

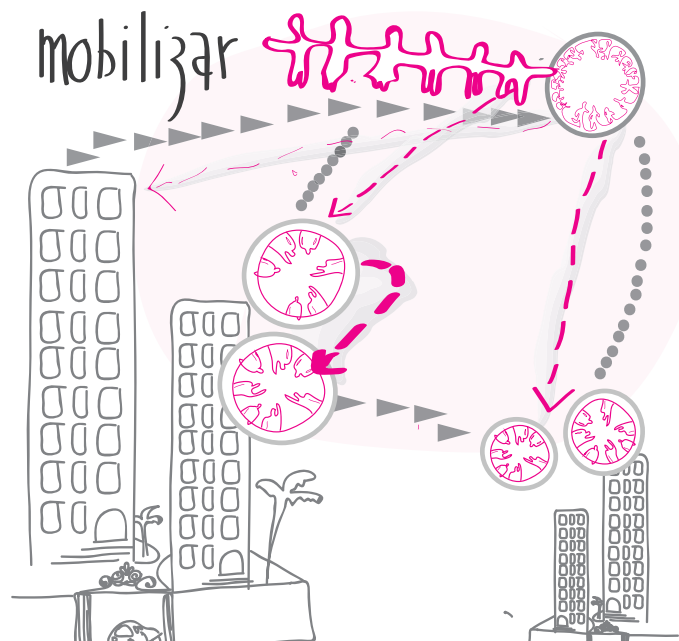
Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Apropriar-se da arte de mobilizar recursos



Mobilizar recursos e capacidades em favor da causa

Como mobilizar recursos para sustentar as ações? Certamente essa é uma pergunta que está no centro da maioria das organizações da sociedade civil (OSCs) brasileiras. Que bom! Saiba que você não está sozinho.



Desde a década de 1990, muitas organizações sentem a angústia provocada pela busca da profissionalização, entendida como uma especialização teórica sobre planejamento estratégico, mobilização de recursos, monitoramento e avaliação, contabilidade, finanças, comunicação e marketing social, entre outros. O domínio desses temas vem sendo apontado como imprescindível para a sustentabilidade das OSCs.

Quando a organização começa a trilhar os caminhos da chamada profissionalização, pode surgir uma sensação de ameaça por estar se afastando da sua função social principal, isto é, enfraquecendo a sua causa, sua razão de existir, sua atividade-fim, para avançar em campos até então pouco relevantes.

Caminhos desconhecidos podem gerar insegurança, mas

compreender que estes não são caminhos antagônicos, não estão em lados opostos, pode ajudar para que tudo aconteça com mais tranquilidade. A atividade-fim - a missão da organização - está relacionada à sua sustentabilidade política, e as atividades-meio estão relacionadas à sua sustentabilidade financeira. Uma organização necessita do conhecimento de uma e de outra; é preciso que haja conjunção, integração entre elas para que a organização seja, de fato, sustentável.

A sustentabilidade financeira de uma organização influencia diretamente na sua legitimidade e na credibilidade perante a sociedade como um todo, ou seja, na sua sustentabilidade política. Da mesma forma, esse resultado fortalece a equipe da organização, fortalece os laços entre as pessoas e o sentido de trabalhar em prol da causa.

Sustentabilidade versus sustentabilidade financeira

Para Silva¹, a questão da sustentabilidade está diretamente ligada à longevidade da organização e é mais ampla do que a questão apenas financeira. Se hoje existem problemas graves de recursos, pode ser que a organização e seus gestores descuidaram de alguma coisa lá atrás, no passado, seja quando criaram a organização, seja durante a sua história. Essencialmente, sustentabilidade pode ser entendida como a capacidade de se autorrenovar. Renovar a qualidade, a motivação, a direção, a viabilidade, a capacidade e a legitimidade na organização. Renovar num sentido amplo, não no sentido restrito de substituir, mas renovar no sentido de trazer algo novo e recriar.

Para Falconer², uma das competências fundamentais para os gestores das OSCs é a sua capacidade de conhecer e desenvolver todas as possibilidades disponíveis de obtenção de recursos, de maneira a obtê-los em volume suficiente, de forma continuada e sem gerar dependência ou subordinação a nenhuma fonte individual de financiamento. Essas fontes podem ser filantrópicas ou comerciais, volumosas ou pequenas, pontuais ou de longo prazo: cada qual tem o seu potencial, suas limitações e seus caminhos mais adequados. A sustentabilidade financeira resulta, então, da combinação habilidosa entre essas fontes.

As organizações são criadas com a finalidade deliberada

de cumprir determinadas funções, mas com o passar do tempo é preciso aprimorar a “magia do carisma” que fez nascer a organização, agregando competência profissional, pois isso irá otimizar os recursos necessários à sua sobrevivência, ou seja, a desejada sustentabilidade. A tarefa não é fácil e não passa simplesmente pela contratação de um profissional para mobilizar recursos ou pela criação de um departamento para esse fim. É preciso, antes, apreender o sentido da mobilização de recursos e construir um caminho próprio para que esse processo funcione dentro de cada organização.

O que é mobilização de recursos?

É a arte de mobilizar pessoas, organizações e recursos (materiais, técnicos e financeiros) para fortalecer a atuação da OSC e da causa em que ela atua, ampliando sua visibilidade, legitimidade e autonomia como protagonista fundamental da transformação social.

A mobilização de recursos busca envolver diferentes públicos de interesse e engajá-los de maneira concreta no apoio à causa e à missão da OSC. É um processo contínuo que diz respeito à habilidade de relacionamento da organização com a sociedade.

MOBILIZAR RECURSOS NÃO É UMA AÇÃO ISOLADA, MAS SIM PARTE ESSENCIAL DA SUSTENTABILIDADE INTEGRAL DE UMA ORGANIZAÇÃO, UM PROCESSO CONTÍNUO QUE NASCE DE UMA RELAÇÃO SAUDÁVEL COM SEUS INTERESSADOS, DE MODO A CONSTRUIR A CONSCIÊNCIA DE SEU TRABALHO JUNTO ÀS FONTES DE RECURSOS QUE A PROVEEM E À SOCIEDADE EM GERAL, PARA QUE NUTRAM E PARTICIPEM DE SEU TRABALHO.

Vista dessa forma, a mobilização de recursos provoca mudanças na cultura da organização, pois a convida a refletir sobre as crenças, as práticas e as políticas que dizem respeito à sua relação com a sociedade. Se, por um lado, o processo de mobilizar recursos possibilita a “re-descoberta” da instituição, por outro lado é preciso estar preparado para realizar e cuidar das mudanças necessárias, inclusive nas relações preestabelecidas³ de poder e

de parceria.



Do que é preciso cuidar para mobilizar recursos?

Para mobilizar recursos é preciso:

- Entender que a mobilização de recursos demanda construir relacionamentos verdadeiros; portanto, o diálogo é fundamental - falar e escutar são igualmente importantes;
- Construir uma base social de apoio e enxergar que ao redor de cada organização existe uma comunidade a ser “conquistada” e mobilizada para realizar a complexa missão à qual a organização se propõe;
- Criar mecanismos que possam dar transparência às ações e desenvolver instrumentos que demonstrem a habilidade da organização em responder às demandas para as quais se propõe: informações, números, dados e análises que deem notícias das ações realizadas, dos recursos investidos e dos resultados gerados;

- Transformar o interesse e a vontade numa decisão firme de mobilizar recursos para que se desenvolva uma cultura de mobilização de recursos interna constante, em que haja corresponsabilidade de todos;
- Posicionar a “marca” da organização no mundo e manter uma comunicação permanente com os diversos públicos, criando interesse e conhecimento sobre a causa e sobre a organização por meio do uso de estratégias de comunicação, de campanhas e de mobilização social;
- Planejar as ações e investir na mobilização de recursos, pois não se mobiliza sem ter algum recurso inicial: é preciso plantar agora para colher em médio e em longo prazos;
- Utilizar e comunicar os resultados das avaliações de impacto e das avaliações feitas ao longo do trabalho;
- Compreender que os recursos obtidos são consequência de um trabalho institucional bem realizado;
- Diversificar as formas de financiamento da organização, mesmo sabendo que o caminho é árduo, mas com a convicção de que é só a partir da mobilização de diferentes fontes que a instituição conseguirá alcançar seus objetivos.

Como uma organização consegue recursos?

A dificuldade em acessar recursos está intimamente ligada à visão que temos dessa atividade. Pensar a mobilização de recursos como uma ação estanque para conseguir dinheiro, normalmente coloca a instituição numa posição frágil em relação aos doadores e financiadores, deixando-a à mercê da boa vontade e de gestos altruístas de doadores e investidores. Dessa forma, a relação será sempre de dependência e pouco prazerosa.

Uma organização que acredita na importância da sua missão e na sua capacidade precisa de recursos para executá-la, e deve concentrar esforços na construção de uma base de apoiadores e dar a eles a oportunidade de investir aquilo de que dispõem - sejam recursos financeiros, bens e materiais, serviços voluntários ou conhecimento. Assim,

organização e apoiadores estarão estabelecendo uma relação saudável de cooperação e de desenvolvimento: um precisa do outro para cumprir a sua missão no mundo. Ao compreender essa dinâmica em que “todos ganham”, a organização se sentirá mais encorajada para os seus esforços de mobilização de recursos.

Vale a pena lembrar que a importância da atividade de mobilização de recursos na gestão das OSCs vai muito além da arrecadação de dinheiro, pois está a serviço da formação de uma base social de apoio: diz respeito diretamente ao desenvolvimento da instituição por meio do fortalecimento das relações entre os indivíduos que a compõem e dos muitos que podem vir.

Para esse processo, é importante conhecer as diversas formas de mobilização de recursos, suas características, o que é exigido para acessá-las e que benefícios diretos ou indiretos podem reverter para a organização. No quadro abaixo, é possível ter uma visão panorâmica desse conjunto de opções.

Formas	Características	Exigências	Benefícios extras
Doação	Por princípio, oferece maior liberdade na utilização	Pressupõe interesse e envolvimento do doador com a causa.	Autonomia e cumplicidade, pois são o reflexo direto do apoio de uma pessoa e/ou comunidade.
Financiamento	Pode ser mais volumoso, por período mais longo e por projetos	A organização precisa demonstrar capacidade de executar e de viabilizar projetos.	Ampliação das relações institucionais.
Patrocínio	Envolve troca de interesses, como reforço de imagem e benefícios fiscais	A organização deve estar disposta a oferecer alguma vantagem, como, por exemplo, visibilidade.	Possibilita novos relacionamentos no mundo empresarial.
Parcerias estratégicas	O Ambiente é mais aberto e cooperativo, por um período mais longo	Possuir um bom círculo de relacionamentos e estar aberta.	São recursos que não oneram o caixa.
Prêmios	Conferem ao ganhador o reconhecimento público por uma ação executada	Possuir um padrão de excelência para a participação em concursos.	Possibilita a divulgação gratuita.
Repasso direto	Recurso vinculado a taxas ou impostos compulsórios	A organização deve estar enquadrada como, por exemplo, na classe ou sistema "S".	Ocorre a entrada automática de recursos.
Rendas patrimoniais	São receitas não operacionais, tais como aluguéis, dividendos e juros de aplicações	A organização deve possuir ativos e/ou excedentes financeiros.	É uma receita extra muito utilizada para compor fundos de reserva.
Convênios e recursos públicos	Pagamento pela prestação de um serviço contratado, por períodos mais longos	Ter a capacidade de substituir o governo em suas ações.	Receita mensal garantida.
Royalties e promoções comerciais	Demandam Investimento zero e demandam pouco esforço, pois as ações são desenvolvidas por terceiros	Ter uma marca reconhecida publicamente.	Divulgação do trabalho e ampliação das relações institucionais.

Partindo desse quadro, um projeto inicial pode ser efetivado começando com a mobilização de recursos disponíveis na comunidade, em forma de produtos, serviços, parcerias e permutas. A experiência sugere começar por aquilo que está mais perto, e o "segredo" é encontrar o melhor jeito de se relacionar com cada organização específica.

Para facilitar esse desenho do primeiro passo, pode ser feita uma atividade para ampliar a consciência sobre a história da mobilização de recursos e da sustentabilidade financeira da organização. Uma atividade para trazer isso à tona pode ser o exercício sugerido a seguir.

Exercício: Refletir sobre a mobilização de recursos da nossa organização

PASSO 1 - Os participantes podem preparar coletivamente uma "linha do tempo" com os recursos da organização, desde a sua fundação até os dias atuais. Devem listar fatos, ano a ano, a entrada e a saída de doadores, apoiadores e parceiros, as campanhas etc., registrando valores e a forma como cada um investiu na organização. Feito isso, podem olhar para esse cenário e refletir, em grupo, a partir das seguintes perguntas:

- O que chama nossa atenção?
- Como temos sustentado as nossas ações no mundo?
- Que tipo de relações temos alimentado?
- Que tipo de relações temos deixado de lado?
- Algo mudou? O quê? Quais foram as consequências?
- O que se manteve? Quais foram as consequências?
- Se continuar assim, o que pode acontecer? Quais as tendências?

PASSO 2 - Em pequenos grupos, podem conversar a partir das questões abaixo e anotar o resumo da conversa para apresentar ao grande grupo.

- Que desafios vivemos em relação à sustentabilidade financeira?
- Qual é a nossa realidade com relação à mobilização

de recursos hoje? Como enxergamos a nossa situação atual frente aos recursos e frente à sustentabilidade financeira da nossa organização?

- Como estamos lidando com as questões de mobilização de recursos internamente? E externamente?

PASSO 3 - No grande grupo, os participantes podem apresentar o resultado das conversas dos pequenos grupos. Para refletir:

- Olhando o todo, ao se falar de mobilização de recursos e de sustentabilidade financeira, o que se revela? O que discutimos e que é importante para a nossa organização?
- Que lições aprendemos com as nossas práticas de mobilização de recursos até hoje?
- Como essas lições podem ser incorporadas na prática de mobilização de recursos da organização daqui para frente? Qual é o primeiro passo para isso?

Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Esta Coleção é composta por 50 folhetos com variados temas de apoio à gestão de Organizações da Sociedade Civil. Foi preparada pela equipe do Instituto Fonte e lançada em agosto de 2012. Está disponível de forma gratuita no site: www.institutofonte.org.br.

Esta publicação é parte dos materiais e atividades desenvolvidos no projeto “Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil” que tem o objetivo de potencializar os resultados e impactos positivos gerados pelos projetos desenvolvidos por essas organizações, qualificando seus gestores em temas que envolvem desde a elaboração de projetos à prestação de contas, visando contribuir para gerar resultados que assegurem os direitos de crianças, adolescentes e jovens brasileiros, público-alvo dessas organizações, sobretudo aqueles em situação de vulnerabilidade.

O(s) autor(es) é(são) responsável(is) pela escolha e apresentação dos fatos contidos neste livro, bem como pelas opiniões nele expressas, que não são necessariamente as da UNESCO, nem comprometem a Organização. As indicações de nomes e a apresentação do material ao longo deste livro não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, tampouco a delimitação de suas fronteiras ou limites.

Esclarecimento: a UNESCO mantém, no cerne de suas prioridades, a promoção da igualdade de gênero, em todas suas atividades e ações. Devido à especificidade da língua portuguesa, adotam-se, nesta publicação, os termos no gênero masculino, para facilitar a leitura, considerando as inúmeras menções ao longo do texto. Assim, embora alguns termos sejam grafados no masculino, eles referem-se igualmente ao gênero feminino.

Coordenação geral: Flora Lovato | **Coordenação técnica:** Antonio Luiz de Paula e Silva

Equipe responsável: Alexandre Randi, Ana Bianca Biglione, Antonio Luiz de Paula e Silva, Arnaldo Motta, Flora Lovato, Gladys Cristina Di Cianni, Helena Rondon, Joana Lee Ribeiro Mortari, Lafayette Parreira Duarte, Luciana Petean, Madelene Barboza, Mariangela de Paiva Oliveira, Marina Magalhães Carneiro de Oliveira, Martina Rillo Otero e Sebastião Luiz de Souza Guerra.

Revisão ortográfica: Gladys Cristina Di Cianni | **Ilustrações:** Lia Nasser | **Design:** Disco Design

www.institutofonte.org.br



CRIANÇA ESPERANÇA

Um projeto

Em parceria com a



Ministério da Educação
e Cultura e a CURTOS

PROGRAMA
PETROBRAS
DESENVOLVIMENTO
& CIDADANIA

BR **PETROBRAS**

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA