

Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Preparar um plano de mobilização de recursos



Mobilizar recursos e capacidades em favor da causa

De quando em vez, alguns gestores de Organizações da Sociedade Civil (OSCs) dizem: “precisamos contratar uma pessoa para a área de mobilização de recursos, um profissional! Assim resolveremos a questão da falta de recursos financeiros e sairemos desta situação difícil”. Essa afirmação, no mínimo, nos coloca para pensar. Será que esta atividade pode, e deve, ficar nas mãos de um único profissional ou de um departamento apenas?

Ao refletir sobre uma eventual falta de dinheiro na organização, uma pergunta pode ser levantada: ela é uma causa ou um sintoma? A falta de recursos pode ser um sintoma, a febre do corpo organizacional que aponta para o reflexo de outros problemas de gestão mais difíceis de perceber que, como vírus, invadiram e se instalaram silenciosamente, revelando-se como doença, muitas vezes, apenas anos e anos depois.

Mobilizar recursos é uma atividade fundamental para as OSCs, mas costuma ser vista como uma atividade difícil, pesada e pouco prazerosa.

QUANDO PLANEJADA, APREENDIDA E REALIZADA POR TODA A ORGANIZAÇÃO, ESTA ATIVIDADE PODE SE TORNAR MOBILIZADORA NÃO APENAS DE RECURSOS EXTERNOS, MAS TAMBÉM DAS FORÇAS INTERNAS DA ORGANIZAÇÃO, QUE UNEM E INTEGRAM AS PESSOAS E OS PROJETOS.

O planejamento das ações de mobilização de recursos deve envolver o conselho, a coordenação, os técnicos, os profissionais da área administrativa e, se possível, parte do público beneficiado pelos projetos da organização, de forma que haja um comprometimento e um empenho coletivo. É vital que todos compreendam a importância desta atividade para a realização da missão e dos objetivos da organização. Para isso, a satisfação, o sentimento de autorrealização pelo trabalho que desenvolvem em prol da causa é também essencial. Somente com este sentimento presente será desenvolvida a capacidade de mobilizar a sociedade para as ações da organização, para a sua importância no mundo, para os bons resultados e impactos sociais que produz e, portanto, para receber apoio e investimento.

Se as pessoas que formam a organização tomarem parte do processo de construção da sua identidade, se estiverem se desenvolvendo e aprendendo, se escolhas forem feitas de forma participativa e colaborativa, não haverá necessidade de motivação “extra” das equipes e uma forma de traba-

lhar com a mobilização de recursos é perceber e descobrir, juntos, o diferencial da organização em que se trabalha. Isso significa olhar com lente de aumento para o “Q” de especial, único da organização.

Atividade: desvendar o “Q” da organização

PASSO 1 - Reúna a equipe da organização e relembrem e identifiquem situações concretas de trabalho, expondo em que a organização fez uma diferença maior, histórias em que se orgulham do que fizeram e momentos que costumam qualificar como exemplo e referência, nos quais houve um sentimento de realização. Depois disso, conversem sobre as seguintes perguntas e anotem as respostas: O que a organização faz?

- O que a organização faz?
- Por que é importante que a organização faça o que faz? Para quem a organização é importante?
- O que oferecemos “ao mundo” que é diferente e especial?
- O que, na nossa proposta/forma de trabalhar, nos diferencia de outras organizações/trabalhos/projetos?
- Que forças/capacidades/qualidades especiais temos?

PASSO 2 - Depois dessa conversa, preparem um cartaz com os resultados, em forma de texto corrido, completando a frase a seguir: *O “Q” de especial da nossa organização é...*

Leiam juntos, em voz alta, uma, duas, três vezes, se possível, para perceberem o sentido que une cada pessoa da organização, para demonstrar o impacto real do trabalho desenvolvido pela organização: a sua diferença no mundo.

É fundamental que estas frases sejam claras e sejam compreendidas facilmente por pessoas que não estejam habituadas com a temática social.

Descobrir o que mobiliza as pessoas

Por que as pessoas doam seu tempo e recursos financeiros? Porque...

- Acreditam na missão e na causa da organização, compartilham dos mesmos valores e princípios, quer seja por

questões racionais, emocionais ou por afinidade ideológica;

- Têm uma boa imagem da organização e conhecem os resultados das ações realizadas;
- Admiram as lideranças da organização, reconhecem a eficácia do seu trabalho e têm confiança no estilo de gestão da organização;
- Consideram a proposta de atuação da organização inovadora e inteligente;
- Estão ou estiveram envolvidos emocionalmente com uma situação semelhante àquela trabalhada pela organização;
- Guardam um sentimento de gratidão e desejam retribuir uma ajuda recebida;
- Sentem-se na obrigação moral ou religiosa de ajudar;
- Têm satisfação pessoal em ajudar os outros;
- Almejam prestígio e reconhecimento da sociedade;
- Esperam benefícios fiscais em contrapartida às doações.

Conhecer o que mobiliza as pessoas em prol de uma causa é o ponto de partida para encontrar potenciais doadores, apoiadores e parceiros, porém deve ser apenas o ponto de partida, pois cada público é mobilizado por razões próprias, que devem ser investigadas.

Perguntar que aspectos cada doador valoriza na organização ao analisar o destino da sua doação ou do seu investimento social e o que um parceiro busca quando decide juntar seus esforços ao de outra organização, pode ser uma prática muito saudável para nortear as ações de mobilização.

Pode-se afirmar que o volume e a qualidade dos recursos que uma organização consegue mobilizar reflete a confiança dos doadores e apoiadores na sua equipe, na liderança, na sua capacidade de atuação e em seus objetivos. Toda OSC, de alguma forma, já mobiliza recursos para sustentar suas ações no mundo. Ao iniciar um processo mais estruturado de mobilização de recursos, deve-se refletir sobre o que foi feito até o momento e, a partir dos aprendizados, desenvolver qual será a nova política e suas práticas com relação aos financiadores que deseja prospectar no futuro. Também é importante debater e definir internamente como serão geridos esses recursos e que tipo de prestação de contas dos recursos

mobilizados deverá ser feita.

Ponderar sobre questões éticas

É importante considerar algumas questões éticas:

- Existem fontes de recursos que sua organização não aceitaria receber? Quais?
- Sua organização permite o uso de sua imagem e o uso da imagem dos patrocinadores, vinculando uma imagem à outra? De que forma?
- Como consideram adequado o pagamento do captador de recursos?
- Sua missão, ação ou projeto pode ser afetado pelo fato de sua organização receber doação de alguma fonte em especial? Qual o limite desta flexibilidade? Do que sua organização não abre mão?

São recorrentes, entre as OSCs brasileiras, discussões sobre quais fontes podem ou não ser acessadas, mas uma questão fundamental deve ser a de que os recursos estejam à disposição do cumprimento da missão institucional e não o contrário.

NÃO SE DEVE DESVIAR DA MISSÃO EM FUNÇÃO DE UMA DOAÇÃO.

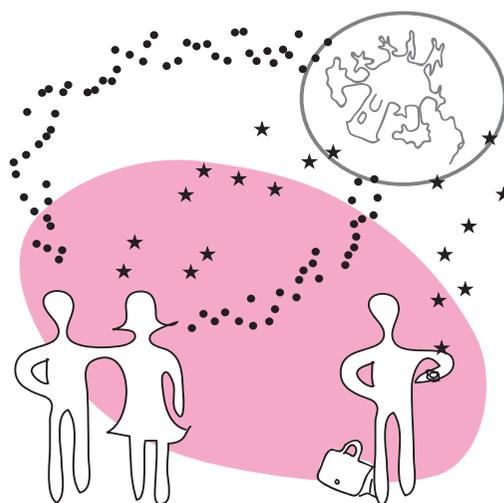
É possível que apareça um doador que proponha uma doação para determinada atividade que não é feita por sua organização, não se encaixa bem em sua missão ou que até mesmo se contraponha ao sistema de crenças e valores estabelecido. Mantendo o foco na causa, reflitam e discutam internamente se vale a pena se deixar levar pela sedução do “canto da sereia”.

Uma prática mobilizadora de recursos é necessária para a sobrevivência da organização, mas nem todas as práticas se adaptam a todas as organizações, pois cada organização possui missão única, realidades e necessidades específicas, o que pressupõe formas de mobilização de recursos distintas que zelem pela compatibilidade de interesses entre a sua missão e de seus doadores.

Construir uma política de mobilização de recursos clara, efetiva e viável para a sua organização é criar regras e procedimentos para orientar a ação das pessoas e as tomadas de

decisão no dia a dia, ajudando a zelar pela ética da organização.

A função de uma política de mobilização de recursos é estabelecer limites dentro dos quais é possível alinhar os desejos da equipe e de potenciais apoiadores, proporcionando tranquilidade na execução das atividades. Esses limites devem ser construídos de forma que não se tornem apenas palavras num papel e devem ser revisados anualmente, pois o contexto da doação de recursos está se modificando muito no mundo, especialmente no Brasil.



Desenhar estratégias de fomento

DIVERSIFICAR FONTES DE RECURSOS. Um dos caminhos mais conhecidos é investir na diversificação das fontes de recursos, isto é, na origem diferenciada dos recursos. A dependência de um número reduzido de financiadores pode ameaçar a viabilidade de sua organização caso um doador resolva, de repente, interromper a doação.

CANALIZAR DESEJOS DE AJUDAR. Outro ponto fundamental a ser considerado é a premissa de que as pessoas querem ajudar, querem reverter injustiças e querem apoiar os menos favorecidos. A sociedade brasileira, de maneira geral, anda descrente das OSCs e o desafio é recuperar esta credibilidade e confiança e canalizar esses desejos de ajudar, de doar, para a organização.

Fontes	Características
Indivíduos	Recurso livre, que pode ser investido em custos operacionais. Possibilidade de constituir uma boa rede de doadores de apoio local. Muito trabalho para construir e nutrir relações, necessidade de banco de dados atualizado, recursos pequenos e variados, retorno em médio e longo prazo. Precisa ser estimulado para aumentar a doação e para se transformar em agentes multiplicadores.
Empresas e/ou institutos e fundações empresariais	Recurso atrelado a projetos, com alguma facilidade de negociação se precisar ser alterado. Possibilidades de renovação, se apresentar bons resultados. Risco de o recurso ser cortado repentinamente, pois depende da rentabilidade financeira da empresa. O acesso a quem decide pode ser difícil. Muitas empresas desenvolvem projetos próprios e não apoiam outras OSCs. Algumas possuem modelos próprios para apresentação dos projetos. Pode gerar divulgação e trazer visibilidade para a organização. Alguma burocracia na negociação e prestação de contas. Possibilidade de mobilizar funcionários para trabalhos voluntários. Algumas patrocinam eventos.
Fundações e agências internacionais	Grandes somas doadas por períodos mais longos. Possuem modelos próprios para apresentação dos projetos. São exigentes com a qualidade de apresentação dos projetos. Possuem missão e foco de apoio claro e normalmente divulgado em editais. São exigentes nos processos de avaliação e prestação de contas. Às vezes são difíceis de acessar, mas costumam indicar outras agências e fundações para as OSCs que apoiam.
Fundos independentes	Temática definida e geralmente única. Existem poucos no Brasil. Geralmente, os recursos são pequenos. A seleção é via edital muito divulgado, o que torna a concorrência grande. Possuem modelos próprios para apresentação dos projetos.
Recursos públicos e governamentais	Grandes somas por períodos mais longos e determinados. Burocracia bem complexa para acessar e prestar contas. Instabilidade de repasse de recursos nas datas e prazos fixados. A cada governo as linhas de financiamento e os programas são alterados, gerando descontinuidade. Possuem modelos próprios e nada flexíveis para apresentação dos projetos. Os convênios, muitas vezes, são uma terceirização de mão de obra por parte do governo.
Eventos	Recurso livre, que pode ser investido em custos operacionais. Muito investimento e muito trabalho de produção para pouco recurso. Bons retornos de divulgação da organização. Possibilidade de constituir banco de dados de potenciais doadores ou fortalecer vínculos com doadores e comunidade. Oferecem riscos financeiros se não forem bem planejados.
Projetos de geração de renda própria	Recurso livre, que pode ser investido em custos operacionais. Pode gerar, em médio e longo prazo, autonomia financeira para a organização. Agências financiadoras e empresas gostam de apoiar projetos que tragam certa sustentabilidade para a organização. É difícil para profissionais da área social gerir negócios. Pode ser arriscado se não for bem planejado e gerar distanciamento (perda de foco) da missão da organização.

CONSTRUIR RELACIONAMENTOS. A probabilidade de uma pessoa que doa pela primeira vez doar outras vezes é muito maior do que a probabilidade de um desconhecido doar pela primeira vez. Por isso, é fundamental valorizar, prestar contas, agradecer, investir na relação com este doador, por meio de ferramentas de comunicação, por meio da coparticipação e do envolvimento. Cultivar relações é um investimento de retorno certo em médio e longo prazo, demandando um tempo qualitativo para a sua construção. A comunicação institucional, o posicionamento da marca e a comunicação de relacionamento, portanto, precisam ser cuidadas com muita atenção.

Atividade: descobrir fontes interessantes para a organização

PASSO 1 - Olhando para os diversos tipos de fontes de financiamento, apresentados no quadro acima, respondam:

- Que tipos de fontes se identificam melhor com a nossa missão, com a nossa causa?
- O que nos motiva a mobilizar recursos junto a essas fontes?
- Que vantagens temos ao tentar mobilizar recursos junto a essas fontes? Que tipo de desafios vamos enfrentar?
- Quais as motivações que podem levar cada uma dessas fontes a contribuir com o trabalho da nossa organização?
- De que fontes não queremos/devemos captar recursos? Por quê?

PASSO 2 - Preparar um quadro detalhado com as fontes de recursos que são mais favoráveis à causa da organização, que reflita as escolhas e decisões da equipe, e indicar ações necessárias para ter acesso a elas.

Detalhar o plano estratégico de mobilização

Se não sabemos onde queremos chegar, qualquer caminho ou estrada nos serve. Definir um caminho, um objetivo, é um dos requisitos básicos para mobilizar recursos. A cada ano, as organizações iniciam, encerram ou renovam seus projetos. Porém, o período de um ano é muito curto quando pensamos em recursos. É preciso olhar para a mobilização de recursos

de forma estratégica, considerando no mínimo os próximos três anos de atividade. Elaborar uma estratégia faz toda a diferença, pois auxilia a escolha do doador pela sua organização.

Como desenvolver a melhor estratégia para a organização? Qual a mais criativa? Qual a mais eficiente? Outra vez, aqui recomendamos que cada organização olhe: para a sua causa, para o conjunto de projetos que desenvolve, para o seu diferencial no mundo e para o estudo das fontes de recursos que são mais compatíveis com o seu trabalho. Cada organização é única, então, sua estratégia de mobilização também deve ser única e estar alinhada com a essência dessa organização. A partir daí, desenvolvam seus objetivos e metas, pois eles vão proporcionar foco, orientação e engajamento da equipe.

Atividade: construir um plano eficaz

PASSO 1 - Definir a quantia e o tipo dos recursos que a organização precisa mobilizar anualmente, para os próximos três anos.

PASSO 2 - Relacionar o conjunto de recursos com as fontes de recursos predefinidas, isto é, definir a quantidade e os tipos de recursos esperados da mobilização de cada fonte. Exemplo: R\$ 100 mil da mobilização junto a indivíduos, representando 20% do total de recursos; R\$ 200 mil junto a empresas, representando 40% do total de recursos etc.

PASSO 3 - Elaborar os objetivos da mobilização de recursos com cada uma das fontes. O que a organização pretende fazer com cada uma das fontes? Exemplo: desenvolver parcerias de financiamento de projetos com as empresas locais; desenvolver parcerias de serviços doados com os fornecedores etc.

PASSO 4 - Listar públicos de interesse para cada objetivo estabelecido anteriormente. Quem são os públicos com os quais a organização irá estabelecer relações para obter os recursos? É essencial ser bastante preciso nestas definições e focar em poucos públicos de interesse:

- Definir doadores não é o bastante. Que tipo de doadores? Quantos doadores? Onde eles estão?
- Definir “setor privado” não é suficiente. Que tipo de empresas? De que região?

- Definir a sociedade ou sujeitos também não basta. Qual é o perfil destas pessoas? Onde encontrá-las?

PASSO 5 - Definir um plano de ação. Quando e quem deve fazer o contato, ser o responsável pelos contatos? Quais métodos de abordagem serão mais eficientes de acordo com cada público e com o diferencial da organização?

LEMBRE-SE: MOBILIZAR É RELACIONAR-SE! E RELACIONAR-SE É UM PROCESSO.

A existência de todos os recursos não garantirá que a organização será bem sucedida na realização dos seus objetivos. Os recursos cumprirão a sua função na medida em que houver vida e movimento na organização, quando os serviços de sua atuação acontecerem, quando existir uma comunicação adequada e novas relações entre as pessoas forem experimentadas e houver um direcionamento claro na busca de objetivos que levem à realização da sua missão na sociedade.

O segredo está na integração da mobilização de recursos com o todo da organização. É isso que vai gerar a força necessária para seguir sustentando as ações no mundo.

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



Conselho Nacional de Políticas Públicas e Cidadania

PROGRAMA
PETROBRAS
DESENVOLVIMENTO
& CIDADANIA

BR **PETROBRAS**

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA