

*É fundamental o entendimento, por parte de administradores e gestores de organizações do Terceiro Setor, sobre a importância da captação de recursos visando à sua formação, reforço institucional e auto-sustentabilidade. A identificação de potenciais financiadores e o estabelecimento de estratégias de arrecadação de fundos para a auto-suficiência financeira devem ser uma constante e periodicamente revistos, discutidos e atualizados. Em geral, estratégias de captação de recursos não mudam muito, porém sempre é necessário que se conheçam as características de financiamento, de elaboração e apresentação de projetos e de relacionamento com potenciais financiadores que, de tempos em tempos, mudam seus focos de interesses e ajustam as formas de receber propostas. É importante não depender de uma só fonte de recursos - diversifique o portfólio de doadores, sendo ousado e persistente.*

*“Captação é a pessoa certa solicitando ao potencial doador correto a quantidade exata para o programa adequado no momento chave da forma correta.”  
The Fund Raising School Center on Philanthropy*

# CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Roberto M. F. Mourão

O objetivo desse capítulo é subsidiar a criação de **Grupos Voluntários de Busca e Salvamento – GVBS**, organização social de caráter voluntário, sem fins lucrativos, inserida no Terceiro Setor.

Uma organização social trata-se de um instrumento de ação que se define pelo conjunto das atividades mantidas por um grupo de pessoas que se aproximam com um interesse comum. Origina-se de um problema que apenas pode ser resolvido coletivamente, depende dos que criaram a organização e do contexto onde for instalada, seja cultural, histórico ou político.

Pode assumir diferentes formas porque se relaciona com o objetivo para o qual foi criada. As organizações profissionais mais conhecidas são:

- **Associação:** sociedade civil sem fins lucrativos que representa e defende os interesses dos associados e estimula a sua melhoria técnica, profissional e social;
- **Cooperativa:** sociedade civil/comercial sem fins lucrativos que viabiliza e desenvolve atividades de consumo, produção e crédito, presta serviços e comercializa de acordo com os interesses dos cooperados;
- **Sindicato:** sociedade civil/sindical sem fins lucrativos que promove a defesa dos direitos e dos interesses individuais e coletivos de determinada categoria de trabalho, representando-a em questões judiciais e administrativas.

No Brasil, o artigo 511 da Consolidação das Leis do Trabalho de 1943 diz que: para fins de estudo, defesa e coordenação de interesses econômicos ou profissionais, é lícita a organização em associações de todos os que, como empregadores, empregados, agentes ou trabalhadores autônomos, ou profissionais liberais, exerçam a mesma atividade ou profissão.

Segundo a legislação, as associações têm a prerrogativa de representar, perante as autoridades administrativas e judiciárias, os interesses gerais ou individuais dos associados, celebrar contratos individuais ou coletivos de trabalho e colaborar com o Estado na solução dos problemas dos sócios. Essas organizações têm também o dever de colaborar com os poderes públicos no desenvolvimento da solidariedade social, na prestação de assistência jurídica aos associados e na conciliação dos dissídios de trabalho.

A principal diferença entre uma cooperativa e uma associação é que a primeira é uma sociedade de negócios, com fins econômicos, na qual os sócios pagam cotas de participação (no limite estabelecido pelo estatuto da instituição), enquanto a segunda pode ou não realizar negócios, não possui capital. Nesta, os associados apenas pagam um direito de entrada e a mensalidade que cobre as despesas de funcionamento da associação.

A associação profissional, a cooperativa e o sindicato são instituições que possuem uma característica comum: são formas de organização social ligadas a ações coletivas, nas quais os que as integram pretendem alcançar objetivos que lhes parecem interessantes. No entanto, enquanto nas associações e nas cooperativas grupos de profissionais autônomos unem-se para trabalhar e alcançar esses objetivos, nos sindicatos apenas alguns são eleitos, em cada categoria de trabalho, para representá-la e defender os direitos e os interesses individuais e coletivos de toda uma categoria, perante seus empregadores e o governo.

As associações e as cooperativas, apesar de também defenderem os interesses dos associados, o fazem no âmbito restrito dos que se filiam a determinada associação ou cooperativa, mas não se referem a toda uma categoria.

### **As diversas organizações da sociedade civil, popularmente conhecidas como organizações não-governamentais (ONGs), constituem o Terceiro Setor.**

Em 1999, após inúmeros debates desse setor com o governo federal e o Congresso Nacional, foi sancionada a Lei nº 9.790/99, a nova lei do Terceiro Setor. A lei, que regula as relações entre Estado e sociedade civil no Brasil, foi elaborada com o principal objetivo de fortalecer o Terceiro Setor, em virtude da sua capacidade de gerar projetos, assumir responsabilidades, empreender iniciativas e mobilizar pessoas e recursos necessários ao desenvolvimento social do país. Nele, estão incluídas organizações que se dedicam à prestação de serviços nas áreas de saúde, educação e assistência social, à defesa dos direitos de grupos específicos da população, ao trabalho voluntário, à proteção ao meio ambiente, à concessão de microcrédito, entre outras.

A partir da constatação da dificuldade de acesso das organizações da sociedade civil a qualquer qualificação que estabelecesse o reconhecimento institucional, a nova lei facilitou esse reconhecimento por meio da nova figura Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP. A lei foi regulamentada pelo Decreto nº 3.100/99, e os procedimentos para obtenção da qualificação de OSCIP foram disciplinados pela Portaria nº 361/99 do Ministério da Justiça. Uma discussão mais detalhada sobre a lei, assim como a própria lei, o decreto e a portaria se encontram no texto de Ferrarenzi (2000), o qual pode ser obtido no Conselho da Comunidade Solidária.

É fundamental o entendimento, por parte de administradores e gestores de organizações do Terceiro Setor, sobre a importância da captação de recursos visando à sua formação, reforço institucional e auto-sustentabilidade. A identificação de potenciais financiadores e o estabelecimento de estratégias de arrecadação de fundos para a auto-suficiência financeira devem ser uma constante e periodicamente revistos, discutidos e atualizados. Em geral, estratégias de captação de recursos não mudam muito, porém sempre é necessário que se conheçam as características de financiamento, de elaboração e apresentação de projetos e de relacionamento com potenciais financiadores que, de tempos em tempos, mudam seus focos de interesses e ajustam as formas de receber propostas.

Contudo, as organizações, em função de suas demandas ou por meio de metas definidas (por exemplo, por meio de planejamento estratégico), devem identificar claramente os recursos que buscam para sua formação, ampliação e manutenção, podendo ser:

- 1. Bens** [equipamentos (cordas, macas etc.), maquinário (veículos, rádios comunicadores, GPS etc.)];
- 2. Serviços** [alimentação, comunicação, transporte etc.]
- 3. Recursos Humanos** [programas de voluntários, bolsas, técnicos, assessorias, consultorias etc.]
- 4. Recursos Financeiros** [dinheiro, crédito subsidiado, recursos financeiros a “fundo perdido” etc.]

Os três primeiros recursos podem ser obtidos, com maior facilidade, por meio de convênios, parcerias ou doações diretas, enquanto que recursos financeiros, dinheiro, implicam um árduo trabalho de captação, gestão e prestação de contas a doadores, que podem muitas vezes se transformar em problema para micro e pequenas organizações de reduzida capacidade administrativa. Muitas vezes se depara com doações de uso restrito e de uso irrestrito, fator que altera substancialmente o caráter do processo.

Para a captação dos recursos necessários aos programas definidos no planejamento da organização é importante a elaboração de estratégias objetivas, convincentes (quando não “sedutoras”) e, sobretudo, focadas na forma e interesse das instituições de fomento e financiamento. Estratégias bem elaboradas, por principio, devem estabelecer prioridades para o uso dos recursos captados e dos recursos básicos para o apoio aos projetos captados, em geral com contra-partida. Uma boa proposta não só deve visar o sucesso na captação mas, também à economia de tempo e esforços dos envolvidos no processo.

No Brasil, a captação de recursos tem sido o grande desafio das organizações sociais e ambientalistas. Primeiramente, porque essas instituições sustentam-se basicamente por meio de doações. Depois, as habilidades de captação de recursos com o governo, organizações multilaterais e setor privado são precárias. Há pouca prática e conhecimento por parte das entidades no estabelecimento de relações e parcerias capazes de minimizar custos e esforços, bem como garantir resultados mais relevantes dos programas e projetos. A grande maioria das ONGs brasileiras sustenta-se com recursos externos.

Cenários	Ontem	Hoje
abordagem	caridade	parceria, co-responsabilidade
visão	no problema	na solução do problema
captador	qualquer um	profissionais
fontes	governos, fundações, eventos	governos, fundações empresariais, empresas, indivíduos, eventos, idéias inovadoras
foco	administradores	administradores, parceiros, doadores, amigos etc.
abrangência	setor de captação	setor de captação, outros setores, relacionamento com afiliados, parceiros, comunidade

## O panorama da captação de recursos no Brasil

A atividade de captação de recursos nunca esteve tão em evidência no Terceiro Setor como nos últimos anos. Cursos de formação nesta área se espalham pelo país e a busca por profissionais qualificados também tem aumentado. O motivo para tal postura adotada pelas entidades não poderia ser outro: o Terceiro Setor cresceu no país e, com isso, a concorrência entre as organizações por um apoio e recursos financeiros também. São muitas as entidades em busca de verba para seus projetos e atividades.

De acordo com uma pesquisa divulgada no final de 2004 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, em 2002<sup>14</sup> existiam mais de 250 mil instituições privadas sem fins lucrativos no país. Nos últimos seis anos, o número de organizações sociais no Brasil subiu 157%: pulou de 107 mil para 276 mil. Além disso, as entidades que têm como foco o desenvolvimento e defesa dos direitos quadruplicaram no período: 11 mil para 45 mil. Entre as que defendem direitos, destacam-se centros e associações comunitários (23,1 mil, com crescimento de 335%). E tudo isso ocorreu recentemente. O estudo do IBGE aponta que as organizações do Terceiro Setor em geral são novas: 62% foram criadas após 1990.

Uma pesquisa realizada por Lygia Fontanella:<sup>15</sup> de 546 fundações internacionais pesquisadas, apenas 20% têm algum interesse em investir no Brasil. A economista lembra ainda que as agências internacionais, ligadas a ONU, como a UNICEF, a FAO, a UNESCO, preferem investir em pequenas organizações. As grandes entidades têm chances de se destacarem nessa concorrência se atuarem da área ambiental. Mas, internamente, as empresas estão investindo cada vez mais.

De acordo com a 5ª Pesquisa Nacional sobre Responsabilidade Social, divulgada em julho de 2004 pelo do Instituto ADVB de Responsabilidade Social, houve um aumento de 61% do investimento em projetos sociais realizados pelas organizações: cerca de R\$ 400 mil a mais no ano de 2003 do que foi investido em 2002. Das empresas que responderam ao questionário, 89% desenvolvem ações sociais voltadas à comunidade e 64% incentivam a participação de funcionários-voluntários nestas atividades. E isso se reflete até mesmo nas microempresas. Segundo dados apresentados em fevereiro pelo IPEA, a contribuição das empresas – com 1 a 10 empregados – aumentou 15% no Sudeste e 29% no Nordeste. Elas representam cerca de metade do total de empresas. No Nordeste, a participação das empresas com mais de 500 empregados cresceu 49% entre 1999 e 2003, de 63% para 94%, próximo da participação das grandes empresas do Sudeste, 96%.

O fortalecimento e o crescimento do Terceiro Setor levaram à profissionalização da gestão das organizações sem fins lucrativos. Este processo de profissionalização, ainda em curso, põe em evidência duas áreas em específico: elaboração de projetos e captação de recursos.

O Terceiro Setor como um todo está se profissionalizando. Isso se deve em parte à sua expansão e fortalecimento e, em parte, à pressão dos doadores. Uma empresa quando começa a doar exige projetos bem elaborados, planos de avaliação, entre outros. O doador está mais profissionalizado e ele começa a exigir também das organizações esse profissionalismo.

As profissões de elaborador de projetos e captador de recursos são quase que exclusividade do Terceiro Setor. São carreiras que nasceram no Terceiro Setor, são específicas do Terceiro Setor e exigem um conhecimento específico.

As organizações despertaram, de repente, para essas carreiras, pois antes de pensar em ter uma outra vaga de especialista, por exemplo, elas pensam em alguém que capte recursos. Não necessariamente contratam um funcionário especial para captar recurso, mas pelo menos irão pensar em uma pessoa que possa alocar metade do seu tempo para fazer este serviço.

<sup>14</sup> realizada em parceria com IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), ABONG (Associação Brasileira de ongs) e GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), com base no Cadastro Central de Empregos (Cempre) e no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ).

<sup>15</sup> Lygia Fontanella, economista especializada em Marketing e responsável pela da área de Mobilização de Recursos da Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança.

Além da identificação da importância deste profissional para a sobrevivência da entidade, temos de levar em conta que havia, em 1995, cerca de 250 mil organizações da sociedade civil registradas. Hoje, com o aparecimento de outras tantas organizações da sociedade civil, esse número pula para quantos mil? E o volume de dinheiro doado por empresas e indivíduos não cresceu tanto assim.

Há uma atenção maior para a captação de recursos, para a busca de mais captadores de recursos, mas não se sabe ao certo se foi a concorrência e a falta de dinheiro que fortaleceram a área, ou se esta ganhou visibilidade por ser fundamental do ponto de vista estratégico.

É preciso destacar que, como a forma de captação de recursos faz parte da estratégia de atuação das organizações, o que funciona para algumas não funciona necessariamente para outras. O Greenpeace, por exemplo, não aceita doações de empresas privadas ou de governos. Sua base de captação de recursos é doações de pessoas físicas identificadas com sua causa e com seu modo de ação. Já outras organizações, como o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, têm como base de sua captação de recursos a doação e o patrocínio de atividades por parte de empresas privadas.

Definir os potenciais financiadores é tarefa que não pode faltar num plano de captação. É preciso encontrar os doadores adequados para cada área. Por isso, é preciso conhecer muito bem a missão, os objetivos e metas da entidade. Dentro de uma mesma área, por exemplo, como “criança”, é preciso focar: é bebê, primeira infância ou creche? Ou, na área ambiental, “vida silvestre”, o que se focará – espécies da fauna (mico-leão-dourado ou tartarugas) ou da flora (desmatamento, degradação ambiental ou recomposição de matas ciliares)? A estratégia pode ser diferente também levando em conta o porte da entidade.

## Conselhos preliminares

Por um lado, existem recursos, mas faltam bons projetos. E mais do que bons projetos, falta eficiência e eficácia no uso do dinheiro. Se tivermos mais dinheiro doado, com um olhar de eficiência e eficácia, teremos mais benefício ambiental ou social.

Muitas idéias criativas de captação de recursos, por serem exaustivamente reaplicadas, deixam de ser inovadoras, perdendo o impacto perante os financiadores. Em razão disso, muitas entidades acabam por “proteger” e não divulgar suas estratégias de captação de recursos.

As entidades devem se preocupar em preservar suas técnicas inovadoras de captação de recursos. Uma análise do perfil do profissional que trabalha no setor privado, no setor público e na sociedade civil revelou que a informação no setor privado é uma informação privada. Mas em uma organização sem fins lucrativos, a informação é pública. Uma organização sem fins lucrativos, de interesse público, tem que ter transparência nas informações, por exemplo, informar de onde ela recebeu os recursos. Infelizmente, muitas organizações são especiais em compartilhar informações sobre tudo; mas sobre dinheiro, não há nem relatório.

Hoje, temos que cobrar uma co-responsabilidade, os doadores também devem saber o que está sendo feito com o seu dinheiro e devem participar disso. Muitas organizações hoje são muito mais transparentes nesse sentido. Mas isso ainda é um processo que leva tempo, é um processo do doador cobrar e da organização ser mais transparente.

As organizações envolvidas com captação de recursos podem ser divididas em **organizações de apoio** (GTZ, SEBRAE, Fundação Ford), **organizações de serviços** (creches, APAE); e **organizações de advocacy** (WWF Fundo Mundial para a Natureza, *Conservation International*, *Greenpeace* etc.).

Numa organização de apoio é muito comum que uma parcela alta de recursos venha de apoio técnico e cursos, mas dificilmente se consegue captar recursos com indivíduos. Já uma organização como a APAE, uma creche, tem uma grande parcela de doações de indivíduos, uma boa parte do governo, uma parcela de empresas e um pouco de eventos. É um outro tipo de estrutura de captação. Numa organização de *advocacy*, provavelmente, a maior parte dos recursos vai ser de agências internacionais e cada organização vai ter uma estratégia.

As organizações dependem da sua missão para explicar o que são, o que fazem e o que desejam fazer ou ser. A missão declarada é normalmente escolhida pelo corpo diretor, que é geralmente composto por seus diretores e pelos membros mais qualificados da sua equipe. A missão declarada pode ser extremamente valiosa para a organização. Ela molda, forma e dirige o propósito de sua existência.

Entretanto, mesmo a missão mais poderosa e maravilhosa assim como as metas dela derivadas somente serão realizadas se houver recursos financeiros disponíveis para que a organização a desempenhe.

Há três questões básicas que os GVBS precisam responder:

1. Os objetivos da organização são consistentes com seus recursos financeiros?
2. Há um casamento apropriado entre fontes e gastos?
3. A organização é sustentável?

A terceira questão é a mais crucial para a viabilidade a médio e longo prazo de organizações. Estas questões podem prover um enfoque para uma análise crítica de uma organização.

Os esforços de captação de recursos podem ser classificados como filantropia ou podem ainda, com frequência, ser classificados como renda. Os esforços de captação de recursos desempenham um papel importante no sucesso de uma organização sem fins lucrativos. A captação de recursos deve ter um propósito e uma necessidade identificáveis.

Na escolha de um projeto de captação de recursos é importante examinar os esforços de captação realizados anteriormente, assegurando-se de que o esforço de captação é viável para o mercado. O que dá a uma idéia mérito e justifica o compromisso do doador? Se o plano não for pensado exaustivamente, será difícil alcançar as metas financeiras determinadas para o esforço de captação de recursos.

Para que se obtenha o máximo de apoio, um objetivo de captação de recursos deve estar relacionado com a missão do GVBS. Quando estiver formando o conceito da captação de recursos é preciso que se tenha em mente que diferentes objetivos requererão diferentes estratégias. É necessário avaliar cuidadosamente quanto dinheiro a organização precisa captar para atingir seu objetivo. É preciso determinar todos os custos, não somente para a realização do objetivo, mas também os custos envolvidos no próprio processo de captação. É importante pedir o que a organização realmente precisa, mas, por outro lado, deve-se ater a realidade.

A captação de recursos pode dar-se de muitas formas. As anuidades pagas pelos membros associados é um esforço de captação e pode constituir uma base financeira para a organização. Entretanto, é importante assegurar-se de conhecer os custos embutidos nos serviços que estão sendo oferecidos aos membros associados. Estes recursos são destinados aos programas e serviços de rotina oferecidos pela organização. Estas campanhas podem ajudar a construir uma base sólida para os esforços de captação.

**Muita atenção aos recursos captados com os associados – anuidades, mensalidades, sobretudo se forem de pequena monta. Recente análise realizada por uma ONG europeia revelou ser mais interessante financeiramente pagar por ano • 4 a cada associado do que captar anuidades, em face dos custos de manutenção de mala direta, relacionamento institucional e gestão destes recursos. Associados são importantes para legitimar e mobilizar em nome de uma organização ou causa, mas entre “viver” de suas contribuições e captar por meio de outras estratégias - eventos, campanhas etc., que têm-se mostrado mais eficientes e seguros, prefira as últimas.**

Os erros mais comuns cometidos pelas entidades na hora de captar recursos são a falta de um bom planejamento, de um bom orçamento por trás e saber parar um projeto se o dinheiro não tiver sido captado.

Antes de iniciar qualquer esforço de aproximação para captação deve-se questionar:

1. se determinada instituição de fomento ou financiamento pode fazer uma doação ao seu GVBS;
2. se o seu GVBS tem a ver com a instituição apoiadora ou financiadora;
3. caso as questões anteriores forem satisfeitas, se a instituição está interessada em sua proposta.

É preciso que a captação de recursos seja tratada com a gestão de projetos, para que as entidades tenham apoio no processo de crescimento, formação, fortalecimento e a conseqüente solidez financeira institucional.

Para que proposta gere interesse, resumidamente, ela deve ser exequível e estar claramente exposta. Além disso, deve-se ter em mente os pontos que são analisados nas propostas e projetos:

Quanto	Pontos preliminarmente a observar
à instituição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• busca analisar adequadamente a importância da proposta/projeto?</li> <li>• busca analisar a exigüidade de uma proposta, quando inovadora?</li> <li>• como será a continuidade da proposta? (transcende pessoas e o período do projeto)</li> <li>• a proposta pode ser replicada?</li> </ul>
aos envolvidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• qual a capacidade de liderança de quem propõe?</li> <li>• qual a capacidade da gestão dos recursos e execução?</li> <li>• tem experiências anteriores de sucesso?</li> <li>• transmite confiança?</li> </ul>

### Entenda:

- Há muita competição – existe muito mais gente buscando recursos do que doando.
- Doadores tendem a direcionar recursos onde a necessidade é maior (pobreza, degradação etc.).
- Doadores têm que decidir onde colocar recursos entre as várias idéias.
- A maior parte dos pedidos é declinada – não desista ao ouvir o primeiro “não”.

### Atenção:

- Não subestime a capacidade de análise dos doadores.
- Nunca inflacione os custos de sua proposta.
- Evite pedir de uma vez tudo o que planeja fazer – não se exceda no pedido.
- Não tente resolver todas as necessidades “reprimidas” de sua organização por meio de uma única proposta.

### Sempre:

- Peça somente o necessário para suas necessidades conforme sua capacidade de gestão.
- Mostre claramente que sua organização está qualificada para cumprir o prometido, isto é: executar atividades e entregar o que se comprometeu: um produto, realizar uma atividade etc.
- Mostre que sua proposta/idéia se sustentará quando terminar o projeto/doação.
- Estabeleça sempre uma gestão transparente, construindo uma relação de confiança mútua com o doador.

## Planejamento estratégico para captação de recursos

A estruturação de um plano estratégico para captação de recursos é, atualmente, um dos maiores desafios das organizações sem fins lucrativos brasileiras.

A maior parte dos projetos ambientais ou sociais surge dos ideais de um empreendedor que, notando uma necessidade em uma determinada comunidade, começa a mobilizar recursos para criar projetos ambientais ou sociais que resolvam ou, pelo menos, minimizem aquele problema. Quando esta decisão é tomada, é natural imaginar que o empreendedor esteja muito envolvido com este tema e que acredite que sua ação pode fazer uma grande diferença para aquela comunidade.

Se ele está tão convencido disso, é natural pensar que não deve ser difícil motivar outras pessoas a se envolverem com a mesma causa e encontrar parceiros que estejam interessados em apoiar este projeto. Então, a captação de recursos deveria ser uma coisa simples, quase uma consequência natural da estruturação de um projeto social.

## Como tornar a captação de recursos uma atividade simples?

Na captação de recursos, vale o mesmo princípio. Se não se sabe aonde se quer chegar, será difícil decidir quem são os parceiros mais adequados, que métodos de captação serão mais eficientes etc.

Por isso, a forma mais segura de tornar a captação de recursos uma atividade simples é fazer um planejamento estratégico do projeto social.

## Como fazer o planejamento estratégico do GVBS?

Basicamente, o planejamento estratégico é um levantamento organizado de informações que ajudará a definir os caminhos a serem seguidos.

O ideal é que a organização comece pelo detalhamento do seu projeto social respondendo às seguintes questões:

- a) Qual é o problema que o projeto objetiva combater ou resolver?
- b) Qual é o “mercado” no qual estamos inseridos? Que outras organizações dedicam-se à mesma causa?
- c) Quais são os objetivos específicos deste projeto?
- d) Quais são as metas que desejamos atingir para cada um dos objetivos específicos?
- e) Que estratégias foram escolhidas para atingir as metas? Isto é, qual o método escolhido para realização do trabalho?
- f) Que atividades são necessárias para colocar em prática a estratégia escolhida? É importante detalhar ao máximo as atividades porque é daí que virão as informações.
- g) Quais são os recursos necessários para a realização de cada uma destas atividades?
- h) Onde podemos buscar estes recursos?

À medida que o plano vai sendo detalhado, fica mais fácil perceber onde estão as oportunidades de captação de recursos, quem são os parceiros mais adequados para cada uma das necessidades que a organização tem, quem são as pessoas mais adequadas para apresentar o projeto para cada um dos potenciais parceiros, em que época devemos iniciar a captação etc.

O planejamento estratégico deve ser feito anualmente. Esta será uma ótima oportunidade para avaliar o que a organização conseguiu realizar naquele ano, o que mudou no mercado, que caminhos deram melhores resultados e que caminhos não levaram a lugar nenhum.

A revisão anual do plano é uma ferramenta de grande utilidade para a avaliação das estratégias escolhidas para captação de recursos.

Todos sabem que as organizações sem fins lucrativos não têm uma estrutura administrativa grande e, dessa forma, estão sempre sobrecarregadas com as atividades do dia-a-dia.

É natural que os gestores tenham muita dificuldade de dedicar alguns dias para discutir com a equipe os rumos que o projeto deve tomar, pois toma tempo. Isso faz com que o planejamento estratégico muitas vezes seja visto como “perda de tempo” e que acabe sendo prorrogado e esquecido.

É a mesma coisa que acontece com tantos bons projetos: por não saberem direito que objetivos têm, que estratégias de atuação são mais adequadas, desperdiçam recursos fazendo várias tentativas diferentes e isso, como consequência, acaba por desmotivar parceiros que não conseguem ver com clareza como os recursos que doam para a organização estão sendo revertidos em benefícios para a comunidade e para a solução de um problema no qual eles também acreditam e no qual querem investir.

Doar dinheiro é bom. Muitas pessoas e muitas empresas querem ter este prazer, mas cada vez mais, os parceiros se preocupam com o retorno que este investimento terá para a comunidade e querem doar os recursos para organizações que consigam provar que o utilizam da maneira mais eficiente.

É importante lembrar que existem cerca de 220.000 organizações sem fins lucrativos no Brasil e que, de certa forma, estamos concorrendo com outras organizações na busca de recursos. Quem for mais eficiente tem maior probabilidade de ter parceiros mais fiéis!

Alguns dias de planejamento estratégico podem fazer muita diferença neste processo e, além de facilitar muito a captação de recursos e a manutenção de parceiros estratégicos, também trará para a equipe uma satisfação maior no trabalho quando puderem saber como cada uma das atividades que desenvolvem no dia-a-dia está contribuindo para se atingir metas estipuladas.

## A relação captador-doador

Para tornar pessoas e empresas doadores fiéis, uma das primeiras coisas é pensar que tipo de benefício se pode oferecer em contrapartida. É um pouco a co-responsabilidade também. “Vocês me ajudam financeiramente e eu também dou algum tipo de retorno, mesmo que seja apenas o impacto social que eu causo.” O doador se sente feliz por doar não porque ganha uma camiseta, mas porque possibilita o atendimento de 1.000 crianças no hospital. O benefício não obrigatoriamente vai fazer a pessoa continuar doando, mas ele tem o papel de fidelização. Porque se acaba mantendo um contato mais constante com o doador. Ter uma prática de retorno é importante, como enviar relatórios.

Nos processos de captação é importante estar ciente do que os grupos de interesses envolvidos na relação captação-doação querem, esperam e valorizam:

Grupos de interesse	O que se quer, espera e valoriza
Governos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gestão idônea e responsável</li> <li>• menções públicas elogiosas ao projeto</li> <li>• número de pessoas atendidas</li> <li>• registros e documentos</li> <li>• relatórios de avaliação de impacto</li> <li>• relevância do serviço para a comunidade e/ou meio ambiente</li> <li>• serviço que complementa política pública</li> <li>• transparência na prestação de contas</li> </ul>
Indivíduos (doadores / voluntários)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identificar-se com a causa</li> <li>• desejo de fazer algo importante pela comunidade</li> <li>• exercício de cidadania e de solidariedade</li> <li>• participação voluntária em projetos próximos de sua casa</li> <li>• transparência e prestação de contas</li> <li>• reconhecimento por sua contribuição</li> <li>• resultados concretos</li> </ul>
Imprensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• qualidade nas informações</li> <li>• disponibilidade para dar informações em qualquer circunstância</li> <li>• credibilidade da organização</li> <li>• relevância social do serviço prestado</li> <li>• precisão nos dados e fontes qualificadas</li> <li>• capacidade de gerar fatos realmente importantes para a sociedade</li> </ul>
Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identificar-se com a causa</li> <li>• idoneidade e transparência</li> <li>• relacionamento tranqüilo e harmonioso</li> <li>• resultados concretos traduzidos em benefícios para as pessoas</li> <li>• serviço com evidente relevância ambiental e/ou social e com impacto positivo com os vizinhos</li> </ul>
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• visibilidade</li> <li>• qualidade e impacto relevante dos serviços</li> <li>• retorno de imagem perante a sociedade</li> <li>• adequação aos seus projetos de investimento na comunidade</li> <li>• exercício da responsabilidade ambiental e/ou social</li> <li>• boa imagem pública e eficiência na gestão</li> <li>• motivação dos funcionários</li> <li>• projetos com bom custo-benefício</li> </ul>
Fundações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• visibilidade</li> <li>• projetos bem elaborados</li> <li>• identificar a causa com sua missão</li> <li>• idoneidade, capacidade de gestão e transparência</li> <li>• comprovação de resultados a partir de sua contribuição</li> <li>• contrapartidas claras e condições de sustentabilidade dos projetos depois de suspensa a contribuição</li> </ul>
Organizações Parceiras e Captadoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trocar informações e experiências</li> <li>• fazer ações conjuntas com benefícios conjuntos</li> <li>• agregar valor associando-se a outras organizações com marca forte</li> <li>• realizar acordos de cooperação técnica</li> <li>• conhecimento, trabalho voluntário</li> <li>• transparência, cumprimento de compromissos</li> <li>• visibilidade e recursos</li> </ul>

## **Doador ⇔ Captador – uma relação “comercial”**

---

O sistema de captação de fundos de um GVBS pode, sem dúvida, ser entendido como uma relação comercial entre o doador e o receptor dos recursos.

O ato da doação nada mais é do que uma pessoa, empresa, fundação ou órgão do governo transferindo recursos para uma organização social, em troca da prestação de um serviço para uma comunidade ou uma causa que o doador julgue relevante. Mesmo considerando que o doador não é o beneficiário direto da organização, é o ato de doar estes recursos que garante a execução dos serviços a terceiros e pode ser considerado uma transação de compra e venda de serviços.

Da mesma maneira que uma empresa depende da venda de seus produtos para se manter funcionando, uma organização ambiental ou social depende das doações de investidores e parceiros. São estas doações que formarão sua receita e viabilizarão a execução de suas atividades.

Num mercado cada vez mais competitivo, o maior desafio que ambas – empresas e organizações – enfrentam é a manutenção da receita. O que as empresas estão percebendo é que manter os clientes atuais pode ser até 7 vezes mais barato do que buscar novos clientes, e por esse motivo, têm investido no estreitamento da relação comercial com seus clientes. Segundo esta linha de raciocínio, criar vínculos fortes, saudáveis e duradouros é uma maneira de mantê-los felizes e fiéis, e quem tem clientes fiéis tem menos necessidade de investir na busca de novos clientes para substituírem os clientes perdidos.

Na captação de recursos, não é diferente. Investir em atividades que ajudem a criar vínculos com os investidores e doadores é uma ótima maneira de mantê-los e de garantir o fluxo contínuo de doações.

## **Como manter uma (saudável e profícua) relação captador-doador**

---

O processo de criação de vínculo com doadores é um processo lento. As pessoas precisam ser conquistadas. Elas precisam de informações que reforcem a sua decisão de serem parceiras desta organização em detrimento de tantas outras que a abordam solicitando recursos.

O primeiro passo é saber quem são os potenciais doadores, mais precisamente quem são os contatos, quem analisa, julga e decide, pois apesar de relação instituição-instituição são as pessoas que conduzem os processos. A montagem de um banco de dados com informações sobre eles é uma tarefa simples, mas que requer investimento constante. Dados cadastrais tendem a se desatualizar, por isso é necessário estar sempre atualizando os registros.

É preciso saber também o que esperam da organização apoiada. Esta pode ser uma informação difícil de obter: talvez nem o doador saiba muito bem o que ele espera obter como retorno de sua doação.

Em geral, os doadores recebem informações gerais sobre a aplicação dos recursos e o sobre o andamento dos projetos, mas será que isso é suficiente? Uma estratégia interessante é colocar-se no lugar do doador e pensar o que você gostaria de receber em troca da sua doação.

E como transmitir as informações? Envio de cartas, e-mails, fotos são as formas mais usuais. O uso da mídia também pode ser interessante. O doador pode sentir-se parte de algo maior se ouvir falar da organização que apóia por meio de um veículo de comunicação com boa credibilidade. Ações de reconhecimento público também são muito úteis no sentido de criar um vínculo entre o doador e a organização. Nesse caso, também são necessários alguns cuidados, sobretudo no que diz respeito à forma de dar o reconhecimento para parceiros de portes diferentes.

Idealmente, todos os parceiros devem ser reconhecidos, mas os que doam valores maiores, ou têm uma periodicidade mais regular em suas doações, precisam ter destaque especial. O reconhecimento público pode ser feito por meio de uma menção da parceria no *site* da empresa na Internet e em outros materiais como folhetos, relatórios de atividades e catálogos; da colocação de uma placa ou faixa na entrada da organização; e até mesmo da organização de um evento com o objetivo de mostrar este reconhecimento ao público. Tudo vai depender dos recursos disponíveis e do investimento que a organização pode fazer com esta finalidade.

## Apoio, Financiamento e Parcerias

---

Por paradoxal que pareça, embora o conceito de parceria esteja em moda, as relações entre muitas destas organizações ainda permanecem predominantemente competitivas.

Autocráticas em seu funcionamento, muitas organizações não conseguem realizar parcerias entre si pelo fato de estarem disputando, permanentemente, ou um lugar privilegiado aos olhos do Estado (e nos cadastros das instituições financiadoras oficiais) ou uma visibilidade internacional que lhes garanta, por longo prazo, acesso a fontes externas de recursos financeiros.

Em virtude disso não são solidárias – principalmente quando o assunto é dinheiro, prestígio ou poder – e não se dispõem a descentralizar as atividades que capitaneiam. É possível pensar se não seria justo se o Estado – como esfera pública que não pode ser privatizada – se recusasse a fazer parcerias com aquelas organizações que não conseguem fazer parcerias entre si em prol de objetivos públicos. Porém, antes de pensar em medidas deste tipo, é necessário uma reflexão sobre os novos sentidos que o conceito de parceria vem adquirindo em virtude da ampliação da esfera pública no Brasil.

## Conceito de Parceria

---

Segundo o dicionário *Aurélio*, parceiro vem do latim “partiarium” e significa igual, semelhante, par. Parceria também tem sido empregada para designar:

- a) terceirização;
- b) privatização;
- c) apoio (do Estado) a projetos de instituições sociais (ou vice-versa); e
- d) utilização (por parte dos governos) de mão-de-obra mobilizável pelos movimentos e entidades da sociedade civil na execução de políticas públicas.

### Caso de Parceria: Programa MPE (Melhores Práticas para o Ecoturismo)

Nos últimos anos, o ecoturismo tem sido visto como uma alternativa econômica e importante ferramenta para a conservação. Apesar de todo tipo de turismo ter um “custo” que pode vir a causar impactos negativos ambientais e/ou culturais, o ecoturismo, quando operado adequadamente, pode ter esses impactos controlados, especialmente se comparados a outros setores produtivos, como agricultura, pecuária, garimpo ou extração de madeira.

O Fundo Brasileiro para a Biodiversidade – Funbio ([www.funbio.org.br](http://www.funbio.org.br)), dentro dos marcos de sua missão institucional de conservar e dar uso sustentável à biodiversidade, visando ações futuras, contratou em 1999 estudo com o objetivo de analisar e obter subsídios sobre ecoturismo e turismo sustentável à luz do vigente cenário das políticas nacionais, agentes financeiros, recursos disponíveis e perspectivas do setor; buscando saber quais ações e áreas prioritárias necessitavam de complementação e, especificamente, qual seria seu papel no cenário de um turismo responsável no Brasil. Como resultado deste estudo, foi implementado o mais completo e eficaz projeto de capacitação e treinamento até essa data realizado no Brasil: o Programa de Melhores Práticas para o Ecoturismo – Programa MPE.

Com recursos iniciais da ordem de US\$ 200 mil, quando modelado e detalhado, o Programa MPE ([www.mpe.org.br](http://www.mpe.org.br)) mostrou uma necessidade sete vezes maior de recursos. Ciente da importância e necessidade do projeto, Pedro Leitão, secretário-executivo do Funbio, estabeleceu, junto aos consultores envolvidos, a estratégia de buscar parceiros para captar os R\$ 2 milhões necessários à implementação do programa piloto.

A estratégia consistiu em convidar potenciais parceiros co-financiadores (Ministério do Turismo e do Meio Ambiente, Banco da Amazônia, Banco Interamericano de Desenvolvimento, Fundação Boticário, Conservation International, entre outros) para uma reunião onde o projeto foi apresentado e submetido a uma análise de viabilidade técnico-financeira. Uma vez analisado e aprovado, o Funbio anunciou estar disponibilizando uma verba inicial de R\$ 330 mil, com a intenção de igualar eventual recurso superior, se necessário, convocando parceiros.

Ao final do programa piloto, Funbio destinou R\$ 530 mil para o Programa e que, para todo o seu desenvolvimento, custou cerca de R\$ 2 milhões, fazendo necessária a composição de parcerias com o Banco da Amazônia (R\$ 182 mil); O Ministério do Meio Ambiente, por meio da Embratur (R\$ 330 mil); a Finep (R\$ 408 mil); e o Ministério do Meio Ambiente (R\$ 530 mil).

A partir de 2003, tendo sido implementado o programa piloto, foi transferida ao Instituto EcoBrasil ([www.ecobrasil.org.br](http://www.ecobrasil.org.br)) a incumbência de dar continuidade ao Programa.

## Procedimentos sugeridos para captação de recursos

É preciso identificar no GVBS alguém com os predicados necessários para captar ou que busque o auxílio de um especialista em captação de recursos. É importante

saber que para desenvolver e implementar um processo de captação é necessário uma liderança segura e preparada. Para tanto, a organização deverá definir um responsável para conduzir em todo o processo.

Também se deve estabelecer a equipe de apoio que ajudará a conduzir o processo. O captador tem de ter em mente que deverá dispensar energia e comprometer seu tempo na atividade. Em geral, se não o fizer voluntariamente, deve ter o custo de suas horas incluído nos custos do processo de captação (assim como eventuais custos de viagens, diárias etc.). Em resumo, deve-se ter em conta que a captação toma tempo e tem de haver atenção constante no processo.

Antes de apresentar as propostas, é importante refletir e pensar a respeito da organização. Da mesma forma, é importante assegurar que a sua missão e objetivos correspondam realmente ao que o GVBS se propõe e que todos – público, Conselho, equipe, voluntários – o compreendam. Neste ponto, é importante preparar uma lista atualizada de todos os programas e serviços, bem como listar também os pontos fortes e fracos do GVBS, e toda organização tem ambos.

Pergunte-se:

1. O que confere ao trabalho do GVBS maior sentido e o torna mais importante?
2. Em que o trabalho do GVBS é diferente do realizado por organizações congêneres?
3. Em que ponto o trabalho do GVBS apresenta qualidade superior ao de congêneres?

À medida que se define a(s) fonte(s) de recursos, deve-se estabelecer os objetivos de forma:

- clara, específicas, mensuráveis e priorizadas;
- adequada ao porte, estrutura e recursos pretendidos;
- realista, mas ousada e desafiadora;
- estar integralmente afinados com a missão das organizações envolvidas – captadora e doadora.

E estes objetivos devem se traduzir em metas, por exemplo:

Meta-exemplo A: captar R\$ 200 mil e 50 voluntários especializados em um universo de 10 empresas potenciais e em um público potencial de 1.000 pessoas ao longo de um período de 8 meses

ou

Meta-exemplo B: estabelecer parceria técnica com 5 organizações congêneres e fechar acordo com o governo federal (ou estadual, ou municipal) no valor de R\$ 300 mil no primeiro semestre de 2005.

Lembre-se de que tentativa e erro fazem parte de qualquer esforço de captação de recursos mas não devem ser a estratégia de longo prazo para o sucesso. O sucesso requer conhecimento da organização, escolher sabiamente a liderança, determinar a direção apropriada e recrutar a energia, recursos e disciplina para seguir nesta direção. Não se deve mergulhar na captação de recursos antes de estar pronto.

Se os esforços não foram totalmente bem-sucedidos é possível melhorá-los. Vá além da simples mala direta. Faça com que os contatos sejam compensadores.

A conversa pessoa a pessoa é de longe a melhor maneira de captar recursos. Porém, mesmo esta técnica é fortalecida quando se coloca algo nas mãos do patrocinador em perspectiva – uma bonita brochura, um brinde (camiseta, chaveiro, boné etc.), cópias de artigos de jornal, um relatório anual, um vídeo etc. As pessoas e organizações gostam de apoiar iniciativas de que já ouviram falar. O GVBS deve ser rapidamente descrito de uma forma que as pessoas de fora considerem interessante. Se o GVBS não possuir esses materiais, eles devem ser produzidos. Apronte-os para o esforço de captação de recursos.

### MATRIZ DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

	Doadores a serem prospectados	Doadores potenciais	Doadores	Parceiros
Grandes Doações			visita + acompanhamento pessoal	visita + acompanhamento pessoal
Doações Corporativas		pedidos	pedidos	pedidos visitas + telefonema
Campanha de Fundos		correspondência + acompanhamento pessoal	correspondência + telefone + acompanhamento pessoal	visita + acompanhamento pessoal
Campanha Anual	correspondência	correspondência	correspondência	correspondência
Eventos	correspondência	correspondência	correspondência	correspondência+ telefonema
Pequenas Doações	correspondência	correspondência	correspondência	correspondência+ telefonema

Para entender a matriz:

**Grandes Doações:** Em termos práticos, é difícil conceituar o que é uma “grande doação” uma vez que essa dimensão é subjetiva e depende do porte das organizações envolvidas no processo captação-doação. Por exemplo, uma doação no valor R\$ 100.000,00 que permita que uma pequena ONG (voluntária em busca e salvamento, por exemplo) se manter durante todo um ano pode ser “pequena” aos olhos de um “grande doador” (por exemplo, a Petrobras ou a Fundação Ford). Por outro lado, um “grande doador” pode achar que um “pequeno captador” pedindo uma “grande doação” não terá capacidade para gerir os recursos pedidos ou de entregar o prometido. Saber o que e quanto pedir, reconhecendo a real dimensão de sua própria organização, é fundamental para transformar em “sim” a resposta de seu pedido.

Uma outra estratégia, caso o GVBS seja de pequeno porte, é se associar em consórcio ou parceria com outras congêneres ou complementares, fortalecendo sua capacidade de captar e gerir os recursos obtidos. Muitas vezes é mais fácil, em conjunto (numa associação, por exemplo) solicitar R\$ 30.000 para 10 associados, cabendo R\$ 3.000 a cada associado, do que solicitar isoladamente R\$ 3000 - o instituição doadora, de fomento ou financiadora se sentirá mais segura, pois o risco será diluído em 10 pessoas e não em um só “devedor”. Esse fato sugere que poderá ser mais fácil se obter recursos

de um “grande doador” para formação ou manutenção de um conjunto de GVBS, do que isoladamente, até por que, no caso de uso de recursos para compra de aparelhos GPS, por exemplo, o custo de compra de 50 unidades, será menor do que a de 5, se comprado diretamente do fabricante ou com seu representante comercial.

**Doações Corporativas:** Esta denominação é por si auto-explicativa. São captações realizadas entre duas corporações - captadoras e doadoras, entendendo corporação como associação de pessoas do mesmo credo ou profissão, sujeitas à mesma regra ou estatutos, e com os mesmos deveres ou direitos; corpo; ou, ainda, reunião de indivíduos para um fim comum; associação, agremiação.

**Campanha de Fundos:** Ações realizadas visando captar recursos por meio de um conjunto de ações, de esforços, com fins de fortalecimento institucional, aquisição de equipamentos ou contratação de serviços ou pessoal, formando disponibilidade suficiente para manter a integridade financeira ou enfrentar eventuais exigências de uma organização ou mesmo empresa.

**Campanha Anual:** Tem o mesmo mecanismo das Campanhas de Fundos, porém com periodicidade definida, no caso, anual.

**Eventos:** Evento é como qualquer acontecimento de especial interesse (espetáculo, exposição, competição etc.) capaz de atrair público, de mobilizar meios de comunicação, podendo ter como fim a captação de recursos para uma causa ou organização (por exemplo: tratamento de câncer de seio ou outras enfermidades, combate ao desmatamento, contra o uso de peles de animais na indústria da moda etc.; assim como doação de sangue ou órgãos humanos).

**Pequenas Doações:** igualmente subjetivas como as “grandes doações”, caracterizam-se pela busca de recursos, de pequeno valor (em geral inferiores a R\$ 1 mil), junto a pequenos doares. Estratégia muito utilizada por instituições de assistência social em que são recolhidas para sustento ou para educação pessoas pobres e desamparadas, como mendigos, crianças abandonadas, órfãos, idosos etc.

# Caixa de Ferramentas

## Passos para a elaboração do um plano de desenvolvimento

O **primeiro passo** é óbvio e indispensável: você precisa ter certeza de que o esforço a que se propõe é decisivo para a sua organização – isto é, que seja coerente com a missão que deve ser cumprida.

- Analise a experiência de outras organizações (e do governo, se relevante), com relação às atividades propostas no projeto.
- Fixe as necessidades do projeto e as condições locais da área do projeto.
- Desenvolva uma abordagem inicial e um Plano de Trabalho que antecipe dificuldades e obstáculos potenciais.
- Faça uma pesquisa de qual o doador ou a instituição doadora que tenha interesse no seu projeto.
- Obtenha do doador e/ou da instituição informações sobre seu interesse em projetos e suas diretrizes para que propostas de apoio sejam submetidas a julgamento.<sup>16</sup>
- Comunique-se com a equipe do doador, por meio de visita, carta ou telefonema e apresente sua organização, seus objetivos e o trabalho para o qual você está procurando apoio ou parceiros.
- Familiarize-se com os objetivos dos grupos colaboradores.

Como **segundo passo**, você deve se familiarizar com os pontos fortes e fracos<sup>17</sup> de sua organização ou projeto, tendo em mãos os seguintes dados:

- Aptidão para levantar e gerenciar fundos;
- Habilidade para manter a longo prazo fontes diversificadas de recursos;
- Desempenho anteriores;
- Produção sólida;
- Integridade e credibilidade;
- Independência;
- Eficácia e trabalho em equipe.

Como **terceiro passo**, tem-se a elaboração do um Plano de Desenvolvimento, um instrumento que alinha as estratégias às ações do dia-a-dia.

<sup>16</sup> Normalmente instituições doadoras disponibilizam as condições e o formato de propostas para que potenciais captadores solicitem recursos. Veja exemplo no link Funbio / Editais: <http://www.funbio.org.br/publique/web/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=13>

<sup>17</sup> Também conhecida como análise SWOT, ferramenta de gestão utilizada por empresas privadas como parte do planejamento estratégico dos negócios. O termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). A idéia central da análise SWOT é avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da organização e do mercado onde ela está atuando.

Seu objetivo e desmembrar a estratégia e vincular cada um de seus pontos às principais áreas operacionais da empresa e que atendam às exigências de mercado. O sucesso de cada uma das ações traçadas será medido por indicadores de desempenho e levará ao sucesso da estratégia.

No **quarto passo**, deve-se elaborar o quadro Resumo de Projeto. Neste quadro devem ser apresentados dados que poderão estabelecer previamente os recursos a serem alocados ao projeto. Ela também poderá auxiliar na definição de importantes pontos para a elaboração de uma proposta, com temas como: objetivo do projeto, obstáculos, atividades, os responsáveis pelas atividades ou pelo projeto, e os resultados esperados, assim como os indicadores de avaliação.<sup>18</sup>

## Plano de Desenvolvimento

### Quadro de Resumo de Projeto – Definição e Importância do Problema

Características do projeto					
Objetivos do Projeto	Potenciais Obstáculos	Atividades Propostas	Responsáveis	Resultados Esperados	Indicadores de Avaliação

Orçamento	
Fundos disponíveis - Contrapartidas	Fundos a serem requisitados
(da sua organização de de outras fontes)	

O **quinto passo** inclui a análise do “Ciclo do Projeto”. Partimos então para a “Elaboração da Proposta”, que é o corpo principal do seu “Plano de Desenvolvimento”.

Lista de questões para auxiliar no processo de elaboração da proposta de projeto:

- O que o projeto está tentando alcançar?
- O que você vai mudar ou pretende influenciar por meio deste projeto?
- Por que é importante assumir o projeto?
- Por que você é a pessoa mais indicada para assumir o projeto?
- Como será conduzido o projeto?

<sup>18</sup> Veja anexo com o roteiro para elaboração de projetos.

- Onde será localizado o projeto?
- Quando ocorrerão as atividades do projeto?
- Como você vai monitorar o desempenho do projeto em andamento?
- Como você vai medir sua eficácia?
- Como você vai transmitir o que aprendeu?
- Quanto custará o projeto?
- Que recursos serão necessários e para quais aspectos do projeto?
- Se for continuar, como será sustentado o projeto?
- O que vai acontecer depois que o projeto inicial estiver concluído?
- Que outros materiais você pode oferecer para apoiar a proposta?

Uma vez respondidas as questões acima, pode-se elaborar a proposta.

### **Componentes da Proposta**

- Objetivos Gerais e Específicos
- Definição e Importância do Problema
- Antecedentes da Instituição
- Métodos e Plano de Trabalho
- Monitoramento, Avaliação e Relatório
- Orçamento
- Sustentabilidade
- Material de Apoio

Com base na elaboração da proposta do seu projeto, parte-se para a exemplificação de atividades que possam acontecer durante o processo.

Para tanto, verificar os itens para desenvolvermos:

- Planejamento
- Proposição
- Implementação
- Estabelecimento de Contatos
- Colaboração

Para exemplificar o quadro de atividades, a seguir apresentamos um modelo que vai auxiliá-lo na execução de sua proposta e as atividades envolvidas.

## Plano de Desenvolvimento

Exemplos de Atividade no Processo de Elaboração de Propostas	
<b>Planejamento</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer planos estratégicos a curto e longo prazo</li> <li>• Participação de toda a equipe e pessoas interessadas</li> <li>• Estabelecer prioridades e diretrizes para o projeto§ Fixar a viabilidade do projeto</li> </ul>	
<b>Proposição</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer planos específicos e documentos delineando o projeto:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- objetivos gerais e específicos,</li> <li>- problemas,</li> <li>- táticas e operações,</li> <li>- monitoramento,</li> <li>- avaliação,</li> <li>- relatório,</li> <li>- orçamento,</li> <li>- sustentabilidade</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Implementação</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciar, monitorar, avaliar, relatar o desempenho do projeto em andamento</li> </ul>	
<b>Estabelecimento de Contatos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar doadores em potencial e organizações de apoio e/ou parceiras</li> <li>• Pesquisar um amplo quadro de doadores e organizações de apoio</li> <li>• Visitar doadores potenciais, escrever ou falar por telefone, se possível antes de enviar a proposta</li> </ul>	
<b>Colaboração</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interagir com doadores e organizações de apoio ou parceiras para ajustar a proposta</li> <li>• Utilizar o apoio técnico dos doadores assim como um potencial financiamento</li> <li>• Finalizar a proposta e o Plano de Trabalho com as organizações de apoio</li> </ul>	

Para que a proposta esteja bem sincronizada com as atividades estabelecidas, sugerimos um Cronograma de Planejamento, para ser anexado à sua proposta, onde deve constar as atividades planejadas.

Atividades de Planejamento	Responsáveis	Datas		Tempo (dias, meses, anos...)						
		Início	Término	1	2	3	4	...	n	
Desenvolver as idéias iniciais do projeto, com base no plano estratégico.										
Produzir o documento da proposta.										
Interagir com e obter revisão de doadores e/ou colaboradores.										
...										
...										
Negociar os termos do projeto.										

Um Cronograma de Implementação deve ser anexado à sua proposta.

Atividades de Planejamento	Responsáveis	Datas		Tempo (dias, meses, anos...)						
		Início	Término	1	2	3	4	...	n	
Atividade 1										
Atividade 2										
Atividade 3										
...										
...										

O **sexto passo** é a preparação do Orçamento da proposta. O orçamento deve incluir o plano financeiro para todo o tempo de duração do projeto, inclusive contribuições não-financeiras, de beneficiários e fundos providos da organização e dos doadores.

Você deverá também incluir uma descrição resumida, identificando os procedimentos de gestão dos recursos, identificando o banco com que sua organização trabalha, o sistema de relatório financeiro e a pessoa responsável pela contabilidade, dentro de sua organização.

O orçamento resume todos os recursos indispensáveis para o projeto planejado, incluindo mão-de-obra funcional, materiais do projeto e taxa de administração.

O orçamento deve mostrar especificamente qual o valor necessário e como deve ser dividido. Este componente é crítico para um gerenciamento efetivo dos fundos durante toda a duração do projeto.

Para a elaboração do orçamento, você deve responder às seguintes questões:

- Que tipo de recursos serão exigidos - fundos, pessoal, serviço de voluntários, terra, equipamentos etc.?
- Quando os fundos e recursos serão exigidos?
- Qual é o cronograma para as principais exigências do projeto?
- Como você determina os recursos exigidos?
- Quem é o responsável pela gerencia dos fundos?
- Qual é o montante final?

Exemplo de Planilha de Orçamento:

Despesas - Categorias e Objetos	Custos em Reais			
	Ano 1	Ano 2	Ano n	Total
Pessoal e Serviços Especializados				
coordenador executivo				
equipe técnica - desenvolvimento e implementação				
serviços de secretaria				
assessoria jurídica				
assessoria contábil				
auditoria externa				
etc.				
	Subtotal 01			
Despesas Permanentes				
mobiliário (sede e filiais etc.)				
informática (computadores, periféricos - scanner, impressora etc.)				
imagens (câmeras vídeo ou fotográficas - convencionais ou digitais)				
website (domínio, hospedagem, desenvolvimento e manutenção)				
escritório (papel, suprimento informática etc.)				
etc.				
	Subtotal 02			
Despesas Diversas				
viagens (passagens, diárias, aluguel de veículos etc.)				
comunicação (telefone, internet, correspondências etc.)				
seguros (equipamentos, pessoal, eventuais etc.)				
pequenas despesas (cópias, gorjetas, táxi, lanches etc.)				
etc.				
	Subtotal 03			
Total Geral para n anos de projeto				