

Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Alinhar e alinhavar comunicação e mobilização de recursos



Mobilizar recursos e capacidades em favor da causa

Comunicação e mobilização de recursos caminham juntas, lado a lado. Se a raiz das plantas tem funções essenciais - servir como o meio de fixação ao solo e buscar nutrição, a comunicação e a mobilização de recursos podem ser consideradas as bases de sustentação das OSCs.

Em linhas gerais, a comunicação conta da identidade e da imagem da organização por meio do diálogo e do relacionamento com pessoas: gente que produz ideias e sentimentos a respeito tanto da causa, como da própria organização enquanto uma totalidade.

Já a mobilização de recursos - MR - é colocar em ação, favorecer a mobilidade para que esforços conjuntos alcancem o que se deseja. Também só é possível por meio do diálogo e do relacionamento.

Se comunicar representa a narrativa e mobilizar é colocar em ação forças em uma mesma direção, ambas, como as raízes de uma planta, devem ser bem nutridas para que a sustentabilidade da organização seja construída. No entanto, as diferentes raízes podem ser subterrâneas ou aéreas, e cada organização deverá, em um só tempo, revelar e questionar sobre quem é, aonde quer chegar e com quem, de forma a conciliar sua identidade e imagem.

O que nutre a comunicação e a mobilização de recursos na construção da sustentabilidade? A missão da organização. A pergunta “para que estou no mundo?” orienta a descoberta da missão e acontece de dentro para fora. A missão não deve ser apenas um quadro na parede, mas a percepção daquilo que a organização faz. Responder a essa questão não é tarefa fácil, nem tampouco superficial, mas certamente é norteadora de todas as ações da organização.

A missão é a razão de ser da organização, portanto é pessoal e intransferível. Além de expressar os aspectos que a diferenciam das outras organizações - sua digital -, qualquer pessoa que faça parte da organização deve reconhecer o sentido do seu próprio cotidiano inserido em seu enunciado. A missão é sintetizada numa frase, mas é muito mais que isso: é a demonstração da ação, daquilo que a organização faz no seu dia a dia.

Identidade e imagem

Construir a identidade de uma organização significa voltar os olhos para o mundo e perceber quais ideias sustentam os próprios interesses e qual o compromisso social que se carrega dentro da própria história, que é feita de passado, presente e futuro. As ideias desses interesses são norteadas por um con-

junto de princípios e valores que são colocados em prática no cotidiano da organização.

A imagem diz respeito ao registro que os públicos formam sobre a organização a partir dos cinco sentidos e de suas próprias experiências. Perceber é um processo ativo de construir uma realidade pessoal, uma forma de ordenar o mundo, de dar sentido àquilo que se vê, se ouve, se toca. Perceber é elaborar, não apenas copiar. O que dá forma a essa construção são as sensações, as memórias e as expectativas. Portanto, a percepção envolve a interação dos fatores físicos - as sensações -, dos fatores psicológicos - experiência e história de vida da pessoa - e dos fatores culturais - crenças, valores, atitudes e senso comum.

Assim, a imagem é o que passa na mente dos públicos, no seu imaginário e é construída pela sua percepção em relação à organização, enquanto a identidade é o que a organização é, faz, diz e deseja que a percebam.

Daí o aspecto fundamental das trocas, que acontecem nas relações humanas a partir do diálogo: para que a organização não apenas fale, flua para o mundo, mas também para que ela escute e receba do mundo.

Uma comunicação bem estruturada e diferenciada a partir dos seus diferentes públicos ajuda muito na obtenção de bons resultados: é a base da mobilização de recursos.

Diferenciar públicos de interesse, num planejamento de comunicação para a mobilização de recursos, é essencial para que os objetivos sejam alcançados. Segmentar, nesse sentido, significa conhecer os grupos de pessoas com os quais se quer falar, pois cada grupo tem características e expectativas próprias. Saber disso pode ser muito útil no momento de planejar uma abordagem.

No campo social o resultado do trabalho das organizações é voltado para terceiros. Assim, quando uma organização redireciona suas ações para melhor atender as necessidades e anseios dos vários públicos, estará demonstrando flexibilidade e capacidade tanto para ouvir como para falar.

Entender os diferentes públicos, seus interesses e como abordá-los

Considerando que públicos diferentes têm interesses específicos, deve-se procurar conhecer bem a população que se quer atingir: seus hábitos, seus costumes, os aspectos culturais da região em que vivem e as características do setor no qual atuam.

O passo inicial da comunicação para mobilização de recursos passa pelo olhar para os públicos de interesse da organização: os públicos estratégicos. Em seguida, é fundamental definir o que se quer mobilizar, qual meta se quer atingir e qual a natureza da campanha ou da ação: daí a importância do planejamento. Para cada público há uma forma de se aproximar, uma linguagem, uma mídia específica!

Se uma organização deseja, por exemplo, realizar um evento para divulgar seu trabalho, conquistar doadores, mobilizar recursos materiais e financeiros, precisa se perguntar: onde estão essas pessoas? O quanto conhecem a nossa organização, o nosso trabalho? Qual é o contexto social em que estão inseridas? Qual é a melhor forma de envolvê-las, de conquistá-las, de considerá-las, de convidá-las?

Quando se pretende atuar localmente - no bairro, na comunidade, na cidade -, as estratégias de comunicação podem ser simples e envolventes, como, por exemplo, convites, panfletos e cartazes distribuídos pessoalmente nos estabelecimentos e residências do bairro; faixas nas ruas e mensagens veiculadas em carro ou bicicleta de som, ou na rádio comunitária; matéria para o jornal local; notas para serem postadas no site da organização e nas páginas de redes sociais do público atendido. O essencial é que toda mensagem seja convidativa, atraente, alegre e que destaque a importância do trabalho para a comunidade, de forma que convoque todos a “engrossar este caldo” de cidadania. O trabalho da organização é uma oportunidade para a sociedade exercer sua cidadania e contribuir com o desenvolvimento local.

Dependendo do objetivo, do que se quer mobilizar, as estratégias e a linguagem serão alteradas. O mesmo *folder* dificilmente servirá para divulgar o trabalho da organização para diferentes públicos.

É muito comum encontrar OSCs que preparam um único projeto de mobilização de recursos e enviam o mesmo documento para empresas, agências de cooperação internacional e fundações familiares, por exemplo, sem considerar que quem irá receber, ou que a pessoa que está do outro lado, vive em mundos organizacionais distintos, com características próprias e específicas. Para uma empresa o projeto precisa ser objetivo e destacar os “resultados” do ponto de vista social; já para uma agência de cooperação os indicadores de monitoramento e avaliação do projeto são fundamentais e no caso de uma fundação familiar, os aspectos emocionais e casos reais são os que podem oferecer maiores resultados. Ainda assim, isso pode variar de empresa a empresa, de fundação a fundação. Independente da origem do recurso, cada fonte de doação é única e precisa ser bem estudada, conhecida. É preciso pesquisar sobre cada uma delas antes de fazer uma abordagem, preparar uma peça de comunicação ou

enviar um projeto.

Toda e qualquer comunicação de mobilização de recursos para projetos sociais tem a intenção de convidar, de convocar, por isso é fundamental aproximar o doador do trabalho da organização por meio de fotos, imagens, depoimentos que ajudam a criar empatia com o trabalho.

Os públicos de uma OSC podem ser indivíduos ou grupos: equipe interna, membros da diretoria e conselho, fornecedores, parceiros, apoiadores, público atendido pela organização, doadores atuais e doadores em potencial, lideranças comunitárias, corporativas e políticas, veículos de comunicação, associações de classe, instituições com objetivos semelhantes e público em geral.

É importante lembrar que as relações são dinâmicas e flexíveis porque os públicos não interagem de forma linear, ao mesmo tempo e da mesma forma. Quanto mais se conhecer o público a quem se quer dirigir uma mensagem, mais próxima a organização estará de uma comunicação eficiente.

Caminhos para fortalecer a imagem da organização

NOME - A escolha de um nome adequado e fácil de lembrar e de uma logomarca que conquiste a atenção visual são os passos iniciais para uma boa apresentação e para a fixação da imagem da entidade. Lembre que esses elementos são a face mais visível para os públicos estratégicos: é a porta de entrada da organização. É válido evitar nomes que sejam siglas muito longas e difíceis de guardar. Nesse caso, a organização deve adotar um “nome fantasia”, isto é, um nome mais comunicativo e fácil de lembrar e, principalmente, de pronunciar!

ASSESSORIA DE IMPRENSA - Reconhecer a importância de se comunicar com os seus diversos públicos (e se preparar para isso), perder o medo da mídia e profissionalizar essa relação é um bom caminho.

No caso específico dos que trabalham no Terceiro Setor, se por um lado é comum as fontes lamentarem a falta de perícia dos repórteres, esses, por sua vez, reclamam das dificuldades que têm de encontrar informações organizadas, pessoas capacitadas para dar respostas ágeis e fontes que entendam o que é notícia.

O que resulta, normalmente, deste diálogo pouco amigável, não agrada a nenhuma das duas partes. Nessa hora, cabe à fonte questionar-se sobre o que poderia ter sido feito para o resultado ser mais positivo. Afinal de contas, ninguém duvida de que os

meios de comunicação são aliados indispensáveis para o êxito da defesa de qualquer causa e do trabalho das OSCs. É fundamental construir uma relação de parceria com alguns profissionais da mídia.

Algumas dicas para dialogar com a mídia:

- Profissionalizar a relação da organização com a mídia.
- Preparar-se para uma entrevista: não só o gestor, mas também as pessoas da equipe.
- Municionar o repórter com material de apoio.
- Indicar outras fontes de informação.
- Dar retorno para os profissionais da mídia.
- Não discriminar nenhum veículo.
- Criar canais de comunicação com a mídia.
- Não perpetuar a ideia de que quem trabalha com OSCs é um herói ou santo.
- Ser proativo, ter iniciativas.
- No final da entrevista, colocar-se à disposição e apresentar para o jornalista outras formas de abordar o tema.
- Preparar-se para o dia seguinte! Nunca peça para o jornalista para ver a matéria antes de ser publicada: pode representar uma ofensa. Portanto, o que será veiculado no dia seguinte pode não conter a grandeza e a profundidade do que a organização comunicou.

Se a questão financeira para uma assessoria de imprensa for um impeditivo, algumas organizações têm conseguido dividir esses custos por meio de redes de OSCs que participam, unindo-se com outras organizações em prol de uma causa comum e compartilhando a assessoria.

EDITORIAÇÃO MULTIMÍDIA - Um instrumento que deve ser considerado no composto da comunicação é o de editoração multimídia. Todos os meios de comunicação, sejam impressos, eletrônicos ou digitais, devem receber um tratamento técnico que essa área propicia. Isso vale para a logomarca, papelaria da organização, livros e *folders* - tanto impressos como eletrônicos -, relatórios, convites, sites etc. A editoração multimídia é uma especialidade que transita e interage nas várias esferas da comunicação e atualmente é um campo com uma diversidade grande de profissionais e custos.

CAMPANHAS E AÇÕES DO DIA A DIA - A mais eficaz das campanhas pode ter efeitos em curto prazo muito positivos, mas geralmente

são efêmeros. Não é à toa que o mercado publicitário vive numa “eterna ciranda”, onde as grandes companhias estão sempre em busca de novas fórmulas mágicas para comunicar os benefícios dos seus produtos. Mas no campo institucional a lógica é diferente: são as atitudes do dia a dia que revelam a personalidade da organização, a começar por aspectos bem tangíveis como, por exemplo, a escolha da logomarca ou do local onde realiza um evento. Em cada ação ou gesto a organização estará deixando a sua marca, a sua impressão digital.

A forma como a OSC se relaciona com a sua comunidade fala muito sobre si mesma e do seu estágio de desenvolvimento. Quem atende ao telefone diz simplesmente “alô”? Que argumento é usado quando redige um pedido de doação? Como ela agradece (ou não agradece)? Quem ela convida para a festa de comemoração dos 10 anos da sua fundação? Como a organização reconhece os apoios recebidos? Como as lideranças lidam com uma crise interna ou externa? Por isso, é fundamental valorizar, prestar contas, agradecer, investir na relação com este doador, por meio de ferramentas de comunicação. Cultivar relações é um investimento de retorno certo, em médio e longo prazo.

Elementos-chave da mobilização de recursos

AO REDOR DE CADA ORGANIZAÇÃO EXISTE UMA COMUNIDADE: um ponto importante é o desenvolvimento de capacidades para mobilizar recursos junto à sua comunidade. Para que a organização siga defendendo uma causa, não basta trabalhar, é necessário que o trabalho da organização seja feito com a participação e apoio da sociedade e que a comunidade se alie a esse trabalho.

Mobilizar recursos locais ajuda a reduzir a vulnerabilidade das OSCs, aumentando seu nível de sustentabilidade. Muitas organizações estão vulneráveis, pois normalmente elas são apoiadas por um número pequeno de doadores internacionais ou governamentais e possuem uma pequena ou nenhuma base de apoio popular na sociedade onde atuam, além de seus beneficiários.

Ao afirmar que uma organização social existe somente para atender aos interesses e necessidades dos seus beneficiários não estaríamos levando em consideração que em torno dela existe uma comunidade formada pelos funcionários, colaboradores, clientes, voluntários, doadores, apoiadores, fornecedores, vizinhos, representantes do poder público, conselho e dirigentes, todos com interesses específicos e talvez intenções distintas.

Para um funcionário, a organização pode ser o local onde ele recebe o “ganha-pão”, para um voluntário a organização é onde

ele exerce a sua cidadania, para um vizinho talvez seja um ponto de referência ou o motivo pelo qual ele permanece morando ali, para um fornecedor talvez seja mesmo um motivo de orgulho. E assim, para cada um deles a organização deve estar de “olhos e ouvidos bem abertos”, atenta às sugestões e disposta a receber com gratidão as críticas e avaliações sobre o seu trabalho. Prestar contas e manter uma comunicação frequente e padronizada é um hábito muito saudável quando se pensa em integrar a comunidade nos planos da organização.

As organizações que assumem conscientemente esta postura poderão encontrar mais facilmente as soluções para resolver a maioria dos seus problemas dentro da própria comunidade, tanto no campo dos recursos como no campo das relações. Em outras palavras, é importante enraizar a organização na sociedade onde atua.

SOLICITAR UMA DOAÇÃO É UMA ARTE: solicitar uma doação é uma atividade que requer habilidade, preparação, experiência, criatividade e reflexão. É preciso crer na organização, conhecer bem o trabalho, estar preparado e bem disposto a responder a todo tipo de perguntas e questionamentos sobre a organização e os programas que desenvolve. É preciso ser sincero e transparente nas respostas e passar segurança mesmo quando a resposta é “não temos isso” ou “não sei”. Solicitar implica:

- Procurar estabelecer uma relação em longo prazo e comparar com o possível doador experiências reais, levar fotos, imagens, para aproximar o doador da organização.
- Informar-se sobre seu possível doador e estar interessado por suas atividades, por suas opiniões. Perguntar, escutar mais e falar menos.
- Fazer promessas que sejam possíveis de ser cumpridas. Ser flexível e ter opções para oferecer que não firam a missão ou a organização. É importante ter clareza do que não abrem mão e porque não abrem mão disso, de forma que seja um diferencial e não uma regra sem sentido.
- Nunca desqualificar outra organização. Afinal, vocês fazem parte do mesmo setor e, por mais que tenham diferenças, buscam o mesmo objetivo final: apoiar o desenvolvimento da sociedade.
- Solicitar com clareza a doação que precisa, que deseja e combinar quais os próximos passos para a consolidação da doação.

Solicite! Solicite! Solicite! É o que recomenda Célia Cruz¹, quando nos estimula a exercitar esta atividade. Lembre-se: você não está pedindo em causa própria, mas para uma causa de valor

para a sociedade. Ao mesmo tempo em que você solicita, oferece a possibilidade, faz um convite para que o possível doador tenha a oportunidade de atuar junto com você em prol de uma causa social.

Lembre-se que estamos falando de relações e que elas demandam tempo pra amadurecer. Uma doação inicial pequena pode abrir portas para outras tantas coisas. Os doadores são pessoas que estão interessadas na organização e não são meros fornecedores de recursos.

DEFINIR QUEM SUSTENTA A MOBILIZAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO: cabe à liderança da organização perceber qual é a melhor forma de manter vivas as atividades de comunicação e mobilização, porém recomenda-se, dependendo do tamanho da organização, que um ou alguns profissionais estejam dedicados exclusivamente a estas atividades. Desta forma, garante-se um olhar mais cuidadoso, uma atividade sistemática de acompanhamento e monitoramento dos processos de comunicação e mobilização de recursos, evitando que se tornem algo que orbita periféricamente, que flutua acima da organização.

ESTUDAR O TEMA: encontrar tempo qualificado para o assunto, reunir a equipe para estudar, conhecer mais sobre o tema, olhar dados de pesquisa, construir análises de contexto, extrair aprendizados de situações passadas, trocar experiências com outras organizações - sem preconceito, sem medo da “concorrência” -, tornará a atividade mais prazerosa e ajudará a cultivar a “cultura da abundância”. Há espaço para todos que fazem um bom trabalho de desenvolvimento social e, ao ajudarmos uns aos outros, fortaleceremos esse campo como um todo.

Não existem fórmulas mágicas para relacionar-se e dialogar

Ter ou não ter possibilidades, eis a questão! Desenvolver ou não desenvolver potencialidades: outra questão. Dois contextos que carregam a força do lugar que se habita, o estigma do lugar: um lado mantém e o outro transforma. Duas polaridades que ferem o nosso olhar, pois pensar e falar sobre a prática são substitutos fáceis para o esforço que uma vida de prática requer.

Qual é o lugar de pertencimento de uma organização? Qualquer que seja a resposta, especialmente no terceiro setor, as pessoas devem estar sempre no centro do processo das organizações, criando, recriando, construindo e reconstruindo. James Taylor² diz: “Minha sensação é que as pessoas veem as organizações como veículos através dos quais fazem as coisas no mundo, e não percebem que é na construção da organização que estão moldan-

do o mundo”.

Para mobilizar recursos, sejam eles quais forem, é fundamental desenvolver relações permeadas pela empatia, afetividade e cooperação. Quem fala, ouve e é ouvido, possibilita a construção da autonomia, a participação ativa e a liberdade de expressão. E para isso, não há uma fórmula estabelecida, é preciso desenvolver essas habilidades em nós mesmos e nas pessoas com as quais nos relacionamos.

Talvez, a questão que pode ser apresentada, parafraseando Paulo Freire é: queremos homens no mundo ou queremos homens com o mundo e com os outros? Dialogar e relacionar-se pode significar abandonar uma visão de como a vida “é” para não abandonar a míope visão individual de como ela “deveria ser”, mas se as organizações concentram esforços para que justamente a vida seja outra para tantas pessoas, então, resistir a transformações, pode dificultar o movimento da vida, da história de uma organização.

Para um mundo que se pretende social, a comunicação é fundamental: pode ser o que faz a diferença entre a sustentabilidade, ou não, de uma OSC.

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 Direitos da Criança e do Adolescente

PROGRAMA
PETROBRAS
DESENVOLVIMENTO
& CIDADANIA

BR **PETROBRAS**

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA