

## **Doador: características principais e possíveis preocupações**

*Rubens da Costa Santos\**

Recentemente participei da II Conferência Internacional de Captação de Recursos promovida pela FGV/EAESP onde foram apresentados e discutidos um interessante temário sobre a captação dos necessários recursos em prol das organizações do Terceiro Setor (OTS). A partir desses esforços as OTS buscam viabilizar as ações sociais que desenvolvem em diferentes campos e especialidades sociais. Convidado pelos organizadores comentei as exposições em um dos módulos do evento onde foram apresentadas as experiências e recomendações de 3 destacados captadores de recursos junto a grandes doadores para OTS. Resolvi preparar-me para o desafio pesquisando sobre o assunto na literatura sobre captação de recursos, grandes doadores e Terceiro Setor (TS). Este ensaio resulta dessa busca.

Logo percebi que os trabalhos disponíveis sobre esses temas ainda são escassos e nenhum relatava um aspecto que despertou meu interesse desde o início: características pessoais do doador de recursos. De fato, não consegui encontrar um único trabalho que abordasse especificamente o foco escolhido. Os poucos autores nessa área relatam suas experiências, estratégias e ações, geralmente bem sucedidas de captação de grandes somas para importantes projetos de OTS conhecidas. Oferecem uma lista de providências e atividades, tipo receituário, para os interessados. Nesses trabalhos localizei alguns indícios sobre as características do doador propriamente dito.

Procurei evitar o receituário e resolvi desafiar o cenário padrão e elaborar algumas conjecturas. Duas razões principais me levaram a essa decisão. Em primeiro lugar, não sou um grande doador. Ou pelo menos não fui até agora! De fato, minhas atividades no TS se caracterizam mais pela minha crença e esforços de compartilhar a experiência que venho acumulando nas áreas de marketing e planejamento empresarial, particularmente com a realização de um expressivo e variado conjunto de estudos sobre o comportamento do consumidor em ampla gama de produtos e serviços. Acredito que esse conhecimento é altamente necessário e válido para a realidade das OTS podendo ser aplicado com os devidos ajustes e cautelas às boas causas sociais. Por exemplo, desde os anos 90 ajudei a criar um curso de formação gerencial voltado profissionais para o TS, adaptei um conjunto de ações marketing para o contexto social a partir dos conceitos e ferramental clássicos de marketing, colaborei com Doutores da Alegria, conhecida e premiada OTS, na criação de uma central de doadores e ajudei o planejamento institucional

de algumas OTS. Mais recentemente participo das atividades do CETES da EAESP da Fundação Getúlio Vargas.

Em segundo lugar, possuo reduzida e localizada experiência na área de captação de recursos. De fato, participei em 1997 da equipe de um interessante projeto de reciclagem profissional, totalmente gratuito e com o patrocínio de um importante doador, o Colégio Dante Alighieri. Esse projeto foi criado, coordenado e implementado por uma equipe de professores e profissionais da Fundação Instituto de Administração da FEA/USP. Esse projeto prestou durante aquele ano o treinamento a um expressivo número de moradores de uma importante região da periferia de São Paulo. Apesar de ter um projeto bem arquitetado e estruturado e, importante, com resultados concretos e altamente favoráveis da fase piloto da proposta de treinar pessoas desempregadas qualificando-as para atuar em áreas ou posições em postos de trabalho demandantes, os esforços da equipe, da qual fiz parte, foram infrutíferos. Vários meses foram investidos para registrar a experiência, identificar e contatar possíveis doadores para a obtenção de recursos junto à comunidade empresarial para a continuidade desse relevante projeto social. Infelizmente esses esforços não surtiram o efeito desejado e o projeto foi descontinuado. Eles demonstraram-se insuficientes para despertar o interesse de possíveis doadores apesar dos predicados e realizações efetivas da proposta de reciclar profissionais e a criatividade e empenho da dedicada equipe responsável pela busca de recursos adicionais.

Assim, ao preparar-me para participar da referida conferência, escolhi pesquisar aspectos da captação de recursos sob a ótica do doador. Procurei responder as seguintes questões centrais e especulativas sobre as atitudes e comportamentais do grande doador:

- a) Quem é o grande doador e quais seriam suas características pessoais marcantes? e
- b) Quais seriam suas preocupações centrais na ante-sala da decisão de uma grande doação?

Este ensaio levanta possibilidades de respostas para essas questões estratégicas tanto de interesse de OTS como de doadores. Todavia, alerto o leitor desde já que este ensaio é especulativo. Ele apresenta cenários possíveis elaborados apoiados nas pesquisas feitas por este pesquisador. Assim, trata-se de uma ficção, uma versão de respostas possíveis às questões colocadas.

A primeira questão busca esclarecer quem é o grande doador. Para fins deste ensaio um grande doador é uma pessoa sensível, inteligente, com ideais e motivações humanitárias, com recursos (aqui entendidos no sentido amplo, podendo envolver desde o mais tradicional recurso financeiro até outras opções materiais, mentais e de tempo), que reconhece ter chegado o tempo de assumir sua parte frente aos enormes desafios sociais presentes na sociedade brasileira. Certamente esse doador tem intenções e receios

próprios.

É bem possível que quatro premissas orientem o processo decisório de uma pessoa que planeja doar, ou não, para uma causa social. Elas serão apresentadas a seguir. A primeira premissa refere-se ao número de alternativas a serem analisadas. Assume-se como certo imaginar que esse número seja pequeno, bem reduzido. É pouco provável ou mesmo impraticável que um doador avalie todas ou quase todas alternativas possíveis de doação. Tudo indica que o doador considere apenas um conjunto bem selecionado de alternativas, algo como 5 ou 6 possibilidades muito bem escolhidas de doação, para atender seu desejo de contribuir para o bem social. Uma decorrência imediata dessa premissa para as OTSs é conhecer quais os critérios de escolha adotados pelo doador na seleção. Assim, quais seriam essas poucas boas causas que despertam o interesse do doador? Algumas pistas plausíveis podem ser consideradas. Naturalmente o doador poderá já estar interessado e participando de uma forma ou outra em alguma(s) área(s) ou projeto(s) sociais. Neste ensaio especula-se que o indivíduo revela em suas ações sociais cotidianas interesse e prioridade maiores para esse ou aquele projeto ou área social. Outras ações sociais serão preteridas pelo doador potencial ou receberão dele prioridade e atenção menores.

A questão que se coloca para a OTS é descobrir e acompanhar as ações cotidianas de seus doadores atuais e potenciais. Possivelmente nesse elenco está aquela causa que receberá prioridades e atenções maiores do grande doador. Mais ainda é bem possível que, ao analisar o valor total das doações feitas por uma pessoa e a participação relativa de cada uma delas em relação ao total, apareça(m) naturalmente aquela(s) pouca(s) merecedora(s) da preferência maior do doador.

A segunda premissa é que poucas alternativas serão consideradas e uma ou mais serão escolhidas pelo doador. Mas, quais? Ademais nada assegura que apenas uma receba a doação e novamente surge a questão: Quais seriam aquelas causas que apresentam chance maior de receber doações? Nesse contexto conhecer as motivações e as doações realizadas pelo indivíduo torna-se de elevada relevância para qualquer OTS.

A terceira premissa resultante da pesquisa e especulação feitas para este ensaio, refere-se à necessidade de entendimento das motivações que levam o possível doador à ação. É possível que o doador tome a decisão só ou não. No caso de não tomar a decisão só poderá consultar outros e ouvir, por exemplo, as opiniões de outros conhecidos, amigos, familiares ou, até mesmo, de outros profissionais. Sendo uma decisão compartilhada a questão que surge para a OTS é a necessidade de conhecer quem será consultado e o papel desempenhado por cada convidado para essa tarefa. Para uma OTS surge o desafio de incluir em seu banco dados sobre o perfil dos doadores e de cada um dos membros do grupo que poderá estar sendo envolvido na

tomada de decisão. Certamente um desafio nada trivial!

Uma quarta premissa refere-se ao que chamarei de ciclo de desenvolvimento do doador. Sim, assume-se neste ensaio que o doador passe por fases de um ciclo evolutivo: começa pequeno e, à medida que entende e se encanta com a causa social, evolui no ciclo passando a doar recursos mais expressivos para a OTS. Sendo plausível essa premissa, nenhum doador começa sua carreira fazendo uma doação expressiva. Os autores consultados para este ensaio revelam claramente que um grande doador deve ser cultivado pela organização que o acolhe. Ele surge doando recursos em doses menores e valores de menor monta. Com isso, se aproxima da OTS, conhece sua proposta social. Num momento seguinte essa pessoa poderá dedicar-se mais intensamente para a causa seja com a doação de recursos mais expressivos seja como um voluntário mais presente, atuante e envolvido com a causa. Isto é feito de forma cadenciada e progressiva, nunca de uma só vez ou de forma abrupta ou inesperada.

Nesse contexto, é quase certo que em todas causas sociais estejam voluntários e doadores pequenos, que progressivamente poderão tornar-se mais atuantes e importantes para a organização. Num estágio avançado uns poucos membros desse grupo poderão tornar-se doadores expressivos, oferecendo recursos relevantes para a causa social. Nesse contexto, é bem possível que muitas organizações desconheçam essas possibilidades e pouco façam para conhecer seus voluntários e doadores atuais embora já possuam em seu quadro de doadores aqueles poucos que, num futuro próximo, possivelmente poderão tornar-se ainda mais capazes e propensos para doar somas mais expressivas para os projetos desenvolvidos pela organização.

Apresentadas as quatro premissas, nesta segunda parte serão apontadas sete possíveis preocupações do grande doador. Esse conjunto contém aspectos ou preocupações identificados na pesquisa empreendida que merecem a atenção tanto de potenciais doadores como das organizações que buscam despertar o interesse de possíveis doadores para desenvolver suas ações sociais.

A primeira preocupação chama a atenção para as partes interessadas que algumas alternativas poderão ser desconsideradas pelo doador por fugirem da política de doações ou do perfil de interesses do mesmo. Essa questão é particularmente relevante se o doador em consideração for uma empresa ou fundação. Assim sendo, a parte interessada deverá empreender esforços específicos para identificar de antemão com quem estará falando. Em se tratando de um empresário, por exemplo, a OTS interessada deverá identificar se ele ou sua empresa possuem uma política de investimentos sociais e quais os possíveis impactos e restrições dessa política.

Uma segunda preocupação do doador potencial refere-se à questão do reconhecimento público da causa e sua organização social. Algumas

alternativas poderão ser eliminadas pelo doador potencial por não serem devidamente reconhecidas pelos poderes públicos. Assim sendo, a OTS interessada deverá buscar as certificações junto às autoridades públicas ou conquistar diferenciais relevantes perante outras boas causas sociais que disputam os mesmos recursos.

Uma terceira vertente de preocupação do doador potencial quanto ao beneficiário direto do valor em questão. Por exemplo, o doador poderá demonstrar interesse em saber quem será o beneficiário direto da doação e conhecer quais outras possibilidades ou alternativas existem para atender esse beneficiário potencial. A OTS atenta para essa questão poderá estar preparada e apresentar as alternativas disponíveis para os beneficiários potenciais da ação social que deseja empreender e realçar os pontos vantajosos que possui em relação a cada uma das alternativas. Duas possibilidades decorrem dessa questão:

a) quanto da doação irá direto para a ação social? Ou seja, quanto vai para a ação principal e quanto irá para a administração desse projeto social?

Imagina-se que um doador potencial poderá desinteressar-se por uma causa em que grande parte do valor solicitado financiará a parte administrativa da ação social ao invés de ser alocado diretamente em benefício da ação social propriamente dita e

b) como o valor será utilizado? Se o valor solicitado destinar-se, por exemplo, para a divulgação da causa social é uma coisa e outra coisa, completamente diferente, seria se o recurso fosse beneficiar diretamente a ação social. É o caso de obtenção de recursos para uma financiar a campanha de comunicação, por exemplo. Se fosse consultado por um doador potencial sobre essa questão não hesitaria em dar minha opinião pessoal: não dê o todo solicitado. Quando muito recomendaria que doasse apenas parte do valor solicitado e com ressalvas sobre a aplicação desses recursos. Essas ressalvas seriam colocadas para garantir a prestação do serviço social propriamente dito!

Uma quarta área de preocupação é especular se uma doação desse tipo não poderia vir a trazer problemas futuros para o doador. Um doador não terá dúvidas em dar prioridade menor, senão nula, para participar de uma causa social que possa vir a colidir com seus interesses enquanto doador, como cidadão ou empresário responsável. Afinal, quem em sã consciência estaria disposto a ajudar uma causa que venha a atacar ou prejudicar a empresa ou o doador num segundo momento?

A quinta preocupação envolve um ponto crucial da causa social: ela é causa de um indivíduo único, de um só empreendedor social ou de um grupo? Causas de um único empreendedor social poderão provocar um certo estremecimento no doador potencial. Se fosse minha decisão não hesitaria em evitar causas de um só empreendedor social e sairia em busca de outras a serem realizadas por grupos bem articulados e preparados. Sendo empreendimento de um só certamente buscaria evitar a criação de uma nítida

relação pessoal ou empresarial com essa causa. É claro que existem exceções e causas belíssimas sendo empreendidas com sucesso por um só indivíduo. Minha regra pessoal é de me envolver com causas sociais articuladas por vários profissionais, preferencialmente tendo um grupo especialista, multi-disciplinar e bem preparado e articulado!

A sexta preocupação da lista remete à necessária avaliação das possíveis repercussões da doação. Nesse sentido cabe indagar e esclarecer quais as possíveis repercussões imediatas e de longo prazo da doação tanto social como de públicos de interesse do doador ou empresário. Entre os públicos de interesse a serem avaliados estariam, por exemplo, os seguintes: funcionários, clientes, investidores, fornecedores, aliados, revendedores e intermediários, ex-funcionários da organização e outras comunidades relevantes para o doador. Identificar as possíveis reações e repercussões, tanto de curto como de longo prazo, em cada um desses grupos de interesse é de extrema relevância. Ainda mais se forem detectados possíveis interfaces ou áreas de conflito em um ou mais desses grupos. Novamente o bom senso indica que nenhum doador potencial poderia interessar-se em a continuar a avaliação de uma possibilidade de doação se existissem reações potencialmente negativas ou prejudiciais junto a um ou mais desses importantes grupos.

Uma sétima, mas não menos importante reflexão, refere-se ao estudo avaliar outras possibilidades de doação. É o caso dos insumos, equipamentos ou outras alternativas de doação. Por exemplo, doar um tempo pessoal para a causa social, como voluntário. Ou até mesmo um esforço pessoal para auxiliar a OTS na captação de recursos para uma determinada causa social. Mais recentemente em nosso contexto muitos empresários socialmente responsáveis estão descobrindo o potencial e os benefícios associados com a participação dos funcionários nas causas sociais. Existem indícios que essas participações contribuem tanto para as causas sociais como para os próprios profissionais no desempenho de suas atividades nas empresas.

Bem, foram essas as especulações feitas sobre as características marcantes e possíveis preocupações de grande doador. Ao rever o ensaio percebo claramente que o conjunto foi forte o suficiente para me motivar a preparar este ensaio. Nesta conclusão convido o leitor(a) interessado(a) nessas questões que entre em contato comigo ou através da editoria deste jornal digital e encaminhe suas críticas, opiniões ou sugestões para o aprimoramento das especulações aqui apresentadas!

\* Rubens da Costa Santos é PhD em Marketing pela Univ. of Texas at Austin, Professor e Consultor de Marketing da FGV-EAESP e Membro Pesquisador do CETS - Centro de Estudos do Terceiro Setor da FGV-EAESP. Email: rcsantos@fgvsp.br



<http://integracao.fgvsp.br/ano5/14/financiadores.htm>