

Mobilização de recursos para o desenvolvimento institucional: reflexões e aprendizados



O termo Mobilização de Recursos (MR) é multifacetado e abrange uma variedade de significados e contextos em diferentes campos e setores. Em sua essência, a mobilização de recursos refere-se ao processo de aquisição, alocação e utilização de recursos, sejam eles financeiros, humanos, tecnológicos ou materiais, para atender a objetivos específicos.

Neste texto, apresentamos de forma breve algumas das maneiras como esse conceito pode ser aplicado em diferentes contextos, dentro de empresas e organizações sociais. Assim como abordamos como foi a experiência de mobilização de recursos das organizações da sociedade civil (OSCs) acompanhadas pela Equipe DI.

Para entender a MR

A mobilização de recursos está relacionada à captação de recursos financeiros, como empréstimos, investimentos e financiamento, para apoiar operações e iniciativas de desenvolvimento. Também se refere à alocação eficaz de recursos humanos, tecnológicos e materiais para atingir metas organizacionais.

Nos governos, a mobilização de recursos envolve a coleta de receitas fiscais por meio de impostos e outras fontes de renda pública. Além disso, inclui a distribuição e o uso eficiente desses recursos para financiar serviços públicos, infraestrutura e projetos de desenvolvimento.

Nas OSCs, a mobilização de recursos não é só fundamental para angariar doações e financiamento para programas e projetos que promovem causas sociais, culturais ou ambientais, mas também desempenha um papel central na capacidade de uma instituição

de atingir seus objetivos e de se fortalecer. Apresenta-se como um caminho estratégico para que a instituição continue a operar, cumprir sua missão e adaptar-se a macro mudanças nacionais e globais.

Olhando “do portão para dentro”, a mobilização de recursos possibilita o desenvolvimento de capacidades internas, incluindo a contratação de talentos, treinamento de pessoal e aquisição de tecnologia e infraestrutura, que buscam aprimorar as dinâmicas institucionais. A sustentabilidade dessas organizações está ligada à sua capacidade de operar de maneira eficaz a curto, médio e a longo prazo, mantendo o cumprimento da sua missão e a efetivação dos impactos sociais almejados.

A mobilização de recursos permite igualmente que as organizações aprofundem temas, horizontes e análises que contribuam com a reformulação e o fortalecimento das capacidades operativas. Estes, por sua vez, apontam para a necessidade de utilização de boas ferramentas e instrumentais que auxiliem na leitura atualizada da organização e apontem pistas para novas dinâmicas de aproximação e construção de alianças estratégicas.

Pensando a partir das conexões locais e globais, a MR está também intimamente ligada à capacidade das OSCs em contribuir para a efetivação da Agenda 2030. Isto porque, ela busca os meios necessários para implementar projetos e programas que abordam questões-chave, como a justiça climática, erradicação da pobreza, igualdade de gênero, educação de qualidade e justiça social. Sem recursos adequados, essas organizações têm dificuldade em fazer progressos importantes em direção a suas metas.

Nesse contexto global, a MR desempenha um papel vital no acompanhamento das atividades das organizações com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), permitindo que elas identifiquem os pontos de conexão de suas ações, se comprometam, captem recursos e implementem programas que possam sensibilizar o público, influenciar as políticas públicas e atuar por mudanças sociais significativas.

A MR nas OSCs acompanhadas pela Equipe DI

Ao longo desses quase quatro anos do Fundo de Transição (FT), temos acompanhado um conjunto de sete organizações da sociedade civil cujo tamanho e tempo de atuação são bem variados. Trata-se de organizações com diferentes trajetórias, indo desde as mais recentes, menos de cinco anos de existência, até mesmo organizações mais históricas, com mais de 30 anos de existência. A característica temporal não se configura necessariamente como ponto de fortaleza ou de fraqueza das organizações. Todavia, no tocante a MR, tanto organizações mais antigas, quanto as mais recentes apresentam semelhanças na forma de tratar e operacionalizar esta dimensão internamente. Percebe-se uma ausência de dinâmicas, setores, pessoas e operações voltados para este eixo de forma específica.

De forma geral, não há nenhum tipo de setor, estrutura nuclear, nem mesmo dinâmica pré-estabelecida de setores e/ou programas dentro das instituições do FT que estejam voltados para a mobilização de recursos. A experiência mostrou que mesmo quando havia alguns planos de sustentabilidade e planos operacionais de captação de recursos, a grande maioria destas organizações não adotava tais instrumentos como orientadores de suas ações na área – fato que se convertia numa tensão frente à sua sustentabilidade financeira.

É curioso identificar como algumas organizações encontraram meios e mapeamentos para estabelecer relacionamentos institucionais que apontam para dinâmicas mais efetivas de MR. Em geral, as pequenas organizações com pouco tempo de fundação, possuem estruturas mais fluidas de funcionamento e, por isso, demandam menos recursos e tempo na manutenção de estruturas fixas para suas formas de intervenção. Isso permite que as perspectivas de captação se ampliem com possibilidade de acesso aos pequenos fundos de projetos que, em muitos casos, suprem suas necessidades operacionais.

Por outro lado, há organizações que demandam uma estratégia de mobilização de recursos mais complexa e integrada, que reflita necessidades mais gerais, institucionais, e não só de alguma área temática específica, cobrindo também custos correntes da instituição, a depender do tamanho, do histórico político e do tipo de trabalho que é feito por algumas delas. Em geral, essas organizações possuem



equipes maiores, trabalham com contratações via Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e dispõem de estruturas físicas para atendimento de públicos os mais diversos.

Organizações sociais históricas e pioneiras, ao assumirem como tema de suas lutas os Direitos Humanos, se enquadram nesta segunda descrição, dentro do Fundo de Transição. Durante muito tempo puderam contar com o apoio de parceiros da cooperação internacional sensibilizados e convencidos da importância do papel delas para o enfrentamento das desigualdades no Brasil. Estes parceiros aportaram por muitos anos recursos para a manutenção e até mesmo ampliação das estruturas físicas das organizações e, junto a isso, também as dinâmicas instituídas para mantê-las.

Todavia, este apoio não se converteu em um modelo sustentável de operação sob a perspectiva da mobilização de recursos. Ou seja, os anos de apoio não levaram à construção de um tipo de setor ou até mesmo instância coordenativa cuja pauta e objetivos específicos se debruçassem sobre demandas relacionadas à mobilização e a captação dos recursos de forma regular.

Encontramos, ao longo desses quase quatro anos do FT, em todas as organizações acompanhadas, uma lógica de elaboração de propos-

tas ou de construção de pequenos projetos a partir de sinalizações de editais nacionais. A única exceção é de uma das organizações que já tinha um conjunto de parceiros institucionais estabelecidos, com ciclos de financiamento maiores, que fizeram com que a mesma não se preocupasse inicialmente com essas questões. Entretanto, ao término do ciclo de assessoramento, a conjuntura mudou, e a necessidade de buscar novos recursos emergiu.

No conjunto das organizações restantes, a elaboração desses projetos se dava a partir desses pequenos editais, não havendo nenhum tipo de estratégia, nem mesmo plano de metas a ser perseguido. A atuação e o apoio da Equipe DI possibilitaram um importante suporte ao planejamento estratégico das organizações no início do ciclo da consultoria, deixando mais nítidos papéis e frentes de ação.

No âmbito das organizações acompanhadas, existem aquelas que são autogestionárias e horizontais, as quais apresentaram novas formas de fazer a captação de recursos. Uma delas adota um sistema de acesso a recursos de patrocínios, que são muito específicos, do ponto de vista não só do acesso, mas também da capacidade de execução e de operacionalização, não demandando grandes estruturas orçamentárias das organizações menores, e ajudando muito a essas equipes (normalmente pequenas).

Ainda em relação a essas organizações mais horizontais, a utilização regular de plataformas como o *Prosas* e outros sites com foco em captação de recursos, como o da Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR), se mantém como uma efetiva dinâmica de mapeamento de oportunidades. Isso é, no entanto, uma faca de dois gumes, haja vista que algumas oportunidades trazem para as organizações muita tensão quanto aos prazos estabelecidos para encerramento dessas chamadas.

Apoiamos a implementação de novas dinâmicas de mapeamento de oportunidades, para que essas organizações acessassem previamente chamadas estratégicas, contribuindo para uma maior capacidade de elaboração de projetos muito mais refinados e assertivos. Além disso, a partir da necessidade de diversificação de recursos e do cenário político nacional, foi feito um trabalho de fortalecimento dessas organizações quanto à documentação, capacidade de escrita

e de operação da plataforma nacional de transferência de recursos públicos (<https://www.gov.br/transferegov/pt-br>), para que as mesmas pudessem pleitear este tipo de recursos. Nessa frente, apenas uma das organizações mais recentes ficou impossibilitada de acessar essa modalidade em função do tempo de fundação, com menos de três anos de existência, conforme requisito legal.

Outro aspecto importante diz respeito à própria carga de tempo que essas equipes disponibilizam para a construção de projetos e até mesmo de mapeamento ou para a construção de planos para a captação de recursos. No geral, o conjunto dessas equipes está completamente comprometido com as atividades na ponta, elaboração de relatórios e dinâmicas de representação institucional em espaços de controle social, as quais demandam muito tempo, não permitindo que elas possam se debruçar sobre o aprofundamento estratégico de análise institucional que subsidie a mobilização de recursos. Esse tipo de prática cria espécies de “ilhas de elaboração de projetos”. Um exemplo acontece com as equipes ligadas à construção de orçamentos, que não participam necessariamente das elaborações iniciais e recebem apenas o “pacote” com as atividades e o desenho das equipes técnicas para serem orçadas, e que, por isso, não contribuem para esse olhar mais amplo dessas organizações.

Para mitigar essa dificuldade, podem ser utilizados programas como o *Padlet* e o *Jamboard*, além das ferramentas de reuniões virtuais, as quais contribuem para a elaboração de propostas a partir de uma perspectiva de *stakeholders*. Essa construção de projetos em plataformas em nuvem, também tem contribuído para amenizar a dificuldade encontrada de juntar as equipes e contar com um processo de elaboração mais rico e diverso.

As fontes de recursos

O conjunto das organizações acompanhadas pela Equipe DI mostra uma grande dependência de recursos de poucas fontes. Apenas duas dessas organizações apresentavam fontes mais diversificadas, em um caso por ser entidade nacional e contar com estruturas nacionais, e noutro caso, por a organização já ter tradição histórica numa abordagem temática, o que facilita tal acesso.

No geral, os fundos acessados pela maioria das organizações se caracterizam pelo pequeno volume financeiro, por estarem atrelados aos editais nacionais, por serem fundos temáticos e até mesmo de patrocínio de instituições financeiras. O diálogo com a cooperação internacional se dá em duas situações. Nesses casos, essas ONGs internacionais vêm sinalizando a retirada dos recursos em função da priorização de novos temas e territórios.

Outra fragilidade identificada diz respeito às estratégias voltadas para doações individuais. Por mais diversas que sejam essas organizações e, inclusive, diferenciadas sobre o aspecto de inovação, nenhuma delas apresentava estratégias efetivas e continuadas para esta modalidade de captação de recursos. Algumas apresentavam ações pontuais e, para a venda de materiais, por exemplo, careciam de um plano de negócios.

Avanços e desafios para a mobilização de recursos a partir da experiência do Fundo de Transição

É possível identificar muitos avanços ao longo desses quatro anos de apoio às organizações do FT. Parte considerável deles tem a ver com a incorporação de hábitos e fluxos necessários para o exercício de uma mobilização e captação de recursos cotidianos e estratégicos, a instituição de grupos operativos para o aprofundamento e a construção de projetos, assim como estratégias de aproximação com potenciais financiadores, as quais acontecem de forma regular em todas as organizações acompanhadas.

Outro aspecto de avanço nas organizações pode ser verificado a partir do acesso a novos recursos financeiros, tanto nas mais longevas quanto nas menores e mais recentes. A diversificação das fontes, igualmente, é perceptível e tem relação direta com o fortalecimento dessas instituições, sobretudo as mais recentes, quanto à sua documentação e acervo técnico para participar das chamadas nacionais com recursos públicos federais.

Nesse sentido, houve uma melhora efetiva com a participação de cinco das sete organizações nessa “janela” de editais públicos aberta no meio do ano de 2023. Destas cinco organizações participantes, três tiveram propostas aprovadas com valores significativos e com projetos que durarão mais de 16 meses, conferindo mais tranquilidade quanto ao cumprimento da missão de forma mais estratégica.

A qualidade dos projetos escritos também deve ser realçada, já que agora são feitos a partir de momentos de construção e de mapeamento de focos estratégicos, de leitura institucional dos novos horizontes de atuação, aprofundados a partir do trabalho de consultoria da Equipe DI.

A capacidade de mapeamento de novos apoiadores merece ser mencionada. Assim como a própria consciência do papel institucional e dos temas abordados por elas no acesso e na construção de novas alianças institucionais.


Por fim, consideramos mais um avanço significativo: a capacidade de articulação entre essas organizações não apenas no campo político, mas também na perspectiva de troca de saberes na área de mobilização e captação de recursos.

Atualmente, pensar na mobilização e na captação de recursos exigidos das organizações não é apenas a plena capacidade de operação de projetos, mas também elementos como transparência, maior capacidade de operação administrativa e financeira e uma comunicação estratégica transformadora. Esta última deve pautar temas e causas, com fortes posicionamentos institucionais que incidam concretamente na capacidade de captar recursos.

Neste contexto, também é importante acrescentar elementos globais que incidem diretamente na capacidade de acesso a fundos, muitos deles ligados à própria conjuntura geopolítica internacional.

Vale atentar para a emergência de extrema direita em todo o mundo, especialmente na Europa Central - base financeira importante da cooperação internacional -, bem como para o constante fluxo no campo dos grandes deslocamentos humanos e os efeitos das

mudanças climáticas. Essas situações levam a um movimento de redirecionamento dos recursos destinados à ajuda ao desenvolvimento, o que gera um desafio por parte da própria cooperação internacional, de uma releitura atualizada de suas prioridades e das comunidades e territórios onde atuam.

Estrategicamente, é importante que as organizações da sociedade civil possam, de fato, mapear áreas e temas centrais de atuação, esboçando interfaces entre esses diferentes temas. Não há fórmulas de ‘salvação’, mas esse olhar panorâmico do campo dos financiadores, a organização dos fluxos e a interseccionalidade temática têm se mostrado elementos dedicados para alavancar a mobilização de recursos. 

• ENTREVISTA

ANA BÁRBARA CAPORAL por NATALY QUEIROZ

Gestão de equipes e projetos: aprendizados sobre a constância e a flexibilidade



O trabalho desenvolvido pela Equipe DI ao longo desses quatro anos foi multifacetado e repleto de camadas. Isso porque incluiu uma diversidade de sujeitos e organizações, em territórios diferentes, com histórias e frentes de atuação diversas e, ainda mais, por ter tido o desafio pandêmico de adaptação de suas dinâmicas, metodologias e abordagens, considerando o período crítico vivido.

Neste contexto, a demanda por coordenação das ações, animação das equipes e gestão da informação tornou-se enorme, além de necessária. Acreditamos que a memória das experiências dos processos desenvolvidos e acompanhados pela Equipe DI trazem relevantes insumos para o campo social, para financiadores e para quem pretende se aproximar dele.

Por isso, trazemos nesta publicação, uma entrevista com Ana Bárbara Caporal, gerente administrativa e financeira do projeto nesses quatro anos do Fundo de Transição. As soluções encontradas para coordenar os processos de gestão e as suas reflexões sobre as aprendizagens desse período partem do micro para o macro, do pessoal para o coletivo, apontando caminhos importantes para alinhar as estratégias e os resultados com o imprescindível trato humanizado, elemento estruturante do ethos do campo social.