



dianova | 
aprender | crescer | concretizar

EXIT

Ano 6_nº 22_Out/Dez 09

**Tema: Fundraising – Ética e Transparência
na Angariação de Fundos**

- Editorial
- Em Foco Nacional
- Entrevista com...
- Artigo de Opinião
- Tema de Actualidade
- Rede Dianova
- Não há droga sem senão...
- Inter-gerações
- Sites
- Saídas



Rui Martins

Director de Comunicação

Você é socialmente responsável? Com que Causas colabora ou gostaria de colaborar?

São sobejamente conhecidos os Empreendedores e Empresários com consciência social que usam o seu poder económico para criar um mundo mais justo e equitativo, fazendo o bem, fazendo melhor! Isabel Jonet tem sido uma inspiração, bem como outros homens e mulheres executivos e dirigentes de Organizações do Terceiro Sector de norte a sul do país. Conhecemos também Organizações socialmente responsáveis que operam como entidades rentáveis, como bons locais para trabalhar e que contribuem para a sustentabilidade das suas comunidades e do planeta. Microsoft, Grupo Auchan, GCI, SIC Esperança são alguns dos "rostos" por detrás desta mudança!

E o que têm em comum Pessoas e Organizações que investem parte ou a totalidade da sua dedicação, envolvimento e saber fazer em Causas que carecem de atenção redobrada e recursos? Têm paixão, motivação e inspiram pequenos passos que cada um de nós pode dar, e que são no conjunto grandes passos para uma melhor sociedade portuguesa. Sem pobreza, sem discriminação, sem impunidades... Na qual os nossos jovens tenham a oportunidade de (re)descobrir o sabor da participação activa, da co-responsabilização, da meritocracia e da felicidade de ser... simplesmente seres sociais!

A estas virtudes correspondem características inatas que nos permitiram evoluir desde o Cro-Magnon até aos seres cooperantes que somos actualmente, cujas relações e laços se baseiam em dois aspectos fundamentais: **Confiança e Lealdade**. Ser íntegro e honesto mitiga as críticas junto daqueles com que nos relacionamos e cria credibilidade para declarações de valor, ajuda a estreitar relações, cria vínculos de amizade duradouros e desenvolve relações significativas que preenchem o vazio de valores. E não só: desenvolver e manter a Confiança é tido especialmente importante para a eficácia das Organizações.

Num período de conjuntura económica (e social) difícil como o que estamos a atravessar, a Solidariedade construtiva e Empreendedorismo social revelam-se como poderosíssimas armas de Organizações e indivíduos socialmente responsáveis, transformando inovadora e criativamente estas crises em oportunidades de gerir processos de mudança com o objectivo de alcançar resultados positivos. Vemos, assim, como um instrumento estratégico de gestão da mudança como é a procura de novas fontes de receitas – na qual se insere o Fundraising

ou a Gestão de Patrocínios – não é mais do que gerir relacionamentos e expectativas sustentáveis ao longo do tempo.

Ainda tem dúvidas sobre Como e Porquê envolver-se numa Causa (mais ou menos atractiva, mais ou menos complexa)?! Gostaria de tornar-se um Novo Herói Social?! Bem, os benefícios – individual ou organizacionalmente considerados – são inúmeros. Para as **Empresas** é uma forma eficaz de melhorar a imagem corporativa, diferenciando produtos e/ou serviços, aumentando as vendas e a fidelização; para as **Organizações** é uma forma de captar recursos, estabelecer alianças e incrementar a sua sustentabilidade; e para os **Indivíduos** é simplesmente contribuir para um mundo melhor!

E se algum cepticismo ainda o/a fizer vacilar, Lindsay Boswell, Presidente da EFA; Rosália Amorim, Editora da Exame; Luís Magalhães, Director de Fiscalidade da KPMG; Filipe Páscoa, Global Fundraising Advisor da Amnesty International; Philippe Borremans, Coordenador do Grupo Social Media da EACD; Paula Lopes da Silva, Consultora da Humaneasy; João Gabriel Isidoro, Coordenador da Divisão de Mecenato e Patrocínio da EGEAC; Madalena Alves Pereira, Consultora da Call to Action, e Cláudia Pedra, Managing Partner da Stone Soup irão ajudar-lhe a ver o outro lado – o lado construtivo – da sua colaboração com uma Causa maior!

Esta edição da EXIT traz-lhe ainda uma novidade: a nova rubrica **Artigo de Opinião** para a qual contribuíram Sérgio Filipe, Regional Compliance Officer da Siemens Portugal e Margarida Vaz, Sócia da Baptista, Monte Verde & Associados – Sociedade de Advogados. E se é uma Celebridade que gostaria de associar a sua Imagem à Credibilidade de uma ONG, o Prof. Doutor João F. Proença e a Dr.ª Beatriz Casais, da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, partilharão consigo alguns dos insights desta cooperação sinérgica.

Confiança • Cooperação • Paixão... Colabore connosco Inspirando a Mudança! E porque se trata da última edição de 2009, a Equipa Dianova deseja-lhe desde já votos de um **Santo Natal e Solidário 2010!** Até ao próximo ano... ■

Nota: As opiniões dos especialistas que colaboram com a EXIT não reflectem necessariamente o posicionamento institucional da Dianova.

Dianova com comunicação na 52ª Conferência ICAA



Sob o tema "Shaping the Future - A Multisectorial Challenge", a 52ª Conferência Internacional do ICAA irá realizar-se no Centro de Congressos do Estoril, de 11 a 16 de Outubro, e contará com reconhecidos oradores que irão reflectir sobre as últimas práticas de prevenção, tratamento e políticas no domínio do uso das substâncias, abuso e dependência. Cristina Lopes, Directora Técnica da Comunidade Terapêutica *Quinta das Lapas*, irá participar como Oradora com uma comunicação sobre "Impacto e benefícios do Sistema de Gestão da Qualidade na Comunidade Terapêutica *Quinta das Lapas*" no dia 13, pelas 16h00, nas ICAA Sessions "Therapeutic Communities", Room C5. A CTQL foi distinguida com o 1º Prémio Categoria Privada dos Prémios Hospital do Futuro 2005-06 pelo seu pioneirismo na implementação em 2005 do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2000 numa unidade de tratamento de toxicodependentes em Portugal, certificação renovada por um novo período de 3 anos (2008-2011) pela SGS-ICS.

+info Programa ICAA'09 http://www.icaa.ch/Estoril_programme.html ■

Dianova com comunicação na Conferência EWMD Portugal



No decorrer da Conferência da EWMD Portugal (European Women's Management Development Network International) que se realizará a 6 de Novembro no Instituto Superior de Economia e Gestão, em Lisboa, dedicada ao tema Liderança e Valores Éticos em que se abordarão tópicos como Líderes como agentes de mudança, Empreendedores Sociais, Cultura Organizacional, Ética e Responsabilidade Social das Organizações... Rui Martins, da Equipa de Direcção liderada pela Presidente da Dianova Portugal e Vice-Presidente da Dianova International, Cristina Lizarza, irá realizar a comunicação subordinada ao tema "Social Entrepreneurship - how to create social value", focalizada no papel empreendedor de uma ONG e benefícios do seu desenvolvimento organizacional junto da(s) comunidade(s), alicerçado no Banco de Depósito de Confiança de Boas Práticas.

+info em EWMD Portugal <http://www.ewmd.org/networks/ewmd-portugal> ■

Dianova parceira no Congresso Inovação Social 2009



Irá realizar-se a 16 de Dezembro, na Fundação António Cupertino de Miranda, no Porto, o Congresso de Inovação Social "Entre o passado e o futuro: devolver o Poder às Pessoas", sob a égide da União Distrital das IPSS do Porto (que conta com 365 IPSS associadas). O objectivo do Congresso é promover uma reflexão, a partir do Porto, sobre a importância da participação cívica e da sociedade civil na construção de respostas aos problemas sociais, sobretudo através da facilitação de reflexões resultantes do trabalho em rede e dos benefícios de processos de apropriação da inteligência colectiva. O Congresso será o 1º passo de uma estratégia de capacitação (empowerment) das Organizações como agentes de inovação e mudança do/no Terceiro Sector para lidarem com as questões do Desenvolvimento Organizacional, Cooperação, Sustentabilidade e Coesão Social. Como parceiro de co-organização do Congresso, a Dianova irá ainda animar o Workshop "Comunicação no Terceiro Sector" sobre a importância que esta ferramenta estratégica tem na gestão da reputação e criação de valor junto dos múltiplos stakeholders das Organizações deste sector.

+info em <http://www.entrepassadoeofuturo.org> ■



Lindsay Boswell
President European Fundraising Association (EFA)



Dianova: Os relacionamentos são os alicerces de uma estratégia de captação de sucesso. Como pode definir-se o fundraising?

Lindsay Boswell: Na sua verdadeira essência, o fundraising diz respeito a uma relação entre um doador e uma causa/beneficiário. Os fundraisers existem para encorajar e permitir que o relacionamento aconteça e depois, para apoiá-lo no seu crescimento profundo de forma a tornar-se mais significativo.

“Um fundraiser tem o real privilégio de criar oportunidades para um doador fazer algo de extraordinário.”

Dianova: A captação de recursos e patrocínios são por vezes mal entendidas e utilizadas. Quais as principais diferenças entre estes dois instrumentos estratégicos?

Lindsay Boswell: Motivação. No Patrocínio existe uma relação comercial em que o patrocinador tem direitos contratuais e expectativas em torno do retorno que este irá conseguir, qual o nível de exposição e publicidade que irá receber. A doação, normalmente, só tem a mais leve das cordas unidas a ele, tendo de ser a expectativa tratada da melhor forma. O Patrocínio atrai IVA. As doações não.

Dianova: O que caracteriza um fundraiser profissional?

Lindsay Boswell: Depende do que se entender por fundraiser profissional. Na legislação do Reino Unido existe uma definição em torno da quantidade de dinheiro que terceiros geram para se definir fundraiser profissional. Para mim, um fundraiser profissional é aquele que se esforça para ser o melhor fundraiser possível hoje, amanhã e depois. Tal requer um compromisso com os mais elevados padrões de boas práticas, um compromisso ao mais alto nível no que toca ao comportamento ético e um compromisso de manter-se o mais actualizado e eficaz possível cada dia.

Dianova: Também as ONG buscam mais inovação e uma melhoria constante, especialmente no que diz respeito à captação de

recursos. No entanto, a inovação requer uma base sólida de aprendizagem. Quais os principais Sim's e Não's que um fundraiser deve observar na sua rotina diária?

Lindsay Boswell: Fazer: ser motivado pela diferença que se pode fazer. Não deixar que o dinheiro seja a única motivação. Fazer trabalho para uma causa em que acredite; uma que realmente o entusiasme com paixão e compromisso.

Não ser estereotipado, mas ser criativo e inovar. Ter uma estratégia clara e testá-la nos outros, mas não adoptar uma abordagem tipo arma de dispersão com pouco foco.

“Pergunte, construa relacionamentos e tenha coragem.”

Não se torne um fundraiser se está à procura de uma vida fácil. Pode ser autorizado a ser um deste tipo, mas vai estar a falhar a sua causa, os seus colegas e beneficiários.

Dianova: Quais as suas principais responsabilidades e objectivos da European Association of Fundraising?

Lindsay Boswell: A EFA é uma rede incrível que reúne associações nacionais de captação de recursos de toda a Europa, para partilhar ideias e informações. Temos o desejo expresso de ver cada fundraiser em toda a Europa ter acesso, localmente, a uma associação nacional de alta qualidade que possa apoiá-lo no seu trabalho.

Os fundraisers necessitam de normas, precisam de formação, precisam de redes e de apoio. As Associações Nacionais são as pessoas que concretizam estes objectivos e a EFA existe para apoiá-los na realização de fundraisers na linha da frente.

Dianova: Integridade, autenticidade e honestidade são elementos fundamentais na construção de relações de confiança e lealdade, critérios essenciais numa Organização Socialmente Responsável. Qual a importância da Ética e da Transparência na captação dos recursos?

Lindsay Boswell: Tudo. Sem confiança, fundraisers e mesmo a caridade, estão perdidos.

“A doação é um acto de confiança e é mais forte e poderoso por ser assim.”

A captação de recursos é a linha da frente da interacção de muita gente com a solidariedade tendo a angariação de fundos uma responsabilidade especial ao nível dos altos padrões éticos. Ao fazê-lo, acredito fortemente que os fundraisers lancem a profissionalização das instituições de solidariedade.

Dianova: Corporações e filantropos dão, primeiro porque são solicitados, por outro lado porque acreditam que o organismo receptor é eficaz no cumprimento da sua missão e sabe exactamente onde o investimento irá ser aplicado. Porquê e como pode a Avaliação ser incorporada numa campanha de angariação de fundos?

Lindsay Boswell: Há toda uma indústria que tem sido construída em torno da avaliação e com razão, pois é extremamente importante. Diria é que a avaliação deveria ser feita em toda e qualquer estratégia de captação de recursos. Sem estratégia, a captação de recursos não é uma estratégia, sendo apenas um simples pedido e nada mais.

Dianova: Quais os principais benefícios para os doadores

(empresas)?

Lindsay Boswell: Muitas e variadas. Benefícios fiscais, Relações Públicas. Manifestações corporativas para o fundador ou proprietário com profundas crenças morais. Bom para o recrutamento de pessoal, para a retenção, para a motivação e para a moral. Buscar influência. Melhorar as condições da sua força de trabalho ou o seu mercado comercial. A lista é quase infinita.

Dianova: A nova arquitectura horizontal social está a acontecer um pouco por todo o mundo, por meio dos novos media e das redes sociais. Poderia dar alguns exemplos ou estudos de caso sobre o uso desses instrumentos nas estratégias de captação de recursos integrados/campanhas?

Lindsay Boswell: No tempo que tenho disponível para responder a estas perguntas, não consigo identificar exemplos. Não como um exemplo de fundraising, mas como um exemplo de demonstração de poder, temos o Youtube, onde algumas peças simples, com a ajuda do Facebook e do Twitter, acabam por ter visitas de mais de 100 milhões de pessoas.

Dianova: Quais são as principais barreiras e obstáculos que enfrenta o fundraising na Europa e de que forma estes podem ser ultrapassados?

Lindsay Boswell: A conjuntura económica, a falta de uma cultura de doação ou filantropia em alguns países, a falta de conhecimento e suporte e uma falta de cultura de angariação de fundos. Todos estes, a par com a recessão, estão a mudar rapidamente.

+ Poderá ler a entrevista original em inglês na página Publicações_Revista EXIT em www.dianova.pt ■



Rosália Amorim

Editora da Revista EXAME, Jornalista do site EXAME/EXPRESSO, autora do blogue "Executivos com Gravata"

Dianova: A crise actual é sobretudo uma crise de confiança, necessitando as Organizações (das privadas, às públicas e não esquecendo as do Terceiro sector) de criar um ambiente de crítica construtiva em que os distintos stakeholders sejam tomados em consideração. Como pode o "governo do governo" constituir-se como restaurador da confiança?, e como é percebida a Governança pelos Media?

Rosália Amorim: A política de corporate governance é essencial em qualquer Organização. Dela fazem parte averiguação constante de práticas de transparência e ética que devem ser inerentes aos negócios

e aos gestores. "Corporate governance" é um termo que ainda só faz parte do léxico das grandes empresas, mas há muitas PME que também a praticam e têm essas preocupações de instituir a chamada cultura empresarial responsável, mesmo que não utilizem o termo.

É importante não confundir corporate governance com boa cidadania ou responsabilidade social.

"As regras de corporate governance visam garantir uma governação responsável e também orientada para a criação de valor."

Tem de haver a confiança dos accionistas, dos investidores, dos clientes e dos colaboradores em como os seus interesses são respeitados para que o bom governo de uma Organização resulte na sua plenitude. Este governo assume maior relevância em tempos de crise e deve assentar em três pontos essenciais: informação, administração e verificação.

Dianova: Como pode a Imprensa especializada ser uma voz não comprometida nos CA ao (re)tratar estes assuntos junto do público em geral para uma melhor compreensão destes princípios e mecanismos de gestão?

Rosália Amorim: Deve assumir esse papel relatando casos bem e mal sucedidos. Essa é a grande mais-valia e também a obrigação dos Media, que se querem sempre independentes.

Dianova: Na sequência do que se poderá denominar um capitalismo selvagem e uma cultura de convivência que predominaram nas últimas 2 décadas, e de que resultou eg o legado Enron, Worldcom ou Arthur Andersen, assistimos hoje a uma mudança de paradigma para uma cultura de sinceridade em que assenta o desenvolvimento sustentável: transparência, ética, integridade, confiança. O que significa para si a Transparência?

Rosália Amorim: Transparência é a qualidade do que é transparente, ou seja, que deixa atravessar-se pela luz, que deixa ver os objectos através de si de forma clara e nítida. Esta definição dos dicionários é simples mas está muito próxima da transparência aplicada às empresas.

Transparente é o Relatório e Contas sem reservas dos auditores e no qual se percebem as rubricas e os valores envolvidos, sem restar dúvidas. Transparência é não esconder informação dos colaboradores e stakeholders.

Transparência é não esconder salários e regalias atribuídas a certos grupos ou pessoas de forma encapotada ou suspeita. Transparência é deixar-se atravessar pela luz da verdade.

Dianova: Qual o impacto desta mudança de paradigma na eficiência e eficácia organizacionais? Como podem os Media dar visibilidade a uma cultura com estas características?

Rosália Amorim: Os Media dão visibilidade a estes temas. Apontam o dedo sempre que algo está mal e, pelo menos em publicações como a EXAME, também enaltecem e partilham como bom exemplo sempre que alguma empresa se destaca pela excelência. Julgo que é importante inspirar os outros para fazerem melhor.

Dianova: Os Novos Media e Redes Sociais vieram tornar a transparência não só desejável mas sobretudo inevitável. Nesta era integrada com o mundo digital, quais os Valores que as Organizações não devem perder de vista para corresponder aos múltiplos interesses dos seus stakeholders?



Entrevista com...



Rosália Amorim: O valor da transparência não pode mesmo perder-se de vista. Nas empresas, como na política, é preciso ter em conta que a realidade virou um Big Brother. Com a Web 2.0 toda a informação está disponível à distância de um clique. Quem escorregar é penalizado.

É também preciso ter cuidado com o perigo do imediato: na ânsia de divulgar uma informação online, é preciso acautelar todos os detalhes, a veracidade e o impacto que a mesma tem na comunidade. O respeito pelos outros está integrado neste capítulo.

Dianova: A Responsabilidade Social das Organizações ainda é confundida como cosmética de marketing ou associada à sua dimensão social com iniciativas de filantropia. Os próprios Media muitas vezes transmitem esta ideia. Qual a responsabilidade dos Media como mensageiros e educadores deste paradigma de gestão?

Rosália Amorim: Não falo por todos os Media, mas na revista que edito, a EXAME, há uma clara noção por parte de toda a equipa do que é maquilhagem e do que é efectivamente responsabilidade social, até porque fomos a primeira publicação em Portugal a publicar o Guia da Responsabilidade Social das empresas, depois o guia de Boa Cidadania das Organizações, e, mais recentemente, o rating Accountability.

Dianova: As Organizações do Terceiro Sector são poucas vezes usadas como fontes credíveis em temas estruturantes. Qual a sua opinião?

Rosália Amorim: Discordo. Ainda recentemente entrevistei Isabel Jonet, presidente do Banco Alimentar mostrando na Exame como actua esta Organização. As melhores Organizações do Terceiro sector foram também eleitas no guia Boa Cidadania das Organizações da Exame. E também os jornais recorrem cada vez mais a informações de Organizações sociais, divulgando exemplos.

Dianova: Uma das principais críticas que se colocam sobretudo às Organizações do Terceiro Sector relaciona-se com a Accountability que, por sua vez, tem impacto negativo na Eficácia organizacional em termos de captação de recursos ou desenvolvimento de alianças estratégicas de médio/longo prazo. Como analisa este sector e a importância concreta deste factor crítico?

Rosália Amorim: Accountability é o dever de prestar contas.

“As Organizações do Terceiro sector devem ser exemplares neste aspecto, ”

afinal beneficiam do dinheiro dos contribuintes quer através de subsídios dados pelo Estado, quer através de doações particulares ou através de campanhas de recolha de fundos ou bens e serviços; e a ideia de value for money tem de estar sempre presente.

Dianova: Herman & Renz, num artigo científico no Journal of Nonprofit and Management Leadership, afirmam que uma Organização do Terceiro Sector é especialmente eficaz quando incorpora: uma Direcção que toma decisões certas e faz bem as coisas; faz um maior uso de procedimentos correctos de gestão bem como de estratégias de gestão. Na sua opinião, como pode este Sector em Portugal diminuir a sua crónica dependência do Estado face à sua Sustentabilidade a prazo?

Rosália Amorim: Recentemente, ao entrevistar Isabel Jonet, retive uma

ideia principal que partilho: quem recebe subsídios tem de trabalhar obrigatoriamente. Isto aplica-se às pessoas que recebem subsídios de desemprego, mas também às Organizações no sentido de terem de trabalhar mais e melhor para não ficarem subsidio-dependentes, comercializando bens e serviços à comunidade em geral que lhes permita ter fundos para funcionar se, por acaso, o Estado não continuar a dar apoio.

Por exemplo, a I.P.S.S. Fundação CEBI, em Alverca, ao mesmo tempo que acolhe crianças desfavorecidas no CES - Centro de Emergência Social, desenvolveu um colégio de qualidade (Colégio José Álvaro Vidal) que serve a comunidade, em que cada aluno paga propinas que, por sua vez, dão um contributo para manter a instituição saudável do ponto de vista financeiro. Recentemente esta instituição recebeu o primeiro prémio da Gulbenkian que avaliou e galardoou o papel das I.P.S.S..

Dianova: Os Media são instrumentais para a mobilização social e a gestão da mudança, ao contribuírem para um melhor entendimento dos problemas que afectam o desenvolvimento organizacional e sócio-económico. Considera que a Imprensa generalista tem servido bem esta missão? O que falha e pode ser melhorado?

Rosália Amorim: A imprensa costuma estar atenta a esta missão. Por exemplo, duas vezes por ano quando se faz a campanha nacional de recolha de alimentos para o Banco Alimentar os Media cedem gratuitamente espaço publicitário para divulgar a campanha e dão sempre notícias sobre os resultados obtidos. É um bom exemplo de como os Media colaboram nesta missão, sem nunca fugirem à sua principal missão: informar os leitores da verdade. ■



Luís Magalhães

Head of Tax, KPMG & Associados – SROC, Portugal

Dianova: Na sua opinião, se um sistema fiscal é caracterizado por uma carga tributária mais baixa junto dos seus contribuintes, estes poderão ter uma maior propensão a realizar donativos?

Luís Magalhães: Um decréscimo na carga tributária resulta, naturalmente, num maior rendimento disponível. Ora, de um modo geral e de um ponto de vista meramente teórico, será expectável que a propensão de um indivíduo a contribuir aumente face a um acréscimo do seu rendimento.

Por outro lado, assiste-se frequentemente que países com maior carga tributária (no que respeita a impostos sobre o rendimento ou a outros

que o afectem) oferecem um maior conjunto de garantias sociais, apoios e condições aos seus cidadãos, pelo que o esforço privado não será tão fulcral na atenuação dos problemas culturais, sociais e ambientais, etc., na medida em que o Estado chama a si esta responsabilidade.

No entanto e tendo em conta que as preocupações sociais, culturais, ambientais, etc. assumem uma importância cada vez mais global, é perceptível que várias ONG desenvolvam actividades além fronteiras.

Neste sentido, tenho dúvidas que seja possível definir uma correlação directa entre a carga tributária e a propensão dos cidadãos para realizarem donativos. Na verdade, julgo que a propensão a efectuar donativos está principalmente ligada a questões culturais, educacionais e sociais: tenho dificuldade em aceitar que dois indivíduos com o mesmo nível de rendimento mas residentes em países díspares (como a Noruega e as Ilhas Maurícias) tenham a mesma propensão a efectuar donativos.

Assim, dois indivíduos com o mesmo background educacional, cultural e social efectuarão, em princípio, mais e maiores donativos quanto maior for o seu rendimento disponível.

Importa ainda referir que os benefícios fiscais associados aos donativos assumem-se, também, como uma variável determinante na atribuição destes.

“Em síntese, a realização de donativos, na minha opinião, é fundamentalmente motivada (i) pelo contexto cultural, educacional e social do contribuidor e (ii) pelos benefícios fiscais disponíveis para os donativos.”

Dianova: Quais os principais benefícios fiscais relacionados com donativos em vigor em Portugal?

Luís Magalhães: O legislador português parece reconhecer a importância das Organizações do Terceiro Sector no seio da sociedade, tendo consagrado diversos benefícios fiscais com o intuito de incentivar os donativos a entidades públicas ou privadas com iniciativas em várias áreas de intervenção: social, cultural, ambiental, científica, tecnológica, desportiva ou educacional.

Neste sentido, concedem-se benefícios fiscais às empresas e indivíduos (em sede de IRC e de IRS, respectivamente) que contribuam para aquelas entidades, desde que cumpridos certos requisitos, quer pela empresa quer pelas entidades beneficiárias, o que demonstra a intenção do legislador de garantir mecanismos de controlo e selecção para o acesso aos benefícios.

Importa salientar que algumas Organizações (em particular as que beneficiem de donativos) terão de obter reconhecimento especial por despacho conjunto dos Ministros das Finanças e da tutela, com vista a poderem ser enquadradas no âmbito deste benefício fiscal.

No caso do IRC, encontra-se prevista a majoração do custo associado ao donativo (para efeitos fiscais) em 120%, 130%, 140% ou 150%, estando a percentagem de majoração dependente do objecto da entidade beneficiária, da causa promovida e da forma como o donativo é concedido.

A dedução ao lucro tributável encontra-se, contudo, sujeita a limites consagrados na lei, que têm por base o volume de vendas ou de serviços prestados pela entidade contribuidora.

Já no que respeita ao IRS, está prevista a dedução à colecta dos donativos em valor correspondente a 25% das importâncias atribuídas, podendo esta dedução encontrar-se limitada a 15% da colecta em algumas circunstâncias. Note-se que as deduções só serão aceites fiscalmente no caso de não terem sido contabilizadas como custos.

Por sua vez, os donativos concedidos a igrejas, instituições religiosas, pessoas colectivas de fins não lucrativos pertencentes a confissões religiosas ou por ela instituídas, são dedutíveis à colecta nos termos anteriormente referidos, sendo a sua importância considerada em 130% do respectivo quantitativo.

O sujeito passivo singular poderá ainda optar por consignar parte do IRS liquidado com base nas suas declarações anuais a uma Instituição à sua escolha. Esta acção não acarreta qualquer custo para o contribuinte, canalizando este 0,5% do imposto por si suportado.

Por fim, cumpre referir que a existência deste conjunto de benefícios fiscais parece não gerar controvérsia em nenhum quadrante da sociedade civil, talvez por as entidades que efectuem donativos não tomarem esta decisão com vista à obtenção de resultados económicos mas sim por motivos altruístas – ainda que possam usufruir de benefícios fiscais, ao efectuarem donativos suportam um custo efectivo.



Dianova: A captação de recursos (sobretudo financeiros, mas também em géneros ou serviços) é uma das estratégias de diversificação das fontes de financiamento para uma Organização do Terceiro Sector e que concorre para a sua sustentabilidade. De que forma é que uma comunicação transparente ao nível financeiro nestas Organizações pode ser apresentada como factor crítico e decisivo ao nível do aumento da capacidade de recepção e retenção de doadores/patrocinadores?

Luís Magalhães: Em primeiro lugar, importa destacar que a par da procura de fontes alternativas de receita por parte das Organizações do Terceiro Sector, como refere, também se tem assistido a uma crescente vontade do sector empresarial privado em alocar recursos a iniciativas promovidas por este tipo de Organizações, bem como à promoção de actividades de Responsabilidade Social.

Naturalmente, os gestores e decisores dessas empresas têm a obrigação de tomar decisões e opções responsáveis, procurando assim garantir ou assegurar que o seu "investimento" é direccionado da forma pretendida.

“Ora, é certo que a transparência na informação financeira credibiliza as Organizações anteriormente referidas, aumentando o nível de segurança e confiança dos seus contribuidores face ao “investimento” efectuado.”

Dianova: Qual a importância da Ética e Accountability nas



Entrevista com...

estratégias de gestão da reputação e de patrocínios para uma ONG?

Luís Magalhães: Repare que a ética e accountability são, cada vez mais, valores inultrapassáveis da economia e da gestão de todo o tipo de entidades. Na minha opinião, estes valores devem marcar todas as decisões e comportamentos.

No caso concreto das ONG, considero que o seu código de ética deve ser mais exigente, nomeadamente porque, muitas vezes, o comportamento dos responsáveis daquelas Organizações não é escrutinado por sócios, por exemplo, como sucede nas empresas do sector privado.

Por outro lado, convém não esquecer que a motivação das ONG, pela natureza das causas que defendem e do seu impacto político e económico, são susceptíveis de ser sujeitas a pressões de outros interesses o que, por si só, justifica um controlo mais efectivo.

No passado assistimos a casos onde esse comportamento não foi adoptado por algumas ONG, o que prejudicou notoriamente a sua reputação individual e, pior, a reputação deste tipo de Organizações. Acredito que este impacto se reflecta negativamente ao nível das contribuições do sector privado, que perde a sua confiança nas ONG.

Assim, parece-me ficar claro que a

“adopção de um código de ética bem regulamentado poderá evitar a degradação da imagem das ONG, ”

consequentemente, do nível de contribuições por elas recebido.

Já no que respeita à accountability, considero que terá uma importância extrema para estas Organizações.

Assim, poderá fazer todo o sentido que as ONG mantenham métricas que permitam demonstrar, aos doadores e sponsors, os resultados obtidos face às metas e objectivos definidos, e assim permitir a “avaliação” da sua prestação.

Dianova: Julian Birkinshaw, co-fundador do Management Innovation Lab, da London Business School, afirmou recentemente que “As maiores vantagens competitivas que encontramos nas organizações devem-se mais a inovações nas práticas de trabalho do que a inovações nos produtos”. Que formas inovadoras sugeriria às ONG para garantirem a sua sustentabilidade?

Luís Magalhães: Em primeiro lugar, a inovação, de produto ou processo, é o motor do desenvolvimento das diversas Organizações.

No caso particular das ONG, tendo a concordar que a inovação de processos seja um tema mais premente, na medida em que o vasto conjunto de iniciativas existentes cobre grande parte dos problemas de hoje (sendo que as iniciativas, nesta comparação, serão os produtos das ONG).

“Contudo, a garantia dos valores básicos de transparência, rigor, accountability e ética, juntamente com uma perfeita caracterização das iniciativas e projectos desenvolvidos, são seguramente os factores de maior contributo para a sustentabilidade das ONG.”

Naturalmente, a consciencialização dos diversos agentes é também um factor determinante, podendo ser obtida mediante uma comunicação

clara, transparente e bem direccionada.

Apesar do que referi, importa salvaguardar que cada iniciativa, cada Organização e cada área de intervenção tem as suas particularidades.

Quanto às medidas inovadoras que refere, e a título meramente exemplificativo, posso referir a melhoria da comunicação externa destas Organizações, nomeadamente através do alargamento da divulgação das suas iniciativas e outra informação relevante a um maior conjunto de indivíduos, procurando apoio mediático sempre que possível.

Tal poderá ser atingido através da utilização de redes sociais informáticas, como o Facebook e o Twitter, as quais poderão ainda servir como motor de recrutamento de novos voluntários.

Por fim, acredito que as inovações mais eficazes são as criadas no seio das próprias Organizações, envolvendo um compromisso de todos. Cada entidade é única e deve pensar a sua inovação tendo em consideração a sua realidade e objectivos. ■



Filipe Bento Páscoa

Global Fundraising Advisor, International Fundraising Programme, Amnesty International

Dianova: De acordo com H.A. Rosso & Ass., “o fundraising não é a ciência da recolha de fundos, mas a ciência da sustentabilidade financeira de uma causa social. Este é um meio e não um fim em si, cujo domínio (do fundraising) é a persuasão e o convencimento, mais do que a simples pressão.” Para si, o que é o fundraising?

Filipe Bento Páscoa: Concordo em parte com a definição mas, no entanto, julgo que alguns dos conceitos não estão na ordem adequada, pois, não creio que o fundraising seja a “ciência da sustentabilidade financeira” mas sim o garante da sustentabilidade financeira em si.

Tenho a este respeito uma opinião bastante mais simplificada:

“o Fundraising está para o sector não lucrativo, assim como a actividade comercial está para as empresas.”

Neste sentido, o Fundraising não é senão a aplicação prática de um conjunto de técnicas de marketing e vendas, cujo objectivo macro é a venda de um produto social, cultural, ambiental, entre outros.

O Fundraising exige um apurado conhecimento do mercado, da segmentação dos vários públicos e canais de comunicação, bem como a preparação do seu próprio Marketing Mix. Porém o ciclo do Fundraising não termina aqui, depois do Fundraising vem a fidelização

do doador – o serviço pós venda – e, este é, a meu ver, o factor crítico de sucesso para a sustentabilidade financeira. Neste sentido, perceber – e maximizar – o ciclo de vida do doador, trabalhar a relação e as oportunidades de doação são os grandes desafios do Fundraiser.

Através desta abordagem podemos planear no médio/longo prazo e falar de sustentabilidade, se abordarmos o fundraising apenas no imediato / curto prazo falamos de sobrevivência e não de sustentabilidade

Dianova: Quais as principais barreiras e obstáculos com os quais o fundraising se depara em Portugal e de que forma é que estes podem ser ultrapassados?

Filipe Bento Páscoa: Existem dois grandes tipos de barreiras ao fundraising: uma está relacionada com as especificidades deste sector e a outra é de carácter cultural.

No primeiro grupo, incluo a **falta de angariadores de fundos**: não temos fundraisers, nem levamos o fundraising a sério. Portugal ainda não tem massa crítica neste sector. Para que a situação se altere é necessário que o fundraising seja entendido como uma carreira profissional pensada e não como um “acaso da vida”.

Por outro lado, a **parca oferta de formação** faz com que quem quer, de facto, fazer uma carreira no fundraising tenha de procurar o conhecimento fora de portas e pagar por ele. É óbvio que isto tem custos: um profissional de fundraising é um recurso caro e o bom e velho pudor lusitano não tem por hábito reconhecer os profissionais do Terceiro sector. Até que ponto é justo que um indivíduo, para trabalhar no Terceiro sector, tenha que hipotecar uma parte considerável da sua qualidade de vida?

Esta atitude endémica gera um ciclo vicioso: sem profissionais qualificados as Organizações não passam do limiar da sobrevivência, logo a fatia orçamental reservada aos salários não engorda e as consequênciassão visíveis ao longo de toda a cadeia de valor e da qualidade final do serviço social prestado. Esta realidade não se verifica apenas no universo do fundraising, é comum a todas as profissões do Terceiro sector.

O outro grande obstáculo é o cultural. A nossa sociedade civil não está mobilizada. Tradicionalmente – e isto é comum a outros países com forte presença da Igreja Católica – o objecto de caridade é a Igreja (trata-se de caridade e alívio da alma, não é uma doação interventiva mas um arreigo cultural herdado). Curiosamente, tenho sentido que nos países Leste o fenómeno da não doação a causas está ligado ao facto dos cidadãos não quererem pertencer e/ou estar ligados a Organizações, são ainda resquícios dos regimes totalitários.

O exemplo oposto vem dos países de maioria protestante e/ou que passaram por grandes privações durante a Segunda Guerra Mundial (de que Reino Unido, Holanda e Bélgica são bons exemplos), neste caso, e desde esses tempos, que a sociedade civil se organizou e criou uma cultura de inter-ajuda e verdadeira responsabilidade social. Já várias vezes me questioneei sobre o facto de que no país que inventou o Estado Providência, e em que os impostos são relativamente altos, existe uma miríade de Organizações de cariz não lucrativo e as pessoas estão dispostas a doar. Só consigo explicar o fenómeno com o raciocínio que apresentei sobre as Guerras Mundiais.

A fórmula mágica não a tenho, tenho apenas algumas opiniões. Podemos, talvez, começar a contrariar o status quo e a mudar a mentalidade de que as responsabilidades sociais, culturais, científicas,

etc., não são sempre do outro e de que o Estado não é o único promotor social.

No Reino Unido há actividades de Fundraising fabulosas, “Charities” com os mais variados objectos de trabalho, desde investigação científica, ao apoio domiciliário da terceira idade, aos veteranos de guerra, passando pelos cães-guia para cegos.

O impacto desta dinâmica no mercado de trabalho é tremendo e posso ilustrar isto mesmo com o número de anúncios de emprego publicados no The Guardian online desta semana: 678 anúncios para Charities, 597 para Social Care, dos quais 148 dizem são especificamente anúncios na área do Fundraising e, dentro destes, o intervalo salarial que regista mais entradas é o das £30.000 a £40.000/ano com 53 registos.

O melhor exemplo que tenho para partilhar, neste aspecto concreto, é a campanha de angariação de fundos que a Universidade de Oxford está a promover: o objectivo são 1.75 biliões de libras, a campanha teve início em Maio de 2008 e, até à data, já conseguiu 730 milhões de libras. Isto é algo completamente impensável em Portugal. (vide www.ox.ac.uk).



Dianova: Como pode e deve ser utilizado o fundraising na estratégia de uma Organização em particular numa Organização do Terceiro Sector?

Filipe Bento Páscoa: O fundraising tem que ser sempre considerado, ainda que por vezes, e devido à não assumpção da função enquanto área operacional e orgânica da Organização, possa ser apelidado de outra forma.

Se definirmos estratégia como um conjunto de planos e decisões de fundo que permitem atingir objectivos e se, no nosso contexto económico, são raríssimos os objectivos que se atingem sem recursos materiais, então, não pode haver um desenho estratégico que não contemple a variável fundraising, quer no ponto de vista da angariação, quer no ponto de vista da futura alocação desses mesmos recursos.

Utilizo o termo variável pois a relação Fundraising / estratégia condiciona o desempenho e a plena operacionalização da estratégia. O Fundraising, por outro lado, está também intimamente dependente do papel que essa estratégia lhe pré-designou.

Desmontando a questão em partes, podemos dizer que ao definirmos objectivos, definimos também um orçamento para os atingir. Parte deste orçamento – e aqui estamos perante uma decisão estratégica e de gestão – deverá ser alocado à angariação de fundos e assumido como um investimento do qual a Organização espera um retorno positivo, a receita.

“A receita em si é outro dos conceitos que não devemos ter pudor de utilizar, pois se as Organizações do Terceiro sector tradicionalmente não têm fins lucrativos, também não têm o fim do prejuízo!”



Entrevista com...

Não ambicionamos a satisfação do accionista, mas pretendemos chegar ao fim do exercício com resultados operacionais positivos e, estrategicamente, definir os investimentos e o crescimento futuro.

Dianova: Qual a importância da realização de um bom planeamento estratégico nesta área social e que questões devem ser resolvidas com este mesmo planeamento?

Filipe Bento Páscoa: O planeamento estratégico dá o rumo à nau e, sobretudo, permite evitar surpresas e as elevadas cargas de trabalho a que normalmente os trabalhadores do Terceiro sector estão sujeitos justamente por falta de planeamento e pelo elevado espírito de voluntarismo que caracteriza os profissionais do sector.

As piores surpresas a que me refiro são ao nível da gestão tesouraria e nas implicações que estas mesmas têm quer na motivação do staff, quer no não cumprimento das expectativas criadas aos doadores e o consequente afastamento destes das causas em questão.

Vou referir um exemplo que considero limite, no que diz respeito a planeamento estratégico da função. A ONG Cancer Research UK está a promover um programa de doação de heranças cujo público-alvo são homens na casa dos 50 anos. Ora, considerando que a esperança média de vida para o sexo masculino no Reino Unido é de 76 anos, esta campanha vai ter o seu retorno daqui a 26 anos! Esta capacidade de pensar no futuro e capacitá-lo de recursos é, a meu ver, o sentido do planeamento estratégico.

Dianova: Qual o papel da ética e da transparência na angariação de fundos e patrocínios e qual o percurso que a transparência deve percorrer, dentro de uma Organização?

Filipe Bento Páscoa: Sempre tive alguma dificuldade em perceber o conceito teórico de ética, seja este utilizado no universo empresarial ou no Terceiro sector. Folheei alguns, e li integralmente outros tantos, códigos de ética de várias Organizações e sempre me foi difícil assumir um código de ética como algo efectivamente útil.

A meu ver a ética é um factor cultural, um hábito organizacional que acompanha, apesar de ser mutável, toda a vida de uma Organização e que está directamente relacionado com os valores dos indivíduos que movem a Organização. É uma responsabilidade de linha (do topo para a base) que se transmite pelo exemplo; sendo que o verdadeiro juiz da ética será, numa primeira instância, o próprio sujeito e na instância seguinte os seus pares.

Ao nível das operações os limites e a dimensão das relações institucionais devem estar definidas estatutariamente e quem, de alguma forma apoia e/ou se afilia, deve fazê-lo em plena consciência e sentido de afinidade com tais estatutos.

Eu considero, e falando enquanto fundraiser,

“ a transparência como um dos principais argumentos de venda e de fidelização. ”

Se no momento da venda podemos de alguma forma camuflar a falta de transparência, quando chegamos ao momento de fidelizar este factor é incontornável. Logo, e voltando a pensar no longo prazo, a transparência é um, senão o, factor que determinada a sustentabilidade.

Dianova: Como são utilizados os media sociais e até que ponto estes podem ser usados de forma diferenciadora ou integradora para potenciar os objectivos da Amnistia Internacional?

Filipe Bento Páscoa: No caso da Amnistia Internacional, e a nível

global, os media sociais são utilizados enquanto meio de activismo e de mobilização. Estes têm um papel essencial, para este propósito em países/regiões onde, por razões várias, mas sobretudo por factores políticos e/ou de situações de conflito a Amnistia não consegue ter uma presença física. Estes dados são do domínio público e os países em questão localizam-se na América Latina, Médio Oriente, Ex URSS, Ásia e África.

Os media sociais têm proporcionado um fenómeno muito interessante ao nível da mobilização das diásporas. Dou como exemplo a comunidade Bengali que vive fora do Bangladesh e que aglomera, online, algumas dezenas de milhares de activistas dos direitos humanos.

A nível do Fundraising, os media sociais vão ganhando algum papel de destaque sobretudo nos mercados dos Estados Unidos, Canadá e Austrália. Pelo que sei, na Europa, o hábito da doação online ainda é residual comparando com meios tradicionais, como heranças, mailling directo e doação regular.

No meio do Fundraising, fala-se muito do potencial destes canais, porém ainda não há uma noção concreta do valor do mesmo. Nos Estados Unidos este cenário é totalmente diferente, como ilustra um estudo de recente (Pew Internet Study, May 2009), mostra que “fazer doações” é a 4ª razão que os americanos apontam para o uso da Internet que corresponde a 20% dos hábitos de utilização (em 1º lugar aparece: “ver video clips” com 56%; 2º “pagar contas” com 38% e em 3º o “uso de sites sociais” com 35%). Dados destes, mostram, que de alguma forma o mercado existe, mais uma vez o que falta criar é o hábito / rotinas.

Dianova: Qual o retorno conseguido do investimento neste tipo de campanhas?

Filipe Bento Páscoa: Antes de falar de retorno, gostaria de falar de custos, pois estas campanhas são bastante caras já que exigem grande disponibilidade técnica, tecnológica e uma série de competências altamente especializadas. Estas competências passam pelos conteúdos, pela análise e tratamento de dados, pela programação, pelo apoio offline, pela produção multimédia, pela programação e, também, pelo envolvimento e pelo carinho que toda a Organização canaliza para este meio.

Há, ainda, que ter em conta que é um processo e não um fim: exige-se continuidade, logo a necessidade de investimento não se finda com a própria campanha. Além disso é extremamente fácil perder o interesse do público, fechar um site de internet é rápido e instintivo, senão correspondermos à expectativa, senão tornarmos a experiência de utilização única o visitante vai-se embora, escolherá outra causa para apoiar.

Voltando à questão, é extremamente difícil contabilizar o ROI da rede social de uma causa ou até mesmo de uma campanha online, o factor viral é quase impossível de quantificar e o valor relativo do retorno também.

Os níveis de retorno esperados podem ser inúmeros: desde a doação pontual, ao registo na newsletter, ao envio da informação para amigos, à resposta a um questionário... Como é um processo contínuo o valor do retorno passa também pelas interactividades futuras e com a capacidade da própria Organização em criar valor na utilização dos dados.

No Fundraising todos temos os olhos postos naquilo a que chamamos

o "Obama Lab". Quer os fundos angariados durante a campanha, quer a utilização integrada dos media sociais são objecto de estudo pela comunidade internacional de fundraisers.

Ninguém consegue quantificar o retorno, eu mesmo coloquei essa questão, este mês num seminário em Londres, a um especialista americano em online fundraising (Robert McPherson) e ele não me conseguiu responder.

Porém, o sucesso Obama online levou a que este criasse um novo gabinete no governo Americano e também da figura de um Chief Information Officer (Vivek Kundra), cuja função é assegurar a gestão da comunicação com os milhões de Americanos registados nos vários sites de Barack Obama. De certo que esta informação tem valor, muito valor.

Acabamos por voltar ao ponto inicial da nossa conversa, sem todo este investimento emocional, estratégico e financeiro nunca conseguiremos passar o limiar do amadorismo. Porém, e porque o mercado é global e apetecível, facilmente e rapidamente, aparecerão empresas estrangeiras em Portugal a oferecer soluções de fundraising ao nosso Terceiro sector.

E aqui a minha opinião divide-se, se por um lado o mercado irá abanar – o que será benéfico –, por outro não criaremos internamente o conhecimento e grau de especialização necessários ao desenvolvimento sustentado do Terceiro sector e à profissionalização do Fundraising e, consequentemente, do sector em si.

Mas, mais grave e preocupante é que sem esta profissionalização corremos o risco de não exercermos o papel, também pedagógico, que pertence ao **Terceiro sector que é o de informar, mobilizar e instigar os nossos concidadãos à acção: capacitando a sociedade de verdadeiros agentes sociais, conscientes e activos**. Esta é a minha motivação enquanto fundraiser, mais que um vendedor de causas, ser um mobilizador da sociedade civil. ■



Philippe Borremans
Chief Social Media Officer, Van Marcke Group
of Companies

Dianova: Diz-se que, em vez de ser uma conversa, os media sociais é onde a conversa ocorre. O que são os Media Sociais?

Philippe Borremans: Para citar o Manifesto "Cluetrain": "Os mercados são as conversações" e os meios de comunicação são as ferramentas que permitem essas conversas. Media Sociais como blogs, wikis,

microblogging, etc, são inerentemente "sociais", significando que são usados pelas pessoas para socializar, partilhar, comunicar, co-criar, contar histórias, colaborar, etc.

No que respeita a uma abordagem comunicacional mais estratégica; é verdade que é necessário comunicar onde o público já se encontra, em vez de se tentar atrair o público para a plataforma comunicacional de cada um.

As pessoas reúnem-se na Web sempre que querem, usam os meios de comunicação social que pensam que lhes pode vir a proporcionar valor acrescentado...

"Como comunicador é necessário entender isso e tentar estar presente onde se encontra o seu público, criando valor acrescentado também."

Dianova: Concorda com Sumitra Dutta, Professor do INSEAD, quando afirma que "os meios de comunicação social são menos sobre tecnologia e mais sobre a mudança de valores e expectativas"?

Philippe Borremans: Concordo em parte, ou talvez o coloque de outra forma; não é sobre as ferramentas, mas sobre os princípios que as regem. Exemplo: toda a gente fala hoje no Twitter. Mas não é a "ferramenta Twitter" como tal o que é importante a longo prazo, mas sim o facto de agora as pessoas poderem comunicar num máximo de 140 caracteres durante todo o dia, cada dia!

Trata-se do princípio do "live-streaming" e de comunicar através de dispositivos móveis e em diferentes formatos. Os princípios e não a tecnologia (embora facilitem) por detrás dos media sociais, como a imediatez, o tempo real, a transparência, etc., são, a longo prazo, os grandes provocadores da mudança do jogo.

Dianova: Web 2.0, Second Life, Prosumers, conteúdos gerados pelos consumidores e CGM², e revolução Me²: realidade ou simples buzzwords?

Philippe Borremans: Novamente, os princípios ou condutores por trás do conteúdos gerados pelos consumidores, ou live-streaming, etc., são realmente importantes. As buzzwords, são, na maioria das vezes, apenas diversão, tristeza, como péssimo hábito de agência de marketing de colocar as pessoas numa caixa e chamá-las "geração Y".

Enquanto alguns mundos 3D como o Second Life, têm sido sobrevalorizados o facto é que estamos a caminhar para uma Web 3D nos próximos 5/10 anos. No entanto, estou muito mais interessado numa real mudança da sociedade com o surgimento de cidadãos habilitados através dos meios de comunicação social do que da última "buzzword"...

Outro bom exemplo, é o excesso de uso que existe hoje da "Gestão de Reputação"...Como se fosse algo novo, inventado há apenas 6 meses atrás! A profissão de Relações Públicas, não tem feito nada nestes últimos 60 anos e de repente tornou-se moda fazer "gestão da reputação"...Devo dizer que acho engraçado, senão triste.

Dianova: De acordo com Pete Hollier, principal consultor da SEO Wizardry, "Nenhuma estratégia de marketing de internet isolada, oferece uma solução final. A Promoção da Web requer uma abordagem holística." Que tipo de recursos ou ferramentas podem e/ou devem ser usadas para implementar uma estratégia de internet?



Entrevista com...

Philippe Borremans: Eu prefiro falar de uma estratégia de comunicação. Na maioria dos casos, "somente na Internet" não vai funcionar. E para a maioria das empresas, a verdadeira urgência é a de começar a investir num bom site.

Portanto, antes das empresas ou Organizações começarem a pensar nos media sociais, devem verificar se eles têm competências básicas de Relações Públicas, boas mensagens-chave, que eles compreendam o seu público, etc....antes de se aventurarem na Web!

Na maioria dos casos a "estratégia de comunicação" será feita com táticas "on" e "offline". Se contiverem táticas inteligentes e transparentes de média social, então seria bom...

Dianova: Quais são os principais princípios e vantagens da utilização deste instrumento estratégico?

Philippe Borremans:

"Penso que a transparência e comunicação bidireccional são os principais princípios que devem orientar o uso dos media sociais na comunicação."

Usar estas ferramentas cria oportunidades para as empresas e Organizações terem um contacto real com os seus clientes de uma maneira que não era possível antes.

Tal requer o desejo de realmente se terem conversações e eu vejo muitas empresas que ainda não estão preparadas para tal. Os benefícios são inúmeros e podem mudar completamente uma Organização. Um exemplo: pela conta Van Marcke no Twitter entrei em contacto com um cliente que acabou de comprar produtos nossos. Através do seu feedback público e transparente, descobrimos, por uma questão operacional, que éramos capazes de responder num curto espaço de tempo. O feedback foi dado, o cliente ficou agradecido e tudo isto foi publicitado na Web. Tal transparência e contacto imediato/directo com um cliente real é extremamente benéfico para uma companhia.



Dianova: Riscos e desafios deviam ser tidos em conta, quando se usa especificamente ferramentas dos media sociais. Como pode controlar a sua marca através dos media sociais?

Philippe Borremans: Para aqueles que ainda acham que podem controlar uma marca no mundo dos media sociais: acordem! A sua marca vive e morre com a percepção e experiências que ela traz para os seus clientes. Não pense que poderá criar, manter ou mesmo salvar uma marca, fazendo apenas algumas Relações Públicas e Publicidade... esses

tempos acabaram.

Se uma Organização está pronta para ser transparente, para tratar os seus clientes como parceiros e ter um feedback valorativo, então não há mais risco com os media social do que da forma tradicional

No entanto, se uma empresa está a usar os media sociais para disseminar informação, para criar falsas impressões, então, é definitivamente um risco, porque pode estar certo de que esta empresa será encontrada fora da Web através dos media sociais.

De um ponto de vista operacional, existem alguns desafios. Muitos profissionais pensam que, porque os media sociais são "livres", estes desafios são facilmente implementados. É um erro. O trabalho com os media sociais exige dedicação, tempo, recursos e todas as outras coisas necessárias para o lançamento numa actividade de comunicação. Não há controlo "de cruzeiro" nos media sociais, uma vez que exige que pessoas reais falem com pessoas reais.

Outro investimento – mas com um retorno potencial enorme – é integrar os media sociais nas operações de negócio actuais, como vendas, CRM, suporte ao cliente, gestão de informação, etc. Muito poderoso, mas um grande projecto em si.

Dianova: Estratégia de marketing de media sociais: pode apontar exemplos de campanhas bem sucedidas?

Philippe Borremans: Há várias listas diferentes passíveis de consulta na Web (<http://wiki.beingpeterkim.com>). Eu gosto do que a LEGO fez: mudar de um fabricante de tijolos para editores, ajudando os seus clientes a desenhar o próximo modelo da LEGO por meio da utilização dos media sociais. Uma grande viragem nesta empresa...

Estou interessado na utilização real dos media sociais – e não apenas em algumas táticas do "marketing buzz". Mudar a cultura de empresa por meio dos media sociais ou da expandir o CRM/suporte ao cliente através do uso do Twitter e bloggs, por exemplo, é muito mais interessante do que criar o próximo buzz ou o clip no youtube.

Dianova: A internet transformou a transparência não só desejável, mas também inevitável. O que impulsiona as interações sociais de hoje? Como pode tal ser usado no desenvolvimento, por exemplo, de uma estratégia integrada de fundraising?

Philippe Borremans: A transparência é a nova objectividade e é a base de uma estratégia de media sociais. Penso que as coisas não acontecem por acaso. O "poder" que os media sociais dão aos cidadãos chega num momento em que o mundo está a mudar drasticamente. As pessoas não confiam mais nos Governos nem nos Media; confiam uns nos outros e não têm problemas em unir forças on e offline para o melhor.

Fundraising online não é diferente. Existem algumas ferramentas online muito boas para fazer isto, mas irão sempre descer até às pessoas e comunidades, uma vez partes integrantes. Tragam valor acrescentado e as pessoas irão mover montanhas por si. Por exemplo: acabámos de ter o nosso Brussels Twestival – uma reunião de pessoas no Twitter apoiado 100% por voluntários, que na maior parte das vezes nunca se conhecerem na vida real. Passámos horas e dias a organizar, a preparar, a angariar fundos, a encontrar patrocinadores, etc....Porquê? Porque pensámos que valia a pena e porque as ferramentas de media sociais nos permitiu fazê-lo. Às vezes é tão simples quanto isto!

+ Poderá ler a entrevista original em inglês na página Publicações_Revista EXIT em www.dianova.pt ■



Paula Lopes da Silva

Consultora na Humaneasy Consulting, focalizada nos temas da ética, transparência e regulação das ONGs

Dianova: Para Madalena Alves o fundraising é tido como um "conjunto de actividades que se desenvolvem numa Organização sem fins lucrativos com o objectivo de angariar sobretudo recursos financeiros junto de diversos públicos de forma a permitir a sustentabilidade dos projectos e da Organização." O que é para si o fundraising?

Paula Lopes da Silva: Concordo em geral com essa definição, mas não diria explicitamente "numa Organização sem fins lucrativos". De facto, a angariação profissional pode ser feita até por empresas de angariadores, apesar de ter em vista as Organizações sem fins lucrativos. Por outro lado as definições mais generalizadas internacionalmente, incluem por vezes menção a "causas" em vez de "projectos" e também incluem frequentemente as "campanhas políticas", o que é relevante.

Na minha opinião, a palavra "públicos" poderia ser genericamente substituída por "entidades colectivas ou indivíduos". Mas penso que a discussão de uma definição aceite por todos terá sobretudo importância para efeitos de um quadro legal de regulamentação da actividade.

Dianova: Como pode e deve ser desenvolvida uma boa estratégia de angariação de fundos, baseada nos valores da responsabilidade, transparência e eficácia?

Paula Lopes da Silva: Em primeiro lugar uma consciência clara da importância desses valores no seio da Organização que faz ou pretende começar a fazer angariação de fundos. Depois, idealmente a Organização deveria procurar pautar-se por códigos e boas práticas, decalcadas de outras já existentes, evitando perder tempo e energias a "inventar a roda".

Já existe um manancial enorme de materiais disponíveis na internet, de Organizações na Europa, e sobretudo no Reino Unido, para não falar nos EUA. Todos os problemas que poderão surgir por cá, provavelmente já aconteceram noutros sítios e já foram tiradas lições. Enquanto associada de uma ONG nacional de ambiente, tive a ocasião de propor a adopção formal da Declaração Internacional de Princípios Éticos na Angariação de Fundos publicada pela EFA (Associação Europeia de Fundraising) e pude colaborar na revisão da tradução para português.

Claro que não basta subscrever bons códigos, mesmo que se chegue ao ponto de os integrar nos documentos públicos e oficiais da Organização. É necessário acompanhar a sua implementação, ajustar, ver se há problemas, onde ocorrem, etc. Sobretudo não negligenciar qualquer situação menos clara que possa surgir associada à angariação de fundos.

Um problema menor, se não for devidamente resolvido, pode transformar-se numa fonte de risco para a reputação da Organização.

Dianova: Qual o estado do fundraising em Portugal e quais as barreiras com o qual este se pode debater a nível nacional?

Paula Lopes da Silva: Penso que o fundraising, como actividade profissional ainda está muito incipiente e por outro lado há um grande desconhecimento - mesmo por parte dos dirigentes das Organizações sem fins lucrativos - do que é o fundraising e das potencialidades que pode oferecer.

"E sobretudo um desconhecimento das formas mais adaptadas à actualidade de fazer fundraising, especialmente usando as ferramentas da internet."

Já para não falar do desconhecimento das especificidades éticas que a prática deve envolver... Esta parece-me de facto ser a principal barreira, o desconhecimento (mas isto não se passa só em Portugal), associada à falta de profissionais devidamente preparados, salvo algumas excepções.

Por isso, parecem-me muito positivas as iniciativas de divulgação, como seminários e outros encontros. Mas é importante que o desenvolvimento do fundraising profissional aconteça desde raiz com elevados padrões éticos, ou seja, desde a fase da sensibilização e formação de profissionais. A regulação do sector será também importante nesse sentido, numa fase seguinte.

Dianova: Quais pensa serem as principais diferenças na estratégia de angariação de fundos para projectos privados e para projectos alocados ao sector público/estatal?

Paula Lopes da Silva: Penso que são abordagens que partem de pressupostos e condições totalmente diferentes. Entendo aqui "projectos privados" como promovidos por entidades sem fins lucrativos e não participadas directa ou indirectamente pelo Estado, como é o caso de algumas Fundações e Institutos.

Entendo a angariação para projectos alocados ao sector público/estatal como que parcerias público-privadas e de facto isso nem faz parte das definições mais generalizadas de fundraising. Há projectos promovidos por serviços estatais mas financiados por empresas. Provavelmente nalguns casos a angariação baseou-se em relacionamentos prévios, até porque algumas das actuais grandes empresas eram anteriormente entidades estatais.

Acho que em geral deveria haver mais cautela e transparência: certas entidades ou serviços estatais acabam por fazer concorrência desleal para com empresas e outras Organizações privadas. Ou seja, as entidades estatais são à partida fornecedores de serviços de confiança (dispõem de know-how, de RH, de instalações e da imagem de estabilidade e credibilidade) mas podem criar concorrência desleal, porque as despesas reais não são totalmente contabilizadas.

Que eu saiba nem sequer tem havido uma regulação activa e efectiva deste tipo de processos concorrenciais. Mas também as ONG que prestam serviços devem ter uma política clara neste aspecto, porque sendo isentas de pagamento de impostos, devem no entanto cobrar IVA se prestarem serviços potencialmente concorrenciais.

Voltando à questão das diferenças na estratégia: no caso de uma "angariação" para o Estado, contará certamente a credibilidade associada à solidez da estrutura, antiguidade e estabilidade da instituição.



Entrevista com...

No caso de uma angariação para uma ONG, também poderão contar alguns desses valores, mas no geral não será o caso. Porém, contará mais a causa que a ONG persegue; a independência inerente a uma Organização de cidadãos para cidadãos, a gestão mais frugal de verbas com menos custos institucionais e mais direccionada para os objectivos, e ao facto de se doar para uma Organização da sociedade civil.

Dianova: Até que ponto a Ética e a Transparência funcionam como elementos-chave na angariação de fundos, bem como na angariação de parceiros, patrocinadores e doadores?

Paula Lopes da Silva: Os donativos das empresas por exemplo, estão frequentemente inseridos numa óptica de marketing, e menos frequentemente num contexto de uma política de responsabilidade social bem definida pela empresa. A Ética e a Transparência podem realmente ser elementos-chave na angariação, mas na medida em que houver exigência por parte de quem dá.

É nesse sentido que também as entidades doadoras devem ser "formadas". Doar bem deveria ser uma prioridade e não apenas doar a A ou a B porque tem um nome conhecido, etc. Por exemplo: o receptor apresenta um orçamento realista? Compromete-se a fornecer evidências de como usará os donativos?

Em países onde as Organizações da sociedade civil estão muito desenvolvidas, existem já mecanismos que permitem aos doadores analisar opções a priori, mediante critérios de transparência, ética, boa gestão, etc., das ONG potenciais receptoras. Esses critérios são avaliados, pontuados e disponibilizados publicamente em sites on-line a que qualquer cidadão pode aceder (ver bibliografia recomendada no final).

Claro, que quem angaria pode desde logo fornecer certas informações e elevar o padrão de transparência.

"Não há nada pior do que um potencial doador vir a descobrir a posteriori informação relevante que lhe foi ocultada pelo angariador."

Dianova: De acordo com Charles Ward, "Se ser fundraiser fosse apenas angariar dinheiro, abandonaria já a função. É angariar pessoas que é apaixonante." Qual a importância da criação de uma relação humana, mais do que comercial, entre doador e fundraiser?

Paula Lopes da Silva: Eu pessoalmente não sou angariadora de fundos, mas observo o trabalho de algumas Organizações, também de outros países. Essa afirmação de Charles Ward, que viveu em inícios do século passado, prova-se nos nossos dias que é bem inteligente.

Porque é que grandes Organizações (estou a lembrar-me de casos concretos a nível internacional), se preocupam em mandar mails personalizados regularmente às pessoas, se preocupam em envolver constantemente as pessoas? Porque é que tendo inúmeros staff se preocupam por exemplo em criar materiais concretos de apoio, para as pessoas usarem na promoção da/s causa/s? O que é que resulta daí?

Resulta, por exemplo, casos de crianças que - por estarem envolvidas e se sentirem empenhadas - angariaram elas próprias e por sua iniciativa, dinheiro para certos projectos dessas Organizações. E esses esforços individuais, ao serem reforçados e divulgados pelas Organizações, vão tocar mais e mais pessoas.

Penso que a angariação que se restringe ao "ir buscar dinheiro às empresas" não é a longo prazo sustentável. É antes este processo de

manter viva a relação, de mostrar com transparência o que se faz, de criar confiança e por fim, de gerar a sustentabilidade do apoio é que é o grande valor do fundraising.

Dianova: Que referências pode indicar para que as pessoas tenham mais recursos nas suas pesquisas?

Paula Lopes da Silva: Saliento as seguintes:

- Site da European Fundraising Association <http://www.efa-net.eu>
- Declaração Internacional de Princípios Éticos na Angariação de Fundos (versão original de 2006) <http://smsh.me/7kcd>
- Códigos de boas práticas e recursos diversos sobre angariação de fundos (Reino Unido) <http://www.institute-of-fundraising.org.uk/> <http://www.institute-of-fundraising.org.uk/bestpractice/thecodes/codesoffundraisingpractice/>
- Fundraising e parcerias com empresas http://www.charity-commission.gov.uk/supportingcharities/com_fin2.asp
- Ranking de ONG de acordo com critérios de transparência, para fins de informação a doadores http://www.intelligentgiving.com/about_us/how_we_calculate_transparency
- Boa governança em ONG "Handbook of NGO Governance". Marilyn Wyatt, 2004. Publicado pelo European Center for Not-for-Profit Law, Budapest, Hungria. www.icnl.org/knowledge/pubs/Governance_Handbook.pdf
- Series of International Conferences on Civil Society Organizations - Transparency and Responsibility <http://smsh.me/528f> ■



João Gabriel Isidoro

Coordenador da Divisão de Mecenato e Patrocínio da EGEAC

Dianova: O Fundraising é tido como um conjunto de actividades que são desenvolvidas para angariar fundos. A que elementos deve obedecer uma boa estratégia de fundraising de forma a ser eficaz?

João Gabriel Isidoro: Quem entra no mercado, e sendo este muito amplo, tem duas obrigações fundamentais: primeiro, conhecer a fundo a própria Instituição. E isto pode parecer um pouco uma verdade adquirida, mas no caso da EGEAC que é uma empresa multi-marcas, com a gestão de um conjunto de equipamentos, todos eles diferentes entre si e com as festas de Lisboa que encerra um conjunto de projectos, quem vai para

o mercado tem de conhecer muito bem aquilo sobre o qual vai tentar angariar fundos.

O segundo elemento fundamental consiste em conhecer muito bem o mercado e não fazer uma disseminação de informação de volume e de dossiers absolutamente cega. Tal tem que ser fundamentalmente sistemático, casuístico e tem de ser feito de uma forma personalizada, tentando adequar aquilo que se vai pedir aos objectivos da empresa. Estas são as linhas mestras. .

Dianova: Quais as principais barreiras e desafios com os quais se pode deparar uma estratégia de fundraising?

João Gabriel Isidoro: Há questões estruturais e conjunturais. A que estamos a atravessar, desde há um ano atrás, é claramente uma má conjuntura. O fundraising genericamente considerado é sempre uma das actividades que mais sofre com situações de crise económica.

É um fenómeno à escala global: Organizações aparentemente tão poderosas como muitos organismos das Nações Unidas debatem-se hoje com dificuldades do ponto de vista financeiro extremamente grandes. Essa situação conjuntural é francamente a grande adversidade que se atravessa.

“Estruturalmente, a grande dificuldade que poderá existir tem a ver com o objecto da Associação, com o facto de este ser mais ou menos popular, tenha ele caído ou não nas graças dos opinion makers:”

há temáticas que estão na moda, outras nem tanto. A SIDA há 15 anos atrás estava muito na moda, e era relativamente fácil, sem menosprezar o trabalho daqueles que o faziam, angariar dinheiro junto do sector privado para as Instituições de combate à SIDA. Hoje, são as instituições que trabalham a questão materno-infantil que estão dentro desse círculo de visibilidade.

Do ponto de vista comercial, na actividade a que a EGEAC se dedica está muito na moda enquanto objecto patrocinável, a música nas suas vertentes. Contudo, as grandes barreiras muitas vezes somos nós que as criamos ao não montarmos a estratégia adequada e ao não nos sabermos direccionar directamente ao mercado. Para além das barreiras exógenas, são barreiras endógenas, as nossas próprias barreiras, muitas vezes pela nossa falta de adequação ao mercado.

A EGEAC tem duas áreas de actuação: a gestão de equipamentos culturais, museus, monumentos e salas de espectáculo e tem outra grande área de actividade que são as Festas de Lisboa. Naturalmente, que projectos como as Marchas Populares, que são um grande evento nacional, têm um poder centrifugador, quase magnético, de atrair um enorme volume e gerar uma grande apetência por parte dos patrocinadores.

Mas a nossa grande batalha é a de contrariar, no caso das Festas de Lisboa, essa tendência, pois é relativamente fácil angariar patrocínios para este evento da capital. O difícil é potenciar ao máximo e fazer crescer esses valores e direccionar parte dessa massa financeira para projectos que são mais de nicho.

Mas para que tal funcione, temos que utilizar muitas vezes o conceito de 3 em 1: quem quiser estar presente nas Marchas Populares, terá de estar presente, do ponto de vista do investimento, em outros projectos que são de nicho, projectos que começaram por ser pouco atraentes para um patrocinador e que hoje são projectos que até do ponto de vista comercial são atraentes e que já rolam por si próprios do ponto de vista da sua

autonomia financeira, da sua capacidade de dar receitas.

O cinema São Jorge é um muito bom exemplo. Obviamente que temos uma actividade que em muitas situações é naturalmente e tendencialmente adversa, em muitas situações, daí a vertente de serviço publico da EGEAC, mas há uma situação aqui que precisa de ser vinculada e que passa pelo facto dos patrocínios cobrirem praticamente na integra toda a programação das Festas de Lisboa.

Dianova: Como se podem e devem organizar as Instituições de forma a obter subsídios e contribuições e a ultrapassar as barreiras e obstáculos de forma construtiva e criativa?

João Gabriel Isidoro: Não há nenhuma receita universal. A EGEAC gere um dos monumentos senão o monumento mais visitado do País, com cerca de um milhão de visitantes, que é o Castelo de S. Jorge. Da mesma forma se pode falar de algumas salas como sendo o cinema S. Jorge ou do Teatro São Luiz que têm índices de notoriedade que são conhecidos, não de uma forma tão ampla como o Castelo de S. Jorge e o Padrão dos Descobrimentos, mas ainda assim com boas perspectivas de desenvolvimento.

Muitas vezes, fazer face a esta estratégia de gestão de situações assimétricas passa por fazer uma assemblagem e um cruzamento entre produtos mais conhecidos e produtos menos conhecidos e esse cruzamento pode ser feito de várias maneiras, até porque a EGEAC tem actividades de projectos comuns que decorrem em vários equipamentos de forma quase transversal.

Por outro lado, a questão de cruzar contrapartidas e por outra parte, o facto de um patrocinador, que inicialmente patrocinava apenas um determinado evento, passar a apoiar outros de âmbito mais pequeno ou apenas de índole distinta. Isto tem acontecido de uma forma recorrente quer com salas de espectáculo, quer com o cinema S. Jorge, ou com o Teatro Maria Matos em que muitos dos nossos patrocinadores para eventos específicos, começam de uma forma progressiva a serem também apoiantes e patrocinadores das actividades desses mesmos equipamentos mais pequenos.



Dianova: Até que ponto a Ética e a Transparência funcionam como elementos-chave na angariação de fundos, bem como na angariação de parceiros, patrocinadores e doadores?

João Gabriel Isidoro: Acho primordial dizer que a ética e transparência colocam-se no topo da lista na gestão e angariação de patrocínios. A EGEAC tem uma obrigação acrescida, porque é uma empresa do sector público com uma auditoria dupla.

A EGEAC é auditada por um revisor oficial de contas e pelo tribunal de

Entrevista com...

contas. Portanto, do ponto de vista legal temos obrigações acrescidas que decorrem da nossa natureza pública.

A questão da ética e da transparência é para mim basilar e sobretudo no caso deste ano em que a EGEAC mudou dois dos seus principais patrocinadores, um deles histórico: a Central de Cervejas com a marca Sagres deixou de ser ao fim de 76 anos patrocinador das festas e Lisboa e passou a ser a sua rival UNICER com a marca Super Bock. Da mesma maneira que a Coca-Cola deixou de ser patrocinadora para passar a ser a Sumol+Compal.

São processos complexos com a agravante de terem acontecido no olho do furacão da crise económica, em que as empresas estavam com muitas dúvidas e em que o mercado ainda estava no sentido descendente. Nenhuma das duas empresas que foram preteridas acusou a EGEAC em nenhum momento de falta de transparência.

Tem que haver um enorme cuidado na gestão ética, fundamentalmente em duas vertentes: dando iguais oportunidades, apresentando as propostas de uma forma clara e inequívoca aos potenciais patrocinadores e no processo negocial dar o direito de preferência àquele que já será o patrocinador relativamente àquele que entre de novo, pondo as cartas de uma forma clara em cima da mesa. Posso dizer que no caso das duas cervejeiras, as propostas que foram apresentadas a ambas foram rigorosamente as mesmas.

A questão ética para a EGEAC inscreve-se igualmente no facto desta entidade não procurar patrocínios de produtos ou serviços que considere perniciosos para o mercado ainda que permitidos.

O tabaco é uma marca interdita em termos de patrocínios e em alguns casos com fortes limitações no âmbito do mecenato. Mas a EGEAC, para além de se cingir à lei, a EGEAC não procura nem aceita, por via de regra, o patrocínio ou donativos de empresas que concedam crédito pessoal, ainda que já tenhamos sido abordados várias vezes por empresas dessa área.

Dianova: Mas o álcool é também uma droga socialmente aceite...

João Gabriel Isidoro: A EGEAC tem como patrocinador uma cervejeira, como também já teve uma grande empresa portuguesa que foi a Sogrape, empresa de produtos vinícolas. A EGEAC tem sempre um grande cuidado em não permitir acções de degustação de produtos alcoólicos mesmo aqueles que são permitidas pelo código da publicidade e pela lei.

A EGEAC tem um grande cuidado em promover verdadeiramente o consumo com moderação. Penso que será pacífico afirmar que o consumo de bebidas alcoólicas, e neste caso nem será de bebidas brancas, feito com moderação nem sequer é pernicioso.

Posso-lhe dizer, a título de exemplo, que nos grandes eventos ao ar livre, não houve necessidade de intervenção dos dispositivos médico-sanitários por efeitos que decorram do consumo excessivo de álcool. Nós promovemos, de facto, que a presença dos nossos patrocinadores seja feita de uma forma que não leve a isso. As empresas estão, de resto, também elas eticamente obrigadas a não promoverem o consumo excessivo de bebidas alcoólicas.

Dianova: Muitos são os parceiros e patrocinadores oficiais que apoiam os vários eventos promovidos pela EGEAC. De que forma foi sendo construída essa relação? Qual é a mais-valia de se ser patrocinador na área cultural?

João Gabriel Isidoro: Os patrocinadores são como os bonsai: temos que saber cuidar deles na justa medida, sob pena de matarmos por deficit essa relação. A EGEAC tem outro grande patrocinador de referência que é a Nestlé por meio de duas marcas: dos gelados e dos cafés Toffa.

O patrocínio não passa só por dinheiro indo além disso: inscreve-se num outro tipo de acções de cidadania empresarial, que foi muito bem exemplificado pela Nestlé ao promover uma iniciativa conjunta com o IADE no sentido de criar 14 novos quiosques Nestlé um pouco por toda a cidade de Lisboa.

Temos uma relação com a Nestlé há 4 anos, um contrato que tem sido renovado sempre em alta não só financeiro mas também ao nível do envolvimento que extravasa as festas de Lisboa. O exemplo da UNICER e da Vitalis, decorre de uma ligação que é centrada fundamentalmente nas festas de Lisboa e recorro que é o primeiro ano de trabalho este ano, mas construímos uma ligação muito forte que já nos permitiu estabelecer pontes para outros projectos que já estão a ser preparados para a outra temporada. Tal não é um contributo financeiro.



Dianova: Muitos são os que dizem que a angariação de fundos é mais do que a simples captação de recursos financeiros, inscrevendo-se mesmo na relação com as pessoas, o que acaba por ser uma mais-valia no que concerne ao "call-to-action". Quais acabam por ser os principais benefícios que resultam deste tipo de campanhas, quer para os doadores, quer para os beneficiários/recipientes?

João Gabriel Isidoro: O nosso novo patrocinador Sumol+Compal, optou por uma estratégia própria no contrato que fizemos: por um contributo financeiro e com actividades culturais e de lazer realizadas em pontos-chave da cidade de Lisboa.

Utilizando naturalmente para vincular a sua própria marca, a Sumol+Compal proporcionou dois momentos de lazer e de actividade cultural, um que se realizou a 19 de Maio no Largo Camões (Lisboa) e outro que se realizou a 19 de Junho no Cais do Sodré. Neste caso a Sumol+Compal trouxe-nos uma mais-valia de âmbito financeiro e trouxe-nos uma mais-valia em termos de programação.

Dianova: Poderia partilhar algumas dicas de sucesso para uma estratégia de fundraising?

João Gabriel Isidoro: Grande trabalho de preparação prévio; tratar dos dossiers e dos contactos quase como obras literárias; dar a ler o draft a alguém que não seja do meio, de forma a ter uma percepção que não seja apenas a nossa, antes desta ser apresentada ao mercado; estudar muito

bem e tentar conhecer o mais profundamente possível a empresa à qual nos vamos dirigir e não apresentar nunca dois dossiers iguais.

Saber adequar a forma das contrapartidas àquilo que são as estratégias que estão delineadas da empresa à qual nos vamos dirigir. Porque uma cervejeira ou uma empresa de refrigerantes não têm o mesmo modus operandi que uma instituição de âmbito financeiro, uma empresa de telecomunicações. Cada caso é um caso. ■



Madalena Alves Pereira

Consultora da Call to Action

Dianova: O fundraising é tido como um processo de recolha de fundos, mediante a solicitação de doações de particulares, empresas, fundações de beneficência e agências governamentais. Para si, o que é o fundraising?

Madalena Alves Pereira: Em termos latos, Fundraising é actividade de angariar fundos. Mas na realidade é um trabalho que se pauta pelas relações interpessoais. A angariação de fundos parte de Organizações não-lucrativas que trabalham na maioria em prol da vida de outras pessoas e que têm que angariar fundos para a sua sustentabilidade.

“Ora esta angariação é sempre feita por meio da relação que se cria com os doadores. E estas pessoas, em geral, são pessoas que se identificam com a missão da Organização e que, por isso, querem colaborar com ela.”

Assim, mesmo que muitas das actividades de angariação de fundos possam ser de pedido de donativos pontuais, o centro do fundraising recai numa relação com pessoas, que se interessam, envolvem e no final dão um donativo. E, por isso mesmo, o fundraising eficaz nunca se pode desligar da gestão de relações.

Dianova: Que características concorrem para um bom fundraiser?

Madalena Alves Pereira: Um bom fundraiser é aquele que, em primeiro lugar, se identifica com a Organização e com a sua missão. Tem que assumir que é a pessoa que faz a ponte entre a missão da Organização e o mercado. Tem que planear anualmente a sua actividade de angariação de fundos.

Tem que começar por saber qual a estratégia da Organização, e quais as suas necessidades financeiras – qual o valor que é preciso angariar para a actividade anual da Organização. Depois tem que conhecer todos os instrumentos de angariação possíveis, desenhá-los e utilizá-los de acordo com os objectivos de angariação definidos.

Um bom fundraiser tem também que ter algumas características pessoais importantes: tem que “saber pedir”, tem que saber apresentar

a Organização, e o próprio pedido, e saber que na maioria das vezes o pedido tem que ser adaptado de acordo com a pessoa a quem se vai pedir. Tem que encontrar os potenciais doadores correctos, e tem ainda que saber desenvolver as relações com os actuais doadores. Para estes últimos, o bom fundraiser é aquele que desenvolve as relações com eles, com o objectivo de lhes pedir para darem sempre e cada vez mais.

O bom fundraiser é também aquele que utiliza de forma integrada várias técnicas de marketing, importando do mercado lucrativo os conceitos adequados e adaptados ao mercado não-lucrativo. No mercado lucrativo o marketing é utilizado para promover as vendas (o que sustenta financeiramente a empresa). No mercado não-lucrativo a lógica é a mesma, mas em que aqui o objectivo é a angariação de fundos.

Dianova: Como e quando se deve começar a pensar para além do simples donativo? Que abordagens passam a ser necessárias hoje em dia, para uma captação de recursos eficaz? De que forma deve ser construída uma boa estratégia de fundraising?

Madalena Alves Pereira: Se estamos a falar de uma relação com pessoas, temos de pensar que aqui será como arranjar um amigo. Temos que nos apresentar, criar interesse, envolver e no final criar uma relação. E claro que, na angariação de fundos, temos que começar por saber que estamos a falar com a pessoa certa, sendo essa aquela que se identifica de facto com o que estou a fazer e portanto que a partir daí vou conseguir criar uma relação que vai dar a origem a um donativo. O objectivo final é trabalhar numa relação duradoura.

Mais do que pedir um donativo pontual,

“a lógica será a de garantir a sustentabilidade de uma relação,”

Cujo objectivo é tornar essa relação efectivamente duradoura. E, portanto, trata-se uma pessoa que tem interesse na minha causa, que me vai dar um contributo e a quem eu depois terei de apresentar os resultados em termos da ajuda das pessoas.

As Organizações têm que pensar a médio e longo prazo. Idealmente angariar fundos significa trabalhar para o ano que vem e não para o ano corrente porque o problema das ONG é que de facto trabalham sobretudo para suprir as necessidades mais imediatas e muitas vezes esquecem-se que se gerirem bem as relações com os doadores, conseguirão fundos para médio e longo prazo.

E gerir esta relação significa que para o ano seguinte há uma parte do fundraising que deve ser dedicada a manter as relações já existentes e outra parte dedicada a novos doadores que se queiram captar. Por isto mesmo é que eu comparo frequentemente esta situação com a dos cartões de crédito. A lógica acaba por ser a mesma.

Há que saber manter os clientes, fiéis, mas têm que ser sempre captados novos para podermos crescer. Na angariação de fundos ainda podemos acrescentar a mesma lógica de mercado no que respeita a perder um cliente: cada doador que eu perco é muito mais caro recuperá-lo que mantê-lo. Ou seja, tenho que manter o meu doador, porque o difícil foi captá-lo.

Dianova: Quais as causas que são mais fáceis e difíceis de trabalhar? Que volta pode ser dada às questões mais sensíveis desta temática eg toxicodpendência?

Madalena Alves Pereira: A Call to Action já teve experiência em trabalhar um projecto nesta área. Foi um dos projectos mais interessantes



Entrevista com...

na perspectiva de que o desafio foi enorme, porque tanto em termos dos doadores empresariais, como dos próprios particulares, a causa da toxicod dependência não só não é simpática, como muita gente não gosta de se identificar com ela.

Basicamente encontramos vários grupos de pessoas: aqueles que não querem saber da toxicod dependência porque não gostam e porque não é atractiva a causa, aqueles que não lhe diz nada mas que sentem que é uma causa que é de todos e que merece apoio, aqueles que já tiveram experiências próximas e que por isso querem apoiar porque sabem bem o que significa, e ainda aqueles que por terem tido uma experiência próxima não querem nem ouvir falar.

“E a arte do fundraising está precisamente na capacidade de segmentar correctamente estes grupos de pessoas, para depois dirigir-se apenas àqueles que podem ser possíveis doadores.”

Todos sabemos que as causas mais fáceis de conseguir apoios, interesse e envolvimento, são por exemplo as crianças, desde os recém-nascidos, aos bebês, etc. Essas exigem menos “packaging” se utilizarmos os termos normais de marketing.

No caso de causas mais difíceis, como os toxicod dependentes, os idosos, alguns tipos de deficiência (por exemplo, jovens mulheres adultas com atrasos mentais graves), então o trabalho do fundraiser tem que ser maior na fase prévia a pedir um donativo. Tem que olhar para o grupo de pessoas ou pessoa com quem vai falar, e tem que utilizar todas as técnicas de criatividade e envolvimento. A arte aqui é conseguir mostrar que estamos a falar de pessoas que merecem apoio, solidariedade, carinho e um abraço.

Penso que muitas vezes a toxicod dependência não está bem trabalhada nessa área como as outras causas: têm pouco marketing à volta e portanto não são apelativas. A experiência que tive foi uma experiência de sucesso. Dentro de muitas portas às quais fomos bater, o truque foi conseguir falar com a pessoa certa e conseguir sensibilizar. E a Associação conseguiu fazê-lo, através da utilização de técnicas específicas que sensibilizam, que mostram resultados, necessidades.

Para além disso, o grande trunfo foi utilizar os resultados que a Associação já tem, e que provam o sucesso da sua actuação, e por fim encontrar as palavras certas na perspectiva de captar o coração do doador.

O doador é uma pessoa, é de uma relação que estamos a falar e eu tenho que colocá-lo interessado. No caso da toxicod dependência a dramatização do caso tem de ser enorme, que é uma questão importantíssima no fundraising. A violência doméstica através da publicidade que tem existido e na TV tem feito um bom papel ao nível da dramatização.

Não há dúvida que as pessoas são sensíveis à causa da violência doméstica, porque identificam rapidamente a vítima. No caso da toxicod dependência tem de ser a mesma coisa.

O empacotar é o factor chave para se conseguir chegar às pessoas certas e a segmentação das pessoas a quem se vai bater às portas. Depois há um problema de quem trabalha a toxicod dependência que não consegue colocar essa dramatização, esse papel da vítima a descoberto, tendo em conta que não é costume poder mostrar a cara das pessoas. São as Associações que trabalham a toxicod dependência que têm de ter este papel de ir alterando a mentalidade e penso que ao

longo dos tempos as coisas têm melhorado muito.

Dianova: Qual o factor mais importante na angariação de recursos por parte das ONG: relacionamentos, sensibilidade da temática ou reconhecimento do trabalho, transparência e das boas práticas dessa mesma ONG?

Madalena Alves Pereira: Todos esses factores enumerados são fundamentais e ao mesmo nível. E são completamente transversais, uma vez que só consigo captar alguém se de facto criar esse ambiente de relacionamento; só consigo passar a uma segunda fase em que vou pedir dinheiro se conseguir mostrar que dou resultados ou que vou dar ou que já dei, que sou transparente e que sou ética e sou séria. E portanto tudo isto vive em conjunto.



Dianova: Poderia dar exemplos de dois case-studies desenvolvidos: os objectivos, as táticas e os resultados obtidos com os mesmos?

Madalena Alves Pereira: Um foi a Associação que referi em cima, na área da toxicod dependência. Neste caso o prioritário era conseguir angariar algum dinheiro de alguma maneira e rapidamente para poder suprir as necessidades mais imediatas.

O segundo objectivo seria conseguir criar uma estratégia de angariação de fundos mais sustentável a médio-longo prazo. Assim, utilizámos instrumentos de angariação de fundos imediatos, e outros a pensar mais no médio prazo. E isso significa termos recorrido a vários doadores relativamente ao perfil dos mesmos. Em termos de técnicas, “empacotámos” a acção da Associação de forma sensibilizadora e com grande orgulho na demonstração de resultados.

As próprias Associações têm que ir de cabeça erguida pedir dinheiro, o que muitas vezes é difícil. Mas aqui a questão é a própria Organização sentir orgulho quando vai pedir dinheiro e colocar a responsabilidade também nas outras pessoas que poderão contribuir, levando-as a ver que há um bem final e fundamental e que tem de tocar a todos.

No caso da toxicod dependência tivemos que mostrar que é um problema da sociedade. Depois há um elemento grave no caso da toxicod dependência que tem a ver com o facto de haver muita polémica relativamente ao tratamento que as Associações utilizam, os recursos médicos, os medicamentos.

As filosofias que cada Associação tem, representam igualmente um factor selectivo nas entidades a quem se pede dinheiro e quem vai querer dar ou não. Porque se eu sei que utilizo demasiada metodologia que não vai ser bem recebida por um determinado perfil, então não posso ir ter com essa pessoa.

Um segundo case-study desenvolvido também incluiu várias acções, cada uma dirigida a perfis de doadores diferentes: por um lado empresas, por outro particulares. Para cada acção definimos objectivos específicos em termos de valor angariado, e criámos e implementámos a acção orientada para esse resultado.

Os formatos de apresentação da causa e da própria razão para a apoiar foram diferentes para cada caso, pensando na melhor estratégia de sensibilização e criação de interesse em apoiar. Por fim, o valor pedido para o apoio foi também totalmente adaptado a cada pessoa/empresa.

Dianova: Na sua opinião, quais são as principais barreiras e obstáculos do fundraising em Portugal?

Madalena Alves Pereira: É um conceito que ainda está pouco introduzido de forma profissional em Portugal. E quando digo pouco profissional, digo-o mesmo em termos de conhecimentos de práticas, experiências que existem no estrangeiro. Em Portugal é um conceito ainda pouco falado. Daí a razão da nossa existência, enquanto única consultora de fundraising em Portugal posicionada desta forma.

O papel do consultor nesta área é um papel fundamental, e tem como objectivo colaborar no desenvolvimento das ONG, ajudando-as a crescer e a centrarem-se na sua missão.

O fundraising vem garantir a sustentabilidade financeira de qualquer projecto que tem de viver. Se por um lado o próprio conceito não está bem implementado, por outro ainda funciona como um obstáculo, pois as pessoas ainda estão muito fechadas nos modos antigos de pedir dinheiro/apoio financeiro.

Para além disso, em Portugal ainda domina o factor Voluntariado, em que se defende que a maioria do trabalho que se faz nas Organizações ter de ser em voluntariado, e que sempre que é necessário recorrer, por exemplo, a um serviço externo também tem que ser pro bono. Tudo isto reflecte-se na falta de atractividade destas ONG para bons talentos quererem trabalhar na área da gestão, fundraising, recursos humanos, comunicação.

Ora, sem bons recursos, a capacitação das ONG é mais enfraquecida. O que significa que remunerações que fizessem sentido para estas pessoas, poderia trazer know-how e profissionalismo aliado à questão do próprio conceito de fundraising, que seria muito mais desenvolvido. E tudo isto no final significaria maiores recursos financeiros.

No entanto, temos que ter consciência que mesmo em Portugal há já ONG com bons recursos humanos, boas práticas de gestão e mesmo de fundraising. Mas o nível de penetração é ainda baixo. Há Organizações que pela sua dimensão não necessitam de um fundraiser a full-time, mas há outras que já necessitam e deveriam tê-lo. É tão importante esta área quanto todas as outras.

O nosso mercado é também caracterizado por uma fraca regulamentação no que toca à angariação de fundos. Há pouca coisa que se sabe, em termos legais, do que se pode fazer, quais os limites, as obrigações, etc.. Penso que isto é uma desvantagem grande para o desenvolvimento desta área em Portugal. Lá fora há uma regulamentação muito mais aprofundada.

Por último, uma grande parte das ONG tem ainda uma grande dependência do Estado. O próprio Estado ao apoiar e, no fundo, ser a grande fonte de recursos de muitas Organizações, acaba por não lhes exigir que se desenvolvam dentro desta área.

O próprio Estado tem uma obrigação de apoiar,

“mas tem que ele próprio inovar na maneira como o faz e profissionalizar a maneira como apoia as próprias Instituições,”

dentro da perspectiva de que deveria dar mais apoio em determinadas áreas e deveria colaborar no desenvolvimento da própria Associação noutras áreas.

Dianova: Como se podem organizar internamente e externamente as Instituições, de forma a obterem contribuições e a ultrapassar as barreiras e obstáculos de forma construtiva e criativa?

Madalena Alves Pereira: Esse é um dos problemas em Portugal. O facto de não haver por vezes, uma junção da mesma “marca” de várias Instituições que têm a mesma missão, e que fazem rigorosamente o mesmo trabalho, na mesma área de actuação, não permite uma angariação de fundos a nível nacional mais eficaz.

Vejamos o caso das Instituições que apoiam mães adolescentes. A maioria tem uma actuação local, em termos geográficos, e por isso não consegue “chamar” todas as pessoas do país para colaborar – porque é que eu que moro em Faro hei-de apoiar uma Associação que só trabalha em Coimbra? Se houvesse a possibilidade de juntarem-se para uma acção de angariação de fundos a nível nacional, as sinergias seriam imediatas e enormes.

É sem dúvida um problema que afecta os resultados quando queremos fazer uma acção de angariação de fundos junto de particulares a nível nacional que logicamente tem maior potencial. Em termos de opções, penso que o caminho não é a fusão de todas elas, que é impensável, mas creio que poderiam ser criadas Organizações por cima que colaborassem neste sentido, e outros mecanismos de criação de sinergias.

Dianova: De acordo com Ken Burnett “angariar fundos neste sector não-lucrativo tão competitivo significa construir relações duradouras com os doadores, através de um marketing e comunicação apropriados e eficaz”. Qual a importância da criação de uma relação personalizada entre doador e fundraiser?

Madalena Alves Pereira: Para a Call to Action fundraising é uma relação humana. O fundraiser tem um papel que é muito gratificante, porque se estou a trabalhar uma relação com uma pessoa, desde o início, quando a quero captar tenho que envolvê-la, que interessá-la por aquilo que fazemos, e quando consigo que ela dê então agradeço, e faço senti-la bem.

Depois é uma questão de conseguir gerir uma relação tal como se fosse uma amizade, que se não for alimentada, morre ou que pode esfriar, mas que sendo permanentemente acompanhada pode crescer, desenvolver-se e multiplicar-se.

Cada vez que consigo ter um doador que sinto que é amigo e que está satisfeito por poder colaborar então posso pedir ainda mais, e pedir também que traga mais amigos dele. E na realidade, esta relação de cadeia é uma relação que traz grandes frutos dentro de uma associação nesta perspectiva.

Acho que a palavra-chave é segmentar e depois criar essa relação duradoura, que só pode ser eficaz com um bom marketing e uma boa comunicação. ■



Boas práticas na gestão de Patrocínios



Sérgio Filipe

Regional Compliance Officer, Siemens Portugal

Actualmente, parte da Responsabilidade Corporativa nas Organizações passa pelos patrocínios e donativos, que se têm assumido como um mecanismo importante na sua relação com a sociedade que as rodeia. No entanto, esta vertente da participação cívica das empresas acarreta uma responsabilidade acrescida.

Para garantir a clareza e a credibilidade das relações entre patrocinador e patrocinado, deve ser definido um processo de Gestão de Patrocínio, permitindo uma melhoria no controlo de custos, o rastreio da aprovação dos mesmos e o cumprimento de todos os requisitos legais. Para tal, torna-se necessário definir os requisitos, desenvolver ferramentas de suporte e fluxos de aprovação, atribuindo responsabilidades dentro da Organização.

De entre as muitas questões que se colocam quando realizamos um patrocínio, a transparência é, sem dúvida, a mais relevante. Não basta que o processo de patrocínio seja isento de falhas ou de actos menos claros. Também as entidades envolvidas devem elas mesmas ser transparentes e escrupulosamente respeitadoras dos quadros legais que as norteiam. Só assim é possível garantir que a relação entre quem apoia e quem é apoiado traga benefícios para todas as partes e, simultaneamente, se projecte no futuro.

Outra questão importante - e nem sempre compreendida por todos os intervenientes - é perceber a diferença entre Patrocínio e Donativo.

De facto, entende-se como patrocínio qualquer contribuição pecuniária ou em espécie pela Organização, por ocasião de um evento organizado por terceiros, em que esta beneficia da oportunidade de publicitar a marca (da Organização), por exemplo, através da presença do seu logótipo, da menção do seu nome nos discursos de abertura ou encerramento ou mediante a participação de um orador num painel de debate, ou mesmo da oferta de bilhetes para o evento.

Os eventos incluídos no âmbito desta definição incluem plataformas promocionais detidas, operadas ou organizadas por terceiros.

Por seu turno, os donativos são contribuições voluntárias, pecuniárias ou em espécie, sem contrapartidas, que podem englobar, por exemplo, situações em que a Organização não recebe em troca qualquer pagamento ou benefício tangível, concedidas a terceiros para fins

educativos, científicos, ambientais, artísticos, culturais, sociais e humanitários.

Uma contribuição continua a ser encarada como donativo se a Organização receber algum benefício em troca, mas que não tenha solicitado ou que possua pouco ou nenhum valor para a Organização. Na medida em que seja aplicável ao abrigo das leis locais, os donativos têm de ser efectuados de modo a garantir a possibilidade da sua dedução fiscal (por ex. mediante um recibo de donativo).

No actual enquadramento económico e ético, todas estas questões assumem extrema relevância para as empresas, em particular para as multinacionais cotadas na Bolsa de Nova Iorque (como é o caso da Siemens).

De facto, estas empresas têm ainda de ter em linha de conta a especificidade da "Foreign Corrupt and Practices Act (FCPA)", a lei que regulamenta as situações de suborno e corrupção, e que especifica claramente que não é permitido prometer, oferecer ou conceder qualquer contribuição com a finalidade de garantir vantagens competitivas inadequadas para a Organização ou outros fins ilegítimos e que todas as contribuições têm de ser claras e visíveis.

Isto significa, entre outros, que a identidade do destinatário e o uso previsto para a contribuição têm de ser claros e plausíveis e que o seu motivo e finalidade têm de ser justificáveis e documentados.

Como vemos, o tema das boas práticas para a gestão de patrocínios e donativos reveste-se de uma importância que, à primeira vista, talvez não seja percebida. O compromisso social e cívico das empresas com o desenvolvimento das sociedades onde se inserem, área onde a Siemens Portugal tem sido particularmente activa, é uma realidade incontornável nos dias de hoje, e é salutar que assim seja. Mas para que esta cooperação floresça e se consolide, é necessário que as partes percebam o enquadramento legal e as obrigações éticas específicas de cada entidade. ■

O Fundraising nas Organizações sem Fins Lucrativos



Margarida Vaz

Sócia da Baptista, Monteverde & Associados – Sociedade de Advogados RL, Assessora Jurídica da Dianova Portugal

A experiência assente, durante anos, na assessoria jurídica a instituições do Terceiro Sector de âmbito social, permite-me afirmar que estas Organizações, não lucrativas, viveram uma época em que a sua sustentabilidade económica dependia, essencialmente, da concessão de subsídios, fruto de uma geração de políticas sociais que

consideravam esta actuação uma prioridade governamental.

Com esses subsídios as Instituições visadas, de gestão responsável, investiram nas suas infra-estruturas, criaram postos de trabalho, e melhoraram substancialmente os seus programas e acções que aplicaram com sucesso.

Estas Organizações, com estatuto de Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), Organizações Não-Governamentais (ONG) e Associações de Utilidade Pública, passaram assim, a substituir o Estado nas obrigações deste para com os problemas de ordem social.

Porém, a diminuição do apoio financeiro do Governo para a área social, que se passou a verificar desde o ano dois mil, forçou aquelas Organizações a repensar o modo de obtenção de recursos por forma a poderem continuar as suas missões.

Sem a obtenção de lucro e empenhadas na causa social, essas Instituições passaram a depender da generosidade do público para a obtenção de grande parte dos seus rendimentos.

A angariação de fundos – fundraising – passou a ser uma necessidade para a sustentabilidade dos seus projectos sociais e a captação do apoio das pessoas e das empresas, através de contribuições financeiras, em géneros ou trabalho voluntário, tornou-se uma tarefa acrescida.

Atento a esta dificuldade, o Estado Português criou, com o Estatuto do Mecenato (Decreto – Lei 74/1999, de 16 de Março), uma política fiscal de incentivos para as Organizações receptoras de donativos e de benefícios para os doadores por forma a influenciá-los a ajudar aquelas Instituições a manter e prosseguir as suas causas.

Comparado o Estatuto do Mecenato com as normas de incentivo fiscal noutros países, designadamente a Alemanha, Reino Unido e França, conclui-se ser diminuta a diferença.

Verifica-se, em todos eles, existem, para as Instituições de ordem social, isenções nos principais impostos, nomeadamente, sobre as sucessões e doações relativamente às heranças, legados e donativos a seu favor, imposto do selo, imposto automóvel quanto a veículos adequados à natureza e prossecução dos seus fins estatutários, imposto municipal sobre imóveis em relação ao prédios destinados directamente à realização dos seus fins, custas judiciais.

Por outro lado, os donativos que lhes sejam atribuídos por uma empresa passam a ser imputados como custos ou perdas do exercício até certos limites do volume de vendas ou dos serviços prestados, pela empresa doadora, não existindo porém, limites, caso se trate de apoiar uma causa considerada de superior interesse social.

Por parte do contribuinte singular, os donativos a instituições privadas de solidariedade social são susceptíveis de dedução à colecta em sede de Imposto sobre o rendimento das Pessoas Singulares.

Mais além vai o regime de incentivos no Reino Unido, no qual se prevê a celebração de contratos de doação, de forma regular num mínimo de três anos, bem como, a figura da retenção na fonte da doação, ou seja, aos trabalhadores assalariados pode ser retida pela entidade patronal uma percentagem do seu salário que será aplicada a fins de apoio social.

Todavia, enquanto na maior parte dos países europeus a caridade

merece, com muito poucas reservas, o apoio das populações, (no Reino Unido e na Alemanha em 2004 a doação média por pessoa era de 110,00 Euros) em Portugal para que se verifique essa simbiose há ainda um longo caminho a percorrer.

Falta motivação às pessoas singulares e à maioria das empresas, para afectarem parte do seu dinheiro às causas sociais, isto porque ainda não se lhes ofereceram os mecanismos adequados a garantir a transparência desejada pelos contribuintes permitindo-lhes confirmar que esse dinheiro é aplicado nas missões que pretenderam apoiar.

Nalguns países europeus os doadores sabem que os seus donativos serão geridos com ética, eficácia e responsabilidade graças à existência de organismos de controlo que, de forma permanente, supervisionam e efectuam auditorias aos fundos angariados pelas instituições.

Já em 1958, esses países (Áustria, França, Alemanha, Espanha, Itália, Reino Unido, Holanda, Noruega, Suécia, Suíça e Bélgica) criaram a International Commission of Fundraising Organization (ICFO), Associação que reúne os órgãos de gestão de controlo de fundos de cada um, e que se destina a trocar informações sobre o trabalho prosseguido, torná-lo mais exigente, desenvolver e harmonizar normas de actuação que promovam a transparência das doações no âmbito social.



Também a profissionalização dos angariadores de fundos é um aspecto fundamental para tornar essa actividade credível e respeitada. Já em 1960 foi constituída a Association of Fundraising Professionals (AFP), através da qual a actividade de angariação de fundos é vista como uma profissão destinada a aliciar os vários públicos à filantropia e caridade, mediante elevados padrões de integridade.

Portugal não é membro da International Commission of Fundraising Organization, nem da Association of Fundraising Professionals. Não dispomos ainda de um ambiente eficaz no incentivo às doações, de uma estrutura regulatória eficiente na prestação de contas, transparente, centrada num organismo que controle em exclusivo a gestão de fundos angariados pelas instituições particulares de solidariedade social.

Por outro lado, são ainda poucas as Instituições que, em Portugal, criaram um departamento para fundraising, com profissionais pagos pelos seus serviços mediante a celebração de contratos de trabalho; na maior parte, esta actividade é ainda muito desenvolvida com recurso ao voluntariado, ou através de comissionistas.

E, apesar dos incentivos fiscais, os contribuintes não se sentem ainda com motivação para apoiar, sendo pouco receptivos às missões, programas e acções das instituições que por sua vez sentem dificuldade em fazer passar a mensagem.

A iniciativa, porém, para a criação das condições adequadas de atribuição e controlo de donativos terá que partir das Instituições beneficiadas, pois para estas o fundraising passou a ser uma ferramenta inevitável e essencial à sua sustentabilidade e à sustentabilidade dos seus projectos. ■

O dever ético na Angariação de Fundos



Cláudia Pedra
Managing Partner da Stone Soup

O Angariador de Fundos tem, cada vez mais, um papel central numa Organização, mas a angariação nunca deve ser feita em sacrifício da ética das pessoas ou das Organizações.

As Organizações do Terceiro Sector debatem-se, muitas vezes, com um dilema – valerá a pena investir num profissional que angarie fundos para a Organização? E a resposta é tantas vezes, e para infelizmente dessas Organizações, não. Muitas vezes por não vêem qual será o rácio custo-benefício. Na verdade as Organizações que não apostam num angariador de fundos, seja qual for o nome que lhe seja atribuído, não terão, claramente, um futuro longo e brilhante pela frente.

A angariação de fundos tem sido encarada pelas Organizações como a ovelha negra das suas estruturas, como “aquilo” que se faz apenas e só para cumprir a missão e só se não se puder evitar. É urgente que as Organizações percebam que não só de idealismo e valores se faz uma Organização, mas sim de colaboradores fortes e capazes, um dos quais, ou vários, devendo tomar a si a tarefa de angariar fundos. Claro que cabe à Organização escolher um angariador que não só incorpore os valores da Organização, como seja um estandarte dos mesmos, tendo uma ética irrepreensível e postura profissional e pessoal inatacável.

Escolher um angariador é uma das tarefas mais difíceis que uma Organização terá pela frente, pelo perfil muito específico que exige. Isto só é dificultado pela escassa formação existente em Portugal, que não permite um desenvolvimento eficaz das capacidades profissionais neste domínio. Mas na verdade serão mesmo as características pessoais que tornam a tarefa hercúlea.

Um angariador de fundos deve ser alguém com valores bem cimentados, com capacidade de gestão financeira dos fundos que ajuda a recolher e que, simultaneamente, tem uma capacidade criativa e inovadora que lhe permita não só fazer uso das oportunidades que surgem, como criar as suas próprias oportunidades, tudo isto seguindo princípios éticos e um código de conduta rígido. Sem dúvida um perfil difícil, mas extremamente compensador para a Organização que consegue fazer um recrutamento eficaz.

Como os dilemas éticos na angariação de fundos não são exclusivos de um país ou região, foi criada, em 2006, a Declaração Internacional

de Princípios Éticos na Angariação de Fundos. Embora não vinculativa, muitos angariadores de fundos e Organizações seguem os seus princípios à letra, garantindo assim uma transparência e prestação de contas acima de suspeita, e um registo completo e informativo da sua angariação.

Na verdade os princípios éticos plasmados nesta declaração são tão simples quanto poderosos: a honestidade, o respeito, a integridade, a empatia e a transparência são considerados pelos autores como os princípios basilares da angariação de fundos.

A honestidade que permite não defraudar as partes interessadas; o respeito pela dignidade da profissão e dessas mesmas partes interessadas, desde o doador ao beneficiário; a integridade de agir com abertura e respeito, dando a conhecer de antemão quaisquer conflitos de interesse; a empatia com a valorização da liberdade de escolha e da diversidade; a transparência de informar sobre os custos e benefícios da angariação de fundos de forma clara, em relatórios públicos.

Concretizando, a Declaração sugere também um código de conduta baseado em padrões reconhecidos a nível internacional e boas práticas institucionalizadas. Correr estes padrões de conduta à lupa, permite-nos também desmitificar mitos, esclarecer muitos erros que são eternizados nas Organizações, e precaver situações graves no futuro.

Mitos na angariação de fundos

- 1. A angariação de fundos pode ser feita a custo zero.** Não é verdade – ela pode e deve ser feita com o menor investimento financeiro possível, mas a angariação tem custos que devem ser assumidos, e que não são apenas financeiros, mas também de recursos humanos e materiais.
- 2. Os fundos angariados podem ser aplicados no que a Organização entender.** Errado. A angariação deve respeitar a vontade do doador e deve ser feita sem recurso a qualquer pressão ou coação sobre o mesmo.
- 3. A aplicação dos fundos não tem de ser comunicada.** Péssimo princípio. Todas as partes interessadas têm direitos e só com uma prestação de contas transparente é que se poderá garantir que o angariador ou a Organização não fez favorecimentos pessoais, que os direitos do doador são respeitados e a sua vontade honrada e que as técnicas utilizadas não põem em causa a dignidade dos beneficiários.
- 4. O que está a montante é pouco importante.** Perigoso. A Organização deverá definir princípios e valores que são transversais não só aos seus doadores e beneficiários, mas também aos seus fornecedores. Ter uma cadeia de valor incoerente é abrir mão desses princípios.
- 5. Se a causa é boa, os meios justificam os fins.** Nunca se pode aplicar este princípio. O angariador e a Organização devem operar em estreito cumprimento dos regulamentos e das leis nacionais e internacionais, o que passa por respeitar direitos de privacidade, não cometer delitos, não ter condutas impróprias.
- 6. Os relatórios de gestão não precisam de detalhes.** Exactamente o contrário. Devem constar não só as receitas e despesas, mas as

áreas da Organização ou os projectos em que são aplicados, acordos de compensação ou parcerias, políticas de gestão e sustentabilidade financeira, tudo explicitado de um modo claro e inteligível por todas as partes interessadas.

7. O angariador de fundos pode receber comissões ou compensações baseadas numa percentagem. NÃO PODE. Este é o erro mais comum e por isso mais praticado e que contraria todas as boas práticas e investigação feita sobre o assunto. Não é eticamente aceitável contratar um angariador com base em percentagens, por vários motivos, que passam desde a questão de não respeitar a vontade do doador, a não ser transparente na questão dos custos, ao facto de a angariação ser uma tarefa muitas vezes de longo prazo e que merece uma compensação financeira regular, até ao facto de contrariar pura e simplesmente os princípios da honestidade, integridade, respeito e transparência.



A angariação de fundos utiliza-se estrategicamente para conseguir a sustentabilidade da Organização, e, em especial, uma sustentabilidade financeira. Mas a angariação de fundos não é apenas pedir e conseguir dinheiro. Angariar fundos é também angariar pessoas; pessoas que acreditam na Organização, que a apoiam de vários modos, e também financeiramente, e que se manterão fiéis a ela.

Conseguir uma contribuição pontual poderá não ser assim tão difícil, mas conseguir um doador regular é uma tarefa vitalícia numa Organização. A credibilidade da Organização, baseada na coerência das suas políticas e práticas e das acções dos seus colaboradores, será o factor imprescindível.

O ser humano nasce e cresce com preconceitos e estereótipos vários que se reflectem na sua vida pessoal e profissional. Alguns desses conceitos poderão ter consequências nefastas para uma Organização, que é composta por pessoas.

Sacrificar princípios éticos para obter proveitos imediatos terá consequências graves a médio prazo e poderá danificar irremediavelmente a credibilidade de uma Organização. Por isso o angariador de fundos deverá ser não só o porta-voz dos valores da Organização, mas também o defensor mais aguerrido dos mesmos, baseado numa cultura de respeito e honestidade.

Uma Organização credível, com um angariador exemplar, cria um capital de confiança cujo valor é inestimável, mas que pode desmoronar-se como um castelo de cartas ao mais leve sinal de conduta imprópria ou falta de transparência. Ser coerente entre o que professamos e

o que fazemos é um princípio basilar e só as Organizações com um comportamento ético vingarão no longo prazo.

REQUISITOS PARA IMPLEMENTAR UM PLANO DE ANGARIAÇÃO DE FUNDOS:

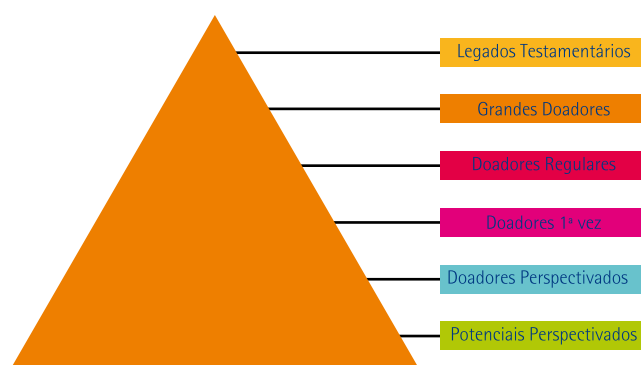
- Ter um plano estratégico e um plano operacional
- Ter um orçamento operacional
- Ter sistemas financeiros
- Ter clareza nos valores fundamentais
- Ter uma imagem pública credível e visibilidade

SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

Uma Organização deverá:

- Ter uma direcção estratégica clara;
- Ser capaz de conhecer aprofundadamente o seu contexto e identificar oportunidades de trabalho;
- Ser capaz de atrair, gerir e fidelizar colaboradores competentes;
- Ter uma infra-estrutura administrativa e financeira adequada;
- Ser capaz de demonstrar a sua eficácia e impacto, de modo a gerar mais recursos;
- Ter apoio da sociedade civil e envolvimento directo desta no seu trabalho.

A PIRÂMIDE DA ANGARIAÇÃO DE FUNDOS



A angariação de fundos obedece a uma pirâmide, conforme o perfil do doador, e estrategicamente dever-se-á definir quais os públicos que se pretende atingir ou se pretendemos atingir todos. Cerca de 80% dos donativos virá dos 20% de pessoas nas três secções do topo da pirâmide e cerca de 80% dos gastos em angariação de fundos serão gastos a conseguir que os restantes 80% do fundo da pirâmide se tornem doadores.

No entanto, uma vez comecem a doar, o trabalho de angariação de fundos consiste em fazê-los subir na pirâmide. Essa subida faz-se com envio de informação e prestação de contas que os fideliza enquanto doadores. Um dado interessante da investigação em angariação de fundos é o de estar demonstrado que quanto mais se pede mais se recebe, pelo que se deve saber pedir. Com isto não se quer dizer que se possa pedir sempre, e de modo desestruturado. Diz apenas que devemos sempre pedir uma segunda vez a quem deu um donativo uma vez, e que se pode pedir sem problemas ao mesmo tipo de doador três vezes por ano. As acções de angariação de fundos podem ter resultados de curto, médio e longo prazo. ■

Não há droga sem senão...

Instituições credíveis acolhem mais apoios de figuras públicas. A importância da formação e investigação em Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos



Prof. Doutor João F. Proença

Professor Associado com Agregação da Faculdade de Economia da Universidade do Porto



Dr.ª Beatriz Casais

Doutoranda em Ciências Empresariais na Faculdade de Economia da Universidade do Porto

As Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) desempenham um papel determinante na sociedade, preenchendo lacunas dos serviços prestados pelo sector público e pelo sector privado. Mesmo sem visar o lucro, estas instituições seguem (e hoje em dia cada vez mais) uma lógica de gestão, quer para a obtenção de recursos, como na análise dos investimentos a fazer nas acções em que consiste a sua missão, como também na gestão dos recursos humanos, na qual se destaca a necessidade, por vezes, de captação de voluntários.

Falamos, por isso, numa Economia Social heterogénea, que encara os constrangimentos impostos pelos regimes de financiamento governamentais – que têm por base a passagem de uma cultura de dependência para uma cultura de auto-sustentação – e dos quais surgem desafios como a criação de redes e parcerias com outras instituições, no sentido de assim se garantir a sustentabilidade.

As OSFL exigem, por isso, um modelo de gestão com os contornos

de transparência igualmente exigíveis aos restantes dois sectores, de modo a viabilizar-se o estabelecimento dessas parcerias.

Tendo por base estes desafios, e considerando também os recursos humanos como agentes preponderantes na gestão dos organismos sem fins lucrativos, identificamos a necessidade de profissionalização dos técnicos que integram o terceiro sector, dirigindo-lhes uma preparação na área da gestão para responder à lógica da economia social.

Assim, a Escola de Gestão do Porto – University of Porto Business School (EGP – UPBS) oferece um curso em Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos adequado à especificidade de gestão do terceiro sector e especialmente dirigida aos técnicos que integram estas estruturas.

Paralelamente a esta pós-graduação, a Faculdade de Economia da Universidade do Porto está também a criar um núcleo de investigação na área do marketing social e gestão non-profit, o que mostra a importância dedicada a estas áreas, particularmente numa instituição que, por tradição, tem estado muito focalizada em investigação ligada à macroeconomia.

O Terceiro sector, por vezes designado por 'Economia Social', actua predominantemente em domínios onde o mercado (isto é, o sector privado com fins lucrativos) falha. O que acontece é que, nestes casos, se assiste (ia) à intervenção do Estado com o objectivo de solucionar/atenuar os problemas resultantes do 'mau' funcionamento do mercado.

Há muito que se reconhece que o Estado, por diversas razões que vão do funcionamento do sistema político à própria natureza das burocracias, também falha. É precisamente nesta encruzilhada onde existem necessidades que o mercado e o Estado satisfazem imperfeitamente que se manifesta o potencial das Organizações sem fins lucrativos que partilham os pontos fortes com o sector privado com fins lucrativos e evitam os pontos fracos do sector público.

Ainda têm a vantagem da maior proximidade relativamente aos consumidores e a maior motivação dos seus trabalhadores, beneficiando também da credibilidade acrescida que a ausência do objectivo 'lucro' lhe confere junto dos seus consumidores. Por isso, este sector está particularmente bem posicionado para servir de 'ponte' entre a sociedade (e os seus grupos particulares) e o Estado.

Trata-se de um sector em crescimento porque nas economias desenvolvidas crescem as necessidades para cuja satisfação, estas Instituições estão particularmente vocacionadas. Além disso, são também cada vez mais importantes as dificuldades de financiamento que estas Organizações enfrentam com a tendência de redução da despesa pública e a sensibilidade dos financiamentos privados à situação económica.

As soluções para este problema exigem quadros bem preparados capazes de compreender o enquadramento geral destas Organizações e reconhecer o seu contributo por comparação com modos alternativos de organização da provisão deste tipo de serviços (privado – público) e, nesse contexto, tomar decisões estratégicas e assegurar a gestão corrente na plena posse do conhecimento das técnicas adequadas.

Por exemplo, a importância da ausência do objectivo lucro como factor de credibilização destas Organizações em domínios em que o factor qualidade é importante para o consumidor. Isso coloca estas Organizações perante a necessidade de enveredar pela procura de outras fontes de receita (actividade comercial) com o risco associado de deslocar a sua acção em direcção a actividades não preferenciais (mas geradoras de receita) e de lhes retirar (aos olhos do público) a credibilidade do rótulo 'sem fim lucrativo'. Este é talvez o principal dilema que este sector enfrenta.

No âmbito das várias estratégias de gestão das OSFL, por vezes procura-se a associação de figuras públicas a causas sociais, para que garantam maior notoriedade a determinados temas de forma a atingir mais eficazmente os objectivos pretendidos – pode ser uma campanha de marketing social ou uma campanha de recolha de fundos, por exemplo.

Reconhecendo algumas dificuldades que as Organizações vivenciam para captar o envolvimento das pessoas "famosas", elaborámos um estudo, recentemente, denominado "Inibições e Implicações Associadas à Participação de Figuras Públicas em Programas de Marketing Social de Prevenção do VIH: Um Estudo Exploratório".

Deste estudo, que tem por base vinte e sete entrevistas a figuras públicas do mundo do espectáculo e do desporto, apurou-se que a motivação das pessoas célebres para participar em campanhas de marketing social está, entre outros motivos, relacionada com a gravidade da doença e a infecção VIH é um dos temas para os quais as celebridades estão mais sensíveis.

Não se verificam, pois, preconceitos relativos a este tema ou inibições específicas para dar a cara pela causa. Segundo o estudo, os entrevistados que já se associaram ao VIH não registam implicações negativas nas suas vidas, quer ao nível pessoal como profissional.

Os entrevistados consideram que este tipo de envolvimento não proporciona oportunidades profissionais, mas pode criar uma imagem positiva da celebridade.

Algumas figuras públicas entrevistadas defendem a retribuição dos serviços prestados no âmbito de campanhas de marketing social, se as acções forem desenvolvidas por empresas e houver interesses comerciais associados.

No caso das campanhas levadas a cabo pelo Estado, algumas pessoas famosas que participaram nesta investigação são da opinião de que deverá haver um pagamento aos intervenientes, mesmo que simbólico, ou a garantia de benefícios fiscais.

Um outro aspecto a reter é o facto de um dos obstáculos identificados pelas figuras públicas para se envolverem em campanhas de marketing social estar relacionado com a credibilidade da instituição promotora da iniciativa.

Por isso, os princípios de ética nas instituições e a garantia de uma gestão com transparência são condições fundamentais para que as Instituições sem fins lucrativos acolham o envolvimento dos famosos nas causas a que se associam.

A discussão da participação das figuras públicas em programas de marketing social de saúde permite obter informações úteis, como as principais motivações, obstáculos ou inibições dos "famosos", o que poderá facilitar as negociações entre as Instituições que desenvolvem estes programas e as celebridades. ■

Rede Dianova

Seminário Internacional "Inovação, Tecnologia e Redes Sociais"

Decorre a 28-30 de Outubro, em Palma de Maiorca, o Seminário Internacional de Desenvolvimento Organizacional dedicado este ano ao tema "Inovação, Tecnologia e Redes Sociais" destinado a Directores e responsáveis intermédios dos 12 países membros da Rede Dianova (Bélgica, Canadá, Chile, Eslovénia, Espanha, EUA, Itália, Nicarágua, Portugal, Suécia, Suíça, Uruguai). Para além do reforço de Cultura Organizacional, tendo em linha de conta o multi-culturalismo que caracteriza esta Rede de mais de 500 Colaboradores, este formação prática focaliza-se num dos temas mais caros da actualidade às Organizações do Terceiro Sector, visando um aumento de eficiência das suas operações e uma maior capacitação para fazerem face à sua Sustentabilidade. Este encontro servirá ainda de palco à reunião anual do Conselho de Assembleia e Assembleia de Delegados. ■



Pontes para o futuro – Encontros dos parceiros sociais Microsoft



Rodolfo de Oliveira
Director na área da Responsabilidade Social e Cidadania, Microsoft Portugal

A Microsoft tem uma estratégia clara de intervenção social, para além da necessária preocupação com a execução dos seus objectivos de negócio.

Essa estratégia é resultado da preocupação dos seus fundadores em desde sempre apoiar Instituições e actividades sociais. Portugal não foi excepção e, desde que iniciámos a nossa actividade local em 1990, começámos rapidamente a criar a base de um envolvimento relevante na sociedade.

O culminar desta estratégia dá-se, a nível nacional, com a criação dos Encontros de Parceiros Sociais, em 2007. Quando lançámos este primeiro encontro, o objectivo era extremamente simples – criar um espaço onde fosse possível o debate, a troca de experiências e o networking entre Associações, de forma a simplificar e tornar possível um mais eficaz trabalho no terreno.

De forma a tornar as actividades conjuntas a desenvolver mais estruturadas e eficientes, também foi uma preocupação o ouvir todas as Organizações presentes sobre as suas áreas de interesse e onde viam necessidade ou potencial de colaboração da parte da Microsoft ou de outros parceiros empresariais, fomentando assim o espírito de colaboração pretendido e criando o indispensável conhecimento das necessidades e expectativas mútuas, base de um relacionamento forte e duradouro.

Desde essa primeira e incipiente experiência, tornou-se claro o interesse manifestado pelas Organizações neste tipo de iniciativas, mas também foi manifesta a necessidade de agir em face destas necessidades identificadas.

Assim, a segunda edição foi dedicada à sustentabilidade e foram convidados oradores internacionais e locais que pudessem trazer experiências e conhecimentos diversos que possam claramente contribuir para uma visão das diferentes possibilidades do trabalho desenvolvido localmente.

O terceiro e mais recente encontro foi o culminar dos anteriores, apresentando soluções reais para alguns das lacunas de conhecimentos identificadas pelas Associações no âmbito do seu trabalho, nas áreas de ligação ao mundo empresarial, comunicação com os diferentes públicos, utilização mais eficiente das tecnologias de informação e angariação e gestão de talentos nas organizações. Isto é, criando as oportunidades de aumentar conhecimentos e discutir estratégias para as Organizações presentes nas diferentes sessões.

Este é um caminho que acreditamos ser relevante para criar uma verdadeira parceria e mais-valia num espaço – o Terceiro Sector – onde as empresas estão habitualmente de forma menos estruturada e externa.

Parcerias com o Terceiro Sector – como, quando e de que forma?

Não existe uma solução única para o envolvimento com o Terceiro sector, cada empresa deverá procurar identificar de forma clara a forma como pode e deve envolver-se de forma a ter uma acção que seja eficaz, mensurável e com impacto na área de actuação definida. O número de solicitações é elevado, assim como o potencial de áreas que necessitam de atenção.

Assim sendo, deve ser uma prioridade inicial definir o âmbito da colaboração da empresa, conhecendo também os recursos disponíveis para este envolvimento e o potencial de áreas (s) relevante (s). É natural que uma empresa industrial tenha um foco potencialmente mais direccionado para o impacto da sua actividade no meio ambiente e na exploração de recursos naturais, por exemplo.

Esse compromisso deve fazer parte da missão da empresa e estar perfeitamente identificado e disponível para consulta pelas Associações que queiram ser potenciais candidatas a parceiras dessa Organização.



A gestão desta relação por parte da empresa deve sempre pautar-se pela maior transparência e clareza, sendo idealmente protocolada, eliminando potenciais focos de discórdia ao tornar claros os compromissos assumidos por cada uma das partes e o período de duração dessa parceria.

É também da maior importância a criação de mecanismos efectivos de resposta, isto é, que permitam, ao definir um projecto ou actividade, receber a informação relevante da Associação que for parceira desta empresa para corrigir potenciais erros ou omissões da ideia original.

De igual modo, ao proporem o apoio num projecto, é natural que as associações recebam um conjunto de ideias ou de sugestões, incluindo na vertente da divulgação e comunicação, de forma a tornar a parceria mais relevante para a empresa. Caberá a estas últimas verificar o nível de envolvimento possível face ao proposto.

O impacto da tecnologia

As tecnologias de informação, nesta área assim como no sector privado, constituem um pilar das Organizações. Ao permitir aumentar a produtividade individual, estimular e tornar possível a colaboração entre colaboradores, sejam locais sejam numa vertente distribuída, estas assumem-se como uma área de aposta importante para as organizações que queiram criar estruturas mais eficientes, ágeis, e capazes de responder às solicitações mais diversas que recebam dos seus diferentes públicos-alvo.

As tecnologias de informação podem ainda servir, como temos vindo a procurar demonstrar no trabalho que temos desenvolvido com as diferentes associações nossas parceiras, como uma ponte que permita efectuar a ligação entre as organizações e as entidades que os apoiam.

- Site www.microsoft.com/portugal/cidadania
- Site www.microsoft.com/environment ■



Sites

<http://www.afpnet.org/>

A "Association of Fundraising Professionals" (AFP) é uma associação profissional constituída por indivíduos e organizações que geram apoio filantrópico para uma ampla variedade de instituições de caridade. Fundada em 1960, a AFP representa mais do que 30 mil membros em 206 capítulos em todo o mundo, trabalhando para promover a filantropia através da advocacia, investigação, educação e programas de certificação. A Associação promove o desenvolvimento e crescimento da captação de recursos profissionais e promove elevados padrões éticos na profissão do fundraising.

<http://www.bethechange.fr/qui>

Be the change é uma rede internacional de consultores independentes, especialistas em captação de recursos e do sector sem fins lucrativos, que optaram por dedicar as suas competências ao apoio a Organizações que desejam mudar o mundo. Fundada por Don Duschinsky, be the change nasce da convicção de que hoje, mais do que nunca, vivemos num mundo filantrópico como se de um apartamento se tratasse e onde as barreiras, novas ferramentas e oportunidades aparecem e é possível mudar as coisas com base na captação de recursos.

Saídas

O Homem certo para gerir uma Empresa é uma Mulher

O livro é uma reflexão sobre o papel da mulher na sociedade contemporânea, enquanto trabalhadora e executiva. Aborda sobretudo as práticas de gestão e os skills femininos, práticas de liderança e gestão da vida familiar com a executiva. Ao longo das páginas, os testemunhos das 25 executivas que mandam nas grandes empresas em Portugal - escolhidas pela autora e cuja lista inclui as gestoras de empresas cotadas no PSI 20 - vão surgindo como exemplos e lições de vida, bem como o de outras duas mulheres que foram pioneiras no mundo da gestão em Portugal: Vera Nobre da Costa e Rosalina Machado. Parte das receitas, por votação das executivas, reverterão a favor da Associação Ajuda de Mãe.

Autor: Rosália Amorim

Edição: 2009

Prime Books



Introdução à Ética Empresarial

"Como ser ético?" no meio empresarial é o propósito deste livro, fundamentando uma atitude básica, uma orientação de existência que suporta os juízos e as decisões da vida. A 1ª parte trata da Ética em geral e a sua evolução na sociedade ocidental; a 2ª parte dedica-se ao estudo da ética e sistematização dos problemas concretos da vida das empresas e a 3ª parte trata de inúmeras "histórias éticas", incluindo referências de apoio ao enquadramento das questões e reflexão das temáticas abordadas.

Autores: João César das Neves

1ª Edição: 2008

Principia



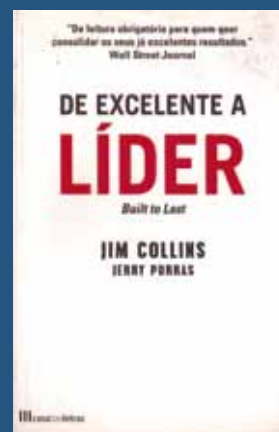
De Excelente a Líder

O que distingue as empresas verdadeiramente extraordinárias de toda as outras? Da análise de 18 empresas multinacionais, os autores concluem que o que torna as empresas realmente visionárias são algumas práticas comuns ao longo da sua história, como por exemplo, dar as ferramentas e não a solução, mais do que pensar nos lucros é ter uma ideologia central, preservar o núcleo e estimular o progresso, ter metas audaciosas e culturas de devoção, experimentar várias opções e manter as que funcionam, entre muitas outras coisas. Um livro inspirador que faz parte dos 20 livros de gestão mais influentes da Fortune.

Autor: Jim Collins, Jerry Porras

1ª Edição: 2007

Casa das Letras



Siga a Dianova nas Redes Sociais

Twitter <http://twitter.com/dianovapt>

You Tube <http://www.youtube.com/user/dianovaportugal>

Slideshare <http://www.slideshare.com/Dianova>

Flickr <http://www.flickr.com/photos/dianovaportugal>

dianova | 
aprender | crescer | concretizar

Associação Dianova Portugal

Qtª das Lapas, 2565-517 Monte Redondo TVD

Tel.: 261 324 900 | Fax: 261 312 322

Email: secretariado@dianova.pt |

www.dianova.pt

Ficha Técnica

Propriedade, Administração e Redacção:

Associação Dianova Portugal

Qtª das Lapas, 2565-517 Monte Redondo TVD Tel.: 261 324 900 | Fax: 261 312 322

Email: rui.martins@dianova.pt | www.dianova.pt

Direcção e Coordenação Editorial: **Rui Martins**

Redactora Principal: **Andreia Vicente**

Design: **Orange** - original communication

Impressão: **Onda Grafe, Lda.**

ISSN: **1646-0383**

Depósito Legal: **214288/04**

Distribuição: **Gratuita**

Periodicidade: **Trimestral**

Tiragem: **3.600 exemplares**