incompletos, pouco claros, são apontados como a principal dificuldade encontrada por grandes fundações e institutos empresariais na hora de financiar um programa

---

<sup>3</sup> RELATÓRIO GAZETA MERCANTIL – TERCEIRO SETOR. **O assistencialismo cede espaço para a "economia da solidariedade"**. JORNAL GAZETA MERCANTIL – SÃO PAULO(SP), 29 de Maio de 2002.

social. Segundo avaliação das próprias fundações, esse critério supera os problemas relativos ao tamanho do orçamento exigido pelas organizações que buscam financiamento. "A maioria dos projetos chega até nós com orçamentos justos. Mesmo as empresas com idéias mais ambiciosas geralmente pedem uma quantia em dinheiro correspondente ao que imaginam alcançar com o programa proposto", disse a assistente de programação da Fundação Kellog, Lis Hirano à Gazeta.

A fundação Kellog foi criada nos Estados Unidos em 1930 para financiar projetos relacionados à juventude, e está no país desde 1941. Diariamente a sua equipe brasileira recebe uma média de três propostas para projetos sociais, entregues pessoalmente à fundação ou por correspondência. Dessas propostas, apenas de 1% a 5% chegam prontas para serem aprovadas. "Poucas são as boas idéias escritas. Pelo menos 95% delas precisam passar por um longo processo de aperfeiçoamento, que inclui a revisão da proposta, além do esclarecimento e detalhamento de informações", diz.

O relatório da Gazeta trouxe também a explicação da assistente de programação da Fundação Kellog de que mesmo após a revisão, algumas propostas ainda não reúnem condições para obter o financiamento. Em parte dos casos, isso ocorre devido à inadequação do projeto em relação à filosofia institucional dos financiadores. Movidos pela ansiedade em conseguir os recursos necessários, autores de projetos sequer buscam obter informações sobre as fundações doadoras antes de procurá-las.

Para Eduardo Marino, gerente do setor de Promoção Social da Vitae, uma associação civil sem fins lucrativos que apóia projetos nas áreas de cultura, educação e promoção social, que também foi ouvido pelo relatório, existe uma confusão, em especial entre as ONGs que buscam financiamento, sobre o que significa um projeto social. Não são raros os casos, segundo Marino, em que empresas apresentam propostas cujo objetivo é a simples manutenção de um serviço já existente. Nessas situações, as ONGs são orientadas a melhorar os projetos para que eles sejam uma espécie de instrumento do desenvolvimento social.

Célia Cruz (2000), em seu estudo sobre meios de captação de recursos, apontou os recursos provenientes do governo como provenientes de duas formas

básicas: convênios e licitações públicas. Ela diz que no caso dos convênios se estabelece uma parceria entre a entidade e a instância governamental (geralmente o município ou o estado). Em geral, esses convênios estão vinculados à área da infância (creches, abrigos e centros de juventude), até porque seguem requisitos constantes no ECA (Estatuto da Criança e do Adolescente).

A autora ainda faz uma ressalva, um convênio é, na verdade, uma prestação de serviços. Trata-se da terceirização de uma obrigação do governo em que este remunera uma organização sem fins lucrativos para prestar determinado serviço à comunidade (por exemplo, uma creche). Ela aponta como vantagem dessa forma de arrecadar fundos que dentro da lógica da captação de recursos, mostrar aos potenciais doadores que a entidade tem um convênio com a prefeitura ou outra esfera governamental significa comprovar que o governo confia nos serviços prestados.

Outra forma de obtenção de recursos governamentais é através de contratos ou mesmo financiamentos específicos de entidades do governo como ministérios e secretarias. É importante se relacionar e conhecer bem a instância governamental vinculada à causa do seu projeto, pois muitas vezes existem recursos específicos que estão à espera de solicitantes.

É importante ressaltar que não há uma fórmula única para a captação de fundos bem sucedida. Deve existir tantas formas potencialmente eficientes como existem captadores. Entretanto, existem alguns elementos chave que são geralmente parte de qualquer estratégia de captação. Esses elementos incluem:

- conhecer sua missão,
- maximizar o ambiente de operação,
- dar aos membros um bom retorno do investimento,
- lembrar quem mais se beneficia pelos seus esforços.

Esses fatores foram elencados por um artigo da revista *Economic Development Review*, através do estudo de caso da GREDF - The Great River Economic Foundation, e foram observados nas entrevistas como fator de sucesso apontado pelas entidades, pelo CMDCA e pela empresa consultada.

Quando uma organização não tem bem definido quais são os seus objetivos, quais são as características que a diferenciam e definem, bem como qual é a sua missão, é mais difícil decidir quem são os parceiros mais adequados e quais métodos de captação serão mais eficientes. Por isso, a forma mais segura de tornar a captação de recursos eficaz é fazer um planejamento estratégico do projeto social.

Cruz (2000) explica que o planejamento estratégico é, basicamente, um levantamento organizado de informações que ajudará a definir os caminhos a serem seguidos. Ela aponta que a maior parte dos empreendedores sociais têm tendência natural de concentrarem seus esforços na prestação de serviços e acabam não conseguindo dedicar-se às tarefas administrativas que, normalmente, são vistas como “chatas”. Além disso, é sabido que a maioria das organizações sem fins lucrativos não têm uma estrutura administrativa grande e, desta forma, estão sempre sobrecarregadas com as atividades do dia-a-dia. É natural, portanto, que os gestores tenham dificuldades de dedicar alguns dias para discutir com a equipe os rumos que o projeto deve tomar, o que faz com que o planejamento estratégico muitas vezes seja visto como perda de tempo e acabe sendo prorrogado ou esquecido.

Entretanto, sem planejar aonde ir, quantos caminhos diferentes a organização trilhará até saber qual é o melhor e quanto recurso será desperdiçado nessas tentativas, questiona a autora? Ela defende que isso é o que acontece com muitos bons projetos. Por não saberem ao certo que objetivos têm, que estratégias de atuação são mais adequadas, desperdiçam recursos fazendo várias tentativas diferentes e, como conseqüência, acabam desmotivando seus parceiros que não conseguem ver com clareza como os recursos que doam para a organização estão sendo revertidos em benefícios para a comunidade e para a solução de um problema no qual eles também acreditam e no qual querem investir.

#### 4. MÉTODO

O presente estudo trata-se de uma pesquisa aplicada, que utiliza como método a pesquisa exploratória e como técnica de coleta de dados entrevistas em profundidade. A seguir apresenta-se uma revisão sobre esses métodos bem como a justificativa de sua adoção.

Conforme Sylvia Roesch (1999), o objetivo da pesquisa aplicada é entender a natureza de um problema para que se possa controlar um ambiente, é entender como lidar com um problema. Ela refere-se à discussão de problemas, utilizando um referencial teórico de determinada disciplina, e à apresentação de soluções alternativas. Os resultados esperados são contribuições que podem ser usadas para formular programas e intervenções de resolução de problema.

A adoção da pesquisa exploratória como método de pesquisa explica-se em função do pouco conhecimento científico acumulado sobre o assunto específico que estudo aborda. Um dos autores que fornece fundamentação a essa escolha é Mattar (1999), segundo o qual a pesquisa exploratória é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, pouco ou inexistente.

A coleta dos dados foi realizada através de quatro entrevistas em profundidade. Foi entrevistada uma pessoa representando cada um dos pontos envolvidos na captação de recursos: um representante de empresas, um representante de um órgão público, e dois representantes de entidades do Terceiro Setor.

O primeiro entrevistado foi o Sr. Dani Ângelo Medina, colaborador da Gerdau há doze anos, que há mais de um ano foi destacado para atender somente o Fundo Pró-Infância dos Profissionais Gerdau, após a transferência da sua área para São Paulo. Ele recebeu esse convite em função da sua capacitação como contador e do seu envolvimento com causas sociais. Esse Fundo, em 2005, arrecadou através de seus colaboradores e empresas, o valor de R\$ 2,6 milhões. Desde o início do projeto, já foram arrecadados R\$11,7 milhões, distribuído para 102 entidades cadastradas no projeto, sendo 63 na região sul, 29 na região sudeste e 10 no nordeste, perfazendo um total de 19 mil crianças e adolescentes beneficiadas no Brasil. O Fundo foi criado com o objetivo de incentivar a participação dos colaboradores da empresa, e tem como foco atingir as crianças e adolescentes carentes ou deficientes, através da contribuição a projetos legalmente cadastrados nos Conselhos Municipais, Estaduais ou Federais dos Direitos da Criança e do

Adolescente. A relevância dessa entrevista foi captar a visão do que as empresas levam em consideração para escolher em quais projetos investir. Além disso, também buscou-se observar as preferências pessoais e os aspectos que interferem na decisão particular do entrevistado como pessoa física, ao escolher para qual entidade destinar seus recursos. Como gestor de um grande fundo, que apóia projetos em todo o país, o entrevistado têm uma visão privilegiada, que extrapola o conhecimento de apenas uma organização, uma realidade, e alcança o funcionamento de várias entidades. Dessa forma, ele é capaz de realizar análises e traçar paralelos, comparações, e assim indicar algumas conclusões sobre quais são os elementos diferenciadores na captação de recursos. Além disso, por dar suporte aos colaboradores da empresa para que esses aproveitem-se da renúncia fiscal, também pode fazer algumas inferências sobre os fatores determinantes da escolha dessas pessoas por uma entidade em detrimento de outra.

A segunda entrevista foi realizada com a Sra. Lúcia, presidente do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) de Porto Alegre. O objetivo dessa entrevista foi compreender melhor o funcionamento do órgão, e ter sua visão sobre quais são os aspectos observados por esse em um projeto para que ele seja aprovado. Essa entrevista também apresenta a mesma vantagem que a anterior, por proporcionar uma visão global de todas as entidades cadastradas no fundo, e pelo conhecimento da entrevistada de suas práticas e sua conseqüente capacidade de analisar os resultados que estas alcançaram ao longo do tempo.

A terceira entrevistada foi a Sra. Silvia, responsável pelos projetos e pela captação da Casa São Vicente de Paulo. Essa instituição existe há mais de sessenta anos e inicialmente dedicou-se a apoiar os imigrantes poloneses. Assim que eles já estavam adaptados ao contexto social e cultural brasileiro, e estavam estabelecidos financeiramente, a entidade passou a dedicar-se a atender às necessidades dos desfavorecidos. Após a mudança da proposta, o primeiro trabalho desenvolvido foi a criação de uma creche, administrada por freiras da igreja que sustenta a organização, e um orfanato, gerenciado pelo padre da paróquia. Depois de trinta anos desse trabalho, a organização passou por mais uma reestruturação, em parte devido às mudanças provocadas pelo novo Estatuto da Criança e do Adolescente, e em parte devido a decisões da paróquia. Silvia fez parte dessa reestruturação, como voluntária, trazendo para a entidade o conhecimento

acumulado em uma vida profissional inteiramente dedicada à área de Recursos Humanos, especificamente voltada para a conversão de benefícios previstos em lei em favor dos funcionários. Essa entrevista foi realizada a fim de se averiguar quais são as dificuldades percebidas pelas organizações para a captação de recursos, bem como elencar quais eram as estratégias que ela apresentava como responsáveis pelo seu sucesso ou fracasso nessa questão.

Como a forma de captação da Casa São Vicente baseia-se quase que completamente em recursos de empresas privadas e do município, fez-se necessário realizar outra entrevista, que abordasse o universo da captação com pessoa física, quais são os seus obstáculos particulares e quais são os meios e métodos utilizados com sucesso pelas organizações que utilizam essa fonte de recurso. Como resposta à essa necessidade foi realizada a entrevista no Educandário São João Batista.

O Educandário foi fundado pela Sra. Dea Coufal, em 1939, uma época em que os casos de poliomelite eram muito freqüentes, e as pessoas acometidas dessa doença, quando não possuíam recursos para se manter e buscar tratamento, procuravam o sustento através de esmolas nas calçadas. Essa dama da sociedade portoalegrense se compadeceu dessas pessoas e, em conjunto com um grupo de amigas, alugou uma casa para oferecer tratamento a esses doentes – depois conhecida como a Casa da Criança Inválida. Como a procura foi maior do que o esperado, ela buscou apoio na Santa Casa de Misericórdia, onde recebeu uma ala para poder melhor atender a essas pessoas. Entretanto, mesmo essa ala ficou pequena para comportar todos que buscavam auxílio na entidade, então, em 1946, a família Coufal se reuniu e doou a área onde hoje funciona o Educandário.

No início a entidade era mantida exclusivamente com recursos da fundadora e de seu círculo de amigos, pessoas que a conheciam e sabiam da importância do trabalho que ela desenvolvia. Desde sua fundação o Educandário é administrado pela Congregação das Irmãs de São José de Chambery e a presidente da entidade é a responsável pela atividade de captação. Além desta administração interna, o Educandário tem Diretoria, Conselho Deliberativo e Fiscal, conforme Estatuto.

A instituição atende gratuitamente nos sistemas de: semi-abrigo (atendimento 24horas de segunda a sexta-feira), atendimento-dia (turno integral, manhã e tarde) e ambulatorial (atendimentos clínicos). Os usuários dos seus serviços na grande

maioria são procedentes de famílias de baixa renda, que por essa razão buscam recurso institucional para minimizar os problemas de saúde de seus filhos e ou dependentes. Em 2004 a instituição prestou 13.491 atendimentos clínicos e 200 horas/aula a mais de 130 crianças e adolescentes com deficiência múltipla.

A entrevistada foi a sra. Luciane, assessora da diretoria da entidade, que trabalha na entidade há seis anos. Através dessa entrevista foi possível abordar outro universo, tanto pelas características do público atendido, como pelas características da fundação e forma de manutenção da organização desde então. Essas diferenças serão discutidas e analisadas ao longo do estudo.



## 5. FORMAS DE CAPTAÇÃO

### 5.1. CAPTAÇÃO UTILIZANDO RECURSOS DO FUNCRIANÇA

Para exemplificar o processo de registro e o funcionamento para captação de recursos através do FUNCRIANÇA estará sendo usado como exemplo o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Porto Alegre, no entanto, cabe ressaltar que a legislação sobre a constituição e funcionamento do Conselho e do Fundo são de competência municipal, embora a Lei que permita a destinação de uma parcela do IR para esse fim seja federal. Assim, essa possibilidade está estendida a todos os municípios, ainda que muitas prefeituras não tenham constituído esse Conselho, nem o respectivo Fundo, conforme já apresentado na revisão teórica.

Na entrevista com o Medina, do Fundo Pró-Infância dos Profissionais Gerdau, através da sua experiência de acompanhamento de projetos de entidades em todo o Brasil, ele afirmou que o cenário da aplicação dessa lei no país ainda é incipiente. Algumas prefeituras já estão organizadas, sabem como explorar esse recurso, entretanto essa não é a regra, em suas palavras “ainda há muito a crescer, muito a ser feito”.

Uma vez que a maioria das prefeituras ainda não está preparada para o FUNCRIANÇA, quando esse for o caso da cidade onde a entidade está localizada, ela deve procurar unir-se a outras organizações do seu município para constituir essa instituição. O argumento chave para justificar esse processo no meio político é o valor que pode ser utilizado na cidade, aplicado de forma socialmente responsável e eficiente. Em Porto Alegre, no ano de 2004, o Fundo captou oito milhões de reais, valor maior do que o gerenciado por muitos municípios, conforme depoimento da presidente do CMDCA de Porto Alegre.

Como Medina defendeu, é interesse político do prefeito e do seu partido, em termos de marketing, apresentar o maior número de ações possíveis para a população. Através do Fundo, um dinheiro que seria repassado diretamente à União

passa a ser aplicado para o crescimento da cidade, em entidades que atendem crianças carentes que tenham problemas econômicos e ou sociais, além de deficiências de todos os tipos, enfim, problemas que acarretariam custo para o município. A presidente do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) de Porto Alegre citou algumas conquistas importantes conseguidas para a cidade através do Fundo, como a inauguração de uma ala no Hospital da Criança, Santo Antônio, e a compra de um aparelho neo-natal inédito no Brasil. Cabe lembrar que as doações não precisam ser feitas para entidades no mesmo município do doador, assim, as pessoas e empresas que estejam situadas em municípios onde o FUNCRIANÇA não esteja instituído, ou seja incipiente, desorganizado, podem destinar esses recursos para entidades de outros municípios onde o Conselho seja organizado, transparente e eficiente.

Outro benefício adicional é que os projetos, por unirem a sociedade civil, o empresariado, e o poder público, promovem uma sinergia entre esses setores que pode gerar muitas outras parcerias. Gera maior confiança entre esses, estabelecendo e fortalecendo relações. A união desses poderes e conhecimentos diferentes e complementares dá origem a trabalhos inovadores que têm um dinamismo diverso do que é possível alcançar através de políticas públicas, em função do endurecimento e do engessamento do estado. Outro benefício adicional são os baixos custos desses projetos, em comparação à proporção que poderiam ter, se levados a cabo pela prefeitura. Esse fator foi ressaltado pela Sílvia, responsável pela captação na Casa São Vicente.

Para conseguir instituir o Conselho e o Fundo em sua cidade a entidade pode buscar orientações e apoio junto aos Conselhos já constituídos sobre o caminho legal a percorrer.

Em outros casos, o Conselho e o Fundo já existem, mas a forma como eles são organizados não lhes confere a credibilidade necessária, pois não têm a transparência que deveriam ter. Cada Conselho regula seu funcionamento através de resoluções próprias. Essas resoluções podem decidir, por exemplo, qual será a maneira de distribuição dos valores arrecadados. Fundos que não permitem a destinação direta dos recursos, de forma a que o doador ao depositar escolha para qual entidade quer que o dinheiro seja direcionado, têm muito menos chances de captar.

Além de gerar desconfiança nos doadores, essa configuração também desestimula as entidades de realizarem esforços próprios de captação através do Fundo, pois não receberão o valor depositado integralmente, o dividirão com todas as entidades que tiverem projetos aprovados. Os Fundos que funcionam dessa maneira provavelmente administram um montante muito menor do que poderiam, pois devem se limitar ao valor repassado pela prefeitura, e o alcançado através da divulgação do próprio Fundo, dos esforços de comunicação empreendidos pelo Conselho. Para que se mensure o tamanho dessa perda, basta observar que no Conselho de Porto Alegre a grande maioria das doações são o que eles caracterizam com doação carimbada, ou seja, já vêm com o nome da entidade que receberá o valor, conforme averiguado na entrevista com a Presidente do Conselho. Esses são casos de doadores que a própria entidade buscou, para quem defendeu seus projetos, que conseguiu sensibilizar e cativar.

Como o Conselho é composto pela união das entidades voltadas ao atendimento da criança e do adolescente daquela cidade, o fortalecimento das relações, dos diálogos entre elas é fundamental para mudar as características do Conselho, para que ele seja mais transparente, e com isso, mais atrativo. Muitos Conselhos desorganizados perdem recursos de doadores da sua cidade para Fundos de cidades vizinhas que são mais eficientes. Medina, através da sua experiência de negociação com Conselhos e Fundos de diversas prefeituras no país apontou essa deficiência. Uma maneira de a entidade pressionar por mudanças é buscar parceiros que estariam dispostos a investir no seu projeto. Esse parceiro, assim como a Gerdau faz, poderia entrar em contato com o Fundo solicitando as alterações como condição ao depósito.

Será utilizando a partir de agora o funcionamento do CMDCA de Porto Alegre como exemplo para se definir os passos que uma organização deve perseguir a fim de beneficiar-se do FUNCRIANÇA.

Conforme a orientação do CMDCA de Porto Alegre, a entidade deve procurar o Conselho assim que o projeto for idealizado, e for montada a pessoa jurídica, antes de iniciar o atendimento aos menores, a fim de evitar a violação de direitos. A nova entidade receberá orientações sobre o processo de cadastramento na secretaria do CMDCA. Os documentos necessários para registro são a ata de constituição da entidade, CNPJ, estatuto e o planejamento pedagógico. Entidades

que já estejam atendendo menores devem entregar também uma lista com os nomes de todas as crianças e adolescentes atendidos. Se o presidente da entidade for ao CMDCA poderá ser auxiliado a preencher a ficha de registro, para tanto deve levar consigo cópias do RG e do CPF de todos os demais membros da diretoria. A fim de que seu registro seja aceito são necessários cuidados com a finalidade declarada no estatuto, que devem ser sem fins lucrativos, beneficente, direcionada à educação e à assistência comunitária ou à recreação.

As entidades que já estiverem realizando algum tipo de atendimento, ao fazerem a inscrição serão visitadas pela Comissão de Redirecionamento do Conselho, que vai conhecer a instituição e verificar se ela realmente está atendendo crianças, jovens ou adolescentes, além de analisar a proposta pedagógica. A entidade também precisa ter um plano de reordenamento pronto para apresentar ao conselho, especificando suas necessidades e dificuldades, e o que vai fazer para se qualificar. Após essa visita a comissão leva os dados para a plenária do Conselho que deve deliberar sobre a aprovação do programa. Se ela for aceita já poderá ter acesso aos recursos que forem disponibilizados através dos editais.

Antes de poder inscrever qualquer projeto no FUNCRIANÇA, entretanto, as entidades precisam assistir a seis reuniões consecutivas do Fórum Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, o que equivale a no mínimo seis meses de participação. Embora essa pareça uma medida burocrática, criada e mantida para atravancar o processo, e tornar desnecessariamente lento o acesso da entidade aos recursos que ela necessita, é uma etapa importante, que precisa ser respeitada. O intuito é garantir que antes da entidade elaborar seu projeto ela tenha a oportunidade de saber o que está sendo feito na cidade, quais são os esforços já existentes.

O Terceiro Setor funciona através de redes integradas, não só em Porto Alegre, mas no mundo inteiro. A maior rede no Brasil é o site da RITS ( Rede Integrada do Terceiro Setor), que dissemina conhecimento e proporciona troca de informação entre ONG's de todo o país, além de promover debates de interesse dessa área. A informação transita de maneira muito mais veloz e livre nesse setor do que ocorre no mercado e no estado. No mercado muitas informações são protegidas, por serem o diferencial competitivo das empresas e indivíduos, e no estado, pela própria questão do engessamento, da burocracia, das dificuldades

inerentes a esse setor. Não há paralelos, portanto, para a situação que se observa no Terceiro Setor, que funciona através de uma rede interligada de cooperação entre as entidades que o formam.

Esse cenário permite fazer uma observação curiosa: conhecer o ambiente, a “concorrência”, no terceiro setor, não é diferencial. Não conhecer é estar abaixo do esperado, é estar em descompasso com a realidade. Por isso a importância vital da participação no Fórum, antes da apresentação de qualquer projeto. No Fórum as informações são compartilhadas sobre as dificuldades e experiências de cada entidade, tornando o conjunto como um todo mais experiente e capaz de desenvolver soluções do que cada entidade seria de forma independente. O papel do Fórum é justamente fazer o trabalho permanente de capacitação, formação e qualificação das entidades.

Além disso, as decisões sobre a política adotada para resolver a questão da criança e do adolescente são construídas em comum nesse espaço. Todo o planejamento é feito em conjunto, tendo como panorama a cidade como um todo, e não apenas a realidade focada por uma entidade. Após seis reuniões a entidade já terá construído laços com outras organizações constituídas para combater os mesmos problemas que ela, em outras áreas da cidade, as quais serão suas parceiras para trocar experiências, uma referência onde buscar apoio em casos de dúvidas e dificuldades. Também estará mais integrada, mais consciente da realidade, o que provavelmente já a fará mudar detalhes, ou até a estrutura do projeto inicialmente idealizado. Nas palavras da presidente:

Ela não pode simplesmente passar a existir para captar. Ela tem que participar do processo de construção da política com todas as demais entidades da cidade. Até para se situar no contexto, para que ela não venha com um projeto que vai beneficiar só a ela, aos seus interesses. Um projeto hoje, através da resolução, tem que beneficiar a cidade, a criança e o adolescente de POA.

Após atender esses requisitos formais, a entidade deve levar o projeto para submeter à aprovação do Conselho. Para serem aceitos, os projetos devem se enquadrar em uma das cinco tipologias a seguir: manutenção e qualificação do atendimento, espaço físico (aquisição, construção ou reforma), equipamentos (aquisição, manutenção ou atualização), qualificação de recursos humanos ou mobilização social (campanhas, publicações e eventos).

Os projetos, em função da sua complexidade, foram divididos em duas categorias, os simples e os elaborados. Para inscrever um Projeto Simplificado basta apresentar ao CMDCA um requerimento (conforme anexo F), os dados cadastrais (conforme anexo G), clientela atendida, identificação e justificativa do projeto (conforme anexo G) e o plano de aplicação de recursos (conforme anexo G). Já os projetos mais elaborados, que envolvam valores mais expressivos para a execução de obras ou despesas de custeio devem conter os seguintes itens:

- ✦ Dados de identificação
- ✦ Apresentação da entidade
- ✦ Justificativa
- ✦ Objetivos gerais e específicos
- ✦ Proposta Metodológica
- ✦ Público-Alvo, Metas e critérios
  - Beneficiários diretos
  - Beneficiários indiretos
- ✦ Rotinas
- ✦ Cronograma de atividades
- ✦ Recursos necessários e custos
- ✦ Cronograma físico-financeiro
- ✦ Avaliação
- ✦ Anexos

Quando os projetos chegam ao Conselho, são recebidos e protocolados na secretaria. Em seguida, são submetidos à aprovação da Comissão de Finanças, responsável pela verificação das questões orçamentárias, tais como conferir se os valores estão compatíveis e coerentes, se estão de acordo com a Resolução 100. Caso a comissão tenha alguma dúvida, ela vai passar para a Comissão de Políticas, encarregada de chamar a entidade para apontar as incoerências encontradas.

Depois que a entidade adequar o projeto, se ainda assim restarem dúvidas, é acionada a comissão de Reordenamento, a qual se agenda para fazer uma visita ao

local e conhecer as pessoas, a proposta e o projeto. Essa comissão traz essas informações para a plenária deliberar e decidir sobre a aprovação do projeto. Nessa discussão serão levados em conta todos os detalhes do projeto: qual é o seu valor, a quantas pessoas vai atender, quem são elas, em que região estão, se ele está, enfim, atendendo a uma demanda real da cidade.

Resumidamente, então, os requisitos básicos para que um projeto seja aprovado são não ferir as leis do ECA, nem ir contra as políticas do Conselho, que afinal são a expressão do consenso da sociedade civil, representada no Fórum, bem como ter um planejamento financeiro detalhado e coerente. Além disso, o mínimo que se espera de um projeto é que ele seja claro, e objetivo, com começo meio e fim, que deixe evidente quais são os objetivos da entidade e que recursos ela precisa para alcançá-los. Os cuidados com a forma e a estética, correção e fluência de redação, boa diagramação, papel e capa diferenciados, também fazem parte dos requisitos básicos.

Após a aprovação do projeto é emitido pelo Conselho um Certificado de Autorização para Captação de Recursos Financeiros, constando os dados da entidade, o nome do projeto, quanto ele terá de retenção, e qual é o valor total que a entidade está tentando captar. Com esse certificado a organização pode então buscar parceiros para investir no seu projeto.

### **Dificuldades e desafios enfrentados na captação através do Funcriança**

A maior dificuldade para se utilizar de maneira eficaz esse recurso, citada por todos entrevistados, é a falta de divulgação, pois muitas pessoas ainda não conhecem o Fundo. Entretanto, como visto na revisão de literatura, influenciar o conhecimento do consumidor é um objetivo comum em marketing. Como os estudos de marketing comprovam, não é incomum descobrir que um grande número de consumidores está mal informado, por isso tem conhecimento impreciso, e que essa percepção equivocada é uma barreira a negócio. No caso do FUNCRIANÇA as pessoas por falta de esclarecimento temem ficar retidas na “malha fina” da Receita Federal. Para poder, então, captar de forma eficiente através dessa ferramenta a

entidade precisa ter pessoas treinadas, capacitadas a responder as perguntas que surgirem.

Ainda que exista esse recurso na entidade, isso não é garantia de sucesso, uma vez que como citou Luciane, do Educandário, muitas vezes o captador consegue convencer o doador em potencial, mas a doação não ocorre porque o contador, por desconhecimento, desaconselha o procedimento.

Os esforços, portanto, serão mais eficazes se empreendidos pelo Conselho, do que por cada instituição isoladamente. Essa compreensão existe por parte do CMDCA e das entidades. O CMDCA percebe como seu maior desafio a divulgação da sua existência, do seu funcionamento e da sua importância e quer através da difusão dessas informações atingir dois objetivos. Em primeiro lugar conseguir que o grande público atinja o estágio de consciência, e em seguida de conhecimento. Ou seja, saibam dos problemas enfrentados pela cidade na questão da criança e do adolescente, e que eles podem ser agentes de transformação. Depois que entendam como podem realizar isso através do FUNCRIANÇA e do CMDCA: como são realizadas as doações, e quais são os controles existentes para garantir a aplicação dos recursos doados para os fins declarados. Em segundo lugar, construir através dessas informações uma imagem de credibilidade, para o sistema, e por consequência para todas as entidades que enquadram-se nele.

### **Vantagens dessa forma de captação**

É a única forma de captação que não impacta nos recursos do doador. Na verdade não trata-se de doação alguma, mas sim de destinação de recursos públicos. Como a cada ano mais escândalos políticos vêm à tona, a desconfiança e descredibilidade do governo perante à população só tem aumentado. Paralelamente, as organizações do Terceiro Setor têm se profissionalizado e oferecido soluções mais eficazes, e com mais transparência. Além disso, oferecem ao cidadão a possibilidade de acompanhar de perto onde seus recursos estão sendo investidos e de que forma.



## 5.2. CONVÊNIO COM ÓRGÃOS PÚBLICOS

### **Dificuldades e desafios enfrentados na captação através de parcerias com órgãos públicos**

O Convênio com qualquer órgão público traz inerente o risco político, mais agudo durante as fases de alternância de poder, mas que perpassa todo o período de duração de convênio, uma vez que no jogo político a situação pode se alterar a qualquer momento.

A seguir, uma declaração extraída da entrevista com a Lúcia, do CMDCA:

Ter um convênio, uma contrapartida com o município, é cruel. Não dá sustentabilidade do projeto, da proposta e ao mesmo tempo deixa a entidade numa dependência.

### **Vantagens dessa forma de captação**

Convênios dão segurança à instituição, geralmente garantem o pagamento da folha de pagamento. Sem essa preocupação, a entidade pode dedicar-se a captar para projetos de melhoria, apresentando resultados diferenciados a cada ano, aumentando progressivamente suas possibilidades de atrair parceiros.

## 5.3. DOAÇÕES

### **5.3.1. Doações Espontâneas**

A maioria das doações espontâneas são fruto do envolvimento de voluntários com a organização. Quando as pessoas doam seu tempo, sua atenção à causa defendida pela organização, e juntam seus esforços, trabalham para ajudá-la a atingir sua missão, sentem-se parte dela. Passam a ser então multiplicadores em seu meio, atestando da seriedade e relevância da instituição para amigos,

familiares e colegas de trabalho. Através da sua rede de relacionamentos alcançam muitas pessoas, e com uma credibilidade e poder de persuasão que um captador da entidade não poderia reproduzir.

A relevância do voluntariado na captação de simpatia e recursos para uma entidade foi um aspecto mencionado de forma espontânea em todas as entrevistas. Quando questionado se doava recursos para alguma entidade, Medina respondeu que sempre doou para a entidade na qual prestava serviço voluntário. Essa entidade não era cadastrada no FUNCRIANÇA, portanto, assim que ele soube desse recurso passou a destinar a parte de seu imposto que podia determinar para uma entidade cadastrada, sem contudo deixar de contribuir para a instituição onde trabalhava. Quando questionado sobre o motivo que o levava a doar para aquela entidade respondeu que era devido ao seu conhecimento das dificuldades que ela enfrentava e das necessidades que essa tinha.

Além disso, quando perguntado sobre quais critérios utilizava para escolher para qual entidade direcionar seu imposto de renda, dentre as cadastradas no Fundo Pró Infância dos Profissionais Gerdau ele respondeu:

Em primeiro lugar, eu posso conhecer a entidade. E se eu conhecer a entidade, eu posso direcionar os recursos para lá, porque é uma entidade séria, coisas desse tipo...

Como administrador desse fundo, ele sabe que qualquer entidade que esteja cadastrada é séria, e terá que prestar contas detalhadamente por cada recurso gasto. Logo, mais do que qualquer funcionário, também sabe que não é necessário conhecer a entidade pessoalmente para que ela tenha credibilidade, essa é justamente uma garantia proporcionada pelo fundo. Na verdade, o que é alterado a partir do conhecimento pessoal da entidade não são aspectos racionais, mas emotivos, são os elos construídos entre o doador e a entidade. Sua declaração demonstra a realidade de que por mais bem elaborado que seja um folder, por mais que conte a história da entidade e mostre seus projetos, seus objetivos e resultados, não se compara ao impacto produzido pelo envolvimento da pessoa com a realidade do trabalho e da missão da organização.

Luciane, do Educandário São João Batista ilustrou bem esse fato ao relatar a sua experiência de captação mais positiva, a mais surpreendente. Ela havia solicitado uma voluntária formada em arquitetura, para projetar um balcão para a recepção dos pacientes. Quando essa voluntária chegou, sem marcar horário,

Luciane a levou para conhecer a entidade, suas instalações, o trabalho desenvolvido, a rotina da casa. Essa pessoa ficou tão impressionada que na próxima vez que voltou trouxe consigo outra pessoa, a qual depois de conhecer pessoalmente a entidade passou a ser o maior doador já há dois anos. A conclusão que Luciane depreendeu desse episódio foi a seguinte:

O que eu tirei como lição disso? Eu tenho que trazer o doador dentro da instituição. Não adianta eu ir lá na empresa, sensibilizar com as fotos, mostrar meu power point, mostrar meu filme institucional, porque a pessoa que não botar o pé aqui dentro, vai ser muito difícil. Ela realmente quando conhece o que está acontecendo dentro da instituição consegue trazer pra cá outras pessoas, doadores grandes, pequenos, se esforça, busca. Essa foi a minha maior surpresa. Eu nem imaginava com quem eu estava falando, e teve um resultado tão positivo.

Complementando essa reflexão de Luciane, falando sobre os aspectos menos racionais da escolha, mais ligado às características pessoais do indivíduo, Medina fez as seguintes afirmações:

Depende do grau de afinidade. Tem gente que só doa para projetos de educação, ou voltado para excepcionais, por exemplo, não importa se outros projetos estão precisando mais do recurso. A gente observa esse processo aqui com os colaboradores da Gerdau. Existem aqueles que sempre doam para a mesma finalidade, a mesma causa. E existem aqueles que já buscam analisar, ver quem está no momento mais carente, precisando mais.

Não foi, entretanto, apenas em seu exemplo pessoal que Medina citou a interferência do voluntariado nas doações. As escolhas realizadas pela empresa, apesar de privilegiarem aspectos mais racionais, também sofrem impacto dessa variável. No discurso abaixo transcrito ele fala sobre isso:

A Gerdau é uma empresa muito grande, que conta com diversas unidades, e ela sempre vai apoiar entidades que o colaborador indica. Porque muitas vezes ele está vivendo lá com a entidade...

Aquele colaborador que é voluntário em uma entidade faz a propaganda dela para os seus colegas, angaria as simpatias e conseqüentemente os recursos, essa pessoa vai ser um multiplicador. Hoje as pessoas prezam muito pela transparência. As pessoas querem acompanhar...

Ele afirmou que o envolvimento de alguma pessoa da empresa no projeto seria um fator determinante. Disse que em todos os projetos que a Gerdau hoje apóia via FUNCRIANÇA existe um colaborador que atua ou já atuou de forma voluntária, ou que pelo menos conhece alguma pessoa muito envolvida, enfim,

existe uma ligação informal com essa entidade. O motivo citado para tal situação foi o seguinte:

A pessoa vai saber então qual é a verdadeira necessidade. É bem melhor, né? Se não conhece a entidade fica complicado de apoiar.

A Silvia, da Casa São Vicente, também abordou a diferença de ter pessoas envolvidas com a organização dentro das empresas que direcionam impostos para o Fundo. Ela contou de uma entidade que a procurou para que ela os ajudasse a elaborar um projeto conforme a estrutura e linguagem da Gerda. Silvia então questionou como essa pessoa conhecia o Xavier, pessoa responsável pela análise dos projetos, ao que ela respondeu que tinha um amigo que trabalhava na Gerda. A conclusão imediata de Silvia foi “então esse amigo vai convencer outros amigos a entrar no projeto da amiga dele”.

### **Desvantagens e desafios enfrentados na captação através de doações espontâneas**

Conforme o depoimento de Luciane, do Educandário, esse é um trabalho de “formiguinha”, de pequena escala. Além disso, se os voluntários não mantiverem vínculo com a entidade, a tendência é que com o tempo essas doações também diminuam.

O pior efeito, entretanto, é a incerteza. Como ela disse, não existe nenhum laço que obrigue o doador a colaborar com a entidade. Depender, portanto dessa forma de captação, por definição variável, para o pagamento dos custos fixos da organização é altamente estressante.

A seguir destaca-se uma parte da entrevista com a Luciane, na qual foi solicitado que ela contasse qual foi a experiência de captação mais frustrante pela qual ela tinha passado, ao que ela respondeu:

Nós tínhamos um bom doador, que nos passava dez mil reais, e não é qualquer um que passa dez mil reais, no trimestre. Esse doador durante todo o 2004 teve as quatro doações, tudo tranquilo. Em 2005 o primeiro

trimestre, ok, no segundo trimestre não entrou a doação. Nós fomos lá e para argumentar “olha houve a prestação de contas, tudo direitinho, houve algum problema?” A nossa presidente foi lá e conversou com a pessoa responsável, que disse que ia procurar ver o que tinha acontecido. Ela prometeu dar resposta, passou uma semana, passou duas, e nós não entendendo o que estava acontecendo... Até que fomos atrás e soubemos que esse doador resolveu não doar mais através do IR, ele resolveu doar para a LIC (Lei de Incentivo a Cultura). Foi aí que nos tremeu a base. Realmente, aquilo que nos parecia tão seguro não é seguro, porque ele não é obrigado, não existe nada em contrato, um convênio, nada que nos dê a possibilidade de buscar esse recurso de alguma forma, está aqui, tu assinou esse papel pra mim... É voluntário, é no amor, então se hoje ele quer doar para a causa que é deficiente físico, ele vai doar, mas se mês que vêm ele decidir doar para os velhinhos, ele doa para os velhinhos e o deficiente físico fica para a próxima vez. Não, nesse mês não quero doar através do IR, tem a feira do livro, vou doar através da LIC, etc... Através do IR, através de todas essas outras captações, hoje nós temos o recurso, mas amanhã a gente pode não ter. O doador hoje opta por um e amanhã por outro

Ainda relatando as dificuldades derivadas da incerteza da doação ela contou outra situação que preocupa a instituição:

Nós temos aqui uma das empresas que nos doa anualmente. Ela faz um repasse anual de IR em dezembro, o que nos mantém através desse repasse os meses de janeiro e fevereiro. Esse doador é uma empresa, grande, e que nós temos ela através da terceira presidente eleita, que ficou na função durante vinte anos. É meio familiar a coisa. Eles doam porque acreditam, sabem como é o trabalho, mas que podem no ano que vem, ou nesse mesmo ano não doar.

### **Vantagens da captação através de doações espontâneas**

Esse tipo de colaboração legitima a organização, pois sua capacidade de captar bem com a pessoa física é reflexo do reconhecimento da comunidade do seu valor, da sua seriedade.

Outra vantagem é que esses doadores não se importam de colaborar para projetos de manutenção, em oposição às empresas. Conforme o depoimento da Lúcia, presidente do CMDCA de Porto Alegre, esse é o tipo de projeto com mais

baixa atratividade, portanto, uma fonte que se disponha a financiá-lo deve receber atenção.

Além disso, conforme apresentado no estudo da Johns Hopkins University, citado na revisão de literatura, 81% dos recursos privados doados para entidades do Terceiro Setor são provenientes de pessoas físicas. Por mais que as doações em valor unitário possam ser inexpressivas, o seu conjunto representa uma quantia impossível de ser ignorada.

### **5.3.2. Eventos Beneficentes**

Existem vários tipos de eventos beneficentes que podem ser realizados. O ponto mais importante não é elencar exaustivamente quais são eles, mas sim discutir os fatores que qualquer um deles deve ter em comum, para ser bem sucedido.

De uma maneira geral, os eventos atendem a duas necessidades importantes: divulgar a entidade e o seu trabalho, e captar fundos extraordinários para despesas previstas mas não cobertas pelas doações mensais, como é o caso do 13º e das férias dos funcionários. Cada parceiro que doa durante o ano para a manutenção da entidade realiza no máximo dez doações, uma a cada mês, não refletindo sobre a necessidade gerada pelos encargos trabalhistas para a instituição.

A organização de eventos geralmente exige muito tempo, e planejamento das entidades, por isso, para que seja atrativa, precisa gerar um resultado expressivo. A fim de que isso ocorra, os custos precisam ser minimizados. Geralmente as organizações conseguem captar os materiais que necessitam através de doações. Isso ocorre quer em rifas, quer em leilões, ou mesmo nos jantares e chás beneficentes, ou festas promovidas por organizações sem fins lucrativos. Em qualquer uma dessas formas usualmente busca-se custo zero, para que todas as receitas sejam convertidas em lucro.

O sucesso desses esforços depende diretamente do envolvimento das pessoas, porque é através da sua rede de relacionamentos que os convites serão distribuídos, as rifas vendidas... O sucesso de cada edição também influenciará as edições

posteriores. Em virtude disso, é importante sempre oferecer algo além do que as pessoas esperam, encantá-las através da exploração de características peculiares da entidade.

### **Desvantagens e desafios enfrentados na captação através de eventos**

Esse tipo de recurso pode ser realizado no máximo três vezes por ano, para não desgastar a imagem da entidade, bem como para garantir a qualidade em cada edição. A dependência dos doadores dos recursos iniciais também é um obstáculo, uma vez que o abandono deles impossibilita a realização do evento.

### **Vantagens da captação através de eventos**

Além de proporcionarem uma fonte importante de recurso, são também oportunidades da entidade prestar contas dos recursos que recebe, divulgar seus resultados, bem como sua missão.

## **5.4. GERAÇÃO DE RECEITAS PRÓPRIAS**

Existem várias formas, através da venda de produtos próprios, produzidos pela entidade, através da venda de alguns dos seus serviços à comunidade, ou até de venda de produtos e serviços que a entidade recebe através de doações.

O Educandário provê exemplos de cada uma dessas possibilidades. Realiza venda de produtos próprios através da venda de bolachas e bolos caseiros, preparados por uma irmã da Congregação São José de Chambery, ligada à administração da Casa. Também vende produtos recebidos através de doações em um brechó (entidades que não têm espaço físico para montar um brechó poderiam reunir essas doações e fazer um bazar nos últimos domingos de cada mês, por exemplo). Além disso, tem um projeto de geração de renda própria através de oficinas de arte que serão ministradas por uma voluntária. Por fim, há outro projeto,

também em fase de implementação, que é a lavanderia social, um serviço que eles vão oferecer à comunidade e que reverterá fundos para a entidade.

### **Desvantagens e desafios da geração de receitas próprias**

Demanda muitos esforços da entidade em atividades que fogem ao escopo da sua missão.

### **Vantagens da geração de receitas próprias**

Contribuem para a auto sustentabilidade da instituição, contrabalançam os demais recursos oriundos de outras fontes, diminuindo seu grau de dependência.



## 6. PLANO ESTRATÉGICO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Após a análise das entrevistas, e tendo como ponto de partida os dados apresentados na revisão da produção científica sobre o assunto foi elaborado um plano estratégico para destacar quais são os aspectos que tem maior impacto no sucesso ou fracasso desse processo, para que eles possam ser considerados antes que a entidade planeje sua captação. Esses aspectos encontram-se listados a seguir.

### 6.1. CONHECER A MISSÃO DA ENTIDADE

O primeiro passo, e o mais importante em um planejamento estratégico de captação, é que a entidade tenha claro a importância do seu serviço, a sua relevância no contexto social. Entender sua missão em todos os aspectos mais profundos proporciona as ferramentas para que a organização perceba seu papel na sociedade, e assim se posicione corretamente ao buscar os recursos que necessita. É importante que a entidade tenha essa visão de captação, e não de pedido, que embora elas estejam solicitando recursos, tem um projeto para oferecer. Lúcia, presidente do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) de Porto Alegre expôs assim essa necessidade:

...ao longo do tempo as entidades tiraram do vocabulário a expressão “pedir com o chapéu”, porque era o que elas faziam. Viviam esmolando com o chapéu e hoje elas estão buscando um lugar, um espaço de terceiro setor respeitado dentro do seu contexto.... não é mais um processo de mendicância com o era em 1999, 93. É um processo de valorização.

...Hoje as entidades já dizem: a empresa (ou a pessoa) não está doando, está investindo socialmente. Nós estamos trocando, é uma troca, uma moeda social, nós já temos uma moeda social. Com isso, a entidade se valoriza, enche o peito e deixa muito claro que esse investimento é um investimento para toda a sociedade, dentro do seu espaço de atendimento. Elas vão às empresas com muita tranquilidade e com essa moeda de troca, de que estão fazendo a construção da cidadania e têm essa oportunidade para oferecer ao empresário que participe.

...Quando o governo diz: nós estamos dando dinheiro para vocês, a sociedade civil e as entidades já respondem, você não está nos dando, está repassando um recurso que é de direito, para ajudar na construção e fortalecimento de uma política.

Esses diálogos demonstram a importância da entidade conhecer seu valor, seu papel, a fim de poder transmitir isso às pessoas que contatar. O discurso de Lúcia aborda uma evolução que ela já observa entre as entidades de Porto Alegre como um todo, entretanto, ainda assim, existem estágios diferentes de evolução entre elas.

Na entrevista com a Sílvia, da Casa São Vicente, ela deixou bem claro que o grande diferencial da entidade, que não só não encontrava dificuldades para captar, como muitas vezes era procurada por instituições dispostas a investir em seus projetos, era ter clara a sua missão. Assim como uma empresa como a Kopenhaguen não reduz seus produtos considerando que eles estão no mercado de alimentos, mas os valoriza posicionando-os como presentes, a visão que a entidade tem da sua missão, da razão da sua existência, influencia de maneira crucial a captação. O trecho a seguir, capturado da entrevista com a Sílvia, demonstra esses conceitos:

...Quero te colocar, quando tu diz assim: vocês vendem serviços ou negociam seus atendimentos, não é isso que a gente faz. Nós negociamos com os captadores a possibilidade de eles mudarem o mundo junto conosco. Se a gente for negociar serviços a gente reduz até o nosso envolvimento pessoal. Nosso envolvimento não é atender crianças, vir aqui se ocupar, fazer um serviço, mas sim uma proposta muito maior de mudança de mundo... Meu compromisso é com as pessoas. É um compromisso moral, que é um compromisso de transformação das pessoas. É nesse nível que eu negocio.

Ou seja, ela deixou claro a necessidade de não reduzir a importância do trabalho da entidade a uma prestação de serviços. Essa é uma visão enriquecida pelo olhar do marketing, pelo conceito de criar valor, de oferecer soluções, propostas conceituais e não apenas um produto ou um serviço.

Aquelas instituições que conseguirem transmitir aos doadores seus valores e crenças, e assim fazer com que eles compartilhem da sua missão, terão doações completamente diferenciadas, pois serão produto de um envolvimento maior, o que tende a estabelecer relações mais duradouras. Conforme a Sílvia citou como razão do seu sucesso:

A gente envolve o parceiro na nossa proposta filosófica.. Como a gente tem definida e clara a nossa proposta filosófica, a gente envolve o parceiro junto na missão maior.

## **6.2. ESCOLHER OS PARCEIROS EM COERÊNCIA COM A MISSÃO.**

Depois que a entidade já tem claro qual é a sua missão, e quais são os projetos que ela deseja desenvolver para atingi-la, ela deve ter cuidado ao escolher os parceiros que darão suporte a esses planos.

Empresas normalmente almejam visibilidade, por isso estão mais propensas a apoiar projetos de construção, reforma, restauração, compra de equipamentos caros e raros. O seguinte discurso foi extraído da entrevista com Lúcia, do CMDCA.

Quando tu chega em um empresário com um projeto ele olha e diz: gostei desse, vou investir nesse porque está dentro do perfil que eu gostaria de ajudar, de apoiar, de investir socialmente. As tipologias dos projetos são o que fazem a diferença, o que desperta ou não o interesse das pessoas diferentes. Por exemplo, o de manutenção, como eu te disse, é muito difícil de um empresário apoiar. Até porque ele vai apoiar por um determinado tempo, ele não vai sustentar esse projeto, diferente de um projeto de construção, que o empresário sabe que tem início, meio e fim. Quando terminar a construção, ele vai lá inaugura e pronto.

Via de regra, o parceiro ideal para projetos de manutenção são a prefeitura, ou outros órgãos do governo, que firmem convênio com a instituição. Para o poder público é conveniente fazer essas parcerias, pois possibilitam o atendimento de uma demanda real, necessária, que ele tem a responsabilidade de suprir, a um custo muito mais baixo, e com processo mais dinâmico. Se a prefeitura estruturasse uma creche própria, por exemplo, pagaria 100% do custo de cada criança, enquanto ao apoiar um projeto, paga muitas vezes 60%, pois a instituição busca apoio em outras fontes também. Além disso, o custo de funcionários da prefeitura excede em muito o custo da folha de pagamento de uma instituição sem fins lucrativos, os salários e benefícios são muito maiores. Afora essas vantagens monetárias, a prefeitura ainda delega o planejamento e a administração desses serviços.

Já o diferencial das empresas é que elas têm mais facilidade de apoiar projetos inovadores, audaciosos, ou que tenham mais apelo racional do que emotivo, o que já não acontece com a pessoa física. Sobre isso, a Sílvia, da Casa São Vicente falou em sua entrevista:

... o Xavier nos fala isso, o funcionário tem livre opção, então ele vai no site, e se tu fizer uma mensagem encantadora, de uma criança, tu capta. Nossos projetos não são mais na base da criança encantando, nós estamos evoluindo para outro nível de projetos, então não encanta e é muito difícil transformar isso para o funcionário, quando ver no site, entender. Mas

agora, a empresa, ela entende. Porque nós estamos trabalhando assim, nós estamos produzindo conhecimento hoje. Tipo esse projeto que eu te falei, ele vai ter uma publicação de um livro, e vai ter um documentário feito em DVD, que vai ser distribuído para as cinquenta maiores instituições de POA. E isso quem está financiando é o Gerdau, empresa. Então sai lá, FUNCRIANÇA, parceria Instituto Gerdau e Casa São Vicente, no livrinho. Já é conhecimento para mudar a visão da cidade. Como a gente está indo para esse nível, o próprio funcionário, vai ler a sinopse: publicação de um livro, e pensar, o que tem a ver? Isso é a empresa que quer.

Nesse trecho da entrevista ela estava abordando a dificuldade da entidade em atrair investimento de pessoas físicas. Ela identificou que a Casa São Vicente recebe poucas destinações de IR de funcionários de empresa que possuam o programa do Fundo Pró-Infância, pois a sua mensagem geralmente baseia-se em apelos racionais e não emocionais como as demais.

No final da entrevista com o Medina recebemos a presença do Xavier, que é o idealizador, gestor, e divulgador do Fundo Pró Infância dos Profissionais Gerdau, que comentou sobre os fatores que influenciam a doação da pessoa física. Geralmente os funcionários doam para alguma causa com a qual tenham afinidade por terem enfrentado problemas semelhantes, ou conhecerem pessoas, amigos, familiares, colegas, que já passaram por essa situação, ou que tem algum tipo de envolvimento direto com a entidade, quer através de voluntariado, quer através do acompanhamento e de doações. Essas afirmações ressaltaram os aspectos das diferenças individuais no processo decisório. Somente quando nenhum desses fatores pode ser identificado de maneira relevante, ou seja, a pessoa não tem qualquer identificação prévia com nenhuma entidade ou causa, é que os apelos racionais passam a ser decisivos. Nesses casos, explicou Xavier, o doador passa a se perceber como um investidor social, e prioriza projetos que acredita gerarem maior retorno, e por isso, acompanha a aplicação dos recursos e os resultados do projeto.

### ***6.3. ESCOLHER A PESSOA CERTA PARA CAPTAR***

O ideal seria que a entidade pudesse contar com uma pessoa focada apenas para a captação e o desenvolvimento de projetos. Essa vantagem foi apontada pela presidente do CMDCA:

Há uma diferença, as entidades de grande porte tem os captadores de recursos, eles têm essa pessoa que é paga, e que trabalha só para captar recursos para o seu projeto social. Então essa já é uma diferença que destaca. Esse captador já sabe fazer um bom projeto, apresentável, e ele está disponível todos os dias para ir nos lugares, marca, agenda já sabe onde é que é a fonte, onde ele vai. Diferente das instituições de pequeno porte, de algumas que fazem o projeto com uma intenção e depois perguntam: e agora, vou aonde? E daí ela mal consegue ir em um.

Essa opinião também foi apresentada pela Luciane, assessora da diretoria do Educandário São João Batista. Ela observou que como a captação é uma das suas várias tarefas, existem ações que seriam eficientes e não podem ser levadas a efeito pois não há uma pessoa especificamente para desenvolvê-las. Além da questão do tempo disponível para promover ações mais ousadas de captação, também é um fator diferenciador possuir esse profissional porque um dos maiores obstáculos apontados pelas entidades é a dificuldade que elas ainda encontram para explicar o funcionamento do FUNCRIANÇA. Falando sobre essa dificuldade, citada com uma das maiores enfrentadas pelas entidades na captação, Lúcia diz:

E aí essa intimidação de que ele vai chegar, e ele não vai ter todas as respostas para quando aquele empresário, mesmo o pequenininho da região onde ele mora, começar a questionar. Não vai ter todas as respostas, não vai saber explicar tudo, como faz, o porquê ele não vai cair na malha fina... Bom malha fina para eles muitas vezes é um grande mistério.

Em contrapartida, o diferencial na captação da Casa São Vicente, foi eles terem recebido uma profissional de RH, com conhecimento de leis, que trouxe para a entidade todo um conhecimento acumulado em anos de experiência profissional. Esse preparo propiciou a elaboração de projetos com qualidade, o estudo de leis para buscar algum benefício fiscal que a organização pudesse aproveitar, antes mesmo que os contadores das empresas começassem a buscar a aplicação dessas leis. Além disso, proveu também um recurso humano que tinha habilidade para transitar com naturalidade no meio empresarial, onde buscaria os futuros parceiros. Sílvia ainda reunia a essas características técnicas o conhecimento profundo da história da entidade, por ter acompanhado quase desde o início seu trabalho. Esse é um aspecto fundamental. Muitas vezes, em virtude da escassez de mão de obra, as ONGs optam por utilizar mão de obra voluntária na captação. Entretanto eles tem pouca identidade com a instituição, não conhecem muito bem seus desafios, sua história, então não tem o comprometimento e o envolvimento necessários para representar a organização para o público externo. Quem deveria levar a cabo uma tarefa de tanta responsabilidade seria, nas palavras de Sílvia “Quem construiu...

Quem construiu sabe”. Luciane, do Educandário São João Batista, explicando o motivo da participação de voluntários na captação de recursos ser ineficiente disse:

...Porque as pessoas não conhecem o dia-a-dia da instituição. Elas não sabem o que acontece dentro da instituição, são questionadas e engasgam na resposta. E isso é a pior coisa na frente de um doador, tu não passar segurança daquilo que tu está vendendo. É como uma empresa, tu tem que convencer que o teu produto é o melhor. Para isso, tu tem que mostrar que tu sabe o que é o produto. Então todas as vezes que as pessoas tentaram ir e falar, mas que não conheciam a instituição, não deu certo. Elas tem que conhecer aqui dentro.

Lá no Educandário, a pessoa responsável pela captação é a própria presidente da entidade, que se envolve na busca por parceiros no meio político e na alta sociedade. Como a casa teve início através da ação de uma dama da sociedade, essa tradição se manteve, e a figura das presidentes sempre foi decisiva na busca dos parceiros. As boas relações que elas mantêm com pessoas da sociedade garante acesso à instituição a esferas que outras não conseguem chegar, além do trabalho voluntário de médicos e outros profissionais qualificados da área da saúde. Também esses relacionamentos trazem doadores que se sensibilizam pela proximidade com as pessoas envolvidas no projeto “Eu sou amiga, então vou doar para a minha amiga que está trabalhando lá como voluntária”, bem como parceiros que financiam os eventos de arrecadação, sem os quais seria inviável que esses ocorressem. Não é só no patrocínio dos eventos que essas relações são importantes, toda a divulgação dos eventos, a venda de convites, está baseada nessa rede de amigos e de contatos.

Em oposição a esses relatos encontra-se a realidade de entidades cujos presidentes não tem boa reputação junto à comunidade. Luciane relatou que muitas instituições não têm em seu presidente a figura de uma pessoa séria, idônea, comprometida, e que isso afeta a sua captação, porque as pessoas não acreditam nela. Uma vez que escutem de desvios de dinheiro, as pessoas passam a desconfiar, passam a informação ao seu círculo, e muitas portas se fecham, independente da necessidade real das crianças envolvidas. O Medina relatou um exemplo dessa situação, que ocorria com o lar Lírios do Vale, uma creche que atendia crianças carentes que estavam sem café da manhã, mas não encontravam pessoas dispostas a doar recursos, em função das dificuldades de relação que a presidente tinha criado. Como a administração dessa pessoa era muito questionada, havia suspeita de desvio de verbas, a entidade não recebia qualquer

apoio da prefeitura e do Conselho, o que desestimulava a doação particular também. Essa dificuldade era um entrave para o recebimento de recursos, ainda que as pessoas percebessem a importância e a urgência da ajuda.

Desses fatos conclui-se que a escolha da pessoa que representará a organização junto ao público externo é essencial. Essa pessoa precisa fazer parte da organização, estar envolvida, comprometida com os resultados e com a missão, precisa conhecer a história e o funcionamento da entidade, estar preparada para responder qualquer pergunta com segurança e convicção. Além desses requisitos, caso a entidade opte por captar através do FUNCRIANÇA, é necessário que ela tenha embasamento técnico, profissional, para esclarecer qualquer dúvida e passar confiança nesse sistema para o doador. Nos casos em que a opção da entidade for captar através de convênios, a rede de relacionamentos do captador, ou sua capacidade de dialogar com o poder público, conhecer sua burocracia e processos, é fundamental.

#### ***6.4. UTILIZAR A LINGUAGEM ADEQUADA A CADA PÚBLICO***

Nesse ponto, é importante resgatar os conceitos de comunicação expostos anteriormente. Pela definição apresentada, para que a comunicação seja efetiva, emissor e receptor precisam compartilhar da mesma linguagem. Como o captador geralmente atua em ambientes e esferas diferentes, esse é um grande desafio.

Sobre as barreiras criadas pelo uso indevido de termos e expressões, Sílvia, da Casa São Vicente, relata a experiência do seu primeiro projeto:

O meu primeiro projeto é completamente diferente de todos os outros que eu faço agora.. Eu elaborei o projeto com a minha concepção de empresa, até as palavras, os termos, tudo... E mandei o projeto para o Conselho Municipal. Aí levaram seis meses, e não me davam resposta, e não queriam falar comigo porque diziam que eu era empresária. Entendeu? A mulher é das empresas, e não sei o que... E não deixavam entrar.

O uso da linguagem traz intrínseco a compreensão de mundo, crenças, valores, cultura, que o comunicador possui. Por isso pode aproximar ou afastar as pessoas, a medida que elas se identificam, ou rejeitam o tipo de linguagem utilizada. No caso relatado, houve vários ruídos envolvidos na decodificação da mensagem. Esses ruídos foram causados por percepções equivocadas que o receptor teve a partir de

termos utilizados pelo emissor. Pelo uso de expressões que não faziam parte do universo do receptor, o emissor efetuou um julgamento, e baseado nesse julgamento, formou uma atitude, de enquadrá-lo em uma categoria da sociedade a qual não era simpático, recusando-se assim a sequer analisar o projeto. Como exposto na revisão sobre comunicação e processo decisório, as atitudes, uma vez formadas são difíceis de serem mudadas, por isso a importância de se construir a comunicação de maneira mais clara possível, evitando ruídos, procurando compreender o universo e os símbolos utilizados pelo receptor, a fim de codificar corretamente a mensagem.

O uso de termos familiares ao receptor torna o texto mais fácil, mais agradável. A Sílvia, da Casa São Vicente, falou sobre essa necessidade de adaptação quando contou de uma outra entidade que havia levado seu projeto para que ela adaptasse para a linguagem empresarial. Como os profissionais envolvidos na elaboração do projeto eram da área da saúde, era possível que houvesse muitos termos técnicos que dificultariam a leitura, enquanto que talvez a estrutura estivesse mal formatada, uma vez que era o primeiro projeto deles.

Saber abordar cada público com a sua linguagem peculiar é um diferencial notável, pois requer flexibilidade e um certo conhecimento específico. No entanto é recompensador a medida que a abordagem correta derruba as barreiras iniciais normais entre pessoas que não se conhecem, a medida que cria um elemento em comum.

Falando sobre as dificuldades de linguagem que se criam ao se trabalhar em parceria com entidades que possuam valores antagônicos, Sílvia apresentou um ponto de equilíbrio. Conforme ela, se a entidade tentar moldar o discurso a cada interlocutor, pode acabar se confundindo, e perdendo a credibilidade.

... Com relação a comunicação, não acho que tenha que ter duas linguagens. Antes eu coloquei isso, quando a prefeitura era outra, tu tinha que ter quase que dois vocabulários diferentes para apresentar. Então a única coisa que tu consegue fazer nesse campo, que as pessoas talvez se percam, seja ter um compromisso moral. Se tu conseguir um compromisso moral com o teu parceiro, a empresa que polui e da prefeitura que é contra a poluição, daí tu tem que ir no moral, senão tu te quebra. Que é isso que o pessoal não sabia fazer....

...Nós tínhamos uma prefeitura que era totalmente contra as empresas, contra o capitalismo, queria criar um novo mundo. Como tu vai negociar com a prefeitura e negociar com uma empresa como a Gerdau? Que eles odeiam, não sentavam pra conversar... Era uma coisa assim, a prefeitura era fechada, ou tu pensa igual ou tu não pensa. E como eu consegui os dois



convênios? Porque meu compromisso não é político, não é com a forma, não é com nada. Meu compromisso é com as pessoas. Aí tu negocia com todas as linhas. É um compromisso moral, que é um compromisso de transformação das pessoas. É nesse nível que eu negocio.

Essa ressalva é de extrema importância. Como a entidade pode e deve buscar recursos de várias fontes, frequentemente pode estar se relacionando com pessoas e organizações com posicionamento ideológico e político antagônicos. Embora seja importante adequar a linguagem a cada interlocutor, esse jogo pode ser, além de desgastante, perigoso para a entidade, à medida que ela se coloca em uma situação de tomar um posicionamento em relação ao conflito. Nesses casos, é importante se fixar no que os três elementos têm em comum, que é a busca e o interesse pela solução de um problema social, e evitar os pontos de discordância, que não são relevantes para os objetivos da organização.

Além dessas implicações relacionadas a valores, existe a implicação mais prática que é a da compreensão. Como muitas vezes a pessoa que analisará o projeto para decidir pelo investimento precisará ler muitos outros, é importante ter uma linguagem clara, concisa e direta, que ao mesmo tempo consiga captar a atenção. Como apresentado anteriormente nos conceitos de comunicação, o seu uso traz atrelado a idéia de compreensão. Se o receptor não consegue decodificar a mensagem transmitida pelo transmissor, a comunicação de fato não ocorre.

### ***6.5. TER OS OLHOS NO MERCADO***

As entidades que se destacam, assim como ocorre com as empresas, são aquelas que olham para o público-alvo antes de elaborar o projeto, e assim o constroem de maneira que acreditam ter maior sucesso em atingi-lo, ou seja, não idealizam uma solução se percebem que não terão parceiros para apoiá-las. Já a grande maioria tem o olhar no “produto”, ou seja, olha para a comunidade, vê o que precisa e desenvolve uma solução que acredita ser eficiente, para só na hora de buscar seus investidores pensar em quem poderia apoiá-la. Assim, quando o projeto já está pronto ela não sabe se vai ter apoio. Um exemplo claro disso é o que foi

relatado pela sra. Lúcia do CMDCA. Ela observou que, em geral, as empresas evitam de patrocinar projetos de manutenção, que tenham sido elaborados para fazer frente às despesas do dia-a-dia da entidade. Pela sua experiência ela percebeu que as empresas temem criar vínculos de dependência, por isso tendem a preferir projetos que tenham início, meio e fim bem definidos, como é o caso de uma obra. Além desse fator, também está envolvido a questão de marketing. Construir e inaugurar um prédio com o seu nome dá mais visibilidade para a empresa do que patrocinar os custos de manutenção de uma organização. O caso de uma ONG que percebeu isso e se posicionou de maneira a aproveitar essa característica dos seus investidores sociais é a Casa São Vicente. Essa entidade oferece a cada ano um projeto novo, diferente, inovador, para as empresas, e deixa a manutenção para os convênios com a prefeitura. Falando sobre as características de um bom projeto, Sílvia citou:

Um bom projeto tem que estar dentro da realidade, conhecer a realidade do que está acontecendo na cidade, no mínimo isso, né? Para que tu ofereça aquilo que efetivamente é necessário. Do contrário a pessoa fica dentro da sua instituição, não conhece nada e oferece aquilo que ela acha que é bom e não é. Tem que estar no mínimo relacionado com o resto.

Conhecer o que as outras entidades já realizam, quais são os métodos que utilizam, quais são os resultados que alcançaram, e principalmente os que ainda não foram atingidos e considerar todos esses fatores ao elaborar um projeto.

Além disso, conhecer o mercado implica em conhecer também o seu público-alvo, as pessoas e organizações que serão abordadas em busca de parcerias. Por isso entidades que, mesmo que empiricamente, analisam como as influências ambientais impactam a decisão dos doadores antes de elaborarem os projetos, obtém mais resultados.

Os projetos elaborados pela Casa São Vicente são frutos da sua filosofia, da sua missão, que já é produto de uma história. Entretanto, ao buscar parcerias, ela encontrou eco em uma empresa que já possuía a valorização da educação na sua cultura. A entidade conseguiu apoio para os seus projetos porque dentro do sistema de valores da empresa já estavam presentes os aspectos que ela estava defendendo. A partir desse primeiro contato inicial, conhecendo a empresa, seus valores e cultura, os próximos projetos foram elaborados em consonância com

esses dados, e assim foram não só aprovados, mas aprofundaram o relacionamento e a interação entre as duas organizações.

## **6.6. INOVAR**

Mais uma vez, o exemplo de inovação é da São Vicente.

Dos onze projetos, o nosso foi considerado o melhor. Por quê? Porque nós fizemos a proposta de uma nova pedagogia. Então o que é que a gente faz? A gente olha em um zoom toda a cidade. O que todo mundo faz em educação complementar? Ah todo mundo faz isso? Então nós não vamos fazer isso. O que eles não fazem? Ah é isso e isso? Então é isso nós vamos fazer. Então nós olhamos todo mundo fazendo a mesma base psicopedagógica. Então a gente compra livro, estuda, pesquisa um pouco, tem que ter uns raciocínios mínimos, né? Olha o que está fazendo em Portugal, na Espanha, na França, puxa na Internet, ok, é pra lá que está indo todo mundo. Acho que pra crescer tem que olhar o grande. E é isso que o pessoal não faz.

A inovação é consequência da análise do contexto (mercado), mas acima disso, da capacidade de criar novas soluções para os mesmos problemas. É ter outra visão, outra abordagem para os mesmos obstáculos. O Terceiro Setor não existe em uma realidade isolada, por isso, o que acontece no mundo o influencia. Vivemos a era da globalização, da revolução das comunicações, da velocidade e da mudança. As empresas e os indivíduos tentam adaptar-se a essa realidade, e as organizações do Terceiro Setor também precisam acompanhar esse movimento. O apego aos mesmos modelos que já funcionaram no passado ameaça a sobrevivência da entidade, pois a competição entre projetos têm tornado dinâmico esse ambiente. As entidades que se adaptam, que aprendem, que mudam, têm mais a oferecer, e tendem a ter a preferência.

## **6.7. SER PRÓ-ATIVO**

Ser pró-ativo é não esperar o movimento do setor para então segui-lo. É pensar à frente, antes, buscar soluções.

Quando questionada sobre as maiores dificuldades que as entidades encontram para captar, Lúcia, presidente do CMDCA, disse que é saber que empresas

investem socialmente. Ela disse que muitas pequenas instituições que não têm contatos dentro das empresas se intimidam, e não sabem por onde começar a captação. Esse é um obstáculo comum a todas entidades, mas Sílvia, da Casa São Vicente teve uma atitude pró-ativa para solucionar esse problema. Ela realmente não sabia que empresas investiam em projetos sociais, mas buscava nas revistas e nos jornais publicações de Balanços ou notícias de divulgações de lucros. Assim que identificava as empresas que tinham auferido lucros no período anterior sabia que tinha uma lista de prováveis investidores, já que elas possuíam recursos para direcionar do IRPJ. Isso é ser pró-ativo !

#### ***6.8. TER CLAREZA, TRANSPARÊNCIA, PRESTAR CONTAS***

Um dos diferenciais do Terceiro Setor é justamente proporcionar às pessoas e às empresas a possibilidade de acompanharem a aplicação dos seus recursos na consecução de projetos nos quais elas acreditam. Por isso a prestação de contas é fundamental, garante a credibilidade da instituição e a satisfação do doador. A prestação de contas mostra como ele fez parte do projeto, os objetivos que ele ajudou a alcançar independente do valor doado. Luciane, do Educandário ao falar sobre esse tema disse:

...nós tivemos a prestação de contas para essas pessoas, o que é muito importante. Todo o doador que tu for captar, desde aquele que compra a rifa de um real, até aquele doador que pode doar cinco mil reais ou cem mil reais no ano, ele tem que receber a mesma prestação de contas. isso é muito importante da instituição fazer...

Ela aponta essa característica do Educandário, de sempre prestar contas, como um dos grandes diferenciais da instituição, pois é um dos pilares onde baseia-se a credibilidade de que goza perante a sociedade.

#### ***6.9. DIVERSIFICAR***

Estabelecer uma parceria com uma grande empresa, ou um convênio com a prefeitura, que satisfaçam todas as necessidades de captação da entidade, embora pareça uma situação segura e confortável, pode ser perigoso. Por um lado, esse tipo

de relação proporciona a tranqüilidade da entidade de não precisar conviver com a angústia da incerteza de ter o montante necessário para pagar as contas a cada mês, como acontece quando se depende de doações. Mas essa relação gera dependência, gerando a completa desestabilização da organização em casos de mudança na prefeitura, ou quando a empresa muda sua política de investimentos. Essa é uma preocupação do Conselho, conforme destacou Lúcia:

Temos abrigos que têm parceiros, empresas que ajudam, e eles têm grande preocupação, o dia que essa empresa parar ou diminuir o recurso, vai diminuir a qualidade do atendimento que eles estão fazendo...

...a idéia central é a independência. Que as instituições não fiquem na dependência do recurso público. Ter um convênio, uma contrapartida com o município, é cruel. Não dá sustentabilidade do projeto, da proposta e ao mesmo tempo deixa a entidade numa dependência. A idéia nossa ao longo dos anos é trabalhar a auto-estima e a auto-confiança da entidade de tal forma que ela consiga conquistar sua própria sustentabilidade.

Além disso, nem todas entidades podem estabelecer esse tipo de parceria, não é a realidade de todas. Quem não tem uma fonte só que supra todas as necessidades, precisa mesmo diversificar. O melhor exemplo disso foi o Educandário São João Batista. Segue um trecho da entrevista que demonstra a mentalidade que está difundida na instituição:

Como buscar outras formas de doar? Começamos a fazer muitos eventos beneficentes, chá, jantar, rifa, que a gente chama, ação entre amigos, tudo é uma forma de captar para somar lá no final. Como a nossa presidente, dona Maria Eva Carvalho, fala: quem consegue somar um mais um consegue chegar no final do mês.

O Educandário leva à risca essa filosofia, captando através das mais diversas formas. A instituição explora todas as formas de captação. Possui convênio com os seguintes órgãos públicos: município, responsável por 10% do faturamento, SEC, dá suporte aos pacientes que têm educação especial provida pela entidade e Secretaria da Saúde, que garante a manutenção predial e a compra de materiais para a fisioterapia. Também busca parceria com empresas e pessoas físicas através do FUNCRIANÇA com o seu projeto de manutenção de folha de pagamento, responsável por 31% das entradas. Entretanto, como esse valor não cobre as despesas extras com 13<sup>o</sup> e férias, ela foi pioneira na organização de leilões de obras de arte doadas para arrecadar esses fundos, hoje substituídos pela organização de jantares e chás beneficentes. Esses eventos são responsáveis por 20% da captação da instituição. Como se não bastasse, possui algumas fontes menores, como um

convênio com a Amencar, uma ONG internacional, que lhes garante uma verba trimestral certa, segura. Outra forma é o brechó da entidade, que além de divulgar seu trabalho, consegue arrecadar o valor suficiente para pagar a conta de luz da sede. E por fim, uma irmã que trabalha lá faz merengue, bolos, bolachas e pizzas caseiros para vender e reverter os fundos para o Educandário. Cada uma dessas fontes, sozinha, não sustenta a entidade. Boa parte dessas entradas é variável, como as doações e as vendas. Entretanto, apesar do trabalho de captação ser muito maior, o ganho secundário obtido através da capacitação que se desenvolve de prover soluções criativas, de buscar alternativas, para cada vez mais ser independente, recompensa o esforço. Essa competência pode ser observada no novo projeto que a entidade tem no Conselho, que é a construção de um prédio ao lado da sede onde serão ministradas aulas de artesanato, de porcelana, por uma professora voluntária, a fim de prover mais um meio próprio de geração de recursos. É importante que as instituições desenvolvam essa capacidade, pois isso também credibiliza o seu trabalho.

#### **6.10. INDEPENDÊNCIA**

As empresas não querem ser mantenedoras de projetos, têm interesse de dar o pontapé inicial e ver que as entidades buscam recursos em outras fontes. Das quatro entrevistas realizadas, três falaram especificamente sobre isso. O Medina falou sobre o olhar da empresa, que coloca como condição para apoiar os projetos, em geral, que a entidade deve buscar outros parceiros, não pode se acomodar e esperar que a Gerdau sustente seus projetos. A Lúcia também observou isso, quando explicou porque projetos de manutenção tinham tanta dificuldade de captar, eles não tem um fim determinado, e isso foge ao perfil da maioria dos investimentos das empresas. Por fim, a Sílvia também mencionou esse assunto:

Então assim, quando nós fomos negociar a primeira vez eles vieram, montaram a estrutura para nós, no segundo ano eu comecei a calcular o percentual que o Gerdau incidia no nosso faturamento. E aí eles colocaram exatamente isso. Nós não queremos ser eternamente financiadores da Casa São Vicente. E sim que se nós financiamos oitenta por cento, no outro ano seja quarenta, no seguinte vinte, e assim por diante.

Esses elementos também apareceram na entrevista com o Medina, da Gerdau. O interesse da empresa é participar da implementação e estruturação de projetos, e para isso, não pode prender parte significativa das suas doações para simples manutenções. Por isso, um dos aspectos que analisam ao aprovar projetos é a capacidade da entidade de buscar outras fontes de recursos no transcorrer do trabalho. Além de dividir a responsabilidade, a entrada de outro investidor social é um comprovante que a entidade conquistou a confiança e o interesse de outras pessoas.

#### **6.11. ENCANTAR O CLIENTE.**

Saber usar dados fatos, fotos e depoimentos para demonstrar a importância do que foi feito

Não basta atingir os objetivos se a entidade não tiver a capacidade de demonstrar isso de uma maneira contagiante para o doador. Ela pode solicitar ajuda de outras pessoas para montar uma apresentação com os resultados do seu projeto, como faz a São Vicente, mas o fundamental é dar importância para esse momento, entender que conquistar o doador é imprescindível para manter o relacionamento.

O Educandário realiza essa prestação de contas durante os eventos beneficentes que organiza. Nessas ocasiões busca mostrar todas as realizações alcançadas e a importância da contribuição de cada um para o sucesso atingido. Essas ações impactam diretamente na convicção do doador, agindo como catalisadores para novas doações, são medidas de fidelização.

#### **6.12. IR ALÉM DO ESPERADO**

E nós sempre apresentamos mais do que o nosso compromisso. Não vou dizer o dobro, mas um terço a mais. Então eu faço um projeto, em que o Xavier, ou quem lê, diz, esse ano a São Vicente vai fazer isso. Aí passa seis meses, eu apresento toda a prestação de contas e um plus no projeto. Passa mais seis meses tem outro plus que nem ele esperava nem eu, e aí o projeto vai crescendo e fica muito maior do que o que foi proposto inicialmente. E isso encanta, né?

Essa declaração foi retirada da entrevista com a Silvia da Casa São Vicente, mas tem muitas semelhanças com sugestões apresentadas em livros de marketing sobre como encantar o cliente. Mais uma vez, existem paralelos claros com o que acontece no mercado. A oferta de projetos é maior do que os recursos existentes para financiá-los, portanto, as instituições que conseguirem além de cumprir com as metas estabelecidas, com transparência, prestando contas, entregar, ao final do projeto, algum resultado adicional, têm mais chances de fidelizar o doador. Em um plano de marketing esse elemento seria classificado como pós-venda, ou seja as ações que a empresa realiza depois que a transação já foi completada. Cada dia mais as organizações estão orientadas para abordagens relacionais, e não transacionais com seus clientes, pois as reais vantagens das trocas ocorrem ou potencializam-se no longo prazo. De maneira análoga, as entidades dispendem tempo, energia e dinheiro para captar doadores. Uma vez que eles foram conquistados é fundamental mantê-los. E para tanto, como não há relação alguma de obrigatoriedade, ser transparente, encantar e surpreender seu público são elementos essenciais.



## CONCLUSÃO

Esse trabalho evidenciou a realidade de que não é suficiente ter uma boa idéia, ou mesmo uma missão legítima para conseguir o apoio necessário a fim de realizar algum projeto. Ao longo desse estudo ficou claro que alguns conceitos de marketing, largamente aplicados no universo do Segundo Setor, o mercado, também se aplicam ao Terceiro Setor. Embora esses dois setores usem lógicas de concorrência diferenciadas, um salientando o aspecto da competição, e o outro da cooperação, a realidade de que as necessidades são ilimitadas, enquanto os recursos são escassos aplica-se a ambos os casos.

Adequando-se a esse fato, destacam-se na captação de recursos as entidades que compreendem sua missão e papel de maneira ampliada, não como uma mera prestadora de serviços, mas como uma agente de transformação de mundo, da realidade que se vive, e que conseguem transmitir essa visão ao seu público. Comprovou-se que além de ter consciência de si, é fundamental que as entidades conheçam o contexto no qual estão inseridas e estejam preparadas para propor respostas às falhas no tecido social da comunidade que atendem de maneira inovadora e pró-ativa, que efetivamente sejam dinâmicas e acompanhem as mudanças sociais, bem como as demandas por elas provocadas.

Além disso, identificou-se que entre os maiores desafios enfrentados pelas entidades do Terceiro Setor está superar o hiato de consciência da população sobre a sua existência, a importância do seu trabalho, e os meios pelos quais ela pode financiar sua atividade. Grande parte dos doadores potenciais não destinam recursos a nenhuma entidade por falta de conhecimento. A consciência das pessoas físicas sobre a possibilidade de se destinar parte do imposto de renda devido, conforme sua escolha, para algum projeto que atenda as necessidades de crianças e adolescentes ainda é pequena, enquanto nas empresas, mesmo após esforços concentrados de comunicação por parte do CMDCA, ainda é incipiente.

Outro aspecto relevante observado foi a importância de buscar a sustentabilidade, procurando reduzir o grau de dependência de um só doador ou mantenedor, ou mesmo de uma fonte apenas de captação de recursos, através da

diversificação. A busca por alternativas orçamentárias pode percorrer dois caminhos diversos: ou a entidade inova nos seus projetos, buscando tornar-se um referencial a fim de captar diferentes parceiros, ou ela procura desenvolver formas de obter faturamento próprio.

Por fim, esse conjunto de ações apenas será eficiente uma vez que a entidade tenha credibilidade, construída através da transparência, da prestação de contas a todos os seus financiadores, desde o menor até o maior deles. A fim de construir essa imagem de instituição séria, confiável, a entidade pode recorrer a duas atitudes complementares. A primeira delas é estar cadastrada junto ao CMDCA, e ter seus projetos inscritos e aprovados por ele. Essa é uma maneira de legitimar seus esforços e garantir ao doador o respaldo de que os recursos serão considerados dinheiro público e como tal serão controlados e fiscalizados. A outra forma é captar voluntários para se envolverem com a entidade. Essas pessoas, ao conhecerem as rotinas da organização se familiarizarão também com suas necessidades, serão multiplicadores seus para toda a sua rede de contatos, além de atestarem da sua idoneidade.

Uma vez que as conclusões baseiam-se principalmente em dados e fatos coletados em apenas quatro entrevistas, é provável que se a amostra houvesse sido diferente, as respostas também o seriam. Assim, recomenda-se que seja realizada uma pesquisa quantitativa com uma amostra representativa, para que se possa fazer generalizações com maior respaldo científico.

## REFERÊNCIAS

- ADULIS, Dalberto. **O Papel da Comunicação na Captação de Recursos**. Rede de Informação para o Terceiro Setor, Rio de Janeiro, 15 Jan. 2002. Disponível em: <[http://www.rits.org.br /gestao\\_teste/ge\\_testes/ge\\_tmtes\\_janeiro2002.cfm](http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmtes_janeiro2002.cfm)> Acesso em 23 Setembro. 2005.
- BOONE, Louis E. KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- CHURCHILL, G. A, PETER, P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CRUZ, Célia Meirelles, ESTRAVIS, Marcelo. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Global Editora, 2000. 160p. 1ed.
- CRUZ, Maria Célia T. **Captação de Recursos: um meio para se atingir sua missão**. Integração: A revista eletrônica do Terceiro Setor, São Paulo, Set. 1998. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/1/administ.html>> Acesso em 05 Mar. 2002.
- ENGEL, James F., BLACKWELL, Roger D., MINIARD, Paul W. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2000. 8.ed.
- FERNANDES, Rubem César. "**Elos de uma cidadania planetária**", in Revista Brasileira de Ciências sociais, ANPOCS, SP, 1995.
- FERNANDES, Rubem Cesar. **Privado porém Público: O Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumara, 1994.
- FERNANDES, Rubem César. **Privado, Porém Público - O Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1996.
- FRUMKIM, Peter, KIM, Mark T. **Strategic Positioning and the Financing of Non Profit Organizations: Is Efficiency Rewarded in the Contributions Marketplace?**. Public Administration Review. 63 (3) Mai/Jun, 2001.
- KON, Anita. **Planejamento no Brasil II**. São Paulo: Perspectiva, 1999.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

Lei Federal 4320 de 17 de março de 1964, artigo 71.

MELO NETO, Francisco P. de; FROES César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Qualitimark, 2001. 190p. 2ed.

MENDONÇA, P. M. E. e SCHOMMER, P. C. (2000). **O Marketing e suas Relações com o Social: Dimensões Conceituais e Estratégicas**, Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas em Administração (ENANPAD). CD-ROM, ANPAD: Florianópolis.

MENTESTI, Jim. **How to increase donations from local businesses**. Economic Development Review. 1998. Vol 16. Num 1. pg 45 – 49.

RELATÓRIO GAZETA MERCANTIL – TERCEIRO SETOR. **O assistencialismo cede espaço para a "economia da solidariedade"**. JORNAL GAZETA MERCANTIL – SÃO PAULO(SP), 29 de Maio de 2002.

ROESCH, SYLVIA MARIA AZEVEDO. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUTTER, Marina e AVREU, Sertorio Augusto de. **Pesquisa de Mercado**. São Paulo: Atica, 1998.

SALAMON, Lester M. e ANHEIER, Helmut K. **Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis**. Manchester: Manchester University Press, 1997.

SANCHES, Osvaldo Maldonado. **Fundos federais: origens, evolução e situação atual na administração federal**. Revista de Administração Pública, 36 (4), jul/ago. 2002.

SCHIFFMAN, Leon G. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e científicos, 2000.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. **Pensar pelo avesso o Terceiro Setor**. Centro de Referência para o Terceiro Setor Pontifícia Universidade católica de Minas Gerais.

## ANEXOS

---

## ANEXO A – ENTREVISTA COM DANI ÂNGELO MEDINA

*Juliana - Qual é o seu nome?*

**Medina** - Dani Angelo **Medina**

*Juliana - Qual é a sua idade?*

**Medina** - 30 anos

*Juliana - Qual área você trabalha?*

**Medina** - Área Fundo Pró Infância dos Profissionais Gerdau

*Juliana - Há quanto tempo o senhor trabalha nessa área?*

**Medina** - Desde junho de 2004, ou seja, um ano e quatro meses.

*Juliana - Como o senhor começou a trabalhar nessa área?*

**Medina** - Eu trabalho há 12 anos no Grupo Gerdau, iniciei como Office boy na administração do Grupo (Avenida Farrapos), depois comecei a trabalhar no departamento de Contas a Receber, onde recebi muitas oportunidades. Depois fui

trabalhar em Sapucaia, e após algum tempo começaram a correr mudanças na área, com o deslocamento de alguns funcionários para SP. Eu sempre fui envolvido com social, na época que eu trabalhava na sede de Porto Alegre eu trabalhava com o Xavier e a gente realizava muitos eventos sociais aqui dentro da empresa. Devido a essa amizade o Xavier me convidou, pois sabia que eu gostava de trabalhar com isso. Ele também queria trazer alguma pessoa da contabilidade para dentro da área, por isso me convidou, e eu vim trabalhar com ele.

*Juliana - Então o senhor já realizava trabalho voluntário antes?*

**Medina** - Sim, já realizava.

*Juliana - O que o senhor fazia?*

**Medina** - Eu trabalhava nas ilhas dos marinheiros, em uma entidade filantrópica, auxiliando crianças e adolescentes.

*Juliana - E o que era feito?*

**Medina** - Auxiliávamos dando orientações de saúde, higiene, além de educação, recreação, diversos tipos de ajuda mesmo. É uma entidade religiosa, espírita.

*Juliana - Como pessoa física, independente do teu trabalho, o senhor doa dinheiro para alguma empresa?*

**Medina** - Sim, para a entidade na qual eu prestava o trabalho voluntário.

*Juliana - Essa entidade estava vinculada ao FUNCRIANÇA?*

**Medina** - Não, por isso eu sempre doei para ela, devido às necessidades que eu conhecia. Assim que eu soube do FUNCRIANÇA eu passei a contribuir através do Fundo para outras entidades.

*Juliana - No caso da contribuição para a organização na qual o senhor estava envolvido, o senhor conhecia quais eram as necessidades. Mas qual critério o senhor usava para escolher para qual entidade direcionar suas doações no FUNCRIANÇA?*

**Medina** - O FUNCRIANÇA tem diversos passos que as entidades precisam seguir, antes de conseguir contribuições. Em primeiro lugar a entidade precisa estar com a documentação em dia para se cadastrar, por exemplo, junto ao Conselho Municipal dos direitos da criança e do adolescente. Para conseguir doações do FUNCRIANÇA em primeiro lugar ela precisa estar cadastrada nesse Conselho. Ou seja, ela precisa ser uma entidade organizada. Via FUNCRIANÇA, a entidade tem várias obrigações junto à pessoa que faz a doação. Ela tem que prestar contas do que ela está gastando, ela tem que elaborar um projeto... Porque as doações não são feitas para as entidades, mas para os projetos. Por exemplo, supondo que a Juliana é uma entidade filantrópica, e que tu já estás cadastrada junto ao Conselho Municipal. O próximo passo é montares um projeto, como o do café da manhã para o orfanato Lírios do Vale. A Lírios do Vale era uma entidade onde a presidente tinha dificuldade de relação, então ninguém queria contribuir. O Conselho Municipal da Criança e do Adolescente de Sapucaia, ou a própria prefeitura não queriam de alguma maneira apoiar qualquer projeto que ela fizesse, porque a organização não era muito boa. Então o que nós fizemos? Nós nos organizamos e fizemos um projeto, porque as crianças não tinham café. Então as crianças passaram a ganhar café, mas esse café ficou vinculado à empresa, então a gente sabia que toda a prestação de contas à entidade teria que fazer com a gente direto. Nós temos a garantia de que o valor doado para lá está efetivamente sendo usado para o projeto. A mesma coisa acontece com diversas entidades que a gente apóia. Todas as entidades que apoiamos são assim. Se pegares, por exemplo, em Porto Alegre, a



entidade precisa estar cadastrada no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente. Ela precisa de um projeto. Que projeto? Por exemplo, eu quero adquirir 20 computadores para dar aula de informática para crianças. Vamos chamar de projeto informatizando, por exemplo. O que vai acontecer com esse projeto? A ONG vai ter o certificado. Para ter isso, no Conselho ela precisa ter todas as documentações, o estatuto, o certificado do Conselho Municipal de assistência social. Assim que ela tiver isso, ela recebe o certificado. O segundo passo é montar o projeto. Então ela vai orçar: o que eu vou gastar? Vou gastar com 20 computadores, então serão 20 crianças. Para essas crianças eu vou querer pagar o transporte, para elas não terem custo, vou querer dar lanche. Além disso, elas vão contar com um instrutor, que vai estar ministrando as aulas, e também com um psicólogo, para tratar os problemas que elas tem já de família, e assim descobrir quais são as necessidades delas. Também podemos colocar nesse projeto alguma coisa de marketing para que possamos colocar essas crianças no mercado de trabalho. Ou de repente definimos no projeto que quando essas crianças saírem do curso vão prestar serviço para nós mesmo, porque já temos algum serviço onde encaixá-las. Feito isso, leva-se o projeto no Conselho. O Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente é composto por representantes de diversas entidades filantrópicas, por membros da comunidade e da prefeitura que administram esse processo. Todos esses conselheiros, que são das próprias entidades, conhecem a entidade, conhecem os projetos e sabem se realmente esse projeto vai trazer algum benefício. Quando o projeto passar pela avaliação desse Conselho, se for aprovado, a presidente vai assinar. Com essa assinatura, a ONG tem a comprovação de que está com toda a documentação em dia, que tem um projeto aprovado, uma tabela dizendo quanto vai gastar em cada coisa por mês, bem detalhada, e aí sim ela vai tentar captar recursos no mercado. De que maneira? Ela vai tentar entrar em contato com empresas que ela já sabe que estão utilizando o FUNCRIANÇA, como por exemplo, a Gerdau. Vai buscar também outras empresas através do site [www.Proinfancia.org.br](http://www.Proinfancia.org.br) onde ela pode encontrar vários softwares de várias empresas e federações, como a Federasul, FIEP, Governo do Ceará, Azaléia, Ipiranga... Então ela vai tentar levar o projeto até esses lugares, e falar com as pessoas que trabalham nessa área. Quem geralmente ajuda nesse trabalho? São os próprios contadores, o pessoal da contabilidade. Então ela vai entrar em contato com o gerente, ou alguém da contabilidade que seja responsável

– se existe uma área constituída ou não. Se não existe, no Ipiranga, por exemplo, não existia, existia um contador que cuidava dessa parte. No Grupo Gerdau, por exemplo, existe uma área, que é o Fundo Pró-Infância profissionais Gerdau, que utiliza essa renúncia fiscal, que tem um software e a própria Gerdau está doando esse software para várias empresas, para que elas também possam fazer as mesmas coisas que a Gerdau está fazendo. Nós somos no momento o modelo. O que abre a porta para uma empresa contribuir? No momento em que uma empresa grande como o grupo Gerdau consegue utilizar essa lei, adaptando-se a todos os requisitos, e tudo dá certo, é um case, vira um modelo sobre como as outras empresas podem fazer o mesmo. Por isso hoje já existem várias empresas instalando o software do Fundo Pró-infância.

Como iniciou tudo? Tudo começou com o Estatuto da Criança e do Adolescente, a Lei 8069 que autoriza a se pegar 1% do imposto de renda devido pela Pessoa Jurídica e destinar para entidades que trabalham com crianças e adolescentes e direcionar também da mesma maneira 6% do imposto devido pela PF (para quem declara via lucro real). Diversas vantagens a Gerdau tem. Hoje, por exemplo, a Gerdau, com lucro, faz o cálculo, e pega, da alíquota de 15%, 1% para destinar a projetos sociais da sua escolha. Como a Gerdau apura o lucro trimestralmente, esse valor é repassado para as entidades também trimestralmente.

E com os funcionários, como funciona? Os funcionários tem uma vantagem, a Gerdau oferece o financiamento. Mas por quê? A pessoa precisa pagar? Não, não é que a pessoa precisa pagar. O que é imposto devido? É o que realmente a pessoa está devendo ao leão, daqueles rendimentos que tu tem no ano. Quando chegar em abril, por exemplo, tu faria o cálculo, a tua declaração do IR, e depois das deduções, tu teria o imposto devido. Se tu tivesse que restituir, aí entra o FUNCRIANÇA. Se tu tiver que pagar, não tem importância, tu já está pagando. Mas existe ali o imposto devido. Aquele imposto devido é o que vai para o leão, não tem como deduzir aquilo ali. Então tu calcula 6% sobre esse valor e deposita para alguma entidade que esteja inscrita no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente. O que a Gerdau faz hoje? Hoje o colaborador entra no software, faz a doação para o FUNCRIANÇA. Por exemplo, meu imposto devido deu R\$ 1000,00. Então 6% equivale a R\$ 60, 00, então eu direciono esse valor para a Lírios do Vale. A Gerdau financia esse valor, eu vou pagar só em 2006, esse R\$ 60,00 só vão ser descontado

em 2006. Por quê? Porque supondo que eu tenha feito a doação hoje, de sessenta reais. De janeiro a abril eu farei a declaração do IR. Feitas as deduções, ficando com imposto devido de mil reais, já tenho o comprovante do depósito feito pela Gerdau em 2005. Como a declaração se refere a 2005, assim que eu tiver terminado de preencher a declaração, no código 15, eu vou preencher com os R\$ 60, 00, o CNPJ da prefeitura, ou a conta do Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente. Assim, a área da Gerdau do Fundo Pró-Infância vai mandar uma listagem para a prefeitura Municipal de Sapucaia dizendo: essas são as pessoas que contribuíram, para quem vocês tem que emitir o recibo e fazer a declaração de benefícios fiscais. Às vezes a própria pessoa do Conselho não sabe o que é isso. Então eu explico, a declaração de benefícios fiscais é a informação que a gente manda para a receita federal dizendo que todas essas pessoas contribuíram no ano de 2005. Então ela entra direto nesse software, que é tipo uma declaração do IR também e coloca lá que a Juliana contribuiu com R\$ 60,00. Nesse momento a Juliana tem o recibo e também a garantia de que a declaração foi feita. Quando na Receita Federal forem bater os dados, eles vão ver que realmente os R\$ 60,00 que estão na declaração da Juliana estão na declaração da entidade. Então a Juliana não corre risco de cair na malha fina da Receita Federal.

*Juliana - E como acontece com as pessoas que forem doar sem o respaldo de uma empresa para realizar esse trabalho?*

**Medina** - Bom, a pessoa pegaria esses R\$ 60,00 e depositaria no Fundo. No site da Federasul é possível emitir o boleto na hora. Essa informação tu pode mandar para a entidade, avisando a entidade depósito, enfim fazer tudo aquilo que nós fazemos pelo empregado. Tu vai imprimir o boleto, onde vai sair o número da conta do Banco do Brasil, e quando esse recibo estiver pago, tu envia a confirmação para a entidade e também para o Conselho, solicitando que ele te envie recibo e a declaração de benefícios fiscais.

*Juliana - Então não é mais possível fazer uma doação da pessoa física direto para uma entidade filantrópica, é necessário fazer isso via Fundo para obter a dedução do imposto.*

**Medina** - Na verdade não é dedução. Na verdade o benefício via FUNCRIANÇA não é dedução nenhuma. Por isso eu te falei: dedução é aquele valor que tu abate dos teus rendimentos, por exemplo, dependentes, saúde, educação. A partir daí é que tu vai usar o FUNCRIANÇA. Tu vai usar todas as tuas deduções, e a partir deste valor, vais aplicar os 6%.

*Juliana - Ok, mas não é possível tu doar, por exemplo, para aquela entidade espírita na qual tu presta teu trabalho voluntário, e colocar essa doação na tua declaração.*

**Medina** - Não, não posso porque nem primeiro lugar ela não está cadastrada no Conselho Municipal.

*Juliana - Ok, então eu não posso realizar doações direto para as organizações. Preciso fazer isso via Fundo.*

**Medina** - Isso mesmo. Eu preciso fazer tudo via Fundo, eu deposito para a prefeitura. Por quê? Porque assim que a entidade receber aquele valor... A Juliana realizou uma doação via Fundo Gerdau, por exemplo. Eu mando uma informação para Conselho dizendo: Conselho Municipal de proteção dos direitos da criança e do adolescente de Sapucaia, a Juliana depositou sessenta reais. Ok? E esses sessenta reais foram direcionados para o Orfanato Lírios do Vale, para o projeto café. Ok? O que vai acontecer? O abrigo Lírios do Vale vai estar então autorizado a sacar esse dinheiro do Fundo. Eu vou mandar essa informação para o Lírios do Vale também, de que tu depositou sessenta reais no Fundo, direcionados para ele. O Lírios do Vale vai tirar esses sessenta reais, e vai ter um limite de trinta dias para prestar contas desse valor, de como gastou esse dinheiro no projeto café. Porque se

a entidade na comprovar isso o Conselho Municipal veta e a entidade não recebe mais contribuição nenhuma.

*Juliana - Todos esses depósitos feitos para o FUNCRIANÇA, mesmo indo para um Fundo, eu consigo direcionar onde e como quero que sejam aplicados?*

**Medina** - Nem todas as prefeituras fazem desse jeito. Algumas fazem, outras não. O que está acontecendo, a Gerdau está sendo um multiplicador desse FUNCRIANÇA. Nós temos 35 Conselhos e nesses nós trabalhamos um por um, dando modelo, como Porto Alegre, que faz a destinação conforme a nossa destinação, Sapucaia faz a mesma coisa... Quantas prefeituras existem no Brasil? Mas muitas não sabem que existe o FUNCRIANÇA, muitas não sabem como usar, não estão preparadas. Quer ver um exemplo? O município de São Paulo, a maior capital do país, não utilizava o FUNCRIANÇA. A prefeitura não aceitava esse tipo de coisa. Agora com o novo prefeito o Xavier tem ido lá ensinar como se faz isso. Todas as entidades de São Paulo vão ter benefício. Nós estamos falando de dez milhões, vinte milhões por ano que elas estão perdendo. Deixando de direcionar. A Gerdau por exemplo, ano passado, contribuiu com 4,6 milhões de reais para cento e duas entidades!

*Juliana - As filiais que estão sediadas em São Paulo, que não tem esse Fundo, podem doar para entidades de outros municípios onde exista o Fundo?*

**Medina** - É isso mesmo que acontece. Os funcionários do escritório São Paulo, por exemplo estão contribuindo para Limeira, São José dos Campos, Guarulhos...

*Juliana - Então eu não preciso direcionar apenas para o Conselho do meu município?*

**Medina** - Claro que não! Tu pode escolher para qual cidade, entidade e projeto vais doar! Nós damos a garantia de que vai ter o recibo, vai ter a declaração de benefícios fiscais, todas essas coisas. A pessoa física que fizer a doação sem o respaldo de uma empresa, ela precisa correr atrás dessas coisas, para garantir uma declaração tranqüila e ter a garantia que a entidade também vai receber esses recursos, e que ela está devidamente cadastrada no Conselho Municipal.

*Juliana - Então na tua visão, de quem trabalha com o Brasil inteiro, tu acha que as prefeituras não estão preparadas ainda para usar FUNCRIANÇA?*

**Medina** - Não estão mesmo

*Juliana - Não estão aproveitando tudo o que poderiam? Não estão preparados?*

**Medina** - Não estão mesmo. E estão perdendo com isso. A própria prefeitura. Vamos falar um pouco de política. Hoje o político, por exemplo, prefeito que assumiu, quanto mais coisa ele fizer, vai ser marketing para a gestão dele, para a cidade, vai haver também o crescimento da cidade, porque as entidades que estão hoje lá, e recebem esse valor, são entidades que atendem crianças carentes. Que tipos de crianças? Crianças que tenham problemas econômicos e sociais, deficiências de todos os tipos, físicas e mentais, coisas que acarretam custo para o município. Se eles soubessem utilizar essa lei, eles ganhariam com isso, e estão perdendo por causa do endurecimento, por causa da burocracia que existe na política, infelizmente, em todos os partidos.

*Juliana - Na verdade existem muitas etapas para isso. Tu diria que muitas prefeituras nem tem esse Conselho formado ainda.*

**Medina** - Existe sim

*Juliana - E outras nas quais existe Conselho, mas onde o doador não pode ter segurança que o dinheiro colocado no Fundo será direcionado para o fim estipulado.*

**Medina** - Isso mesmo. Ou também existem municípios que tem o Fundo constituído só que a resolução que eles tem determina que o jeito de distribuir o dinheiro arrecadado é diferenciado.

*Juliana - Mas o que regulamenta isso? A lei não é única, federal, o Regulamento do Imposto de Renda, para todos?*

**Medina** - A lei é única, existe o estatuto da criança e do Adolescente que autoriza a utilizar esse valor. Existe o regulamento da receita Federal, uma instrução normativa que diz que também pode usar, também existe um dispositivo no código tributário autorizando esse uso. Mas o grande problema não é esse, a questão é como a prefeitura lida com essas coisas.

*Juliana - Isso é jurisdição da prefeitura então?*

**Medina** - Isso mesmo. Cada prefeitura tem uma forma de fazer as coisas.

*Juliana - O que senhor está dizendo então é que essa lei federal regulamenta até o momento de dizer que a doação pode ser feita, e normatiza que a doação deve ocorrer via um Fundo Municipal, mas na estabelece como esse Fundo deve ser administrado. Quem vai legislar sobre isso é a prefeitura.*

**Medina** - Isso mesmo. Por exemplo, existe uma cidade com o qual entramos em contato, que nos disseram que todo o dinheiro que o Fundo recebe, cinqüenta por cento vai para o projeto para o qual o recurso foi doado, e a outra metade é dividida para todas as entidades cadastradas, que não tem projetos, mas fazem parte do Fundo.

*Juliana - Mesmo as que não tem projetos?*

**Medina** - É, mas seria destinado para manutenção, para a entidade sobreviver, Enfim, cada um determina de uma forma. E o que acontece? Nesses casos a gente tenta negociar. Será que não dá pra fazer desse jeito, gostaríamos de apoiar um projeto específico... Geralmente os Conselhos acabam sendo flexíveis e aceitando esse tipo de negociação.

*Juliana - Então podemos classificar o cenário com incipiente, certo? Algumas prefeituras já estão organizadas, já exploram bem esse recurso, mas ainda há muito para crescer, muito ainda pode ser feito nesse sentido.*

**Medina** - Exato.

*Juliana - Qualquer entidade que preencher os requisitos legais pode então se cadastrar no Fundo Pró Infância dos trabalhadores Gerdau, ou vocês fazem uma triagem?*

**Medina** - Em primeiro lugar, ela tem que trabalhar com crianças e adolescentes, não pode estar direcionada para idosos, ou alfabetização de adultos. A base tem que ser criança, está no nome do Fundo e é o que está definido no próprio estatuto da criança e do adolescente.

*Juliana - Então não existe uma escolha de projeto, sendo uma ONG dedicada a menores, enquadrando-se nas exigências legais, vocês aceitam o projeto?*

**Medina** - Não, claro que existe, senão seria uma avalanche de projetos!



*Juliana - Se fosse só preencher os requisitos, chegaria um momento que os próprios colaboradores ficariam perdidos no mar de entidades!*

**Medina** - Na verdade é o seguinte, Existem muitas empresas no Brasil, mas a maioria delas ainda não utiliza a lei. Os contadores são culpados muitas vezes, por não divulgarem essa possibilidade, por não saberem como fazer, não mostrarem às empresas como fazer esse tipo de coisa. A maioria dos contadores não tem interesse nisso. Eu digo porque é realidade, senão a Lei do FUNCRIANÇA teria sido muito mais difundida e utilizada. Mas a Gerdau está contribuindo muito para expandir isso. As empresas estão aderindo, como a Azaléia, e muitas outras.

*Juliana - Mas e como vocês escolhem qual projeto entra no Fundo?*

**Medina** - Em primeiro lugar nós vamos analisar cada projeto. A entidade traz o projeto aqui e nós analisamos de que maneira podemos ajudar, nós mostramos para as entidades que a gente não contribui com todo o valor, elas devem buscar recursos com outras fontes também. Existem exceções, para algumas entidades contribuimos com todo o valor, pois são entidades que lidam com projetos de extrema importância, como o Via Vida, por exemplo, que já fez nesse ano sessenta e oito transplantes. Os pais ficam lá com as crianças... Então é um caso excepcional, que precisa receber essa contribuição, são entidades que realmente precisam... Mas existem entidades que não ficam recebendo recurso a vida inteira do FUNCRIANÇA. Ela recebe se o projeto realmente for viável, se for criar valor.

*Juliana - Então a questão não é inscrever entidades, mas projetos!*

**Medina** - Sim até porque nós temos um software que nós gerenciamos. A gente faz, por exemplo, um projeto de vinte mil reais. A entidade vai receber aqueles vinte mil reais, para o projeto. Talvez as doações nem alcancem vinte mil, talvez ela tem que correr atrás de mais apoio para completar o valor. Só que lá no Conselho Municipal de proteção dos direitos da criança e do adolescente existe uma planilha com os

valores dos projetos, nesses caso, dos vinte mil. Quando esse projeto se esgotar lá automaticamente, cada projeto tem um ano de duração, no momento que esse prazo esgotar, encerram-se as doações para a entidade.

*Juliana - Então a entidade precisa estar continuamente apresentando projetos para angariar Fundos?*

**Medina** - Fazendo projetos, prestando contas...

*Juliana - Então está se configurando um ambiente de concorrência de projetos, hoje existe isso.*

**Medina** - Isso mesmo, a entidade precisa vir preparada. Precisa ter um projeto bem preparado, relevante, que mostre a importância do seu escopo. Existem várias coisas que nos levam a apoiar uma entidade. Por exemplo, uma entidade de uma vila grande, sabidamente carente. Às vezes vale a pena ajudar esse projeto, ajudar a montar uma cooperativa, por exemplo na parte de reciclagem, é legal. Dou o exemplo do posto de saúde inaugurado na Ilha Pintada. Atende quatro mil pessoas, e tudo foi feito via FUNCRIANÇA. O que a Gerdau fez, ela construiu a sede. Depois o Hospital Moinhos de Vento concedeu a mão-de-obra, e a prefeitura deu os medicamentos. Uma parceria entre Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, da prefeitura e de duas empresas grandes, da iniciativa privada.

*Juliana - Mas quais são os critérios usados para avaliar os projetos?*

**Medina** - É a soma de uma série de fatores, vamos ver o escopo, se realmente vale a pena. Tu vai me perguntar e o Brasil, como vocês dão conta de todo o Brasil. Uma coisa é certa. A Gerdau é uma empresa muito grande, que conta com diversas unidades, e ela sempre vai apoiar entidades que o colaborador indica. Porque muitas vezes ele está vivendo lá com a entidade. Por exemplo a creche Recanto

Feliz que existe em Barão de Cocais. Os trabalhadores estão levando o 5S, implantando os programas de qualidade para dentro da entidade. E automaticamente o Fundo está auxiliando a manter na entidade, a sustentar alguns projetos. Porque essa demanda vem do próprio colaborador que está envolvido, Como aconteceu com o Lírios do Vale. Vocês já estavam contribuindo, individualmente, e vieram nos consultar sobre o que seria necessário para realizar essa doação através do Fundo. Nós corremos atrás, vimos se era viável, elaboramos o projeto. Como é um projeto de custo baixo, e vai beneficiar muitas crianças, nós apoiamos. E acrescentamos no projeto a compra de colchões, porque era necessário comprar quarenta colchões. Fizemos isso. É um valor baixíssimo, estamos falando de sete mil reais dos colchões e setecentos reais por mês para o café da manhã.

*Juliana - Vamos tentar sistematizar então. O que se leva em conta para escolher um projeto em detrimento de outro? Em primeiro lugar, a entidade precisa se adequar às exigências legais. Em segundo lugar, ela precisa ter um projeto escrito, e bem escrito. Além disso, a idéia tem que ser boa. Como o senhor falou, às vezes o projeto está mal escrito, ou nem foi escrito, mas se a idéia é boa, relevante, justifica, capta a atenção e dedicação. O outro fator determinante seria então o envolvimento de alguma pessoa da empresa no projeto.*

**Medina** - Exatamente. A pessoa vai saber então qual é a verdadeira necessidade. É bem melhor, né? Se não conhece a entidade fica complicado de apoiar.

*Juliana - O senhor diria então que em todos os projetos que a Gerdau hoje apóia via FUNCRIANÇA existe um colaborador que atua ou já atuou de forma voluntária, ou que pelo menos conhece alguma pessoa muito envolvida? Enfim, existe uma ligação informal com essa entidade.*

**Medina** - Isso mesmo.

*Juliana - Ok, todas as entidades inscritas no Fundo Pró-Infância dos colaboradores Gerdau passaram por essa triagem, são entidades que atenderam todos os requisitos legais e trouxeram um projeto bom, que foi escolhido dentre vários outros. Agora o senhor, Medina, está diante do software, fazendo sua doação e deve escolher uma dessas. Como tu vai escolher?*

**Medina** - Em primeiro lugar, eu posso conhecer a entidade. E se eu conhecer a entidade, eu posso direcionar os recursos para lá, porque é uma entidade séria, coisas desse tipo...

*Juliana - É mas, todas são, porque estão ali...*

Xavier - Depende do grau de afinidade

**Medina** - O grau de afinidade, é isso, o Xavier matou a charada!

Xavier – Tem gente que só doa para projetos de educação, ou voltado para excepcionais, por exemplo, não importa se outros projetos estão precisando mais do recurso.

*Juliana – Eu queria explorar um pouco isso. Porque a gente tenta sistematizar e deixar esse processo racional, mas às vezes a doação foge um pouco da lógica.*

Xavier – A gente observa esse processo aqui com os colaboradores da Gerdau. Existem aqueles que sempre doam para a mesma finalidade, a mesma causa. E existem aqueles que já buscam analisar, ver quem está no momento mais carente, precisando mais.

*Juliana – Então existem vários níveis. Por exemplo, se eu me envolvo com a entidade, eu vou preferir doar para ela. Se eu tenho um caso de doença com alguém próximo, posso preferir apoiar as entidades que se dedicarem ao estudo ou tratamento dessa doença. E há a outra possibilidade, mais racional, das pessoas que não se enquadram nas possibilidades anteriores.*

Xavier - Com certeza quem vivencia o problema se sensibiliza mais, pois sabe das necessidades envolvidas, dos recursos necessários, é mais fácil. Aquele que não tem esse tipo de identificação, é um investidor, vai querer números e retorno.

**Medina** - Por isso muitas vezes as pessoas nos procuram, solicitando dicas, se sabemos qual entidade está precisando mais, etc. Aí a gente que conhece cada uma, pode direcionar.

Xavier - Outra coisa que influencia muito é o voluntário. Aquele colaborador que é voluntário em uma entidade faz a propaganda dela para os seus colegas, angaria as simpatias e conseqüentemente os recursos. Hoje as pessoas prezam muito pela transparência. As pessoas querem acompanhar.

*Juliana - Eu posso dizer então que uma estratégia para captar recursos seria captar voluntários. Porque a partir do momento em que a pessoa está lá, está vivendo as dificuldades da organização...*

**Medina** - sim, essa pessoa vai ser um multiplicador!

Xavier - A Lei existe há quinze anos, mas infelizmente somente há três está amplamente difundida pelo país.

## ANEXO B – ENTREVISTA COM LÚCIA, PRESIDENTE DO CONSELHO MUNICIPAL DOS DIREITOS DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE

*Juliana – Desde quando o Conselho existe?*

Lúcia – O Conselho existe a partir da lei Municipal criada em 1991. A mesma lei que criou o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente criou também o Fundo Municipal da Criança e do Adolescente. Dentro da articulação da discussão, antes do processo de criação, antes de o Executivo colocar a proposta na Câmara, a cidade de Porto Alegre e as organizações que se envolveram nessa constituição pensaram: se vamos constituir e fortalecer política, nós temos que também criar o Fundo. Precisamos já conjuntamente ter recursos para poder fortalecer essa política. Em 1991, praticamente oito meses depois de o estatuto ter sido aprovado, em 13 de julho de 1990, Porto Alegre foi uma das primeiras capitais do país a criar um Conselho Municipal de Direitos e já conjuntamente o Fundo Municipal da Criança e do Adolescente.

*Juliana – No início houve muita demanda? Houve muitas organizações que acompanharam essa mudança na legislação e já se adequaram a ela para entrar no Fundo?*

Lúcia – No início tinha todo um processo de conhecimento de saber o que significava o papel do Conselho, e o que era esse instrumento e para que ele serviria, dentro do fortalecimento dessa política. Nos primeiros anos, o governo sempre se comprometeu a colocar recurso orçamentário. O Conselho então, nos primeiros anos, trabalhou no fortalecimento do Fórum das entidades. Porque se analisou que se existiam instituições na cidade, era necessário saber quem eram essas instituições. Porque também a mesma lei que instituiu o Conselho previu a criação do Fórum Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente – um espaço criado especificamente para as entidades que atendiam a criança e o adolescente da sociedade civil organizada, para que elas pudessem se encontrar e discutir a política como um todo dentro da cidade, da questão da criança. Então o Conselho

no seu primeiro período foi buscar as informações de quem eram essas entidades, trabalhar o fortalecimento do Fórum e fortalecer essa relação e fazer esse registro dessas entidades, criar mecanismos e instrumentos para que essas instituições dentro da cidade se registrassem no Conselho. Aí então o Conselho teria conhecimento da realidade da cidade, de quantas eram no contexto as instituições que atendiam a criança e o adolescente, em que programas e em que regime de atendimento. Então nos primeiros anos o Conselho obteve esses recursos que entravam via orçamento do governo, a gente só contava com esse. Inicialmente eram poucos, mas a cada ano iam crescendo. A estrutura, pessoal, recursos humanos, sempre o governo manteve. Então o Conselho, uma vez com recursos, iniciou o processo de largar os recursos através de editais. Isso a partir de 1993, 1994... Então se o governo colocava naquele ano, por exemplo, em 1993, R\$ 900.000, então o Conselho tinha esse valor para trabalhar dentro de um planejamento orçamentário do que ele ia usar no ano. Se naquele ano coincidia com um ano de conferência, então naquele ano ia usar parte daquele recurso na conferência, além de distribuir por editais aqueles solicitados por solicitações pontuais. Isso ocorria da seguinte forma, as entidades, uma vez registradas no Conselho, entravam com a solicitação de recursos afins, qualificação do espaço, melhoria do local, recursos para alimentação, algumas coisas emergenciais, caiu a parede da creche, caiu o muro, por exemplo... Coisas assim pontuais. Então lá por 93, 94, foi a época de solicitações. Muito alimento também. Porque em 92 as creches então existentes na cidade, educação infantil, que era a grande demanda, eram originárias da LBA, que tinha deixado de existir. Essas instituições quando demandavam solicitações para o Conselho, eram praticamente na questão de compra de equipamentos, móveis, cadeiras, mesa, alimento, muito alimento. Então cada vez que o Conselho largava edital eles vinham basicamente, podemos dizer 80%, era solicitação de compra de alimento. Porque aquelas instituições que dependiam de recursos oriundos do governo federal, demoravam meses para chegar aqui, havia todo um processo moroso. Então naquele período os recursos que elas solicitavam eram para alimento, e para equipamento, para adequar, pintar... Por isso o Conselho começou a organizar editais mais organizados por regimes de atendimento. Lá por 93 as entidades conquistaram um convênio com o município, uma demanda puxada pelas regiões, abraçada pelo Conselho de Direitos. Então em 93 quarenta entidades passaram a ter convênios com a parceria da prefeitura. Essas

quarenta diminuíam um pouco essa preocupação de solicitações pontuais, emergenciais. Tanto que nos primeiros oito meses de convênio, em 93, os recursos originários foram do Fundo da Criança e do Adolescente. Uma vez que o governo, consciente que poderia usar recurso público para conveniar, mas naquele ano não tinha disponibilidade, o Conselho assumiu por oito meses em 93, os convênios dessas quarenta entidades. Eram recursos provenientes do Fundo da Criança e do Adolescente para o fortalecimento da política. Já para o ano de 94 essas entidades já tinham os recursos específicos do orçamento público, então não precisariam mais dos recursos do Fundo. Mas o Conselho continuou se preocupando com essa matéria, a questão da educação infantil, que era um agravante dentro do município. Havia grande necessidade, a demanda era enorme, já que a LBA havia deixado mais de 120 instituições que tinham convênio com ela sem esse recurso. Então a proposta do governo era que a cada ano dez instituições novas, duas por cada região, oito regiões da cidade como é dividida, teriam esse convênio. Então isso, dessa forma foi se dando ao longo do período. Os recursos do Conselho então eram usados para essas demandas: fortalecer uma política, comprar um equipamento determinado... Se havia, por exemplo, uma solicitação de uma representação do Conselho em um determinado lugar, esses recursos eram usados para essas custas de viagens. Faziam, por exemplo, publicações do estatuto da criança e do adolescente, ao longo dos anos. Se o Conselho fazia publicação de 5.000, passou para 7.000, 8.000, 10.000. Hoje nós publicamos, nesse ano, 10.000 e a gente já viu que 10.000 exemplares do estatuto é pouco, insuficiente. Nós precisamos de mais, precisamos publicar estatutos em braile, que as crianças que não podem ver precisam, e cobram. Publicar estatutos de uma forma mais didática, infantil... Pedimos a autorização do Maurício de Souza e vamos fazer um número significativo para distribuir para as crianças terem acesso. Então não é cada artigo que eles vão entender, vamos trabalhar de uma forma mais didática. Coisas como essa, publicações, pesquisas, ao longo dos anos o Conselho sempre manteve com os recursos do Fundo. E em 1999 entrou a primeira demanda de doação para o Conselho, através de uma entidade que era na época a Kinder, me parece. Ela arrumou um padrinho, um parceiro em potencial, que fez um teatro na época, e que queria doar para a entidade, era o Nico Nicolaiewsky. O mesmo fez também por certo período o Renato Borghetti. Mas ele queria doar especificamente para aquela instituição, e queria passar esse recurso do show, do evento, através do Fundo



Municipal. E o Fundo naquele momento se preocupou em não ser apenas uma vala comum de receber recursos e passar simplesmente para a entidade. Então naquele momento o Conselho começou uma grande discussão de que forma faria dentro do controle social. Também na cidade havia os comentários sobre instituições que recebiam grandes valores, montantes de dinheiro que sequer apareciam no atendimento às crianças. E a responsabilidade do controle social dentro da cidade disso era do Conselho de Direito. Então o Conselho em 1999 lançou a resolução 28 que dava condições e trabalhava um termo de cooperação com a entidade e ela captava, tinha um documento e ia captar junto ao empresariado e esse recurso entrava através do Fundo para ela. Mas para isso tinha que ter um projeto aprovado com o olhar do Conselho respeitando as diretrizes. Mas de todo e qualquer dinheiro que ela captasse, 10% ficava retido dentro do Conselho. Porque esses 10%? Porque até aquele momento, existia um grande número de instituições da cidade já registradas no Conselho, foi crescendo, de um número reduzido, quando se abriu o Conselho eram 70 entidades, um ano depois passou a 191, e em 1992 aumentou um pouco mais. A cada ano foi crescendo o número de entidades, hoje nós temos inscritas 487 entidades registradas no Conselho, com seus programas devidamente inscritos. Programas diversos, atendimento a educação infantil, de zero a seis anos, atendimento a criança de sete a quatorze anos, que é o SASE, o atendimento de quatorze a dezoito, o trabalho educativo preparação para o mundo do trabalho... De 18 em diante temos repúblicas na cidade que trabalham a questão do jovem adulto, tem instituições que trabalham a família, que trabalham crianças que vivem em abrigos, trabalham com pessoas portadoras de necessidades especiais diversas... Então essa é a realidade do Conselho dentro dos regimes previstos pelo ECA. E em 1999 esse número vinha aumentando. Com a questão das creches, que abriram as portas do Conselho dizendo: nós temos que ter alguém por nós. Em 1999 veio então a primeira solicitação de um dinheiro sendo repassado por dentro do Conselho. O Conselho cria essa resolução 28, através dessa resolução possibilitando então às entidades captarem, terem um projeto, com início, meio e fim, controlado, prestam contas a alguém, ao Conselho, porque não há possibilidade de tu colocar o dinheiro ali sem que as pessoas jamais vão saber se esse dinheiro foi bem usado ou não, se foi para aquela finalidade proposta. E com essa possibilidade da resolução e através do Conselho do Fundo nós saberíamos dentro do controle social que aonde iria estaria sendo bem executado, inclusive prestando contas. Porque uma vez

entrando dinheiro para o Fundo, ele passa a ser um dinheiro público, então ele tem que ser prestado contas notinha por notinha desse valor. Com a resolução 28 não chegamos a abrir para muitas entidades. Para as instituições que não tinham nome e reconhecimento ficava difícil captar, para quem não tinha acesso aos empresários e não sabia fazer um bom projeto, que já de cara dissesse o que elas estavam necessitando e solicitando. Essa resolução existiu até 2002 e em 2002 o Conselho de Direitos começou uma grande discussão, sobre a necessidade de se fortalecer mais ainda essa política e de repensar. A resolução 28 meramente pensava no recurso, se preocupava que 10% tinha que ficar retido para atender as entidades que não conseguiam captar, fortalecia com esse dinheiro essas políticas e os editais dessas entidades que não tinham acesso aos empresários. Isso foi de grande importância para o Conselho, pois foi aumentando cada vez mais o valor dos editais. Quer dizer, nós não contávamos mais só com o dinheiro público, só com o um milhão e duzentos e noventa e oito mil que entrava do governo. Porque ao longo dos anos nós estamos com esse um milhão e cem... Mas ele não contava mais só com isso, ele já tinha um recurso a mais. Fora as doações espontâneas, nós tínhamos esses 10%. Em 2002 começamos a discutir de novo, e numa discussão a fim, terminamos com a resolução 28. Mas não tínhamos construído um novo mecanismo. Então nos preocupamos... E aquelas que estão com o mecanismo em andamento? Então voltamos, discutimos, revogamos o término daquela, até que nós conseguimos constituir uma nova resolução que contemplasse a todos, que todos tivessem a oportunidade de entrar nela, acessar, ter uma forma de captar e ser reconhecida com transparência e legitimidade. Também existia uma grande preocupação do Conselho de deixar isso muito transparente. A discussão então em si, em 2001, 2002 com os empresários... O Conselho tinha uma relação muito difícil com os empresários. Os empresários não reconheciam, achavam que o Conselho era arbitrário, que tinha burocracia demais, e que estávamos aqui para atrapalhar o contexto. Na verdade eles queriam ajudar as entidades e nós estávamos impedindo o processo. Só que eles queriam passar por aqui, e era imposto, e imposto devido não é doação, é repasse que eles estão fazendo, isso é dinheiro público. Então tivemos que começar a travar esse diálogo com eles: olha, tu não está doando, está investindo socialmente (a nova palavra), é isso que tu está fazendo, porque isso é um dinheiro público. Só que tu investindo, e dizendo aonde tu quer os 6% que tu vai aplicar aqui ou o 1%, tu tem a oportunidade de saber onde esse dinheiro está. Se for

para a União tu nunca mais vai ver esse recurso, nem sabe se esse dinheiro foi investido em alguma coisa que tu acredita. Então, tendo a possibilidade, através da lei, de direcionar isso, passando por nós... Mas eles tinham medo que caísse na malha fina. Em dezembro de 2002 o Conselho me permitiu ir aos empresários. A primeira vez foi muito difícil. O Conselho de Direitos, podemos dizer, praticamente “apanhou” de todos os lados. As perguntas vieram inúmeras, com rancor, com sentimentos, com todas as formas que tu possa imaginar. Mas nós nos mantivemos firmes, atentos, escutando, e tivemos momentos oportunos de fala, quando pudemos falar quem éramos nós, o que nós fazíamos, que era importante que eles nos conhecessem, que conhecessem qual é o papel do Conselho de Direitos dentro do olhar, do controle e da responsabilidade. E aí começou essa relação, em dezembro. Em janeiro de 2003 o Conselho permitiu a segunda ida, numa reunião com os empresários. Nós começamos então a desamarrar os momentos de tensão, isso aconteceu lá na FIERGS, no Conselho de Cidadania, e eles passaram então a nos conhecer. O Conselho de Direitos passou a ter assento, fui convidada a ter assento ali com eles. Em agosto de 2003, mesmo com um número a maior da sociedade civil, nós queríamos construir uma resolução que contemplasse a todos, que desse conta das necessidades, que olhasse a cidade num mapa, num vazio como um todo, que não entrasse um projeto simplesmente por entrar. Não! Que fizesse a análise: esse projeto dessa entidade vai beneficiar a quem? Que comunidade, que contexto? Vai estar dentro da necessidade da cidade? O Conselho então olhou por tipologias de projeto, e passou a olhar para as entidades não como um cifrão, mas sim o que de público alvo com qualidade ela vai atender. O projeto dela vai atender o que? Vai garantir a inclusão de mais quantos por cento? Com isso, dentro desse olhar da tipologia, foram considerado diversos projetos, de formação, de capacitação, de qualificação, de construção... O Conselho também olhou para as entidades o que ela iria garantir, se era manutenção ou recursos humanos, porque é algo difícil de conquistar dinheiro para isso, então ela teria isenção. Se garantiria a construção sem nenhum atendimento, ela teria retenção de tantos por cento. Então hoje temos diferentes olhares. Todo e qualquer projeto na resolução anterior deixava 10%. Com a resolução 100, aprovada em agosto de 2003, ela passa a ter um novo olhar, com a preocupação da ampliação da qualidade do trabalho, e da garantia do atendimento à criança e ao adolescente da cidade de Porto Alegre. Com isso ampliou enormemente. Hoje acho que tem mais de 70

projetos só com a parceria com a iniciativa privada, com fins diversos, garantindo a inclusão.... Pra tu ter idéia, na cidade, os espaços que nós inauguramos nesse último ano de 2004 e 2005, foram com a iniciativa privada. Espaço de atendimento com qualidade. Melhorar o atendimento, garantir a inclusão de mais crianças, a qualidade dos profissionais, equipamentos importados, como o aparelho para teste de surdez em bebês, que não existia no estado. E com isso possibilitou o que nós temos no contexto hoje, um número maior de entidades. Antes tu só via chegando instituições de grande nome, como a que eu citei, Kinder, APAE, Pão dos Pobres, Educandário, Casa do Menino Jesus de Praga, eram as mesmas entidades que tinham acesso a pessoas conhecidas, importantes, acesso a botar uma propaganda na televisão, no rádio, chegar ao empresário, porque já tinham porte, já tinham condições, já estavam preparadas para isso. E não vinha uma instituição pequeninha lá das comunidades mais simples, das ilhas, da Zona Sul, da Restinga, do Lami... Então elas não tinham essas condições, esse conhecimento de como chegar. Hoje tu vê entidades com projetos que tem como parceiro fundamental social a Gerdau. Nós temos no campo da Tuca uma associação comunitária pequena, na Vila Vargas, no Partenon, que tem uma parceria com a Gerdau, isso é maravilhoso! Tu vê uma entidade como a AMIP (Associação dos Moradores da Ilha da Pintada) que faz um projeto maravilhoso, que busca parceria, que não sabia fazer projetos, mas essa empresa parceira buscou fazer, ajudar. Tem que ter construtor? Tem que ter arquiteto? Tem que ter engenheiro? Vamos trazer quem faz a planta e vamos fazer a planta em conjunto, sentar com a comunidade e construir. E além de construir tu investe socialmente não só a empresa, mas os seus funcionários, pela responsabilidade social dos funcionários. Quer dizer, pessoa física e jurídica trabalhando juntas em prol do desenvolvimento, sem querer estar assumindo o papel do poder público, jamais poderíamos abrir mão do papel do poder público. Mas se essa união não tivesse acontecido, se o Conselho dos Direitos não tivesse ido, baixado a guarda, sentado junto com os empresários, e dito: olha, nós somos esta pessoa, nossa responsabilidade é esta... Após o nosso encontro em janeiro de 2003, nós construímos um mecanismo em conjunto, uma cartilha passo a passo onde ela dizia o que a empresa deveria fazer quando as pessoas fossem lá pedir recursos: o senhor já tem registro no Conselho Municipal de Direitos? Tem inscrição do programa? Não, então aqui está o passo a passo, primeiro tem que fazer isso: ir ao Conselho, buscar o documento do instrumento,

preencher, participar das reuniões de plenário... Então essa parceria, essa conquista foi uma relação em que ambos baixaram a guarda, sentaram e construíram. Com isso melhorou! O número que nós temos hoje de entidades, o número de recursos, o número de instituições que inauguramos, de espaços físicos qualificados na cidade é maravilhoso. Tudo construído em conjunto, o Conselho de Direitos e a parceria da iniciativa privada. Quer dizer, nós juntamos o primeiro, o segundo e o terceiro setor, que hoje estão trabalhando juntos, e que antes não conseguiam. Para nós o que qualificou? Claro o trabalho aumentou muito, a secretaria, que é a nossa porta de entrada, é projetos da resolução 100 de todos os contextos possíveis. Nós acabamos de inaugurar uma ala maravilhosa no Hospital Santo Antônio da Criança, onde os recursos passaram por aqui. Algumas pessoas perguntam, mas o Conselho aprovou um projeto da área da saúde? Mas enquanto o Conselho de saúde, nós não tivemos outros mecanismos, para que serve o nosso Fundo? Para fomentar e fortalecer a política, a nossa criança precisa, está claro no estatuto, da transversalidade, precisa da família, mas é dever da família, da sociedade, do poder público em geral. E quem nós somos? Nós somos a sociedade! Então cada um está fazendo a sua parte, 1º, 2º e 3º setor fazendo a sua parte da forma que se pode fazer. Essa sintonia nós não tínhamos em 99 conquistada. A partir de 2002 fomos conquistando. Hoje o maior orgulho é saber que as empresas viajam o Brasil inteiro e falam da experiência exitosa que tem com o Conselho de Porto Alegre, dessa interação que temos, desse compromisso em conjunto, através do qual eles têm a tranqüilidade de saber que quando o dinheiro entra aqui ele vai para a instituição. Quando ela chega ao empresário para captar, o certificado já diz se vai ter retenção, e quantos %, então o empresário já sabe. E ele tem a clareza que esse dinheiro que fica aqui, se 5, 10, 15%, o quanto fica, é para um determinado projeto, para a sustentabilidade, para ajudar a fortalecer a política daquelas entidades que ainda estão caminhando. Cada entidade tem o seu tempo, cada instituição tem um tempo de crescimento, algumas às vezes ficam paralisadas no tempo e não conseguem desenvolver, crescer e avançar, outras conseguem caminhar com mais tranqüilidade para a construção de uma política mais fortalecida, ao encontro do que o estatuto diz, e pouquíssima são as que a gente vê dando passos para trás. Mas nós zelamos muito pela participação de todas as entidades no processo, que elas participem das discussões no Fórum de Direitos da Criança e do Adolescente, onde 300 entidades sentam, todas elas com diferentes trabalhos (abrigo, creche, crianças com

necessidades especiais...), mas com um único objetivo, independente do porte. Tu vê lado a lado uma instituição de pequeno, médio e grande porte, sentada de igual para igual, construindo juntas a política da cidade, se enxergando... Não há esse problema de: poxa a entidade tal capta tantos mil.... Não, não há esse problema. Não há essa coisa que a gente diz, olho gordo. A entidade tal bota o olho... Porque elas captam dentro da sua necessidade, de acordo com os seus projetos. O Conselho não vai a público para dizer: esse projeto é melhor. Não, quando ele fala dos projetos ele fala em todos com qualidade, trabalha este olhar. Quando inauguram isto ou aquilo o Conselho procura estar em todos, pra não dizer, o Conselho esteve mais presente nessa ou naquela...Todas estão dentro do mesmo patamar para nós. A gente procura sempre trabalhar com elas a questão de se valorizar, se qualificar, de sempre ir melhorando cada vez mais, de seguir crescendo, de ir capacitando. O Fórum Municipal dos Direitos da criança e do adolescente faz esse trabalho permanente de capacitação, de formação, de qualificação, dessas entidades. De poder trabalhar em prol do estatuto. O Fundo existe para fortalecer as políticas conforme o ECA.

*Juliana – Como funciona o Conselho? Todas as entidades que estão vinculadas ao Conselho elas têm uma cadeira?*

Lúcia – Não

*Juliana – Como isso funciona então?*

Lúcia – O Conselho é representativo. As entidades registradas e com seus programas devidamente inscritos no Conselho se cadastram no Fórum Municipal da Criança e do Adolescente. Esse Fórum faz a articulação das entidades da sociedade civil. Elas se reúnem uma vez por mês, e esse Fórum, conforme a lei que nos criou, que foi a mesma que criou o Fundo, é ele quem vai fazer então uma eleição para a representatividade da sociedade civil no Conselho. Hoje o Conselho tem sete entidades de atendimento direto à Criança e ao Adolescente com assento e sete

entidades de atendimento indireto. Quando eu falo em direto eu falo em entidades que trabalhem com a promoção da criança e do adolescente, defesa, promoção... Por exemplo, Pastoral da criança. Direto é aquela que tem um espaço organizado e atende dia-a-dia a criança. Procuramos e zelamos sempre que do Fórum venham entidades com diversos olhares, para que a gente não seja frágil na construção dessa política. O governo tem sete assentos que preenche com pessoas estratégicas, secretarias, e um representante da câmara de vereadores que vêm sempre se somar ao governo. Na verdade com essa composição, a sociedade civil organizada tem mais assentos do que o governo.

*Juliana – E de empresa não tem ninguém?*

Lúcia – Não, não que não possa. Hoje por exemplo, quem a empresa representaria? A Sociedade Civil Organizada, então ela teria que participar do Fórum, das reuniões e atividades, ter um número x de presença no ano, para poder então, de biênio e biênio quando correm as eleições, se candidatar. Eu conheço estados onde empresas têm assento no Conselho. No nosso nós até já cogitamos, conversamos em reunião com representantes da Gerdau, mas eles não vislumbram ainda essa possibilidade. Eles querem estar lá e fazer o trabalho, tendo essa relação fortalecida de transparência com o Conselho. Por isso precisamos sempre saber dar a resposta de onde foram os recursos, quantas crianças foram atendidas, quantos projetos nós estamos atendendo, se a prestação de contas está ok, se a entidade prestou contas, porque até pra ele pensar em um novo repasse ele tem que saber se aquela entidade prestou contas direitinho. Se usou devidamente, conforme o projeto que foi aprovado por nós. Eles zelam por isso. Hoje o empresário de Porto Alegre não investe nem um tostão em instituições que não tem registro de inscrição no Conselho, nem projeto aprovado. Se a instituição chega lá de mãos abanando, eles perguntam onde está o certificado de captação? Se não tiver, sinto muito, quando o certificado estiver na tua mão, nós conversamos. Então essa entidade vem buscar informações no Conselho, nós entregamos modelos dessa Resolução, de como eles devem construir um projeto, explicamos o que significa a Resolução 100, qual é o intuito dela, como os projetos devem vir, as tipologias, as intenções e os documentos a trazer. Esse é o primeiro momento, quando a pessoa vem aqui buscar

essas informações. Quando ela chega com os documentos e o projeto já constituído, ela então protocola isso na Secretaria do Conselho. O Conselho é dividido em comissões, até para operacionalizar. Essas comissões recebem os projetos, e os analisam. Existe uma comissão específica chamada comissão de finanças. Assim que o projeto é protocolado passa para a sua análise, para verificar questões orçamentárias, se os valores estão compatíveis, coerentes, se está de acordo com o olhar da Resolução 100. Se eles sentem alguma dificuldade de entendimento, como por exemplo, orçamentariamente está ok, mas dentro do contexto, da ideologia, da política proposta ele não está fechando com a Resolução.

*Juliana – Me dá um exemplo disso.*

Lúcia – Por exemplo, uma entidade entrar com um projeto para constituir um orfanato. Orfanato é uma nomenclatura que não existe mais pelo ECA. Hoje existem abrigos adequados, em consonância, dizendo que aquela criança vai ficar momentaneamente dentro do abrigo, mas está destituída de poder familiar, com poder familiar suspenso por algum período. Mas se entrar alguém com um projeto nessa linha, o Conselho vai chamar a entidade, vai passar para a comissão de políticas, que vai discutir sobre isso e chamar a instituição para explicar a ela que não se usa mais essa nomenclatura, não está mais constituída dentro do estatuto desde 1990, que ela tem que se adequar. A entidade vai adequar o projeto, vai explicar, olha, foi um erro que a gente colocou, mas vamos qualificar, vamos melhorar. Enfim, ele passa por essas análises. Se há dificuldades em diversas linhas, ele passa pelas comissões. Se a comissão de política ainda assim não sentir firmeza, passa para a comissão de reordenamento, que se agenda e vai fazer uma visita para conhecer o local, a idéia do projeto, a proposta, as pessoas... Vai fazer a escuta e trazer para as demais comissões e estas, a partir de uma discussão entre elas, levam ao plenário, com o impasse ou já estando ok. Então tudo o que é necessário, essas comissões trazem ao plenário, qual é o valor do projeto, vai atender a quem, em que região está, que demanda da cidade vai atender, se ele é isento ou tem retenção e porque, se ele vai atender uma necessidade real e onde. Daí são todos os conselheiros, os 21 juntos na plenária, que analisam. É a plenária que delibera pela aprovação do projeto dessa entidade, com captação de um ano.



Após esse período ela tem que trazer de novo o projeto para renovar, tem que fazer uma solicitação de renovação. Um exemplo claro que acontece é uma instituição tentar captar o ano inteiro, após ter seu projeto aprovado em janeiro, mas só conseguir conquistar o recurso em dezembro. Então ela vem aqui, conversa com o Conselho, pede o esticamento do prazo, para poder gastar dentro de um prazo possível para aquele orçamento. Após isso ela entra com a solicitação de renovação do projeto. Todo esse olhar, essa discussão que se vai fazer é a plenária que orienta, que delibera sobre isso. Ao fim então, a plenária expede uma resolução que concede o certificado de captação. Esse certificado diz o nome da entidade, e o valor que ela pode captar. Quando ela chegar em uma pessoa, através do certificado essa pessoa sabe o que a entidade precisa, qual é a meta dela. Temos um caso de uma entidade que está buscando sete milhões. Não que o empresário vá ter que doar todo esse valor, mas ele já sabe que ela tem autorização nossa para captar, que estamos programados para receber em nossa conta esse valor, controlar e cobrar a prestação de contas. Cada vez que ela receber uma parcela do recurso que ela precisa, ela leva o dinheiro, gasta dentro do projeto, presta contas e só então, se já entrou outro recurso, vai ter acesso a esse montante. Ou seja, ela não vai chegar aqui, tendo todo o projeto aprovado, e todo o dinheiro vai ser passado para ela só fazer a prestação de contas no final do projeto. Não, ela presta contas de cada dinheiro que entrar, quer seja dois mil ou quinhentos reais. Para ganhar os quinhentos ela tem que prestar primeiro contas dos dois mil que já recebeu. É a mesma coisa se for receber dez mil ou quinhentos mil. Ela tem que cumprir com as regras que estão na Resolução. Com isso nós temos o controle e sabemos se o projeto está sendo bem executado, se as contas estão sendo prestadas corretamente... Por exemplo, uma instituição conhecida, de renome, fez um projeto para manutenção e material pedagógico. Dentro da proposta da resolução, manutenção, pagamento de pessoal, encargos, água, luz,...

*Juliana – Existe projeto para isso?*

Lúcia – Sim, é uma das coisas mais difíceis. Uma das coisas mais difíceis é manter. Uma das coisas que mais vemos agora são instituições preocupadas com o 13º e férias dos funcionários. Esse é o recurso mais difícil de captar, por isso tem isenção.

Alimento, pagamento de água e luz, telefone, taxas, pintura, coisas básicas, manutenção do dia-a-dia... Isso é a coisa mais difícil. Os empresários querem ajudar na construção. Construção de um bom prédio, que dê visibilidade, que tenha placa, que ele possa ir lá e inaugurar e dar nome. Então quando as entidades conseguem ultrapassar essas dificuldades e captar dinheiro para a manutenção, o Conselho garante isenção para essa modalidade. Uma entidade nossa fez um projeto para isso, comprar material pedagógico para as crianças, alimentação, RH, taxas e encargos, e aí recebeu um montante significativo de dinheiro. Na hora de prestar contas, o Fundo, que recebe as prestações, chamou o Conselho e falou, o projeto dessa entidade era para isso, mas ela prestou contas em equipamentos. Ela comprou um monte de cadeiras de roda. O Conselho não questionava a relevância da cadeira de rodas, mas o projeto era para uma tipologia onde ela conquistou isenção. A tipologia de equipamentos muitas vezes deixa 5%, 10%, 15% ... Um exemplo prático que mostra a visão do Conselho é a vinda de um aparelho para a Santa Casa, para o Santo Antônio, o Hospital da criança. Era um aparelho neonatal que a nível de Brasil não existia, que não só as crianças de Porto Alegre iriam acessar, mas também tantas outras crianças do estado. Daí veio a grande pergunta para o Conselho, para isso ele existe. É de relevância, nos vamos reter na compra desse equipamento de extrema relevância para a criança, que vai garantir a vida de muitas crianças? É um aparelho caro, importado, que eles tinham conquistado a parceria, não é uma coisa fácil de se obter. O Conselho olhou para a relevância desse aparelho e disse não, desse aparelho não vamos reter. Mas não se quebra a regra. A Resolução diz que equipamento tem que reter. Mas essa é uma situação específica, sobre a qual o Conselho precisa se debruçar e analisar. A quantas crianças vai beneficiar esse equipamento? Assim como nesse caso, houve outra instituição que solicitou uma exceção. Da forma como era antes, quando eles eram mantidos pelo governo, eles pagavam motorista, carro e gasolina para carregar os pacientes neurolesionados para diversas necessidades deles, terapia disso, terapia daquilo... Só que isso é caríssimo, e o transporte social do município não dá conta. Então a entidade entrou com essa solicitação para a compra de uma condução para levar as crianças. É um equipamento. O Conselho olhou e analisou, qual é a relevância dele? Não é meramente para carregar a salada, a fruta da instituição. Ele é para carregar a criança, tem uma importância tal. Esta instituição teve então o seu equipamento isento. Quer dizer, está na Resolução que equipamento retém, mas

também é esse o papel do Conselho, de deliberar. Não é usar critérios diferentes para cada um, mas há situações de extrema relevância que pedem uma análise peculiar, mais profunda. Entretanto, nós tentamos sempre cumprir e respeitar o que está na Resolução. Hoje mesmo, em conjunto com a Sociedade Civil estamos discutindo a importância de rever esse instrumento. Ela garantiu a entrada de muitas entidades de todos os perfis e tamanhos, pequeno, médio e grande porte.

*Juliana – Isso eu gostaria de te perguntar. Qual é o perfil das entidades cadastradas hoje? Por que no início, eu imagino, vieram as grandes entidades, que são aquelas que conseguem acompanhar as mudanças da legislação. Eu achei interessante que tu falou que no início o trabalho que vocês fizeram foi quase um censo, no intuito de saber quais eram as entidades, onde elas estavam, o que elas faziam... E esclarecer sobre o Conselho, e de uma certa forma, com isto estar convidando para que elas participassem. Hoje, após quinze anos de Conselho, qual é o panorama?*

Lúcia – Muitas delas foram crescendo, se fortalecendo. Antes quem buscava a captação eram apenas as instituições de grande porte. Hoje dentro do contexto tu encontra todo o tipo de instituição, as pequenas não estão mais fechadinhas no seu casulo, criaram coragem, vão à luta. Vão bater na porta do Zaffari, no mercado que está perto de casa, na comunidade. Tu encontra instituições pequenininhas que ainda chegam aqui com o projeto e nós temos que ajuda-los a escrever. Porque esse também é o nosso papel, poder ler e compreender além dos rabiscos. Saber que a necessidade dela é tanta, mas ela não está conseguindo transferir para o papel. Muitas vezes os próprios conselheiros da comissão sentaram e ajudaram a construir o projeto. Mas o que é mesmo que tu queres e para quem é mesmo que tu vai buscar? Então não mais apenas as grandes instituições, que chegavam com um projeto bonito, de capa, mas também as pequenas estão procurando fazer com que os seus projetos fiquem bonitos de capa, mas também dizer logo de cara o que elas precisam. É diferente de quando iniciamos em 99. Tu vê elas com a auto-estima lá em cima. Instituições como a da Vila Bom Jesus, que antes era pequena e agora atende diariamente mais de 350, 400 crianças e adolescentes, e famílias e jovem adulto. Quer dizer, que se tornaram referências dentro dos seus espaços, pela qualidade, pelo trabalho que estão desenvolvendo. E que ao longo do tempo tiraram

do vocabulário a expressão “pedir com o chapéu”, porque era o que elas faziam. Viviam esmolando com o chapéu e hoje elas estão buscando um lugar, um espaço de terceiro setor respeitado dentro do seu contexto. Sempre trabalhando próximo ao empresário e à P.F. que eles têm uma responsabilidade social a cumprir, e ela é uma parceira, e eles podem fazer um bom trabalho juntos. Então mudou muito esse olhar, da auto-estima das nossas entidades.

*Juliana – Hoje o Fundo recebe mais doações da P.F. ou da P.J.?*

Lúcia – P.F.

*Juliana – P.F.? Hoje elas têm a consciência de contribuir para o Fundo?*

Lúcia – Sim. Nós temos um número não muito grande de empresas, mas aquelas já conhecidas, que são responsáveis socialmente e ao longo do tempo estão conosco. Mas com esse trabalho das empresas, principalmente essa que tu visitou, a Gerdau, ... Ela tem feito todo um trabalho de responsabilidade social com as empresas, com os dirigentes, diretores de empresa, mas trabalhando também os funcionários da empresa. Hoje nós já temos outros espaços que criaram o seu Fundo Pró-Infância. Por exemplo, o Hospital Moinhos está criando o seu próprio Fundo Pró-Infância para captar as doações dos seus funcionários, médicos, enfermeiras, ... Porque só o valor da empresa é significativo, mas ele se torna maior quando vem acrescido dos funcionários. O Hospital da Santa Casa já está em conversação, já olhou o site da Gerdau, conversou conosco, e está também criando o seu Fundo, para buscar a captação da P.F. Nós temos, só no RS, mais de 60 milhões que nós não acessamos, mas poderíamos. Só em POA é um valor significativo em milhões, em cifras que não acessamos na P.F., que é muito mais que a P.J.

*Juliana – Interessante isso que tu está dizendo, porque para ter um número maior de doações de P.F. do que de P.J. o grau de divulgação e conscientização da*

*população é muito maior. A P.F. pulveriza os valores, então para alcançar a P.J., a divulgação precisa ser muito maior.*

Lúcia – Ao longo dos anos nós estamos conquistando isso. As pessoas estão vindo, estão investindo, às vezes tu vê um cidadão comum entrar por essa porta e pedir uma DAM porque ele quer doar para o Fundo. Uma das coisas que a gente tem trabalhado com as empresas e as P.F. são as doações carimbadas. Chamamos assim porque elas já chegam com o nome de alguém. Se tu está doando do teu próprio bolso, doando mesmo, já vem com o nome de quem deverá receber. Então são raras as doações que entram destinadas ao Fundo, para que o Conselho possa deliberar. O ideal, no país inteiro a gente fala isso, é que esses recursos entrassem espontâneos para o Fundo, e que o Conselho pudesse então deliberar. Mas se nós não podemos trabalhar desse jeito, ainda não existe essa conquista, ainda não existe essa cultura, a gente tem trabalhado com o que tem e a nossa Resolução propicia isso. Ela tem sido modelo para o estado, para o país e para fora do país. Então nós temos trabalhado isso, a conquista da aproximação do empresariado, até que um dia ele confie inteiramente no Conselho, nesse instrumento, nesse método instituído, que ele diga: nós não vamos mais colocar para a entidade tal, nós vamos colocar para o Fundo e o Conselho vai deliberar com sabedoria, com inteligência, com qualidade e capacidade. A grande expectativa nossa é essa, que seria o ideal. Mas dentro da Resolução nós temos também o controle, essa parceria e caminhando para esse passo mútuo de confiança.

*Juliana – Chegamos então em uma encruzilhada, porque a maior parte dos recursos vem da P.F. ...*

Lúcia – Não, o montante maior de recursos ainda é da empresa. O de P.F. é o número maior de doadores, mas P.J. ainda é o maior valor. Os recursos da P.F. ainda são pouquinhos. Então vamos buscar que cada vez mais aumente a P.F, para que esse montante cresça.

*Juliana – Apesar disso, mesmo o número de doadores da P.F sendo maior, as entidades ainda tem dificuldade de atingir esse público.*

Lúcia – Sim.

*Juliana – Por que isso acontece? Por que é difícil captar com P.F.?*

Lúcia – Ainda a divulgação, essa questão do esclarecimento. Nós temos discutido isso entre nós, e o Conselho com os empresários. Divulgar mais as ações do próprio Conselho e do Fundo dando mais transparência a cada vez, divulgando onde os recursos estão sendo aplicados, enfim, fazendo a propaganda e o marketing, um bom marketing, uma boa propaganda. Para que as pessoas saibam que no ano que passou no Fundo nós captamos mais de oito milhões. Tem municípios que não tem esse dinheiro para gerenciar, e nós gerenciamos. Bom, o que nós fizemos com esses oito milhões? Nós precisamos dar ciência, transparência, para a população, fazendo mais publicações ou propagandas que digam o quanto recebemos, o quanto investimos, quantas crianças foram atendidas, quantas construções novas foram feitas, quanto foi destinado a cada programa, para cada pesquisa... Essa divulgação ainda é muito tímida, isso nos dizem os próprios empresários, os nossos parceiros e as entidades. Nós trabalhamos isso ainda muito pouco, a divulgação para poder clarear mais para a população da cidade. Nós estamos agora trabalhando com os empresários, essa semana nós temos um reunião com eles, para dialogar sobre a nossa prestação de contas com um almoço, na Federasul. Isso vai ocorrer pela segunda vez na nossa história. No ano passado nós fizemos um grande almoço de final de ano de prestação de contas que nos rendeu de 15 a 28 de dezembro três milhões e meio de reais de captação, que foi maravilhoso. E a Federasul, grande parceira, que nunca tinha recebido o povo, é uma casa de empresários, abriu novamente as portas para o Conselho de Direitos dizendo: a gente gostou e sentimos transparência, o valor do trabalho, nós estamos com vocês. Então vamos fazer um almoço, Tá na Mesa, no dia 07 de dezembro e estamos nos preparando para isso. Pensamos em colocar painéis na cidade para a divulgação. A gente tem largado banner, folder, DAD,... Mas isso não tem sido suficiente para o

esclarecimento da população, para que eles saibam o que é Fundo, o que é Conselho, para que ele existe, etc...

*Juliana – A partir do momento que uma entidade tem um certificado de captação de recursos, porque ela não vai atrás da P.F.?*

Lúcia – Ela é uma que ajuda na divulgação. Ela vai, mas ainda vai muito tímida. Ela ainda não se sente "empoderada" o suficiente. E a gente passa dizendo: vocês são o elo da divulgação, vocês são a nossa carta de apresentação. Se vocês apresentam um projeto, recebem recursos, e executam muito bem, com toda a transparência, é uma forma de divulgação para a cidade, de disseminação desse conhecimento. As instituições são os nossos grandes elos, mas ainda se sentem muito tímidas, dizem que falta mais compreensão, que precisamos falar mais da questão do IR, quais as possibilidades.

*Juliana – Na verdade, para conseguir fazer a captação na P.F. serão necessárias muitas pessoas com qualificação para explicar. Vamos pensar então no perfil da amostra. Tem uma entidade na Vila Bom Jesus. Provavelmente ninguém da comunidade onde ela atua vai poder doar como P.F.. Porque é necessário ter, em primeiro lugar, IR devido, o que já exclui muita gente que não tem renda suficiente, é isento. Ainda assim, a maioria das pessoas que pagam, usam o sistema da declaração simples, que também não está contemplada no FUNCRIANÇA. Então, para aproveitar esse benefício, precisa fazer a declaração completa, tem que ser um valor significativo.*

Lúcia – É, e isso intimida muitas pessoas. Algumas pessoas acham que para doar para FUNCRIANÇA tem que doar muito. Não sabem que de dez em dez reais, de quinze em quinze, isso ajuda, e muito. E esse complicador, de não entender tantas coisas envolvidas, é o que intimida bastante. Mas é um desafio que nós temos, que nós traçamos com os empresários, com o pessoal de marketing, é um desafio que a gente está levando à frente e que vamos com certeza conquistar. Construimos um

projeto de várias etapas, para que a gente possa tornar mais transparente. É um desafio que os empresários tomaram para si, de divulgar e buscar na “marra” essa P.F, para a gente poder se aproximar mais. Eles começaram dando o exemplo dentro da própria empresa, e para tentar esclarecer, estão indo em todos os lugares, no estado, fora do estado, em outros estados, eles vão divulgar e tentar puxar essa P.F.. Então era um parceiro que nós na tínhamos, não contávamos, era só o Conselho. Hoje nós também apontamos essa necessidade para o governo, porque isso aqui é um órgão público. O Conselho é o gestor, mas o ordenador das despesas do Fundo é o governo, é um representante do governo que assina os cheques que libera os recursos da nossa conta. Então essa nossa preocupação ela é do 1º, do 2º e do 3º setor. É do poder público, das empresas e da sociedade civil organizada.

*Juliana – Eu quero fundar uma ONG, ou já tenho uma funcionando, mas que na está constituída formalmente. Fiquei sabendo do Fundo e quero participar dele. O que eu tenho que fazer para me inscrever no Conselho? O primeiro passo, pelo que eu sei, é fazer um estatuto. O que o estatuto precisa ter para que eu consiga me filiar no Conselho?*

Lúcia – A entidade precisa ter P.J. formal, organizada, com uma ata de formação, um estatuto, com CNPJ. e os documentos legais que a instituição precisa ter. Dentro do estatuto ela precisa ter muito clara a sua finalidade estatutária. Sem fins lucrativos, direcionada à educação e à assistência comunitária, recreativa, beneficente. Dentro dessas linhas, porque é o perfil das entidades hoje, a linha da assistência e educação. Das 487 instituições, todas são dessa linha da criança e do adolescente, sem fins lucrativos, beneficentes, recreativas, comunitárias, este é o perfil das entidades. Uma vez então entrando com a solicitação do registro e inscrição do programa, o Conselho aciona a sua comissão de redirecionamento, que é a comissão que vai visitar e conhecer a entidade, se ela diz que trabalha com criança, ela tem que estar trabalhando com criança, ou adolescente, precisa ter uma proposta pedagógica já constituída para apresentar ao Conselho, uma proposta de plano de reordenamento da instituição, das suas necessidades, dificuldades, e o que vai fazer para qualificar. O Conselho visita e traz para a plenária e o Conselho



aprovando então o registro e a inscrição no programa, ela vai estar possibilitada a acessar, por exemplo, se o Conselho larga um edital, ela já vai estar habilitada a partir daquele momento a acessá-lo. Hoje muitas das entidades que pedem registro, elas já vem visualizando captar através do Fundo com a iniciativa privada, por isso aumentou a nossa demanda, muito, muito, muito. É uma loucura o que chega de projetos e pedidos de registro. A gente sabe que elas querem buscar a parceria para a sustentabilidade da sua instituição, manutenção, pagamento de pessoal, qualificação, formação... Uma vez então ela tendo o registro ela pode ter cópia da Resolução 100 e construir um projeto. Dentro desse projeto tem as tipologias da Resolução e uma das coisas que ali pede é que ela esteja atenta nas documentações necessárias e entre elas está uma que para nós é fundamental que é o documento do Fórum Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente. Uma entidade para entrar com um projeto, pela Resolução 100, para captação de recursos, ela tem que ter, no mínimo, seis meses de assento no Fórum. Precisa participar de seis reuniões consecutivas, participando atentamente da construção da política. Então ela não pode simplesmente passar a existir para captar. Ela tem que construir, participar do processo de construção da política, com todas as demais entidades da cidade. Até para se situar no contexto, para que ela não venha com um projeto que vai beneficiar só a ela, aos seus interesses. Um projeto hoje, através da resolução, tem que beneficiar a cidade, a criança e o adolescente de POA. Então foi esse olhar que passamos a ter com essa Resolução. A gente não olha mais números, a gente olha qualidade, quantidade de crianças atingidas, espaço físico melhorado, visando a inclusão de mais e mais crianças dentro dessas linhas de qualidade e garantia de Direitos.

*Juliana – Eu sei que uma coisa que a entidade precisa ter é o certificado do Conselho Municipal de Assistência Social.*

Lúcia – Sim, também. Mas isso não se refere a nós. Uma vez a entidade com a solicitação aqui, ela vai obter o registro e a inscrição do programa nesse Conselho. Para ela ter acesso ao nosso Fundo, ela precisa ter acesso aos documentos e instrumentos para esse Conselho, apenas.

*Juliana – Quais são?*

Lúcia – Se ela é de assistência, é importante também que ela se registre no Conselho de Assistência Social do Município, mas se ela não tem isso, isso não a impede de se registrar aqui.

*Juliana – Então o que ela precisa ter?*

Lúcia – Primeira coisa, ter uma ata de fundação, um estatuto com finalidades bem definidas, assistenciais, sem fins lucrativos, onde ela deixe muito claro que ela não é particular, que o trabalho dela é a nível comunitário, beneficente, benemerente.

Juliana – Eu preciso já estar atendendo às crianças?

Lúcia – Não, é importante que venha aqui primeiro. O Estatuto deixa isso bem claro, que uma vez a instituição existindo, antes que ela passe a atender as crianças dentro do seu projeto, ela primeiro venha fazer esse registro no Conselho de Direitos. Só que claro, as pessoas hoje fazem o inverso, elas primeiro atendem as crianças para depois buscar a questão da formalidade legal, o reconhecimento.

*Juliana – Ok, então o certo seria primeiro se cadastrar aqui, passar a participar dos Fóruns, e só então trazer o projeto. É possível então aprovar um projeto sem estar atendendo crianças?*

Lúcia – Depende do que é o teu projeto

*Juliana – Por exemplo, eu quero primeiro captar recursos para então poder atender crianças. É possível isso?*

Lúcia – Sim, é possível. Porque daí tu vai estar qualificando o espaço primeiro, adequando o lugar, dentro da tipologia do projeto tu vai deixar claro o que tu quer.

*Juliana – Então mesmo que eu esteja no zero, que esteja tudo no papel, não exista nada na prática, eu venho e consigo ser aprovada, para ir atrás de parceiros e então começar o projeto?*

Lúcia – Sim. Eu tenho uma comunidade na Restinga que trouxe um projeto de um Centro de Esportes a ser construído. O pessoal da UFRGS lá fez todas as plantas para eles, garantindo o respeito ao ambiente. Esse projeto ainda não atendia as crianças, elas iam nos finais de semana, mas de forma aleatória. Então ele trouxe o projeto que precisou ser olhado, readequado. Então ele não tinha ainda um atendimento formal às crianças, ele tinha uma proposta, o projeto, a planta, a proposta pedagógica, como seriam feitas, e trouxe o projeto para o Conselho. O Conselho analisou, precisou refazer alguns detalhes, e enfim o projeto foi aprovado. Então, o que é fundamental para que se comece o atendimento? É fundamental ter os banheiros, para as crianças tomarem banho, usar e tudo mais. Então o projeto dele iniciou com os vestiários que foram aprovados pelo Conselho, que ele já está com parceria indo atrás captando para poder executar. É que normalmente as pessoas primeiro atendem para depois virem solicitar registro e inscrição no programa, quando o estatuto deixa muito claro que primeiro, para se começar a atender a criança e o adolescente, para que não se viole Direitos, tu tenha o Registro e inscrição do programa no Conselho, para que tu tenha orientações fundamentais para poder atender e trabalhar com a criança.

*Juliana – Pelo que tu me falou, não é tanta burocracia. Porque geralmente o que as entidades reclamam é da burocracia, das dificuldades. Mas as coisas que tu me falou parecem relativamente simples, ainda mais partindo do pressuposto que vocês apóiam esse processo, dão suporte para tudo isso.*

Lúcia – Sim, por isso que a sociedade civil está aqui dentro. Para tirar esse olhar burocrático, ser transformador, transformar no mais simples possível. Claro, não descumprindo a lei, nós estamos sempre lidando com dinheiro público, e não é pouco, então a gente tem que sempre ter esse olhar garantido, esse olhar de preocupação, de controle, para que tudo dê certo. Porque como gestores públicos nós vamos responder à sociedade civil.

*Juliana – O que um projeto bom precisa ter? Qual é a diferença que tu percebe entre projetos de entidades que conseguem captar e das que não conseguem? Porque todas as entidades que estão aqui cadastradas tem um projeto, mas nem todas conseguem os recursos. Por exemplo, a São Vicente disse que tem muito mais demanda de recursos do que capacidade de projetos, ela tem que negar recursos porque ela não tem mais como desenvolver projetos. Ela disse que o problema dela não é captar recursos, mas essa não é uma realidade do setor. Qual é a diferença então de um bom projeto, e um projeto mais ou menos?*

Lúcia – Não há uma diferença entre projetos. São as tipologias de projetos que são diferentes. Quando tu chega em um empresário ele olha e diz gostei desse, vou investir nesse porque está dentro do perfil que eu gostaria de ajudar, de apoiar, de investir socialmente. Então essa é a diferença da questão dos projetos. Então muitos empresários querem investir nas ilhas. Pela grande necessidade, pela condição de pobreza, etc... E quando ele já vem pronto para investir, para gostar de um projeto na ilha, ele já vêm com menos chance de gostar de um projeto apresentado da Restinga, do Lami, do Eixo Baltasar, no Campo da Tuca... As tipologias dos projetos são o que fazem a diferença, o que desperta ou não o interesse das pessoas diferentes. Por exemplo, o de manutenção, com eu te disse, ele é muito difícil de um empresário apoiar. Até porque ele vai apoiar por um determinado tempo, ele não vai sustentar esse projeto, diferente de um projeto de construção, que o empresário sabe que tem início, meio e fim. Quando terminar a construção, ele vai lá inaugura e pronto. Agora o de manutenção, é a sustentabilidade de um projeto na execução. Se eu sou um empresário e eu paro de investir no projeto, de passar o recurso todo o mês, tu sabe que o projeto vai parar. Então nós temos grandes preocupações. Temos abrigos que têm parceiros, empresas que ajudam, e eles tem grande

preocupação, o dia que essa empresa parar ou diminuir o recurso, vai diminuir a qualidade do atendimento que eu estou fazendo. Então isso acontece. Então é o interesse que desperta das diferenças de projetos, do tipo, da situação. Por isso que alguns demoram para conseguir os recursos. Hoje nós estávamos discutindo um projeto que em doze meses não conseguiu parceiro, o projeto deixou de ter vigência em agosto e uma semana depois entra o dinheiro para eles. O dinheiro que eles ficaram o ano inteiro tentando entrou de uma vez só. Entende? Para manutenção. Eles conseguiram de outras formas manter o projeto, então agora o Conselho vai solicitar que a entidade traga o projeto e vamos referendar esse projeto por mais um ano, porque o dinheiro está no Fundo, é dele, e ele vai ter que executar esse projeto. Quer dizer, alguns demoram mais nesse convencimento, nas suas estratégias na forma ou de buscar conhecimento, de buscar a quem.

*Juliana – A tua visão é diferente da que eu poderia captar perguntando para cada entidade, que teria provavelmente só a visão retirada da sua experiência. Mas tu não, tu consegue ver vários tipos. Tu não consegue perceber que uma entidade tem problemas para captar por determinados motivos, enquanto outras conseguem captar melhor em função de um posicionamento melhor, de saber buscar melhor, de saber onde ir, ou como colocar, ou porque ela já faz o projeto que sabe que a pessoa vai gostar. Por exemplo, se preocupa em não vender um projeto na Restinga para alguém que está buscando investir na ilha. Ela consegue entender melhor as necessidades e desejos dos parceiros em potencial?*

Lúcia – Sim, claro, isso acontece. Há uma diferença, as entidades de grande porte tem os captadores de recursos, eles têm essa pessoa que é paga, e que trabalha só para captar recursos para o seu projeto social. Então essa já é uma diferença que destaca. Esse captador já sabe fazer um bom projeto, apresentável, e ele está disponível todos os dias para ir nos lugares, marca, agenda já sabe onde é que é a fonte, onde ele vai. Diferente das instituições de pequeno porte, de algumas que fazem o projeto com uma intenção e depois perguntam: e agora, vou aonde? E daí ela mal consegue ir em um. Eu quando as entidades vem aqui, fazem reunião e perguntam, Lúcia o que é que tu recomenda, eu recomendo o Banco de Cidadania da FIERGS. Vão levar lá no Conselho da FIERGS, lá estão todos os empresários, lá

eles possibilitam de colocar o teu projeto, independente de como ele seja, no site da FIERGS, vem para o site da FEDERASUL, vai para o site da Parceiros Voluntários, quer dizer, tu divulga em todo o estado. E aí o pessoal sai correndo, vai, leva para o Banco da Cidadania, para a Gerdau, então é uma forma de eles terem essa divulgação que grandes entidades tem. E outros prepararam pessoas dentro dos seus espaços especificamente para isso. Algumas instituições que não tinham condições de contratar, mas surgiu ali um curso de preparação de projetos sociais, de terceiro setor,... eles enviam uma pessoa ou duas e tentam qualificar aquela pessoa, e ela acaba sendo o responsável por isso. Então ela também já é um pouquinho mais encorajada porque já tem um pouquinho mais de conhecimento. Então isso dá um patamar de desigualdade. Por isso nós entendemos que a Resolução ela abrangiu. Enquanto só uns na 28 tinham acesso, ela era só para alguns, nós transformamos para que todos tenham a condição de entrar e de buscar. E o Conselho faz esse seu papel, que é de dar transparência e ciência, divulgar. Temos tentado divulgar muito, porque esse é um papel que o Conselho tem que fazer para abrir as portas para as instituições de diferentes portes.

*Juliana – Enfim, na verdade é uma diferença de capacitação. A pequena vai participar de cursos, na verdade vai começar a se preparar para isso Embora não seja politicamente correto falar isso, a questão é ter uma visão de mercado.*

Lúcia – Isso, que as pequenas não tem ainda, e as grandes já tem.

*Juliana – Achei muito interessante o que tu falou de que a grande vai fazer o projeto já tendo em vista para quem ela vai oferecer ele. Então ela não vai idealizar uma solução, se ela não tem parceiros que apoiariam isso. A pequena primeiro se preocupa em desenvolver a solução. Ela olha para a comunidade, ela vê o que precisa, e desenvolve. Quando o projeto já está pronto ela não sabe para quem oferecer, não sabe se vai ter parceiro. Ela vai ter que começar a buscar dentro do que existe se existe alguém que poderia ...*

Lúcia – Isso, quem poderia assumir para ela e ajudar naquele projeto. Então essa é a grande diferença entre elas. Por isso que cada uma com o seu tempo consegue se desabrochando com o tempo. E o nosso papel é oportunizar o conhecimento, oportunizar que elas saibam, se preparem... Nós fizemos cursos de preparação, trouxemos uma professora da PUC ou da ULBRA, a Jane Prates, para que ela desse essa preparação de projetos sociais, o que é, o que precisa ter, início, meio e fim, praticidade dentro de um projeto, que seja objetivo. Então nós nos preocupamos, o Conselho e o Fórum em preparar. Nas reuniões mensais nós temos trabalhado isso com as entidades. Porque algumas já sabem, mas outras não sabem e precisam saber, para que todas de fato tenham acesso à resolução e aprimorem. Porque a idéia central é a independência . Que as instituições não fiquem na dependência do recurso público. Ter um convênio, uma contrapartida com o município, é cruel. Não dá sustentabilidade do projeto, da proposta e ao mesmo tempo deixa a entidade numa dependência. A idéia nossa ao longo dos anos é trabalhar a auto-estima e a auto-confiança da entidade de tal forma que ela consiga conquistar sua própria sustentabilidade. De que forma ela vai constituir isso? Bom, tem algumas que hoje já conseguem isso, que se quiserem podem olhar para o lado e dizerem nós não queremos mais recursos públicos, uma outra instituição pode assumir ele porque nós podemos caminhar sozinhos. E não é mais um processo de mendicância com o era em 1999, 93. É um processo de valorização. Hoje as entidades já dizem a empresa ou a pessoa não está dando, está investindo socialmente, nós estamos trocando, é uma troca, uma moeda social, nós já temos uma moeda social. Se valoriza, a entidade já enche o peito e deixa muito claro que esse investimento é um investimento para toda a sociedade, dentro do seu espaço de atendimento.

*Juliana – Ou seja eu tenho a solução que tu procura e te ofereço a oportunidade de poder fazer parte disso.*

Lúcia – Isso, é bem assim. E de poder trabalhar conjuntamente. A independência delas, a sustentação, elas tem procurado de diversas formas constituir mecanismos para essa independência. A questão da auto-estima, da qualidade dos espaços de atendimento tem melhorado muito. Quando o governo diz: nós estamos dando

dinheiro para vocês, a sociedade civil e as entidades já respondem, você não está nos dando, está repassando um recurso que é de direito, para ajudar na construção e fortalecimento de uma política. Então hoje mesmo as entidades pequenas tu já vê com auto-estima e auto-consciência suficientes para dizer isso muito claramente, entrando nos espaços de cabeça erguida, nas empresas que talvez antes elas pensassem que jamais iriam entraram. Elas vão. Com muita tranquilidade e essa moeda de troca de que estão fazendo a construção da cidadania e têm essa oportunidade para oferecer ao empresário que participe.

*Juliana – Para encerrar, então. Quais são as maiores dificuldades que as entidades enfrentam para captar? O que elas te passam, do que reclamam?*

Lúcia – Acho que conhecimento de como acessar as empresas. O conhecimento de com quem eles poderiam contar. Hoje as empresas que investem socialmente também não tem essa divulgação. É muito, muito, muito pequena a divulgação das empresas que investem socialmente. São poucas, a Odebrecht... São poucas as empresas que tu sabe que investem socialmente. E aí essa intimidação de que ele vai chegar, e ele não vai ter todas as respostas para quando aquele empresário, mesmo o pequenininho da região onde ele mora, não vai ter todas as respostas, não vai saber explicar tudo, com faz, por que ele não vai cair na malha fina... Bom malha fina para eles muitas vezes é um grande mistério. Então muitas vezes as entidades quando acessam as empresas e têm dúvidas, as entidades dão o telefone do Fundo e os empresários ligam. Porque esse também é o nosso papel, é o que podemos fazer para ajudar. Mas a grande dificuldades delas também é de saber quem são as empresas que investem socialmente, porque isso é muito pouco divulgado.

*Juliana – ok. Mas infelizmente a gente sabe que é raro sair na mídia as ações bem sucedidas, e bem empreendidas pelo terceiro setor, enquanto que as distorções, por serem chocantes, por destoarem do conjunto, ganham espaço. E isso para as pessoas que não acompanham de perto o desenvolvimento do setor, gera preconceito, desconfiança. Essa também não é uma barreira que as entidades encontram?*



Lúcia – Sim, muito. Essa desconfiança, e a falta de conhecimento dos empresários, por não entenderem o mecanismo, o que é o Conselho e o Fundo, como ele entra, e como ele saí, como vai para a entidade, somente através de projetos... Isso é um dos mecanismos de entrave para as entidades pequenas terem acesso. Porque daí o empresário não sabe quem ela é. Eu coloco duas entidades lado a lado, uma grande, reconhecida na cidade e essa pequena, é evidente que o empresário vai pensar, ah aquela ali eu vejo no jornal, conheço o nome, e tal... Nós tentamos por um período também, com alguns jornais, divulgar ações do FUNCRIANÇA, ações pontuais que estão dando certo, ações maravilhosas. Quando o pessoal liga procurando matérias a gente direciona, dizendo quem procurar, indicando os projetos que estão dando certo. Porque a gente sabe que as iniciativas negativas são as que aparecem mais, as que acabam ficando com um volume de mais tempo de mídia, veiculação na cabeças das pessoas. Nós tentamos então trabalhar essa transparência, porque é uma responsabilidade muito nossa. Hoje nós queremos contar com a maior divulgação, com a sensibilidade desse novo governo, e com essa parceria forte com o empresariado. Então nós estamos apostando muito que nós vamos começar a mudar esse quadro do reconhecimento, da valorização. Uma vez que a entidade está no Conselho, registrado, com projeto devidamente inscrito, ela é séria, e deve ser vista e respeitada como tal. E apostar nela, investir nessa entidade. Então essa conquista ainda é um grande desafio para todos nós.

## ANEXO C - ENTREVISTA COM SILVIA, CAPTADORA DE RECURSOS DA CASA SÃO VICENTE.

*Juliana - A primeira coisa que eu gostaria de saber é o seguinte, vocês não tiveram sempre o Fundo. Como é que começou a captação na creche? Quem era o primeiro benfeitor da creche, com quais recursos ela foi fundada?*

Sílvia - Antes de ter o Fundo, nós temos duas fontes de captação fortes. Uma é a empresa, e a outra é a parceria com a prefeitura. Quando nós começamos nós não tínhamos nem a empresa, nem a parceria com a prefeitura, o que é mais difícil ainda. Porque se tu tem a parceria com a prefeitura tu consegue já empreender algumas ações mínimas, não chega a sofisticar, mas tu consegue pelo menos levar a folha de pagamento. Nós partimos de uma análise diferente, porque agora com a nossa parceria com o instituto Gerdau, tem uma consultoria, então isso tem clareado para nós até as nossas ações. Então o que é que a gente fez? Nós trabalhamos forte o contexto social interno. O que é isso? Nós somos uma instituição que existe há cinquenta anos, e fomos buscar então dentro do nosso contexto interno a primeira credibilidade. Porque era ali que as pessoas nos conheciam, conheciam a instituição, ou conheciam as pessoas. Então o que começamos a fazer? Contatar familiares, amigos pessoas da igreja, que é quem sustenta... O dono da casa São Vicente é uma comunidade vinculada a uma igreja. Então assim trabalhamos dois anos, buscando nesse contexto interno. Aí também contatamos as pequenas empresas ao redor que nos conheciam, a gente vai fazendo campanha, pequenas, só para manter uma sustentação de folha, fazer um folder, manter um programinha mínimo, pra depois começar a organizar uma captação mais forte. Trabalhamos dois anos assim, sem nenhum convênio grande, nem prefeitura, nem empresa privada, até que conseguimos organizar alguma coisa e ter uma linha. **Quero te colocar, quando tu diz assim, vocês vendem serviços ou negociam seus atendimentos, não é isso que a gente faz. Nós negociamos com os captadores a possibilidade de eles mudarem o mundo junto conosco. Se a gente for negociar serviços a gente reduz até o nosso envolvimento pessoal. Nosso envolvimento não é atender crianças, vir aqui se ocupar, fazer um serviço, mas sim uma proposta muito maior de mudança de mundo.** Então isso começou a dar certo, não sei se só fomos nós que vimos isso, se

os outros fazem diferente. A gente não conhecia ninguém no Gerdau, não tinha nenhum amigo, nenhuma indicação. Então o primeiro contato foi via FIERGS. Quando o Xavier e a Gerdau primeiro foram para a FIERGS para começar a entender como é que fazia para utilizar o Fundo, eles mandaram buscar todos os projetos que estavam retidos lá no FUNCRIANÇA. Tinham questão políticas, amizades, os projetos estavam... Nunca conseguiam financiador. Aí quando eles buscaram caíram lá na FIERGS. Quer dizer, nem tinha caído, mas eu liguei, pra saber se chegou, não tinha chegado, até era um boicote interno das próprias concorrências... E quando o pessoal da FIERGS entendeu isso... Nós só falamos isso: "Quantas crianças, qual é o valor" "Não, não, não. Não é isso. A gente quer um parceiro para mudar a situação dessas pessoas aqui, que eram crianças papeléiras". Então quando eu acho que tu negocia, não vejo nem marketing. Nós temos um compromisso aqui, (as pessoas né?), de estarem aqui, de não estarem em outro lugar, às vezes ganhando mais, são profissionais que nós temos aqui, né? Ótimos profissionais que vem para cá por duas coisas: tem uma proposta financeira, de vida assim, mas a maior proposta é essa, de transformação. E acho que esse é um dos pontos fortes nosso da captação.

*Juliana – Não é o que vocês fazem, mas o como... A visão que vocês têm do trabalho de vocês, isso é o diferencial.*

Silvia – Exatamente. Esse é um.

*Juliana – Não enxergar de uma forma mecânica e numérica... São tantas crianças, que eu preciso prover isso, isso e isso, e o valor que orçamos para tanto é tal. Não é isso.*

Silvia – Não. A gente envolve o parceiro na nossa proposta filosófica, digamos assim. Como a gente tem definida e clara a nossa proposta filosófica, a gente envolve o parceiro junto na missão maior. Quando ele acredita na missão maior, e a gente mostra isso em ações, de forma a que ele perceba isso, aí começamos a

sofrer a pressão contrária. Hoje nós temos mais ofertas de recursos do que capacidade de elaboração de projetos.

*Juliana – Ok, eu só quero entender uma coisa... Logo no início, quando a entidade foi fundada, ela começou apoiada pela igreja católica, né? A paróquia aqui do lado, da igreja que tem aqui. No início, quem mobilizava os recursos, inclusive o pessoal, quem fazia as ações, era o pessoal da paróquia.*

Sílvia – O padre.

*Juliana – Era o padre só quem coordenava a casa. Mesmo, se alguém ajudava, era o pessoal da paróquia.*

Sílvia – Isso.

*Juliana – Quanto tempo foi assim?*

Sílvia – Essa casa foi fundada em 1937. Ela tem todo um histórico que vem acompanhando as mudanças no Terceiro Setor. Essa região aqui de Porto Alegre é era uma região, em 1930, de forte imigração. Então vieram várias comunidades para esse bairro, polonesa, e principalmente alemã. Cada comunidade montou uma igreja junto, para apoiar o imigrante. Ali tem a Concórdia, que é alemã, tem a metodista, que é alemã, e tem a católica que é a comunidade polonesa. Quando vinha o imigrante, vinha logo em seguida a igreja, e o padre, do próprio país. Tivemos três padres que vieram da Polônia e ficaram aqui. Inicialmente, eles faziam toda a assistência social para o imigrante, que era pobre, um papeleiro. Só que ele não era papeleiro porque ele tinha um conhecimento técnico. Mas vinham só com as malinhas, desciam aqui com um monte de filhos, falavam outra língua... Então naquela época o terceiro setor era isso. Então a igreja construiu a assistência social para o imigrante, a escola para o filho do imigrante, e assim foi sendo feito em 1930,

até 1960 mais ou menos. Auxílio ao funeral de imigrante, todas as áreas eram atendidas, imigrantes pobres recebiam comida, roupa e preservavam a cultura. Isso aconteceu em toda a Porto Alegre. Faziam grupo folclórico, aulas da língua (polonês, alemão), faziam coral... Era isso aí até 1960. Então foi assim aqui, com a história aqui da congregação, da missão, onde estavam os Vicentinos que vinham de todo o mundo, para diversas áreas. Hoje eles vão para a África e para a Ásia. Fazem a mesma coisa, apoiar as comunidades, ainda estão em um estágio anterior. Aí em 1960, o último padre polonês que veio pra cá (ele ainda está vivo, tem 78 anos hoje), mudou o rumo, porque os imigrantes, passado 30 anos, já tinham então estabilizado, pertenciam agora à classe média... Não estudavam mais língua polonesa, já estudavam em colégios com português, os filhos já falavam e tal... Então ele mudou. Como a missão vicentina é justamente isso, é uma missão de apoio a quem está mal, o oprimido, independente de se ele é brasileiro ou polonês, quando a comunidade polonesa conseguiu elevar o status social, se empregar, ele resolveu oferecer então o trabalho para crianças abandonadas de Porto Alegre. Aí estava na época, em 1960, dos orfanatos, até que depois mudou em 1990. Então de 1960 a 1990 foi a época quando se pode perceber todas as comunidades e igrejas apoiando orfanatos próprios. Então ele montou um orfanato aqui para meninas abandonadas, não existia FEBEM ainda...

*Juliana – Isso eu ia te perguntar... Eu já fiz um trabalho social na FEBEM na parte do menor abandonado, não infrator, e pelo que eu entendi, o estado se responsabiliza por todas as crianças que ficam sob custódia, quer por problemas judiciais, porque as crianças sofrem abuso ou violência, quer pela morte dos pais. Como uma entidade civil pode ter a custódia dessas crianças?*

Sílvia – Não pode.

*Juliana – Hoje em dia não pode?*

Sílvia – O que aconteceu, nessa época de 1960 a 1990... Em 1990 foi promulgado o Novo Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), que mudou toda a panorâmica da coisa. Acho que a FEBEM foi criada em 1972. Em 1960 nós, os outros em 1950, os Maristas, tinham os seus orfanatos, tinham atendimento direto, com a guarda das crianças. E como é que isso era feito? Foi quando foi criada a Secretaria de Ação Social. Nem existia essa área no Brasil. **Nem existia assistência social, eram as igrejas que cuidavam, por décadas.** Aí em 1972 foi criada a Secretaria de Ação Social, junto com a FEBEM, em Brasília. Os que são contra o capitalismo disseram que, na análise deles, como já estava programada a miséria, já foi programada a FEBEM. Porque todo mundo já sabia que iria haver um arroxó, uma mudança nas classes sociais, e que ia acabar criando uma classe toda de miseráveis, por isso foi criada a FEBEM. O padre tinha esse orfanato junto com a LBA, financiado por um convênio federal com essa entidade, que todo mundo tinha. Ele ficou trinta anos com o orfanato, até que mudou de novo a lei, com o surgimento do ECA, e todo mundo teve que entregar as crianças para estado.

*Juliana – Então deixa eu entender. Até 1960, mais ou menos, era voltado para o imigrante e os recursos eram próprios da paróquia ou vinham da igreja católica. Depois, quando começou a atender as crianças, o dinheiro vinha da paróquia, mas também desse convênio com a LBA.*

Sílvia – Isso. Ele fez então um convênio com a LBA, via Secretaria da Ação Social, e ficou trinta anos com o convênio LBA, com quarenta meninas. A paróquia aqui é pequenininha, o prédio aqui era uma casinha de madeira, como qualquer instituição comunitária hoje. A comunidade tinha um salãozinho de madeira, aí, a comunidade polonesa, que aqui é muito grande, começou a trabalhar e levou dez anos para erguer esse prédio. Naquela história da rifa, etc... E aí o pessoal vinha aqui trabalhar de graça, electricista, engenheiro, etc... O padre ia então comandando o crescimento dessa obra. Assim que ele terminou, ele locou ela, porque junto naquela época trabalhavam padres e freiras. Então as freiras montaram aqui uma creche, em 1975 mais ou menos, que ficou até 1995, foram vinte anos de freiras. Atendiam as crianças e moravam nos andares de cima. Tu sabe como é né? Vem um monte de freiras, elas trabalham na creche e moram junto. Aí eu não sei bem que convênio

era que elas tinham. Acho que era uma creche meio particular e meio convênio com a LBA. E o padre locou um prédio lá na Sertório, também pequenininho, e começou a pegar crianças que eram recolhidas na ronda noturna. Essa ronda era tipo a educação social de hoje, que passava na cidade e ia pegando crianças órfãos embaixo das pontes, mendigos e levavam para o nosso padre... Quando ele já estava trabalhando com as crianças, uma pessoa de idade aqui do bairro São Geraldo viu que ele não tinha prédio e deu uma casa. Então aconteceu a mesma coisa, a comunidade que tinha terminado de construir essa aqui, começou então a construir lá. Triplicaram aquela casa lá, onde ficou o orfanato até 1990. E as freiras aqui, atendendo crianças na creche e lá crianças órfãos. As crianças foram crescendo e quando atingiram a maioridade o padre foi entregando. Deixou todas atingir a maioridade, porque mudou a lei, e quando elas completavam dezoito anos, saíam. Por isso ele foi parando com o orfanato lá e aqui continuaram as freiras. Então a nossa congregação, e a matriz de Curitiba, avaliou e decidiu tirar as freiras, porque já estavam há vinte anos aqui, e montou um seminário que durou cinco anos. Mas depois de algum tempo achou que não valia a pena e foi embora para o Rio de Janeiro. Então em 2001 esse prédio ficou vago, e a congregação ia locar ele de novo. Ao mesmo tempo, o padre que tinha trabalhado até 1990 estava com câncer no cérebro. Ele passou cinco anos em cirurgia, perdeu a visão, e tal, então foi parando, parando o orfanato lá, e ele começou um atendimentozinho de quinze crianças extra classe, só para se manter. Ele cobrava um pouquinho, porque ele ficou sem recursos total. Essa moça que trabalha comigo morava com ele, ela cuidou dele vinte anos. Ela é professora, então ela atendia as crianças e cobrava um pouquinho. Ela cozinhava, dava aula, juntava os troquinhos e eles sobreviviam assim. Então o que aconteceu? Durante vinte anos esse prédio aqui foi locado e não teve manutenção nenhuma. E lá dez anos sem manutenção, porque o orfanato parou e o padre ficou doente e não conseguia mais trabalhar. Eu sou da comunidade polonesa, e já estava para me aposentar de empresas, onde sempre trabalhei com Recursos Humanos, mais ou menos nessa área. Então me encontrei com o padre, (já conhecia ele, porque foi ele que me batizou), e falei “vamos trabalhar juntos”. Nós montamos uma equipe, no começo eram duas, três, quatro, oito pessoas que são ligadas à capela, que se conheciam e foram construindo a nova organização, que eu te falei antes. As pessoas vieram e começaram a desenvolver a proposta, a gente trabalha um ano, dois anos de graça, no terceiro

ano começa a receber, porque tu já começa a montar parcerias, e agora não, hoje nós temos tudo quase regularizado.

*Juliana – Ok, aí começou o que tu disse, buscar captação interna, com as pessoas que vocês conheciam, que conheciam o trabalho, com quem é muito mais fácil estabelecer a comunicação porque vocês já tinham credibilidade com essas pessoas, e depois vocês partiram para convênios com a prefeitura. Como é que vocês ficaram sabendo do FUNCRIANÇA?*

Sílvia - Nós ficamos sabendo porque eu já tinha trabalhado com recursos humanos, então eu sei que existem as leis. Sabia que tinha a lei do Imposto de Renda. Fazia algum tempo que eu não mexia, na empresa, exatamente pra cá, mas eu sabia que existia a lei lá que diz que tem que dar incentivo para treinamento, 6267, porque eu trabalhava exatamente nessa área. Então a primeira coisa que eu levei pra cá foi começar a ver o que existia de possibilidades, né?

*Juliana – Começou a estudar a lei...*

Sílvia – Isso. Peguei o imposto de Renda e comecei a ver qual era a lei. A lei é tal, o que precisa para se qualificar? Então comecei a qualificar a instituição para captar. Fiquei um ano assim. Faltava registro aqui, registro ali, documentos.

*Juliana – Quais são os documentos necessários? Como vocês começaram ? Vocês já tinham o certificado de OSCIP<sup>4</sup> ?*

Sílvia – Não, nós não temos ainda. Porque isso é uma lei nova, tem cinco anos. E pra chegar lá tem toda uma maratona. Não é a creche São Vicente, é toda a congregação que tem que se adaptar para ela. E quase ninguém tem OSCIP, muito pouco, tem duas em Porto Alegre.

---

<sup>4</sup> Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público



*Juliana – Só duas em POA?*

Sílvia – Que eu saiba, só duas.

*Juliana – Engraçado, quando eu estive na Parceiros Voluntários falando com a Graça, eu disse que em algumas leis, para tu conseguir se enquadrar, só tendo o certificado de OSCIP. E ela me disse que quase todas as organizações ligadas a Parceiros Voluntários tinham esse certificado... Vou até dar uma olhada nisso. Porque eu sei que existem vários níveis, tipos de certificação, e que esse é o mais abrangente, o mais completo.*

Sílvia – É isso. Hoje as instituições são ou comunitárias, associações, ou beneficentes, que são congregações.

*Juliana – Tá mas então vocês tem o certificado de filantropia?*

Sílvia – Não. A nossa congregação tem nessa região que nós falamos, trinta e três filiadas, dessas a única com assistência social é a nossa. Então para o conjunto da congregação não vale a pena entrar na filantropia.

*Juliana – Então vocês não tem uma entidade própria, da creche. Juridicamente vocês estão ligados...*

Sílvia – Nós somos uma mantida. Todos são, porque a creche é um programa. Então assim, os Maristas, os Murialdinos, que são os grandes de Porto Alegre, todas as congregações são assim. Elas têm uma mantenedora, que é a matriz.

*Juliana – Então a matriz tem um CNPJ, vocês não tem.*

Sílvia – Temos um de filial, 33 é o nosso. E assim os maristas vão a setenta, oitenta. Eles têm uma mantenedora que mantém diversas filiais. Então a filial Rio Grande do Sul somos nós, mas tem outras trinta e duas no Paraná, com objetivos diferentes. Escolas, universidades, faculdades, etc..

*Juliana – Então no caso para a creche obter o certificado o CNPJ raiz precisaria ter.*

Sílvia – Isso.

*Juliana – E como para o raiz não é interessante...*

Sílvia – É estão em estudos para mudar o estatuto... Porque houve uma grande mudança a partir da OSCIP, não é assim tão rápido. Tu tem pegar teu estatuto, rever, readequar... Fizeram isso no ano passado. Aí tu tem que ir até Brasília pegar o teu registro no Conselho Nacional de Assistência Social, primeiro passo. Então tu tem que mandar toda a documentação das trinta e três entidades, para comprovar que é assistência social. Depois que tu passa por assistência social e tu ganha o certificado. Tu pode ficar nesse nível, só de assistência social, não precisa ir para filantropia. Pra ti captar pelo imposto de renda tu não precisa ter filantropia, só assistência social. O filantropia dá uma outra coisa boa, que é a desobrigação de todo o INSS. Eu hoje, qualquer funcionário que trabalha aqui... Porque todo mundo é funcionário. As pessoas pensam, se encantam, que terceiro setor é tudo voluntário. Tu precisa de uma auxiliar de limpeza é CNPJ, igual uma empresa. Quando tu é filantropia não é igual. Tu recebe um abono de 80% dos teus custos trabalhistas. Por isso que cresce pra caramba, a Puc por exemplo, que saiu no jornal, que perdeu filantropia, agora resgatou filantropia... Porque tu abate todo aquele custo. Não sei se é 80%, mas é bastante coisa. E além disso tu te credencia melhor. Com filantropia tu vai para o exterior com mais chance. Então é isso o que as congregações tem feito, se repartido. Os maristas têm três. Uma área pra cá, outra pra lá, outra pra cá...

*Juliana – É porque às vezes tu não vai conseguir aprovar a filantropia para todos, então se repartir pelo menos uma parte consegue pegar, né?*

Sílvia – Isso. Os Maristas são sempre adiantados, né? É só olhar a PUC. Os Maristas são os que têm universidade. São as congregações mais de ponta. Os jesuítas, os maristas... Para onde eles vão a gente tem que seguir. Eles têm feito repartições. Porque como os jesuítas com um colégio como o Anchieta...

*Juliana – Eu não sabia que era jesuíta*

Sílvia – É tudo da religião, no Brasil inteiro. Escolas é religião, faculdades é religião, universidades. Então eles têm fracionado algumas congregações para buscar filantropia em algumas áreas. Pode ser que a gente faça isso. É uma probabilidade fracionar o RS.

*Juliana – O que tu está me dizendo é uma coisa muito boa, na verdade. Tu está me dizendo que uma entidade não precisa caminhar todo esse longo caminho se ela quiser começar a se cadastrar no FUNCRIANÇA, por exemplo. Bom, no início o que foi o diferencial de vocês foi ter recebido uma profissional de RH que tinha conhecimento da lei, que sabia que existia alguma coisa, que sabia que podia procurar ali. Porque tu colocou isso com tanta naturalidade, mas o Xavier diz hoje, que ele dá palestras no Brasil inteiro, para contadores que estudam isso e não sabem da lei ainda. Mesmo há quinze anos da promulgação da lei. Quer dizer, para vocês foi muito natural pois quando tu entrou, trouxe para a entidade todo um conhecimento acumulado em anos de experiência profissional.*

Sílvia – E sempre voltado para a área social, porque eu trabalhava na empresa voltada para a área social. Eu buscava todas essas leis, e transformava em benefício para a empresa. Salário educação, eu buscava e revertia para os

funcionários, assim eu fazia a junção das leis para a área social. Eu só transferi conhecimento. Na empresa que eu trabalhava tinha creche também...

*Juliana – Em qual empresa tu trabalhava ?*

Sílvia – Em Canoas. Inkro. Uma metalúrgica, não muito grande.

*Juliana – Eu achei interessante isso. Porque antes da Gerdau saber do FUNCRIANÇA vocês já estavam se preparando e já tinham buscado esses recursos, só que estava trancado, como tu disse, lá na FIERGS. Porque na FIERGS ?*

Sílvia – Não no Conselho Municipal. Foi uma situação assim, nós tivemos dezesseis anos de um partido em Porto Alegre. Então quando tem dezesseis anos de qualquer partido, eu não quero julgar as pessoas, a manutenção obriga a muitas coisas. Então em dezesseis anos as pessoas já se conhecem, já sabem quem são, então o que acontecia? ... Eu sempre digo assim, o grande valor do que o Grupo Gerdau como empresa fez, é o FUNCRIANÇA como resultado, mas antes eles fizeram uma ação muito maior do que o FUNCRIANÇA, que foi a movimentação toda, o desmonte das panelinhas. Primeiro eles foram lá no Conselho Municipal ver o que estava acontecendo . E ali mudaram o Conselho Municipal. Começaram a treinar a presidente para entender a lei... Primeiro Conselho Municipal e FIERGS sentando na mesma mesa. Porque como por dezesseis anos era o partido que tinha horror da FIERGS, eles tinham captação só em outra área. Então o que eu fiz? Eu mandei um projeto, e eu tinha toda uma visão empresarial, né? O meu primeiro projeto é completamente diferente de todos os outros que eu faço agora. . Então eu elaborei o projeto com a minha concepção de empresa, até as palavras, os termos, tudo... E mandei o projeto para o Conselho Municipal. Aí levaram seis meses, e não me davam resposta, e não queriam falar comigo porque diziam que eu era empresária. Entendeu ? A mulher é das empresas, e não sei o que ... E não deixavam entrar.

*Juliana – Como as palavras geram preconceito, né?*

Sílvia – Existia assim uma maneira de pensar igual. Em dezesseis anos só quem pensava da mesma maneira passava no filtro. Eu era extrema direita na cabeça deles.

*Juliana – Então vocês não tinham nem como conseguir ajuda da prefeitura. Não tinha nem como fazer convênios com a prefeitura porque ela só fazia convênio com as pessoas que eram ideologicamente ligadas a ela.*

Sílvia – Isso.

*Juliana – Mas é uma coisa que em política tu está sempre sujeito. Agora trocou o governo, mas independente disso, quando tu tá ligado em política, essa é a fragilidade.*

Sílvia – Exatamente. Eu mandei o projeto direto, um projeto muito bom, porque eu sabia a lei, a lei é essa e mandei pra lá. E aí eles começaram a boicotar, e eu comecei a apertar, né? Eu sou jornalista de formação, primeiro formação. Então fui lá no Conselho Municipal e ameacei a mulher. Disse, olha, meu projeto está aqui há seis meses, eu levei um monte de documentos, protocolei mil e quinhentas vezes, e não sei o que está acontecendo, porque tu está me trancando. Eu posso buscar captador, para mim era fácil buscar captador. Agora é aquela coisa, eu não gosto de Gerdau, não gosto de Zamprogná, era só aquela coisa de esquerda. Então eu vou te botar na Zero Hora, eu sou jornalista...Aí em uma semana ela liberou. Aí eu descobri que ela tava mandando para a FIERGS. Ligando, porque tu começa a achar aliados, que também são boicotados. Aí me disseram, olha, está com um tal de Paulo René na FIERGS, daí começou a correria...

*Juliana – Mas o que tinha a ver, estar na FIERGS? Como a FIERGS entra nessa história?*

Sílvia – A FIERGS queria financiar, e o Conselho não passava os projetos. Segurava a panelinha, e só a panelinha que era financiada. Ignorância também, porque aí o partido trabalhava muito a presidente do Conselho, para que a direita não entre, para que as empresas não entrassem. Vou te dizer com todas as palavras, o PT prejudicou pra caramba a cidade, porque tinha uma visão ideológica que não queria empresário dentro.

*Juliana – Só que os empresários são a ponta do dinheiro, que poderiam ter financiado um monte de ações e eram mantidos fora.*

Sílvia – Isso. Então era assim, o CMDCA não sentava com a FIERGS. E aí eu comecei. Eu era a voz discordante, uma das poucas. Eu e mais uma, duas comunitárias. Aí eu peguei o telefone, liguei para o Paulo René, descobri o número dele, e disse assim para ele: eu penso isso, penso aquilo... E não agüento mais. To há um ano e pouco, é uma palhaçada o que estão fazendo. E ele disse assim, não, mas espera aí, estou fechando contigo, achei uma que pensa como eu. Me manda teu projeto, porque a mulher do CMDCA nem mandou, ele pediu para ela e ela não mandou. Mande o projeto pra ele e ele chamou o Xavier. Ele tinha dez projetos que ficavam na caixinha que nunca saíram. Eu era um desses. Aí ele pegou os projetos, levou na FIERGS e o Xavier foi ver os projetos. Aí ele descobriu o meu nome e veio aqui. Junto naquelas ações que eu tava te falando, a gente pegou a comunidade polonesa para ajudar, lá no início, mas nós tivemos que montar uma creche quase que particular. Não particular, como uma creche hoje que cobra R\$ 300,00, mas nós tivemos que pegar crianças não tão pobres para começar o projeto, para ter criança. Porque é uma complicação. Para ti conseguir um registro no Conselho, tu tem que ter criança.

*Juliana – E pra ter criança tem que ter recurso.*

Sílvia – Isso. Então o que eu pensei foi, não vou colocar crianças, busco o recurso, e quando ele vêm, coloco as crianças carentes. Mas não, tinha que ter criança. Então o que eu tive que fazer? Tive que colocar crianças de classe média, para o Conselho me dar o número, pra eu poder entrar no FUNCRIANÇA. Aí o Xavier chegou aqui, nós ocupávamos só esse andarzinho aqui, e hoje nós ocupamos todos e mais a outra casa. Ele veio para conversar, aí eu tinha as crianças ali, e eu disse para eles – contei o que eu estava te falando – e disse, nós não queremos trabalhar nisso, nós queremos trabalhar com as crianças miseráveis, papuleiras... Mas não tem condições da forma que eu estou. Se tu quiser me financiar, tu volta daqui a quatro meses, olha para o berçário é ta tudo neguinho. Só trocamos as pessoas, né? E ele disse, se é assim, então te financio o primeiro projeto. E foi assim que começou...

*Juliana – Uma coisa que o Xavier deixa bem claro é que a Gerdau só aceita destinar recursos para Conselhos que aceitam a destinação de verbas, Por exemplo, eu vou depositar na conta do Fundo, mas eu só depósito se tiver a garantia que o recurso vai pra essa entidade e não aquela. E alguns Conselhos aceitam isso, e outros não, pegam tudo, juntam em um bolo, e depois dividem.*

Sílvia – O nosso ainda divide. Quando chega no final do ano se tu por acaso te enganou com algum captador, tu não recolheu, ele não te avisou a tempo, entra no bolo

*Juliana – Mas no geral, se fizer tudo certinho, tu consegue direcionar.*

Sílvia – Sim, daí com o Paulo René de um lado, eu do outro, e o Xavier, aí voltamos no Conselho e aí saiu, né? Aí ela liberou o projeto, eu recebi o primeiro recurso.

*Juliana – Tu recebe sempre do Conselho?*

Sílvia – O Conselho passa para o FUNCRIANÇA que é um organizador financeiro do Conselho. Primeiro vai para o Conselho, ele aprova o projeto, valores, tudo, e assim que tem o certificado de aprovação do Conselho, tu recebe depois o certificado para captação. Então recebo o certificado com o valor, do Conselho, e levo para a empresa.

*Juliana – A partir daí tu pode ter duas atitudes. A reativa, que é esperar os recursos virem através de indicações do Conselho, e a outra, pró ativa, que é ir atrás de parceiros, indo às empresas, mostrando o que é teu projeto, o que é o FUNCRIANÇA, e como elas podem dar para ti através desse meio. Qual delas vocês usam ?*

Sílvia – Eu acho que nós somos pró ativos. Isso está acontecendo hoje pela grande divulgação que houve do FUNCRIANÇA, então as pessoas se transformaram em pró ativas, não é que foram, acho que acabaram sendo, porque observam que os outros crescem e querem saber como é, como se faz... O Xavier coitado, é um nome que... Eu acho que todo mundo conhece o Xavier, virou um consultor assim... Então não acho que eles foram pró-ativos, porque agora isso não é mais ser pró ativo, isso já é ser reativo. É copiar todo mundo. Só pra tu entender... Nós faturamos trinta mil em 2001, cem mil em 2002, trezentos mil em 2003. Mais ou menos assim, demos pulos de triplicação a cada ano. E isso encanta muito o pessoal do Gerdau, porque a gente apresenta isso na área de marketing. Fazemos um jantar por ano, com o pessoal do Gerdau, em um restaurante muito legal, um restaurante polonês, e eles gostam bastante. A gente encanta bastante no jantar também, envolve, o Perotoni canta, o Xavier canta. Então tem todo um trabalho assim. E lá a gente apresenta todo o trabalho desenvolvido.

*Juliana – Isso é uma coisa que se percebe que o terceiro setor ainda engatinha, porque como teve a origem baseada na igreja, a igreja dá e faz por convicção própria, uma missão tua, pessoal. Não é necessário me convencer porque eu tenho uma missão pessoal de fazer. Agora, quando se está captando recursos no mercado, não basta ser, as pessoas têm que perceber que tu é.*



Sílvia – E tem que ter projetos muito consistentes hoje. Então o que tu tem que fazer hoje para ser pró ativo? Não é ir lá no Instituto Gerdau, na Zamprognna que já têm os FUNCRIANÇAS prontos, que já tudo mais ou menos rateado. Tu tem que criar uma imagem de que tu é pró ativo, é um empreendedor, que tu não ta parando ali. Tu vai de novo crescer, talvez não com o FUNCRIANÇA Gerdau, mas sim que tu vai crescer a cada ano. Então assim, quando nós fomos negociar a primeira vez eles vieram, montaram a estrutura para nós, no segundo ano eu comecei a calcular o percentual que o Gerdau incidia no nosso faturamento. E aí eles colocaram exatamente isso. Nós não queremos ser eternamente financiadores da Casa São Vicente. E sim que se nós financiamos oitenta por cento, no outro ano seja quarenta, no seguinte vinte, e assim por diante. E é isso o que temos feito. Isso nós apresentamos naquele jantar no final do ano, e aí nós trabalhamos muito assim... O mais profissional que nós podemos. A gente bota power point, vem um padre lá de Curitiba, a gente não tinha datashow – ele traz de lá, senta conosco aqui uma semana aqui e monta, faz uma apresentação bem feita, com muita clareza. Como eu te disse, o nosso faturamento eles sabem todo. Aí eu apresentei em 2001 quanto que o Gerdau participou, depois a prefeitura começou a entrar atrás... Então assim, clareza nos dados, a prestação de contas, sempre. E nós sempre apresentamos mais do que o nosso compromisso. Não vou dizer o dobro, mas um terço a mais. Então eu faço um projeto, em que o Xavier, ou quem lê, diz, esse ano a São Vicente vai fazer isso. Aí passa seis meses, eu apresento toda a prestação de contas e um plus no projeto. Passa mais seis meses tem outro plus que nem ele esperava nem eu, e aí o projeto vai crescendo e fica muito maior do que o que foi proposto inicialmente. E isso encanta, né? Nós fizemos um projeto, ano passado, que foi uma apresentação no Teatro Renascença. Saiu na Zero Hora, saiu na RBS, foi uma coisa inédita, e além do projeto ser uma coisa toda inédita, não vou te contar senão vou gastar toda a fita, o menino que fazia uma parte da peça, um dos meninos, (era uma peça de teatro, Os miseráveis de Vitor Hugo representada pelos papeleiros) foi escolhido para fazer o filme que o Tabajara Ruas está lançando, vai lançar no festival de Gramado. Então o negócio vai em uma escala... Eu disse para o Xavier isso e ele disse, Silvia, nós temos que trabalhar no marketing, na mídia ! E é verdade. Com o Instituto Gerdau nós descobrimos o menino, o Gerdau pagou o

projeto, e ainda agora o menino vai receber um cachê de onze mil reais, que é uma coisa que eles nem sabem o que fazer na vida, porque eles têm uma casinha dada pelo governo. Então estamos trabalhando ele para guardar dinheiro para fazer faculdade. Então isso é só um exemplo. Ta certo que é um, mas vai furar o bloqueio assim... Então assim, são diversas coisas ao mesmo tempo, ser pró-ativo, ter transparência, muita transparência, ter projetos inovadores, sempre inovadores e encantadores, e apresentar mais resultados do que o que tinhas te proposto. Eu acho que essas quatro coisas, e ainda envolver as pessoas.

*Juliana – Vocês captam recursos de indivíduos, ou apenas de empresas?*

Sílvia – 99,9999% de empresas.

*Juliana – É mais fácil de atingir?*

Sílvia – É mais fácil... O que aconteceu ? Semana passada veio uma equipe aqui de uma clínica psicopedagógica, psicológica, etc... Ela está levando um projeto para o Xavier, e me trouxe, para eu dar uma analisada, para adaptar para ela que não sabe fazer na linguagem deles. Aí eu perguntei, mas como é que tu conheceu o Xavier? É que nós temos um amigo que trabalha na Gerdau, então esse amigo vai convencer outros amigos a entrar no projeto da amiga dele.

*Juliana – é verdade, isso acontece, lá na Contabilidade a gente tem isso.*

Sílvia – Então, eu não vou procurar um amigo, lá na Gerdau, pra fazer isso, pra tirar de outra, de outra e de outra... Eu tenho trabalhado com o recurso da Gerdau, da Gerdau família. Acho que eu não tenho nenhum doador, de livre e espontânea vontade funcionário. Por quê? Tem isso, os funcionários têm uma rede de amigos, familiares, ... E o Xavier nos fala isso, o funcionário tem livre opção, então ele vai lá, e se tu fizer uma mensagem encantadora, de uma criança, tu capta. Nossos projetos

não são mais na base da criança encantando, nós estamos evoluindo para outro nível de projetos, então não encanta e é muito difícil transformar isso para o funcionário, quando ver no site, entender. Mas agora, a empresa, ela entende. Porque nós estamos trabalhando assim, nós estamos produzindo conhecimento hoje. Tipo esse projeto que eu te falei, que o menino foi lá, ele vai ter uma publicação de um livro, e vai ter um documentário feito em DVD, que vai ser distribuído para as cinquenta instituições, das maiores de POA. E isso quem está financiando é o Gerdau, empresa. Então sai lá, FUNCRIANÇA, parceria Instituto Gerdau e Casa São Vicente, no livrinho. Já é conhecimento para mudar a visão da cidade. Como a gente está indo para esse nível, o próprio funcionário, vai ler a sinopse: publicação de um livro, e pensar, o que tem a ver? Isso é a empresa que quer. Então essa é a nossa ação pró-ativa, sai do atendimento básico, porque para o atendimento nós já temos garantia. Porque eu busco o Fundo, estrutura, e depois tiro o Fundo e mantenho aquele projeto. Mais ou menos isso que eu acho que é a questão da pro-ação. Eu crio uma nova área, busco Fundo, estrutura, e mantenho. Busco outros e mantenho. Geralmente vou mantendo com a prefeitura atrás.

*Juliana – Como é esse valor que vem da prefeitura, é através de projetos?*

Sílvia – Não, através de convênios simples.

*Juliana – Vocês são conveniados e ela mantém com recursos básicos para vocês funcionarem. Então daí vocês ficam livres para que tudo o que entrar a mais possa ser direcionado para projetos a mais, vocês podem inovar além de fazer o feijão com arroz.*

Sílvia – Isso. Então a cada ano o Fundo financia um novo projeto. Nunca financia o mesmo. Então o Fundo vai tocando. No primeiro ano foi creche, estruturou a creche, no segundo ano foi o berçário, o segundo andar da creche, o primeiro andar, depois o segundo andar, no terceiro ano foi o projeto dos jovens, da peça de teatro, no quarto ano foi mulheres com geração de renda e assim cada ano vai trocando a

dimensão. Primeiro a gente trabalhava estrutura básica, mesa, cadeira, reforma predial... Hoje nós direcionamos quase 100% do recurso para base de conhecimento e estruturação de projetos, publicação de livros, publicação de sinopse. Então assim, essa projeção do Fundo nos levou para o Instituto Gerdau, hoje nossa outra fonte de captação. O instituto Gerdau fez uma seleção entre onze maiores e melhores instituições de POA, e nós entramos, sendo das onze a menor. Porque assim, daí entraram só os grandes mesmo. Calábria, 1500 crianças atendidas, nesse nível. Os onze projetos foram apresentados, e o instituto contratou uma consultoria para fazer a análise desses projetos. Ele deu a área, que era educação complementar, que era uma área que a gente não trabalhava forte, então casou bem certinho conosco. E nós fizemos o projeto. Dos onze projetos, o nosso foi considerado o melhor. Por quê? Porque nós fizemos a proposta de uma nova pedagogia. Então o que é que a gente faz? A gente olha assim em um zoom toda a cidade. O que todo mundo faz em educação complementar? Ah todo mundo faz isso? Então nós não vamos fazer isso. O que eles não fazem? Ah é isso e isso? Então é isso nós vamos fazer. Então nós olhamos todo mundo fazendo a mesma base psicopedagógica. Então a gente compra livro, estuda, pesquisa um pouco, tem que ter uns raciocínios mínimos, né? Olha o que está fazendo em Portugal, na Espanha, na França, puxa na Internet, ok, é pra lá que está indo todo mundo. Acho que pra crescer tem que olhar o grande. E é isso que o pessoal não faz. Então a gente deu assim um calço, nós éramos uma instituição assim... ah o São Vicente, a Silvia pegando lá o primeiro convênio... daqui a pouco nós fizemos assim e passamos na frente de muita gente que estava a vinte anos desenvolvendo.

*Juliana – Ok, então deixa eu só organizar, que é o responsável é tu, que a presidente da entidade ?*

Silvia – Não, eu sou a coordenadora de programas e captação.

*Juliana – Porque uma das coisas que me apresentaram como uma dificuldade das entidades para captar é que muitas vezes elas pegam um voluntário e direcionam para a captação. A pessoa nem conhece a instituição direito, não tem aquela paixão,*

*aquele comprometimento, não tem conhecimento, vai acabar mais prejudicando a imagem da entidade do que sendo eficiente nos seus esforços. Na verdade, deveriam ser responsáveis pela captação aquelas pessoas que conhecem mais a organização.*

Silvia – Quem construiu, né? Quem construiu sabe. O que acontece também é que o terceiro setor ficou muito despersonalizado. Professora aposentada que tem bom coração, terceiro setor, gente que na tem o que fazer... terceiro setor. E agora eu acho que vai haver uma grande mudança no terceiro setor. Já está acontecendo. A Parceiros Voluntários ajuda um pouco, trazendo os seus voluntários, mas é muito difícil o voluntário conseguir integrar a equipe.

*Juliana – O que um voluntário faz hoje aqui na São Vicente?*

Silvia – Hoje só temos um voluntário, na área financeira. Ele trabalha em Caxias, e nós acertamos assim, eu chamo ele, (por exemplo, agora nós estamos fazendo todo o planejamento contábil, controles financeiros, estamos crescendo então tem que mudar) e eu faço toda a estratégia financeira com ele. Então ele vem só para a parte estratégica. Tinha outra voluntária de Recursos Humanos que também foi muito boa, ela ficou aqui três meses, fez toda a estratégia de Recursos Humanos. Assim eu só pego voluntários para isso. Voluntários para interferir no nosso trabalho não tem a menor condição. Psicólogos, pedagogas, tudo não tem nada a ver com o que a gente faz, tem que formar desde a base.

*Juliana – E tem que ter continuidade, o problema do voluntário é esse...*

Silvia – É e a visão diferente, é difícil ele ter uma visão do terceiro setor. Tem que passar o dia inteiro aqui, entender o dia-a-dia. Capacidade tem, é uma questão de comprometimento.

*Juliana – É claro isso, se não tiver esse diferencial que tu tem, de estar dentro da entidade, conhecer a Fundo missão, valores, história, de ter todo um passado profissional que te preparou, de ter um posicionamento, uma maneira diferente de ver as coisas, de buscar uma coisa inovadora...a concorrência no terceiro setor também está grande. Pra fazer o que todo mundo faz, existe pouca possibilidade de conseguir coisas novas.*

Silvia – Nosso problema não é captação. Eu ajudo um pouco os outros a fazer projeto. Que nem esse pessoal da clínica, trouxe um projeto que estava completamente fora, não conhece a realidade, eu disse, muda isso aqui, faz isso aqui...

*Juliana – O que um bom projeto tem que ter?*

Silvia – Um bom projeto tem que estar dentro da realidade, conhecer a realidade do que está acontecendo na cidade, no mínimo isso, né? Para que tu ofereça aquilo que efetivamente é necessário. Do contrário a pessoa fica dentro da sua instituição, não conhece nada e oferece aquilo que ela acha que é bom e não é. Tem que estar no mínimo relacionado com o resto. Com relação a comunicação, não acho que tenha que ter duas linguagens. Antes eu coloquei isso, quando a prefeitura era outra, tu tinha que ter quase que dois vocabulários diferentes para apresentar. Então a única coisa que tu consegue fazer nesse campo, que as pessoas talvez se percama. seja ter um compromisso moral. Se tu conseguir um compromisso moral com o teu parceiro, a empresa que polui e da prefeitura que é contra a poluição, daí tu tem que ir no moral, senão tu te quebra. Que é isso que o pessoal não sabia fazer.

*Juliana – Como assim, ir no moral?*

Silvia – Nós tínhamos uma prefeitura que era totalmente contra as empresas, contra o capitalismo, queria criar um novo mundo. Como tu vai negociar com a prefeitura e

negociar com uma empresa como a Gerdau? Que eles odeiam, não sentavam pra conversar... Era uma coisa assim, a prefeitura era fechada, ou tu pensa igual ou tu não pensa. E como eu consegui os dois convênios? Porque meu compromisso não é político, não é com a forma, não é com nada. Meu compromisso é com as pessoas. Aí tu negocia com todas as linhas. É um compromisso moral, que é um compromisso de transformação das pessoas. É nesse nível que eu negocio.

*Juliana – Tu consegue pegar o que dois pontos, completamente postos têm em comum. Não importa o que tu pensa politicamente, quero saber em termos de pessoas, de transformação. Tu quer um mundo melhor, ok, tu concorda comigo. Consegue convergir idéias e esforços para a vontade que há em comum.*

Silvia – Senão tu entra em uma posição ética muito difícil, porque tu fica em cima do muro, agora vou falar com a esquerda, vou mudar tudo, vou falar com a direita... E era isso o que estava acontecendo. Por isso que muita gente não conseguia ir para a direita, porque estava com aquela visão contra as empresas, que foi formada, em dezesseis anos de gestão. As pessoas não iam porque achavam que eram uns monstros, aí quando começaram (eu digo porque conheço as pessoas) voltavam dizendo, ah, não é tão ruim assim, as empresas pensam como nós. Foi isso que aconteceu. E foi por iss que a gente foi na frente, porque a gente já tinha claro essas coisas. Então quando vinha a prefeitura, a gente dizia: O Gerdau financia e daí, tem algum problema?

*Juliana – Acho interessante tua relação com a Gerdau porque alguns autores que eu li, sobre captação, alertam sobre o perigo da dependência que pode ocorrer quando as fontes de recursos são apenas um financiador. Acho interessante que a filosofia da Gerdau não é essa, de interferir. Xavier pode até ajudar com algumas coisas técnicas, mas vocês mantêm a liberdade de vocês, de buscar as coisas que vocês acreditam*

Silvia – Senão todo mundo vai ficar igual, todos os financiados.

*Juliana – Quem são os financiadores dos projetos da Casa São Vicente hoje ?*

Silvia – A prefeitura, a Gerdau e o Instituto Gerdau. Tem duas fontes diferentes da Gerdau. Nós entramos na concorrência do Instituto, daí saíram cinco instituições das onze e nós ganhamos também. Nós temos uma boa parceria com eles, eles são responsáveis por aproximadamente 20% do nosso faturamento. E a prefeitura é forte, nós temos muitos recursos da prefeitura. Por uma razão muito simples. A prefeitura nos procura. É o inverso. Tem muita concorrência nossa... Porque assim, na prefeitura é via orçamento participativo, né? Tu tem que ir no orçamento, brigar, brigar CMDCA os outros e ganhar. E nós conseguimos uma situaçãozinha peculiar, porque como os nossos projetos começaram a ficar tão inovadores, começamos a correr na frente da prefeitura. Então a prefeitura vem e nos convida. “Nós queremos desenvolver uma experiência inovadora.... Liga para a casa São Vicente”. E agora aconteceu de novo. Trocou a prefeitura e no ano que vem o nosso maior financiador provavelmente será a prefeitura. A prefeitura nova tem um convênio com o Banco Mundial, que é o PIEC, esse que está saindo no jornal, programa integrado de entradas da cidade. Que é a transformação das favelas em condomínios, que já começou por lá e agora vai vir para as comunidades dos papaleiros. Então a nova prefeitura veio, não conhecia ninguém, vieram nos visitar, porque eles fizeram uma visão de toda a cidade, e quando olharam o nosso projeto de geração de renda se apaixonaram pr ele, e disseram: nós queremos nos conveniar com vocês para o PIEC. E deu casualidade que dentro da prefeitura o cara ainda coloca como responsável um cara da nossa comunidade, o filho do engenheiro que construiu tudo aqui. Aí chega ele, que ainda era conhecido, né? Então a prefeitura nos convidou para assumir outra instituição, que é o prédio da Caixa Econômica Federal, na Voluntários, que tem 800 m<sup>2</sup>, para gerenciar e administrar para eles. Para criar e gerenciar uma creche para 83 crianças da comunidade de papaleiros Centro. Um restaurante para 200 almoços e uma área de geração de renda.

*Juliana – Pois é, isso é o que poderíamos chamar de uma “terceirização do serviço social”, por parte do poder público.*



Silvia – Mas é claro, sai muito mais barato !

*Juliana – Mais barato e mais eficiente.*

Silvia – Muito mais barato. Um funcionário da prefeitura tem 13º, um monte de benefícios. Hoje a prefeitura não paga 60% do custo de uma criança. E quando ela financia, ela financia 100% e ainda pagava muito bem s seus professores, com salários muito mais altos que o estado. Então a professora de creche de uma prefeitura ganha o dobro que uma que trabalha aqui.

ANEXO D - ENTREVISTA COM LUCIANE – ASSESSORA DA DIRETORIA DO EDUCANDÁRIO SÃO JOÃO BATISTA.

*Juliana – Em primeiro lugar, por favor, se apresente.*

Luciane – Meu nome é Luciane, eu sou assessora da diretoria, eu faço parte do quadro de funcionários da instituição e atendo todas as necessidades administrativas junto à presidente.

*Juliana – Há quanto tempo tu trabalha aqui?*

Luciane – Seis anos.

*Juliana – Queria que tu falasse primeiro um pouco da história do Educandário, como ele começou, como era mantido inicialmente...*

Luciane – O início da história se fez através da dona Dea Coufal, em 1939, quando existiam muitos casos de poliomielite. A poliomielite deixava crianças e adultos deficientes, e aquelas que tinham baixa renda iam buscar recursos nas calçadas através de esmolas. Buscavam algum tipo de qualidade de vida através de doações, de esmolas, para conseguirem se manter, porque era muito difícil naquela época. A dona Dea, compadecida dessas pessoas reuniu algumas amigas da sociedade porto-alegrense e abriu uma casa onde essas pessoas tivessem um pouco de tratamento. aquilo que elas não tinham como pagar, nem onde buscar também. Então essa primeira casa foi a Casa da Criança Inválida, que começou na avenida João Pessoa. De lá houve uma procura muito maior do que ela imaginava, cresceu muito, foram muitas pessoas que buscaram aquele recurso que ela estava oferecendo na época. Então ela pediu uma ala da Santa Casa, onde ela pudesse atender essas pessoas e oferecer um tratamento ainda melhor. Essa ala da Santa Casa também ficou pequena, porque além da poliomielite, ela começou a tender outros casos que chegavam, outras pessoas que tinham deficiência e que

começaram a enxergar uma luz, que ali conseguiam recursos médicos sem a necessidade de pagamento. Então a família Coufal se reuniu e doou a área que é hoje aqui, em Ipanema, desde 1946, que foi construído o prédio. Então começou aqui o atendimento a essas pessoas e também cresceu muito, porque além daquelas pessoas necessitadas daqui da cidade, começou a vir muita gente de fora, muitas crianças que a família não aceitava a deficiência e começou a deixar como uma criança internada, em um sistema de internato. No ano passado a instituição completou 65 anos e nós fizemos um reencontro com ex-pacientes e o que mais me surpreendeu foi a emoção desses ex-pacientes em ver a história do Educandário como era há muitos anos atrás e como é hoje, e que principalmente se dedicou tanto àquelas crianças que ficavam aqui o ano inteiro, sem ter contato com as famílias, e recebendo além do tratamento, a escola de educação especial. Porque é mais um recurso que era muito difícil na época, não existia a educação especial para o deficiente físico. Hoje nós temos ex-pacientes que são advogados! Muita gente agradeceu todos os anos que ficou aqui, ano após ano, em tratamento, e também teve o início da sua vida profissional fornecida pelo Educandário. E isso trouxe uma satisfação muito grande, porque é o reflexo de muita dedicação mesmo, que houve desde a fundação.

*Juliana – ok, então, no início como era feito para manter a instituição? Tu disse que ela começou com um grupo de amigas da sociedade, que ajudaram a patrocinar, mas aí foi crescendo, crescendo...Quando ela foi para a Santa Casa, ela ainda conseguiu sozinha com as amigas bancar toda essa estrutura?*

Luciane - Sim

*Juliana – E quando veio para cá, e construiu tudo isso aqui, ainda era ela a provedora?*

Luciane – Ela era a provedora, mas ela buscou também o recurso das irmãs de São José de Chambery que começaram a fazer um trabalho administrativo, de

administração da casa. Então ela delegou para as irmãs aquilo que ela não podia pagar, que era a mão de obra, dos cuidados com as crianças. Essa é uma cultura que se estende até hoje, o trabalho voluntário das irmãs. A casa nunca foi e não é das irmãs, da congregação, elas estão aqui desde a fundação e trabalham voluntariamente. Tem irmã que é responsável pela área da cozinha, do refeitório, tem outra que é responsável pelas crianças que ficam em sistema de abrigo, que hoje esse nome é o que substitui internato com a mudança do ECA, a diretora da casa também é uma irmã, então todo o trabalho interno da casa ela tem conhecimento. No momento essa irmã está afastada por motivo de saúde, mas eu a substituo nessas atividades diárias. E além dessa ajuda, sempre recebemos os recursos através das doações das pessoas da sociedade, da comunidade em geral. Com a criação do estatuto, do regimento interno da instituição, todas as funções de presidente, diretoria e conselho, foram constituídas como sendo ocupadas todas por pessoas voluntárias, nenhum cargo é remunerado, somente os funcionários mesmo. Porque a instituição em si se mantém através do serviço prestado, o que requer um cumprimento de horário, por isso precisa ter funcionário. Voluntário não cobre o 100% do horário que é necessário fornecer para a criança. Existe todo o quadro de voluntariado desde a presidente, desde a diretoria, e o quadro de funcionários que é insubstituível. E a manutenção então dessa época se fez através dessa presidente eleita, a primeira presidente eleita, que buscava os recursos, que era realmente através de doações. Eu sou amiga, então vou doar para a minha amiga que está trabalhando lá voluntária. Outros vinham fazer trabalho voluntário, médicos, se mantém essa cultura na instituição há 66 anos. Com o passar dos anos e as mudanças econômicas no país, diminuíram as doações. Aquele que podia doar mil reais, hoje já não tem mais esse valor. Como buscar outras formas de doar? Começamos a fazer muitos eventos beneficentes, chá jantar, rifa, que a gente chama, ação entre amigos, tudo é uma forma de captar para somar lá no final. Como a nossa presidente, dona Maria Eva Carvalho, fala: quem consegue somar um mais um consegue chegar no final do mês. Com esse passar do tempo, que as pessoas foram diminuindo também aquela relação de amizade, eu posso doar tanto, e assim por diante, cada um dando um pouquinho, a entidade se profissionalizou mais. Todo o Terceiro Setor se profissionalizou.

*Juliana – Começaram então, de uma maneira natural, com um grupo de amigos que se reuniu, que por essa proximidade doavam mas que com o tempo esses laços foram se afastando, também em função das dificuldades econômicas que enfrentavam, então tu disse que isso acabou acarretando na profissionalização. Como assim, que profissionalização?*

Luciane – Porque as instituições começaram a ver que não conseguem se manter só através do amigo que doa, do amigo que presta serviço, porque cada vez mais as pessoas diminuem seu tempo disponível, sua agenda está cada vez mais lotada, atendendo seus clientes, enfim... seus pacientes. Então assim, o que as instituições começaram a buscar? Mais informações, mais profissionais para estar dentro da instituição, para trabalhar justamente o seu marketing, a sua visão perante a sociedade, para mostrar a credibilidade do seu trabalho. Então o chamado atualmente de Terceiro Setor, que é a ONG, que não é governamental, então ela está buscando cada vez mais, através da sua captação de recursos, através da sua visibilidade, mostrar que está se profissionalizando em todas as suas áreas. Na administração, no tratamento ao paciente, naquilo que é a sua especialidade. E é um reflexo direto nas empresas, que também estão vendo que precisam cumprir um papel de responsabilidade social, então as duas estão se completando. É um trabalho que claro, ainda está no início, foi nos últimos oito anos, dez anos, talvez, que começou essa mentalidade, de profissionalizar mais.

*Juliana – Hoje quais são as fontes que o Educandário tem, quais são as formas de captar? Por exemplo, ontem tu me falou que vocês fizeram um evento. Que evento foi esse?*

Luciane – Esses eventos desde o início da história existem e devem continuar existindo. Ontem nós realizamos um jantar beneficente, no qual as pessoas pagam os seus convites e esse valor total do montante dos convites vendidos reverte para a instituição. O objetivo desse evento, sempre no final do ano, é cobrir a folha de pagamento da instituição, que é o 13º. Porque quem dá, se dá uma vez por mês, chega no final do ano, não dá duas vezes no mês de dezembro. Então tem que ter

um evento muito grande, de muita força, que busque um valor muito alto também. Claro, não é em um evento que a gente consegue cobrir vinte, trinta mil reais, mas a soma de dois ou três eventos grandes é o que nos cobre. Uma das coisas em que o Educandário foi pioneiro aqui no RS foi o leilão de obras de arte. É um leilão que aconteceu durante dez anos, o na passado foi o último, a décima edição, e que uniu duas forças muito importantes, que é a cultura e o social. A cultura através da arte, então se buscavam doadores, artistas, aqueles que fazem escultura, pintura, gravura, dentro de toda essa área da arte, e eles doavam as suas obras em benefício da instituição. Só que chegou em um ponto, como no ano passado mesmo aconteceu, quando fizemos a opção de fechar como décima edição, que os artistas disseram: olha a gente está se sobrecarregando em doar. Porque todas as instituições pedem, e a gente quer ajudar a todos, só que não pode ajudar a todos, então sobrecarregou o artista. Então a gente viu que também não pode acontecer isso. A instituição há dez anos fazia, mas tem outra que faz há três, todas iam ao mesmo canal, as instituições buscavam sempre naquela fonte. Nós sentimos que não dava mais para continuar buscando, e substituímos por outro tipo de evento, que era o recurso que nos cobria o final do ano.

*Juliana – Vocês substituíram pelo jantar*

Luciane – isso.

*Juliana – Como vocês divulgam esse jantar? Quem foi convidado para ele?*

Luciane – Se estabelece patronesses, que são aquelas senhoras da sociedade, que se responsabilizam pelo jantar. Então elas se organizam, nós tivemos cinco ontem, essas cinco pessoas distribuem um número de convites para os seus amigos, para as pessoas de contato, e assim o resultado final de ontem foram 380 pessoas presentes. Então é o boca a boca mesmo, é a credibilidade da instituição, o que é um ponto forte, que faz um diferencial, porque as pessoas já conhecem o trabalho do educandário, já sabem que através daquele seu amigo estão doando para uma

instituição séria, uma instituição que estará revertendo para o tratamento daquelas crianças.

*Juliana – Além desse jantar tem outros eventos?*

Luciane – Tem durante todo o ano a gente busca fazer eventos. Por exemplo, no início do ano, em maio, porque o início do ano é em março, não existe outra forma, o ano não consegue começar em janeiro. Em maio a gente faz o chá das mães, através desse meio, das patronesses. Um ponto importante é que quanto menos despesa melhor, em qualquer evento beneficente, então ainda se trabalha assim: eu conheço o dono da confeitaria tal que vai nos doar 500 salgados, o outro conhece o fornecedor do chá, que vai nos doar o chá, então essa é a forma de minimizar os custos, de forma a que o reflexo da receita no final é maior.

*Juliana – Um diferencial menos palpável, mas que ajuda bastante vocês é o fato de ainda o Conselho ser composto por pessoas da sociedade, bem relacionadas. Eu conheço esse, conheço aquele...*

Luciane – É a forma que funciona. Ontem nós tivemos a prestação de contas para essas pessoas, o que é muito importante. Todo o doador que tu for captar, desde aquele que compra a rifa de um real, até aquele doador que pode doar cinco mil reais ou cem mil reais no ano, ele tem que receber a mesma prestação de contas. Isso é muito importante da instituição fazer. Então ontem nós apresentamos para os nossos doadores o quanto é importante para nós a participação deles nos eventos, que o resultado final é 20% da receita da instituição. E não se faz um evento por mês, se faz quatro eventos no máximo por ano, porque também ninguém consegue ficar bancando chá e jantar todos os meses, né? Então 20% da receita da instituição é em cima dos eventos e 31% é em cima da captação através do FUNCRIANÇA, que é através do IR. Então 51% da receita da instituição se faz aí. Aí depois entra 8% que é através do convênio com a prefeitura, a ação continuada, que é a FASC. Esse valor é um valor que alcança mais ou menos 10% da receita necessária

mensal, então é um valor que soma a todos os outros que a gente consegue. Não é o que nos supriria qualquer coisa específica, né? Depois nós temos um convênio com a Amencar<sup>5</sup>, que é uma ONG que recebe verbas de outra instituição internacional, que se chama Kindernothilfe, da Alemanha. A Kinder repassa para a Amencar (esse ano eles terminaram o convênio deles), mas de qualquer forma chega o recurso através de outra instituição para receber esse dinheiro da Alemanha e repassar para as instituições que tem o convênio. Essa verba é trimestral, e esses são os dois convênios que atualmente a gente recebe. Nós firmamos convênios atualmente com a SEC – que é a Secretaria da Educação Estadual, através do qual também vai vir uma verba mensal baseada no número de alunos, só para atender as nossas crianças que estão em escola (não as que estão em tratamento clínico), que é um total de vinte crianças. E depois nós temos como outro recurso de captação um brechó, que é uma forma de divulgação da instituição, e também captação de doações que se transformam em dinheiro. Primeiro se atende a necessidade da instituição, daquelas crianças que estão em sistema de abrigo. Depois de atendida essa necessidade, ainda sobram um monte de roupas que não serviram, calçados, liquidificador, enceradeira, tudo o que eu tu pode imaginar vem de doação, então vai para esse brechó. Lá no brechó se arrecada um valor mensal que é na média de R\$ 1.500,00 que nos cobre o valor da conta de luz daqui do prédio. É na forma que se encontrou para suprir duas coisas, a divulgação da casa e a conta de luz. Então é uma forma de captação de recursos. Além disso há as doações em geral, que é aquele doador que mensalmente dá 20, 30, 100 reais. isso soma também...

*Juliana – Como é que vocês chegam nesse doador? Só por contato ou vocês têm alguma forma de buscá-lo. Por exemplo, através de boleto, tem instituições que colocam na Zero Hora uma guia para contribuição... Como vocês fazem?*

Luciane – Nós enfrentamos um grande problema aqui no Educandário, que é apesar dos 56 anos de estrada e dos atendimentos prestados, a falta de conhecimento das pessoas que o Educandário existe. Por quê? A localização física do Educandário não beneficia as pessoas conhecerem, chegarem mais. Uma coisa é tu estar

---

<sup>5</sup> Associação de Apoio à Criança e ao Adolescente



localizado na Avenida Padre Cacique, que é o caso do Asilo Padre Cacique, então a maioria das pessoas da Zona Sul tem que passar na frente para ir ao Centro. É uma avenida de grande movimento, todo mundo passa ali e conhece. O Educandário está em Ipanema, em cima do morro, por isso pouca gente tem o acesso. Só chega aqui mesmo quem é indicado a chegar aqui. Esse é o trabalho de formiguinha que a gente faz, que é chegar nas pessoas através de uma reportagem de jornal, de uma entrevista no rádio, uma entrevista na televisão, mostrar o nosso serviço, buscar parceiros voluntários para essa divulgação. Buscar através dos eventos que as pessoas cada vez conheçam mais, mostrar o resultado daquilo que está sendo feito... Ao mesmo tempo em que a nossa localização física nos diminui a possibilidade de doadores, as pessoas chegam aqui através da credibilidade, ou seja, só chegam aqui aqueles que realmente sabem do nosso trabalho, e isso é muito importante, A gente não manda doc, a gente entrega os doc's para aquelas pessoas que vêm aqui e conhecem a instituição. Porque inserir em um jornal sem contar a nossa história, sem mostrar o que a gente é, é simplesmente buscar dinheiro, o que não é o que a instituição tem de visibilidade. A gente quer mostrar aquilo que é benefício para a criança, porque a pessoa está doando. Por isso, a gente já buscou inclusive reportagem, para inserir dentro do jornal doc's, mas é um custo muito alto. Um custo que a instituição não tem como cobrir. O que hoje estamos fazendo? Buscando um doador para pagar a gráfica, pra fazer uma quantidade de doc's bem grande, porque não é uma quantidade pequena de doc's que vai dar retorno, já que o percentual de retorno é bem pequeno. Levando em consideração que o Educandário não é uma Instituição que está de fácil acesso para as pessoas, a gente considera que esse percentual de retorno será muito pequeno, porque o percentual de retorno fazendo esse trabalho de formiguinha, de boca a boca, é muito maior.

*Juliana – Tu já me falou basicamente as formas de captação que vocês utilizam, agora vamos começar a falar um pouquinho de cada uma delas. Nos eventos, o aspecto positivo é que vocês conseguem captar recursos para complementar a renda que falta para o 13º, por exemplo, mas em contrapartida tem a fragilidade de depender de algumas pessoas que se amanhã não estiverem aqui, seria inviável. Seria muito difícil conseguir fazer um evento se tivesse que pagar todos os custos*

*do evento, para então das receitas diminuir esses custos e ficar só com o lucro dessa diferença, talvez não fosse compensar.*

Luciane – É, o valor arrecadado é muito pequeno. Se for contar com ter que pagar todas as despesas cabíveis, aí fica complicado. É uma fragilidade sim, mas que atualmente está sendo uma forma de unir as duas coisas, tanto a captação quanto a visibilidade da instituição. E outra coisa que se tem trabalhado aqui na instituição, há alguns anos, que a nossa presidente atual está no segundo mandato, é o contato político da instituição. É a sua visibilidade diante dos órgãos e ter o conhecimento e se agilizar politicamente nos níveis municipal e estadual inicialmente, e também o federal. Então essa articulação política da nossa presidente é muito importante, porque pelo menos o reflexo que se teve, foram reflexos muito positivos, que foi o convênio com a SEC, que ela realmente correu atrás, durante os últimos dois ou três anos, e se conseguiu, e também o da secretaria da saúde, que não se tinha apoio nenhum. O que se conseguiu com a saúde? Uma verba com a qual seja feita a manutenção predial. Então nós recebemos uma verba para pequenas obras que nós tínhamos necessidade, desde pintura, que com o passar do tempo vai se deteriorando e vai-se buscando melhorias. Então era um dinheiro que não se tinha. Não era em cima dos eventos, da captação através do imposto de renda que se conseguia verba para isso. Porque a prioridade era ter a qualidade para o paciente. Da onde nós íamos tirar uma verba para conseguir desde o material da fisioterapia, que tem necessidade, o colchão, a bola bobath, nebulizador? Esse material se consegue através de um repasse de verbas da secretaria da saúde, que foi um convênio que conseguimos em função da articulação política da presidente.

*Juliana – Esse dinheiro que vem do FUNCRIANÇA, para conseguir qualquer valor, precisa ser em cima de um projeto.*

Luciane - isso, por isso não é um convênio, é em cima da aprovação de um projeto.

*Juliana – Não tem como tu colocar no projeto todos os custos envolvidos? Por exemplo, tenho um projeto para atender 80 crianças, eu não posso colocar tudo o que eu vou precisar para isso?*

Luciane - O custo dessa criança?

*Juliana – Todos os materiais, tudo o que ela for usar para a fisioterapia, a manutenção, aqueles custos do dia-a-dia. Eu não posso orçar isso e já colocar no projeto? Para eu conseguir atender 80 crianças eu preciso de tudo isso, toda essa estrutura, não é só o profissional, não é só ter o lugar físico.*

Luciane – Não. Porque esse projeto é através da Resolução 100, e ela te limita algumas coisas. Então por exemplo, nós temos um projeto aprovado lá que não tem retenção de verbas, tudo o que o nosso doador doa vem direto para a instituição, e a agente só pode prestar contas daquilo que o projeto discriminou. Se eu for colocar, por exemplo, construção e reforma, ele vai me reter 10%, é claro que eu posso fazer um projeto para isso, como eu até tenho. Mas eu só posso ter três projetos no CMDCA, não posso ter um monte de projetos e captar para um monte de coisas.

*Juliana – Eu não sabia que tinha limite de projetos.*

Luciane - No máximo três. Eu hoje, do Educandário, tenho um que é a manutenção de recursos humanos, e tenho um de construção. Só que esse de construção, nós estamos buscando um prédio novo, para nós conseguirmos a colocação de oficinas, buscando a sustentabilidade através de uma oficina de artes, de porcelana. A idéia é nós ministrarmos aulas, nós já temos a voluntária, disposta a fazer, a partir de então as pessoas viriam aqui e pagariam o curso, e isso reverteria para a instituição. Esse projeto nós já temos, mas nós ainda não conseguimos buscar doador para isso. Nós já temos os doadores fixos, que doam para o outro projeto que é de recursos humanos, agora nós vamos começar a buscar doadores para o prédio novo. Então eu já tenho dois projetos no FUNCRIANÇA para captar recursos. Se eu fizer o

terceiro projeto para obras, como eu tenho aqui, eu já não terei a possibilidade, se eu tiver uma necessidade urgente, de apresentar outro. Por isso prefiro ficar com uma carta na manga, eu tenho dois e deixo espaço para um, caso surja uma necessidade extrema, eu tenho como entrar com um projeto. Se eu ficar com três parados lá, eu não vou poder entrar com um quarto.

*Juliana – Os doadores que depositam no FUNCRIANÇA para vocês, são P.F. ou P.J.?*

Luciane - Os dois

*Juliana – Vocês buscam essas pessoas com o projeto, para explicar como funciona, para solicitar esse repasse do IR, ou são espontâneas?*

Luciane - As pessoas físicas são através de indicação, o meu amigo doa, não tem problema, então eu doo...

*Juliana – As pessoas têm medo de cair na malha fina...*

Luciane - isso, então o que falta é até o próprio FUNCRIANÇA esclarecer a população quanto a isso. O que tem acontecido? Nós já há muito tempo funcionamos assim aqui no RS, já existe, já tem essa cultura, mas acho que ainda falta muita divulgação para as pessoas acreditarem que isso funciona. E o que aconteceu? Vários estados do Brasil vieram para Porto Alegre aprender como se faz isso. E quem está implantando que eu tenho acompanhado é a prefeitura de São Paulo. O atual prefeito, que é o José Serra, ele está tentando implantar lá. Só que a credibilidade política está tão ruim que a primeira coisa que eu vi, em um programa de televisão, foram pessoas dando contra isso. Por quê? Por falta de conhecimento, e por falta de uma clareza de como as coisas acontecem. Ao mesmo tempo em que alguém está tentando fazer com que isso tenha uma visibilidade positiva, outros

estão puxando para baixo, porque não tem credibilidade política para isso. Só que aqui em Porto Alegre tem um ponto positivo que há muitos anos a coisa funciona, e funciona bem. Pelo menos para a instituição, tudo o que o doador nos doa, realmente está chegando aqui E está chegando bem. Nesse último ano, de 2005, mesmo tendo enfrentado a prefeitura nova, com pessoas novas no comando, e que não receberam todas as orientações como deveriam ter recebido, mesmo assim nós nunca tivemos problemas, sempre veio a verba integral, direitinho, um repasse certinho, tudo ok.

*Juliana – Então o que está faltando é uma divulgação maior, para que as pessoas saibam e não tenham medo de doar.*

Luciane - E principalmente, e eu tenho tentado muito, é buscar a conscientização dos contadores. Porque se o contador entender bem isso, que é muito fácil, da forma que funciona....

*Juliana – Ainda mais que tem programas para auxiliar no cálculo, no próprio site da FIERGS...*

Luciane - Na própria declaração é um cálculo a mais que o contador vai fazer, ele não vai ter um trabalhão para chegar nisso. É super fácil. Então eu acho que, se o FUNCRIANÇA desse um apoio através de uma divulgação maior, de um trabalho maior em cima dos contadores, eu acho que facilitaria muito para as instituições. Porque a instituição vai, ela conversa com a P.F. e P.J., consegue convencer, ela passa a saber que pode, e quando chega no contador, ele diz: não vamos fazer porque isso pode cair na malha fina... Pronto, a pessoa dá três passos para trás. Então eu acredito muito nisso, e tenho buscado através de algumas pessoas conhecidas uma forma de convencer os contadores. É a primeira coisa, porque não é só o empresário que tu tem que conhecer, é o contador dele. Então eu acho que esse é um trabalho muito importante, até divulgar dentro das faculdades, dos cursos de contabilidade, tantos alunos que estão se formando por ano. Eu acho que tinha

que se tornar obrigatório o contador ter conhecimento disso, saber que é lei, que tu pode fazer, é um direito teu. Eu acredito que a questão política não deixa que isso ocorra. Porque esse dinheiro, esse percentual que é dado, não vai parar em Brasília. Eu acho que esse é o entrave político. Claro que uma pessoa só, como eu que comecei na área de projetos esse ano, não vai conseguir abraçar o mundo, não vai conseguir chegar lá sozinha. Por isso acho que as instituições tem que se unir. Aqueles que já tem os seus programas, como é o caso da Gerdau, da Azaléia, e de tantas outras empresas que já tem essa responsabilidade social, eu acredito que todos juntos, unindo força, deveriam buscar a raiz, que é o contador. Essa visão mesmo da contabilidade de uma empresa, de uma pessoa física também, a conscientização desse papel, da importância...

*Juliana – Vocês não dão palestras em universidades? Porque para conseguir doações através do IR a gente está lidando com um universo bem restrito, em primeiro lugar é uma pessoa que paga IR, a maioria da população não deve pagar imposto de renda, porque a renda não atinge o mínimo, a nossa realidade não é de um brasileiro ganhando mais de R\$ 1.200,00. Ainda assim, quem ganha perto deixa faixa geralmente declara pelo simples. Então quem que está abrangido no FUNCRANÇA, só aquelas pessoas que fazem a declaração completa, não adianta então sair distribuindo boletos aleatórios, porque tu vai estar atingindo pessoas que não podem nem que queiram contribuir dessa forma. Então uma das maneiras de segmentar e atingir só o público alvo que vocês já fazem, é através dos jantares, que é um público seletivo, sabidamente de renda alta.*

Luciane - Isso. Ontem, por exemplo, no evento, nós chamamos o Xavier da Gerdau para falar sobre isso. Além da palavra da instituição, que é a maior interessada, é a palavra de uma empresa que acredita na instituição e no sistema de doação. O reflexo disso é muito bom.

*Juliana – Mas fora esses eventos, que é muito bom, divulga, e tem um efeito multiplicador, porque as pessoas saem do evento encantadas, divulgando para os amigos, familiares e colegas de trabalho as informações que receberam. Mas fora*

*isso, vocês já foram alguma vez em faculdades dar palestras? Se tu pega, por exemplo, um aluno da ULBRA, PUC, UNISINOS, dos cursos mais caros, no geral, essas pessoas pagam imposto de renda. Muito difícil alguém conseguir pagar o valor dessas mensalidades sem ter renda para ser enquadrado no imposto de renda - excluindo-se os casos de bolsa, claro.*

Luciane - Tu sabe que a instituição não faz isso porque nos falta justamente um profissional que possa fazer isso.

*Juliana – Não tem ninguém que fique só captando...*

Luciane - Não

*Juliana – isso é difícil, né?*

Luciane - Esse é um dos vários complicadores. A captação é uma de várias tarefas que eu tenho que executar no dia a dia. Primeiro o que nós teríamos que fazer? Buscar um palestrante para que ele buscasse um espaço dentro da universidade, ou da onde for, e que ele tenha disponibilidade de fazer a palestra.

*Juliana – Na verdade, com vocês tem que trabalhar com uma folha enxuta, o ideal seria que fosse alguém do próprio Conselho, porque a presidente já transita no meio político e social promovendo a entidade.*

Luciane – A instituição agora está passando pelo processo de planejamento estratégico. Teve um em 2001, que termina agora em 2005, e nós estamos fazendo já o que vigorará de 2006 em diante. Então dentro desse planejamento a gente tem trabalhado isso, em buscar recursos... Só que a gente esbarra sempre no mesmo problema, que é esse... Vamos buscar recursos, vamos buscar recursos, mas como

nós vamos fazer isso? Através de voluntariado? É sempre a mesma coisa, a gente não consegue sair do mesmo quadro...

*Juliana – Quem hoje busca recursos, quem vai a uma empresa para mostrar os projetos, quem é a cara do Educandário para captar?*

Luciane – A nossa presidente.

*Juliana – Isso é um grande diferencial. É difícil, mas comum, colocarem um voluntário, que não conhece nada da organização para captar.*

Luciane – Já tentamos. E não deu certo.

*Juliana – Então vamos falar um pouco sobre isso. Me fala sobre a experiência de captação mais mal sucedida, e a que teve melhor resultado.*

Luciane – Para nós não é fracasso, porque tudo é um aprendizado. Mas o que mais nos deixou cair na realidade, digamos assim, foi o que nos aconteceu esse ano. Nós tínhamos um bom doador, que nos passava dez mil reais, e não é qualquer um que passa dez mil reais, no trimestre. Esse doador durante todo o 2004 teve as quatro doações, tudo tranqüilo, em 2005 o primeiro trimestre, ok, no segundo trimestre não entrou a doação. Nós fomos lá e para argumentar “olha houve a prestação de contas, tudo direitinho, houve algum problema?” A nossa presidente foi lá e conversou com a pessoa responsável, que disse que ia procurar ver o que tinha acontecido. Ela prometeu dar resposta, passou uma semana, passou duas, e nós não entendendo o que estava acontecendo... Até que fomos atrás e soubemos que esse doador resolveu não doar mais através do IR, ele resolveu doar para a LIC (Lei de Incentivo a Cultura). Foi aí que nos tremeu a base. Realmente, aquilo que nos parecia tão seguro não é seguro, porque ele não é obrigado, não existe nada em contrato, um convênio, nada que nos dê a possibilidade de buscar esse recurso de



alguma forma, está aqui, tu assinou esse papel pra mim... É voluntário, é no amor, então se hoje ele quer doar para a causa que é deficiente físico, ele vai doar, mas se mês que vêm ele decidir doar para os velhinhos, ele doa para os velhinhos e o deficiente físico fica para a próxima vez. Não, nesse mês não quero doar através do IR, tem a feira do livro, vou doar através da LIC, etc... Então o que nós temos chegado à conclusão? Que o ideal é o mantenedor, apesar de ninguém mais ter falado sobre isso. Porque através do IR, através de todas essas outras captações, amanhã a gente pode não ter. E o mantenedor teria que ter um comprometimento, é com se fosse um convênio, tem que haver o repasse durante doze meses. Então isso é muito importante, estamos estudando aqui a forma de desenvolver e garantir mantenedores. Porque o doador hoje opta por um e amanhã por outro.

*Juliana – Isso é normal né, eu estava conversando até com o meu professor, o brasileiro é apontado por diversas pesquisas como um povo muito solidário. Só que ele não é contínuo na sua ação...*

Luciane – Não, é muito difícil. Nós temos aqui uma das empresas que nos doa anualmente. Ela faz um repasse anual de IR em dezembro, o que nos mantém através desse repasse os meses de janeiro e fevereiro, porque fevereiro na verdade também é três, tem a folha de férias. Então sempre que tu pensa em despesa com pessoal e encargos é 14 e não 13, décimo terceiro e férias. E o doador não doa 14 vezes, doa no máximo doze. Esse doador que anualmente nos faz a doação em dezembro, é uma empresa, grande, e que nós temos ela através da terceira presidente eleita, que ficou na função durante vinte anos. É meio familiar a coisa. Eles doam porque acreditam, sabem como é o trabalho, mas que podem no ano que vem, ou nesse mesmo ano não doar. E aí, não tem outra forma, não tem como fazer diferente.

*Juliana – Existem muitas analogias que se podem fazer entre o mercado e o terceiro setor. Porque para uma empresa, todos os dias são assim. Tu tem um produto, e não existe nenhuma garantia que as pessoas vão comprá-lo. Tu tem que permanecer encantando, tem que todos os dias convencer de que aquela é a melhor*

*alternativa. Não basta ter sido uma boa alternativa ontem, tu pode ter sido uma ótima alternativa ontem, só que se hoje tu não for, tu não tem receita hoje, e amanhã tu fecha.*

Luciane – Só que a diferença é que a empresa tem lucro, ele pode reter o lucro para poder reinvestir. Ele tendo lucro, ele pelo menos sabe que pode se manter por seis meses, ou no próximo ano, depende da empresa. E a instituição não, ela nunca visa lucro, nosso estatuto nem permite visar qualquer tipo de lucro. Se nós tivermos, por exemplo, como a gente tem... Há um projeto que deve começar (estão sendo compradas as máquinas), a partir de 2006, que é a lavanderia social. Ela vai prestar serviço para a comunidade, mas nós não podemos visar lucro.

*Juliana – Nem para reinvestir na entidade?*

Luciane – Não, tudo que entrar só vai para a entidade.

*Juliana – Mas tu não pode ter sobra no mês para reinvestir na entidade? Por exemplo, extrapolando, a lavanderia deu lucro de dez mil reais no mês. Através das outras formas de captação que tu já tem hoje, tu já conseguiu suprir as necessidades da instituição, não houve a demanda desse valor.*

Luciane – Sim, guarda para o próximo mês.

*Juliana – Então também existe a possibilidade de tu ter essa reserva...*

Luciane – Que é o que a gente chama de sustentabilidade, por isso tem aquele projeto que eu te falei, que a gente quer fazer um prédio novo para ter oficinas, porque daí a gente tem que chamar como oficinas, para poder buscar recursos para sustentar a entidade. Porque assim tu não fica dependendo só do doador. Esse é o

círculo. Estamos buscando formas de manter a instituição sem contar só com o doador.

*Juliana – Não estão contando só com o doador, nem só com a prefeitura, nem só com eventos, enfim, estão diversificando, um pouquinho de cada lado porque se de um lado não alcança o valor necessário, o outro ajuda e assim vocês conseguem todos os meses atingir a meta...*

Luciane – É o balanço...

*Juliana – Qual a melhor experiência que vocês tiveram em termos de captação? De todas as coisas que vocês já fizeram uma coisa que surpreendeu talvez, deu muito certo...*

Luciane – O que me surpreendeu pessoalmente, foi que eu busquei um parceiro, na Parceiros Voluntários, um arquiteto na verdade, com a profissão de arquiteto, que me fizesse um desenho para o balcão da recepção. Eu precisava, era uma necessidade que se criou, de ter uma recepcionista para atender a área dos pais e toda a área clínica, que nós não tínhamos. E essa pessoa veio para a instituição, e eu recebi. Mostrei toda a instituição, sem saber quem ela era, não liguei nome, porque na verdade eu estava tratando com o apelido da pessoa. Mostrei a cara da instituição, aquilo que a instituição é, e não marquei horário de visita. Eu busco muito isso, deixar claro que as pessoas podem entrar no Educandário das 8 -12hs, das 13-17, de segunda a sexta-feira, e elas vão encontrar a mesma coisa. Eu não marco geralmente o horário para a pessoa vir aqui, para mascarar uma coisa que na verdade não acontece, só naquele horário vamos fazer bonito para a visita. Esse também é um diferencial que a gente tem. E essa pessoa que veio para fazer o desenho, para ver o local, ver o que precisava, a metragem, conheceu toda a instituição. Ela gostou da instituição, viu o resultado do nosso trabalho, e através dessa pessoa é que se conseguiu o maior doador já há dois anos, que é quem tem nos mantido praticamente todos os meses. Não posso dizer todos os meses, mas

pelo menos uma boa parte dos meses do ano. O que eu tenho trabalhado e tirei como lição disso? Eu tenho que trazer o doador dentro da instituição. Não adianta eu ir lá na empresa, sensibilizar com as fotos, mostrar meu power point, mostrar meu filme institucional, porque a pessoa que não botar o pé aqui dentro, vai ser muito difícil. Ela realmente quando conhece o que está acontecendo dentro da instituição consegue trazer pra cá outras pessoas, doadores grandes, pequenos, se esforça, busca. Essa foi a minha maior surpresa. Eu nem imaginava com quem eu estava falando, e teve um resultado tão positivo. Claro que daí houve depois as maiores apresentações, que essa pessoa conheceu tudo, passou três meses, seis meses, a gente trouxe essa pessoa de volta, ela disse que estava vindo, que estava com o projeto, que iria trazer alguém com ela para conhecer a entidade, não foi de um dia para o outro. Nada acontece de um dia para o outro. Esse é o melhor passo, a pessoa vir aqui, essa é uma lição que eu tirei.

*Juliana – Eu gostaria que tu falasse um pouco sobre a experiência de captação utilizando voluntários...Porque não deu muito certo?*

Luciane – Porque as pessoas não conhecem o dia-a-dia da instituição. Elas não sabem o que acontece dentro da instituição, são questionadas e engasgam na resposta. E isso é a pior coisa na frente de um doador, tu não passar segurança daquilo que tu está vendendo. É como uma empresa, tu tem que convencer que o teu produto é o melhor. Para isso, tu tem que mostrar que tu sabe o que é o produto. Então todas as vezes que as pessoas tentaram ir e falar, mas que não conheciam a instituição, não deu certo. Elas tem que conhecer aqui dentro.

*Juliana – Outra coisa, vocês nunca fizeram um convênio com o IPA, para uma turma inteira vir aqui?*

Luciane – Nós tínhamos um convênio com o IPA, eles nos davam duas estagiárias, para trabalho aqui dentro com as crianças e a contrapartida da instituição era que elas estavam fazendo a prática e nós atendíamos mais pacientes. Só que esse

convênio se esgotou porque tem que ter um acompanhamento do professor, e o IPA não tinha mais disponibilidade dessa pessoa vir até a instituição para atender essa demanda.

*Juliana – Pensei nos alunos mesmo... Tu mesmo apontou que para captar, para vocês mostrarem tudo o que vocês são, as coisas que não se põe no papel, é melhor trazer a pessoa aqui, porque olhando, vivenciando as coisas é possível perceber as necessidades de maneira diferenciada. As pessoas que escolheram essas áreas, de Educação Física e Fisioterapia, tem um conhecimento específico voltado para as áreas que vocês atendem, e por isso talvez estivessem mais sensíveis de vindo aqui, vindo como as coisas são...*

Luciane – Mas nós temos isso. Nós tivemos por oito anos no curso de fisioterapia da ULBRA uma cadeira obrigatória, de fisioterapia neurológica 1, que ficou aqui na instituição. Mas o resultado foi que menos de 1% desses alunos captaram alguém ou transformaram o que viram em alguma ação. Nós tivemos o curso de comunicação durante dois anos também, que veio desenvolver ações para a instituição. Também com resultado de menos de 1%. Além desses, o curso de fisioterapia da UCS também veio dois anos seguidos, fez visita. Depois de dois anos, o que nós conseguimos foi agora, uma estagiária que quer vir fazer um trabalho voluntário, um estágio voluntário no mês de janeiro, que vai nos ajudar, mas também é mais em benefício dela, que vai vir de Caxias para vir aprender com a gente. Pra nós é positivo e para ela também é. E agora há uns 20 dias atrás teve uma turma do direito ou da administração da PUC, que veio conhecer, fazer uma visita. Aí todos saem encantados daqui e a turma de alunos leve material, leva folder, e... Não se viu resultado ainda.

*Juliana – Porque será que acontece isso? Porque será que surte tão pouco resultado? Em tese são pessoas que tem muita vontade de transformar o mundo, de colocar em prática o que aprenderam, estudaram...*

Luciane – Só que naquele momento não tem tempo. Eles vêm aqui, até desenvolvem uma ação social, arrecadam alimentos e trazem para cá, ou campanha do agasalho, mas é momentâneo isso, né? Eles saem daqui têm que estudar para a prova, tem que fazer o trabalho de conclusão, tem que fazer a pós-graduação, não tem tempo para fazer um trabalho voluntário, ou alguma coisa para a instituição.

*Juliana – Mas nem tempo para divulgar para os pais deles, para os amigos deles? A minha questão não é trabalho voluntário, é a divulgação da comunicação, a disseminação do conhecimento do trabalho que é feito aqui, das necessidades que vocês tem.*

Luciane – Pois é, eu não entendo!

*Juliana – Tu trazendo uma turma de fisioterapia aqui, que estuda para promover o bem estar das pessoas, eles vindo e vendo o trabalho de suma importância e relevância que vocês desenvolvem, como podem não ser multiplicadores desse conhecimento?*

Luciane – Não foi. Durante oito anos, por semana vinham duas turmas. Foram dezesseis turmas que vieram aqui, ao longo desses anos. Multiplicando por pelo menos vinte, são pelo menos 320 formandos que passaram por aqui e que se ocuparam com a sua função de estudante e que não foram multiplicadores. Eu estou a seis anos no Educandário, e nos últimos seis anos eu não vi multiplicadores através de alunos. Sabe o que é o mais impressionante, eles mesmos se beneficiaram, estiveram aqui, colocaram a mão no paciente, só que não se envolveram. Acho que isso é o pior. Não é só eles não falarem do Educandário em si, eles não se envolveram com o próprio paciente. Eles só fizeram o que tinha que ser feito naquele momento. Qual é o envolvimento que aquele aluno teve? Ele só atendeu, ele não se envolveu. Então isso é o mais importante o envolvimento da pessoa

*Juliana – Quem não se envolve não se compromete.*

Luciane – isso mesmo. Disse tudo.

*Juliana – De toda essa entrevista o que eu posso tirar é que o diferencial do Educandário é uma habilidade muito incomum, incrível de diversificar as formas de buscar recursos, de não se acomodar, de ser criativo, já criaram várias formas diferentes, de buscar alternativas: bom, hoje a gente tem dez fontes de captação enquanto a maioria tem uma ou duas, no máximo três, mas a gente ainda está buscando outra, a décima primeira, décima segunda, décima terceira... Outra coisa que tu me falou foi da credibilidade*

Luciane – Acho que a credibilidade é a coisa mais importante. Instituição que tem desvio de dinheiro, que o próprio presidente não tem a sua figura diante das pessoas como uma pessoa séria, comprometida, idônea, está cheio. Está cheio de instituições assim, principalmente as grandes, como houve há anos atrás com a própria LBA. Aquilo ali acabou com um monte de instituições porque as pessoas deixaram de acreditar quando ouviram que a pessoa desviava, não usava o recurso para aquilo que estava recebendo. Então tu tem que realmente mostrar para o doador, para o parceiro, onde está indo o dinheiro dele. E o Educandário tem esse diferencial porque presta conta. Para todo o doador, ele presta conta, mostra. E se quiser entrar e olhar, ver, está aqui. É o que a gente tem falado para conseguir doadores através do imposto de renda.

*Juliana – Mas através do IR vocês tem todo o controle do Conselho, que é grande, não é pequeno, porque cada recurso que vocês vão receber, só conseguem retirar uma quantia quando prestarem contas do que fizeram com a quantia retirada anteriormente. Então já é uma garantia para a sociedade. Porque às vezes as pessoas pensam, o Educandário vai prestar contas, mas eu não vou ter tempo nem de olhar. Então o que elas na verdade querem é a garantia de que está sendo*

*utilizado devidamente, querem ter a garantia de alguém que controle por eles. Quando uma pessoa doa através do fundo da empresa, como no caso da Gerdau, ela tem a tranqüilidade de saber que existe um gestor do fundo que está acompanhando de perto essas prestações de conta, ou seja, a pessoa delega seu direito de fiscalizar. Mas se as pessoas não tem essa opção, quando elas doam através do IR esse é um controle que eu achei interessante para dar credibilidade a vocês, a todas as instituições do FUNCRIANÇA. Se a entidade tem um projeto que já foi aprovado pelo CMDCA, em primeiro lugar, é uma garantia de que ele é bom, tem uma base sólida de aplicabilidade, de relevância no contexto das políticas públicas da cidade, porque as comissões já analisaram e aprovaram, as pessoas acreditaram nele, é um aval. E a pessoa pode ter a certeza que o recurso que a entidade está pedindo vai ser usado para o fim determinado no projeto, senão ela não consegue a liberação da verba. Então na captação através do FUNCRIANÇA, acredito que credibilidade não é um diferencial, pois todas entidades já partem dessa premissa. No entanto, para as outras formas que vocês captam, uma vez que o fundo representa apenas 30%, com certeza é fundamental.*

**Fomos interrompidas por uma irmã que entra com um saco de bolachas caseiras, perguntando por quanto deve vender.**

Luciane – Essa é mais uma forma de captar recursos, a irmã faz merengue, bolacha, bolo, pizza... E os funcionários estão sempre comprando.

*Juliana – Eu estava só colocando que no FUNCRIANÇA vocês tem um parceiro para dar credibilidade, mas em todas as outras captações que vocês têm, no próprio jantar que vocês fizeram, as pessoas que estão doando, elas têm que acreditar em vocês, na prestação de contas que vocês fazem.*

Luciane – Mesmo com toda esse leque de busca de captação, de busca de recursos, não é fácil. Porque a despesa do Educandário é muito grande. Nós temos profissionais qualificados, profissionais de área médica. Então não é qualquer cem



reais que paga o funcionário. Tem encargos sociais, tem dissídio todos os anos, nós temos funcionários de catorze anos de casa, é um custo fixo mensal alto, de saída, e que não tem entrada fixa. Por isso, se nesse mês a gente consegue captar através de um evento, de qualquer outra forma, trinta mil reais, no próximo mês pode não conseguir esse valor. Então é muito difícil se manter através dessa captação de recurso. Ela não é fácil porque tu nunca sabe quanto que vai entrar por mês, e a despesa é fixa R\$ 45.000,00 por mês, 14 meses por ano. Então isso é bem complicado, tem que ter um contato pessoal da presidente muito forte. Tem que rebolar, como ela diz. É diferente de outras instituições que tem R\$ 8.000,00 de despesa fixa.

*Juliana – O que também dificulta é que boa parte da tua captação é variável, de convênio tem pouca coisa...*

Luciane – Atualmente nós temos 123 crianças em atendimento, e muitas vezes as pessoas dizem, Meu Deus, 123, como é que o custo de vocês é tão alto? Justamente por isso, porque nós temos profissionais qualificados nas cinco áreas da saúde. Terapia ocupacional, fisioterapia, fonoaudiologia, serviço social, psicologia. Tem a educação especial também que todas as professoras são pedagogas especiais formadas. Então é um trabalho de qualidade, que tu não pega uma pessoa sem experiência, que vá tratar o paciente sem responsabilidade. Então é um diferencial que a gente tem de oferecer o melhor para esse paciente. E o paciente no Educandário não tem nenhum tipo de mensalidade. Não existe qualquer tipo de graduação, absolutamente nada, é gratuito. Por isso que muitas vezes eu coloco nos relatórios que o Educandário é 100% filantropia. Não basta tu dizer que é filantrópico, porque a PUC também é, a ULBRA também é, um monte de gente é, e no entanto cada aluno paga lá R\$ 500,00, R\$ 600,00 todo mês. .

**ANEXO E - REQUERIMENTO DE CADASTRAMENTO NO CMDCA****REQUERIMENTO**

Solicito registro junto a esse CMDCA da entidade

\_\_\_\_\_ ,

sito na Rua \_\_\_\_\_, nº \_\_\_\_\_,

Bairro \_\_\_\_\_, CEP \_\_\_\_\_,

e inscrição do programa.

Porto Alegre, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura do presidente

## ANEXO F – REQUERIMENTO DE INSCRIÇÃO DE PROJETO

ILMO. SR.

PRESIDENTE DO

CONSELHO MUNICIPAL DOS DIREITOS DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE DE  
PORTO ALEGRE

A \_\_\_\_\_,  
com sede na \_\_\_\_\_, nº \_\_\_\_\_,  
CEP \_\_\_\_\_, fone: \_\_\_\_\_, MICRORREGIÃO \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, vem requerer que lhe seja aprovado o Projeto \_\_\_\_\_,  
cujo valor estimado é de R\$ \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ )  
para viabilizar a captação de doações dedutíveis do Imposto de Renda das Pessoas  
Físicas e Jurídicas, declarantes do Imposto de Renda, conforme Instruções  
Normativas da Secretaria da Receita Federal nº258, de 17/12/2002 e 267, de  
23/12/2002.

N. Termos

Pede deferimento

Porto Alegre, \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/200\_\_

\_\_\_\_\_  
Presidente da Mantenedora

## ANEXO F – ROTEIRO PARA A ELABORAÇÃO DE PROJETOS

Roteiro para a elaboração de projetos para doações dedutíveis do Imposto de Renda Pessoas Físicas e Jurídicas, declarantes do Imposto de Renda, conforme Instruções Normativas da Secretaria da Receita Federal nº 258, de 17/12/2002 e 267, de 23/12/2002.

### I – DADOS CADASTRAIS

ÓRGÃO/ENT. PROPONENTE:

CNPJ/SRF:

REGISTRO NO CMDCA:

ENDEREÇO:

CIDADE:

CEP:

MICRORREGIÃO:

TELEFONE(S):

REFERÊNCIAS BANCÁRIAS:

BANCO:

Nº

AGÊNCIA:

Nº

CONTA CORRENTE:

REPRESENTANTE LEGAL:

CPF/SRF:

IDENTIDADE Nº

ENDEREÇO:

CIDADE:

BAIRRO:

CEP:

TELEFONE:

OBS: EM CASO DE APROVAÇÃO DO PROJETO, A CONTA BANCÁRIA DEVERÁ ESTAR ZARADA E SER ESPECÍFICA. SE HOVER MUDANÇA PARA OUTRA CONTA, COMUNICAR DE IMEDIATO O FUNDO MUNICIPAL PELO FONE 3221-2087.



## III – PLANO DE APLICAÇÃO DE RECURSOS

Entidade: \_\_\_\_\_

ITENS:	VALOR EM R\$
1. Pagamento de pessoal e encargos	_____
2. Pagamento de serviços de terceiros	_____
3. Tarifas bancárias	_____
4. Alimentação, limpeza, higiene e gêneros necessários à alimentação	_____
5. Material de construção, material para reformas, material elétrico e material hidráulico	_____
6. Material pedagógico, de expediente e de recreação	_____
7. Utensílios e material de alojamento, utensílios de cozinha, tecidos, aviamentos	_____
	SUBTOTAL _____
8. Equipamento e material permanentes	
	TOTAL _____

Porto Alegre, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

 \_\_\_\_\_  
 Assinatura do Representante Legal

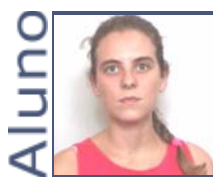
Entregue por: \_\_\_\_\_

Recebido pelo CMDCA em: \_\_\_\_\_

Pelo Conselheiro: \_\_\_\_\_

Assinatura do Conselheiro: \_\_\_\_\_

## ANEXO G – HISTÓRICO ESCOLAR



**JULIANA WALLAVER DE MELO 101850**

Vínculo Atual

Habilitação: **ADMINISTRAÇÃO - NOTURNA**

Currículo: **ADMINISTRAÇÃO - ÁREA MARKETING - NOTURNO**

## Lista das atividades de ensino cursadas pelo aluno na UFRGS.

HISTÓRICO ESCOLAR					
Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2005/2	EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO (ADM01013)	B	-	Matriculado	4
2005/2	ESTÁGIO FINAL EM MARKETING (ADM01197)	U	-	Matriculado	12
2005/1	ADMINISTRAÇÃO DO COMPOSTO COMUNICAÇÃO (ADM01167)	U	FF	Reprovado	2
2005/1	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	C	C	Aprovado	4
2005/1	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	C	B	Aprovado	4
2005/1	TÓPICOS ESPECIAIS EM RECURSOS HUMANOS II (ADM01181)	U	A	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	A	B	Aprovado	4
2004/2	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	A	A	Aprovado	4
2004/2	PESQUISA DE MARKETING (ADM01163)	B	A	Aprovado	4
2004/2	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING (ADM01143)	B	A	Aprovado	4
2004/2	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	A	B	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO DA REMUNERAÇÃO (ADM01165)	B	-	Cancelado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	C	A	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	A	D	Reprovado	4
2004/1	DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01178)	A	-	Cancelado	4
2004/1	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	A	B	Aprovado	4
2004/1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	C	A	Aprovado	4
2003/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	A	A	Aprovado	4
2003/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	A	C	Aprovado	4
2003/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	A	C	Aprovado	4
2003/2	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	C	B	Aprovado	4
2003/2	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	C	C	Aprovado	4
2003/1	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	A	B	Aprovado	6
2003/1	ANÁLISE MACROECONÔMICA (ECO02273)	A	B	Aprovado	4
2003/1	DIREITO ADMINISTRATIVO (DIR03302)	U	A	Aprovado	4
2003/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	D	B	Aprovado	4
2003/1	MOEDA E BANCOS I (ECO02231)	U	C	Aprovado	4
2003/1	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	C	B	Aprovado	4
2003/1	PESQUISA OPERACIONAL I (ADM01120)	A	B	Aprovado	4
2002/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	A	C	Aprovado	4
2002/2	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	B	C	Aprovado	4
2002/2	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	C	A	Aprovado	4
2002/2	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	C	A	Aprovado	4
2002/2	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	A	A	Aprovado	6
2002/1	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	F	B	Aprovado	4
2002/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	D	B	Aprovado	4
2002/1	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	D	C	Aprovado	4
2002/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	B	B	Aprovado	4
2002/1	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	B	B	Aprovado	4
2002/1	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	E	A	Aprovado	4
2001/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	A	B	Aprovado	4
2001/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	B	B	Aprovado	4
2001/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	B	B	Aprovado	4
2001/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	C	B	Aprovado	4
2001/2	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	A	A	Aprovado	4
2001/2	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	C	A	Aprovado	4
2001/1	CÁLCULO I-B (MAT01102)	B	B	Aprovado	6
2001/1	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	N	B	Aprovado	4
2001/1	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	A	B	Aprovado	4

2001/1	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	C	A	Aprovado	4
2001/1	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	B	A	Aprovado	4
2001/1	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	F	A	Aprovado	4



## ANEXO H – CURRÍCULO

**Juliana Wallauer de Melo**

Tel residencial: 51 30222975

Cel: 84096994

Comercial: 33235352

Endereço: Av Amazonas, 984

e-mail: jwallauer@gmail.com

Data de nascimento: 15/03/1982

Estado civil: solteira

**Formação**

- **Escolaridade**

Formação superior (cursando) – **Administração de empresas** UFRGS.

Formatura prevista para **dez/2005**

**Histórico profissional**

- **Gerdau** - desde março/2004

(empresa de grande porte - multinacional (Brasil) - no segmento metalúrgico, siderúrgico )

**Estagiário**

Analista Fiscal - Apuração e pagamento de tributos indiretos

(ICMS; IPI; PIS; COFINS) de filiais em SP, MT, PI e GO. Conciliação e

lançamentos contábeis. Acompanhamento de legislação, controle de livros fiscais.

- **Banrisul** - de dezembro/2002 a março/2004

(empresa de grande porte no segmento finanças)

**Estagiaria**

Atendimento a pessoa física e jurídica. Análise de crédito, captação e aplicação de recursos e demais serviços bancários.

- **Sitemidia** - de janeiro/2002 a dezembro/2002

(empresa de pequeno porte no segmento internet)

***Assessor comercial***

Administração geral, financeira e comercial. Atuação também na área técnica de planejamento de webmarketing através de ferramentas de busca.

**Cursos**

- ***PIS/COFINS***

Instituição: Miguel Silva Publicações

Carga Horária: 8 hs

Período: Outubro/2004

- ***Rotinas Fiscais: ICMS***

Instituição: Miguel Silva Publicações

Carga Horária: 8 hs

Período: Setembro/2004

- ***Excel Avançado***

Instituição: NetCentris

Carga Horária: 16 hs

Período: Agosto/2004

- ***Comunicação e Feedback***

Instituição: Laboral Consultoria de RH

Carga Horária: 8 hs

Período: Julho/2004

- ***Flexibilidade Intercultural***

Palestrante: Mário Sérgio Cortella

Carga Horária: 2 hs

Período: Junho/2004

- ***5 S***

Instituição: treinamento interno - Gerdau

Carga Horária: 4 hs

Período: Março/2004

- ***Negociação Interpessoal***

Instituição: Laboral Consultoria de RH

Carga Horária: 8 hs

Período: Agosto/2004

- ***Inovação e criatividade***

Palestrante: Sylvio Zilber

Carga Horária: 8 hs

Período: Setembro/2004

- ***HTML***

Instituição: SENAC

Carga Horária: 25 hs

Período: Novembro/2002

### **Idiomas**

- Inglês fluente
- Espanhol leitura

### **Informática**

- Domínio das ferramentas do Office (Windows, Word, Excel)
- FrontPage, Homesite, FTP básico
- Linux básico