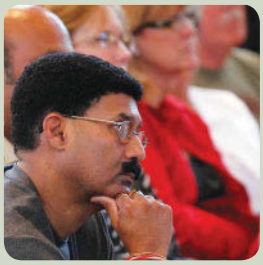
O GUIA DAS

ONGs

[SÉRIE DE GUIAS]



[Departamento de Estado dos EUA]

[Bureau de Programas de Informações Internacionais]

Sobre a autora

(Cortesia de Hilary Binder-Aviles)

A consultora sênior da Mosaica Hilary Binder-Aviles é a principal autora deste guia. Mosaica: O Centro de Pluralismo e Desenvolvimento Sem Fins Lucrativos é uma organização multicultural e sem fins lucrativos de desenvolvimento de capacidades que fornece ferramentas para que ONGs criem comunidades e sociedades justas, inclusivas e prósperas. Há 20 anos a Mosaica vem fornecendo treinamento e assistência nas áreas de ONGs em fase inicial, planejamento e gestão de programas/organizacional, avaliação, governança, arrecadação de fundos, defesa de causas e organização da comunidade. A Mosaica tem um compromisso especial com grupos que atendem e representam populações cujas vozes têm menos chances de ser ouvidas quando políticas são definidas e recursos são alocados.

Binder-Aviles tem ampla experiência no trabalho com ONGs baseadas nos EUA e criadas por refugiados e imigrantes da África, Sudeste Asiático, América Latina e do mundo árabe. Ela facilitou o planejamento e criação de coalizões para ONGs do Iraque, Iêmen e Egito. Binder-Aviles possui graduação em ciência política pela faculdade Wellesley College e mestrado em políticas públicas na Escola de Governo John F. Kennedy, da Universidade de Harvard.

A fundadora da Mosaica, Emily Gantz McKay, e a vice-presidente Hila Berl forneceram feedback, ideias e exemplos baseados em suas décadas de experiência somadas trabalhando com ONGs nos Estados Unidos e em locais de conflito, como o Oriente Médio, a antiga Iugoslávia, o Paquistão e o Afeganistão.

O GUIA DAS ONGs

ÍNDICE

Alguma vez você já viu um problema e teve vontade de fazer algo a respeito? É claro que já. As escolas, a polícia, a assistência social, as igrejas e as famílias não estão fazendo nada a respeito. Outras pessoas têm as mesmas preocupações que você e querem fazer algo para ajudar. É por isso que você deve montar uma organização não governamental, uma ONG. Este guia lhe fornecerá orientação durante as etapas de abertura e administração de uma ONG.

I Introdução

Uma forma eficiente de promover mudanças [2]

1

Como criar e manter uma ONG [6]

2

Valores, visão e missão– A bússola [14]

3

Planejamento, avaliação e gerenciamento [22]

4

A diretoria [36]

5

Autonomia e participação da comunidade [48]

6

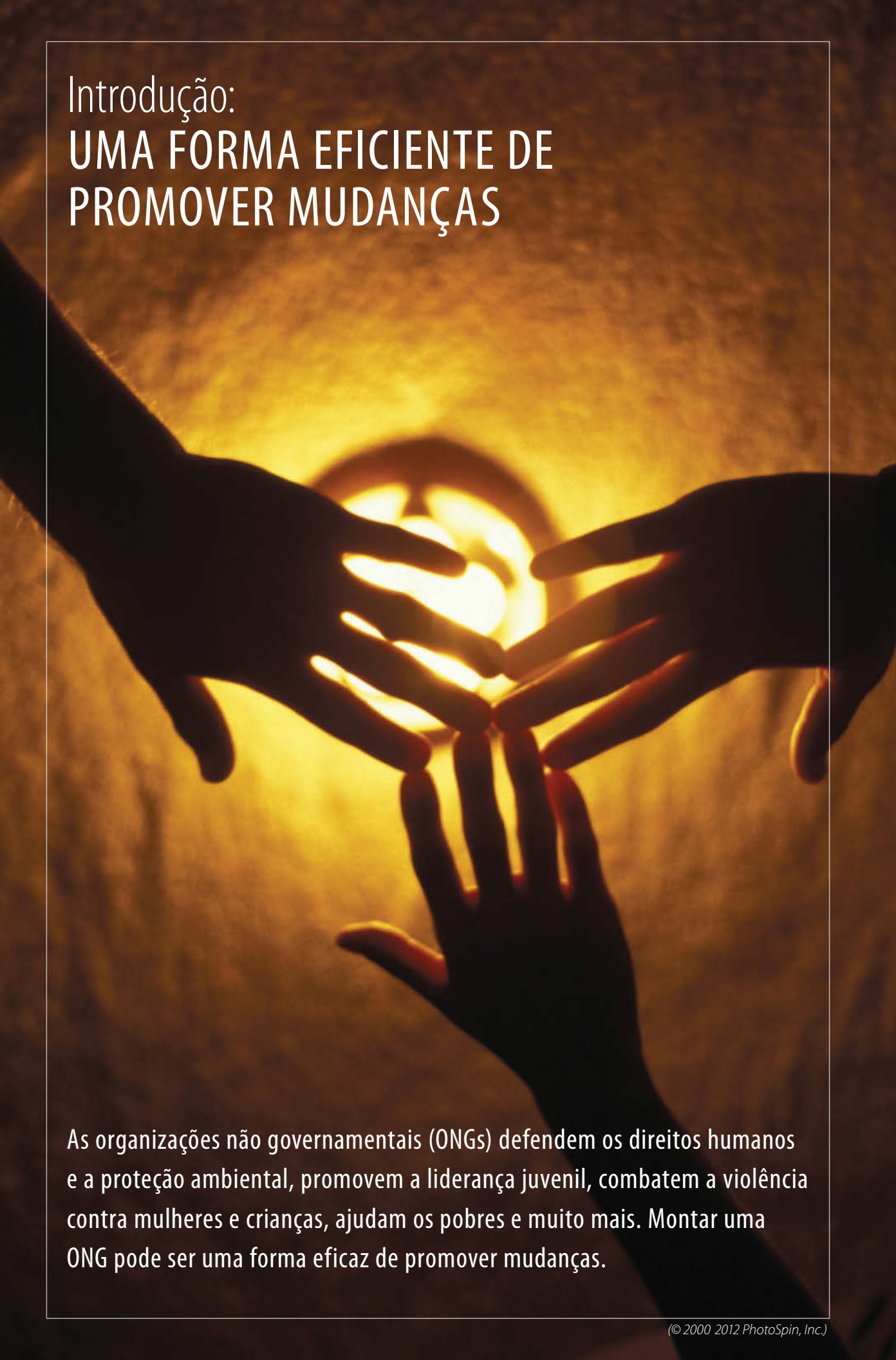
Parcerias com outras ONGs e com o governo [56]

7

Os financiadores– fundações, corporações, indivíduos [64]

Bibliografia [75]

Introdução:
UMA FORMA EFICIENTE DE PROMOVER MUDANÇAS



As organizações não governamentais (ONGs) defendem os direitos humanos e a proteção ambiental, promovem a liderança juvenil, combatem a violência contra mulheres e crianças, ajudam os pobres e muito mais. Montar uma ONG pode ser uma forma eficaz de promover mudanças.

(© 2000 2012 PhotoSpin, Inc.)

As ONGs (organizações não governamentais) são independentes do governo e do setor privado. Sua missão é promover o interesse público e atender ao bem público, em vez de obter lucros ou favorecer os interesses de um pequeno grupo de pessoas. Sua independência permite-lhes monitorar o desempenho do governo e reivindicar melhorias.

As ONGs que são respeitadas pelo governo e pelo setor privado podem ajudar a mediar conflitos ou encontrar soluções para preocupações comuns. Por fim, sua independência do governo, de partidos políticos e de instituições religiosas permite-lhes criar uma visão compartilhada para a comunidade. As ONGs mobilizam voluntários e outros recursos para alcançar sua visão.

Se você está pensando em montar uma ONG, se já fundou uma ONG ou se lidera uma há anos, você faz parte de um movimento mundial de pessoas que canalizam suas forças para promover mudanças. Nas últimas décadas, as ONGs estiveram à frente de grandes movimentos sociais para melhorar a vida das pessoas. O número de ONGs em democracias emergentes cresceu rapidamente nos últimos anos. Em lugares como as antigas repúblicas soviéticas, as ONGs estão ajudando a formar instituições democráticas e criar redes de segurança para populações pobres e vulneráveis.

O termo "ONG" foi utilizado pela primeira vez depois da Segunda Guerra Mundial, quando as Nações Unidas o utilizou para se referir às organizações privadas que ajudaram a sanar os enormes estragos da guerra, como os altos índices de desemprego, os milhões de órfãos e de refugiados. No entanto, o conceito de cidadãos que se organizam para solucionar problemas é muito mais antigo. Alguns estudiosos identificam a Anti-Slavery International, fundada em 1839, como a primeira ONG internacional.

Hoje a ONU reconhece aproximadamente 40 mil ONGs internacionais, além de outras milhões de ONGs nacionais. Existem muitos tipos de ONGs. Algumas são grandes organizações multinacionais, enquanto outras são pequenos grupos nas comunidades. Algumas focam em problemas ou setores específicos, como mulheres, jovens, meio ambiente, direitos humanos, educação e saúde. Outras tratam de vários problemas e setores.

Independentemente da área ou escopo, todas as ONGs existem para melhorar a vida das pessoas e solucionar um problema social. A maioria das ONGs é fundada por pessoas apaixonadas por suas comunidades ou causas. No entanto, é preciso mais do que paixão para montar e administrar uma ONG. É preciso ter conhecimento, habilidades, recursos e estabelecer relações. Além disso, administrar uma ONG também requer tempo, planejamento, paciência e flexibilidade.

Este guia apresenta um modelo para montar uma ONG eficaz e sustentável. Nestas páginas, você encontrará informações sobre como desenvolver os componentes centrais de uma ONG – os valores, a visão, a missão e os programas – e dicas para colocá-los em prática. Também trataremos dos diferentes tipos de relacionamentos que você precisa ter – com a comunidade atendida, parceiros, financiadores, governo e outras partes interessadas. Ao longo do guia, você encontrará as melhores práticas para administrar uma ONG e conselhos sobre como evitar problemas e superar desafios comuns que sua ONG pode enfrentar.

Em última análise, este guia ajudará você a montar uma ONG legítima, transparente e responsável – qualidades necessárias para sua ONG ser eficaz.

LEGITIMIDADE

Quando a ONG é vista como legítima, o público acredita que ela satisfaça uma

necessidade da sociedade e que seus membros colocam essa necessidade social acima de seus interesses pessoais. Antes de se perguntar "como mantemos nossa ONG?", você precisa responder às perguntas "estamos dentro da lei?" e "nossa ONG merece existir?". Uma ONG merece existir quando tem uma missão clara e importante focada em resolver questões críticas da comunidade ou satisfazer uma necessidade social. Porém, uma boa missão não é suficiente. Para ser legítima, uma ONG também deve ser bem administrada, além de ser eficiente.

Uma ONG controlada por uma única pessoa não é vista como legítima. Se alguém administra uma organização com pouca participação ou supervisão de outras pessoas, corre-se o risco de essa pessoa promover seus interesses pessoais acima do interesse público. Sem a liderança ativa e o gerenciamento por parte de várias pessoas, não há pesos e contrapesos para evitar o mau uso ou o abuso dos recursos da ONG. Uma ONG precisa de uma ampla base de líderes que peçam a opinião de outras pessoas para verificar se sua organização atende ao interesse público.

TENHA EM MENTE...

NINGUÉM É DONO DE UMA ONG

Neste guia, usamos a expressão "sua ONG" para nos referir à ONG à qual você pertence. Uma ONG não é propriedade de ninguém. Ela atende ao bem público e deve ter um grupo de pessoas que servem de representantes da confiança da população. Normalmente, esse grupo forma uma diretoria. ONGs controladas por uma única pessoa que não presta contas a uma diretoria ou a outras partes interessadas não são vistas como legítimas e não obtêm o suporte necessário para manter a organização.

RESPONSABILIDADE

Visto que a ONG existe para o bem público, ela deve prestar contas ao público. Especificamente, isso significa ter responsabilidade perante as partes interessadas: financiadores, membros, parceiros, pessoas atendidas, comunidade onde atua e outras ONGs.

Diferentes partes interessadas têm diferentes expectativas. Seus financiadores esperam que o dinheiro que investiram seja usado para o objetivo pretendido, seja bem gerenciado e aplicado para atingir os objetivos do projeto. As pessoas atendidas esperam ter suas necessidades atendidas e ser tratadas com respeito. Os parceiros esperam que você seja honesto e cumpra seus compromissos. Seguem alguns exemplos. As ONGs precisam se comprometer com as partes interessadas e ouvi-las para entender suas diferentes expectativas. No mínimo, sua ONG é responsável por:

- A missão: A missão de uma ONG é o motivo pelo qual ela existe. É sua promessa pública do que você faz e a diferença que você procura fazer no mundo. A ONG cumpre sua promessa com o público ao sustentar sua missão.
- Os resultados: Realizar projetos e atividades não é suficiente. A ONG deve atingir resultados reais em seu compromisso de melhorar a vida das pessoas por ela atendidas.
- Boa governança: Sua ONG deve ter uma diretoria formada por voluntários que dirigem a organização com ética e eficiência. Governança é o conjunto de atividades por meio das quais a diretoria fornece direção e supervisão da organização e suas atividades.
- Responsabilidade fiscal: Sua ONG deve verificar se as contribuições que recebe são usadas para favorecer a missão, e não em benefício pessoal de determinadas pessoas. Em sua função

de governança, a diretoria supervisiona as finanças da ONG.

Como manter sua ONG responsável? Muitas vezes, as ONGs prestam contas apenas a seus financiadores e doadores, e não à sua comunidade. Seus financiadores, obviamente, exigem prestação de contas, enquanto suas comunidades não. Em vários países, os ministérios governamentais que supervisionam as ONGs exigem relatórios anuais. Mas como as ONGs podem prestar contas às comunidades as quais atendem? Elas podem fazê-lo promovendo reuniões com a comunidade, realizando pesquisas, elaborando relatórios anuais, escrevendo boletins informativos e outras formas de envolvimento. Você deve não só informar regularmente seus grupos de interesse sobre suas atividades, como também deve pedir a colaboração e a opinião deles. Se as ONGs exigem responsabilidade dos outros, elas também devem ser responsáveis.

TRANSPARÊNCIA

Quando algo é transparente, é possível ver através dela. É assim que as ONGs devem ser. As partes interessadas devem ser capazes de examinar sua organização e entender como os programas funcionam, como os recursos são usados e como as decisões são tomadas. A ONG é transparente quando fornece informações oportunas e precisas sobre suas atividades, finanças, políticas, decisões e seus procedimentos. Ao agir com transparência, você cria oportunidades para saber como melhorar seu trabalho. Quando as pessoas têm informações sobre o que você está fazendo e como faz, elas podem oferecer ideias de melhorias.

Legitimidade, transparência e responsabilidade andam de mãos dadas. Se a ONG não prestar contas às suas partes interessadas, ela não será vista como legítima. Se a ONG não for transparente, ela não pode prestar contas e nem exigir o mesmo de outras pessoas. Além disso, ser responsável e transparente ajuda você a construir confiança na comunidade. Ganhar a confiança da comunidade é fundamental para cumprir sua missão. Quando os membros da comunidade não confiam em uma ONG, é menor a probabilidade de participarem de seus programas e procurarem seus serviços. Quanto mais responsável e transparente você é, mais confiança você ganha. E quanto mais confiança você ganha, mais capaz você é de atender à sua comunidade.

Depende de você, como líder de ONG, seguir esses princípios, que são o segredo para seu sucesso.

Quando uma ONG aparece nas manchetes de corrupção e má administração, ela faz todas as ONGs serem mal vistas e todo o setor perde legitimidade aos olhos da sociedade. Por outro lado, quando as ONGs seguem esses princípios, na teoria e na prática, elas transmitem confiança com relação ao trabalho de todas as ONGs. Este guia ajudará sua organização a fazer isso.

LEMBRE-SE...

OUTROS TERMOS PARA ONGS

Você pode ouvir outros termos utilizados para descrever organizações que trabalham pelo bem público:

- Organizações da sociedade civil (CSOs, na sigla em inglês)
- Organizações sem fins lucrativos
- Organizações filantrópicas
- Organizações de base ou de base comunitária
- Organizações voluntárias

Em alguns casos, os termos sugerem um tipo específico de ONG. Por exemplo, organizações de base são ONGs formadas por membros de uma comunidade para ajudar a própria comunidade.

1 COMO CRIAR E MANTER UMA ONG

(© 2003 2012 Shutterstock Images LLC)

As soluções para grandes desafios globais frequentemente começam com pequenas ações locais. Quando vê um problema ou necessidade não atendida em sua comunidade, você pode fazer a diferença levantando-se e tomando uma atitude. Um artista pode ver os jovens de seu bairro sem nada para fazer depois da escola e começar um programa informal de arte. Um educador pode notar que meninas provenientes de famílias pobres não frequentam a escola regularmente e organizar um programa de reforço escolar aos sábados. Uma enfermeira pode perceber que as mulheres de sua comunidade não têm informações sobre os serviços básicos de saúde e organizar oficinas informativas.

Mas, independente do tipo de desafios ou de oportunidades encontradas, você pode realizar mais quando tem mais recursos e pessoas dando suporte ao seu objetivo do que quando age sozinho. Este é o motivo por trás da criação de uma organização não governamental (ONG).

Para criar uma ONG, são necessários muitos tipos de suporte. Você precisa de voluntários, pessoas que forneçam recursos e defensores que acreditem em seus esforços. O lançamento de projetos e atividades requer diversas habilidades e formas de suporte. Você precisa fazer planos, aproximar-se da comunidade, recrutar voluntários, arrecadar fundos, monitorar projetos e avaliar resultados. Manter uma ONG ao longo do tempo exige um nível ainda maior de compromisso, habilidades, sistemas, suporte e recursos. Este capítulo fornece uma visão geral dos principais componentes necessários para criar e manter uma ONG. Como discutimos na introdução, quando uma ONG é legítima – responsável, transparente e conectada à comunidade – ela merece ser mantida. A sustentabilidade refere-se à capacidade de uma ONG de manter suas atividades ao longo do tempo. Frequentemente, quando ouvimos o termo sustentabilidade, a primeira coisa que vem à cabeça é dinheiro. Mas a sustentabilidade é muito mais do que isso. Ela começa pela visão e pela missão da organização.

DECLARAÇÕES DE VISÃO E MISSÃO

A visão da sua ONG descreve as mudanças de longo prazo que você busca e como a vida das pessoas melhorará graças ao seu trabalho. Sua missão é a maneira única como sua organização contribui para transformar essa visão em realidade. É necessário que você elabore sua visão e missão por escrito.

Quando os líderes de uma ONG compartilham uma visão poderosa e uma missão clara, a ONG tem uma chance muito maior de ser bem-sucedida. Sem uma visão, será difícil para sua ONG inspirar outras pessoas a se unirem à sua causa. Uma missão mal definida faz com que uma ONG fique sem foco e direção. ONGs com missões pouco claras frequentemente dissipam sua energia em muitos projetos ou atividades não relacionadas, causando pouco impacto. Escrever declarações de visão e missão é uma das coisas mais importantes que vocês, fundadores de uma ONG, devem fazer. As declarações de visão e missão definem o tom de seu trabalho futuro. No início, reserve um tempo para sua equipe principal de liderança se reunir e definir as metas da ONG e os meios para conquistá-las.

À medida que sua ONG ganhar experiência, ou que novas necessidades surgirem na comunidade, você provavelmente precisará ajustar sua missão. Imagine um advogado que quer ajudar os trabalhadores migrantes que vivem em sua cidade. Ele cria uma ONG chamada MWSN (Rede de Apoio aos Trabalhadores Migrantes, em tradução literal). Inicialmente, sua missão é ampla: Ajudar trabalhadores migrantes. Mais tarde, ele percebe que a missão é muito

ampla e que falta foco à ONG. Então, ele restringe a missão para: Lutar pelos direitos de trabalhadores migrantes detidos. Agora ele sabe exatamente para onde canalizar os recursos da ONG. Mas conforme o tempo passa, ele descobre outras necessidades não atendidas que sua ONG pode suprir, como melhorar as condições de habitação e trabalho, e então decide redefinir sua missão novamente: Ajudar trabalhadores migrantes a viver com segurança e dignidade em nossa comunidade.

A análise e reafirmação periódicas da missão fazem parte de um processo contínuo de planejamento estratégico da ONG. Se a qualquer momento sua equipe, diretoria e principais voluntários discordarem sobre o que a ONG deve fazer, ou se os financiadores e parceiros mostrarem sinais de perda de confiança, isso pode indicar a necessidade de rever sua missão.

COMO TRATAR DAS NECESSIDADES DA COMUNIDADE

Uma ONG deve ser capaz de traduzir sua missão em projetos e atividades que tenham impactos mensuráveis e bem recebidos pela comunidade. Os projetos devem ser elaborados de maneira ponderada e realizados por pessoas qualificadas para que causem mudanças duradouras e recebam financiamentos de longo prazo.

Quando você estiver iniciando, comece pequeno. A MWSN tem diversas ideias de projetos para capacitar trabalhadores migrantes: um projeto educativo para depois do trabalho, atividades recreativas para criar o senso de comunidade, uma oficina de arte para os filhos de trabalhadores migrantes e uma campanha de educação pública sobre como os

TENTE...

CONSTRUIR SEU PRÓPRIO HISTÓRICO

Mesmo que você tenha muitas boas ideias, comece pequeno. Escolha um ou dois projetos que seu grupo realizar bem. Se os imigrantes forem seu foco, tente realizar um projeto educativo para depois do trabalho, para trabalhadores migrantes ou seus filhos. Ao realizar bem um ou dois projetos, a ONG constrói um histórico de sucesso e aprende o que é necessário para ser eficiente.

A hipotética ONG Rede de Suporte a Trabalhadores Migrantes tem como objetivo ajudar pessoas como, por exemplo, este trabalhador migrante em uma fazenda de cebolas em Vidália, na Geórgia. *(© AP Images/David Goldman)*

Esta menina na remota Rann of Kutch, em Gujarat, na Índia, é filha de um trabalhador migrante de salinas. Essa criança poderia se beneficiar com uma ONG focada na ajuda aos trabalhadores migrantes e suas famílias, como a ONG sugerida neste capítulo. *(© AP Images/Prakash Hatvalne)*

trabalhadores migrantes contribuem para a sociedade. Mas seus líderes percebem, sabiamente, que fazer todas essas coisas de uma vez seria dar um passo maior do que as pernas. Em vez disso, eles escolhem um ou dois projetos e os realizam bem. Desse modo, a ONG pode construir um histórico de sucesso e aprender o que é necessário para ser eficiente. Se você não está certo quanto a por onde começar, realize uma pesquisa simples na comunidade ou uma avaliação das necessidades.

À medida que sua ONG amadurecer, seus projetos e atividades se desenvolverão como resposta às necessidades da comunidade em constante mudança, bem como às lições aprendidas por você. Você pode decidir expandir algumas atividades e restringir outras ou reestruturar completamente seus programas.

A MWSN lançou um programa educativo para depois do trabalho para trabalhadores migrantes e descobriu que havia um grande interesse, mas baixa participação. Depois de realizar uma pesquisa, a ONG descobriu que o motivo era os imigrantes não terem creches onde deixar os filhos à noite. A MWSN resolveu o problema fazendo parceria com outro grupo para acrescentar a assistência de uma creche ao programa.

As ONGs devem avaliar regularmente o quanto seus projetos e atividades atendem às necessidades e interesses da comunidade. É preciso encerrar programas que já não sejam relevantes ou eficientes e se concentrar nos que sejam, principalmente quando o dinheiro for escasso. Quando sua ONG puder mostrar que está atendendo às necessidades da comunidade e produzindo resultados mensuráveis, você terá uma boa chance de garantir os recursos e suporte necessários para ser sustentável.

O QUE É A DIRETORIA DE UMA ONG?

A diretoria é o órgão responsável por governar a organização. Ela garante que a missão da ONG seja realizada de forma legal, ética e eficiente. Por fim, a diretoria é responsável perante a comunidade a que a ONG atende, seus doadores e outros parceiros.

OS PILARES DA SUSTENTABILIDADE: PLANEJAMENTO, GERENCIAMENTO, AVALIAÇÃO

A sustentabilidade requer sistemas de planejamento, gerenciamento e avaliação. É preciso haver planejamento regular em diversos níveis: planos de projetos, de arrecadação de fundos, planos organizacionais em geral, de curto prazo, de longo prazo. Os sistemas de planejamento permitem que você organize seu trabalho, responda às necessidades e antecipe desafios. Os sistemas de gerenciamento são ferramentas para estabelecer responsabilidades e procedimentos claros para administrar tudo, de dinheiro e equipe a projetos e cronogramas. Por fim, os sistemas de avaliação informam a você os resultados que estão sendo alcançados. Para ser responsável, é preciso informar os resultados não somente para seus financiadores e apoiadores, mas também à comunidade a que você atende.

Às vezes, novas ONGs não pensam em definir sistemas. Afinal, a maioria das pessoas criam ONGs porque querem contribuir para uma causa, não porque querem criar procedimentos administrativos, desenvolver orçamentos e escrever relatórios. Mas você deve estabelecer pelo menos políticas simples e procedimentos básicos. No mínimo, você precisa configurar um banco de dados para controlar a renda e as despesas, além de estabelecer controles fiscais, como quem pode aprovar pagamentos e quem pode assinar cheques.

À medida que sua ONG crescer, você terá mais coisas para gerenciar: projetos, pessoas, dinheiro, relacionamentos. Você pode desenvolver sistemas mais sofisticados à medida que precisar deles. Quando começar a arrecadar somas maiores de dinheiro de diversas fontes, você pode adquirir softwares de gerenciamento financeiro e procedimentos de contabilidade detalhados. Ter políticas e procedimentos claros, além de funções e responsabilidades bem definidas para o gerenciamento, ajudará os projetos, as atividades e a organização geral da ONG a funcionarem de modo tranquilo. E, quando isso acontecer, seus doadores e apoiadores terão confiança de que seus recursos estão sendo bem utilizados.

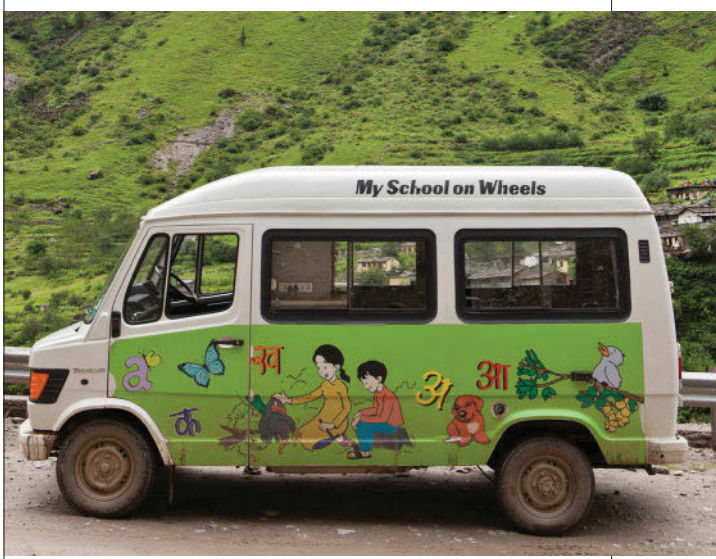
O QUE É AVALIAÇÃO E POR QUE ELA É IMPORTANTE?

Avaliação é a análise sistemática dos benefícios, qualidade e valor de um programa, atividade ou organização como um todo. Uma avaliação pergunta:

- O que deu certo?
- O que poderia ter dado mais certo?
- Por que determinadas coisas deram certo ou não?
- Que diferença o trabalho fez para nossa comunidade?
- O que aprendemos e como usamos esse conhecimento?

LIDERANÇA COMPROMETIDA

Para criar e manter uma ONG, são necessárias pessoas com diferentes tipos de conhecimentos e habilidades: gerentes



A ONG Pragya, que significa "sabedoria" em sânscrito, administra um ônibus escolar que atende a filhos de trabalhadores migrantes no Himalaia central, na Índia. *(© Andrew Aitchison/In Pictures/Corbis)*

de projetos, redatores de propostas, desenvolvedores de sites, angariadores de fundos e pesquisadores, para citar alguns.

Mas, acima de tudo, as ONGs precisam de líderes – pessoas comprometidas com a organização e dispostas a despender de tempo e esforços para direcionar seu trabalho. Normalmente, o grupo de liderança consiste em um diretor executivo, equipe sênior e diretoria. Os líderes de uma ONG assumem a responsabilidade extra de garantir que a ONG tenha uma missão clara, programas eficientes e gerenciamento eficaz de seus recursos.

Quando uma ONG está começando, é comum que o fundador convide amigos, familiares e colegas para participarem da diretoria. Entretanto, à medida que a ONG amadurecer, o fundador e a diretoria precisarão buscar novos líderes de fora. O fundador e os membros fundadores da diretoria da MWSN podem perceber que precisam de um banqueiro ou empresário com experiência financeira para aconselhar sobre orçamentos, ou de alguém da comunidade religiosa para pedir a igrejas que forneçam alimentação e abrigo para os migrantes. Os membros da diretoria devem fazer uma lista dos tipos de especialistas de que a ONG precisa e elaborar um plano para recrutá-los. Novos membros da diretoria vindos de fora podem trazer novas perspectivas e energia para a ONG.

As ONGs sustentáveis cultivam continuamente novos líderes em todos os níveis – diretoria, equipe, voluntários e participantes e beneficiários de programas. ONGs que dependem de somente um líder ou de um pequeno grupo de líderes têm deficiências que podem afetar sua longevidade e eficiência. Há casos de ONGs que fecharam quando seus fundadores saíram porque não havia mais ninguém com conhecimento ou comprometimento suficiente para mantê-las em funcionamento. Outras perderam a confiança da comunidade quando os líderes fundadores se recusaram a criar espaço para a participação de novos líderes. Outras ONGs, ainda, tornaram-se irrelevantes e ineficientes porque não conseguiram atrair talentos novos e diversificados.

Sua ONG deve trabalhar constantemente para identificar e recrutar novos talentos, construir suas habilidades de liderança e transferi-los para cargos de responsabilidade.

RELACIONAMENTOS COM PARTES INTERESSADAS

Os grupos e indivíduos que se importam com os mesmos problemas e interagem com muitas das mesmas pessoas que sua ONG são as partes interessadas da sua organização. Eles têm um interesse em seu trabalho.

Os relacionamentos com uma ampla gama de partes interessadas – associações comerciais e profissionais, organizações de doadores, instituições religiosas, coalizões, sindicatos, partidos políticos e grupos informais da comunidade – permitem que uma ONG tenha sucesso. As partes interessadas fornecem recursos à sua ONG – não somente apoio financeiro, mas também em espécie. Por exemplo, uma das partes interessadas da MWSN

O QUE É UM PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS?

Um plano de desenvolvimento de recursos é um dos muitos tipos de planos de que uma ONG precisa para manter seu trabalho. Ele inclui as necessidades totais de financiamento da ONG para o ano e as metas específicas a serem alcançadas com a quantidade de dinheiro que você pretende arrecadar de cada uma das diferentes fontes. Também inclui um plano de trabalho para atender a essas metas com atividades, tarefas, responsabilidades e prazos específicos.

é proprietária de uma empresa de impressão. Ela imprime materiais para a MWSN por um preço reduzido. Ou uma associação profissional com interesse no trabalho da MWSN pode recrutar profissionais de um campo específico para orientar trabalhadores migrantes.

A construção de relacionamentos com partes interessadas cria uma rede de aliados que defende a causa da ONG e seus direitos, bem como os da sua comunidade. Imagine que a MWSN esteja trabalhando para convencer o governo local a considerar a aprovação de uma legislação para proteger os direitos dos trabalhadores migrantes. É mais provável que a organização seja bem-sucedida se obtiver cartas de apoio de muitas partes interessadas – outras ONGs, empresas, líderes religiosos e comunitários.

Relacionamentos sólidos são baseados em objetivos compartilhados, confiança e benefício mútuo. Independentemente da fase em que se encontre sua ONG, se ela está apenas no começo ou se já está bem estabelecida, é necessário investir tempo e energia para construir relacionamentos com essas diferentes partes interessadas. Os relacionamentos mudarão com o tempo, mas sempre são fundamentais para a sustentabilidade da sua ONG.

A ONG haitiana Fondation Seguin estabeleceu uma parceria com a USAID para envolver crianças em idade escolar em um programa de plantio de árvores no Parque Nacional La Visite, no Haiti. As crianças dos bairros devastados pelo terremoto de 2010 ajudam a combater o desmatamento e aprendem sobre o meio ambiente. *(Kendra Helmer/USAID/Haiti)*

DIVERSIDADE NAS FONTES DE FINANCIAMENTO

Uma ONG não deve depender de um único financiador, como um empresário próspero, ou de um único tipo de financiador, como fundações, para sua sobrevivência. Caso sua fonte de fundos mude as prioridades ou enfrente problemas financeiros, sua ONG pode falir e precisar fechar. Para evitar isso, a ONG deve buscar uma ampla variedade de fontes de fundos, incluindo fundações, empresas, governos e pessoas. Uma ONG também pode gerar renda vendendo produtos ou serviços e promovendo eventos de arrecadação de fundos na comunidade. Com o financiamento diversificado, se uma fonte de fundos for encerrada, as outras podem ajudar a compensar a perda.

Construir uma base de financiamento diversificada requer o esforço coletivo da equipe, da diretoria e dos voluntários da ONG. Você precisará de um plano de arrecadação de fundos que defina objetivos, estratégias, tarefas e cronogramas. Envolva toda a sua equipe, membros da diretoria, voluntários e até membros da comunidade na arrecadação de fundos. Crie um comitê de arrecadação de fundos para coordenar o trabalho e monitorar o andamento.

Construir uma base diversificada de financiamento leva tempo. Lembre-se de que muitas ONGs começam sem doações formais ou fontes de financiamento de longo prazo. Elas conseguem voluntários e doações iniciais, depois buscam fundos

O QUE É APOIO "EM ESPÉCIE"?

Apoio em espécie refere-se aos itens doados à sua ONG. Eles têm valor monetário, mas a ONG não precisa pagar por eles. Alguns exemplos comuns incluem doações de suprimentos e materiais, equipamentos e espaço para reuniões ou escritórios. O apoio em espécie também pode incluir doações de tempo e experiência, como um designer gráfico que cria o site da ONG. É preciso registrar o apoio em espécie no orçamento da ONG.

provenientes de fundações, agências governamentais e do público em geral quando seus esforços produzem resultados que podem ser mostrados. Alguns financiadores fazem doações iniciais para novas organizações. Esses financiadores iniciais entendem que as novas ONGs não têm um histórico longo de sucesso e estão dispostos a assumir o risco de apoiar uma boa ideia e as pessoas que a realizarão. Ao tentar atrair um financiador inicial, escreva uma proposta detalhada descrevendo o que você planeja fazer e como, bem como uma descrição das qualificações dos líderes da ONG.

Muitas ONGs lutam para atuar nos primeiros anos somente com uma ou duas fontes de fundos. Entretanto, esta é a hora de construir uma base diversificada de financiamentos para o futuro.

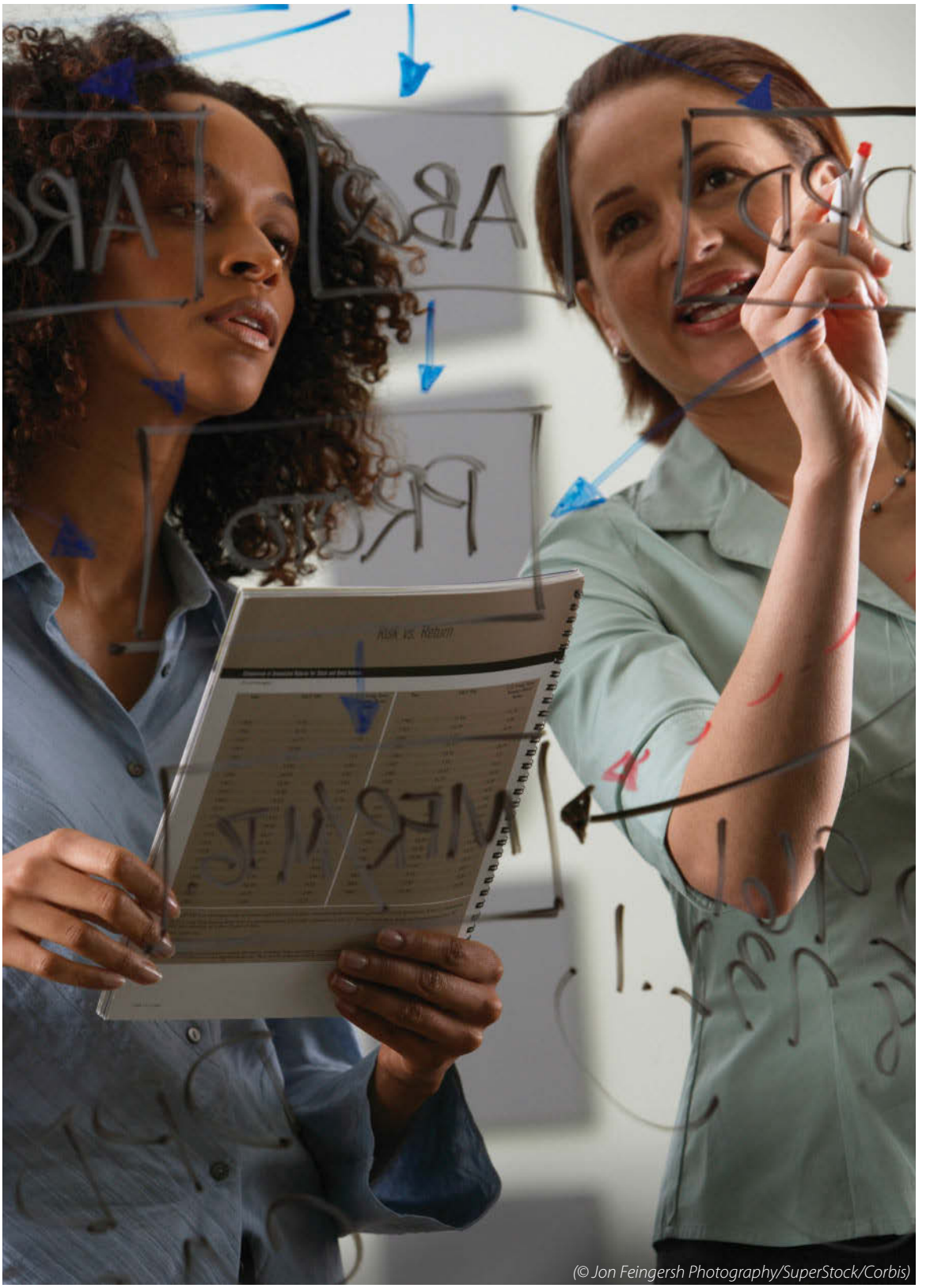
CONCLUSÃO

Missão e visão claras, projetos e atividades relevantes e eficientes, bom planejamento, gerenciamento e avaliação, liderança comprometida, relações fortes e uma base diversificada de apoio financeiro são os pilares que sustentam uma ONG ao longo do tempo. A partir do momento em que você fundar uma ONG, pense na sustentabilidade em cada etapa. Por exemplo, quando realizar o planejamento estratégico, avalie os pontos fortes da sua ONG e defina metas para melhorar seus pontos fracos a fim de promover a viabilidade de longo prazo da organização.

Há pontos de decisão importantes no ciclo de vida de uma organização que são vitais para sua sustentabilidade. Sempre que sua ONG considerar lançar um novo projeto ou atividade, entrar em uma nova parceria ou contratar novos funcionários, pare e avalie sua capacidade de manter a nova iniciativa. Pergunte a si mesmo: isto se encaixa em nossa missão? É necessário e desejado pela comunidade a que atendemos? Temos um bom plano e somos capazes de gerenciá-lo bem? Temos relacionamentos com partes interessadas que podem nos apoiar ou fazer parceria conosco? E podemos arrecadar os recursos de que precisamos para iniciar e manter o projeto ao longo do tempo?

Uma ONG é uma maneira poderosa de criar mudanças duradouras para sua comunidade. Por meio dela, você pode mobilizar outras pessoas e construir algo maior do que você conseguiria realizar sozinho. Mas é uma longa jornada, que requer muito trabalho. São necessários anos e muitos tipos de habilidades, recursos e relacionamentos para criar e manter uma ONG eficiente. Lembre-se de nosso exemplo hipotético: O fundador da MWSN começou com uma equipe de liderança principal, esclareceu sua missão e depois diversificou a liderança para incluir novas habilidades, experiências e relacionamentos. A organização começou realizando um pequeno número de projetos, definiu sistemas para garantir que todos eles fossem bem executados, fez uma avaliação para saber se eles estavam fazendo uma diferença e começou a arrecadar dinheiro de diversas fontes. Com esses pilares implantados, a MWSN tem uma fundação sólida sobre a qual crescer. Isso significa que mais trabalhadores migrantes conseguirão viver com segurança e dignidade.

2 VISÃO E MISSÃO – A BÚSSOLA



(© Jon Feingersh Photography/SuperStock/Corbis)

Os valores, visão e missão de uma ONG são sua bússola. Eles orientam todas as decisões que uma ONG toma e todas as ações ela que realiza. Elaborar seus valores, visão e missão por escrito é uma das primeiras etapas que você deve realizar quando funda uma ONG. Essas declarações irão orientar o restante de sua jornada e informar às partes interessadas quem você é e pelo que luta.

É mais provável que uma ONG seja bem-sucedida quando seus líderes concordam sobre seus valores fundamentais, compartilham uma visão poderosa de mudança e estabelecem uma missão claramente definida. Por outro lado, uma ONG sem valores, missão e visão claros deixa de ter uma bússola moral para orientar suas decisões. Sem uma visão clara, ela terá dificuldades para inspirar outras pessoas a participarem. Sem uma missão clara, faltarão foco e direção. Uma organização assim provavelmente se verá envolvida em projetos que têm pouca conexão com a comunidade que ela busca atender.

Neste capítulo, exploraremos como uma ONG desenvolve as declarações de valores, visão e missão para orientar seu trabalho. Seguiremos as etapas tomadas para fundar a ONG hipotética Mulheres Jovens Unidas, criada para capacitar jovens mulheres a combater a violência em sua comunidade.

Normalmente, os fundadores de uma ONG promovem discussões preliminares sobre seus valores e visão sem escrever nada. Mas mais tarde, após formalizar sua equipe de liderança principal, incluindo a diretoria e os principais voluntários, sua equipe precisa elaborar os valores, visão e missão da organização por escrito. Isto criará um senso de propriedade e investimento na sua ONG. Após as declarações serem elaboradas, a diretoria deve adotá-las oficialmente.

TENTE...

UMA ATIVIDADE PARA CRIAR UMA DECLARAÇÃO DE VISÃO

Peça para sua diretoria, equipe e principais voluntários trabalharem em grupos pequenos. Dê aos grupos folhas grandes de papel e canetas para que eles discutam e ilustrem sua visão usando palavras, imagens ou uma combinação de ambos. Algumas perguntas para estimular a discussão poderiam incluir: Como ficará a sua comunidade? Como será a vida das pessoas? O que elas farão? Em seguida, peça que os grupos compartilhem suas visões. Discuta-as e identifique os elementos em comum. Atribua a duas ou três pessoas a tarefa de elaborar uma declaração concisa da visão.

O QUE SÃO VALORES? COMO OS DESENVOLVEMOS? E COMO ELES DIRECIONAM A SUA ONG?

Os valores são os princípios que uma ONG se compromete a manter em todos os aspectos de seu trabalho. Responsabilidade e transparência são dois valores que todas as ONGs devem compartilhar. Sua ONG deve discutir e concordar quanto a outros valores que sejam importantes na definição de quem você é. Algumas ONGs identificam valores relacionados à qualidade do seu trabalho, enquanto outras definem seus valores em relação a como elas trabalham com as pessoas. Outras, ainda, escolhem valores que dizem algo sobre sua visão de mundo.

Por exemplo, as Mulheres Jovens Unidas podem definir seus valores fundamentais como:

- Não violência – Todas as mulheres e meninas têm o direito de viver em famílias e comunidades livres da violência
- Respeito – Todas as mulheres e meninas têm o direito de serem tratadas com respeito e dignidade.
- Autonomia – Todas as mulheres e meninas têm o direito de tomarem suas próprias decisões e controlarem suas vidas.

- Parceria – A sociedade civil deve trabalhar junta para promover comunidades pacíficas. Nenhuma ONG ou outra entidade consegue fazer tudo isso sozinha.
- Liderança na comunidade – Os esforços para criar comunidades pacíficas devem ser liderados por mulheres e meninas da comunidade

Quando os líderes de uma ONG concordarem sobre seus valores fundamentais, eles devem usá-los para orientar as decisões sobre:

- Projetos e atividades. Por exemplo, o primeiro projeto das Mulheres Jovens Unidas foi uma série de oficinas "Conheça seus direitos" para mulheres, com mensagens e abordagens baseadas nos valores fundamentais da ONG. Essa iniciativa tinha como foco construir o pensamento crítico das participantes e capacitá-las a se expressarem.
- Operações internas. Os funcionários de uma ONG devem ser tratados de uma forma que reflita os valores da organização. A ONG Mulheres Jovens Unidas certificou-se de sempre tratar sua equipe, voluntários e integrantes com respeito. Também sempre incentivou as jovens mulheres a galgarem cargos de liderança na organização.
- Relações externas. As Mulheres Jovens Unidas encerraram uma parceria com outra ONG porque ela não respeitava as ideias e opiniões de mulheres jovens.

É importante discutir cada valor e definir seu significado para o grupo. Às vezes, as pessoas usam palavras diferentes para dizer a mesma coisa. Uma pessoa pode dizer "não discriminação" enquanto outra diz "inclusão", mas ambas querem dizer que a ONG deve atender e envolver todos os segmentos da comunidade. Outras vezes, as pessoas usam a mesma palavra, mas querem dizer coisas diferentes. Duas pessoas podem citar "liderança", mas uma quer dizer que a ONG deve lutar para ser um líder em sua área e a outra quer dizer que a ONG deve treinar líderes.

Pode também haver valores que somente uma ou duas pessoas identificam. Você também deve discuti-los e incluí-los nos seus valores fundamentais se o grupo concordar que são importantes. Se o grupo decidir não acrescentá-los à lista, certifique-se de que as pessoas que os citaram sintam-se confortáveis em não incluí-los. Tente concordar em uma lista final de quatro a sete valores principais. Mais do que isso irá turvar o foco da sua ONG.

TENTE...

Peça que cada membro da equipe de liderança desenhe sua mão em um pedaço de papel. Depois, peça que cada pessoa escreva um dos valores que acredite que deva orientar a organização em cada dedo desenhado no papel. Em seguida, coloque as pessoas em pares ou grupos pequenos e peça que elas compartilhem as mãos. Os membros de cada grupo devem concordar sobre os cinco ou seis valores mais importantes que têm em comum. Depois, peça que cada grupo escreva sua lista e a coloque em uma parede. Depois de avaliar cada lista, você provavelmente encontrará um conjunto principal de valores que todos compartilham.

O QUE É UMA DECLARAÇÃO DE VISÃO? COMO DESENVOLVER UMA? E COMO ELA ORIENTA SUA ONG?

Uma declaração de visão descreve como você quer que o mundo seja. É uma imagem do mundo que você busca criar. Ela diz como a vida das pessoas, comunidades ou da sociedade em geral ficará melhor como resultado do trabalho da sua ONG. Uma declaração de visão é grandiosa e audaciosa, como a das Mulheres Jovens Unidas:

Uma ONG real chamada Young Women United, de Albuquerque, no Novo México, apoia o bem-estar das mulheres negras, melhorando a saúde e a educação e reduzindo a violência. Essa arte chamativa é de um folheto de recrutamento que define a missão da ONG e traz as informações de contato e reunião.
(Cortesia da Young Women United)

Almejamos uma sociedade na qual todas as pessoas estejam seguras em suas casas, escolas e comunidades; sejam tratadas com respeito e dignidade e tenham oportunidades iguais para se desenvolver e trazer à tona suas capacidades de liderança.

É uma boa ideia envolver a comunidade a que você atende na elaboração da visão de sua ONG.

A declaração de visão de uma ONG é uma ferramenta poderosa para motivar a equipe e os voluntários e inspirar outras pessoas a se unirem a você. Por exemplo, a equipe das Mulheres Jovens Unidas tem trabalhado muito e está cansada. A equipe de liderança organiza um dia para reunir a diretoria e a equipe para compartilharem uma refeição e recobrarem suas energias. Cada pessoa lê a visão em voz alta e fala sobre o significado que vê nela. Da mesma forma, quando os membros da diretoria ou da equipe estão na comunidade recrutando voluntários, eles falam sobre como a visão das Mulheres Jovens Unidas os inspirou a se envolverem.

Diferentes ONGs podem compartilhar uma visão comum do que estão tentando construir. É provável que várias delas compartilhem uma visão de mundo em que todas as pessoas e famílias tenham acesso a moradia, assistência médica, empregos e educação de qualidade. Mas nenhuma organização consegue alcançar tudo isso sozinha. Para tornar essa visão uma realidade, são necessários os esforços combinados de muitos grupos trabalhando juntos.

O QUE É UMA DECLARAÇÃO DE MISSÃO? COMO DESENVOLVER UMA? E COMO ELA ORIENTA SUA ONG?

A declaração de missão de uma ONG descreve concisamente o principal objetivo da organização. Ela responde à questão de por que você existe. Descreve quem você é, o que faz e os resultados finais que busca.

Para algumas ONGs, pode identificar uma região geográfica ou população-alvo específica atendida.

As declarações de missão têm duas partes. A primeira é a declaração de missão principal – uma ou duas frases que informam o que você faz e as mudanças de longo prazo que trabalha para alcançar. A segunda parte descreve brevemente as estratégias ou tipos de atividades que você utiliza para realizar sua missão. Esta é a declaração de missão das Mulheres Jovens Unidas:

A missão das Mulheres Jovens Unidas é capacitar as mulheres jovens para acabar com a violência em nossa comunidade. Fazemos isso:

- Oferecendo oficinas educativas em escolas e centros comunitários.
- Treinando colegas educadores para serem jovens líderes, que ensinam aos outros e falam sobre esse assunto.
- Desenvolvendo currículos e treinamentos para outras organizações realizarem oficinas em suas comunidades.

Faça uma pesquisa para escrever uma declaração de missão com foco preciso. No início, as fundadoras das Mulheres Jovens Unidas sabiam que queriam combater a violência em sua comunidade, especialmente a violência contra as mulheres. Mas, para determinar a missão exata da ONG, elas precisaram pesquisar o que outras entidades da comunidade já estavam fazendo para lidar com o problema. Descobriram que um grupo de mulheres tinha como foco a intervenção direta em conflitos domésticos e outro estimulava a liderança juvenil, mas ninguém realizava programas educacionais para acabar com a violência na comunidade. A pesquisa ajudou as Mulheres Jovens Unidas a definirem sua missão, que preencheu uma lacuna na comunidade e complementa o trabalho de outras ONGs. A declaração de missão-alvo orienta os líderes de uma ONG a escolher os projetos e atividades a serem realizados, principalmente durante momentos importantes do ciclo de vida da ONG.

- Quando uma ONG começa e tem recursos limitados, ela precisa pensar cuidadosamente em encontrar projetos que sejam fundamentais para alcançar a missão. As Mulheres Jovens Unidas podem decidir que sua população

As mulheres nepalesas do Comitê Paralegal Bakduwa se reúnem regularmente em sua remota vila de Joganiya, no distrito de Saptari. Tais comitês, ativos em todo o Nepal, que lutam contra a discriminação e abusos, operam como ONGs. Eles foram formados com a ajuda da UNICEF como parte de um programa antitráfico. *(Prakash Mathema/AFP/Getty)*

TENTE...

ESCREVER UMA DECLARAÇÃO DE MISSÃO

Quer você esteja elaborando sua primeira declaração de missão ou revisando a existente, escrever esse documento não é fácil. Você pode começar pedindo aos líderes da ONG que concordem sobre as palavras-chave ou conceitos que melhor comunicam quem vocês são e por que existem. Em seguida, você pode atribuir a um pequeno grupo a tarefa de unir as palavras-chave e conceitos em uma ou duas frases concisas. É uma boa ideia preparar várias opções diferentes e escolher entre delas. Compartilhe-as com algumas pessoas de fora da ONG para obter feedback. Pode ser útil estudar as declarações de missão de outras ONGs como modelos.

alvo precisa de informações sobre os problemas relacionados à violência e sobre seus direitos de fazer algo quanto a ela, e a partir daí dar início à oficinas "Conheça seus direitos".

- Quando uma ONG está crescendo, é importante assegurar que os novos projetos e atividades estejam estreitamente alinhados à missão. As ONGs nesta etapa devem certificar-se de buscar e aceitar somente fundos que apoiem essa missão.
- Quando uma ONG enfrenta cortes nos fundos e precisa encerrar um projeto ou dispensar parte da equipe, deve-se pensar nos projetos que são mais fundamentais para sua missão.

COMO REVISAR SUA MISSÃO

Uma ONG deve revisar e atualizar periodicamente sua declaração de missão. O melhor momento para fazer isto é no início de um processo de planejamento estratégico. À medida que sua ONG amadurecer, ela provavelmente refinará sua missão para capturar melhor o que a ONG destina-se de forma única a fazer. Uma ONG que começou com uma missão ampla pode decidir estreitá-la para fornecer uma direção e foco mais claros. Ou uma ONG que começou com uma missão restrita pode decidir ampliá-la porque tem a capacidade de lidar com outras necessidades da comunidade.

As ONGs são mais suscetíveis a mudar a segunda metade de sua declaração de missão, que descreve as principais estratégias e atividades, do que a primeira, que descreve o propósito principal da ONG. As ONGs em geral revisam suas estratégias e atividades em resposta a mudanças nas necessidades da comunidade ou no ambiente. Quando a ONG Mulheres Jovens Unidas foi fundada, seu foco era na iniciativa de formar colegas educadores e nas oficinas "Conheça seus direitos", que diminuíram a violência na comunidade em alguns anos. Observando seu sucesso, diversas outras organizações juvenis entraram em contato com as Mulheres Jovens Unidas para solicitar oficinas semelhantes para seus membros e voluntários. Depois de reavaliar seus valores, visão e missão, as líderes das Mulheres Jovens Unidas decidiram expandir o trabalho da ONG, treinando outras ONGs para fornecer oficinas educativas.

As ONGs devem rever suas declarações de valores, visão e missão a cada três

TENTE...

PERGUNTAS A SEREM FEITAS AO ANALISAR SUA MISSÃO

- A missão ainda é necessária?
- As necessidades ou condições da comunidade mudaram?
- A declaração de missão reflete quem realmente somos e o que realmente fazemos?

a cinco anos. À medida que sua ONG amadurecer, ela precisará de opiniões das partes interessadas, incluindo dos membros da comunidade, participantes dos projetos, parceiros e até mesmo financiadores. Descubra se as partes interessadas entendem os valores, visão e missão da ONG. Elas acreditam que eles ainda são relevantes e, caso contrário, quais mudanças sugerem? Além disso, rever os valores, visão e missão dá aos novos membros a oportunidade de moldar e assumir a propriedade dessas declarações. É comum que uma ONG faça pequenas mudanças e ajustes em suas declarações de valores, visão e missão em intervalos de alguns anos. Entretanto, uma ONG que muda radicalmente seus princípios fundamentais não será vista como estável, e seus apoiadores poderão perder a confiança nela.

COMO COMUNICAR SEUS VALORES, VISÃO E MISSÃO

Uma ONG deve comunicar seus valores, visão e missão a todas as partes interessadas: participantes de projetos, a comunidade mais ampla e os financiadores e parceiros atuais e em potencial. Se eles vão confiar em você, trabalhar com você, apoiá-lo e atribuir responsabilidades a você, eles precisam entender quem você é e o que faz. Os líderes da ONG também precisam garantir que a equipe, membros da diretoria e voluntários entendem completamente os valores, visão e missão e os reforcem em seu trabalho diário. A comunicação é fundamental para alcançar esse entendimento.

- Ao recrutar novas pessoas para se unir à sua organização, compartilhe seus valores e visão com elas. Pergunte se elas os compreendem e como estão relacionadas a eles. Alguém que não compartilhe de seus valores ou acredite na sua missão não deve ser convidado para participar.
- Quando tiver reuniões com a diretoria ou equipe, escreva suas declarações de valores, visão e missão em grandes folhas de papel e coloque-as onde todos possam vê-las. Comece sua reunião lendo-as em voz alta, e depois utilize-as para orientar as discussões e decisões.
- Caso você tenha um site, publique seus valores, visão e missão e garanta que eles sejam fáceis de encontrar. Muitas ONGs colocam-nos em seções como "Sobre nós" ou "Quem somos e o que fazemos".
- Forneça orientação e treinamento sobre os valores, visão e missão a todos os membros da diretoria, equipe e voluntários. Eles são os embaixadores da sua ONG. Portanto, devem ser capazes de informar os valores, visão e missão da ONG.
- Quando se encontrar com possíveis parceiros, aliados, apoiadores ou doadores, comece explicando seus valores, visão e missão. Prepare uma folha com suas declarações formais e uma pasta com informações sobre seus projetos, panfletos e algumas fotos do que você faz.

No mundo comercial, as empresas vendem mercadorias e serviços tangíveis,

LEMBRE-SE...

ELABORE SEUS VALORES, VISÃO E MISSÃO POR ESCRITO

As pessoas que fundam ONGs frequentemente deixam de elaborar seus valores, visão e missão por escrito. Trata-se de um erro fundamental. Mais tarde, quando novos membros se unirem à organização, eles poderão trazer valores diferentes. É importante que os líderes da ONG discutam e concordem formalmente por escrito com os valores compartilhados que orientarão a ONG. Sem as declarações escritas, você corre o risco de passar por sérias divergências.

como computadores, televisões, mesas, voos de avião. Como uma ONG, você vende seus valores, visão e missão. Se não conseguir comunicá-los com eficiência, você não conseguirá convencer outras pessoas a comprá-los.

CONCLUSÃO

Os **valores, visão** e **missão** de uma ONG funcionam em conjunto e se integram uns aos outros. A missão se desenvolve a partir da visão, e ambas precisam estar alinhadas aos valores. Juntos, eles contam uma história poderosa sobre qual é a luta da sua ONG.

VALORES, VISÃO E MISSÃO DAS MULHERES JOVENS UNIDAS

NOSSOS VALORES

- Não violência – Todas as mulheres e meninas têm o direito de viver em famílias e comunidades livres da violência.
- Respeito – Todas as mulheres e meninas têm o direito de serem tratadas com respeito e dignidade.
- Autonomia – Todas as mulheres e meninas têm o direito de tomarem suas próprias decisões e controlarem suas vidas.
- Parceria – A sociedade civil deve trabalhar junta para promover comunidades pacíficas. Nenhuma organização consegue fazer isso sozinha.
- Liderança na comunidade – Os esforços para criar comunidades pacíficas devem ser liderados por mulheres e meninas da comunidade.

NOSSA VISÃO

Almejamos uma sociedade na qual todas as pessoas estejam seguras em suas casas, escolas e comunidades; sejam tratadas com respeito e dignidade e tenham oportunidades iguais para se desenvolver e trazer à tona suas capacidades de liderança.

NOSSA MISSÃO

A missão das Mulheres Jovens Unidas é capacitar as mulheres jovens para acabar com a violência em nossa comunidade. Fazemos isso:

- Oferecendo oficinas educativas em escolas e centros comunitários.
- Treinando colegas educadores para serem jovens líderes, que ensinam aos outros e falam sobre esse assunto.
- Desenvolvendo currículos e treinamentos para outras organizações realizarem oficinas em suas comunidades.

LEMBRE-SE...

EVITE FUNDOS QUE SE DESVIEM DE SUA MISSÃO

Sua ONG deve ter um plano que estabeleça metas claras para promover sua missão e que identifique os projetos que alcançarão essas metas. Em seguida, é preciso arrecadar fundos para suas prioridades! Quando você encontra uma oportunidade de novo financiamento ou nova parceria, pare e pergunte: Ele é adequado à sua missão? Uma ONG que se afasta de sua missão devido a um financiamento logo pode se ver executando projetos não relacionados. Como resultado, a organização poderá tornar-se fragmentada, seu impacto poderá diminuir e as partes interessadas poderão perder a confiança.

3 PLANEJAMENTO, AVALIAÇÃO E GERENCIAMENTO

(© 2003-2012 Shutterstock Images LLC)

Quando sua ONG tiver definido uma missão clara, você precisará traduzi-la em projetos e atividades que a comunidade queira e valorize e de que precise. Consulte sua comunidade para certificar-se de que suas iniciativas sejam bem-vindas. Quando são elaborados de maneira ponderada, planejados com cuidado e realizados com rigor por pessoas qualificadas, os projetos têm impacto. Se a ONG conseguir mostrar que seu trabalho faz diferença na vida das pessoas e nas comunidades, as partes interessadas – comunidade, doadores e parceiros – provavelmente a apoiarão por muitos anos.

Neste capítulo, são percorridas as etapas de planejamento, avaliação e gerenciamento do trabalho de sua ONG. Fornecemos exemplos extraídos da ONG Vozes Jovens pela Democracia, uma ONG hipotética que educa a juventude sobre a democracia e aumenta sua participação na comunidade.

PLANEJAMENTO

O planejamento mantém você concentrado nas metas e permite organizar seu trabalho e alocar seus recursos com eficiência. ONGs que planejam se saem melhor do que as que não o fazem, pois mantêm uma direção e um foco claros. Com o planejamento, você antecipará e evitará problemas, ou os resolverá antes que se tornem crises. Aqui, discutimos dois tipos amplos de planejamento: estratégico e de projetos.

O que é planejamento estratégico?

O planejamento estratégico é uma maneira sistemática de avaliar onde sua ONG se encontra agora e onde ela quer estar no futuro. Ele responde a perguntas sobre como a ONG será, o que fará e o que terá realizado em um período de cinco a dez anos a partir de agora. Um plano estratégico começa pelos valores, visão e missão de uma ONG, depois estabelece sua direção, prioridades e metas. O plano mantém uma ONG focada em sua missão. Ele orienta decisões sobre o desenvolvimento de projetos, novas parcerias e alocação de recursos, principalmente o dinheiro e o tempo da equipe. Ele fornece uma base para monitorar o progresso e avaliar os resultados.

As ONGs usam abordagens variadas para o planejamento estratégico. Algumas passam meses reunindo opiniões de uma ampla gama de partes interessadas, incluindo a diretoria, a equipe, participantes dos projetos, organizações parceiras, financiadores e outros, antes de elaborar seu plano estratégico. Outras reúnem a diretoria e a equipe para uma reunião de elaboração de ideias com duração de um dia para fazer a mesma coisa. Independentemente de como você o realiza, o processo de planejamento envolve as seguintes etapas:

1. **Identificar os principais problemas e questões.** O planejamento estratégico é uma oportunidade de recuar e ter uma visão panorâmica de sua organização. Nossa ONG hipotética, a Vozes Jovens pela Democracia, pode querer responder à pergunta: Queremos e estamos prontos para crescer? Se sim, quanto e que tipo de crescimento é gerenciável? Ou a Vozes Jovens pode ter ficado sabendo que vários de seus

TENTE...

FORME UM COMITÊ DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Você precisa de um planejamento estratégico. A melhor forma de realizar essa tarefa é criar um comitê de planejamento estratégico composto por três a cinco membros da diretoria e da equipe. Esse grupo decidirá a abordagem a ser usada, identificará as principais dúvidas e desenvolverá um plano de trabalho com tarefas, responsabilidades e cronogramas.

Use a ferramenta SWOT para analisar suas Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

financiadores estão planejando reduzir suas contribuições. Diante disso, a ONG precisa voltar o foco de suas operações a projetos que sejam vitais para sua missão.

2. **Fazer uma análise SWOT da sua ONG.** É fundamental que você se afaste de seu trabalho cotidiano e avalie os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da ONG. É a chamada análise SWOT.

   A maneira mais rápida e fácil é pedir que os membros da diretoria, a equipe e principais voluntários realizem essa análise. Esses participantes fundamentais têm muito conhecimento sobre a organização e seu ambiente. Se o tempo e os recursos permitirem, obtenha também perspectivas externas, principalmente de participantes de projetos, financiadores, voluntários e organizações parceiras. Você pode fazer isso realizando pesquisas, entrevistas, reuniões com a comunidade ou grupos de foco.

   Uma análise SWOT ajuda você a compreender quais são os principais problemas que sua organização enfrenta e a tomar decisões sábias sobre como lidar com eles. A ONG Vozes Jovens quer crescer, mas por meio da análise SWOT descobriu que seus sistemas internos são fracos e que sua equipe não está preparada para a expansão. Então, a ONG decide se concentrar em construir capacidade interna para o ano seguinte, a fim de se preparar para a expansão.

3. **Realizar uma reunião para discutir as descobertas da análise SWOT e tomar decisões sobre prioridades, metas e objetivos.** Após ter feito a análise SWOT, você estará preparado para definir metas relevantes e realistas para a organização. Com base no que descobriu com a análise SWOT, a Vozes Jovens definiu metas para fortalecer seus sistemas internos – melhorar as estruturas de gerenciamento e fornecer mais treinamento para a equipe – e para aprimorar os projetos atuais. Eles também decidiram não assumir novos projetos nos próximos três anos.

4. **Preparar um plano estratégico final.** Você precisa escrever os resultados da análise e suas prioridades em um documento final que sirva como seu plano estratégico. Ele não precisa ser

TENTE...

REALIZE UMA REUNIÃO DE PLANEJAMENTO COM UM DIA DE DURAÇÃO

A melhor forma de definir suas direções e metas futuras é por meio de uma reunião de planejamento na qual você reúna os membros da diretoria e da equipe por pelo menos um dia para tomar decisões. Se as circunstâncias permitirem, realize a reunião em algum lugar fora do espaço de trabalho diário para que não haja distrações. Na reunião, vocês devem analisar e atualizar os valores, visão e missão da organização, e depois definir metas amplas para os projetos da ONG, bem como para construir a capacidade e a infraestrutura da organização.

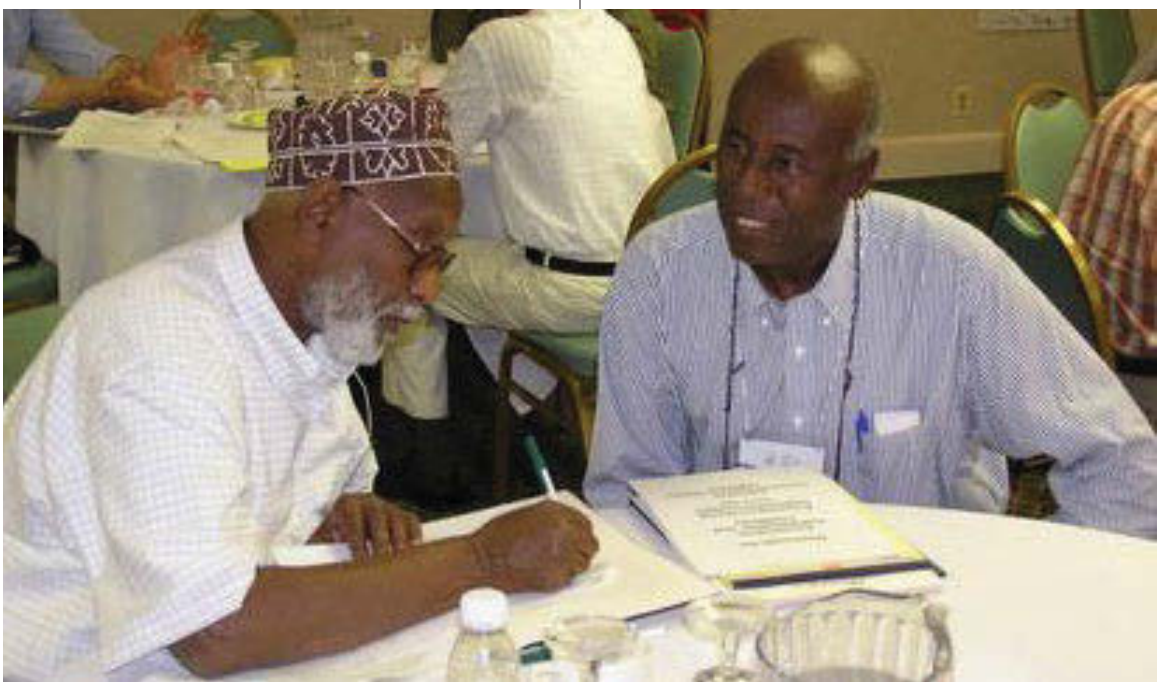
O QUE É ISSO?

GRUPO DE FOCO

Um grupo de foco reúne de 10 a 15 pessoas para uma discussão orientada sobre um tema em particular. Você pode promover um grupo de foco com participantes do projeto para saber o que eles acham que está funcionando bem, o que poderia funcionar melhor e a diferença que o projeto faz em suas vidas. Um grupo de foco deve ser liderado por um moderador experiente, usando perguntas desenvolvidas cuidadosamente, e deve durar de uma a duas horas.

extenso ou elaborado. A maioria das ONGs prepara documentos simples, com uma ou duas páginas, que apresentam os valores, visão, missão e principais metas da ONG. Outras são mais minuciosas e incluem as descobertas da análise SWOT e os objetivos detalhados para cada meta.

5. **Compartilhar o plano com as partes interessadas.** Envie uma cópia a seus financiadores e parceiros. Você pode realizar uma reunião na comunidade para apresentar o plano a seu grupo de interesse. Faça um esforço especial para dar aos participantes do projeto que forneceram ideias para o plano a oportunidade de comentar e dar sugestões. Se você tiver um site, publique o plano nele. Se enviar um boletim informativo, inclua o plano no boletim.
6. **Executar e monitorar o plano.** A diretoria, equipe e principais voluntários de uma ONG precisam trabalhar juntos para garantir que o plano final seja implementado. O diretor executivo cuida para que todos os projetos e atividades da ONG estejam alinhados ao plano e para que a equipe entenda suas metas e organize o trabalho com base nelas. A diretoria também precisa alinhar suas prioridades ao plano. Se o plano demandar um projeto para o qual sejam necessários novos recursos e conhecimentos, a diretoria pode precisar definir objetivos para arrecadar fundos adicionais e recrutar novos membros que tenham os conhecimentos necessários. No mínimo, a diretoria



Organizadores na Somália discutem estratégia em uma sessão de treinamento oferecida pela Mosaica. *(Cortesia da Mosaica)*

TENTE...

ENVOLVA A COMUNIDADE QUE VOCÊ ATENDE NO PLANEJAMENTO

Quando planejar um projeto, forme um conselho na comunidade para fornecer a você ideias e feedback sobre os planos de projetos. Esse conselho pode continuar se encontrando regularmente enquanto você implementa o projeto para analisar seu andamento e fornecer sugestões de melhoria. Por conhecer bem a comunidade, o conselho pode identificar soluções para problemas que você possa encontrar. Por exemplo, se seu projeto enfrentar um número alto de desistências, o conselho pode identificar participantes adicionais.

deve revisar o plano formalmente uma vez por ano para avaliar o progresso.

O planejamento estratégico ajuda a ONG a permanecer relevante e a atender às necessidades de sua comunidade. Ele traz foco e um propósito comum a seus líderes. As ONGs devem realizar o planejamento estratégico a cada três a cinco anos. Algumas podem descobrir, ao final de três anos, que as coisas estão indo bem, que o ambiente está estável e que precisam apenas continuar fazendo o que têm feito. Outras podem descobrir que as coisas mudaram. Talvez a ONG tenha novos membros na equipe e na diretoria que não compartilhem de uma visão em comum, ou talvez outras ONGs estejam fazendo um trabalho semelhante e a competição por financiamento seja maior. Neste caso, seria útil que a ONG passasse novamente por um profundo processo de planejamento e desenvolvesse um novo plano.

Às vezes, as ONGs enfrentam grandes ameaças ou oportunidades inesperadas – como a perda de uma doação ou uma mudança no ambiente político – antes de alcançarem suas metas de três anos. Quando isso acontece, a ONG pode precisar alterar seu rumo rapidamente. Assim que tiver seu plano estratégico, a ONG precisará fazer o planejamento de projetos.

O que é planejamento de projetos?

Um plano de projeto define as metas e objetivos de um projeto específico, identifica os recursos necessários para alcançá-las e estabelece as principais tarefas, as responsabilidades e o cronograma. Quer sua ONG esteja desenvolvendo seus primeiros projetos, quer esteja dando continuidade a projetos estabelecidos há muito tempo, é preciso ter um conhecimento profundo da comunidade que você atende. No passado, as ONGs e seus doadores enfatizavam a parte das necessidades na avaliação. Atualmente, um número crescente de ONGs está avaliando também os pontos fortes e recursos com que membros da

O QUE É ISSO?

AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES E RECURSOS

Uma ONG deve realizar uma avaliação sistemática das necessidades e dos recursos de sua comunidade-alvo (por exemplo, bairro ou vila) ou população-alvo (por exemplo, jovens desempregados ou mulheres grávidas com HIV). Forme uma equipe que inclua membros da equipe e da comunidade para liderar a avaliação. Uma avaliação típica envolve pesquisar uma amostra dos moradores da comunidade ou da população-alvo. Além disso, descubra se os dados que você busca já foram coletados por agências governamentais, ONGs internacionais ou universidades. Você também pode levar em consideração uma parceria com uma universidade para realizar a pesquisa. Depois que tiver os resultados, a equipe pode analisá-los para identificar as prioridades relacionadas a novos projetos ou causas.

comunidade podem contribuir para solucionar seus problemas. Ao realizar a avaliação, sua ONG deve perguntar aos membros da comunidade sobre o conhecimento e experiência que eles já possuem, bem como sobre as coisas que eles estão interessados em aprender e fazer.

Suponha que a Vozes Jovens pela Democracia tenha promovido oficinas educativas para ensinar aos jovens sobre seus direitos e responsabilidades em uma sociedade democrática. Agora, a Vozes Jovens quer expandir o projeto para um bairro específico de baixa renda para estimular o envolvimento dos jovens na comunidade. Ao realizar uma avaliação de necessidades e recursos, a ONG pode identificar não somente indivíduos a serem inscritos no programa, mas também o conhecimento e as habilidades que eles trazem consigo. A avaliação pode descobrir que jovens que estão fora da escola não têm acesso a computadores. Sendo assim, eles têm pouco conhecimento sobre computadores e pouca familiaridade com ferramentas de mídia social que ajudam os jovens a acessar informações, conectar-se a outros grupos de jovens e organizar seu bairro. Ao mesmo tempo, a avaliação pode descobrir que os jovens estão ávidos por aprender e que têm ideias para melhorar sua comunidade. Então, a Vozes Jovens pode decidir abrir um novo centro de aprendizado de computação como primeira etapa.

Um dos objetivos da hipotética ONG Vozes Jovens pela Democracia é oferecer computadores aos jovens. Esta criança no Peru se beneficiou do projeto da ONG real Um Laptop por Criança que doou laptops pequenos à crianças em idade escolar em Arahuay, uma vila nos Andes. *(© AP Images/Martin Mejia)*

Projetos baseados em uma cuidadosa avaliação de necessidades e pontos fortes têm mais chances de ser relevantes e úteis e de conquistarem a confiança do público-alvo, aumentando suas chances de sucesso. Depois de determinar as necessidades e interesses de seu público-alvo, você estará pronto para desenvolver um plano de projeto detalhado. Há muitos formatos diferentes para isso. Frequentemente, doadores internacionais têm formatos específicos que querem que seus beneficiados usem. Descubra se este é seu caso e certifique-se de usá-los.

Um plano de projeto precisa definir o que você deseja alcançar para o público-alvo.

LEMBRE-SE...

PRESTE SEMPRE ATENÇÃO AO AMBIENTE EXTERNO

Embora o processo formal de planejamento estratégico seja um momento importante para avaliar o ambiente externo, a liderança de uma ONG deve sempre monitorar o que está acontecendo na comunidade, região, país e mais além. Em suas reuniões regulares, a equipe e a diretoria devem discutir o que está acontecendo fora da ONG: com a economia, governo, doadores etc., e discutir quaisquer ameaças ou oportunidades que surgirem.

O MODELO LÓGICO BÁSICO

Determinados recursos são necessários para executar seu programa.	Se você tiver acesso aos recursos, poderá usá-los para realizar as atividades planejadas.	Se você realizar as atividades planejadas, poderá fornecer o volume pretendido de produtos e/ou serviços.	Se você fornecer os produtos ou serviços pretendidos, seus participantes poderão se beneficiar de algumas formas.	Se os benefícios para os participantes forem alcançados, poderão ocorrer algumas mudanças em organizações, comunidades ou sistemas.
RECURSOS/ OPINIÕES	**ATIVIDADES**	**PRODUTIVIDADE**	**RESULTADOS**	**IMPACTO**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
TRABALHO PLANEJADO			**RESULTADO PRETENDIDO**	

(Consulte o Anexo de recursos A na página 35, para ver um modelo de amostra lógico do novo Centro de Aprendizagem de Computação da Vozes Jovens.)

Em outras palavras, o que mudará na vida das pessoas que participam do projeto? O plano descreve também o que sua ONG fará e os recursos de que precisa para alcançar tais resultados. Um dos formatos de plano de projeto chama-se Modelo Lógico. Ele ajuda a mapear um projeto, começando pelo que você deseja alcançar e trabalhando de trás para frente para descrever as atividades que você acredita que produzirão esses resultados. A partir daí, identifique os recursos necessários para realizar essas atividades.

Embora o Modelo Lógico seja lido da esquerda para a direita, ele ajuda a trabalhar da direita para a esquerda à medida que você o desenvolve. Quando lidos da esquerda para a direita, os Modelos Lógicos descrevem os aspectos básicos do programa ao longo do tempo, do planejamento aos resultados. Ler um Modelo Lógico significa seguir a sequência de raciocínio, ou as declarações do tipo "Se... então...", que conectam as partes do programa.

Depois de desenvolver um plano de projeto usando um Modelo Lógico ou outra ferramenta, você precisará de um plano de trabalho mais detalhado. À medida que sua ONG amadurecer, você ajustará seus projetos e atividades segundo as mudanças nas necessidades da comunidade e a sua própria experiência. Por exemplo, depois que a Vozes Jovens abriu o novo centro de aprendizado de computação, descobriu que alguns participantes queriam evoluir a partir de suas novas habilidades e começar um programa de rádio pela internet. A Vozes Jovens acrescentou, então, um novo componente de treinamento em tecnologia focado em produção de rádio.

AVALIAÇÃO

Avaliação é a análise sistemática dos resultados, qualidade e desempenho de um projeto, atividade ou da organização como um todo. A avaliação é uma ferramenta para responder à pergunta: Que diferença nosso trabalho fez na vida das pessoas e nas comunidades? Em outras palavras, ela mede o que você conquistou para as pessoas que atende. As ONGs precisam analisar as necessidades e pontos fortes da comunidade regularmente, bem como

O QUE É ISSO?

PLANO DE TRABALHO

Um plano de trabalho é uma descrição detalhada de quem fará o que dentro de qual prazo. Ele garante que as atividades sejam realizadas de acordo com o programado. Planos de trabalho escritos permitem que a equipe e os principais voluntários organizem seu tempo de forma eficiente e atribuam responsabilidade uns aos outros. Por outro lado, um plano de projeto descreve as metas e objetivos do projeto, a sequência de atividades e recursos necessários.

avaliar os resultados de seus projetos.

Uma avaliação deve perguntar:

- O que nós fizemos que funcionou?
- O que poderia ter funcionado melhor?
- Por que determinadas coisas funcionaram (ou não)?
- O que nós aprendemos e como podemos usar esse conhecimento para fortalecer nosso trabalho?

Todos os dias, a equipe e voluntários de uma ONG veem as pessoas a que atendem aprendendo novas habilidades, alcançando suas metas e melhorando suas vidas. Eles podem compartilhar histórias sobre pessoas específicas cujas vidas tenham sido transformadas. Muitas ONGs também acompanham o número de pessoas que atendem. Por exemplo, a Vozes Jovens contou o número de jovens que participaram das aulas no centro de aprendizado de computação todo mês e o número de jovens que participaram das oficinas de "Introdução à democracia".

"Você Escolhe!" é a fase de escolha durante uma campanha de educação de eleitores na Bulgária. Durante as eleições locais um jovem ativista em Veliko Turnovo entrega informações para encorajar a votação na comunidade. *(Center Amalite/USAID)*

Mas para que as ONGs realmente sejam responsáveis perante as partes interessadas e a sua missão, elas também devem quantificar os resultados, como notas maiores dos estudantes em provas ou um número maior de estudantes que demonstraram habilidade para aplicar a seu trabalho o que aprenderam em oficinas. A primeira etapa da avaliação é definir os resultados que você deseja que um projeto alcance. Faça isso na etapa de elaboração de um projeto. Voltando ao centro de aprendizado em computação da Vozes Jovens e seu programa de treinamento em rádio pela internet, os resultados desejados para os participantes eram:

- Adquirir as habilidades tecnológicas para produzir um programa de rádio pela internet.
- Aprender a desenvolver conteúdo para um programa de rádio
- Aplicar essas habilidades à produção de um programa semanal de uma hora sobre um assunto de interesse para jovens da comunidade.
- Ter maior confiança para falar sobre problemas que os preocupem.

A etapa seguinte é determinar como medir os resultados. A Vozes Jovens poderia coletar os dados de diversas formas. Eles poderiam realizar um teste para avaliar o conhecimento e habilidades dos participantes no início e no final do projeto, para medir o quanto eles aprenderam. A equipe e voluntários do projeto poderiam escrever suas observações mensalmente, anotando as mudanças observadas na habilidade

LEMBRE-SE...

AVALIAÇÃO: UMA FERRAMENTA DE RESPONSABILIDADE

A promessa pública de uma ONG às partes interessadas – principalmente a comunidade que atende, seus parceiros e doadores – é de não somente realizar atividades, mas de fazer diferença na vida das pessoas e na sociedade. Para ser responsabilizado perante as partes interessadas, você deve informar os resultados de suas atividades a elas. Diga a elas que diferença sua ONG fez. Você mede os resultados segundo a avaliação.

e confiança de cada participante. Eles poderiam fazer grupos de foco no início, meio e final do projeto para solicitar feedback aos participantes. O que eles estão aprendendo? Como estão usando o que aprendem? O que mais eles querem aprender e o que farão com as novas habilidades depois do projeto?

A equipe e voluntários da sua ONG devem concordar em um plano de avaliação que seja viável considerando o tempo e recursos que vocês possuem. Se você criar um plano com muitas formas de coletar informações em muitas épocas diferentes, poderá ser muito complicado e demandar muito tempo para implementá-lo. Depois de concordar quanto à abordagem, é preciso:

- Treinar toda a equipe, voluntários e participantes que coletarão dados para usar as ferramentas de coleta de forma adequada.
- Definir um sistema para armazenar os dados. Selecione alguém para configurar e manter um arquivo – em um arquivo físico e/ou computador – com todos os testes, pesquisas ou anotações de entrevistas e grupos de foco.
- Escolher um pequeno grupo de pessoas para compilar os dados. Isso pode incluir coletar os resultados de testes ou colocar todos os comentários de uma pesquisa em uma lista.
- Fazer com que um grupo formado por membros da equipe, voluntários e possivelmente participantes analise os dados e identifique as principais descobertas. Os participantes adquiriram novos conhecimentos e habilidades? Eles foram capazes de aplicá-los? Por que sim ou não?
- Usar os resultados da avaliação para melhorar seu projeto. Se uma avaliação descobrir que os participantes não estão aprendendo uma habilidade em particular, considere revisar o currículo do treinamento ou encontrar treinadores melhores. Frequentemente, os resultados são enviados aos doadores, mas não são usados para ajudar as ONGs a melhorar seus programas.
- Resumir os dados e compartilhar sua análise. A avaliação ajuda a contar sua história às partes interessadas. Ela fornece dados e casos reais que demonstram como seu trabalho faz diferença.

LEMBRE-SE...

COLETE OS NÚMEROS E AS HISTÓRIAS

Números são importantes. Você precisa monitorar o número de pessoas atendidas e a porcentagem delas que alcança os resultados pretendidos. Mas as histórias são igualmente importantes, então você deve coletá-las. Depois de cada oficina, colete depoimentos dos participantes para descobrir o que aprenderam. Entre em contato com alguns deles vários meses depois da oficina para descobrir como eles aplicaram o que aprenderam. Escreva isto em um parágrafo que possa colocar em um boletim informativo ou proposta. Mas sempre obtenha permissão para usar os nomes e histórias!

Membros da Alternativa, uma ONG que melhora os direitos da comunidade de ciganos em Biala Slatina, na Bulgária, participam do projeto World Bank Development 360. *(Scott Wallace/The World Bank)*

Quando líderes de uma ONG investem na avaliação e envolvem todos na organização, trata-se de uma ferramenta poderosa de aprendizado, melhoria e crescimento.

O que é avaliação participativa?

A avaliação participativa convida os participantes do projeto e partes interessadas, como membros da família e professores de participantes jovens, a ajudar a moldar e realizar uma avaliação. As partes interessadas normalmente são envolvidas em todas as etapas da avaliação, incluindo a formulação das principais perguntas, a coleta e análise dos dados, a identificação das principais descobertas e das lições aprendidas, e o desenvolvimento de recomendações e do plano de ação para melhorar o desempenho do projeto.

Se a Vozes Jovens decidir usar os métodos participativos para avaliar seu projeto de rádio, os próprios participantes ajudarão a decidir o que avaliar e quais perguntas fazer. Eles também se envolverão na coleta de dados, como elaborar e realizar uma pesquisa com os membros da comunidade que ouviram às transmissões para descobrir o quanto eles aprenderam. Ou os participantes podem registrar suas próprias observações sobre como os membros da comunidade usaram as informações das transmissões.

Quando as partes interessadas, principalmente os membros da comunidade, são envolvidas na elaboração e realização de uma avaliação, os resultados provavelmente serão mais relevantes e úteis para a ONG e para a comunidade.

GERENCIAMENTO

Assim como precisa de muitos tipos de planejamento, você precisa de muitos sistemas para gerenciar sua ONG. Decida quem tem a responsabilidade por cada aspecto: dinheiro, pessoas, projetos e instalações. Como a Vozes Jovens é uma ONG pequena, o diretor executivo é responsável pela maior parte do gerenciamento organizacional, enquanto a equipe é responsável por gerenciar os projetos. Entretanto, à medida que a ONG cresce e contrata mais funcionários, outra pessoa além do diretor executivo pode assumir funções de gerenciamento específicas, como de finanças ou recursos humanos.

Como qualquer gerente de uma empresa ou do governo, o gerente de uma ONG é

responsável pelo planejamento, organização e monitoramento das tarefas necessárias para que a organização funcione de modo tranquilo. Mas o contexto é diferente para uma ONG. Seu trabalho com frequência é difícil de medir e comunicar. Suas metas são ambiciosas, mas seus recursos são limitados. Ela trabalha para melhorar a vida das pessoas e as comunidades, não para obter lucro. Enfrenta diversas demandas, às vezes concorrentes, de suas partes interessadas, muitas das quais têm expectativas diferentes sobre o que a ONG deve fazer e como deve operar. Raramente uma ONG pode contar com todos os funcionários necessários, então os funcionários frequentemente exercem diversas funções. A limitação de fundos significa que a equipe trabalha sem treinamento, equipamentos, materiais ou instalações adequados.

Neste ambiente, as tarefas básicas de gerenciamento são mais críticas e mais desafiadoras para as ONGs.

O que são tarefas de gerenciamento?

1. **Atribuir recursos e pessoas a tarefas.** Os membros da equipe devem ter descrições por escrito de seus cargos, definindo suas principais responsabilidades. No entanto, em ONGs pequenas, frequentemente os membros da equipe precisam assumir projetos ou tarefas administrativas adicionais. Quando a Vozes Jovens se prepara para receber a visita de um financiador, o escritório precisa estar limpo, os arquivos precisam estar organizados e diversos participantes de projetos devem estar preparados para participar da reunião e compartilhar suas experiências. Essas tarefas não se enquadram na descrição do cargo de ninguém e todos devem ajudar. O diretor executivo deve convocar uma reunião da equipe para analisar as tarefas que precisam ser cumpridas e atribuir as responsabilidades adicionais. Dessa maneira, todos sabem quem é responsável pelo quê.

   Bons gerentes não somente delegam responsabilidades. Eles também asseguram-se de que as pessoas tenham autoridade, recursos, conhecimentos e habilidades para realizar o trabalho. Se a diretora executiva da Vozes Jovens definir um sistema para garantir que as contas sejam pagas e que os relatórios para os doadores sejam enviados em dia, ela atribuirá responsabilidades específicas a membros da equipe, os treinará sobre o sistema, criará um calendário mestre com os prazos e, depois, monitorará o trabalho.

2. **Motivar as pessoas.** Algumas pessoas que trabalham para ONGs são altamente motivadas pela missão da organização. Elas dedicam suas carreiras à sociedade civil porque querem fazer diferença. Frequentemente, é este o caso dos primeiros funcionários de uma ONG, que trabalham muito e por muito tempo para estabelecer a ONG. À medida que a ONG cresce e contrata novos funcionários, os recém-chegados podem não compartilhar do mesmo comprometimento com a missão da ONG. Um bom gerente inspira a equipe

LEMBRE-SE...

A DIRETORIA TAMBÉM TEM UM PAPEL NA AVALIAÇÃO

TPara administrar uma ONG com eficiência, a diretoria deve analisar as descobertas de avaliações de projetos pelo menos uma vez por ano. Ao analisar os resultados, a diretoria precisa discutir onde o trabalho da ONG está tendo o maior e o menor impacto. A diretoria pode, então, decidir se os projetos precisam ser alterados para garantir que a ONG atenda às metas gerais de seu plano estratégico.

a acreditar na missão da organização e a apoiar suas metas. Um bom gerente ajuda a equipe a enxergar como suas tarefas, sejam elas grandes ou pequenas, contribuem para o sucesso da ONG.

3. **Monitorar atividades para garantir que os planos sejam cumpridos.** Se os planos não forem cumpridos, o gerente da ONG deve descobrir o motivo e resolver o problema. Ao analisar os relatórios preparados pela equipe do projeto, a diretora executiva da Vozes Jovens descobre que os relatórios de um membro da equipe não contêm as informações exigidas pelo financiador. Ao discutir o problema ele, ela fica sabendo que o funcionário nunca recebeu uma cópia das exigências e que o projeto não tinha um sistema para coletar os dados necessários. Depois de descobrir qual era o problema, a diretora executiva pôde encontrar uma solução. Bons gerentes identificam problemas e fazem correções antes que eles se transformem em crises.
4. **Garantir que haja comunicação e coordenação.** Gerentes organizacionais enxergam a ONG como um todo. Eles precisam certificar-se de que os funcionários designados para diferentes projetos ou áreas se comuniquem uns com os outros. No ambiente com ritmo acelerado de uma ONG, os membros da equipe às vezes deixam de compartilhar informações ou pedir ajuda. Para evitar isso, a Vozes Jovens realiza regularmente reuniões da equipe para analisar o status de todos os projetos. Essa comunicação regular traz muitos benefícios. Por exemplo, quando membros da equipe que lideram as oficinas educativas da Vozes Jovens ficam sabendo sobre um novo programa de rádio, eles incentivam os participantes da oficina a ouvir e sugerir temas para programas futuros.

O que é gerenciamento participativo?

Como gerente da ONG, você precisará também criar estruturas de gerenciamento e tomada de decisões. Diversas abordagens estão disponíveis. A abordagem participativa envolve a equipe em decisões programáticas e de gerenciamento. Um gerente pede opiniões à equipe e depois toma a decisão sozinho. Na abordagem de equipe, a equipe sênior toma as decisões coletivamente. Na abordagem completamente democrática, toda a equipe e os gerentes discutem e chegam a um consenso quanto às principais decisões. Independentemente da forma como gerencie sua ONG, você deve encontrar maneiras de envolver a equipe e criar uma estrutura formal por meio da qual ela possa colaborar. Isso ajudará a construir um senso de propriedade e investimento com relação à ONG, seu trabalho e seu futuro.

Acima de tudo, bons gerentes entendem que as pessoas – sejam funcionários remunerados, voluntários ou membros da diretoria – são o maior ativo de uma ONG. A capacidade que uma ONG tem de fornecer trabalho de alta qualidade depende diretamente das habilidades, energia, compromisso e talento das pessoas que realizam o trabalho. Gerentes

LEMBRE-SE...

ALGUMAS ONGS TÊM POUCOS OU NENHUM FUNCIONÁRIO REMUNERADO

Em ONGs sem nenhum funcionário remunerado, os diretores ou outros voluntários supervisionados pela diretoria devem gerenciar a organização e seus programas. Mesmo quando uma ONG contrata funcionários remunerados, os diretores podem continuar desempenhando algumas responsabilidades de gerenciamento, como manter as finanças da organização.

de ONGs precisam investir em seu pessoal. Isso significa assegurar que os membros da equipe recebam treinamento para realizar seus trabalhos com eficiência e oportunidades para crescer profissionalmente.

Pode ser difícil para diretores executivos, principalmente os que são fundadores de uma ONG, delegar tarefas a outras pessoas. Mas, para que uma ONG seja bem-sucedida, os membros de sua equipe precisam crescer. Diretores executivos e outros gerentes precisam estar dispostos a confiar tarefas a outras pessoas.

Por fim, como gerente de uma ONG, você precisa criar um ambiente de trabalho positivo no qual equipe e voluntários sejam tratados com respeito e sejam reconhecidos por suas contribuições. Você pode dar reconhecimento às realizações de funcionários individuais com um simples "obrigado" em uma reunião de funcionários. Quando uma equipe trabalhar ainda mais duro em um projeto, você pode levá-la para almoçar e destacar seus esforços no boletim informativo. Gastar pequenas quantias do orçamento da ONG para dar reconhecimento a funcionários e voluntários é adequado. Pessoas que trabalham para uma ONG precisam saber que seu comprometimento e competência são reconhecidos e valorizados. Bons gerentes e boas práticas de gerenciamento são cruciais para que uma ONG se mantenha com o passar do tempo. Mesmo as menores organizações precisam definir sistemas básicos de gerenciamento. Suponha que você arrecade seus primeiros R$ 1 mil em uma arrecadação de fundos na comunidade. Você deve registrar imediatamente quem lhe deu as doações, controlar como o dinheiro será gasto e manter um arquivo com todos os seus recibos.

À medida que sua ONG crescer, você terá mais coisas para gerenciar: projetos, atividades, pessoas, dinheiro, relacionamentos. Você pode desenvolver sistemas mais sofisticados à medida que precisar deles. Quando começar a arrecadar somas maiores de dinheiro de fontes diferentes, você deve investir em softwares de gerenciamento financeiro e desenvolver procedimentos de contabilidade detalhados. Quando doadores e apoiadores veem que uma ONG é bem gerenciada, eles têm mais confiança de que seus recursos estão sendo usados de forma sábia e para os fins adequados.

LEMBRE-SE...

CERTIFIQUE-SE DE QUE SUA EQUIPE ENTENDA OS VALORES, VISÃO E MISSÃO DA ONG

Às vezes, os diretores executivos de uma ONG são bons em comunicar os **valores**, **visão** e **missão** da ONG a parceiros e financiadores, mas a equipe não entende completamente o propósito da organização. Líderes de ONGs devem mostrar continuamente à equipe – por meio de treinamento, reuniões de funcionários e conversas individuais – como ela contribui com os **valores**, **visão** e **missão** da ONG.

CONCLUSÃO

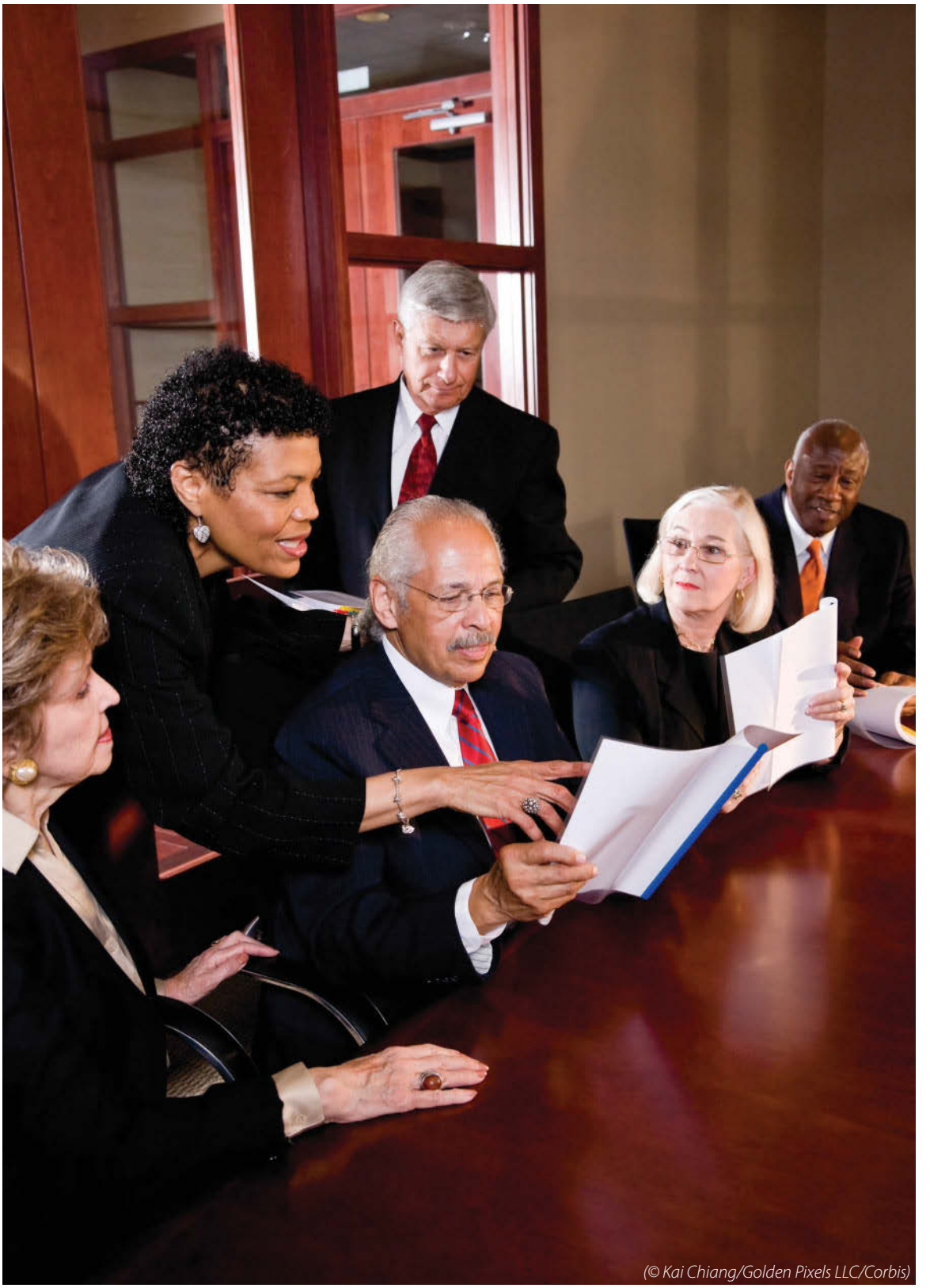
Planejamento, avaliação e gerenciamento bem realizados são o pilar que apoia todos os projetos e atividades da sua ONG. Quando você reserva um tempo para planejar, seus projetos têm mais chances de atender às necessidades da comunidade. Quando você presta atenção ao gerenciamento, seus projetos são eficazes e eficientes. E quando investe em avaliação, você é capaz de documentar seus resultados e ver no que pode melhorar. Em cada uma dessas áreas, a ONG precisa definir as funções e responsabilidades e estabelecer sistemas adequados.

Anexo de recursos A

MODELO LÓGICO PARA O CENTRO DE APRENDIZADO DE COMPUTAÇÃO DA VOZES JOVENS

RECURSOS/ OPINIÕES	ATIVIDADES	PRODUTIVIDADE	RESULTADOS	IMPACTO
US$ 100 mil – cobre todos os custos do projeto Principais custos: • 25% do tempo do diretor da ONG • 1 instrutor de computação em meio período • 15 computadores e equipamentos relacionados (metade doados) • Custos de operação (aluguel de espaço, serviços públicos, suprimentos)	• Aulas de treinamento em computação para jovens de 18 a 25 anos	• Trinta jovens completarão seis meses de treinamento em computação (oito horas por semana).	***Imediato/ curto prazo*** *(após 6 meses):* • 90% dos jovens demonstram habilidades em Windows, MS Word e Excel ao completar as tarefas definidas e ser aprovados nos testes padronizados desenvolvidos pela Vozes Jovens. • 85% dos jovens demonstram habilidades no uso das ferramentas de mídia social, incluindo Facebook e Twitter, ao completar as tarefas definidas. • 80% dos jovens configuram seus próprios e-mails e criam suas próprias páginas no Facebook. ***A médio prazo*** (dentro de um ano): • 70% dos jovens que completam o treinamento se tornam envolvidos em um projeto comunitário já existente. • 50% dos jovens organizam suas próprias iniciativas para solucionar problemas da comunidade.	• A alfabetização em computação se espalha na vizinhança atendida pela Vozes Jovens. • O conhecimento e e o uso das ferramentas de mídia social se espalham. • De modo geral, há um nível mais alto de envolvimento da juventude nos problemas do bairro e da comunidade.

4 A DIRETORIA



(© Kai Chiang/Golden Pixels LLC/Corbis)

A diretoria é o órgão responsável por governar uma organização. Ela assegura que a ONG tenha o que é necessário para realizar sua missão, e que o faça de maneira legal, ética e eficiente. Em última instância, a diretoria é responsável perante a comunidade, doadores, parceiros e outras partes interessadas da ONG.

Neste capítulo, acompanharemos a diretoria da ONG hipotética Ruas Limpas, Crianças Saudáveis, que lida com o saneamento urbano e a saúde das crianças. Veremos como a diretoria ajuda a ONG a seguir em frente em meio a desafios e ameaças.

Se sua ONG estiver apenas começando, a diretoria não precisa se envolver em toda a gama de responsabilidades de governança discutidas aqui. Mas você precisa reunir uma diretoria fundadora, normalmente formada por três ou quatro pessoas que o ajudarão a definir os valores, visão e missão da ONG e a construir seus relacionamentos. Cada membro deve conhecer as boas práticas de governança para que a diretoria possa cumprir sua missão principal de garantir que a ONG permaneça transparente, responsável e legítima.

AS RESPONSABILIDADES DA DIRETORIA

1. **Definir os valores, visão, missão e metas da ONG.** A diretoria fornece a orientação geral para uma ONG. A diretoria fundadora normalmente define os valores, visão e missão no momento de sua criação. Ela revisa os princípios orientadores em intervalos de alguns anos e assegura que as metas de longo prazo da ONG estejam alinhadas a esses princípios por meio de um processo de planejamento estratégico. Se uma ONG se envolve na defesa de uma causa, a diretoria deve definir prioridades e posições de defesa.

   Quando uma ONG se depara com uma ameaça ou oportunidade, a diretoria toma decisões sobre o que fazer. Por exemplo, se um dos maiores financiadores da Ruas Limpas, Crianças Saudáveis retirar o apoio fornecido, a diretoria deve decidir como lidar com a perda. A diretoria analisa seriamente o plano estratégico e identifica os projetos que são fundamentais para a missão da ONG e os que podem ser dispensados.

2. **Certificar-se de que a ONG tenha os recursos necessários.** As diretorias arrecadam dinheiro, coletam contribuições em espécie e recrutam voluntários. Elas definem as metas de arrecadação de fundos e trabalham com a equipe para atingi-las. Cabe a cada ONG determinar suas necessidades em termos de equipe e de recursos. É trabalho da diretoria assegurar que a ONG tenha o que é necessário para realizar sua missão. Na Ruas Limpas, Crianças Saudáveis, o diretor executivo geralmente escreve as solicitações de fundos para possíveis doadores, mas a diretoria organiza eventos de arrecadação de fundos e marca reuniões

LEMBRE-SE...

VOCÊ PRECISA DE UMA DIRETORIA DESDE O INÍCIO

Quando você cria uma ONG, uma das primeiras coisas a fazer é recrutar algumas pessoas para participar da diretoria fundadora. A diretoria fundadora pode ajudá-lo a realizar o trabalho, como escrever as primeiras propostas ou participar de reuniões com possíveis parceiros. Mais importante, este grupo dá a você feedback sobre suas ideias e conselhos de como seguir adiante. À medida que constrói sua ONG, você precisa de pessoas que desafiem suas ideias ou ações propostas. Uma diretoria fornece os controles e medidas que mantêm sua ONG responsável e legítima.

com pessoas e empresas para pedir contribuições.

3. **Certificar-se de que as finanças sejam bem gerenciadas.** A supervisão financeira é uma das responsabilidades mais importantes da diretoria. Garantir que o dinheiro seja gasto de maneira sábia e adequada mantém sua ONG responsável perante os financiadores e a comunidade, portanto as diretorias devem analisar regularmente os relatórios financeiros. A equipe da Ruas Limpas, Crianças Saudáveis prepara o orçamento anual, mas é a diretoria que o aprova. Membros da diretoria que não puderem participar de uma reunião de orçamento ou financeira precisam obter cópias dos documentos, analisá-las e enviar as dúvidas antes ou depois da reunião. Todos os membros são responsáveis pelas decisões e ações da diretoria, independentemente da participação em todas as reuniões.
4. **Garantir que o trabalho da ONG seja eficiente.** A diretoria analisa regularmente os projetos e atividades da ONG por meio de atualizações do diretor executivo e de relatórios de avaliação. Em seguida, avalia se os projetos e atividades estão trazendo progresso para a missão e as metas da ONG. No caso de uma avaliação negativa, a diretoria pode precisar tomar uma decisão de encerrar ou reestruturar um projeto, ou de iniciar um novo projeto que atenda melhor às necessidades da comunidade. Para serem monitores eficientes, todos os membros da diretoria devem estar familiarizados com todas as atividades da ONG. Eles devem visitar os projetos para se encontrar com os funcionários e ver como a comunidade está se beneficiando.
5. **Contratar, supervisionar e avaliar o diretor executivo.** A diretoria contrata o diretor executivo. Ela não pega um atalho e nomeia a primeira pessoa disponível.

O QUE É ISSO?

CONFLITO DE INTERESSES

Um conflito de interesses surge quando os interesses pessoais ou privados de um membro da diretoria entram em contradição com os interesses da ONG. Tal conflito pode impedir que um membro da diretoria tome uma decisão objetiva. Sua ONG precisa de uma política de conflito de interesses explícita que exija que os membros da diretoria revelem qualquer conflito de interesses e se retirem da discussão e decisão relacionadas a ele.

Digamos que a Ruas Limpas, Crianças Saudáveis queira denunciar publicamente uma empresa que esteja despejando resíduos no sistema de abastecimento de água. Um dos membros da diretoria tem uma relação comercial com a empresa poluidora e não quer prejudicar essa relação. Esse membro da diretoria precisa revelar a relação e retirar-se das discussões e decisões relacionadas.

Ela realiza um processo transparente com diversas etapas que identifica o melhor candidato para o cargo.

- Desenvolver uma descrição do cargo com objetivos claros.
- Anunciar a abertura da vaga.
- Analisar currículos para identificar os candidatos mais fortes.
- Entrevistar esses candidatos.
- Tomar uma decisão sobre o melhor candidato com base nas necessidades da ONG.

Depois de contratado, o diretor executivo presta contas à diretoria. A diretoria fornece feedback e avaliações de desempenho regulares, incluindo uma avaliação anual formal. Se o diretor executivo não atender aos objetivos ou não gerenciar a ONG com eficiência, a diretoria tem o dever de dispensar essa pessoa. A diretoria deve tomar essa decisão com cuidado,

baseada nos interesses da ONG. A diretoria nunca deve dispensar um diretor executivo com base somente nas preferências de um de seus membros.

6. **Estabelecer políticas e procedimentos.** A diretoria aprova todas as políticas e procedimentos da ONG, que abrangem desde questões fiscais e de pessoal até conflitos de interesses. A equipe pode preparar as políticas, mas a diretoria precisa aprová-las.
7. **Servir como embaixadores da ONG.** Membros da diretoria devem sempre buscar oportunidades de desenvolver novos relacionamentos e encontrar novos recursos para a ONG. Eles defendem a ONG e sua comunidade e representam a organização nos eventos da comunidade. Os membros da diretoria da Ruas Limpas, Crianças Saudáveis também são ativos em redes de profissionais nacionais e internacionais. Quando participam de reuniões ou conferências, eles levam folhetos da ONG e têm temas de discussão já preparados.

   Os membros da diretoria são embaixadores da ONG. Eles participam de reuniões e eventos da comunidade, ouvem as suas preocupações e tornam-se ativos e visíveis na comunidade. Desta forma, constroem confiança na comunidade.
8. **Assegurar que a ONG siga padrões éticos.** A diretoria certifica-se de que todas as pessoas associadas à ONG se comportem eticamente e evitem a corrupção a qualquer custo. Uma ONG deve ser honesta, justa e transparente em suas interações com todas as partes interessadas, internas e externas. Por exemplo, seria antiético se a Ruas Limpas, Crianças Saudáveis estabelecesse uma parceria com outra ONG para realizar um projeto conjunto, mas não revelasse a informação de que recebeu uma doação para apoiar o projeto. Ou seria antiético se o diretor executivo pagasse a um funcionário um salário diferente do que está escrito no orçamento. Se tais práticas forem permitidas, a ONG será vista, com razão, como corrupta.

   Para evitar comportamentos antiéticos e corrupção, a liderança de uma ONG deve estabelecer o tratamento justo e aberto como um valor fundamental. Devem ser implementadas práticas para disciplinar ou desligar qualquer pessoa que cometer uma violação. Se descobrir que o diretor executivo se envolveu em práticas corruptas, a diretoria deve dispensar essa pessoa imediatamente. Se um membro da diretoria vir outros membros agindo de maneira antiética, ele deve informar esse comportamento ao presidente da diretoria para que seja tomada uma ação imediatamente. Todos os membros da diretoria são responsáveis por garantir que a diretoria inteira se comporte de maneira ética.

O QUE É ISSO?

SELF-DEALING (AUTOCONTRATAÇÃO)

A prática de *self-dealing* ocorre quando um membro da diretoria age segundo seus próprios interesses, não com base nos interesses da organização. Um membro da diretoria que defendesse o uso pela ONG da empresa de impressão de sua cunhada, mesmo que custasse mais à ONG, estaria envolvido em *self-dealing*. Os extremos do *self-dealing* envolvem ações ilegais como roubar ou desviar fundos para outros em troca de propina.

As diretorias devem estabelecer políticas para evitar o *self-dealing* e tomar medidas imediatamente quando ele ocorrer.

A FUNÇÃO DA DIRETORIA QUANDO UMA ONG ESTÁ APENAS COMEÇANDO

Em ONGs novas sem funcionários remunerados, os membros da diretoria assumem funções e tarefas que seriam realizadas por funcionários remunerados, como:

- Elaborar os primeiros projetos da ONG e iniciá-los.
- Participar de reuniões com partes interessadas para construir relacionamentos.
- Criar a infraestrutura de gerenciamento da organização, como definir um sistema de contabilidade ou um sistema para organizar voluntários.
- Realizar o projeto, como dar aulas de computação ou conduzir uma oficina de educação cívica.

Membros da diretoria de ONGs iniciantes devem lembrar-se de que, além de realizar o trabalho da ONG e gerenciar a organização, eles ainda precisam prestar atenção a suas responsabilidades de governança e reservar parte das reuniões da diretoria para atividades de supervisão.

Quando uma ONG consegue sua primeira grande doação e contrata funcionários remunerados, a função da diretoria começa a mudar. A diretoria não somente passará a ficar menos envolvida no trabalho cotidiano da ONG como também terá novas responsabilidades de governança. Ela precisará desenvolver políticas de pessoal e supervisionar o diretor executivo, por exemplo. Fazer a transição de uma ONG completamente formada por voluntários para uma que possui financiamentos e funcionários pode ser muito desafiador para as diretorias. Quando entendem como sua função está mudando, os membros da diretoria são mais capazes de passar pela transição.

TENTE...

QUANDO MEMBROS DA DIRETORIA DISCORDAM

Às vezes, membros da diretoria discordam entre si quanto a uma decisão, política ou a melhor atitude a tomar. Quando isso acontecer, reserve um tempo para discutir o motivo. Tente entender as perspectivas e o raciocínio por trás dos diferentes pontos de vista. Isto levará a uma discussão melhor e mais rica sobre as vantagens e desvantagens das diferentes abordagens e, em última instância, a uma decisão melhor para a ONG. Se, mesmo após a discussão, os membros da diretoria ainda discordarem, talvez seja necessário colocar o assunto em votação e seguir a decisão da maioria.

COMO AS DIRETORIAS EXECUTAM SUAS RESPONSABILIDADES?

Reuniões regulares são imprescindíveis para que a diretoria realize suas responsabilidades de supervisão. Algumas diretorias se reúnem mensalmente, principalmente se a ONG estiver no início, crescendo rapidamente ou passando por uma crise. Para ONGs que funcionam com tranquilidade e não têm que lidar com ameaças ou oportunidades, reuniões trimestrais são suficientes. Membros da diretoria devem analisar as atualizações de projetos e financeiras em suas reuniões, bem como discutir sobre novas questões que demandam uma decisão. Em uma reunião comum, a diretora executiva da Ruas Limpas, Crianças Saudáveis pode informar à diretoria que ela se encontrou com um possível doador para a nova campanha de conscientização pública da ONG. A diretora executiva compartilha a preocupação de que o doador quer restringir o que a ONG pode dizer na campanha em troca dos fundos. A diretoria discute a oferta, decide se a aceitará e estabelece uma política para

lidar com ofertas de financiamento que sejam acompanhadas de condições.

Uma diretoria toma apenas decisões oficiais, como aprovar prioridades, novos projetos, orçamentos ou políticas. Ela pode tomar medidas oficiais apenas em reuniões em que haja um número suficiente de membros presentes. Este detalhe precisa ser especificado no estatuto da ONG. Um único membro da diretoria não pode tomar decisões pela ONG. Em cada reunião de diretoria, alguém deve fazer anotações minuciosas, chamadas atas, que se tornam o registro oficial das discussões e decisões da diretoria.

Os membros devem se esforçar para participar de todas as reuniões da diretoria. Isto é necessário para que eles se mantenham informados e tomem decisões sensatas pela ONG. Se um membro da diretoria tiver que faltar a uma reunião, ele deve se informar posteriormente com outro membro para saber o que aconteceu e sanar as dúvidas.

Muitas diretorias criam comitês para realizar tarefas específicas no intervalo entre as reuniões completas da diretoria. Isto torna as reuniões mais eficientes. Por exemplo, quando precisa analisar e atualizar uma política, a diretoria da Ruas Limpas, Crianças Saudáveis cria um comitê para analisar a questão e fazer recomendações segundo as quais a diretoria deve agir.

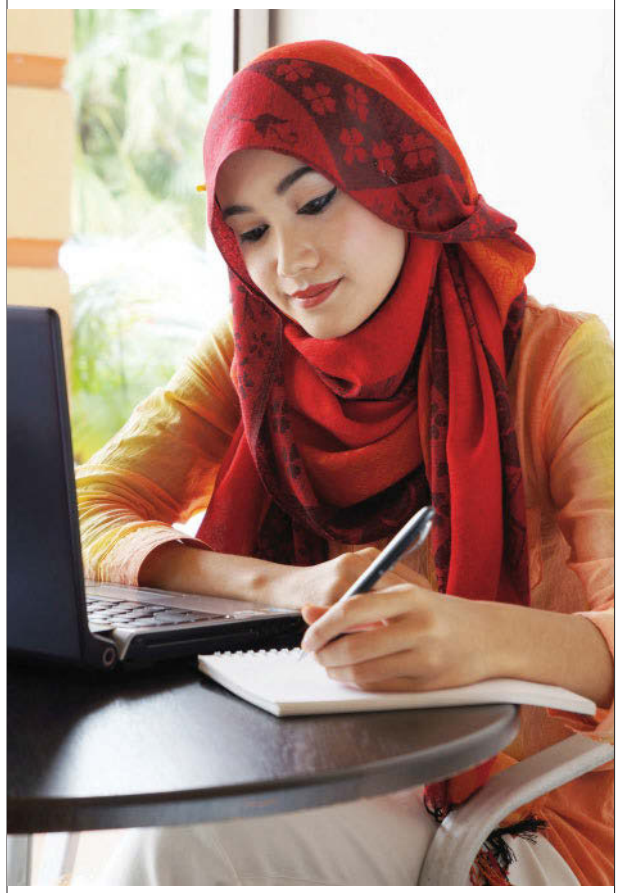
Para uma ONG nova ou pequena, faz sentido que a diretoria toda trabalhe junta. À medida que a ONG crescer, a diretoria poderá formar comitês para lidar com o número crescente de questões. Comitês são uma forma de fortalecer o trabalho em equipe na diretoria e de fornecer oportunidades para que seus membros construam habilidades e liderança.

As ONGs fornecem a todos os novos membros da diretoria uma orientação completa sobre a organização – sua missão, história e projetos. As ONGs certificam-se de que os membros da diretoria possuam os conhecimentos e habilidades para realizar seus trabalhos, fornecendo treinamento quando necessário.

Por fim, as diretorias das ONGs elegem um presidente que tenha liderança para motivar todos os membros da diretoria a fazer o melhor pela ONG. Um bom presidente cria um ambiente positivo e boas relações de trabalho entre os membros da diretoria.

COMO CONSTRUIR UMA DIRETORIA EFICIENTE E DECIDIR QUEM DEVE PARTICIPAR DELA?

Construir uma diretoria leva tempo. Tempo para encontrar pessoas com o equilíbrio certo de conhecimentos, habilidades e relações, e tempo para treiná-las para exercer suas funções. Poucos membros da diretoria vêm para sua ONG completamente



Tomar notas das reuniões da diretoria, as chamadas "minutas", é importante para a transparência, como um registro das discussões e das decisões da diretoria. *(© 2003-2012 Shutterstock Images LLC)*

preparados para realizar todas as funções exigidas deles. Pense em sua diretoria como um time – cada jogador tem sua posição. Trabalhando juntos, eles realizam o trabalho. Independentemente da posição em que cada um jogue, todos os membros da diretoria devem acreditar na missão da ONG e estar dispostos a trabalhar muito para promovê-la.

Fundadores de ONGs frequentemente começam convidando amigos, familiares e colegas – pessoas que conhecem e em quem confiam – para atuar na primeira diretoria. Depois que a ONG se estabelece, é preciso trazer pessoas com novas habilidades, experiências e pontos de vista à diretoria. Uma maior diversidade ajuda a diretoria a administrar uma organização mais complexa.

Para criar uma diretoria mais diversificada, faça uma lista dos tipos de experiência, habilidades e relacionamentos de que a ONG precisa e onde você pode encontrar pessoas que os tenham. Ao fazer isso, considere estas perguntas:

1. **De que experiências, habilidades e relacionamentos precisamos para uma diretoria equilibrada?** Muitas ONGs procuram por novos membros da diretoria com experiência em seu setor, como saúde, direitos humanos, educação ou microfinanças. Isso é importante, mas não se esqueça de recrutar membros com experiência em gerenciamento, comunicação, envolvimento da comunidade e finanças.

   Se tiver uma diretoria equilibrada, a Ruas Limpas, Crianças Saudáveis tomará melhores decisões. Suponha que a ONG esteja firmando uma nova parceria com uma ONG internacional para ajudar estudantes de engenharia a realizar projetos de saneamento na comunidade. A diretoria precisa analisar e aprovar tanto o contrato de parceria quanto o orçamento. Os membros da diretoria com experiência em saúde pública e saneamento podem garantir que a abordagem do projeto esteja correta, enquanto membros com experiência em gerenciamento podem supervisionar as questões de orçamento.

2. **Quais conhecimentos e habilidades específicos ajudarão sua ONG a atingir suas metas nos próximos três a cinco anos?** Vamos supor que a Ruas Limpas, Crianças Saudáveis planeje lançar uma campanha de conscientização pública sobre a conexão entre o lixo e a saúde infantil. A diretoria certamente se beneficiaria de ter novos membros com experiência em comunicação e mídias sociais. Uma diretoria que consistisse somente de especialistas em saneamento e saúde não seria capaz de orientar a ONG durante uma campanha de comunicação ou de analisar um contrato com um consultor para garantir que seja adequado.

3. **De que tipos de conexões e relacionamentos sua ONG precisa agora e no futuro?** A Ruas Limpas, Crianças Saudáveis decidiu que quer construir uma parceria de longo prazo com uma universidade local para levar estudantes de engenharia e ciências ambientais para os projetos da ONG. A diretoria percebe que poderia se beneficiar imensamente ao recrutar

LEMBRE-SE...

DIRETORES EXECUTIVOS FUNDADORES DEVEM PRESTAR CONTAS A SUAS DIRETORIAS

Às vezes, o fundador de uma ONG decide ser seu diretor executivo e recruta a primeira diretoria. Os diretores executivos fundadores, ainda assim, são responsáveis perante as diretorias e devem prestar contas a elas. As diretorias fundadoras exigem relatórios regulares dos diretores executivos e avaliam seus desempenhos.

um novo membro da universidade. Ela elabora uma lista de contatos na universidade e organiza reuniões com eles para iniciar o processo de identificação de possíveis candidatos para a diretoria.

4. **Que traços e características pessoais um novo membro da diretoria deve ter para se adequar ao resto da diretoria?** Esta é uma pergunta importante a ser respondida antes de fazer sua escolha. Se suas reuniões de diretoria forem casuais e informais, você deve certificar-se de que os novos membros sintam-se confortáveis com esse estilo. Se a ONG estiver crescendo ou mudando rapidamente, é preciso encontrar membros que tomem decisões de forma rápida e sejam flexíveis.

Ao recrutar novos membros da diretoria, lembre-se de que, acima de tudo, eles devem estar comprometidos com a visão, valores e missão da ONG. Deixe claro que eles precisarão dedicar tempo à governança e planejamento da ONG, além de adquirir novas habilidades para apoiar a ONG.

Depois que sua diretoria identificar o que deseja nos novos membros, concordem em um processo para recrutá-los para se juntar a ela.

COMO AS DIRETORIAS E EQUIPES TRABALHAM JUNTAS?

É fundamental que diretorias e diretores executivos trabalhem juntos de forma cooperativa. Ambos são responsáveis por definir direções e prioridades, construir relacionamentos e trazer recursos para a organização. O principal perigo é um se sobrepor ao outro se as funções não forem diferenciadas claramente.

Veja algumas dicas para construir um bom relacionamento entre sua diretoria e diretor executivo:

1. **Certifique-se de que os membros da diretoria e o diretor executivo entendam suas respectivas funções e responsabilidades.** Desenvolva descrições de cargo por escrito para cada um. Lembre-se de que:
   - A diretoria define a política organizacional, autoriza os programas e aprova as despesas. Esta é a função de governança. A descrição do cargo afirma que a diretoria supervisiona e avalia o diretor executivo, que fica subordinado a ela
   - O diretor executivo implementa as políticas e programas que a diretoria estabelece. Esta é a função de gerenciamento. A descrição do cargo afirma que o diretor executivo é responsável por contratar, supervisionar e avaliar todos os outros funcionários
2. **Apoiem uns aos outros no cumprimento das respectivas funções e responsabilidades.** As diretorias

TENTE...

LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA UMA DIRETORIA EQUILIBRADA

Before you begin your search for new board members, go through the checklists below to identify the right candidate.

Knowledge and skills:

- Gerenciamento organizacional e de projeto
- Arrecadação de fundos
- Gerenciamento de orçamento e fiscal
- Recursos humanos
- Planejamento e avaliação
- Marketing e comunicação
- Assuntos jurídicos

Redes e relacionamentos:

- Outros grupos e redes da comunidade
- Comunidade comercial local
- Setor corporativo
- Setor de ONGs
- Setor governamental
- Associações profissionais

precisam de informações sobre operações e desafios cotidianos da ONG para fazer seu trabalho de governança. Os diretores executivos têm essas informações e precisam compartilhá-las voluntariamente com as diretorias. Suponha que um membro da diretoria da Ruas Limpas, Crianças Saudáveis tenha um relacionamento com pesquisadores de uma universidade. A universidade quer estabelecer uma parceria com a ONG para realizar um projeto de pesquisa. A diretoria discute o projeto e chega à conclusão de que tal parceria aumentaria a visibilidade da ONG e forneceria oportunidades para colaborações maiores. Antes de tomar uma decisão de seguir adiante, a diretoria deve consultar o diretor executivo, que pode ter preocupações com a capacidade da ONG de assumir um novo esforço importante. Nesse caso, a diretoria pode decidir não autorizar a nova iniciativa ou pode entrar em contato novamente com a universidade, apresentar as preocupações e ver se a universidade poderia fornecer recursos para funcionários e treinamento adicionais. A colaboração próxima entre a diretoria e o diretor executivo fornece uma base sólida para as decisões que eles tomam juntos.

Envolver os membros da comunidade no planejamento garante a resposta da ONG às suas necessidades. Aqui Melinda Gates, cofundadora e vice-presidente da Fundação Bill e Melinda Gates, se reúne com os membros do comitê de saúde e saneamento na vila de Kathgara, em Uttar Pradesh, na Índia. *(© Bill & Melinda Gates Foundation/Barbara Kinney)*

Da mesma forma, um diretor executivo precisa de orientação e opiniões da diretoria para gerenciar bem a ONG. Digamos que a Ruas Limpas, Crianças Saudáveis tenha começado a implantar o novo projeto de pesquisa e agora a diretora executiva esteja preocupada com o desempenho do gerente de projetos contratado recentemente. Embora seja função da diretora executiva lidar com essas preocupações, ela pode querer consultar a diretoria para obter uma perspectiva diferente antes de tomar qualquer decisão sobre como lidar com o assunto.

3. **Construa relacionamentos de coleguismo entre a diretoria e a equipe da ONG, respeitando a autoridade do diretor executivo.** Os membros da diretoria e da equipe devem se conhecer e entender que jogam a favor do mesmo time. Você pode facilitar esse relacionamento convidando a equipe a

LEMBRE-SE...

AS DIRETORIAS DEVEM COLOCAR OS INTERESSES DA ONG EM PRIMEIRO LUGAR

Expandir a diretoria para além dos relacionamentos pessoais do fundador ajuda a evitar conflitos de interesse que podem surgir quando há amigos ou familiares na diretoria. Se a ONG precisar tomar uma decisão difícil, um familiar ou amigo próximo poderá não estar disposto a discordar do fundador. Se o fundador deixar de ser o melhor diretor executivo para a ONG, um amigo ou familiar poderá não estar disposto a substituí-lo.

participar periodicamente das reuniões de diretoria e convidando os membros da diretoria a visitar os projetos e conhecer a equipe. Mas os membros da diretoria e da equipe também devem reconhecer que o diretor executivo supervisiona e dirige a equipe. Os membros da diretoria nunca devem tentar dar instruções para a equipe ou passar por cima do diretor executivo para obter informações dela.

Acima de tudo, as diretorias e diretores executivos precisam de uma comunicação regular e aberta. Quando um problema aparece, você deve trazê-lo à tona, discuti-lo e tentar resolvê-lo antes que ele se transforme em uma crise. Entenda que sempre há tensão no relacionamento. O diretor executivo pode às vezes sentir que a diretoria está tentando gerenciar a ONG e, por outro lado, a diretoria pode sentir que o diretor executivo ocasionalmente toma decisões que não cabe a ele tomar. Tal tensão é uma parte natural e importante de um prestar contas ao outro. Desde que todos conversem de forma aberta e honesta, entendendo que cada um tem um trabalho a realizar, vocês conseguirão encontrar o equilíbrio adequado para a ONG.

COMO AS ONGS CONSTROEM A CONFIANÇA DA COMUNIDADE

Um dos ativos mais importantes para sua ONG é uma boa reputação diante da comunidade. Você conquista esta reputação executando projetos que respondam às necessidades da comunidade. A comunidade, por sua vez, recompensa você com sua confiança. A diretoria trabalha em conjunto com a ONG para construir a confiança da comunidade. Veja o que sua ONG e a diretoria devem fazer para construir confiança:

1. **Informar a comunidade sobre sua ONG.** Os membros da equipe e da diretoria são embaixadores da sua ONG. Eles informam os membros da comunidade sobre o que sua ONG faz, como ela trabalha, quais são suas limitações e os recursos de que ela precisa para funcionar. Peça para que seus embaixadores falem sobre os projetos, equipe, membros da diretoria, financiadores – principalmente o motivo pelo qual os financiadores apoiam sua ONG. Por fim, seus embaixadores devem informar aos membros da comunidade que sua ONG presta contas a eles e que eles têm o direito de pedir informações, fazer perguntas e dar opiniões.
2. **Fazer com que sua ONG preste contas à comunidade.** Lembre-se de que ONGs existem para o bem público e devem responder ao público. Todas as ONGs precisam definir mecanismos para prestar contas às comunidades que atendem. Envolver os membros da comunidade no planejamento e avaliação e apresentar relatórios a eles são duas formas de fazer isso.

LEMBRE-SE...

ENVOLVA MEMBROS DA COMUNIDADE NA DIRETORIA

Uma boa forma de garantir que uma ONG seja atenta e responsável perante a comunidade é ter membros da comunidade na diretoria. Se sua ONG concentra-se em determinado bairro, recrute pessoas que cresceram nele para participar da diretoria. Se seu foco é em mães jovens, chame várias delas para a diretoria. Elas trarão relacionamentos e conhecimentos de primeira mão da comunidade que tornarão seu trabalho mais eficiente. Certifique-se de fornecer aos novos integrantes o treinamento e suporte para que eles cumpram as responsabilidades de governança da diretoria.

3. **Comportar-se de maneira ética.** Todos os membros da diretoria, funcionários e voluntários têm o dever de se comportar de maneira ética. É função da diretoria aplicar padrões éticos, tomando medidas corretivas quando os padrões são violados. A meta da diretoria é garantir um alto nível de profissionalismo, assegurando que as ações da ONG sejam abertas e que ocorram para atender aos interesses da comunidade.

4. **Ser transparente. Sua ONG deve fornecer aos membros da comunidade acesso a informações sobre a organização. Nunca esconda informações sobre:**
   - Como sua organização trabalha, os projetos que realiza ou quem atende.
   - Como as pessoas são selecionadas para participarem da diretoria ou serem contratadas como funcionários.
   - Como as principais decisões são tomadas e as prioridades estabelecidas.
   - De onde vem o dinheiro e para que ele é usado.

   Organizações sem fins lucrativos dependem de recursos (por exemplo, tempo, dinheiro, habilidades e energia) da comunidade para realizar seu trabalho com eficiência. A comunidade tem o direito de saber o que você está fazendo, como está usando seus recursos e quais resultados está alcançando.

5. **Tratar todos os membros da comunidade com justiça, dignidade e respeito.** A diretoria precisa comunicar este princípio a todos os funcionários e voluntários da ONG. Ela adota políticas que proíbem todas as formas de discriminação (por exemplo, com base em etnia, religião ou afiliação a um grupo). A diretoria pode também dedicar recursos para treinar e

Bachpan Bachao Andolan (BBA), ou o "Movimento Salvar a Infância," é um exemplo de uma ONG bem-sucedida. Foi fundada nos anos de 1980 com algumas pessoas comprometidas em acabar com o trabalho infantil e o tráfico. As marchas da BBA contra o tráfico de crianças, como esta em Nova Déli, na Índia, se espalham pela Índia e pelo mundo. *(© AP Images/Manish Swarup)*

monitorar funcionários e voluntários para certificar-se de que eles não demonstrem favoritismo.

6. **Respeitar a confidencialidade.** Os membros da equipe e da diretoria da sua ONG podem obter informações confidenciais sobre as pessoas, como estado de saúde, situação financeira ou segredos de família. As ONGs devem implantar políticas para proteger essas informações e penalizar quem violar a confidencialidade. Esta é uma área na qual você não deve ser transparente!
7. **Solicitar opiniões e feedback da comunidade.** Isto pode ser feito criando conselhos formais na comunidade, como descrito acima, bem como envolvendo membros da comunidade no planejamento. Você pode também realizar pesquisas regulares convidando as pessoas a dizerem o que você pode fazer melhor e promover reuniões regulares com participantes dos projetos para ouvir seus pontos de vista.

No final, confiança é o fator fundamental para o sucesso da ONG. Seus fundadores, funcionários e voluntários a constroem. A diretoria estabelece e implementa políticas e práticas que a criam. Quando a comunidade confia em você, ela:

- Busca seus serviços e participa dos seus projetos.
- Faz trabalhos voluntários e apoia sua organização de outras formas.
- Fala bem do trabalho, funcionários e líderes da sua ONG.
- Fornece feedback honesto para melhorar sua organização e seus projetos, e evita fazer acusações prejudiciais.

Lembre-se, você nunca conseguirá fazer todo mundo feliz. Sempre haverá alguém com expectativas que você não consegue satisfazer. Mas, se você se mantiver fiel à sua missão e se comportar de maneira ética, ganhará a confiança da maioria das pessoas da sua comunidade.

LEMBRE-SE...

GOVERNANÇA VERSUS GERENCIAMENTO

Em sua função de governança, a diretoria analisa e aprova o orçamento. Assim que o orçamento é aprovado, o diretor executivo o executa. Se a diretoria aprovar R$ 10 mil para serviços de impressão, ela não deve questionar mais tarde a decisão do diretor executivo de gastar R$ 6 mil em um novo folheto. Um membro da diretoria pode dar sugestões de uma alternativa com melhor custo-benefício, mas, em última instância, é responsabilidade do diretor executivo decidir como os fundos são gastos.

CONCLUSÃO

Quer uma ONG esteja apenas começando, quer esteja bem estabelecida, a diretoria desempenha uma função fundamental para manter a organização responsável, transparente e legítima. No início, isso significa trabalhar com o fundador para definir a visão, missão e metas da ONG, além de tornar a ONG responsável diante da comunidade. À medida que uma ONG cresce e amadurece, acrescentando projetos, funcionários, recursos, doadores e parceiros, a diretoria assume uma responsabilidade maior de supervisionar e prestar contas a um conjunto crescente de partes interessadas. Para qualquer ONG, encontrar a diretoria certa e garantir que seus membros tenham o que é necessário para realizar seus trabalhos é fundamental para o sucesso.

5 AUTONOMIA E PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE

(© AP Images/Tony Avelar)

Pessoas e comunidades são o motivo central da existência de uma ONG. Independentemente dos problemas com que lidam, todas as ONGs são criadas para melhorar a vida das pessoas e fortalecer as comunidades. Ainda assim, ONGs podem ser mais do que organizações humanitárias que diminuem o sofrimento. Elas também podem ser organizações de capacitação que estimulam as pessoas a realizar as aspirações que têm de conquistar vidas e comunidades melhores. Para alcançar esse potencial, as ONGs precisam dar aos membros da comunidade conhecimentos, habilidades e confiança para lidar com suas próprias necessidades e atuar a seu próprio favor.

Uma boa forma de sua ONG começar a fazer isso é abrindo as portas para que os membros da comunidade não somente participem dos projetos, mas também ajudem a planejá-los, gerenciá-los e avaliá-los. Sua ONG pode facilitar uma ampla participação cívica de diversas formas:

- Investindo em desenvolvimento de liderança e apoiando novos líderes na definição de problemas, identificação de soluções e estabelecimento de planos de ação.
- Organizando sessões de "visualização", nas quais os membros da comunidade são convidados a compartilhar os sonhos que têm para suas vidas e comunidades e depois os sonhos são combinados em uma visão coletiva.
- Treinando membros da comunidade para defenderem suas próprias causas e expressarem suas preocupações para autoridades eleitas e responsáveis por decisões governamentais.
- Defendendo a criação de estruturas e mecanismos por meio dos quais o governo e as autoridades eleitas prestem contas aos cidadãos.
- Mobilizando as pessoas a votar.

A participação e a capacitação se reforçam mutuamente. Quando as pessoas participam, aprendem novas habilidades, ganham confiança e desenvolvem voz própria e capacidade de controle sobre suas vidas. E quando as pessoas se sentem capacitadas, têm mais probabilidade de participar. Neste capítulo, ilustraremos isso mostrando como outra organização hipotética, chamada Saúde para Todos, trata da participação e da capacitação da comunidade.

LEMBRE-SE...

DEFINA SUA COMUNIDADE

Diferentes ONGs definem comunidades de diferentes maneiras. Para algumas, comunidade significa uma área geográfica – um bairro, vila, cidade ou região. Para outras, comunidade refere-se a membros de uma determinada minoria étnica, pessoas que falam um mesmo idioma, têm uma faixa etária ou identidade de gênero específica. E outras podem definir comunidade como todas as pessoas afetadas por um problema específico, como portadores de HIV ou jovens desempregados. Sua ONG precisa definir a comunidade que você deseja envolver e capacitar.

DESENVOLVIMENTO DE NOVOS LÍDERES

As ONGs precisam criar novos líderes em suas comunidades, sejam elas geográficas ou baseadas na luta contra um problema compartilhado. Isso é feito desenvolvendo as habilidades das pessoas e dando a elas oportunidades de assumir funções de liderança. Com o desenvolvimento de novos líderes, você garante que o trabalho de sua ONG irá perdurar depois que os fundadores se extinguirem. Outro aspecto igualmente importante é o de que você cria uma situação na qual as pessoas afetadas por um problema são parte de sua solução.

Os líderes que você desenvolver ampliarão o trabalho da sua ONG de diversas formas:

- Informando outras pessoas da comunidade sobre o problema.
- Servindo como mensageiros em campanhas de educação do público.
- Defendendo a causa diante do governo ou das autoridades eleitas, participando de reuniões ou dando depoimentos.
- Mobilizando outras pessoas a se envolverem, se expressarem e tomarem atitudes.

A Saúde para Todos vem fornecendo oficinas de educação em saúde cujo público-alvo são mulheres de baixa renda e tem tido sucesso ao ajudá-las a adotar boas práticas de saúde. Agora, a Saúde para Todos quer dar início a um Projeto de Liderança para Mulheres para treinar mulheres de baixa renda a se tornarem líderes comunitárias para assuntos de saúde.

A ONG recrutará algumas mulheres que participaram das oficinas para começarem a se reunir semanalmente. A ONG concentrará as discussões no que significa ser líder, que tipo de liderança é necessária na comunidade delas e que tipo de líderes as mulheres querem ser. O projeto realizará oficinas de treinamento com o objetivo de criar habilidades básicas, como:

- Analisar um problema da comunidade.
- Desenvolver soluções.
- Planejar eventos e projetos.
- Gerenciar tarefas, cronogramas e recursos.
- Realizar uma reunião.
- Falar em público.
- Lidar com conflitos.

Embora fornecer treinamento formal seja importante, lembre-se de que as pessoas aprendem fazendo. Os programas de liderança mais eficientes orientam os participantes durante o processo de selecionar um problema com o qual lidar, identificar soluções e realizar um plano de ação. O Projeto de Liderança para Mulheres da Saúde para Todos orientará as participantes para:

- Identificar uma questão, como o motivo pelo qual tantas mulheres da comunidade têm contraído doenças que podem ser prevenidas.
- Analisar as causas-raiz. Por exemplo, os fundos destinados ao ambulatório público foram reduzidos, fazendo com que fosse recusado o atendimento a muitas mulheres. Além disso, as campanhas de educação sobre saúde

LEMBRE-SE...

COMECE ENVOLVENDO MEMBROS DA COMUNIDADE EM SUA ONG

Quando as pessoas que você atende têm envolvimento com a sua ONG, ela tem mais sucesso. Não somente seus projetos serão mais relevantes para as necessidades da comunidade, como você construirá um senso coletivo de propriedade da missão de sua ONG. Os membros da sua comunidade estarão mais dispostos a apoiar a ONG e seu trabalho no futuro. Além disso, ao investir nas habilidades e liderança das pessoas a que atende, sua ONG expandirá o conjunto de talentos que ajudarão a realizar sua missão.

TENTE...

PROCURE OS LÍDERES NATURAIS DE SUA COMUNIDADE

Todas as comunidades têm "líderes naturais", pessoas que as outras procuram em busca de conselho, admiram e ouvem. Elas podem ser pessoas mais velhas, respeitadas por sua experiência, ou jovens capazes de motivar os outros. Algumas podem ter educação formal, outras não. Se você ainda não sabe quem eles são, pergunte aos membros da comunidade quando realizar uma avaliação de necessidades e recursos. Em seguida, convide esses líderes naturais a participarem de um programa de liderança.

Aqui os membros da Campanha Antipobreza, uma ONG com sede em Tóquio, levam apoio às comunidades do outro lado do oceano, como essa demonstração em Los Angeles, na Califórnia, mostra. *(© AP Images/Hector Mata)*

financiadas pelo governo foram eliminadas.

- Identificar e priorizar o que elas querem mudar. Elas decidem que querem não apenas que os fundos sejam restaurados, mas também que a clínica desenvolva melhores programas de envolvimento e educação para mulheres com baixo grau de escolaridade.
- Identificar quem elas querem influenciar – a pessoa com o poder de restaurar os fundos – e decidir que tipo de mensagem tem maiores chances de convencer essa pessoa.
- Por fim, as mulheres líderes mobilizam outras mulheres da comunidade a assinar uma petição, enviar cartas ou fazer uma vigília em frente à sede regional do Ministério da Saúde.

Depois que as novas líderes "se formarem" no treinamento, encontre maneiras de continuar incentivando-as e apoiando-as.

Você pode fazer isso:

- Contratando-as como funcionárias. Se a Saúde para Todos receber fundos adicionais para expandir seus projetos de educação em saúde, poderá contratar graduadas no projeto de liderança para realizarem projetos de envolvimento, coordenar oficinas ou até mesmo fornecer treinamento.
- Envolvendo-as na defesa da causa. Se a Saúde para Todos decidir defender maiores financiamentos públicos para clínicas de saúde materna e infantil, por exemplo, a ONG pode convidar graduadas do projeto de liderança para ajudar a elaborar a campanha, escrever as mensagens e defender a causa perante as autoridades públicas.
- Apoiando seu envolvimento em outros projetos e coalizões da comunidade. A Saúde para Todos pode apresentar as líderes treinadas a outras ONGs e

coalizões nas quais elas podem atuar como funcionárias ou voluntárias. Dessa forma, o projeto de liderança da Saúde para Todos beneficia todo o setor.

- Criando oportunidades para que elas implementem suas próprias ideias. Se as novas líderes tiverem uma ideia para um projeto – como uma campanha de conscientização pública sobre a importância do cuidado pré-natal para mulheres grávidas com HIV –, a Saúde para Todos pode ajudá-las a arrecadar fundos para iniciar o projeto. A confiança que elas ganhariam com esse projeto poderia impulsionar algumas delas a fundar sua própria ONG, que seria uma aliada da Saúde para Todos.

COMO PROMOVER UM ENVOLVIMENTO CÍVICO AMPLO

Sua ONG pode promover o envolvimento cívico de outras maneiras além do desenvolvimento de novos líderes. Afinal, nem todas as pessoas têm perfil de liderança. Sua ONG pode criar oportunidades para pessoas que não são líderes colaborarem na melhoria de suas comunidades. Gerar um amplo envolvimento cívico em última instância ajudará a ONG a alcançar sua missão.

ONGs podem promover o envolvimento cívico simplesmente criando oportunidades para as pessoas articularem sua visão do futuro ou mobilizando-as a votarem. As ONGs podem contribuir para fazer as pessoas perceberem que têm uma voz e um voto!

Como convidar membros da comunidade a moldarem uma visão

Para pessoas que nunca tiveram a oportunidade de tentar moldar o próprio futuro, um modo eficaz de começar é convidá-las a compartilhar os desejos e sonhos que têm para suas vidas e comunidades. A Saúde para Todos poderia realizar sessões de visualização com diferentes segmentos da comunidade, como jovens, idosos, mulheres ou homens, ou em diferentes bairros da cidade. Nas sessões, podem ser feitas aos participantes perguntas como: Como seria se todas as pessoas na sua comunidade tivessem assistência médica? O que seria diferente?

O Projeto de Liderança para Mulheres da Saúde para Todos poderia reunir mulheres de um bairro de baixa renda para criar uma visão coletiva da

O QUE É ISSO?

ENVOLVIMENTO CÍVICO

O envolvimento cívico engloba uma gama de atividades que permitem que os cidadãos expressem suas opiniões e tomem atitudes para realizar mudanças.

- Ajudar em reuniões, limpezas ou festivais culturais do bairro.
- Ser voluntário em uma ONG ou outro grupo comunitário.
- Participar de reuniões de conselhos municipais ou dar um depoimento em audiências públicas.
- Participar de reuniões ou fóruns para discutir problemas da comunidade.
- Escrever cartas ao editor.
- Participar de manifestações, marchas ou vigílias.
- Votar.

LEMBRE-SE...

PARA CAPACITAR OUTRAS PESSOAS, OS LÍDERES DA ONG PRECISAM RECUAR E DELEGAR

Se sua ONG pretende criar novos líderes e capacitá-los a liderar esforços para efetuar mudanças, os líderes e equipe da ONG devem estar dispostos a recuar e deixar que os outros liderem. Para serem autônomas, as pessoas devem ser responsáveis por seus próprios sucessos e fracassos.

comunidade que promova a saúde das mulheres. Frequentemente, em processos de visualização são feitas perguntas como: Na sua visão do futuro, como seria a vida das mulheres? Como estaria a sua comunidade? Que tipos de recursos ela teria para dar suporte à saúde da mulher?

Como organizar projetos para a participação das pessoas

Ajudar as pessoas a moldarem uma visão coletiva de sua comunidade é a primeira etapa para que elas vejam que têm voz ativa na definição de seu futuro. A etapa seguinte é ajudá-las a ver que podem fazer diferença. ONGs podem organizar diversas atividades nas quais as pessoas podem realizar mudanças – grandes ou pequenas – para melhorar suas comunidades.

A Saúde para Todos, por exemplo, poderia promover projetos de criação de murais no bairro, convidando os jovens a pintarem os muros com cenas de uma comunidade saudável. A ONG poderia também organizar dias de limpeza no bairro, nos quais as pessoas limpariam suas ruas e parques. Os membros da diretoria da ONG poderiam ajudar solicitando de empresas a doação de materiais para essas atividades.

Sua ONG poderia também tentar estabelecer uma parceria com o governo para apoiar esses esforços. Isso forneceria a autoridades e legisladores a oportunidade de criar uma boa relação com o público e fortaleceria os laços da sua ONG com o governo. Falaremos mais sobre relações entre ONGs e governo no próximo capítulo.

Como envolver membros da comunidade na defesa da causa

É necessário envolver os membros da comunidade na discussão do problema de que sua ONG trata. As pessoas mais afetadas por um problema transmitem a mensagem com maior credibilidade para autoridades do governo e outros responsáveis por decisões. Em países com margens suficientes de liberdade, as ONGs podem organizar as pessoas para que assinem petições, escrevam cartas, façam telefonemas e forneçam depoimentos. Sua ONG precisa apoiá-las fornecendo as informações e outras ferramentas necessárias para que sejam eficientes.

Por exemplo, se a Saúde para Todos defende diante do Ministério da Saúde a melhoria do saneamento na região, ela pode recrutar e treinar membros da comunidade para falar sobre o assunto. Os membros da comunidade poderiam ajudar a elaborar as mensagens principais de uma campanha, depois apresentar depoimentos e dados a autoridades do governo sobre o impacto do saneamento ruim sobre suas comunidades. Seria ainda mais convincente se alguns membros da comunidade contassem histórias pessoais de como a saúde de seus filhos foi afetada. A equipe da Saúde para Todos poderia trabalhar com os membros da comunidade na elaboração de suas falas e orientando-os sobre como apresentá-las. Em países

Uma mãe e sua criança na marcha da Campanha de Ação pelo Tratamento (TAC), do lado de fora do parlamento, na Cidade do Cabo, na África do Sul. A TAC defende o acesso abrangente aos serviços de prevenção e tratamento de HIV/AIDS. Através de tais esforços, as ONGs da África do Sul têm possibilitado melhores cuidados de saúde aos cidadãos HIV positivos. *(© AP Images/Obed Zilwa)*

O QUE É ISSO?

DEFESA DE CAUSA

Defender uma causa é o ato de promover um ponto de vista perante os responsáveis por decisões que têm o poder de realizar mudanças. Você pode defender perante autoridades do governo a aprovação de uma nova lei ou alteração de uma existente. Ou pode defender perante autoridades de um ministério a alteração de seus regulamentos ou práticas. Muitas ONGs defendem uma maior destinação de fundos para um determinado problema ou questão, como a assistência médica primária ou a educação. ONGs podem, ainda, defender perante líderes empresariais uma maior responsabilidade social corporativa.

nos quais o ambiente político desencoraja o ativismo da comunidade, sua ONG precisa ponderar com cuidado suas estratégias de defesa e causa. É necessário assegurar-se de que sua comunidade esteja bem informada sobre os riscos de represálias do governo.

Como defender a criação de estruturas de governo que apoiem o envolvimento cívico

Em países onde o ativismo cívico é permitido por lei mas não é amplamente praticado, uma função adequada para ONGs seria a defesa da criação de mecanismos de envolvimento cívico. ONGs poderiam trabalhar juntas para defender:

- A adoção de requisitos que exijam que órgãos eleitos localmente promovam reuniões abertas para que os cidadãos expressem suas opiniões sobre novas leis que estão sob análise (ou seja, audiências públicas).
- Que ministérios do governo utilizem conselhos comunitários ou comissões de supervisão formadas por cidadãos para receber opiniões da comunidade e responder a suas dúvidas.
- Maior transparência no processo de tomada de decisões e acesso a informações pelos cidadãos, como a exigência de publicação de registros de votação ou disponibilização de determinados documentos para análise pública.

As ONGs podem instruir as autoridades para que reconheçam que tais estruturas e mecanismos podem ajudá-las a cumprir seus mandatos e gerar maior apoio público por meio de uma maior prestação de contas. Ao mesmo tempo, precisam informar às comunidades que as autoridades são responsáveis perante elas e que os cidadãos têm o direito de exigir uma prestação de contas. Para fazer isso, as comunidades precisam de informações e de acesso às autoridades, que são coisas que as ONGs podem fornecer.

A Saúde para Todos, por exemplo, está liderando uma coalizão de ONGs para pressionar o Ministério da Saúde a criar um conselho que forneça opiniões e feedback sobre os programas de saúde do ministério. As ONGs atribuem a si mesmas a função de recrutar e treinar membros da comunidade para atuarem

TENTE...

AJUDE AS PESSOAS A CONTAREM SUAS HISTÓRIAS

A defesa de uma causa consiste em contar histórias que ajudam os responsáveis pelas decisões a entenderem o impacto de um problema, lei ou política na vida das pessoas. ONGs podem incentivar os membros da comunidade a compartilhar suas histórias, seja na forma de um depoimento em reuniões públicas ou como parte dos esforços da ONG de educação e conscientização em geral. Você pode fazer isso registrando as histórias das pessoas por escrito e em vídeo e publicando-as em seu site e outras mídias.

no conselho. A Saúde para Todos incentiva as mulheres graduadas em seu Projeto de Liderança para Mulheres a se candidatarem a vagas no conselho. As ONGs querem garantir que o conselho seja estruturado de forma que fique fora do controle do governo ou de uma ONG específica.

Como mobilizar e educar eleitores

Por fim, as ONGs podem promover a votação como forma de envolvimento cívico. Se o sistema político permitir, as ONGs podem registrar eleitores, informar sobre a importância das eleições, promover fóruns para que candidatos se encontrarem com membros da comunidade e mobilizar os eleitores a irem votar no dia das eleições.

CONCLUSÃO

Fortalecer a participação e a autonomia da comunidade é fundamental nos esforços de uma ONG de gerar mudanças sustentáveis. Sua ONG pode ter práticas exemplares de planejamento, gerenciamento e governança, mas se você não construir uma base forte de liderança e envolvimento da comunidade, ela poderá não sobreviver depois que seus fundadores se forem.

Como acontece com outros aspectos do trabalho de uma ONG, é necessário desenvolver suas próprias capacidades para apoiar e manter a participação e a capacitação da comunidade. Você precisa começar instruindo sua própria equipe, voluntários e membros da diretoria quanto ao que as ONGs podem fazer para gerar envolvimento cívico. Informem-se sobre o processo político, entendam a dinâmica de poder, identifiquem o papel que sua ONG quer desempenhar e construam relacionamentos com o governo.

Você também precisa ouvir sua comunidade. O que ela está pronta e disposta a fazer? Por onde quer começar? Algumas pessoas podem querer limitar seu envolvimento ao próprio bairro ou a um problema específico que afete diretamente a elas e suas famílias. Pode levar tempo até que as pessoas estejam prontas para falar em público sobre problemas políticos maiores.

Não há apenas uma forma certa de promover a autonomia e a participação da comunidade. Você pode começar modestamente, tentar abordagens diferentes e aprender durante o processo. Lembre-se de que independentemente da missão específica de sua ONG, quanto mais as pessoas entenderem seus direitos e responsabilidades como cidadãs, mais eficiente a ONG será.

LEMBRE-SE...

O ENVOLVIMENTO CÍVICO PROMOVE O BEM-ESTAR PÚBLICO E AJUDA O GOVERNO A REALIZAR MELHOR SEU TRABALHO

Ao lidar com autoridades nomeadas e eleitas, as ONGs precisam reafirmar continuamente a mensagem de que as contribuições e supervisão dos cidadãos, em última instância, resultarão em serviços públicos melhores e ajudarão as autoridades a cumprirem seu mandato. Além disso, isso mostrará às autoridades que o envolvimento amplo das pessoas é uma maneira de aproveitar os recursos dos próprios cidadãos para melhorar as comunidades, complementando o que o governo pode realizar sozinho.

6 PARCERIAS COM OUTRAS ONGS E COM O GOVERNO

Uma ONG não pode concretizar sozinha sua visão para uma sociedade melhor. As necessidades da comunidade são inúmeras e os problemas da sociedade muito complexos. Sua ONG precisa trabalhar em parceria com outras ONGs e com o governo para atingir seus objetivos.

Por meio da parceria com outras ONGs e com o setor público, você obtém acesso a novos recursos, incluindo fundos ou verbas além de informações, experiências e habilidades. Quando uma ONG está começando seu trabalho, ela deve encontrar locais isentos de aluguel para suas atividades por meio da sua relação com outras ONGs, com a administração local ou com uma universidade. As parcerias com outras ONGs podem permitir atingir novas populações-alvo com mensagens públicas sobre educação e ampliar sua base de suporte popular para iniciativas de mobilização. Em resumo, parcerias podem ser um importante veículo para ONGs recém-criadas conseguirem seu espaço e visibilidade.

As parcerias podem ser feitas de diferentes formas, de informal e casual a formal e estruturada. Vocês podem ter relacionamentos nos quais existe uma comunicação regular para troca de informações, ideias e experiências. Vocês também podem ter um relacionamento altamente organizado e colaborativo no qual desenvolvem projetos, arrecadam fundos e executam os projetos juntos.

Ao desenvolver seus planos de projeto de curto prazo e planos estratégicos de longo prazo, analise atentamente com quem você deseja criar parcerias e que formas de parcerias devem ser criadas. Neste capítulo, utilizaremos uma ONG fictícia, Cidadãos contra a Corrupção, cujo foco é o combate da corrupção local, para explorar como diferentes parcerias são criadas e os benefícios e desafios que elas apresentam.

TENTE...

Criar um mapa de ONGs

Conforme se familiariza com seu ambiente, procure conhecer outras ONGs que atuam na sua comunidade ou no mesmo segmento que você. Desenhe um mapa da sua comunidade e marque as localizações das outras ONGs. Identifique as atividades que elas executam e o tipo de relacionamento que você gostaria de construir com elas. Esse exercício irá focar nas lacunas de informações que precisam ser preenchidas.

RELACIONAMENTOS COM ONGs NACIONAIS E LOCAIS

Outras ONGs podem ser fontes de informações e ideias, parceiras de projetos e aliadas para a sua causa. Conheça as ONGs que trabalham na sua comunidade – suas causas, populações-alvo e serviços. Elas podem ser muito úteis quando você está no começo, tentando definir sua missão e delinear seu nicho. Depois, conforme planeja novos projetos e atividades, você precisará saber quem desempenha um trabalho semelhante ao seu e pode, então, coordenar as iniciativas e evitar atividades duplicadas. Faça questão de conhecer outras ONGs da sua área, mesmo que elas estejam engajadas em outras missões. Elas provavelmente se preocupam com a sua causa e podem se tornar fortes aliadas

Você também precisa saber quem trabalha na sua causa em outras cidades e também em âmbito nacional e internacional. As ONGs podem aprender umas com as outras compartilhando experiências e lições aprendidas. Se a ONG Cidadãos contra a Corrupção deseja abordar a corrupção no departamento de aquisições, ela pode aprender as estratégias usadas por grupos em outras cidades e o quanto eficientes elas foram.

Um ano após o terremoto e tsunami devastadores no Japão, um membro da ONG japonesa Associação para Ajuda e Alívio (AAR) caminha pelas ruínas de uma escola na cidade de Kamaishi. A AAR é parceira do Comitê de Resgate Internacional para ajudar a distribuir ajuda às pessoas que ainda lutam com os efeitos do desastre. *(Cortesia do Comitê de Resgate Internacional)*

As ONGs que trabalham pela mesma causa em diferentes lugares podem trabalhar juntas para abordar causas raiz que ultrapassam barreiras geográficas. Quando grupos anticorrupção de várias localidades colocam suas ideias em ordem, podem acabar descobrindo que uma lei nacional é necessária. Isso pode abrir a possibilidade para que os grupos coordenem suas iniciativas em uma campanha nacional para pressionar que os membros do Legislativo aprovem determinada lei.

Mas, sem sombra de dúvidas, parcerias eficazes levam tempo para ser construídas. As ONGs geralmente se veem como rivais, competindo por recursos, apoio, visibilidade e até por admiração pública. Para começarem a se ver como parceiras, vocês precisam se conhecer e criar confiança. Você pode começar entrando em contato com outra ONG para marcar uma reunião para se apresentarem.

Depois de se conhecerem, podem compartilhar informações sobre suas atividades, conferências, oportunidades de treinamentos e arrecadação de fundos. Chamadas pelo telefone, reuniões e e-mails são boas maneiras de entrar em contato. Outra forma de criar confiança é o apoio mútuo no trabalho, ajudando na divulgação, participando dos eventos, trabalhando como voluntário para a outra ONG e fornecendo cartas de apoio para propostas de subvenções.

A Cidadãos contra a Corrupção realizou uma pesquisa sobre as percepções da corrupção. Após a compilação dos resultados, ela convidou outras ONGs para uma reunião para compartilhar e discutir os resultados. Essa atitude cria canais de comunicação com outros grupos que têm a mesma preocupação com a corrupção. Da mesma forma, a Cidadãos contra a Corrupção se esforça para aceitar convites de outras ONGs para expandir sua rede de aliados.

COORDENAÇÃO DAS INICIATIVAS

Conforme a confiança é desenvolvida entre as ONGs, elas podem coordenar

suas iniciativas cada vez mais juntas. Antes de unir esforços, veja se você concorda com algumas coisas:

- Uma visão compartilhada. Embora cada ONG deva ter sua própria missão, uma visão compartilhada ajudará grupos com as mesmas ideias a definir objetivos comuns e a transmitir uma mensagem de mudança comum. Por exemplo, se ONGs anticorrupção em atividade em diferentes partes do país se unirem para desenvolver uma visão compartilhada sobre como deve ser um governo sem corrupção, elas podem estabelecer uma plataforma nacional que fornecerá um direcionamento claro e uma razão de ser a todas elas.
- Objetivos comuns e uma estratégia coordenada para atingi-los. A Cidadãos contra a Corrupção e as ONGs relacionadas sabem muito bem que enfrentam uma grande oposição daqueles que se beneficiam com a corrupção. Ao formarem uma frente unida de ONGs com ideias semelhantes, a Cidadãos contra a Corrupção reduz as oportunidades de corruptos colocarem as ONGS umas contra as outras e anularem suas iniciativas.
- Educação e envolvimento coordenados. Crie uma divisão de trabalho entre as ONGs cooperativas para o compartilhamento de informações e a realização de treinamentos com diferentes públicos-alvo. Isso é necessário para evitar que as iniciativas sejam duplicadas. A ONG Cidadãos contra a Corrupção está trabalhando com outra ONG que foca em eleições limpas. As duas ONGs pretendem ensinar aos eleitores a reconhecer fraudes em uma eleição e a denunciar quando as presenciarem. As duas ONGs perceberam que podem aumentar sua eficácia combinando conhecimentos e habilidades em campanhas e workshops de educação conjunta. Dessa forma, conseguem expandir seu trabalho para outros bairros.

Coordenar não significa fazer tudo junto. Coordenar é discutir e decidir o que será feito individualmente e o que será feito em conjunto. Lembre-se de que cada ONG é autônoma e tem suas próprias prioridades internas e processos de decisão.

O QUE É ISSO?

ALIADOS

Seus aliados são pessoas, organizações ou instituições que apoiam sua ONG, sua comunidade e suas causas. Se sua ONG enfrentar cortes de fundos que podem forçá-lo a fechar as portas, seus aliados irão se manifestar alegando que seu trabalho é importante e merece ser apoiado. Se você for um grupo de defesa, seus aliados assinarão sua petição, darão depoimentos e participarão do seu movimento.

O QUE É ISSO?

REUNIÃO INFORMATIVA

Em uma reunião informativa, os membros da sua ONG e de outra ONG podem compartilhar informações sobre as visões, missões e valores de cada uma. É uma oportunidade para identificar os objetivos compartilhados e explorar se haverá oportunidades para trabalharem juntas. Às vezes, uma reunião informativa resulta em ideias concretas sobre coordenação ou colaboração. Outras vezes, vocês simplesmente concordam em manterem a comunicação.

EXECUÇÃO DE PROJETOS COLABORATIVOS

Algumas vezes, as ONGs desenvolvem laços próximos de colaboração ao

desenvolverem e executarem projetos juntas. Por meio de projetos colaborativos, sua ONG pode:

- Atingir mais pessoas e ampliar seu grupo de interesse.
- Executar novos tipos de projetos e ampliar sua gama de habilidades e experiências.
- Atrair novos recursos. Se você tiver capacidade de gerenciamento ou experiência em projetos limitadas, você pode não se qualificar para subvenções de grandes fundações ou do setor público. Fazer parcerias com organizações experientes pode tornar sua ONG elegível para determinados fundos.

Imagine que a Cidadãos contra a Corrupção realiza reuniões informativas com outras ONGs que atuam no mesmo bairro. A ONG conhece uma ONG de arte e cultura e as duas começam a discutir como atingir pessoas de baixa escolaridade. Elas decidem trabalhar juntas para criar apresentações de teatro de rua com mensagens de anticorrupção. Ao trabalharem juntas, a ONG anticorrupção aprende sobre apresentações teatrais e o grupo de arte e cultura aprende sobre o problema da corrupção.

O QUE É ISSO?

UMA COALIZÃO DE DEFESA

Uma coalizão de defesa é um grupo de ONGs, que às vezes contam com a participação de outros grupos da sociedade civil, que se reúnem para defender mudanças nas leis, políticas e regulamentações governamentais. As coalizões podem se reunir para um objetivo bastante específico, como para aprovar determinada lei, ou trabalharem juntas em diversas estratégias defensivas.

Isso poderá ser o início de uma coalisão de amparo? Durante o protesto do movimento Ocupar Wall Street na Filadélfia, os participantes se reuniram para discutir os problemas sociais e econômicos que alimentavam o protesto. As ONGs podem começar com a percepção de uma necessidade, mas exigem um plano organizado e acompanhamento para alcançar resultados. *(© AP Images/Alex Brandon)*

É bom começar com alguma coisa fácil. Por exemplo, sua ONG pode fazer uma parceria com outra para co-promover um treinamento que beneficie a todos. Depois disso, as ONGs podem avaliar o que funcionou bem, o que não funcionou, como cada uma se beneficiou e se desejam trabalhar juntas novamente.

FORMAÇÃO DE COALIZÕES DE DEFESA

As ONGs que buscam mudar leis e práticas governamentais têm mais chances de serem bem-sucedidas quando reúnem forças. A defesa eficiente requer números altos. Quanto mais pessoas estiverem ao seu lado, mais forte será sua voz e, portanto, maior será a pressão que serão capazes de exercer. Se uma coalizão já existe, una-se a ela. Se não existe, considere começar uma. Isso tornará sua ONG uma líder entre as demais. Essa decisão exigirá tempo e comprometimento. Talvez seja necessário recrutar pessoal e membros da diretoria que possam investir tempo e energia para que tudo saia como planejado.

Vamos voltar para a Cidadãos contra a Corrupção e sua luta para combater a corrupção no departamento de aquisições. A ONG está tentando formar uma coalizão de diversas partes interessadas, como ONGs dos segmentos de saúde, educação e moradia. Todas buscam contratos com a prefeitura e estão conscientes sobre a corrupção envolvida no processo de concessão desses contratos.

LEMBRE-SE...

USAR OS MEMBROS DA DIRETORIA PARA DESENVOLVER RELACIONAMENTOS

Os membros da diretoria são os embaixadores da sua ONG. Use a rede de contatos deles para identificar e criar parcerias com outras ONGs.

TENTE...

COLABORAR PARA AUMENTAR SUA CAPACIDADE

Quando você está começando e tem pouca experiência e poucos recursos, encontrar uma ONG bem estabelecida é uma boa forma de aumentar sua capacidade de desenvolver e executar projetos. Sua ONG deve ter algo de valor para oferecer à ONG experiente em troca de aceitá-la como parceira júnior. Por exemplo, sua ONG deve ter um relacionamento muito bom com a comunidade para a qual a ONG estabelecida deseja prestar serviços. A experiência que a sua ONG ganha por meio da colaboração aumenta suas chances de conseguir subvenções por conta própria no futuro.

A Cidadãos contra a Corrupção entende que ao unificar essas ONGs em uma ampla coalizão, elas podem falar com uma só voz e aumentar a pressão para a reforma no departamento de aquisições.

Para a coalizão ser bem-sucedida, a Cidadãos contra a Corrupção deve garantir a existência de um acordo nos seguintes pontos:

- Um compromisso compartilhado com a coalizão baseado na visão e nos valores compartilhados.
- Funções e responsabilidades claras de cada parceiro.
- Uma estrutura de tomada de decisões bem definida.
- Comunicação aberta e transparência. Ter um claro entendimento sobre quais informações serão compartilhadas, quais não serão e como isso será feito, por exemplo, por meio de e-mail, ligações ou reuniões.
- Um processo consensual para lidar com conflitos e desacordos.

RELACIONAMENTOS COM ONGs INTERNACIONAIS

Os relacionamentos com ONGs internacionais oferece a sua pequena ONG acesso a informações sobre padrões e práticas globais que afetam seu trabalho. As organizações internacionais são membros importantes da sua rede de apoio que vão se manifestar e defendê-lo quando necessário. Por meio do contato com ONGs internacionais, a Cidadãos contra a Corrupção aprende sobre convenções internacionais, leis modelo de outros países e estratégias de defesa que foram eficazes em outros lugares. Enfrentar políticos corruptos, funcionários do governo e empresários pode ser uma tarefa perigosa. Quanto mais relacionamentos a ONG anticorrupção tiver com ativistas anticorrupção no país e em outros países, haverá mais pessoas pressionando e exigindo proteção caso a Cidadãos contra a Corrupção seja ameaçada.

Desenvolver relacionamentos com ONGs internacionais pode ser muito desafiador para ONGs locais. As ONGs internacionais, devido ao seu tamanho, recursos e visibilidade, geralmente ditam as pautas. Porém, elas também precisam das ONGs pequenas. As ONGs internacionais não possuem o conhecimento detalhado sobre os problemas locais nem relacionamentos com as partes interessadas locais. Você tem muito a oferecer. Lembre-se disso.

TENTE...

COMPARTILHAR RECURSOS

Quando a sua ONG e outra ONG percebem que estão trabalhando em prol da mesma visão e dos mesmos objetivos, é bastante plausível unir habilidades e materiais, como programas de treinamentos, ferramentas, folhetos informativos, lista de contatos etc. As ONGs também podem treinar funcionários de outras ONGs nas áreas em que possuem conhecimento, qualificações e habilidades.

TENTE...

ESTABELECER REGRAS FUNDAMENTAIS

Quando ONGs começam a coordenar juntas suas atividades, é importante estabelecer regras fundamentais. Mesmo que você não esteja criando uma estrutura formal, as ONGs devem estar de acordo com regras básicas para a realização de reuniões conjuntas, comunicação e qualquer projeto que executem juntas.

RELACIONAMENTOS COM O GOVERNO

As ONGs precisam estabelecer relacionamentos com o governo – funcionários eleitos e nomeados – para cumprir sua missão. Ás vezes, os relacionamentos podem ser confrontantes, outras vezes podem ser cooperativos.

O papel de uma ONG é exigir a prestação de contas do governo. Em alguns casos, uma ONG pode monitorar determinada agência do governo ou funcionário eleito para garantir que estão desempenhando suas funções e gastando os recursos públicos de maneira adequada. Caso isso não aconteça, a ONG deve se manifestar e exigir mudanças.

Imagine que a coalizão de defesa formada pela ONG Cidadãos contra a Corrupção conseguiu com que o departamento de aquisições adotasse um plano anticorrupção e apontasse um membro do conselho para examiná-lo. O próximo objetivo da ONG é monitorar a implementação do plano.

A ONG também precisa cooperar com o governo para oferecer envolvimento, educação e serviços. ONGs e governos podem trabalhar juntos para desenvolver

soluções para atender às necessidades da comunidade, executar projetos juntos ou realizar campanhas de conscientização pública. Por exemplo, por meio de reuniões com o membro do conselho anticorrupção no departamento de aquisições, a Cidadãos contra a Corrupção viu uma necessidade de ensinar a outras ONGs sobre os novos procedimentos de contratação, formulados para prevenir a corrupção. Como um gesto de boa vontade, a ONG Cidadãos contra a Corrupção se ofereceu para fazer isso com seus próprios fundos, sem pedir auxílio ao governo.

Construir uma relação cooperativa com um departamento do governo exige tempo. Você precisa encontrar aliados, pessoas no departamento que exerçam influência e que compartilhem com você os mesmos valores, visões e objetivos. E, então, é necessário trabalhar para criar uma relação de confiança com essas pessoas.

ONGs devem pensar de forma cuidadosa e estratégica sobre seus relacionamentos com funcionários de departamentos e representantes eleitos.

O QUE É ISSO?

O PAPEL DE MONITORAMENTO DE UMA ONG

Quando uma ONG monitora o governo, ela observa e documenta suas práticas para revelar problemas e identificar soluções. Em alguns casos, o trabalho de monitoramento de uma ONG foca em um problema específico e resulta na recomendação de uma nova lei ou política. Em outros casos, uma ONG supervisiona como uma lei ou política é implementada. Para demonstrar competência e credibilidade, as ONGs devem garantir que os funcionários e voluntários que realizam o monitoramento sejam informados, bem treinados e imparciais.

LEMBRE-SE...

OS GOVERNOS PRECISAM DAS ONGs

Os governos precisam que as ONGs cumpram suas missões e o contrário também é verdadeiro. Como as ONGs têm relacionamentos bastante próximos nas comunidades em que prestam serviço, conseguem atingir pessoas que os governos não conseguem. Com a capacidade de trabalhar com muita flexibilidade e criatividade, as ONGs podem preencher as lacunas de difícil acesso para o governo.

Quando você constrói relacionamentos fortes com pessoas do governo e as transforma em aliadas, vocês podem realizar muitas coisas juntos. Porém, é necessário manter o equilíbrio e as perspectivas para que você possa se manifestar quando o governo não estiver cumprindo suas obrigações. E a colaboração com o governo pode não ser um interesse da ONG se o governo não tiver a confiança dos cidadãos ou se for opressor ou corrupto.

CONCLUSÃO

Fortes relacionamentos são baseados em objetivos compartilhados, confiança e benefício mútuo. Independentemente da fase em que se encontra sua ONG, se ela está apenas no começo ou se já está bem estabelecida, é necessário investir tempo e energia para construir relacionamentos com outras ONGs e com governos. Seus relacionamentos com eles certamente mudarão com o tempo, porém são sempre necessários para a sustentabilidade da sua ONG.

7 OS FINANCIADORES – FUNDAÇÕES, CORPORAÇÕES E INDIVÍDUOS

(© 2003 2012 Shutterstock Images LLC)

Uma ONG precisa de dinheiro para pagar salários, comprar materiais e financiar seus programas. Quando uma ONG é pequena, com poucos fundos, como é possível encontrar os recursos necessários para fazer todas essas coisas? Construindo relacionamentos com três fontes de financiamento:

- Fundações
- Corporações/empresas
- Indivíduos

Pergunte a si mesmo se financiamentos governamentais comprometerão a credibilidade da sua ONG ou reduzirão a eficiência dela em decorrência das condições ligadas à subvenção. Sua ONG deve ponderar as oportunidades, benefícios e desvantagens associados especificamente a financiamentos governamentais.

Quanto a fundações, corporações e indivíduos, cada alternativa tem suas vantagens e desvantagens como fonte de financiamento. É mais fácil abordar fundações e corporações do que indivíduos, suas subvenções são maiores e frequentemente elas fornecem financiamento por longos períodos de tempo. Por outro lado, sua organização pode conseguir arrecadar muito dinheiro de indivíduos mas, de modo geral, leva muito tempo até que a maior parte dos fundos de uma ONG seja proveniente de doadores individuais. O importante é lembrar-se de que sua organização nunca deve depender apenas de uma fonte de financiamento. Cultive uma base diversificada de financiamentos de modo que se uma fonte se extinguir, você terá outras para sustentar sua missão.

Este capítulo apresenta a ONG hipotética NÓS PODEMOS! Federação das Pessoas com Deficiência. Sua missão é capacitar pessoas portadoras de deficiências a se tornarem membros que contribuem para a sociedade e são respeitados por ela, por meio de projetos de instrução e treinamento profissional, bem como de defesa da causa. Este capítulo apresenta exemplos de como a NÓS PODEMOS! se movimenta para criar relacionamentos com fundações, corporações e doadores individuais.

O QUE É ISSO?

RECURSOS

Recursos são todas as coisas de que uma ONG precisa para realizar sua missão, e incluem dinheiro, pessoas, espaço para reuniões, equipamentos, materiais e suprimentos, habilidades, experiência e relacionamentos. É necessário arrecadar dinheiro para pagar pelos recursos. É importante recrutar voluntários, mas as ONGs normalmente precisam de funcionários remunerados para realizar os projetos.

Para outras coisas, você pode tentar conseguir doações em espécie. Quando uma empresa, outra ONG ou um indivíduo doa itens como espaço para reuniões, computadores ou alimentos para uma reunião da comunidade, trata-se das chamadas doações em espécie.

FUNDAÇÕES

Assim como as ONGs, as fundações existem para melhorar a sociedade e fazer mudanças positivas na vida das pessoas. Em vez de atender ou defender diretamente as pessoas, elas fornecem financiamentos para que as ONGs façam esse trabalho.

Em outra semelhança com as ONGs, cada fundação tem sua missão e suas prioridades. Algumas delas são criadas por famílias ricas que querem retribuir à sociedade. A família controla a missão e as prioridades de sua fundação. Uma família com um filho com deficiência pode canalizar suas doações a ONGs que atendem pessoas com deficiências. Ou uma família que era formada por imigrantes

pobres antes de acumular suas riquezas pode direcionar os financiamentos de sua fundação a grupos que ajudam imigrantes ou trabalhadores migrantes.

Outras fundações são criadas e financiadas por corporações. Essas fundações buscam oportunidades de melhorar a visibilidade e a imagem pública de suas corporações patrocinadoras por meio de atos de boa vizinhança.

Como encontrar fundações?

- Pergunte a seus colegas. Converse com seus pares de outras ONGs e outros parceiros. Pessoas que trabalham no governo ou em universidades, por exemplo, podem conhecer fundações diferentes.
- Pergunte a seus financiadores atuais. Caso sua ONG já receba o apoio de fundações, peça sugestões aos financiadores atuais. Muitos deles ficarão mais do que felizes em dar conselhos.
- Use a internet. Você pode procurar fundações on-line. Além do site Foundation Center, tente este: www.fundsforngos.org. Você também pode pesquisar por "fundações que apoiam x no país x".
- Consulte os sites, relatórios anuais e outras publicações de ONGs semelhantes à sua para ver suas listas de financiadores.

Depois de identificar uma fundação, consulte em seu site as seguintes informações:

- A fundação fornece fundos para a sua região? Alguns financiadores se concentram em um país inteiro, alguns em pequenas regiões ou, até mesmo, em cidades específicas.
- As prioridades da fundação estão alinhadas ao seu trabalho? Alguns financiadores têm interesses amplos que abarcam uma ampla gama de temas, enquanto outros têm foco mais restrito. Além de analisar quais são as prioridades declaradas do financiador, veja quais são as ONGs e projetos que ele já financiou. Essas informações costumam estar no site do financiador e ajudarão você a determinar se ele é adequado à sua ONG.
- A fundação faz o tipo de doação que você está buscando? Um detalhe ao qual você deve estar atento é o tamanho médio das doações da fundação. Algumas fazem somente doações muito grandes, ignorando pedidos de ONGs

As fundações precisam de liderança firme e visão, como aquela oferecida pelos cofundadores da Fundação Bill e Melinda Gates. O casal Gates visita um de seus projetos em uma usina de processamento de mandioca em Karsana, na Nigéria. *(© Fundação Bill e Melinda Gates)*

O QUE É ISSO?

FUNDAÇÕES

Uma fundação é uma entidade criada com o propósito de fornecer dinheiro para promover uma melhoria social. Fundações fazem doações para apoiar causas científicas, educacionais, culturais, religiosas ou outras causas beneficentes. Nem todas as fundações têm o termo "fundação" em seu nome, e nem todas as organizações cujo nome tem a palavra "fundação" fazem doações.

pequenas, iniciantes. Outras fazem o contrário, financiando ONGs pequenas, com origem nas comunidades. Algumas financiam projetos novos e experimentais, enquanto outras financiam somente projetos que tenham produzido resultados comprovados.

Depois de identificar as fundações de interesse, entenda quais são os procedimentos e prazos para fazer o pedido. O financiador quer receber primeiro uma breve carta de apresentação ou é preciso enviar uma proposta completa? O financiador tem prazos ou analisa cartas e propostas a qualquer momento? Por fim, descubra os nomes dos funcionários responsáveis por sua atividade ou região. Se essas informações não estiverem disponíveis no site, você pode telefonar ou enviar um e-mail à fundação para perguntar.

O que fazer para ser financiado por fundações?

Obter doações provenientes de fundações não é fácil – especialmente a primeira! Leva tempo para identificar e pesquisar fundações, construir o relacionamento e desenvolver uma proposta forte que atenda às diretrizes e aos critérios da fundação.

Sua ONG terá mais chances de obter um financiamento se tiver construído um relacionamento com a fundação. Como isso é feito?

- Peça a outras pessoas que conhecem a fundação para apresentá-lo
- Convide representantes da fundação para ver seu trabalho em ação. Consulte o site do financiador para descobrir quais são suas preferências para contato pessoal direto. Alguns financiadores incentivam ONGs a entrarem em contato com eles, enquanto outros não. Se as diretrizes não disserem nada, você pode telefonar para o financiador ou enviar um e-mail ou carta para se apresentar.
- Se possuir um boletim informativo impresso ou eletrônico, envie atualizações para possíveis financiadores.

Quando financiadores estão familiarizados com o seu trabalho e

TENTE...

SE SUA ONG É NOVA

O que fazer se sua ONG foi fundada recentemente e ainda não tem experiência na gestão de projetos ou fundos e não tem como demonstrar um histórico de resultados? Veja o que é possível fazer:

- Mostre que você documentou que há necessidade para sua ONG e para os projetos propostos por ela.
- Mostre que você tem um plano claro e bem pensado para lidar com as necessidades, com resultados mensuráveis de sucesso.
- Mostre as qualificações dos fundadores, membros da diretoria e funcionários – mesmo que a ONG seja nova, as pessoas que a fundaram têm experiência!

Lembre-se de que, como observado no Capítulo 6, também é possível cultivar habilidades e experiências fazendo parceria com uma ONG maior primeiro e, depois, se aproximando de fundações por conta própria.

TENTE...

PEÇA FEEDBACK SE A SUA SOLICITAÇÃO FOR RECUSADA

Caso a sua solicitação de financiamento seja recusada, você pode entrar em contato com a fundação e pedir feedback sobre sua proposta – algumas delas estarão dispostas a falar com você, outras não. Às vezes, a primeira proposta serve como um modo de apresentar sua ONG. Então, se receber uma resposta negativa na primeira vez, não fique desmotivado. Continue tentando construir um relacionamento. Às vezes é preciso fazer várias solicitações para obter uma doação.

conhecem a qualidade dele, as chances de apoiarem sua organização são maiores.

Por fim, lembre-se de que embora relacionamentos sejam importantes, eles não são a única coisa de que você precisa. Para receber financiamentos, você precisa realizar um bom trabalho que atenda às necessidades identificadas na comunidade e demonstre resultados mensuráveis. E você deve ser capaz de comunicar isso em uma proposta clara, concisa e convincente.

CORPORAÇÕES

O setor privado, empresas locais e corporações nacionais e internacionais podem fornecer apoio e recursos a ONGs. Eles podem ser parceiros no desenvolvimento de soluções para problemas da sociedade e aliados em esforços de defesa de causa. Entretanto, as ONGs devem ter cautela ao buscar apoio da comunidade comercial. Certifique-se de que a área de atuação e a imagem do possível parceiro corporativo sejam consistentes com os valores da ONG e de que o relacionamento realmente beneficie a comunidade que você atende.

Como corporações apoiam ONGs?

Assim como as ONGs examinam seu ambiente em busca de oportunidades, as corporações também procuram oportunidades de retribuir à comunidade, contribuindo não apenas com dinheiro, mas com tempo e experiência. Essas contribuições melhoram a imagem pública da corporação. Além disso, os governos de alguns países têm incentivos fiscais para estimular as corporações a doarem para ONGs.

De modo geral, corporações doam a ONGs por meio de um dos seguintes canais:

- Uma fundação corporativa que opera de maneira independente da corporação.
- Um programa corporativo de contribuições gerenciado na sede da corporação.
- Um escritório de marketing por meio do qual a corporação pode patrocinar eventos. O patrocínio de eventos é considerado como propaganda, e não uma contribuição para caridade.

LEMBRE-SE...

FAÇA A LIÇÃO DE CASA

Saiba o máximo que puder sobre seus possíveis financiadores antes de abordá-los. Todas as fundações e programas corporativos de doação têm suas próprias missões, prioridades, diretrizes e procedimentos para realização de solicitações. Algumas das informações de que você precisa podem estar em um diretório de financiadores. Se a fundação ou corporação tiver um site, você encontrará essas informações nele. Não tenha receio de falar com os funcionários do financiador. Certifique-se de que você tem o contato certo e "faça a lição de casa" para estar apto fazer perguntas pertinentes.

O financiamento vem de ONGs, agências e governos internacionais. Neste evento "As Mulheres das Zonas Rurais se Expressam" patrocinado pela ONG Comitê sobre o Status das Mulheres, em Church Center da ONU, na cidade de New York, representantes das ONGs, líderes locais, agências da ONU e outros se reuniram para mesas-redondas. Eventos como esses são bons locais para fazer novos contatos. *(ONU Mulhere/Ryan Brown)*

- Gerentes de áreas corporativas que podem conceder pequenos presentes – doações em dinheiro ou em espécie – a ONGs locais segundo seus próprios critérios.

A NÓS PODEMOS! identificou uma corporação cujos produtos e tecnologias beneficiam pessoas com deficiências. Isso levanta diversas possibilidades. Se a corporação tiver sua própria fundação, a NÓS PODEMOS! pode enviar uma proposta à fundação para o financiamento de seu programa de treinamento de habilidades. Ou a ONG pode entrar em contato com o programa corporativo de contribuições e solicitar uma doação em espécie de, digamos, telefones celulares que a corporação adapta para pessoas com visão limitada. Por fim, se a NÓS PODEMOS! estiver trabalhando com outras ONGs de causa semelhante na organização de uma feira de empregos, é possível convidar a corporação a patrocinar o evento. Em troca, a NÓS PODEMOS! pode colocar o nome da corporação na faixa e no programa do evento.

Como encontrar financiadores corporativos?

Você certamente conhece as corporações nacionais, regionais e internacionais presentes em seu país, cidade e comunidade. Talvez você compre seus produtos ou, se elas tiverem uma fábrica ou escritório em sua comunidade, você conheça pessoas que trabalham para elas. Veja em sua comunidade os diversos produtos que as pessoas compram e utilizam. Que marcas de telefones celulares, alimentos ou tênis são mais comuns? As corporações que produzem esses bens têm uma conexão com sua comunidade, que representa um mercado ou fornece mão de obra a elas. Descubra como essas corporações apoiam ONGs e como você pode ter acesso ao suporte.

Peça a colegas de outras ONGs que compartilhem seus contatos corporativos, principalmente os nomes das pessoas que podem ser úteis. Lembre-se de que se pedir a outras pessoas que compartilhem informações, você deve estar disposto a fazer o mesmo. É necessário que ONGs

O QUE É ISSO?

DIRETÓRIOS DE FUNDAÇÕES

O diretório Foundation Center, sediado nos Estados Unidos, há décadas vem coletando informações sobre fundações internacionais. Os materiais do Foundation Center podem ser acessados on-line. Acesse o site www.foundationcenter.org e clique em "Find Funders" ("Encontrar financiadores") para obter informações sobre financiadores internacionais.

trabalhem juntas para reunir mais recursos e promover seus objetivos.

O que fazer para receber fundos de corporações?

Assim como acontece com as fundações, é necessário que você desenvolva relações pessoais com funcionários importantes das corporações. No entanto, as mensagens enviadas a corporações serão diferentes das enviadas a fundações. Corporações tendem a conferir uma abordagem comercial às doações e querem ver um "retorno" sobre seus "investimentos". Sua ONG deve mostrar esse retorno.

Por exemplo, a NÓS PODEMOS! quantifica o número de pessoas com deficiências que foram treinadas para encontrarem empregos e viverem de modo autônomo. A ONG demonstra seu impacto de longo prazo por meio de pesquisas. Por exemplo, ela elevou o reconhecimento público de que pessoas com deficiências são cidadãs que contribuem com a sociedade.

As ONGs também precisam demonstrar como o apoio corporativo a elas melhora a imagem e as metas comerciais da empresa. A NÓS PODEMOS! ressalta os seguintes pontos ao fazer sua proposta a corporações:

- A educação e o treinamento que nós fornecemos aumentam as habilidades da sua futura mão de obra.
- Nós realizamos eventos públicos (como feiras de saúde e empregos, celebrações culturais, exposições de arte e apresentações) que representam oportunidades de visibilidade corporativa.
- A comunidade a que atendemos representa um mercado em potencial e nós podemos ajudar os patrocinadores corporativos a saber mais sobre ela.
- Um relacionamento com nossa ONG tem valor educativo para os funcionários da corporação e para o público.

Corporações são ávidas por boa publicidade, e a NÓS PODEMOS! mostra que pode proporcionar isso. A ONG convenceu uma corporação a financiar a construção de um centro de treinamento para pessoas com deficiências. O que persuadiu a corporação a decidir favoravelmente foi a promessa da ONG de colocar seu nome no centro.

Lembre-se de que alguns financiadores gostam de ser os primeiros a investir na "próxima grande novidade". Apresente sua

Há muitos tipos de eventos para arrecadação de fundos. O projeto Empty Bowls, um programa fundamental para obtenção de fundos para as pessoas em necessidade, organizou este evento em uma igreja. Os ceramistas doam tigelas feitas à mão que são oferecidas aos convidados que compram vales para uma refeição de sopa e pão. A renda vai para caridade. *(© AP Images/The Tribune Democrat/John Rucosky)*

TENTE...

PESQUISE NO SITE DA CORPORAÇÃO

Quando acessar a página inicial de uma corporação, procure um link semelhante a algum dos listados abaixo:

- Responsabilidade Social Corporativa ou RSC
- Direitos humanos
- Direitos do trabalho
- Iniciativas para a comunidade
- Relações com a comunidade
- Retribuição
- Tocando vidas

Esses tipos de links oferecem informações básicas sobre as práticas de doação da corporação.

solicitação de suporte como a oportunidade de investir em uma ideia nova e empolgante que tem grande potencial de crescimento. Depois, quando esse potencial se materializar, a corporação pode reivindicar, com justiça, sua parte do crédito.

INDIVÍDUOS

Indivíduos podem ser uma fonte importante de apoio para ONGs, e não somente em países com economias fortes ou entre pessoas de alta renda. Cada vez mais, em todo o mundo e em todos os níveis de renda, os indivíduos estão apoiando as ONGs que fazem diferença em suas vidas e comunidades. Doadores individuais respondem por grande parte do dinheiro privado doado a ONGs.

Todas as culturas e religiões têm tradições de doação de longa data. Mas o conceito de doar a ONGs é recente. Para construir uma base de apoio formada por doadores individuais, comece por informar as pessoas sobre o terceiro setor e sobre o trabalho de sua ONG. Elabore um plano sólido e uma abordagem ponderada. Tente reunir a equipe, diretoria, voluntários e membros da comunidade para falar sobre as tradições de doação na sua comunidade e identificar quando, onde, como e por que as pessoas fazem doações.

Como envolver indivíduos?

Doadores individuais podem ser qualquer pessoa, de dentro de sua comunidade geográfica, étnica ou religiosa ou de fora dela. Podem ser amigos, vizinhos ou colegas de trabalho de membros da diretoria, voluntários ou funcionários. Se olhar em volta, você verá que está cercado por pessoas que o apoiam e que estarão dispostas a doar algo se você pedir.

Reúna um grupo de membros da diretoria, funcionários, voluntários e participantes de projetos. Faça uma lista de pessoas que você já conhece que acreditam em seu trabalho e que poderiam fazer uma contribuição, grande ou pequena. Pense em membros da sua comunidade que foram beneficiados por seus serviços, que se apresentaram como voluntários, fizeram doações em espécie ou forneceram orientações, como um professor universitário ou proprietário de empresa. Faça uma lista das pessoas que não conhecem seu trabalho, mas que poderiam se interessar nele se o conhecessem. Para compilar esta lista, vá além de listar nomes individuais e considere categorias ou redes de pessoas que seriam colaboradores em potencial.

O QUE É ISSO?

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Hoje em dia, as corporações adotam amplamente o conceito de Responsabilidade Social Corporativa. Ele é constituído essencialmente por um conjunto de princípios por meio dos quais uma corporação alega ser um bom cidadão corporativo ao promover o interesse público e retribuir às comunidades.

TENTE...

UMA POLÍTICA POR ESCRITO SOBRE DOAÇÕES

Ela é útil por uma série de motivos:

- Uma política por escrito é um documento que os funcionários, diretoria e voluntários podem utilizar em quaisquer circunstâncias, reduzindo a possibilidade de confusão.
- Quando novos funcionários, membros da diretoria ou voluntários passam a fazer parte da ONG, uma política por escrito os ajuda a conhecer a organização.
- Se você precisar rejeitar um presente, mas quiser manter o relacionamento com um doador, uma política por escrito faz com que lidar com a situação desagradável seja mais fácil.

Como convencer indivíduos a doarem?

Pedir dinheiro não é fácil. É muito mais fácil pedir a fundações e corporações do que a indivíduos. Os sites das fundações e corporações indicam se elas apoiam sua missão e receberiam de bom grado sua solicitação de doação. Com indivíduos, é necessário ter uma abordagem mais sutil que não os coloque em uma posição desconfortável. Por exemplo:

- Quando realizar um evento – como a formatura de participantes de um projeto, uma celebração na comunidade ou a inauguração de um novo centro –, convide todas as partes interessadas. No final do evento, informe a todos que contribuições são bem-vindas.
- Pelo menos uma vez por ano, anuncie à comunidade, partes interessadas e apoiadores que sua ONG está realizando uma campanha de arrecadação de fundos. Você pode fazer isso por meio de cartas, e-mails, mensagens de texto e sites, fornecendo informações detalhadas de como fazer as contribuições. Pendure um cartaz em seu escritório!

Certifique-se de que sua campanha de arrecadação de fundos seja bem ajustada ao seu público. Não tente vender pães a uma pessoa que esteja em jejum ou fazendo dieta. Seu pedido de fundos deve se adequar ao modo de vida e às tradições do seu público.

Defina uma meta de quanto você deseja arrecadar de doadores individuais e anuncie-a. Diga às pessoas que você conseguirá realizar X se arrecadar a quantia de dinheiro Y.

Tenha um controle de todas as pessoas que você encontra e que participam de seus eventos para que possa continuar convidando-as! Mantenha um registro de quem faz contribuições para poder agradecer. Dizer "obrigado" mostra às pessoas que sua ajuda é estimada. A maioria das pessoas que doam dinheiro quer apenas três coisas:

- Receber um "obrigado" pessoal após realizar a doação.

O QUE É ISSO?

ARRECADAÇÃO DE FUNDOS POPULARES

O termo "popular" refere-se a comunidades e pessoas diretamente afetadas por uma questão ou problema. Sendo assim, o termo "arrecadação de fundos populares" significa arrecadar dinheiro dessas comunidades e pessoas. Muitas pessoas pensam: "Como minha organização pode arrecadar dinheiro de indivíduos? Não conhecemos pessoas ricas!" A maioria das organizações baseadas em comunidades tem amplo apoio de muitas pessoas dispostas a doar um pouco se for pedido a elas. Esse é o princípio da arrecadação de fundos populares. Mesmo pessoas com renda muito modesta podem doar um pouco ou ajudar em uma atividade que gere fundos. Muitas contribuições pequenas, quando reunidas, se transformam em valores altos.

TENTE...

PRATIQUE COMO PEDIR!

Pedir dinheiro pode ser intimidante, principalmente quando você o faz pessoalmente. Uma pessoa tímida provavelmente precisa de um pouco de treinamento em arrecadação de fundos para aprender como fazer isso de maneira elegante. Certifique-se de que sua ONG tenha capacidade de fornecer esse treinamento.

- Saber que o dinheiro está sendo usado da forma planejada.
- Saber que a doação fez diferença.

COMO ENVOLVER AS COMUNIDADES

À medida que faz planos de arrecadação de fundos, pense em como envolver sua comunidade. Não presuma que ela não é capaz de fazer contribuições financeiras ou de participar de atividades de arrecadação de fundos por ter baixo nível de renda e de educação formal. Com frequência, os beneficiados por uma ONG estão entre os mais dispostos a apoiá-la e a dar o que podem.

A NÓS PODEMOS! está formando uma equipe de arrecadação de fundos com participantes de projetos, seus familiares e voluntários. Eles decidiram fazer sobremesas e vendê-las para apoiar a ONG. Lembre-se de que é necessário investir para ganhar dinheiro. Sendo assim, a NÓS PODEMOS! compra trigo, ovos, açúcar e outros ingredientes para fazer as sobremesas. Eles podem não ter lucro na primeira vez. Mas, no trabalho popular, arrecadar amigos é quase tão importante quanto arrecadar fundos. Enquanto vendem as sobremesas, os voluntários da NÓS PODEMOS! contam às pessoas sobre sua incrível organização e fazem novos amigos que podem apoiar a ONG no futuro, doando dinheiro ou se voluntariando.

COMO MANTER OS DOADORES

Todos os doadores – fundações, corporações e indivíduos – valorizam a honestidade, a transparência e o respeito. Os melhores, mais longos e mais produtivos relacionamentos baseiam-se em confiança. Como essa confiança é conquistada?

- Seja tão preciso, verdadeiro e claro quanto possível. Isso protege a sua reputação e a do setor como um todo.
- Certifique-se de que todos os seus materiais escritos e todas as pessoas que falam em nome da sua organização sejam precisas no que dizem.
- Esteja preparado para explicar como você gasta o dinheiro da ONG. Tenha relatórios financeiros claros, precisos e atualizados.
- Certifique-se de compreender e cumprir com as condições estipuladas por seus doadores. Você tem autorização para usar o dinheiro da maneira como achar conveniente ou há algum requisito para gastá-lo durante um período específico de tempo ou para implementar um determinado programa ou atividade? Há resultados específicos que o doador espera ver? Você é obrigado

LEMBRE-SE...

AS ONGS PRECISAM AVALIAR O HISTÓRICO DA CORPORAÇÃO

Da mesma forma que um possível financiador corporativo avaliará o histórico da sua ONG, você deve avaliar com cautela o histórico da corporação na sua comunidade e em outros lugares. Embora todas as corporações queiram melhorar sua imagem pública, você pode não querer ser associado a uma corporação que esteja tentando reparar sua imagem após ter prejudicado pessoas ou o ambiente.

a mencionar o nome do doador nos materiais produzidos utilizando a doação? Certifique-se de estar de acordo com as condições antes de aceitar uma doação.

GESTÃO DE ARRECADAÇÃO DE FUNDOS

Construir relacionamentos e garantir financiamentos de fundações, corporações e indivíduos gera muito trabalho. É necessário envolver os funcionários, a diretoria, voluntários, participantes de projetos e outros membros da comunidade. Considere fazer uma divisão do trabalho na qual o diretor executivo ou outro funcionário desenvolva as propostas para fundações e corporações, enquanto membros da diretoria e voluntários lidam com a arrecadação de fundos de indivíduos. Membros da diretoria costumam conseguir fazer pedidos convincentes porque não são remunerados por seu trabalho na ONG. Os financiadores podem achar que, se essas pessoas oferecem voluntariamente seu tempo e energia, a organização deve ser merecedora.

Desenvolva sistemas e procedimentos para controlar todos os aspectos da arrecadação de fundos, como objetivos, tarefas, cronogramas e responsabilidades. Mantenha registros de:

- Seus possíveis financiadores. Por exemplo, crie um arquivo para cada um que inclua informações de contato, observações sobre conversas que você teve com eles, materiais e propostas enviados.
- Fundos recebidos de fundações e corporações. Depois de receber a doação de uma fundação ou a contribuição de uma corporação, preste muita atenção aos requisitos de documentação de atividades de projetos, gestão do dinheiro e envio de relatórios.

LEMBRE-SE...

TUDO ESTÁ RELACIONADO À CONFIANÇA!

Você precisa ganhar confiança para arrecadar fundos. É simples assim. Quer os doadores sejam membros da comunidade com poucos recursos, quer sejam instituições e indivíduos com muito dinheiro, eles devem acreditar no valor do trabalho da sua ONG. Você conquista a confiança deles por meio de sua integridade.

- Contribuições de indivíduos. Mantenha uma lista com os nomes dos doadores, o valor das doações e as informações de contato. Lembre-se de agradecer a eles para que no ano seguinte possa voltar e pedir outra contribuição..

CONCLUSÃO

Quando sua ONG está apenas começando a arrecadar dinheiro, é fácil sentir-se sobrecarregado. Há muito a aprender e muito a fazer. Crie uma equipe de pessoas para desenvolver planos de arrecadação de fundos, conduzi-los e aprender juntas. Como acontece com outros aspectos do trabalho da ONG, avalie os esforços de arrecadação de fundos. Depois da primeira reunião com um financiador, avalie o que você fez bem e o que poderia ter feito melhor. Se realizar um evento de arrecadação de fundos, avalie o quanto ele atendeu a seus objetivos e o que pode ser melhorado. A regra mais importante da arrecadação de fundos é que você tem que pedir! O pior que pode acontecer é uma fundação, corporação ou indivíduo dizer não. Se isso acontecer, descubra o motivo.

BIBLIOGRAFIA

Diversas ferramentas úteis para pesquisa, desenvolvimento e administração de organizações não governamentais estão disponíveis. Muitas delas estão disponíveis on-line. Veja alguns desses recursos.

Mosaica
http://www.mosaica.org
O Centro de Pluralismo e Desenvolvimento Sem Fins Lucrativos oferece ferramentas de desenvolvimento organizacional, incluindo treinamento, para ONGs multiculturais. Os materiais estão disponíveis em espanhol, bósnio-croata, hebraico, árabe, persa (*farsi/dari*).

NGO Cafe
http://www.gdrc.org/ngo/
Este site foi criado pelo Centro de Pesquisa e Desenvolvimento Global (GDRC), uma usina de ideias sem fins lucrativos, dedicada ao desenvolvimento global abrangente. O site oferece um espaço para ONGs discutirem, debaterem e disseminarem informações sobre seu trabalho, estratégias e resultados.

NGO Connect
http://www.ngoconnect.net/resources
O site NGO Connect reuniu uma grande variedade de recursos para ONGs, incluindo informações sobre as melhores práticas e um banco de dados pesquisável que inclui estudos de casos, relatórios de projetos, kits de ferramentas e links para sites recomendados. Alguns materiais também estão disponíveis em árabe, francês, russo e espanhol.

NonProfitExpert.Com
Página de recursos sobre ONGs do mundo
http://www.nonprofitexpert.com/world%20ngos.htm
Essa coleção de recursos oferece diretrizes para todos os aspectos relacionados à administração de uma ONG, incluindo fontes de recursos nos Estados Unidos e orientação para preenchimento de pedidos de subvenção.

PEPFAR
http://www.pepfar.gov/
O Plano de Emergência do Presidente dos EUA para Combate à AIDS (Pepfar) faz parcerias com governos, organizações privadas e ONGs para ajudar a salvar vidas e providenciar tratamento para pessoas infectadas com o vírus HIV, apoiando iniciativas de saúde pública e educação em âmbito internacional. O plano faz parte da Iniciativa de Saúde Global do presidente.

Iniciativa de Saúde Global do presidente
http://www.ghi.gov/
A Iniciativa de Saúde Global do presidente administrada pelo Departamento de Estado dos EUA tem como objetivo a melhor coordenação e integração dos programas apoiados pelo governo dos EUA com outros países, doadores, ONGs e comunidades. O foco é no desenvolvimento de programas sustentáveis, igualdade de gênero, saúde infantil e HIV/Aids.

The Foundation Center
http://foundationcenter.org/
A principal fonte de informações sobre filantropia em todo o mundo, o Foundation Center publica livros, mantém bancos de dados on-line e realiza workshops para informar e facilitar o encontro de financiadores de fundações com possíveis beneficiados. Ele administra centros de aprendizado/bibliotecas em cinco cidades dos EUA e mantém o *Foundation Directory Online*, um banco de dados on-line atualizado semanalmente que contém uma lista de financiadores dos EUA e seus subsídios. Para obter acesso ao banco de dados é necessário se cadastrar

Banco de dados *The Foundation Directory Online*
http://fconline.foundationcenter.org/
Desenvolvido pelo Foundation Center, esse banco de dados conecta concessores a receptores de subvenções, fornecendo informações sobre mais de 100 mil fundações dos EUA e doadores corporativos. Inclui detalhes de mais de 2,4 milhões de subvenções recentes além de milhares de influentes tomadores de decisões. O banco de dados é atualizado semanalmente. O acesso exige assinatura.

Oportunidades de Parceria com a USAID
http://www.usaid.gov/work-usaid/partnership-opportunities/ngos
A Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID) trabalha com ONGs grandes e pequenas do mundo todo, financiando programas que ofereçam assistência humanitária, construam infraestrutura, desenvolvam e apoiem programas de saúde, implementem programas de conservação ambiental e muitos outros projetos.

Subvenções do Serviço de Pesca e Vida Silvestre dos EUA
http://www.fws.gov/international/grants-and-reporting/
O Serviço de Pesca e Vida Silvestre dos EUA (USFWS) compromete-se ativamente em apoiar e ampliar a capacidade das ONGs de conservação da vida silvestre. O Vida Selvagem Sem Fronteiras possui 10 programas de subvenções que financiam projetos internacionais de conservação da vida selvagem.

Wango
http://www.wango.org/
A Associação Mundial de Organizações Não Governamentais visa a oferecer "o suporte necessário para que as ONGs se conectem, façam parcerias, compartilhem, inspirem e multipliquem suas contribuições para resolver problemas básicos da humanidade."

O Guia das ONGs
Uma edição da Série de Guias

Publicado em 2012 pelo: Bureau de Programas de Informações
Internacionais do Departamento de Estado dos Estados Unidos

BUREAU DE PROGRAMAS DE INFORMAÇÕES INTERNACIONAIS
Coordenadora:.....Dawn L. McCall
Editor executivo:.....Nicholas S. Namba
Diretor de publicações:.....Michael Jay Friedman
Diretora editorial:.....Mary T. Chunko
Chefe de produção:.....Michelle L. Farrell
Editores:.....Lea Terhune, Phillip C. Kurata
Diretora de arte:.....Min-Chih Yao
Pesquisadora de fotografias:.....Ann Monroe Jacobs

Capa: (De cima, esquerda para direita) *ONU Mulheres/Ryan Brown; © 2003-2012 Shutterstock Images LLC; © AP Images/Tony Avelar; © Fundação Bill e Melinda Gates; © 2012 Thinkstock; © 2003-2012 Shutterstock Images LLC; © Jon Feingersh Photography/SuperStock/Corbis*

DEPARTAMENTO DE ESTADO DOS EUA
BUREAU DE PROGRAMAS DE INFORMAÇÕES INTERNACIONAIS