

# *Captação de recursos*



### **Captação de recursos**

Escrito por Rachel Blackman

Traduzido por: João Martinez da Cruz, Wanderley de Mattos Jr, Jean Perry

Design: Wingfinger

A autora gostaria de agradecer pela contribuição de Rupert Haydock, Dewi Hughes e Liz Waldy e de todos os funcionários da Tearfund que se dedicaram a revisar este material antes da sua publicação. Também agradecemos aos nossos parceiros que testaram este recurso.

Saber como os recursos informativos da Tearfund são utilizados pelos parceiros e por outras organizações ajuda-nos a melhorar a qualidade dos próximos recursos. Se você deseja fazer observações sobre este recurso informativo, por favor, escreva para a Tearfund ou envie um e-mail para o seguinte endereço: [roots@tearfund.org](mailto:roots@tearfund.org)

Outras publicações da série ROOTS:

- **ROOTS 1 e 2 – *Kit de ferramentas para a defesa de direitos***  
Um conjunto de dois manuais separados: *Compreensão da defesa de direitos* (ROOTS 1) e *Ação prática na defesa de direitos* (ROOTS 2). Só podem ser obtidos em conjunto.
- **ROOTS 3 – *Avaliando a capacidade da sua organização***. Uma ferramenta de avaliação organizacional para permitir às organizações identificar as necessidades de desenvolvimento de suas capacidades.
- **ROOTS 4 – *Construindo a paz dentro das nossas comunidades***. Pontos de aprendizagem retirados de estudos de casos de parceiros da Tearfund que estiveram envolvidos no trabalho de incentivo à paz e à reconciliação em comunidades.
- **ROOTS 5 – *Gestão do ciclo de projetos***. Aborda o processo de planejamento e gestão de projetos usando o ciclo de projetos. Descreve ferramentas de planejamento, assim como os levantamentos de necessidades e de capacidades e a análise de atores interessados. Também descreve claramente como desenvolver um marco lógico.

Todos eles estão disponíveis em inglês, francês, espanhol e português.

Para obter mais informações, escreva para Resources Development, PO Box 200, Bridgnorth, Shropshire, WV16 4WQ, Inglaterra, ou envie um e-mail para [roots@tearfund.org](mailto:roots@tearfund.org)

© Tearfund 2004

ISBN 1 904364 37 3

Publicado pela Tearfund. Uma companhia limitada. Registrada na Inglaterra sob o no. 994339. Organização sem fins lucrativos registrada sob o no. 265464.

A Tearfund é uma agência cristã evangélica de assistência e desenvolvimento, que trabalha através de parceiros locais, procurando trazer auxílio e esperança às comunidades carentes por todo o mundo.

Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Reino Unido

Tel: +44 20 8977 9144

E-mail: [roots@tearfund.org](mailto:roots@tearfund.org)

Web: [www.tilz.info](http://www.tilz.info)

# Captação de recursos

Escrito por Rachel Blackman



# Conteúdo

Introdução	5	
Glossário	7	
Seção 1	Captação de recursos desde uma perspectiva cristã	9
	Arrecadando recursos de uma forma ética	9
	Princípios de captação de recursos	11
	PRINCÍPIO 1 Eduque	11
	PRINCÍPIO 2 Peça	12
	PRINCÍPIO 3 Use uma abordagem pessoal	13
	PRINCÍPIO 4 Compreenda o ponto de vista do doador	14
	PRINCÍPIO 5 Busque doadores éticos	14
	PRINCÍPIO 6 Agradeça	15
	PRINCÍPIO 7 Invista tempo e dinheiro na retenção de doadores	16
	PRINCÍPIO 8 Mantenha uma boa reputação	17
	PRINCÍPIO 9 Preste contas	19
Seção 2	O que a Bíblia diz sobre o dinheiro	21
	O nosso papel como mordomos	21
	ESTUDO BÍBLICO A questão da terra no Velho Testamento	22
	A nossa atitude para com o dinheiro	23
	ESTUDO BÍBLICO Não podemos servir a Deus e ao dinheiro	23
	ESTUDO BÍBLICO A importância da nossa atitude para com o que possuímos	24
	ESTUDO BÍBLICO Somos chamadas a doar	25

Seção 3	Desenvolvendo uma estratégia de captação de recursos	27
PASSO 1	Para que estamos arrecadando dinheiro?	28
PASSO 2	Quão eficientes somos?	29
PASSO 3	Qual é o nosso ambiente externo de financiamento?	30
PASSO 4	Qual é a nossa capacidade para captar recursos?	31
PASSO 5	O nosso “mix” atual de financiamento	33
PASSO 6	O nosso “mix” planejado de financiamento	35
PASSO 7	Comunicando-se com doadores potenciais	41
PASSO 8	Estratégias para cada fonte de financiamento	43
PASSO 9	Planejando o nosso trabalho de captação de recursos	44
PASSO 10	Procurando os doadores	45
PASSO 11	Implementando, avaliando e revendo o nosso trabalho de captação de recursos	47
Seção 4	Características de diferentes fontes de financiamento	51
	Indivíduos e igrejas	51
	Geração de recursos	56
	Doadores institucionais	63
	Empresas	68
	Fundações	69
	Voluntários	69
Seção 5	Anexos	73
	Recursos e contatos	73
	Programa sugerido para um encontro de treinamento	74
	Índice de palavras-chave	75

# Introdução

Ter um financiamento adequado é sempre uma preocupação para as organizações de desenvolvimento. Apesar da nossa meta ser a redução da pobreza e a facilitação de processos de mudanças, é tentador ser centralizado pelo dinheiro e permitir que o nosso financiamento dirija o que fazemos. Ao invés disso, precisamos começar pela nossa visão, missão e estratégia e, partir daí, definir um plano para que tenhamos recursos suficientes para implementar a estratégia. Nós devemos pensar em como podemos captar diferentes tipos de recursos, assim como incentivar as pessoas a orarem, a tornarem-se voluntárias e a participarem em campanhas de defesa de direitos, além de procurarmos doadores para solicitar financiamento.

Um doador é qualquer pessoa ou organização que apoia o nosso trabalho, assim como um indivíduo, igreja, empresa, fundação ou instituição.

Alguns cristãos acreditam que as pessoas não estão confiando em Deus quando procuram financiamento de forma ativa e desenvolvem um plano para captar fundos. Este manual considera uma abordagem bíblica para o trabalho de captação de recursos e mostra que ao planejarmos o nosso trabalho de captação de recursos, podemos aumentar o nosso impacto.

Muitas organizações de desenvolvimento confiam demasiadamente em uns poucos doadores de grande porte e de fora das suas comunidades. Isto causa dois problemas sérios. Em primeiro lugar, elas ficam vulneráveis. Se um dos doadores decide retirar o seu financiamento, talvez a organização tenha de cortar os seus gastos com funcionários e atividades. A organização poderá até mesmo não poder mais continuar funcionando. Em segundo lugar, as organizações de desenvolvimento podem ter restrições na forma com que podem gastar o dinheiro. Elas poderão mudar a sua estratégia de acordo com a estratégia do doador para garantir o acesso a financiamentos adicionais. Isto poderá levar a organização a afastar-se da sua visão e missão.

Para superar estas preocupações, as organizações devem pensar em como poderiam diversificar as suas fontes de financiamento. Geralmente, isto significa considerar a obtenção de outros doadores e não apenas os de grande porte. Isto envolve uma análise de como o apoio pode ser aumentado localmente. Por exemplo, as organizações podem pedir que os beneficiários dos seus projetos paguem uma pequena quantia pelo serviço ou produto oferecido ou podem iniciar um projeto de geração de renda. As organizações cristãs podem considerar como poderiam levantar recursos junto às igrejas locais. Esta é uma das formas nas quais elas podem se unir para expandir o Reino de Deus. As organizações de desenvolvimento podem facilitar uma importante conexão entre pessoas e organizações com recursos financeiros e as pessoas necessitadas.

O objetivo deste manual é incentivar as organizações a terem confiança na sua capacidade de levantar apoio. Ele aborda alguns princípios fundamentais de captação de recursos. Com frequência, a captação de recursos é feita de uma forma desorganizada e em resposta a necessidades, ao invés de ser feita de forma planejada, voltada ao futuro e estratégica. Este manual explica como desenvolver uma estratégia de captação de recursos e também considera algumas opções disponíveis para diversificarmos as nossas fontes de financiamento.





# Glossário

Este glossário explica o significado de palavras difíceis, conforme são usadas neste manual.

<b>acordo</b>	um documento que especifica as intenções e responsabilidades de duas ou mais organizações que concordaram em trabalhar juntas em uma questão específica
<b>anteprojeto</b>	um breve resumo do que se planeja para um projeto
<b>colaboração</b>	trabalhar juntos para alcançar algo
<b>consórcio</b>	duas ou mais organizações que fazem uma solicitação conjunta de financiamento
<b>credibilidade</b>	habilidade de conquistar confiança
<b>curto circuito</b>	uma falha elétrica que corta a corrente elétrica
<b>desenvolvimento cristão</b>	um processo de mudanças durante o qual as pessoas são capazes de alcançar o potencial único, concedido por Deus, nos âmbitos espiritual, físico, mental, emocional e social
<b>dignidade</b>	um sentido de respeito próprio e de confiança no valor de si mesmo
<b>doador</b>	uma pessoa ou organização que doa dinheiro para o trabalho de desenvolvimento
<b>doador institucional</b>	uma agência financiadora, geralmente vinculada ao governo. Neste manual, este termo inclui as ONGs internacionais pois a maneira de solicitar o apoio das mesmas é semelhante
<b>eficiente</b>	funcionando bem, mesmo com poucos recursos
<b>estratégia de captação de recursos</b>	um plano de como uma organização realizará as suas atividades de captação de recursos
<b>estratégia organizacional</b>	um plano do que uma organização deseja alcançar
<b>ético</b>	comportando-se de forma consistente com os padrões de Deus
<b>explosão de idéias</b>	dizer o que vem imediatamente à mente sobre uma questão
<b>geração de recursos</b>	levantar dinheiro através da venda de produtos ou serviços

<b>“mix” de financiamento</b>	a proporção de financiamento proveniente de diferentes tipos de doadores
<b>mordomia</b>	administração ou uso sábio e cuidadoso de dinheiro ou posses pertencentes a si mesmo ou a uma outra pessoa ou organização
<b>ONG</b>	organização não governamental
<b>orçamento</b>	receitas e despesas planejadas para um determinado período de tempo
<b>prestação de contas</b>	explicando decisões e ações aos doadores
<b>proposta</b>	um documento que contém detalhes sobre um projeto planejado, o qual é submetido a doadores para solicitar financiamento
<b>rentável</b>	que vale a pena economicamente, em termos do que é alcançado pela quantidade de tempo e de recursos gastos
<b>retorno</b>	dinheiro que levantamos comparado com o investimento realizado para consegui-lo
<b>signatário</b>	pessoa em uma posição de responsabilidade que assina uma proposta de financiamento
<b>slogan</b>	cinco ou seis palavras que descrevem uma organização, as quais são geralmente usadas no papel timbrado da organização e nas suas publicações
<b>tendência</b>	mudanças ao longo do tempo
<b>vulnerável</b>	sujeito às pressões externas que poderão levar ao fracasso

# Captação de recursos desde uma perspectiva cristã

Como organizações cristãs, com uma visão e chamado de Deus, devemos buscar apoio de uma forma condizente. Desejamos nos assegurar de que a maneira como arrecadamos recursos seja condizente com a nossa fé cristã. Esta seção trata de algumas das questões que devemos considerar.

## Arrecadando recursos de uma forma ética

Nós devemos considerar cuidadosamente todas as abordagens de captação de recursos que utilizamos. É importante que os nossos métodos de captação de recursos reflitam os valores da nossa organização. Nós também não queremos ofender doadores potenciais ou prejudicar a nossa reputação de forma alguma. Por exemplo, as organizações cristãs poderão decidir que não usarão qualquer método de captação de recursos que envolva jogos, assim como as loterias e rifas. Outras poderão decidir que um concurso de beleza não seria ético, pois a Bíblia diz que Deus olha para o coração e não para a beleza externa.

Talvez seja útil considerar alguns princípios de marketing quando desenvolvemos uma estratégia de captação de recursos. No entanto, eles precisam ser usados de maneira cuidadosa na captação de recursos para o trabalho de desenvolvimento pois o dinheiro doado pelos doadores deve ser gasto na sua totalidade para apoiar as pessoas pobres. Isto não traz nenhum retorno financeiro aos doadores, apesar do dinheiro investido. Em um certo sentido, as pessoas pobres se tornam o “produto” que estamos “vendendo” aos doadores. É importante assegurarmos que os doadores potenciais e as pessoas para as quais estamos arrecadando recursos sejam tratadas com respeito.

### EXEMPLOS de práticas ruins

- Podemos ser tentados a exagerar as necessidades dos beneficiários para obtermos mais recursos.
- Fotos de crianças tristes podem ser usadas para aumentar a solidariedade dos doadores.

### Documento de valores em captação de recursos

Poderá ser útil escrever um conjunto de valores relacionados à captação de recursos. Um documento como este deve ser escrito tendo em mente a visão, a missão e os valores da nossa organização. As principais perguntas que um documento desta natureza deve responder são as seguintes:

- Estamos dizendo a verdade através das informações que fornecemos sobre nós mesmos e sobre os beneficiários?
- Tratamos os nossos doadores com respeito?

Este documento deve ser consultado frequentemente para termos certeza de que os nossos métodos de captação de recursos sejam bons. Nós poderemos decidir compartilhar este documento com pessoas de fora da nossa organização para aumentar a nossa reputação.

**EXEMPLO**  
Alguns dos valores  
de captação de  
recursos adotados  
pela Tearfund

- Nós cremos que deve existir um bom equilíbrio entre raciocínio e emoção em qualquer proposição de captação de recursos.
- Lançamos apelos de grandes proporções para captar recursos apenas na existência de uma real emergência causada por um desastre, na qual a Tearfund tenha realizado um levantamento de necessidades e tenha a capacidade necessária para responder.
- Nós cremos que o dinheiro, a oração e o tempo são formas de apoio de igual importância.
- Nós agradecemos aos nossos mantenedores por cada uma das suas doações, com exceção daqueles que tenham indicado que não gostariam de receber uma confirmação de recebimento da doação.
- Nós procuramos informar os nossos mantenedores sobre o impacto das suas doações junto aos beneficiários.
- Nós procuramos prestar o melhor serviço possível aos nossos mantenedores, independentemente do valor das suas doações.
- Nós procuramos ser verdadeiros em todas as nossas proposições de captação de recursos.
- Nós não usamos mais do que 15% da receita da Tearfund em captação de recursos e em publicidade.
- Nós respeitamos os desejos dos mantenedores no sentido de como as suas doações podem ser usadas e, ao mesmo tempo, deixamos claro como o maior impacto seria alcançado junto aos beneficiários.

Nas nossas comunicações:

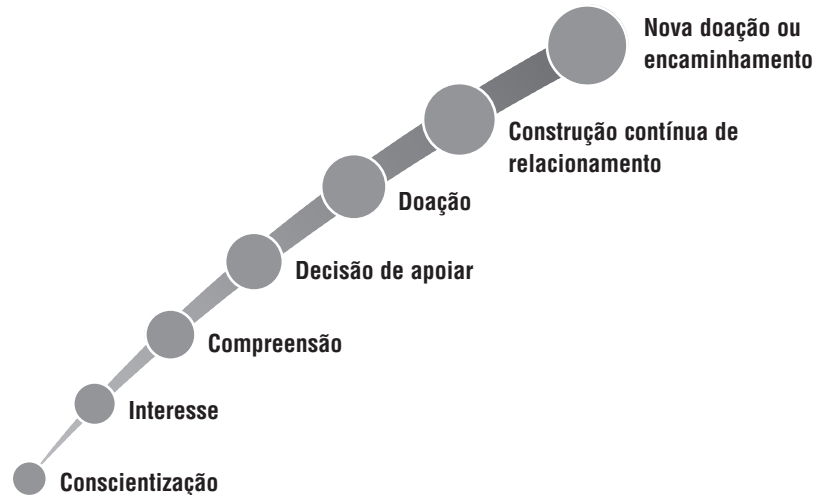
- Nós representamos as pessoas pobres como indivíduos reais e não como símbolos de sofrimento que nos permitem captar recursos.
- Nós vamos além das questões superficiais, educando e informando os nossos mantenedores sobre as causas estruturais da pobreza.
- Quando fazemos uma citação, o nome da pessoa é mencionado para respeitar a sua dignidade.
- Nas nossas imagens visuais, o nosso princípio primordial é manter respeito e dignidade na maneira com que representamos as pessoas e as situações. Nós não exploramos o assunto (ex. não pedimos para que chorem diante da câmera).
- Nós usamos imagens com sinceridade – quando possível, usamos um equilíbrio de imagens, positivas e negativas, para refletir a realidade da situação.

As organizações envolvidas no trabalho de assistência em situações de desastres podem adotar o Código de Conduta da Cruz Vermelha e mencionar isto nos seus materiais de captação de recursos.

## Princípios de captação de recursos

De modo geral, um trabalho bem sucedido de captação de recursos conduz os doadores pelo seguinte processo:

Processo de  
captação de  
recursos



Independentemente do tipo de trabalho de captação de recursos que seja feito, existem alguns princípios fundamentais que devem ser seguidos para garantir que todos os vínculos neste processo funcionem. Muitos dos princípios envolvem relacionamentos. Pode ser dito que a captação de recursos é, em primeiro lugar, um trabalho de conquista de amizades.

### PRINCÍPIO 1 **EDUQUE**

A educação pode ser uma maneira eficaz de conquistar interesse pelo nosso trabalho, o que leva às doações. É mais provável que os doadores nos apoiem se formos específicos sobre quais são as nossas necessidades.

**EXEMPLO** Se doadores potenciais ficarem sabendo sobre uma organização que trabalha com crianças de rua, alguns deles talvez queiram doar dinheiro por se importarem com as crianças. Vale a pena dedicar tempo e esforçar-se em explicar as razões complexas do porquê as crianças vivem nas ruas. Se a organização também der informações sobre quais são as necessidades das crianças de rua e sobre como os projetos da organização respondem a estas necessidades, mais doadores potenciais poderão decidir doar recursos.

Reflexão

- Somos bons no sentido de educar aqueles ao nosso redor sobre o nosso trabalho e sobre as pessoas com quem trabalhamos?
- Se não somos bons nisso, como podemos melhorar a forma com que educamos as pessoas?

PRINCÍPIO 2 **PEÇA**

Os materiais educacionais costumam ser suficientes para incentivar os doadores potenciais a apoiarem o nosso trabalho. No entanto, às vezes precisamos pedir apoio diretamente pois as pessoas ficam incertas sobre como responder. Além de dinheiro, talvez queiramos pedir oração ou voluntários para apoiar o nosso trabalho.

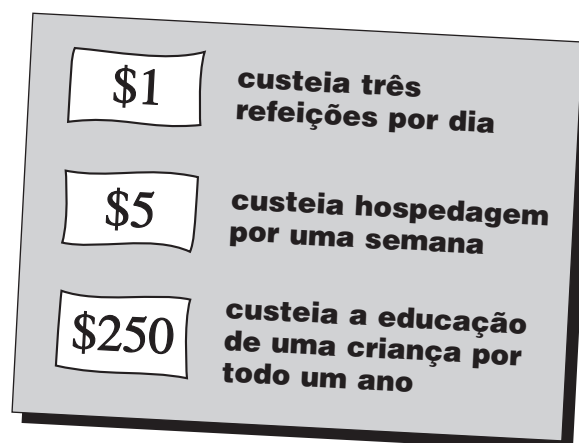
A cultura local poderá determinar como podemos pedir. É importante que encontremos maneiras apropriadas de procurarmos os doadores para pedir recursos. O ato de pedir dinheiro pode gerar um sentimento de vergonha. Por exemplo, é comum nas igrejas que as pessoas com necessidades financeiras peçam apoio em oração às outras pessoas. Apesar de que a oração certamente pode ajudar, este tipo de pedido é geralmente usado para pedir doações aos presentes, o que pode dar uma impressão errada. Como organizações, precisamos lembrar que o dinheiro não é para nós, mas sim para as pessoas que servimos. Geralmente, os doadores estão esperando um convite para doar.

É importante considerar o que podemos fazer para facilitar que os doadores façam doações em dinheiro. Por exemplo, sempre forneça um endereço de contato nos materiais educativos, de captação de recursos e nas propostas. Também podemos fornecer caixinhas para coletas que podem ser deixadas em casas e escritórios e retiradas regularmente.

Ao contrário de outros tipos de doadores, os doadores institucionais e as fundações não costumam procurar organizações para financiar e não respondem simplesmente aos materiais gerais de captação de recursos que produzimos. Precisamos pedir diretamente o apoio financeiro deles, para projetos específicos. Eles geralmente pedem para que as organizações solicitantes preencham uma proposta em um formato padrão.

A organização pode ser específica sobre o que está solicitando. Se as pessoas tiverem uma boa idéia do que exatamente o dinheiro delas ajudará a financiar e como a doação mudará vidas, elas ficarão mais dispostas em apoiar. Sendo assim, a organização poderá dizer aos doadores potenciais o que poderá ser financiado com cada nível de doação.

## EXEMPLO



## Reflexão

- Que métodos usamos quando nos aproximamos das pessoas para pedir doações?
- Que métodos obtêm maior sucesso e por quê?

**PRINCÍPIO 3 USE UMA ABORDAGEM PESSOAL**

Captação de recursos está intimamente ligada a relacionamentos. O nosso objetivo deve ser construir bons relacionamentos entre os doadores, a organização e as pessoas que servimos. Isto pode levar mais tempo mas pode valer mais a pena e ser mais eficaz. Precisamos tratar os doadores como pessoas e não apenas como fontes de dinheiro. Da mesma forma, precisamos mostrar aos doadores que as pessoas a quem servimos são indivíduos e não simplesmente uma certa categoria de pessoas que recebe o apoio dos doadores. Também precisamos estar cientes de que somos representantes da organização para a qual trabalhamos. Para que os doadores possam confiar as suas doações aos nossos cuidados, devemos ter uma abordagem profissional e pessoal ao mesmo tempo.

Pense cuidadosamente antes de procurar os doadores

Devemos pensar cuidadosamente em como vamos abordar os doadores para pedir dinheiro. Se decidirmos escrever para eles, será melhor usar cartas dirigidas a pessoas específicas, ao invés de cartas impessoais padronizadas. É importante escrever corretamente o nome. A forma mais eficaz é encontrar as pessoas pessoalmente pois assim é mais fácil prender a atenção das mesmas. Isto poderá envolver visitas a uma igreja, empresa ou agência de financiamento. Vista-se de maneira apropriada pois as primeiras impressões são importantes.

O uso de histórias de pessoas específicas nos nossos materiais de captação de recursos pode ajudar os doadores potenciais a identificarem-se melhor com as necessidades que estamos atendendo. Os doadores percebem que pessoas de verdade estão experimentando problemas de verdade. Se pudermos contar aos doadores sobre pessoas específicas que estejam sendo beneficiadas através do nosso trabalho, eles mais provavelmente doarão dinheiro por saberem que tipo de pessoas serão beneficiadas e que o dinheiro será bem gasto.

**EXEMPLO**

Se estivermos levantando recursos para a educação de crianças, talvez queiramos usar histórias sobre crianças que não têm acesso à educação, sobre aquelas que estão sendo atualmente apoiadas pelo projeto, ou sobre jovens que se formaram e conseguiram empregos. Talvez também seja uma boa idéia incluir histórias sobre os pais de algumas crianças beneficiadas pelo projeto e analisar o impacto que o nosso trabalho teve sobre as vidas dos mesmos. Em algumas circunstâncias, poderemos decidir usar somente os primeiros nomes, ou até mesmo mudá-los, para proteger a identidade das crianças. Também poderemos decidir não usar fotografias de pessoas, caso isto venha a colocá-las em perigo. Por exemplo, ao publicarmos a fotografia de um homem com HIV, isto poderá aliená-lo da sua comunidade se alguém da comunidade o reconhecer.

Reflexão

- Quão pessoal é a nossa abordagem de captação de recursos?
- Como podemos melhorar isto?

**PRINCÍPIO 4 COMPREENDA O PONTO DE VISTA DO DOADOR**

Os doadores costumam ter duas razões principais para contribuir com o nosso trabalho:

- Eles confiam que usaremos os recursos com sabedoria.
- Eles acreditam que as suas doações farão uma diferença nas vidas das pessoas.

É útil lembrar disto quando pensamos em como realizar os nossos projetos e em como procurar os doadores. Nós podemos usar encenações para nos ajudar a pensar sobre os pontos de vista de um doador.

Alguns doadores poderão ter outras razões para apoiar o nosso projeto. Talvez seja útil pensar sobre quais poderiam ser estas outras razões. Por exemplo, as empresas talvez queiram doar dinheiro apenas se houver algum benefício para as mesmas. Precisamos tomar uma decisão cuidadosa sobre se queremos este tipo de financiamento.

Poderão haver doadores potenciais muito interessados no nosso trabalho mas que não têm condições de doar dinheiro. Nós podemos pensar em convidá-los a doar parte do seu tempo ou a envolvê-los pessoalmente no trabalho da organização através da oração.

**EXEMPLO** Um doador individual está interessado em apoiar uma organização de desenvolvimento. A organização de desenvolvimento tem uma variedade de projetos e um deles dedica-se à construção de escolas. Quando a captadora de recursos conversa com o doador, ela descobre que ele já tinha sido diretor de uma escola e que ainda se interessa pela área de educação. A captadora de recursos poderá conversar sobre o projeto escolar, no qual o doador poderá ter um interesse especial em apoiar.

Reflexão

- Como a nossa captação de recursos poderia ser mais eficaz se pensássemos mais sobre os pontos de vista dos doadores?

**PRINCÍPIO 5 BUSQUE DOADORES ÉTICOS**

Pode ser tentador buscar fontes fáceis de recursos ou aceitar todo e qualquer recurso que seja oferecido para maximizar as nossas reservas. No entanto, no caso dos doadores que dão grandes quantias de dinheiro, especialmente as empresas, é importante considerar se o recebimento do dinheiro deles poderia ser imprudente:

- Talvez o doador tenha uma má reputação. Ao aceitarmos os recursos deste doador, talvez coloquemos em risco a possibilidade de conseguirmos recursos de outros doadores.
- Talvez o doador queira influenciar o nosso trabalho de uma forma que contrarie a missão e os valores da nossa organização.
- Talvez o doador gere os seus recursos de uma forma antiética. Por exemplo, uma empresa fabricante de roupas poderá estar usando mão-de-obra infantil para fabricar as suas roupas.
- Talvez a missão e os valores do doador entrem em conflito com os nossos. Por exemplo, uma organização cristã poderá decidir não aceitar financiamento de um fabricante de armas. Podemos decidir não procurar um determinado governo para pedir financiamento por não estarem governando legitimamente.



Nós poderemos considerar as seguintes questões sobre o doador:

- Ele é socialmente responsável? Em outras palavras, o doador cuida da sua mão-de-obra, preserva o meio ambiente e trabalha para melhorar a sociedade?
- Como ele é visto pelo público?
- Há algum conflito entre a missão e os valores do doador e o que a nossa organização defende?
- As práticas trabalhistas da organização estão de acordo com bons princípios de desenvolvimento comunitário? Por exemplo, existe algum tipo de discriminação referente a sexo, idade ou origem étnica de alguns dos funcionários?

Poderá ser útil identificar os tipos de doadores que não iremos procurar ou dos quais não aceitaremos financiamento, assim como aqueles que estão envolvidos na fabricação de armas ou de tabaco.

Reflexão

- Os nossos doadores atuais são éticos?

## PRINCÍPIO 6 **AGRADEÇA**

Talvez esse princípio possa ser óbvio, mas dizer obrigado poderá tornar-se mais difícil com o aumento no número de doadores que temos. Não é apenas educado dizer obrigado e demonstrar que valorizamos a generosidade do doador, mas também é vital para que o doador nos apoie com dinheiro novamente. É importante que a nossa expressão de agradecimento seja apropriada, feita no momento certo e não seja vista como um desperdício.

A maneira como agradecemos depende do doador. Se uma igreja ou grupo comunitário tiver levantado os recursos, talvez um funcionário possa visitar o grupo para agradecer pessoalmente. Uma outra alternativa seria escrever uma carta. Algumas organizações possuem uma carta padronizada de agradecimento que é enviada aos seus doadores. Procure fazer com que esta carta seja personalizada e envie-a para uma pessoa específica. Procure dizer algo sobre o impacto da doação feita pelo doador.

Apesar de que talvez não seja apropriado agradecer aos doadores institucionais de uma forma pessoal como esta, vale a pena dizer quanto apreciamos a contribuição feita por eles para o nosso trabalho. Uma breve carta inicial para dizer que recebemos os recursos do doador costuma ser suficiente. Posteriormente, o doador receberá relatórios durante a realização do projeto, como parte do acordo de financiamento para mostrar-lhe como os recursos têm sido gastos. Serão estes relatórios que influenciarão a decisão do doador em novamente nos financiar no futuro.

**EXEMPLO** Uma igreja fez uma doação para a compra de um brinquedo para o playground de um clube para crianças de rua. Apesar da igreja ter sido agradecida quando a doação foi feita, uma carta foi enviada três meses depois com algumas fotos das crianças brincando no brinquedo doado.

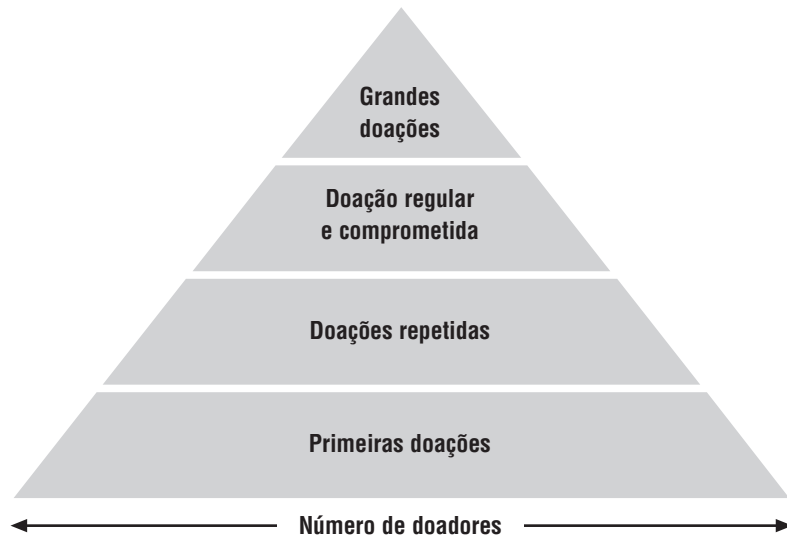
Reflexão

- Nós agradecemos a todos os nossos doadores?
- Se ainda não fazemos isto, podemos pensar em maneiras apropriadas de agradecer aos nossos doadores?

PRINCÍPIO 7 **INVISTA TEMPO E DINHEIRO NA RETENÇÃO DE DOADORES**

Para criar uma base estável de financiamento, precisamos ter doadores dispostos a doar dinheiro repetidamente. É mais rentável reter doadores do que encontrar doadores novos. A pirâmide abaixo mostra que a maioria dos doadores doam uma vez. Apesar de todas as camadas serem igualmente importantes, se pudermos incentivar os doadores a subir para as camadas mais altas da pirâmide e, assim, tornarem-se doadores regulares e comprometidos, teremos uma base de financiamento mais sustentável.

Pirâmide de doadores



Os doadores precisam ter confiança na nossa organização e no trabalho que realizamos antes que estejam dispostos a doar novamente. Eles precisam saber que o dinheiro doado no passado tenha sido usado sabiamente.

Nós devemos saber quanto dinheiro gastamos na retenção dos nossos doadores. Se os doadores sentirem que gastamos uma quantia excessiva de dinheiro para reter o apoio deles, eles não doarão dinheiro novamente pois ficarão incertos se o dinheiro doado foi realmente gasto no trabalho de desenvolvimento. Isto não se aplica aos doadores institucionais e às fundações, as quais requerem uma solicitação completa para cada um dos projetos para os quais estamos pedindo recursos.

É mais provável que os doadores façam novas doações se tornarem-se comprometidos com a nossa causa ou com o propósito para o qual a organização existe. Este compromisso pode ser aumentado quando criamos condições para que os doadores se envolvam no que fazemos. Isto poderá incluir o envio de boletins de oração, a criação de oportunidades para que os doadores tornem-se voluntários ou o envolvimento de doadores em campanhas de defesa de direitos.

Para tornar doadores que fazem uma só doação em doadores regulares, devemos agradecer-lhes pelas suas doações e mantê-los informados sobre como o dinheiro doado está sendo gasto. Um benefício importante em investir tempo na retenção de doadores é que eles possam não somente fazer outras doações, mas também incentivem outras pessoas a doarem para a causa.

**EXEMPLO** Uma organização que trabalha com crianças calculou que, todos os anos, 10% dos seus pequenos doadores regulares paravam de doar. Isto representava cerca de 100 pequenos doadores todos os anos. A organização calculou que gastava \$10 em tempo, materiais e postagem para recrutar um novo pequeno doador regular. Eles decidiram enviar um boletim informativo para os doadores regulares duas vezes por ano. O boletim informava como o dinheiro doado estava sendo gasto e como algumas das crianças foram

ajudadas. Custa cerca de \$200 para elaborar e enviar o boletim informativo a todos os doadores regulares da organização. No ano seguinte, apenas 50 doadores pararam de fazer doações. A organização tinha economizado os \$500 que teria custado para substituir os outros 50 doadores.

Reflexão

- Quantos dos nossos doadores fazem mais do que uma doação?
- Que métodos poderíamos usar para incentivá-los a fazer mais doações?

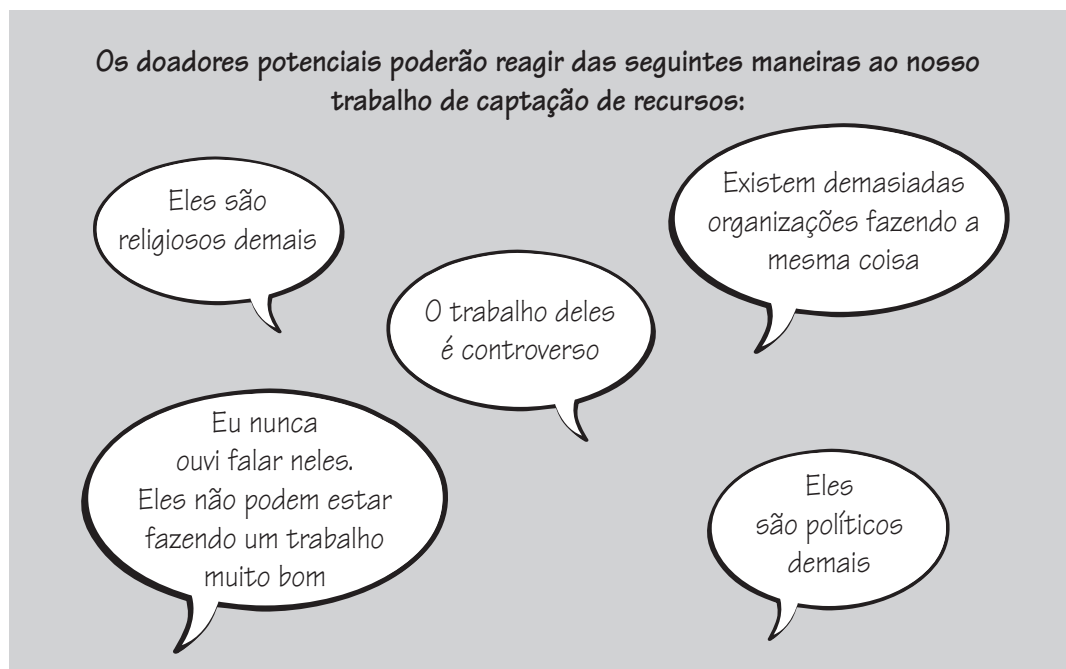
## PRINCÍPIO 8 **MANTENHA UMA BOA REPUTAÇÃO**

Uma boa reputação nos permitirá reter e atrair novos doadores. Será muito mais provável que as pessoas doem dinheiro para uma organização sobre a qual elas já tenham ouvido falar e que seja bem respeitada. A reputação é tão importante quanto a qualidade do nosso trabalho e dos nossos métodos de captação de recursos.

Nós devemos garantir que o nosso trabalho com as comunidades e a nossa captação de recursos reflitam os valores da nossa organização. A nossa reputação deve igualar-se bem com o que somos, como organização cristã. Em geral, quanto maior for a equiparação, maior será a confiança dos doadores na nossa organização.

Nós devemos ser francos quanto às nossas conquistas e as nossas falhas. Por exemplo, nós devemos disponibilizar relatórios de avaliação de projetos a qualquer pessoa que os queiram consultar, até mesmo quando os projetos não foram bem sucedidos. A honestidade e a franqueza criam confiança e uma boa reputação.

Reações ao trabalho de captação de recursos



Todas essas reações estão relacionadas com as percepções que os doadores potenciais têm sobre a nossa organização. Algumas das percepções deles poderão ser verdadeiras, mas outras serão falsas. Se elas forem verdadeiras, nós deveremos considerar a necessidade de mudar as nossas

práticas. Se as percepções forem falsas, nós não deveremos mudar quem somos para agradá-los. Nós devemos usar a educação para desafiar percepções falsas.

Se as pessoas consideram o nosso trabalho como sendo algo controverso, nós podemos assegurar que os nossos materiais promocionais eduquem os doadores potenciais sobre os dois lados do argumento. Isto os ajudará a ver o nosso lado do argumento e irá incentivá-los a tomar uma decisão informada sobre se querem ou não doar dinheiro.

Às vezes talvez seja necessário justificar o nosso envolvimento na política. Talvez as organizações de desenvolvimento tenham sido convidadas para discutir questões com líderes do governo. Talvez estejamos envolvidos no trabalho de defesa de direitos de comunidades pobres. Podemos mostrar aos doadores potenciais que o envolvimento com a política não significa tomar partido e que isto é vital para que mudanças duradouras a nível comunitário sejam alcançadas.

Alguns doadores não estão dispostos a apoiar organizações cristãs. Precisamos ter bem claro qual é a nossa missão para que as pessoas tenham conhecimento do que, exatamente, o dinheiro delas estará apoiando. O que não devemos fazer é renegar a nossa identidade cristã para atrair mais doadores! Precisamos estar cientes das percepções das pessoas sobre o nosso trabalho cristão de desenvolvimento. Por exemplo, os doadores poderão pensar que ajudamos apenas os cristãos, quando na realidade, ajudamos qualquer pessoa necessitada, seja qual for a religião da mesma. Neste caso, precisamos encontrar formas de explicar isto para os doadores.

#### IDÉIAS PRÁTICAS

##### Entendendo melhor qual é a nossa reputação

Estas são algumas idéias práticas para entendermos melhor qual é a nossa reputação:

- Guardar cópias de cartas de beneficiários agradecidos e juntar citações de coisas positivas que as pessoas falaram sobre o nosso trabalho.
- Avaliar o nosso trabalho. Vale a pena ter cópias de relatórios de avaliação disponíveis para serem entregues aos doadores potenciais.
- Proporcionar um bom atendimento aos doadores, inclusive agradecendo-os, respondendo as correspondências prontamente e mantendo-os informados sobre o nosso trabalho.
- Conseguir uma cobertura da mídia para o nosso trabalho. Quanto mais pudermos divulgar o nosso trabalho na mídia, maiores serão as possibilidades de conseguirmos recursos. Porém, uma grande cobertura da mídia também pode significar que se algo der errado para a organização, mais pessoas ficarão sabendo sobre o problema.
- Preparar os nossos relatórios contábeis para mostrá-los aos doadores que os peçam.
- Escrever relatórios para publicações acadêmicas e conferências para aumentar o perfil da nossa organização.
- Trazer pessoas conhecidas para a nossa organização, convidando-as a serem patrocinadoras, assessores ou membros do conselho.

**EXEMPLO** Os médicos da região geralmente encaminham pessoas aos projetos de uma organização de desenvolvimento que cuida de pessoas com HIV/AIDS. Ao solicitar financiamento das autoridades locais, a organização poderá pedir para que um dos médicos escreva uma carta recomendando o trabalho da organização e explique porque eles estão satisfeitos em encaminhar pacientes para o projeto.

Reflexão

- De que maneira a nossa reputação é importante para a nossa organização?
- Pode demorar muitos anos para formar uma reputação, mas ela pode ser prejudicada em segundos.
  - Podemos nos lembrar de alguma organização ou pessoa cuja reputação tenha sido prejudicada?
  - No que isto resultou?
  - De que maneira a nossa organização poderia prejudicar a sua reputação?
  - Como podemos reduzir os riscos de prejudicarmos a nossa reputação?
  - Se a nossa organização já prejudicou a sua reputação, o que poderia ser feito para melhorá-la novamente?
- Imagine que a nossa organização esteja prestes a elaborar um documento com um doador institucional. Eles não querem que usemos o nosso logotipo no documento por conter uma cruz, representando a cruz de Cristo. O que faríamos? Considere todas as opções e decida qual seria a melhor forma de agir.
- Quais são as desvantagens de usar a imagem de uma pessoa bem conhecida para promover o nosso trabalho?

PRINCÍPIO 9 **PRESTE CONTAS**

Quando os doadores financiam o nosso trabalho, eles esperam que usemos o dinheiro sabiamente. Se assim o fizermos, eles farão novas doações em dinheiro. Porém, se não usarmos o dinheiro sabiamente, eles não ficarão interessados em financiar o nosso trabalho no futuro e poderemos ficar com uma má reputação. Ao prestarmos contas aos nossos doadores, também prestamos contas a Deus pelo que Ele nos proporcionou.

A SEÇÃO 2 trata do nosso papel como mordomos daquilo que Deus criou. A mordomia e a prestação de contas estão vinculadas. Quando somos mordomos, algo foi incumbido à nossa responsabilidade. Teremos sido responsáveis se tivermos usado o que nos foi incumbido para os propósitos concordados com o doador.

A forma com que prestamos contas vai variar, dependendo da fonte de financiamento. Por exemplo, podemos prestar contas para pessoas e igrejas contando o que temos feito através de reuniões ou produzindo materiais impressos sobre os projetos que realizamos. Podemos prestar contas aos doadores institucionais preparando relatórios regularmente e realizando uma avaliação independente do nosso trabalho.

**EXEMPLO** Todos os anos, uma organização de desenvolvimento prepara um relatório anual para os seus doadores, o qual contém informações sobre quanto foi arrecadado de diferentes fontes e como o dinheiro foi gasto. O documento enfatiza algumas realizações principais do ano anterior e algumas lições aprendidas.

Reflexão

- De que maneiras estamos prestando contas aos nossos doadores?
- Como podemos melhorar a nossa prestação de contas aos nossos doadores? Que procedimentos precisaríamos colocar em funcionamento?



# O que a Bíblia diz sobre o dinheiro

A questão do dinheiro e das posses é mencionada muitas vezes na Bíblia. Esta seção examina o que a Bíblia nos ensina sobre a nossa atitude para com o dinheiro. Ela vai nos ajudar a considerar o que significa ser um bom mordomo dos recursos doados à nossa organização. Ela também nos desafia pessoalmente a sermos doadores generosos. Ela vai nos ajudar a incentivar as igrejas locais a pensarem sobre a possibilidade de doarem dinheiro para suprir as necessidades existentes na suas comunidades.

## O nosso papel como mordomos

Para analisarmos qual deveria ser a nossa relação com o que possuímos, precisamos refletir sobre a criação do mundo.

Gênesis 1:1 nos diz que Deus criou os céus e a terra.

Visto que Deus criou todas as coisas, todas elas pertencem a Deus. Leia Êxodo 19:5 e o Salmo 24.

Em Gênesis 1:28-30 e 2:15, Deus concede aos seres humanos a responsabilidade de cuidar da sua criação. Deus continua tendo domínio absoluto, mas os seres humanos foram incumbidos de ser mordomos. Todas as coisas que Deus criou foram incumbidas aos seres humanos, os quais devem cuidar delas e usá-las sabiamente. Isto significa que precisamos cuidar bem dos nossos corpos, das nossas habilidades, do nosso tempo, das nossas posses e do mundo ao nosso redor.

Deuteronômio 8:17-18 nos lembra que os recursos aos quais temos acesso, e que estão à nossa disposição, são concedidos por Deus. Portanto, devemos prestar contas a Deus pela forma que usamos os bens concedidos por Ele.

O quadro da página 22 mostra a preocupação de Deus pela forma que usamos o que Ele nos concede. Ele quer que o honremos, abençoemos o nosso próximo e ajudemos a expandir o Seu reino.

## A questão da terra no Velho Testamento

Lemos, no Velho Testamento, que Deus concedeu terras aos israelitas onde eles pudessem morar e como prova do relacionamento que Ele tinha com Israel. Deus estabeleceu algumas leis responsabilizando os israelitas perante Ele pelo uso das terras e pela conduta de si próprios.

■ **RESPONSABILIDADE PARA COM DEUS** Isto incluía o dízimo e as ofertas dos primeiros frutos da colheita para Deus (Êxodo 23:14-19). Levítico 25:23 nos lembra que Deus tem domínio absoluto sobre a terra e autoridade quanto à forma em que ela deve ser usada: “A terra não se venderá em perpetuidade, porque a terra é minha; pois vós sois estrangeiros e peregrinos comigo.”

■ **RESPONSABILIDADE PARA COM O PRÓXIMO** Isto incluía permitir que os pobres juntassem as espigas da colheita (Levítico 23:22) e fossem beneficiados através dos dízimos (Deuteronômio 14:28-29, 26:12) em certos anos. Para evitar que as pessoas enriquecessem às custas dos outros, Deus não permitiu que a terra fosse vendida permanentemente. Ao invés disto, durante o ano do jubileu (a cada 49 anos), a terra que havia sido vendida era devolvida ao proprietário original. Isto garantia que as gerações futuras tivessem acesso à terra. Isto também significava que o preço da terra diminuía com a aproximação do ano do jubileu e, assim, ninguém tirava vantagem (Levítico 25:14-17).

Baseado na publicação *Living as the people of God* (1983) de autoria de Christopher Wright, IVP

É importante notar que Deus concedeu terras aos israelitas para que eles vivessem nelas e fossem abençoados – pela Sua bondade e não porque os israelitas as mereciam. Da mesma forma, os bens que possuímos devem ser considerados como uma dádiva de Deus e não como algo sobre o qual temos direito. As riquezas e as bênçãos não estão necessariamente vinculadas. Muitos personagens bíblicos que serviram a Deus fielmente eram pobres materialmente. É comum pensarmos que é importante termos riquezas. Frequentemente presume-se que o dinheiro é a única forma na qual Deus nos abençoa. Na verdade, ser abençoado com dinheiro cria uma responsabilidade ainda maior. Precisamos tomar cuidado para não amarmos o dinheiro que temos, em detrimento do nosso relacionamento com Deus.

### Reflexão

- Se pegássemos emprestada a bicicleta de alguém, nós cuidaríamos dela como se fosse nossa? Por quê?
- E o dinheiro que a nossa organização recebe? Qual deve ser a nossa atitude para com ele?



## A nossa atitude para com o dinheiro

A maneira de lidamos com o que possuímos é uma indicação do nosso compromisso para com Deus. Deus se importa não com o que temos, mas com a nossa **atitude** para com o que temos. Por exemplo:

- O décimo mandamento diz: “Não cobiçarás” (Êxodo 20:17), mas acabamos comparando a nossa situação com a dos demais. Nós geralmente vemos uns aos outros em termos de bens materiais antes de qualquer outra coisa.
- A nossa atitude para com o dinheiro tem um grande impacto no nosso relacionamento com Deus. Em Deuteronômio 8:10-14, Deus demonstra preocupação de que a nossa ganância por coisas materiais possa nos tornar orgulhosos e fazer com que esqueçamos dele e da Sua bondade. Isto também é refletido em Provérbios 30:8-9, que diz: “... não me dê nem a pobreza nem a riqueza: mantêm-me do pão. Para que, porventura, de farto te não negue, e diga: ‘Quem é o Senhor?’ ou que, empobrecendo, não venha a furtar e lance mão do nome de Deus.”
- O Novo Testamento nos incentiva a ter muito cuidado com a busca de riquezas. Jesus não disse que ser rico é errado, mas Ele teve muito a dizer sobre prioridades e atitudes quanto ao dinheiro que temos. Por exemplo, Jesus nos disse para guardar-nos da avareza (Lucas 12:15).

Os seguintes estudos bíblicos nos desafiam a analisar a nossa atitude para com os recursos e bens que possuímos. Somente quando a nossa atitude estiver correta é que usaremos o dinheiro de uma forma que sirva a Deus e àqueles que estão ao nosso redor.

### ESTUDO BÍBLICO

#### Não podemos servir a Deus e ao dinheiro

- Leia Mateus 6:19-34. Esta passagem faz parte do “Sermão da Montanha”. Jesus está falando aos discípulos, contando-os sobre o reino de Deus.
  - *Por que não devemos juntar tesouros para nós mesmos na terra?*
  - *O que significa juntar tesouros nos céus?*
  - *Como as atitudes do reino de Deus se diferenciam das atitudes do mundo?*
  - *O que Jesus está querendo dizer no versículo 24?*
  - *O que estes versículos dizem sobre qual deve ser a nossa atitude para com o dinheiro? É errado ser rico? Se não for errado, por que não?*
  - *O versículo 24 diz que podemos servir a Deus ou ao dinheiro, mas não a ambos. Que medidas práticas podemos tomar para garantir que não fiquemos tentados a servir ao dinheiro?*
  - *Como os versículos 25-34 nos incentiva quando evitamos servir ao dinheiro?*
  - *O que esta passagem nos diz sobre a segurança que encontramos em Deus? Como isto se compara com a segurança que encontramos no dinheiro?*
  - *Como esta passagem nos desafia a considerar como usamos o nosso dinheiro:*
    - *individualmente?*
    - *como organização?*

**ESTUDO BÍBLICO**

**A importância da nossa atitude para com o que possuímos**

- Leia Lucas 12:13-21.
  - *Sobre o que Jesus nos adverte no versículo 15? Como isto é demonstrado na parábola a seguir?*
  - *Observe quantas vezes o rico diz nesta parábola: “Eu”, “meu”, “eu mesmo”. O que isto revela sobre a atitude do rico para com o que possuía?*
  - *O dinheiro e as posses ajudavam ou prejudicavam este homem no relacionamento que tinha com Deus?*
  - *O que significa ser “rico para com Deus”? Somos ricos?*
  - *Leia o Salmo 49 e resuma-o em uma frase. Como este Salmo nos desafia na maneira em que usamos o que possuímos?*
  - *Como estas passagens nos desafiam a considerar como usamos o nosso dinheiro:*
    - *individualmente?*
    - *como organização?*

Existem muitas razões para ajudarmos as pessoas pobres, incluindo:

- dar dinheiro aos pobres foi elogiado e incentivado na igreja primitiva (ex. Atos 4:32-35, 1 Coríntios 16:1-4, Gálatas 2:10)
- o nosso chamado para termos compaixão (Deuteronômio 15:7-11; 1 João 3:17)
- demonstrar obediência ao evangelho. Em Lucas 19:1-10, Zaqueu demonstrou um verdadeiro arrependimento, mostrando que podia livrar-se da atração que tinha pelas suas posses. Ele demonstrou que podia confiar em Deus, doando metade dos seus bens para os pobres.

**ESTUDO BÍBLICO**

**Somos chamados a doar**

- Leia 2 Coríntios 8:1-15. Nesta passagem, Paulo incentiva os coríntios ricos a serem generosos e usa o modelo dos macedônios, que eram pobres.
  - *Qual é a motivação por trás das doações feitas pelos macedônios?*
  - *A nossa igreja se assemelha mais com a igreja de Corinto ou com a da Macedônia?*
  - *Como chegamos a esta conclusão?*
  - *Como esta passagem nos desafia na nossa atitude para com o ato de doar?*
  - *Observe como Paulo incentiva os coríntios a darem:*
    - *Ele reconhece os outros talentos que tinham (versículo 7).*
    - *Ele reconhece que eles tinham começado a dar (versículo 10).*
    - *Ele apresenta o modelo dos macedônios, enfatizando a graça divina como sendo a motivação daquele povo.*
  - *O que os líderes das igrejas de hoje em dia poderiam aprender de maneira como Paulo incentivou os outros a darem?*
- Que motivos errados para doar as pessoas podem ter? Leia 2 Coríntios 9:6-15.
  - *O que leva as pessoas a darem com alegria?*
  - *O versículo 7 nos pede para estarmos prontos a dar. Na prática, o que isto significa?*
  - *O que significa doar generosamente?*
  - *Como sabemos quanto doar?*
  - *Nos versículos 10-15, quais são os resultados do ato de doar generosamente?*
  - *O que Paulo quis dizer no versículo 11, que diz “serão enriquecidos de todas as formas”?*
  - *Que resposta daríamos para alguém que viesse a dizer que o ato de doar generosamente acaba resultando em saúde e bem-estar para o que doa?*
- Os três pontos do sermão de John Wesley sobre *O Uso do Dinheiro*, baseado em Lucas 16:9, são: “Ganhe tudo o que puder, economize tudo o que puder para que, assim, você possa dar tudo o que puder.”
  - *Nós concordamos com esta declaração?*
  - *Na prática, como isto se aplica nas nossas vidas e nas nossas organizações?*
  - *É mais fácil ganhar, economizar ou doar?*
  - *Como podemos alcançar um equilíbrio correto?*



# Desenvolvendo uma estratégia de captação de recursos

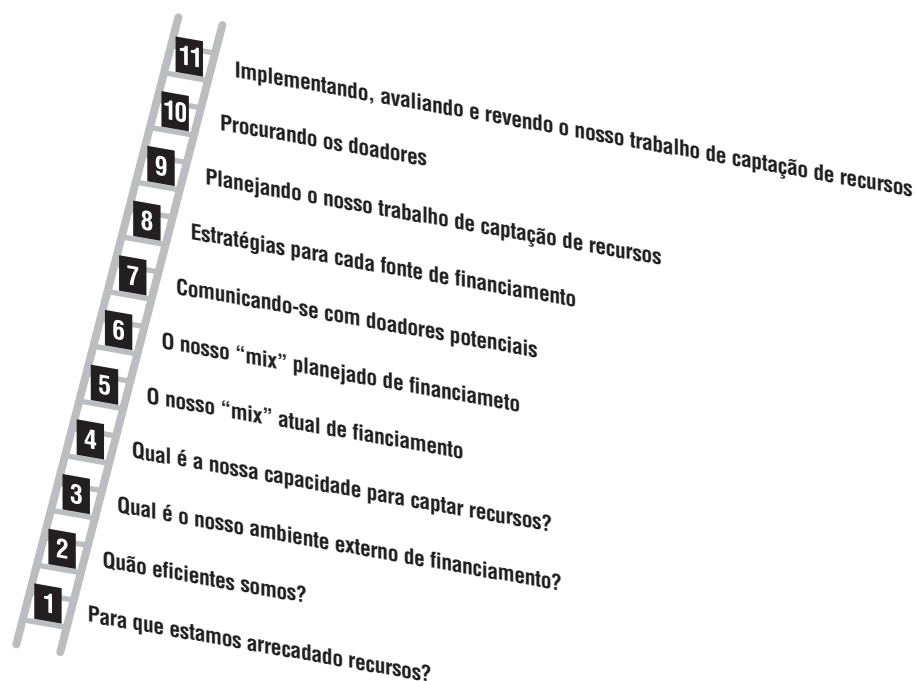
É importante desenvolver uma estratégia de captação de recursos que nos ajude a identificar as nossas necessidades, a escolher a melhor abordagem e a planejar. Uma estratégia de captação de recursos não é o mesmo que uma proposta de projeto. Uma estratégia de captação de recursos explica como a organização vai arrecadar fundos para todo o seu trabalho. Uma proposta de projeto é usada para solicitar recursos para apenas um projeto e é apenas um elemento da estratégia de captação de recursos da organização. O processo de desenvolvimento da estratégia faz com que consideremos todas as coisas que poderão influenciar o nosso sucesso na captação de recursos.

A estratégia deve ser escrita pelos funcionários envolvidos no trabalho de captação de recursos e, depois disto, deve ser aprovada pelo conselho. Muitas organizações menores, e organizações que ainda não desenvolveram o seu trabalho de captação de recursos, talvez não tenham condições de contratar um captador de recursos. Organizações maiores podem empregar um ou mais captadores. As organizações devem contratar um captador de recursos se acreditarem que esta pessoa, cuja função principal é captar recursos, possa arrecadar mais do que o seu salário e gastos.

Os captadores eficazes de recursos precisam estar cientes do que está acontecendo na organização como um todo. Os demais funcionários devem estar cientes do trabalho de captação de recursos que está sendo realizado para que possam usar os recursos sabiamente. Por esta razão e, se possível, os demais funcionários devem ser envolvidos no desenvolvimento da estratégia de captação de recursos e na realização do trabalho de captação.

## Onze passos para desenvolver uma estratégia de captação

Imaginemos uma organização de desenvolvimento chamada Apoio e Esperança. Em todos os passos desta seção, vamos ilustrar como a organização Apoio e Esperança desenvolveu a sua estratégia de captação de recursos.





## PASSO 1

**PARA QUE ESTAMOS ARRECADANDO DINHEIRO?**

É importante começar com a estratégia organizacional. O trabalho de captação de recursos será bem melhor sucedido se pudermos dizer aos doadores potenciais exatamente porque estamos arrecadando recursos. Leva tempo, geralmente vários anos, para conseguir uma boa base de doadores. Portanto, precisamos nos assegurar que a nossa estratégia de captação de recursos esteja de acordo com a estratégia da nossa organização para os próximos cinco ou dez anos. Se a estratégia organizacional mudar durante este período, a nossa estratégia de captação de recursos precisará mudar também. Não poderemos prestar contas corretamente aos nossos doadores se dissermos que estamos arrecadando recursos para um projeto de nutrição, quando as prioridades da organização mudaram e não apoiamos mais nenhum projeto de nutrição.

Outra razão para analisarmos a nossa estratégia organizacional é estimar quantos recursos precisaremos captar durante os próximos dez anos. Por exemplo, a estratégia da nossa organização poderá envolver uma mudança de prioridades, o que requererá novos funcionários especializados e o apoio de consultores. Poderemos constatar que será preciso investir em um novo prédio ou equipamento. Parte do trabalho poderá precisar de voluntários.

A estratégia organizacional também poderá nos incentivar a pesquisar novas oportunidades de financiamento. Por exemplo, se a estratégia organizacional é focar a área de HIV/AIDS em cinco anos, podemos começar a pesquisar sobre doadores que financiam projetos específicos de HIV/AIDS.

**AVISO**

**Pode ser tentador mudar a nossa estratégia organizacional para obtermos financiamento facilmente. Por exemplo, poderemos começar a trabalhar com questões de água e saneamento porque os doadores institucionais decidiram disponibilizar muitos recursos para este tipo de trabalho. Porém, isto poderá ir contra a nossa visão e missão. Mesmo se isto se encaixar na nossa visão e missão, talvez não sejamos capazes de, necessariamente, fazer o melhor uso dos recursos se não tivermos experiência e conhecimentos na nossa organização para realizar projetos de água e saneamento. Nós devemos nos manter enfocados no trabalho que usa as nossas habilidades e experiências atuais, ao invés de planejar de acordo com o financiamento disponível.**

**Método**

Consulte a estratégia organizacional e anote que financiamento será necessário para alcançar todos os objetivos, copiando e preenchendo a tabela da página 29. Lembre-se de ir além dos custos do projeto:

- Inclua os gastos administrativos, de pessoal e de uso do espaço do escritório.
- Considere novas áreas de trabalho, assim como focar novas questões de desenvolvimento, o que poderá requerer um grande investimento em dinheiro para implementar.
- Orçamento para os custos de captação de recursos – geralmente precisamos gastar para captar recursos.
- Talvez queiramos economizar dinheiro a cada ano para pagar reparos prediais, renovação de equipamentos ou dificuldades imprevistas.

Seja realista ao preparar um orçamento. Não subestime a quantia de dinheiro que será necessária ou, do contrário, não serão captados recursos suficientes. Por outro lado, não superestime quanto dinheiro será necessário, ou precisaremos trabalhar ainda mais do que precisamos. Poderá ser útil analisar os orçamentos e despesas da organização durante os últimos cinco anos

para que se tenha uma imagem mais clara dos custos reais. Considere as tendências, assim como os aumentos salariais, para que os nossos orçamentos levem isto em consideração a cada ano.

OBJETIVO NA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	CUSTO PARA ALCANÇAR O OBJETIVO			CUSTO TOTAL (A)	VALOR QUE JÁ TEMOS (B)	VALOR QUE PRECISAMOS ARRECADAR (A-B)
	FUNCIONÁRIO	MATERIAIS	OUTROS			

**EXEMPLO** A organização Apoio e Esperança tem três projetos em diferentes comunidades. Eles têm funcionários trabalhando em um escritório na cidade, com custos de veículos para visitar os projetos. Eles esperam começar um quarto projeto no ano que vem e precisam empregar alguém, em meio período, para fazer o trabalho de captação de recursos, com um pequeno orçamento para produzir materiais de captação de recursos. Eles precisam ter uma reserva para os aumentos salariais e gostariam de montar um quinto projeto dentro de dois anos.

Eles estimam que as despesas totais para o primeiro ano serão \$170.000, aumentando para \$200.000 no segundo ano e \$225.000 no terceiro ano. Portanto, estas são as metas de receitas para os próximos três anos. Os doadores institucionais se comprometeram a doar \$50.000 por ano e, assim, a organização Apoio e Esperança precisa captar uma receita de \$120.000 no primeiro ano, \$150.000 no segundo ano e \$175.000 no terceiro ano.



**PASSO 2 QUÃO EFICIENTES SOMOS?**

Antes de pensarmos em buscar novos financiamentos, é importante verificarmos se estamos utilizando os nossos recursos atuais da melhor forma possível. Podemos fazer melhorias na maneira em que utilizamos os nossos recursos e o nosso tempo para que os nossos recursos durem ainda mais? Dessa forma, poderemos conseguir diminuir os nossos esforços na captação de recursos.

A eficiência da nossa organização pode tornar-se parte da nossa cultura organizacional. As pessoas estão acostumadas a fazer as coisas de uma determinada maneira e talvez nunca param para pensar se elas poderiam ser feitas de uma maneira ainda melhor. Considere as perguntas abaixo, como organização ou como departamento, se a organização for grande.

**Estamos fazendo escolhas sábias sobre o tipo de trabalho que realizamos?**

- O nosso trabalho teria um maior impacto se destinássemos os nossos recursos a outros setores, lugares ou atividades?
- Há dinheiro sendo desperdiçado em projetos não sustentáveis?
- Estamos aprendendo através da experiência de projetos anteriores?
- A rentabilidade dos projetos está sendo medida?
- Como podemos melhorar a qualidade e rentabilidade dos nossos projetos?

**A nossa organização está usando os seus recursos (incluindo o tempo) eficientemente?**

- Os funcionários e a organização, como um todo, estão demonstrando uma boa mordomia para com os nossos recursos?
- Existem processos desnecessários?
- Alguns processos desperdiçam tempo e recursos, comparado com o valor ganho?
- Nós desperdiçamos recursos em administração, assim como em ligações telefônicas e papel? Fazemos viagens desnecessárias nos veículos da organização?
- Poderíamos facilitar e agilizar alguns dos processos?
- Existem outras formas de fazer as coisas?
- Como decidimos o que é considerado um bom uso do nosso tempo? Passamos um tempo suficiente em oração, enquanto estamos no trabalho?

É bom considerar como podemos melhorar a nossa eficiência durante o processo anual de preparação de orçamentos. Poderíamos pensar em como aumentar a quantidade de atividades com os mesmos recursos ou poderíamos gastar menos tempo em um determinado processo. Podemos tentar economizar em certas áreas de gastos. Devemos considerar somente mudanças que não afetem a qualidade do trabalho que é feito.

**EXEMPLO** A organização Apoio e Esperança avalia a eficiência do que estão fazendo no momento. Eles decidem que parte do tempo do diretor poderia ser usado na captação de recursos se ele diminuir algumas tarefas que não são muito produtivas. Eles decidem esperar até o segundo ano para contratar um captador de recursos para que, assim, o orçamento total da organização para o primeiro ano seja reduzido de \$170.000 para \$160.000.



**PASSO 3**

**QUAL É O NOSSO AMBIENTE EXTERNO DE FINANCIAMENTO?**

Ao analisarmos o nosso ambiente externo de financiamento, podemos identificar oportunidades e tendências na prática de doações.

Um forma de fazer isto é afiliar-se a uma rede de captação de recursos. As redes permitem que os captadores e as organizações de desenvolvimento de todo o país compartilhem as suas idéias e notícias sobre oportunidades de financiamento.

Se estivermos procurando diversificar a nossa base de financiamento, poderá ser útil considerar as atitudes existentes na nossa região para com o dinheiro. Por exemplo:

- Como as instituições, igrejas e indivíduos consideram o dinheiro?
- A idéia de doar dinheiro faz parte da cultura local?
- Quais são as atitudes das pessoas para com o trabalho das organizações de desenvolvimento?

**EXEMPLO** Os funcionários da organização Apoio e Esperança e alguns membros do conselho fizeram uma “explosão de idéias” sobre vários aspectos relacionados à prática de doar por parte de indivíduos e igrejas no país. Eles prepararam a seguinte lista:

- As pessoas são péssimos mordomos do dinheiro que possuem e raramente preparam orçamentos pessoais.
- As pessoas não conversam sobre dinheiro.
- A igreja é muito nova e ainda não está conseguindo o seu próprio sustento.



- As pessoas vão à igreja para receber e não para dar apoio.
- Existem novas leis que trazem benefícios quanto ao pagamento de impostos se as pessoas doarem dinheiro para entidades sem fins lucrativos.
- As pessoas não confiam nas organizações de desenvolvimento pois acreditam que qualquer pessoa com muito dinheiro o obteve através de formas desonestas.
- As pessoas estão assistindo mais televisão e a televisão tem sido usada com êxito para a captação de recursos por uma variedade de outras organizações.



PASSO 4

**QUAL É A NOSSA CAPACIDADE PARA CAPTAR RECURSOS?**

Ao identificarmos a nossa capacidade na área de captação de recursos, podemos determinar se a nossa organização está pronta para captar recursos. Para fazer isto, uma análise FFOA (pontos Fortes, pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças) pode ser realizada. A análise FFOA ajuda a identificar:

- Pontos **FORTES** da organização que ajudarão quando a captação de recursos for feita. Estes pontos fortes podem ser usados e aproveitados.
- Pontos **FRACOS** da organização que poderão afetar a nossa habilidade e o nosso sucesso na captação de recursos. Estes pontos fracos podem ser evitados ou resolvidos.
- **OPORTUNIDADES** que poderão ajudar a organização a captar recursos.
- **AMEAÇAS** ao trabalho de captação de recursos que deverão ser consideradas ao desenvolver uma estratégia.

**Análise FFOA**

A análise FFOA é geralmente representada em um quadro. Isto nos permite comparar as quatro áreas.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

As seguintes questões precisam ser consideradas:

- funcionários e voluntários
- fontes atuais de financiamento
- bens da organização, assim como prédios e terrenos
- experiência prévia em captação de recursos
- reputação da organização
- contatos locais

- acesso à mídia
- tendências econômicas
- política nacional e local
- outras organizações
- doadores.

Devemos consultar a nossa análise FFOA quando desenvolvemos a nossa estratégia de captação. Ela ajudará a orientar o nosso planejamento. Por exemplo, a análise FFOA abaixo poderá incentivar a organização Apoio e Esperança a considerar algumas opções, assim como a busca de um maior financiamento por parte das igrejas, uma melhoria dos seus materiais promocionais e a organização de uma campanha de captação de recursos durante as comemorações de aniversário da organização.

É importante manter a análise FFOA atualizada pois isto poderá fazer uma grande diferença para o sucesso da nossa estratégia de captação de recursos. Talvez existam novos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, ou talvez as anteriores mudaram. Devemos estar prontos para mudar a nossa estratégia de captação de recursos se a análise FFOA mudar. Dessa forma, podemos aproveitar as mudanças positivas e lidar com as novas ameaças.

**EXEMPLO**  
Análise FFOA da Apoio e Esperança

Após terem analisado o ambiente externo de financiamento, os funcionários da Apoio e Esperança realizaram uma análise FFOA da capacidade da organização na área de captação de recursos. Estes foram os resultados:

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pedidos de financiamento feitos a doadores institucionais nos últimos três anos foram aprovados</li> <li>■ Diretor capaz e bom na captação de recursos</li> <li>■ Bons contatos entre as igrejas no Reino Unido</li> <li>■ Apoio crescente das igrejas locais</li> <li>■ O número de voluntários dobrou no ano passado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dependência demasiada em doadores institucionais</li> <li>■ Materiais promocionais ruins</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Empresa da região mostrou interesse em apoiar a nossa organização</li> <li>■ A nossa organização comemora o seu décimo aniversário este ano</li> <li>■ Bons contatos entre as igrejas do Reino Unido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Possível redução no nível de financiamento dos doadores institucionais para o nosso país devido à instabilidade política</li> <li>■ Reputação prejudicada devido a um projeto controverso no ano passado</li> </ul>

PASSO 5

**O NOSSO “MIX” ATUAL DE FINANCIAMENTO**

O “mix” de financiamento refere-se a uma análise das fontes de receitas de uma organização. O “mix” de financiamento nos diz se dependemos de muito poucos doadores. Ele nos ajuda a enfocar o nosso trabalho de captação de recursos. Precisamos identificar todas as nossas fontes de receitas e calcular o percentual de cada uma em relação à receita total. Isto pode ser representado através de um quadro.

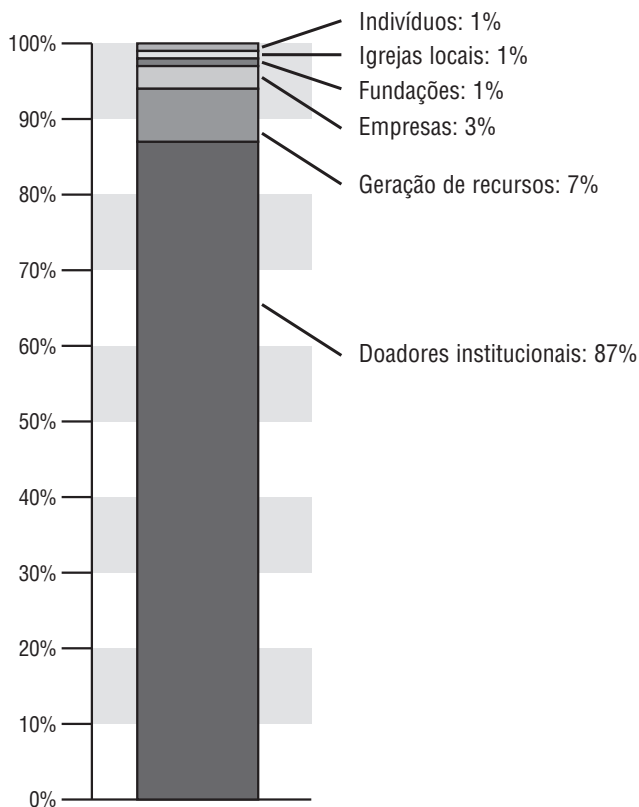
**EXEMPLO**  
“Mix” atual de financiamento da Apoio e Esperança

A Apoio e Esperança analisou de onde os seus recursos são provenientes e preparou o quadro abaixo para mostrar o seu “mix” de financiamento.

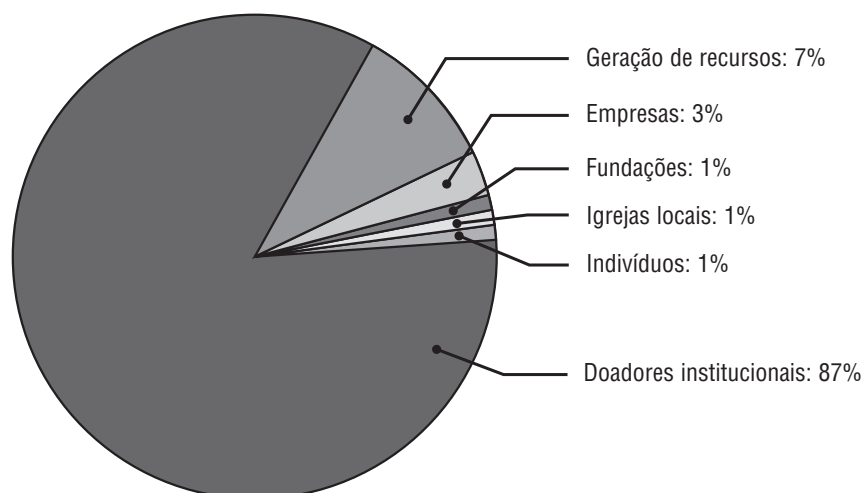
FONTE DE RECEITA	VALOR \$ (A)	PERCENTUAL DA RECEITA TOTAL = $\frac{A}{B} \times 100$
Doadores institucionais	\$130.000	87%
Geração de renda	\$11.000	7%
Empresas	\$5.000	3%
Fundações	\$2.000	1%
Igrejas locais	\$1.000	1%
Indivíduos	\$1.000	1%
	<b>Total (B): \$150.000</b>	100%

O “mix” de financiamento pode ser representado graficamente, através de um gráfico de barra ou pizza. Isto poderá ser útil para um relatório anual ou algum outro material.

**EXEMPLO**  
Gráfico de barra do “mix” atual de financiamento



**EXEMPLO**  
Gráfico em pizza do “mix” atual de financiamento



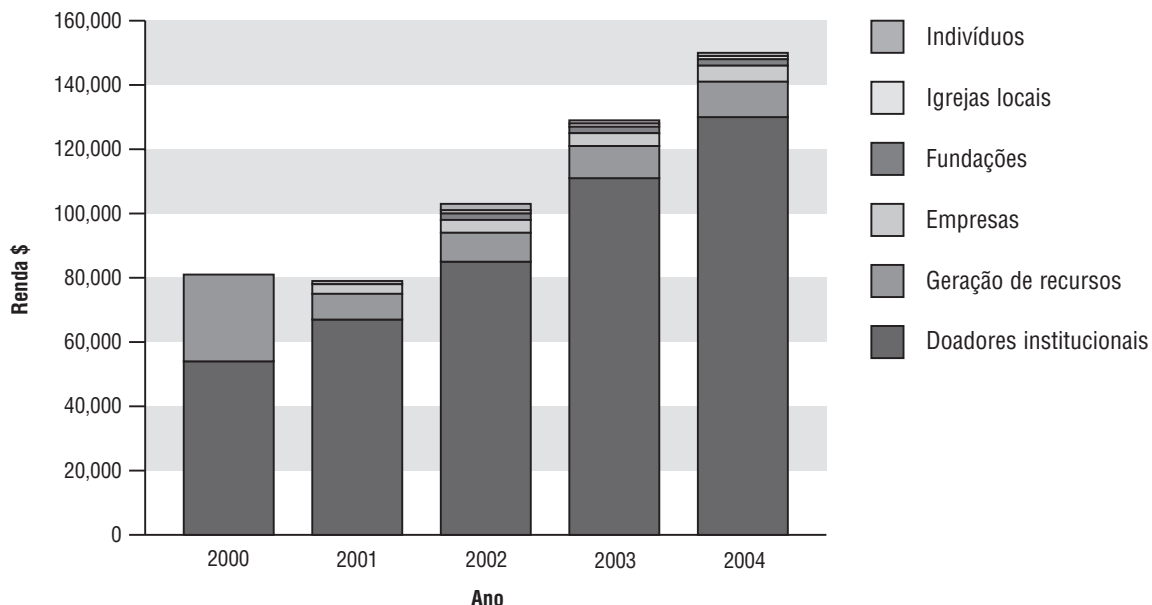
Poderá ser útil preparar um quadro com diferentes colunas que mostrem a receita de diferentes anos. Isto mostrará tendências recentes de financiamento.

**EXEMPLO**  
Receitas da Apoio e Esperança nos últimos anos

	2000	2001	2002	2003	2004
Doadores institucionais	\$54.000	\$67.000	\$85.000	\$111.000	\$130.000
Geração de recursos	\$27.000	\$8.000	\$9.000	\$10.000	\$11.000
Empresas		\$3.000	\$4.000	\$4.000	\$5.000
Fundações			\$2.000	\$2.000	\$2.000
Igrejas locais			\$1.000	\$1.000	\$1.000
Indivíduos		\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000
<b>Receita total</b>	<b>\$81.000</b>	<b>\$79.000</b>	<b>\$103.000</b>	<b>\$129.000</b>	<b>\$150.000</b>

Esta tabela pode ser transformada em um gráfico de barra, assim como o da página 35. O gráfico mostra que o financiamento total da Apoio e Esperança tem aumentado com o tempo. Talvez eles queiram descobrir porque a receita diminuiu um pouco em 2001. Por que o valor e a proporção dos recursos provenientes das atividades de geração de recursos diminuiu desde o ano 2000? Houve um pequeno aumento no nível de financiamento proveniente de indivíduos, igrejas, fundações e empresas durante os últimos cinco anos. A Apoio e Esperança poderia usar este gráfico para discutir se tornaram-se mais ou menos vulnerável durante este período. Poderia ser discutido que a Apoio e Esperança esteve, e continua a estar, vulnerável pois uma grande quantidade do financiamento provém de doadores institucionais. Esta vulnerabilidade é ainda maior se a Apoio e Esperança recebe financiamento de apenas um ou dois doadores institucionais.

**EXEMPLO**  
“Mix” de financiamento da Apoio e Esperança durante os últimos anos



PASSO 6

**O NOSSO “MIX” PLANEJADO DE FINANCIAMENTO**

Uma vez que tenhamos identificado o nosso “mix” atual de financiamento e aprendido lições a partir da experiência de captação de recursos ao longo dos últimos anos, podemos começar a pensar sobre como gostaríamos que fosse o “mix” de financiamento. Isto envolverá o seguinte:

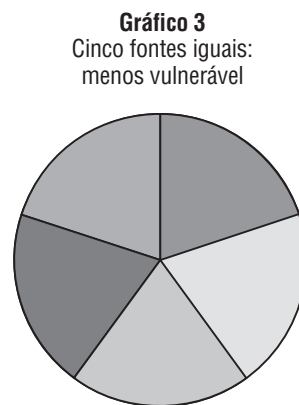
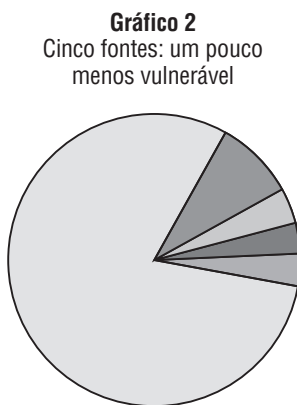
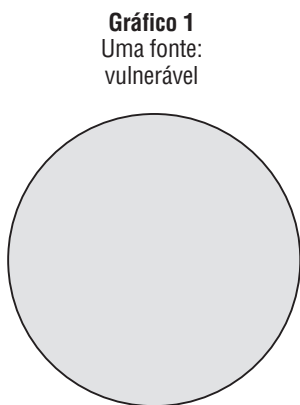
- fazer com que a nossa organização seja menos vulnerável
- identificar fontes apropriadas de financiamento
- considerar que fontes de financiamento devemos procurar.

Uma vez que tenhamos considerado estas questões, poderemos preparar um novo gráfico mostrando o “mix” de financiamento e a receita que desejamos ter. Podemos usar isto como uma meta.

**Fazendo com que a nossa organização seja menos vulnerável**

Quando alteramos o nosso “mix” de financiamento, podemos reduzir a nossa vulnerabilidade. Os gráficos abaixo, em formato de pizza, representam o “mix” de financiamento de uma organização. Cada um dos segmentos representa uma fonte ou tipo de financiamento. Quanto maior for o segmento, maior será a proporção do financiamento em relação à receita total da organização.

**EXEMPLO**  
“Mix” de financiamento



Se a organização tiver apenas uma fonte de rendimentos, ela fica em uma situação muito vulnerável (gráfico 1). Se aquela fonte de rendimentos fosse interrompida, a organização teria de ser fechada por falta de receita.

Quando uma organização é financiada por várias fontes, ela é menos vulnerável (gráfico 2). Se uma das fontes de financiamento representada por um dos segmentos menores for interrompida, o trabalho da organização não será afetado muito porque ainda existem outras fontes com as quais a organização pode contar. Se a fonte de financiamento representada pelo grande segmento for interrompida, a organização ficará muito vulnerável, mas ainda terá outras fontes de receitas com as quais poderá contar.

O gráfico 3 leva o nível de risco em conta. Algumas fontes de financiamento são mais arriscadas do que outras. Por exemplo, poderemos verificar que os doadores institucionais são menos confiáveis do que as igrejas locais. Se os doadores institucionais são os que concedem uma grande proporção do nosso financiamento, talvez decidiremos que precisamos mudar a proporção de financiamento para que as nossas fontes sejam mais uniformes (gráfico 3). Embora o risco de perder o financiamento institucional continue o mesmo, o impacto da perda é diminuído.

É importante lembrar que embora uma variedade de fontes de financiamento nos faça menos vulneráveis, nem sempre é benéfico ter uma quantidade demasiada das mesmas. Em geral, quanto mais fontes de rendimentos tivermos, maiores serão os custos administrativos para captar e receber os fundos e para manter-se no controle. Ao decidirmos qual deve ser o nosso “mix” de financiamento, precisamos buscar um equilíbrio entre:

- os benefícios de reduzir a vulnerabilidade, tendo uma variedade de fontes de financiamento
- as desvantagens de ter altos custos administrativos devido às muitas fontes de financiamento.

Podemos mudar o nosso “mix” de financiamento para reduzir os riscos. No entanto, o nosso “mix” de financiamento sempre dependerá das fontes de financiamento disponíveis que a nossa organização seja capaz de acessar.

Algumas fontes de financiamento fornecem recursos rapidamente, enquanto outras podem levar mais tempo para mostrar resultados. Por isto, pode levar vários anos para diversificar a nossa base de financiamento. Algumas fontes de financiamento, assim como os doadores institucionais e as fundações, podem fornecer grandes quantias de dinheiro de forma relativamente rápida para apoiar o nosso trabalho, enquanto levantamos receitas de outras fontes, assim como as igrejas e as atividades de geração de recursos.

### Identificando fontes apropriadas de financiamento

Para captar recursos, precisamos verificar que tipo de financiamento está disponível. Isto inclui a identificação de todas as organizações e indivíduos que possam se interessar em nos conceder financiamento.

Em primeiro lugar, considere todas as fontes de financiamento, que poderão incluir:

- doadores individuais que fazem pequenas doações
- doadores individuais que fazem grandes doações
- igrejas
- geração de recursos através da venda de produtos e serviços
- empresas
- fundações
- governo local

- governo nacional
- financiamento de outros países, assim como de agências financiadoras governamentais e ONGs internacionais.

**Faça uma lista das fontes de financiamento**

Para ajudar a identificar doadores potenciais, poderá ser útil consultar um diretório de financiadoras, perguntar para outra organização ou doadores atuais ou filiar-se a uma rede. Registre todas as fontes de financiamento em uma lista.

Consulte a lista e faça a seguinte pergunta: “Na nossa opinião, quem deveria estar nos financiando?” Esta pergunta não é o mesmo que: “Quem deseja nos financiar?” Por exemplo, talvez queiramos incentivar as igrejas locais a fazerem doações para a nossa organização, mas talvez o ato de doar não faça parte da cultura das igrejas locais no nosso país. Se acreditamos que as igrejas locais deveriam ser uma fonte de financiamento, a nossa estratégia de captação de recursos precisará buscar maneiras de mudarmos esta cultura. Comece com as mais próximas à organização e com as quais ela já tenha um relacionamento, ao invés de já ir procurando doadores grandes que não conhecem a nossa organização.

Consulte a lista novamente e faça a seguinte pergunta: “Qual poderá ser o interesse dos doadores em nos financiar?” Isto nos ajudará a decidir se devemos investir tempo nestes financiadores ou não.

- Talvez já sabemos que eles certamente não teriam interesse em nos financiar. Por exemplo, talvez eles não financiem organizações religiosas. Neste caso, procurá-los para solicitar financiamento seria uma perda de tempo.
- Se acharmos que eles não têm muito interesse pelo nosso trabalho, mas que poderiam nos estar financiando, poderemos considerar a possibilidade de investir mais tempo e dinheiro no trabalho de captação de recursos junto a eles.
- Se acharmos que eles já estão muito interessados no nosso trabalho, talvez possamos investir menos tempo e esforços nestes doadores, mas o suficiente para garantir que eles façam as suas doações.

Consulte a lista uma terceira vez para verificar se as diferentes fontes de financiamento são apropriadas. Por exemplo, talvez queiramos considerar se eles possuem recursos disponíveis, se são éticos, se é provável que fariam uma única doação ou se continuariam a doar. Vale a pena informar-se sobre as diferentes fontes de financiamento usadas por organizações com objetivos semelhantes aos nossos. Por exemplo, poderão haver outras organizações que as igrejas locais apoiam; os doadores institucionais poderão financiar uma grande variedade de organizações. Procure descobrir quais são as organizações, o que elas fazem e quais são as suas estratégias de captação de recursos. Isto nos ajudará a saber se poderíamos tentar ganhar acesso ao financiamento destas fontes.

**EXEMPLO**

A Apoio e Esperança fez uma lista de todas as suas fontes de financiamento e discutiu o que pensa sobre cada uma delas.

- Eles estão muito otimistas com os projetos de geração de renda pois estes ajudam as comunidades a se envolverem no financiamento do trabalho da organização. Eles gostariam que uma proporção maior de toda a receita fosse proveniente desta fonte.
- O nível de doação por parte das igrejas locais foi muito baixo. Apesar de saber que levará muitos anos para as atitudes mudarem e para que esta fonte de financiamento seja fortalecida, a Apoio e Esperança acredita na importância da mesma e deseja ver as igrejas locais provendo uma maior proporção da receita total.

- No passado, uma pequena parte da receita foi proveniente de indivíduos e a organização gostaria de aumentar isto. A Apoio e Esperança tem bons contatos com igrejas no Reino Unido, muitas das quais enviam voluntários. Eles gostariam de começar a usar estes contatos para levantar recursos no Reino Unido.
- Está ficando cada vez mais difícil obter financiamento de doadores institucionais, mas algumas subvenções pequenas estão disponíveis e a Apoio e Esperança poderá solicitá-las.

A Apoio e Esperança sabe que não terá condições de alcançar estes objetivos durante o próximo ano, mas almejam isto para os próximos anos.

**Considerando que fontes de financiamento procurar**

Quando tivermos identificado as possíveis fontes de financiamento, precisaremos pensar sobre quanto o nosso trabalho de captação de recursos deverá custar. A quantidade de tempo e dinheiro que precisaremos investir para obter financiamento de alguns doadores talvez não compense, dependendo da quantia que eles venham a doar. Por exemplo, muitos doadores institucionais têm um procedimento complicado e demorado de solicitação de financiamento. A não ser que estejamos solicitando uma grande quantia de dinheiro, poderemos decidir tentar levantar os recursos em outros lugares.

Em geral, a nossa captação de recursos não deve custar mais do que 15% dos recursos arrecadados. Se o nosso objetivo é conseguir \$10.000, devemos tentar gastar não mais do que \$1.500 no trabalho de captação. Por exemplo, talvez precisemos gastar com salários, materiais promocionais, postagem e viagens. Lembre-se que quando procurarmos um doador pela primeira vez para solicitar financiamento, precisaremos investir mais tempo e dinheiro do que quando estivermos recebendo uma continuação das doações. Se tivermos poucos contatos para começar, iremos verificar que o nosso trabalho de captação de recursos poderá custar até 25% dos recursos arrecadados. Assim, precisaremos gastar \$1 para cada \$4 arrecadados.

**Retorno previsto sobre os investimentos**

A tabela abaixo nos ajuda a considerar a quantidade de trabalho e de dinheiro que precisaremos gastar para levantar recursos, em comparação com o que provavelmente arrecadaremos (o que também é chamado de retorno). A tabela pode ser preenchida para diferentes fontes de financiamento ou para doadores específicos. Isto nos ajudará a definir que fontes de financiamento deverão ser priorizadas. Devemos lembrar que os doadores que dão os maiores retornos não devem, necessariamente, receber a prioridade mais alta. Poderá haver outros fatores que afetarão a nossa decisão.

TIPO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS	TEMPO NECESSÁRIO (1)	OUTROS CUSTOS (2)	RETORNO PROVÁVEL (3)

Explicação dos termos da tabela:

(1) Tempo necessário

Quantas horas os funcionários precisarão gastar no processo de solicitação de financiamento?

- Temos captadores de recursos experientes na obtenção deste tipo de financiamento ou precisaremos contratar consultores externos para nos ajudar?



- Quantas informações precisamos juntar antes de procurarmos o doador? Quanto tempo isto vai demorar?
- Que procedimentos de solicitação precisamos seguir?
- Vai demorar muito tempo para preparar a solicitação?
- Temos a capacidade de processar as doações ou precisaremos de mais funcionários?

(2) Outros custos Quanto dinheiro (além do tempo dos funcionários) precisaremos gastar?

- Considere gastos como postagem, viagens para reunir-se com os doadores, impressão de materiais e pagamento de anúncios.

(3) Retorno provável Quantos recursos provavelmente arrecadaremos, em comparação com o investimento que fizemos?

Em outras palavras, para cada dólar que gastamos na captação de recursos, quantos dólares serão doados? No caso de alguns doadores, isto poderá ser bastante complicado para calcular e estimar. Um cálculo simples e aproximado pode ser feito da seguinte maneira:

$$\text{Retorno provável} = \frac{\text{receita esperada}}{\text{custo com tempo + outros custos}}$$

Por exemplo, poderemos precisar de \$50.000 para um projeto. Se acharmos que poderemos arrecadar \$1.000 das igrejas locais durante o ano, se o tempo do pessoal e os outros custos forem de \$100, o retorno provável será 10 ( $\frac{1.000}{100}=10$ ).

Em outros casos, talvez tenhamos de submeter cinco propostas a diferentes doadores institucionais antes de conseguirmos levantar recursos. Precisamos somar os custos relacionados com a submissão de todas as cinco propostas para descobrirmos qual será o retorno provável. Se o custo total de submissão das cinco propostas for \$10.000, o retorno provável será 5 ( $\frac{50.000}{10.000}=5$ ).

Este exemplo poderia nos levar a dizer que captar recursos junto às igrejas tem uma melhor taxa de retorno do que os doadores institucionais. No entanto, precisamos considerar se será possível arrecadar \$50.000 junto às igrejas locais. Embora isso possa ser uma meta de longo prazo, poderá ser pouco provável no momento. Isto poderá nos levar a solicitar financiamento aos doadores institucionais para o projeto, ao invés de fazermos com que o nosso trabalho de longo prazo venha a reforçar a nossa base de financiamento de igrejas. No entanto, precisamos lembrar que uma vez que obtivermos recursos de um doador institucional, a administração do financiamento e a preparação dos relatórios para o mesmo irá requerer tempo e gerar custos. Uma outra opção seria considerar o provável retorno de solicitar financiamento a outros doadores grandes, assim como as empresas.

Geralmente é bem mais barato conseguir uma repetição de doações. Isto significa que é provável que o retorno conseguido de alguns doadores seja maior no próximo ano. Por exemplo, o trabalho que fizemos este ano para reforçar a nossa base de financiamento das igrejas deverá ter um efeito no próximo ano. No entanto, os doadores institucionais confiam bastante na qualidade de cada uma das solicitações ao tomarem decisões de financiamento, além do que já sabem sobre a organização.

**EXEMPLO** A Apoio e Esperança decidiu concentrar os seus esforços nos contatos que possuem com igrejas e pessoas no Reino Unido para complementar a receita que precisam para o primeiro ano. Eles conhecem algumas pessoas no Reino Unido que talvez possam fazer doações de aproximadamente \$10.000. O Diretor da Apoio e Esperança vai viajar ao Reino Unido para dar uma palestra em uma conferência e decidiu que permanecerá um pouco mais, sem nenhum custo adicional, para reunir-se com alguns doadores potenciais. Isto dará um melhor retorno do que o financiamento de fundações, o que requer bastante pesquisa. A Apoio e Esperança sabe que levará alguns anos para conseguir um bom nível de apoio das igrejas locais. Eles querem passar um tempo construindo bons relacionamentos com determinadas igrejas locais no primeiro ano.

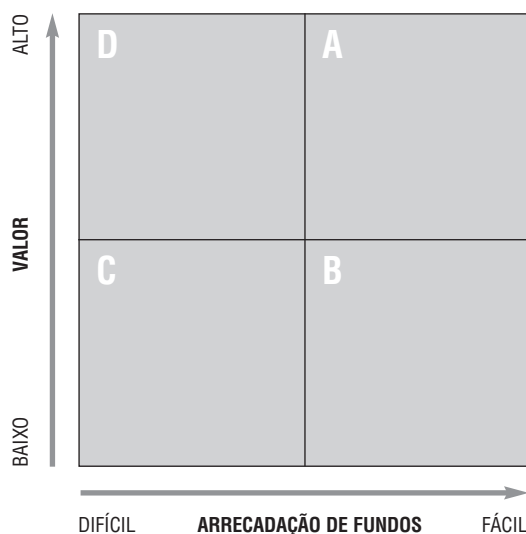
**Matriz de priorização de doadores**

Outra ferramenta útil é a matriz abaixo, a qual compara o valor do financiamento de diferentes doadores com a facilidade de conseguir o financiamento dos mesmos. Isto nos ajuda a identificar que doadores devemos priorizar.

A linha vertical indica o valor do doador. Por exemplo, um doador que faz grandes doações poderá ser visto como sendo um doador de grande valor. Porém, é importante pensar em outros aspectos relacionados aos doadores que os fazem ser de grande valor:

- O relacionamento pode resultar em apoio na forma de orações ou de voluntários.
- O doador poderá melhorar a reputação da organização.
- O doador poderá comprometer-se a fazer doações para a organização por muitos anos, mesmo se forem relativamente pequenas.
- O doador poderá ser um fonte de financiamento rápido.
- O doador poderá apresentar a organização para outros doadores.

A facilidade de atrair financiamento de cada um dos doadores poderá ser indicada através da linha horizontal. O investimento de tempo e dinheiro que precisamos fazer para pedir o financiamento, o grau de contato que já temos com os doadores e os prováveis interesses dos mesmos em financiar o nosso trabalho são algumas das questões que precisamos considerar.



Indique a posição de cada um dos doadores na matriz. Em geral, os doadores do quadrado A devem receber prioridade máxima. Isto é devido ao fato de serem doadores de alto valor, dos quais pode-se conseguir financiamento com facilidade. Os doadores do quadrado C devem ser raramente considerados nas nossas atividades de captação de recursos pois é difícil conseguir recursos dos mesmos e por terem uma menor importância para a nossa organização. Antes de decidirmos se os doadores dos quadrados B e D devem ser procurados ou não, precisamos discutir detalhadamente sobre eles.

Uma vez que tivermos identificado que doadores priorizar, podemos decidir que porcentagem da nossa receita total desejamos receber de cada um. Em seguida, poderemos elaborar outro gráfico em pizza ou diagrama para mostrar o nosso “mix” desejado de financiamento.



## PASSO 7

**COMUNICANDO-SE COM DOADORES POTENCIAIS**

Uma vez que tivermos identificado o nosso “mix” de financiamento e os doadores prioritários, precisaremos pensar sobre as informações que eles precisarão receber para considerar a possibilidade de nos financiar. Precisaremos compartilhar informações com vários doadores, de diferentes maneiras. O tipo e a quantidade das informações que os doadores precisam receber também variam. Por exemplo, os folhetos poderão ser apropriados para os doadores individuais mas, no caso dos doadores institucionais, eles geralmente pedem que um formulário detalhado de solicitação seja preenchido.

Deve ser elaborado um documento contendo todas as informações que poderão ser necessárias para o nosso trabalho de captação de recursos. Uma vez que este documento tenha sido escrito, o nosso trabalho de captação de recursos torna-se mais fácil. Quando desejamos procurar um determinado tipo de doador, podemos retirar as informações necessárias daquele documento.

O documento deve incluir os seguintes aspectos:

- Data em que foi atualizado pela última vez
- Informações sobre a organização
  - quando, porque e por quem ela foi fundada
  - localização
  - dados para contato
  - número de voluntários e funcionários que trabalham em meio-período e período integral
  - receita anual e de onde ela é proveniente
  - declaração de missão
  - conquistas importantes durante os últimos cinco anos
  - conexões com outras organizações
- Informações sobre o trabalho da organização
  - prioridades e atividades atuais
  - quem a organização serve
  - porque o trabalho da organização é importante
  - o que acontecerá se a situação continuar, sem a nossa ajuda
  - crescimento recente na organização e na demanda pelos seus serviços
  - informações sobre projetos passados, atuais e futuros, incluindo:
    - a necessidade que estava / está sendo atendida
    - porque o projeto é necessário
    - porque a organização deve envolver-se
    - os objetivos do projeto

- como os objetivos serão alcançados
- pessoal envolvido no trabalho e a experiência que possuem
- beneficiários: quem, onde e quantos
- orçamento
- impacto

■ **Signatários**

- Lista das pessoas que podem assinar pedidos de financiamento – ex. líder do projeto, captador de recursos, diretor, presidente do conselho.

O documento deve ser guardado em uma pasta, junto com informações de suporte, assim como relatórios anuais, balancetes, estudos de casos, sumários executivos dos projetos e artigos recentes.

**Comunicando quem somos e o que fazemos**

É importante que, como organização, consideremos como comunicamos quem somos e o que fazemos. Existem três ferramentas que podemos usar para nos ajudar a fazer isto:

- 1) Pense em um slogan para a nossa organização. Um slogan descreve uma organização em cinco ou seis palavras e geralmente é usado em materiais impressos, próximo ao logotipo. Devido o slogan ser curto, precisamos pensar muito cuidadosamente sobre as palavras que vamos usar.
- 2) Faça uma lista de seis a oito palavras que poderão ser usadas para descrever a personalidade da nossa organização. Por exemplo, poderíamos usar palavras como: compassiva, benévola, que dá apoio para... Dessa forma, podemos nos assegurar que as nossas futuras comunicações mostrem a nossa personalidade.
- 3) Escreva uma descrição do que a nossa organização faz em apenas 25 palavras. Esta é uma boa disciplina e é útil quando as pessoas perguntam: “O que a sua organização faz?”

**EXEMPLO**

A Apoio e Esperança discutiu estas ferramentas em uma reunião. Eles prepararam o seguinte slogan: “Ajuda prática com o amor de Cristo”. Eles decidiram que a personalidade da organização estava relacionada com as qualidades de ser compassivo, criar condições, positivo, afetuoso, ter iniciativa e atencioso. Eles descrevem a organização da seguinte maneira: “A Apoio e Esperança é uma organização que, motivada pelo amor de Deus, cria condições para que as comunidades encontrem soluções duradouras para as suas necessidades práticas.”

**Análise de disparidades**

A melhor maneira de comunicar-se com alguns tipos de doadores talvez não seja apropriada para os demais. O quadro a seguir nos ajuda a preparar o que às vezes é chamado de “análise de disparidades”. Ele mostra as melhores formas de nos comunicarmos com diferentes tipos de doadores. As linhas horizontais representam os doadores potenciais. As colunas representam as diferentes formas de comunicação. Os quadrados relevantes deverão ser assinalados. Por exemplo, uma boa forma de comunicar-se com uma igreja poderá ser a realização de um evento, enquanto uma carta poderá ser menos apropriada.

Comunicando-se com os doadores

		MÉTODO DE COMUNICAÇÃO			
		Carta	Evento	Cara a cara	Etc.
TIPO DE DOADOR	Indivíduo – pequenas doações		✓		
	Indivíduo – grandes doações	✓		✓	
	Igreja		✓		
	Governo local				
	Etc.				



PASSO 8

**ESTRATÉGIAS PARA CADA FONTE DE FINANCIAMENTO**

Uma vez que tenhamos decidido que doadores procurar e como poderemos nos comunicar com eles, precisaremos desenvolver estratégias individuais de captação de recursos para cada fonte de financiamento. Os planos deverão cobrir os próximos cinco anos e ter um propósito, resultados esperados e atividades.

**EXEMPLO**

A Apoio e Esperança elaborou uma seção para cada uma das fontes de financiamento na sua estratégia de captação de recursos. Esta é a seção de planejamento para o trabalho de geração de rendas:

**Propósito:**

- 25% dos gastos decorrentes de três projetos comunitários levantados através de atividades de geração de renda até o quinto ano.

**Resultados esperados:**

- Todas as pessoas envolvidas no planejamento de projetos terão conhecimentos e habilidades na área de planejamento de negócios até o final do primeiro ano
- Um projeto piloto iniciado até o final do primeiro ano
- Um fundo de inovações, o qual concederá pequenas doações para projetos comunitários, montado até o final do segundo ano.

**Atividades:**

- O Gerente de Operações preparará um curso de treinamento sobre planejamento de negócios até o final de abril do primeiro ano
- Todas as pessoas envolvidas no planejamento de projetos deverão inscrever-se em um curso de treinamento de dois dias durante os meses de maio e junho do primeiro ano
- O Gerente de Operações preparará um plano de negócios para um projeto de artesanato, o qual será um projeto piloto
- O Diretor preparará uma proposta para um fundo de inovações de \$5.000 que poderá ser usado para procurar alguns doadores individuais no Reino Unido.

PASSO 9

## PLANEJANDO O NOSSO TRABALHO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Uma vez que tenhamos identificado a nossa estratégia de captação de recursos, precisaremos planejar o nosso trabalho de captação de recursos. Devemos preparar um cronograma de atividades (também conhecido como gráfico de Gantt) para garantir que o nosso trabalho de captação de recursos seja distribuído durante o ano:

- Considere como as estratégias para cada uma das fontes de financiamento se encaixam em termos de tempo e de recursos. Temos a capacidade de realizar todas as atividades no primeiro ano ou deveremos ajustar as estratégias? Existem períodos específicos durante o ano em que algumas das atividades deverão ser realizadas?
- Considere as outras atividades que se relacionam com a captação de recursos. Por exemplo, talvez queiramos procurar um doador para pedir financiamento para um captador de recursos em período integral. Isto facilitará o nosso trabalho de captação de recursos posteriormente. Poderemos decidir investir no recrutamento de voluntários para realizar o trabalho de captação de recursos. Talvez queiramos participar em conferências sobre captação de recursos ou realizar reuniões importantes com a liderança da nossa organização.

Cronograma de atividades

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Envio de correspondências para igrejas	█											
Cursos de treinamento sobre planejamento de negócios		█	█	█	█	█						
Projeto piloto de artesanato					█	█	█	█	█	█	█	█
Conferência sobre captação de recursos							█					
Etc.												

Faça linhas mais grossas se a atividade for mais intensa. As iniciais dos funcionários responsáveis por cada uma das atividades poderão ser colocadas ao lado de cada linha. É importante escolher bem o período das atividades. Pense cuidadosamente sobre quando procurar os doadores. Por exemplo, alguns doadores institucionais tem um prazo limite para o recebimento de pedidos de financiamento. Os seguintes períodos devem ser evitados:

- períodos de férias, quando os doadores poderão estar viajando
- períodos de muito trabalho para os doadores, assim como o final do ano fiscal.

No entanto, em alguns casos, podemos aproveitar estes períodos. Por exemplo, apesar de que o consumismo possa significar que as pessoas tenham menos dinheiro para apoiar obras de caridade no natal, esta época poderá ser boa para fazer um apelo por tratar-se de uma época em que as pessoas sentem mais vontade de ajudar o próximo. Da mesma maneira, embora alguns doadores que preparam bem os seus orçamentos talvez não tenham mais recursos disponíveis no final do ano fiscal, poderão haver outros que estarão procurando organizações para financiar.

Podemos aproveitar épocas importantes na história da nossa organização, assim como um aniversário. Também podemos considerar a realização de eventos durante o calendário cultural do nosso país para arrecadar fundos.

ESTUDO DE CASO  
Cedar Fund,  
Hong Kong

Existe uma tradição cultural em Hong Kong na qual as pessoas mais velhas dão envelopes vermelhos com dinheiro para as crianças durante o mês do ano novo chinês. A organização “Cedar Fund” projeta, imprime e promove os seus próprios envelopes vermelhos, sendo que os recursos arrecadados são destinados a apoiar várias partes do seu trabalho. Os envelopes vermelhos são enviados com o boletim informativo da Cedar Fund. Indivíduos, igrejas e professores de escola dominical recolhem os envelopes e os enviam para a Cedar Fund.



PASSO 10

## PROCURANDO OS DOADORES

As informações gerais de captação de recursos que foram juntadas na passo 7 precisarão ser adaptadas para as solicitações que serão feitas para os diferentes doadores. Elas poderão ser adaptadas na forma de uma proposta escrita, de um formulário de pedido ou de uma carta. Elas poderão ser usadas para elaborar folhetos promocionais ou adaptadas para serem usadas em eventos de captação de recursos ou em apresentações.

É importante presumir que o doador não sabe nada sobre a nossa organização ou sobre o nosso trabalho. Poderá ser útil entregar os nossos materiais de captação de recursos para alguém que não conhece a nossa organização antes de procurarmos os doadores potenciais. Esta pessoa poderá ler os materiais e nos dizer se há algo que ela não compreende ou se está faltando algo.

As perguntas importantes a serem feitas são as seguintes:

- O que o doador precisa saber para poder tomar uma decisão bem pensada?
- O que o doador não precisa saber?
- O que queremos que eles saibam e que poderá influenciar a sua decisão de fazer uma doação em dinheiro?

Lembre-se de incluir o slogan, a personalidade e a descrição da organização no pedido de financiamento.

Deveremos pensar em qual é a nossa audiência e assegurar-nos que o tipo e nível de linguagem sejam apropriados. Ao procurar doadores em outros países, evite enviar documentos que não tenham sido bem traduzidos.

Seja sincero. É fácil exagerar a verdade para fazer com que o apelo por recursos pareça mais crítico. O risco é que a desonestidade venha a afetar a reputação da nossa organização posteriormente.

Se a organização tiver a experiência necessária, talvez poderá valer a pena considerar a possibilidade de montar uma página na Internet. Ela poderá conter informações sobre o trabalho da organização e explicar como fazer uma doação.

**DICAS** Consulte as dicas sobre como procurar diferentes tipos de doadores na SEÇÃO 4.

**Avaliando o nosso pedido escrito de financiamento**

O quadro abaixo é uma lista de verificação que nos ajuda a considerar todas as coisas que um bom pedido escrito deve conter. Ele pode ser adaptado para diferentes tipos de doadores. Se a resposta de qualquer uma das perguntas for “não”, a quarta coluna do quadro poderá ser usada para fazer observações sobre como o pedido poderá ser melhorado. Uma vez que a lista de verificação tiver sido completada, cada uma das ações, por sua vez, poderá ser elaborada.

	Característica	Perguntas que devemos fazer a nós mesmos	Sim/Não	Ações a serem tomadas
Estilo	Título	<ul style="list-style-type: none"> <li>É conciso e apropriado?</li> </ul>		
	Primeiro parágrafo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cria interesse suficiente para que o leitor continue a ler a proposta?</li> </ul>		
	Redação	<ul style="list-style-type: none"> <li>A proposta é fácil de ser lida?</li> </ul>		
	Tamanho	<ul style="list-style-type: none"> <li>O documento tem um tamanho adequado?</li> <li>Ele inclui todos os pontos principais que queremos explicar?</li> <li>Podemos retirar alguma palavra desnecessária?</li> <li>Tentamos falar demais?</li> </ul>		
	Tom	<ul style="list-style-type: none"> <li>A proposta é positiva, demonstra confiança e entusiasmo?</li> <li>Ela cria um sentimento de urgência e importância pelo projeto?</li> </ul>		
	Fluxo lógico	<ul style="list-style-type: none"> <li>A proposta foi estruturada de uma forma lógica?</li> <li>Há alguma repetição?</li> </ul>		
	Impressão visual	<ul style="list-style-type: none"> <li>A proposta está bem apresentada com parágrafos curtos, subtítulos e quadros, de acordo com a necessidade?</li> <li>Ela foi bem digitada e sem erros ortográficos?</li> </ul>		
Comunicação com o doador	Abordagem pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pedido demonstra ter sido preparado especificamente para o doador em questão?</li> </ul>		
	Contato prévio	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pedido menciona algum contato prévio que tivemos com o doador?</li> </ul>		
	Interesses do doador	<ul style="list-style-type: none"> <li>A proposta provavelmente atrairá o interesse do doador?</li> <li>A proposta está de acordo com as preocupações e prioridades do doador?</li> </ul>		
	Tamanho do pedido	<ul style="list-style-type: none"> <li>O nosso pedido é razoável?</li> <li>O doador tem condições de doar a quantia de dinheiro que solicitamos?</li> </ul>		
	Razão	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentamos boas razões do porque o doador deverá desejar apoiar o nosso trabalho?</li> </ul>		
	Signatário	<ul style="list-style-type: none"> <li>A pessoa que vai assinar a carta é a mais adequada para o doador?</li> <li>Esta pessoa será o primeiro ponto de contato?</li> </ul>		
	Seguimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oferecemos algum tipo de seguimento, caso a proposta seja de interesse, assim como uma reunião ou o envio de informações complementares?</li> </ul>		

(continua)



**Avaliando o nosso pedido escrito de financiamento** (continuação)

	Característica	Perguntas que devemos fazer a nós mesmos	Sim/Não	Ações a serem tomadas
Conteúdo	Necessidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expressamos a necessidade de forma clara e explicamos o impacto que o nosso trabalho terá junto aos beneficiários?</li> <li>A necessidade foi justificada com fatos e cifras relevantes?</li> </ul>		
	Credibilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presumimos que o doador já nos conhece?</li> <li>Demonstramos que a nossa organização tem as habilidades, a experiência e os outros recursos necessários para causar um impacto?</li> </ul>		
	Proposta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explicamos o que esperamos fazer de uma forma clara e simples?</li> <li>Tudo o que o doador precisa saber foi incluído?</li> </ul>		
	Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definimos objetivos claros e mensuráveis para o nosso trabalho?</li> </ul>		
	Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demonstramos como vamos avaliar o progresso e os resultados de curto prazo do nosso trabalho?</li> </ul>		
	Disseminação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demonstramos como vamos compartilhar os resultados do nosso trabalho?</li> </ul>		
	Oferta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicamos o tamanho do apoio que estamos procurando?</li> <li>Mencionamos de onde virá o restante dos recursos?</li> </ul>		
	Financiamento futuro	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demonstramos que pensamos sobre as futuras implicações de financiamento da proposta (ex. gastos decorrentes)?</li> </ul>		
Orçamento	Aritmética	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os cálculos estão corretos?</li> </ul>		
	Custos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluímos todas as rubricas de despesas?</li> <li>Os custos estimados são realistas?</li> </ul>		
	Valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>O custo total é realista em relação ao trabalho que planejamos fazer?</li> <li>A proposta representa uma boa utilização dos recursos do doador?</li> </ul>		

Adaptado da publicação *Writing better fundraising applications* (1997) p.118–21, de autoria de Michael Norton e Michael Eastwood, Directory of Social Change.



PASSO 11

**IMPLEMENTANDO, AVALIANDO E REVENDO O NOSSO TRABALHO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS**

Antes de implementarmos a nossa estratégia, devemos considerar como vamos avaliar o nosso trabalho. Isto nos permitirá saber se o nosso trabalho foi bem sucedido, aprender através dos nossos erros e melhorar o nosso trabalho de captação de recursos no futuro.

Durante a realização do nosso trabalho de captação de recursos, devemos garantir que receberemos um apoio constante da liderança da nossa organização. Devemos realizar reuniões regulares com todo o pessoal envolvido em captação de recursos para avaliar o nosso progresso.

Será útil realizar as seguintes atividades:

**ATIVIDADE 1**  
**Seguimento**

A maioria dos doadores costumam processar muitos pedidos e devemos esperar que alguns deles nunca nos respondam. Alguns simplesmente nos dirão que receberam o pedido, enquanto outros entrarão em contato conosco para pedir mais informações. Se eles nos disserem que não estão interessados em nos financiar, devemos tentar descobrir o motivo. Isto nos permitirá aprender e melhorar a nossa abordagem de captação de recursos.

Em algumas culturas, “não” significa “não”. Portanto, se um doador que procuramos nos disser que não está disposto a fazer uma doação para a nossa organização, não valerá a pena pedir novamente o apoio deste doador no futuro. No entanto, em outras culturas, “não” poderá significar “não neste momento”, e poderá ser perfeitamente aceitável procurar o doador em uma outra ocasião, quando poderemos obter uma resposta positiva.

- O que a palavra “não” significa na nossa cultura?
- Isto varia de acordo com o tipo de doador?
- Se a resposta for “não”, que doadores poderemos ou não procurar novamente?

**ATIVIDADE 2**  
**Mantendo um**  
**arquivo de**  
**captação de**  
**recursos**

Será útil começar um arquivo de captação de recursos, onde se poderá guardar dados sobre todos os contatos que fizemos com doadores potenciais. Dessa forma, poderemos manter um registro de todo o trabalho de captação de recursos que está sendo realizado pela nossa organização. Isto é especialmente importante para as organizações que não empregam um captador de recursos, onde vários membros da equipe realizam atividades de captação de vez em quando. Este arquivo ajudará a evitar duplicações de atividades e permitirá que os membros da equipe saibam que doadores foram previamente contatados pela organização. O arquivo também ajudará os captadores ocupados a darem seguimento a contatos prévios com doadores, quando necessário.

O arquivo de captação de recursos poderá ser usado para se fazer anotações sobre um evento de captação de recursos, além de ajudar a encontrar pedidos escritos. Anotações sobre quaisquer tipos de contatos feitos com os doadores deverão ser acrescentadas ao arquivo.

Arquivo de captação de recursos

Nome do doador	
Valor solicitado	
Nome e cargo da pessoa que contatamos	
Quem, na nossa organização, é responsável por negociar o financiamento	
Data em que o pedido foi enviado ou em que o evento foi realizado	
Data prevista para a decisão	
Ação a ser tomada para dar seguimento	
Ação tomada, dando seguimento	

Adaptado da publicação *Writing better fundraising applications* (1997) p. 136, de autoria de Michael Norton e Michael Eastwood, Directory of Social Change.

Será útil consultar o nosso arquivo de captação de recursos regularmente para refletir sobre o que tem funcionado bem e para melhorar os aspectos do nosso trabalho que não estão funcionando bem.

**ATIVIDADE 3**  
**Retomando a nossa estratégia de captação**

Nós devemos nos assegurar que algumas ferramentas sejam usadas regularmente, assim como a análise FFOA e a matriz de priorização de doadores, para garantir que a nossa estratégia de captação de recursos fique atualizada. Nós também devemos consultar a nossa estratégia organizacional para garantir que a nossa estratégia de captação de recursos esteja de acordo com ela.

**ATIVIDADE 4**  
**Montando um banco de dados**

Nós devemos montar um banco de dados central sobre os doadores e nos assegurar que ele esteja sempre atualizado. As organizações pequenas poderão fazer isto através de uma planilha no computador. As organizações maiores poderão ter um banco de dados mais complexo. Estes são alguns exemplos de informações úteis que devemos guardar: nomes, dados para contato e doações. Podemos usar as informações mantidas no banco de dados para medir o nosso êxito na captação de recursos.

**ATIVIDADE 5**  
**Medindo êxito na captação de recursos**

Há muitas maneiras de medir êxito na captação de recursos. É importante medir o êxito obtido para que continuemos melhorando a nossa estratégia, incorporando o que temos aprendido. Por exemplo, talvez descubramos que na nossa região seja muito mais rentável captar recursos provenientes das igrejas do que dos indivíduos. Dessa forma, poderemos mudar a nossa estratégia, gastando mais tempo na promoção da nossa causa entre as igrejas e menos tempo entre as pessoas na rua.

Estas são algumas maneiras de medir o nosso êxito:

- **NÚMERO DE NOVOS CONTATOS ESTABELECIDOS** Poderemos consultar quantos contatos novos foram incluídos no nosso banco de dados.
- **QUANTIA DE DINHEIRO ARRECADADA** Esta é uma medição simples dos recursos arrecadados a cada ano. A quantia poderá ser comparada com as quantias dos anos anteriores. A inflação deverá ser levada em consideração.
- **PROPORÇÃO OU NÍVEL DE RETORNO EM CAPTAÇÃO DE RECURSOS** Isto compara a receita arrecadada com o custo do trabalho de arrecadação. Isto nos mostra quantos dólares arrecadamos para cada dólar que gastamos. Podemos usar este cálculo para o nosso trabalho de captação de recursos como um todo e comparar o resultado com os resultados de anos anteriores. Também poderemos tentar conseguir melhores níveis de retorno para os diferentes tipos de financiamento.

$$\text{Nível de retorno em captação} = \frac{\text{valor arrecadado}}{\text{custo da arrecadação}}$$

- **NÍVEL DE RESPOSTA** Isto mede o êxito das correspondências que usamos para captar recursos. Podemos comparar, por exemplo, o número de cartas enviadas e o número de respostas obtidas ou a diferença entre o número de pessoas que compareceram a um concerto e o número de doações recebidas. O nível de resposta é expressado através de um percentual:

$$\text{Nível de resposta \%} = \frac{\text{número de repostas}}{\text{número de pessoas contatadas}} \times 100$$

- **DOAÇÃO MÉDIA** Se esta medida for feita mensalmente ou anualmente, ela poderá ser usada para medir o êxito do trabalho de captação de recursos ao longo de um período. Ela mostra o êxito da nossa estratégia e pode gerar confiança na nossa causa por parte dos doadores atuais, incentivando-os a doar mais recursos. Também podemos atingir doadores que façam grandes doações. Devido à variação dos valores doados pelas empresas, doadores governamentais e indivíduos, esta medida faz mais sentido se o cálculo for feito separadamente para cada tipo de doador.

$$\text{Doação média} = \frac{\text{quantia total arrecadada}}{\text{número total de doadores}}$$

**EXEMPLO** No final do primeiro ano, a Apoio e Esperança faz uma avaliação do que parece ter sido um ano de relativo êxito.

- O curso de treinamento que prepararam para os projetos de geração de renda obteve bons resultados e o projeto piloto de artesanato arrecadou \$2,45 para cada \$1 gasto. Espera-se que agora que alguns dos custos patrimoniais foram pagos, este nível de retorno aumente.
- O trabalho de captação entre pessoas no Reino Unido também obteve resultados muito bons. Antes da viagem do diretor ao Reino Unido, ele preparou quatro propostas de financiamento para serem apresentadas a doadores individuais. Como resultado disto, a Apoio e Esperança recebeu \$30.000.
- A Apoio e Esperança enviou um e-mail a todos os seus contatos no Reino Unido, com um apelo de natal. Eles arrecadaram \$3.500. Doze por cento das pessoas responderam e doações médias de \$70 foram feitas.
- A Apoio e Esperança teve uma reunião no escritório nacional do Programa das Nações Unidas de Desenvolvimento (PNUD) para discutir sobre a possibilidade de solicitarem recursos através do programa de pequenas subvenções que eles possuem. A Apoio e Esperança apresentou uma proposta conjunta com uma outra organização de desenvolvimento que havia sido financiada pelo PNDU anteriormente. Eles receberam uma subvenção de \$10.000 para um projeto. Ele terão uma outra reunião no PNDU no começo do ano que vem, quando deverão apresentar relatórios sobre o êxito obtido pelo projeto.

Reflexão

- Como medimos o êxito da nossa estratégia de captação de recursos no momento?
- Como poderemos medir o êxito da nossa estratégia de captação de recursos no futuro?
- Temos condições de colher as informações necessárias para os cálculos?

# Características de diferentes fontes de financiamento

Esta seção trata detalhadamente de algumas fontes de financiamento para nos ajudar a considerar os benefícios e as desvantagens de cada uma delas. Desta maneira, poderemos identificar uma estratégia de captação de recursos realista para a nossa organização.

## Indivíduos e igrejas

Muitas agências de desenvolvimento têm pouca experiência na captação de recursos junto a indivíduos e igrejas. Existem muitas razões que explicam porque estas organizações não estão enfocando os seus esforços de captação de recursos em indivíduos e igrejas no momento:

- As organizações não reconhecem a importância de buscar financiamento local enquanto os recursos provêm de outros países e doadores institucionais.
- As organizações não sabem por onde começar pois não é um costume arrecadar recursos através de indivíduos e igrejas.
- É costume presumir que as pessoas da região não têm condições de doar dinheiro.

Apesar disto, as organizações comprometidas com o trabalho cristão de desenvolvimento devem procurar captar recursos junto àqueles que compartilham de as suas metas. Por esta razão, o trabalho cristão deve ser apoiado em parte pelos cristãos. Além disto:

- Os indivíduos e as igrejas locais que apoiam a nossa organização regularmente nos darão uma base de financiamento mais estável.
- A não ser que estejamos captando recursos para um projeto específico, o dinheiro doado por indivíduos e igrejas não fica vinculado a coisas específicas. Isto significa que podemos escolher em que parte do nosso trabalho o dinheiro poderá ser gasto.
- Uma vez que os indivíduos e as igrejas tiverem feito uma primeira doação para o nosso trabalho, geralmente fica bem mais fácil conseguir outras doações.
- As organizações que procuram captar recursos através de indivíduos e igrejas geralmente se surpreendem com a disposição que eles demonstram em doar.
- Um compromisso em doar, mesmo quando pequeno, poderá levar a outros tipos de compromissos, assim como orar, trabalhar como voluntário e ajudar em campanhas.
- Quando incentivamos as pessoas da região a fazer doações para o nosso trabalho, elas apropriam-se do que acontece na região local. Isto pode levar a comunidade a mudar as suas atitudes para com as pessoas pobres. Isto também pode incentivar as pessoas da região a desenvolverem as suas próprias iniciativas.

O estudo de caso da página 52 inclui algumas destas questões.

ESTUDO DE CASO  
African Evangelistic  
Enterprise, Ruanda

Antoine Rutayisire, o líder da equipe da AEE, escreve:

“Desde que os primeiros missionários vieram à África, as igrejas e as organizações cristãs têm funcionado com recursos enviados do Ocidente. Foi criada uma crença de que é impossível arrecadar dinheiro na África. É possível nos afastarmos desta cultura? É possível gerar recursos no nosso próprio quintal, que sejam suficientes para sustentar os nossos ministérios? A minha resposta é: sim.

A pergunta é: como?

Nós realizamos muitas atividades de captação de recursos. Este é um exemplo. Em 1997, o Senhor colocou no nosso coração que devíamos construir uma casa de oração. Assim como estou acostumado, escrevi as propostas e enviei muitas cartas, faxes e e-mails para amigos nos Estados Unidos, na Europa e na Austrália. Passaram vários meses, sem uma resposta sequer. Eu então orei sobre isto e escrevi cartas para amigos cristãos na África que eu sabia que compreenderiam a importância de uma casa de oração. Em um ano, nós conseguimos arrecadar os recursos e, hoje, a casa de oração está funcionando para a glória de Deus.

A maior parte das nossas atividades de captação de recursos alcançaram sucesso, mas tivemos limitações e aprendemos algumas lições:

- Como a arrecadação local de recursos era algo novo, percebemos que precisávamos usar um contato direto, assim como a comunicação oral e as cartas, para explicar exatamente o que esperávamos alcançar.
- A falta de pessoal permanente para realizar o trabalho de captação de recursos fez com que ele se tornasse uma atividade casual que era feita apenas quando não se tinha mais nada para fazer. Nós logo percebemos que a coleta de doações, as visitas e o trabalho de conscientização dos diferentes doadores potenciais eram atividades que precisavam ser organizadas e não vistas como uma oportunidade ocasional. Um ‘mobilizador de recursos locais’ foi recentemente contratado pela AEE.
- A oração deve ser o primeiro passo na captação de recursos. Os corações de todos nós estão nas mãos de Deus e Ele os dirige onde deseja. Aprender a esperar no Senhor é uma lição que assimilamos e que nos livrou da pressão causada pelas preocupações na área financeira.
- Confie que as pessoas financiarão o que elas acreditam. Invista tempo para explicar a causa, ao invés de pressionar as pessoas para que elas doem.
- A captação de recursos fundamentada em uma meta é mais produtiva. Todas as vezes que visitávamos as pessoas para sensibilizá-las sobre as nossas necessidades financeiras, elas ficavam animadas em saber que foi possível alcançar a meta.
- Talvez não consigamos arrecadar tudo o que precisamos, mas é possível arrecadar mais do que muitas pessoas acreditam.”

**Conscientização**

Conscientização e educação são fatores importantes na captação de recursos junto a indivíduos e igrejas. Às vezes as pessoas não têm conhecimento sobre as questões que as comunidades pobres enfrentam. Até mesmo quando as pessoas têm conhecimento sobre as necessidades, elas podem achar que podem fazer muito pouco para ajudar. Talvez elas não conheçam as organizações que existem para ajudar aquelas comunidades. Portanto, precisamos educá-las sobre as necessidades e sobre o que a nossa organização está fazendo para ajudar a atender tais necessidades. Se as pessoas adquirirem confiança em nós, elas poderão decidir que desejam apoiar o nosso trabalho.

A conscientização pode ser feita de muitas formas. Isto poderá incluir a distribuição de folhetos ou palestras em reuniões comunitárias. Podemos conversar com os grupos de algumas igrejas ou até mesmo falar sobre o nosso trabalho durante os cultos. Às vezes as igrejas não enxergam o



trabalho de desenvolvimento nas suas comunidades como sendo parte do seu papel. Podemos conscientizar as pessoas sobre a nossa organização procurando primeiro o pastor. Uma vez que bons relacionamentos tenham sido construídos com as igrejas, elas poderão incentivar as suas congregações a se envolverem na obra de Deus na comunidade, apoiando a nossa organização.

**ESTUDO DE CASO**  
Instituto Bíblico Por Correspondência do Paquistão

Para incentivar as igrejas a fazerem doações para o seu trabalho, o IBCP realiza um evento chamado “Domingo do Instituto Bíblico Por Correspondência do Paquistão”. Realizam-se cultos em várias igrejas com um enfoque sobre o trabalho do IBCP e as ofertas são doadas para apoiar o trabalho que realizam.

**Criando condições para doar**

Considere formas de ajudar as pessoas a doarem regularmente. Se elas tiverem contas bancárias, elas poderão providenciar uma ordem de pagamento, através da qual o banco automaticamente transfere valores das suas contas para a conta da organização regularmente. As igrejas podem ser incentivadas a levantar uma oferta semanal para uma necessidade ou organização específica.

**ESTUDO DE CASO**  
Instituto Bíblico Por Correspondência do Paquistão

O Instituto Bíblico Por Correspondência do Paquistão envia uma carta para os alunos para convidá-los a contribuir com o curso bíblico gratuito de treinamento a ser realizado no ano seguinte. Eles também providenciam caixinhas para ofertas que as pessoas podem manter nas suas casas para ir juntando o dinheiro que sobra.

**Eventos de captação de recursos**

Os eventos são uma boa forma de captar recursos. É mais provável que eles levem a uma continuação das doações se educarem e conscientizarem ao mesmo tempo. No entanto, um evento bem sucedido requer um bom planejamento. Precisamos ser imaginativos, pensando em formas novas e criativas de envolver as pessoas. Eventos que alcançam sucesso em um país talvez não sejam apropriados em outros países. Vale a pena fazer uma pesquisa para descobrir que tipo de eventos outras organizações têm realizado no nosso país. Se um determinado evento é bem sucedido em um ano, talvez seja uma boa idéia realizá-lo novamente no ano seguinte. Porém, os eventos repetidos freqüentemente fazem com que as pessoas percam interesse.

**ESTUDO DE CASO**  
Cedar Fund, Hong Kong

Todos os anos, a organização Cedar Fund realiza uma caminhada de pés descalços. Este é um evento em que aproximadamente 350 participantes pedem para os seus amigos e outras pessoas os patrocinarem a caminhar uma determinada distância com os pés descalços. A Cedar Fund espera que o fato de não usar calçados ajude os participantes a se identificar com as pessoas pobres e com os refugiados que a Cedar Fund procura ajudar. A caminhada tem feito muito sucesso entre os jovens e os estudantes. Eles chegaram a arrecadar até \$35.000 através de caminhadas anteriores.



Foto: Cedar Fund

Planejando eventos de captação de recursos

Alguns eventos requerem um grande investimento de tempo e de recursos para serem realizados. Devemos começar a planejar os eventos com antecedência.

Se estivermos realizando um evento, é importante realizarmos um levantamento de riscos. Se o evento não for bem sucedido, ele poderá prejudicar a nossa reputação, ao invés de melhorá-la! Um levantamento de riscos deve fazer as seguintes perguntas:

- Quais são os riscos?
- Qual é a probabilidade dos riscos acontecerem?
- Qual será o impacto provável dos riscos, se acontecerem?
- Como podemos reduzir ou eliminar os riscos?
- Que ações poderemos tomar se os riscos acontecerem?

As respostas à estas perguntas poderão ser colocadas em um quadro para facilitar a consulta.

**EXEMPLO**

Estamos organizando um jantar de captação de recursos, onde o nosso diretor falará sobre o trabalho da nossa organização.

RISCOS	PROBABILIDADE DO RISCO ACONTECER	IMPACTO PROVÁVEL	MEDIDAS DE DIMINUIÇÃO DOS RISCOS	AÇÕES A SEREM TOMADAS SE OS RISCOS ACONTECEREM
Problema com a reserva do local	Média	Média	Faça um seguro ou obtenha patrocínio de uma empresa da região para organizar e responsabilizar-se pelos riscos	Reserve um local alternativo ou use o salão de uma igreja local
Talvez as pessoas não comprem os convites	Alta	Alta	Garanta uma boa divulgação do evento e prepare convites apropriados para os que provavelmente ficarão interessados e vir	Cancele ou adie o evento
O nosso diretor poderá ficar doente pouco antes do evento	Baixa	Média	Certifique-se de que o subdiretor esteja disponível para falar, caso seja necessário	O subdiretor poderá falar no lugar do diretor



ESTUDO DE CASO Samaritana, Filipinas

A organização Samaritana queria escolher um evento de captação de recursos que pudesse ser seguido de uma série de atividades relacionadas. Pouco antes da celebração do nono aniversário da organização, eles realizaram uma competição artística. O tema foi “Mulheres aos Olhos de Deus” e teve o objetivo de conscientizar sobre a dignidade das mulheres envolvidas com a prostituição. Prêmios em dinheiro foram concedidos para os ganhadores. Todos os trabalhos vencedores passaram a ser de propriedade da Samaritana e outras pessoas decidiram doar os seus trabalhos. Uma exibição de artes e um leilão foram realizados em seguida. Para arrecadar ainda mais fundos, os trabalhos de arte vencedores foram sorteados como prêmios. Após o evento, cartas de agradecimento foram enviadas a todos os que compraram os bilhetes do sorteio, usando os endereços que haviam sido escritos nos canhotos. Isto ajudou a promover um bom relacionamento com os doadores. A organização Samaritana oferece os seguintes conselhos para as organizações que desejam realizar eventos semelhantes para captar recursos:

- Reserve pelo menos seis meses para fazer os preparativos.
- Invista tempo conversando com especialistas para garantir que o evento seja realista. A organização Samaritana fez contato com especialistas em arte para definir as regras e normas de procedimento da competição e para encontrar juizes.
- Leve todos os aspectos dos riscos em consideração. Este evento correu o risco de não poder dar prêmios em dinheiro, de não ter competidores na competição artística e de não ter compradores no leilão.

DICAS sobre como captar recursos junto a indivíduos e igrejas

**PUBLICAÇÕES**

- Use imagens, assim como fotos, para atrair atenção.
- Use histórias sobre pessoas específicas.
- Use palavras e uma linguagem simples.
- Não dê detalhes demasiados. Dê detalhes suficientes para explicar a necessidade e como a nossa organização vai ajudar.
- Facilite a maneira com que os doadores poderão doar. Por exemplo, entregue um formulário para eles preencherem e devolverem.
- Diga aos doadores exatamente em que cada valor em dinheiro poderá ser gasto.

**PALESTRAS OU EVENTOS**

- Use palavras e uma linguagem simples. Evite usar jargões da área de desenvolvimento.
- Use a oportunidade para educar as pessoas presentes sobre questões de desenvolvimento.
- Use recursos visuais para manter a atenção das pessoas.
- Forneça caixinhas para as ofertas.

Reflexão

- Como descreveríamos a cultura de doação adotada pelas igrejas locais no nosso país?
- Por que as igrejas de tantos países não têm uma cultura de doar para atender necessidades nas suas comunidades?
- Como essa cultura pode ser desafiada?
- Como podemos incentivar as igrejas locais a doarem mais para o trabalho de desenvolvimento?
- Que trabalho realizamos para incentivar as igrejas locais a apoiarem a nossa organização?
- Raramente se prega sobre dinheiro durante os cultos, especialmente em culturas onde as pessoas não gostam de falar sobre dinheiro. Quando se prega sobre o ato de doar, isto geralmente acaba fazendo as pessoas se sentirem culpadas. Qual é o ensinamento bíblico sobre o ato de doar? O que poderíamos fazer para que isto fosse compartilhado mais amplamente?
- Existem pessoas no nosso próprio ou em outro país que poderiam apoiar-nos ou atuarem como captadores de recursos?
- Que eventos de captação de recursos poderiam ser apropriados no nosso país?

## Geração de recursos

Algumas organizações decidem gerar parte da sua receita através da venda de produtos e serviços. Isto pode permitir que a organização expanda o seu trabalho. A geração de renda também pode aumentar o nível de conscientização das pessoas da região sobre o trabalho da organização, o que pode levar a maiores doações. No entanto, como forma de captação de recursos, a geração de renda funciona apenas se for conduzida como um negócio. Apesar da geração de renda diminuir a dependência em doadores, ela depende de forças de mercado, o que pode ser arriscado. O problema, para muitas organizações de desenvolvimento, é que poucos funcionários têm conhecimentos sobre princípios de negócios e prática. Muito frequentemente, os projetos de geração de renda não conseguem obter lucro e, em vez disto, acabam esgotando os recursos da organização. Se um projeto de geração de renda for mal administrado, ele poderá prejudicar a reputação da organização e resultar na retirada do financiamento proveniente de outras fontes. A geração de renda geralmente requer um investimento inicial considerável e, assim, a organização tem muito a perder se o projeto fracassar. Uma desvantagem de uma atividade bem sucedida de geração de renda é que outros doadores poderão decidir que o apoio concedido por eles não é mais necessário. Em alguns países, um empreendimento separado de geração de renda precisa ser iniciado porque as organizações de desenvolvimento não têm permissão para vender produtos ou serviços.

Algumas organizações podem sentir-se constrangidas em gerar receita através das forças de mercado. Talvez isto seja porque elas não compreendem a diferença entre um negócio e uma organização de desenvolvimento. O quadro a seguir explica a diferença e mostra que a geração de receita através das forças de mercado não entra em conflito com a razão de ser de uma organização sem fins lucrativos. Isto deve-se ao fato de que a receita nunca é utilizada em atividades fora do alcance do trabalho da organização. No entanto, é importante evitar práticas de negócios que exploram as pessoas ou o meio ambiente.

O que o termo “sem fins lucrativos” realmente significa?

- **UM NEGÓCIO** é formado com o propósito de gerar receita para os seus proprietários (indivíduos ou acionistas). Uma vez que a receita da organização tenha coberto os seus custos, o restante é lucro, o qual é distribuído entre os proprietários. O lucro também pode ser usado para aumentar salários, dar bonificações aos funcionários e expandir o negócio para gerar mais lucro.
- **UMA ORGANIZAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO** é formada com o propósito de beneficiar as comunidades. Ela não pertence a ninguém, mas geralmente um conselho voluntário responsabiliza-se por ela. Uma vez que ela tenha coberto os seus custos, quaisquer valores restantes não são considerados como lucro, pois não existem proprietários entre os quais esses valores possam ser distribuídos. Esses valores restantes também não são usados para aumentar salários ou em bonificações. Em vez disto, esses valores tornam-se receitas que são investidas na continuação do trabalho da organização ou são usadas para expandir o que a organização faz.

Adaptado do livro *The worldwide fundraiser's handbook* (2003) p.124-6, de autoria de Michael Norton, Resource Alliance.

As organizações podem gerar receitas de muitas formas, assim como:

- montando um projeto de geração de renda
- cobrando taxas por serviços
- vendendo habilidades dos funcionários
- alugando bens.

**Montando um projeto de geração de renda**

Ao montarmos um projeto de geração de renda que envolva beneficiários, podemos apoiar o desenvolvimento da economia local e gerar algumas receitas para a organização. Alguns exemplos incluem a criação de aves, a fabricação de produtos de cerâmica e a fabricação de cartões de felicitações. No entanto, geralmente consegue-se gerar poucas receitas através deste método e a quantidade de tempo e dinheiro necessária para iniciar o projeto pode ser alta.

ESTUDO DE CASO  
Exército da Salvação,  
Bangladesh

Em Bangladesh, o Exército da Salvação vem realizando projetos comunitários, de atenção médica e de educação por muitos anos. Eles implementaram uma iniciativa que os ajudaram a captar recursos localmente para os projetos e que, ao mesmo tempo, criou oportunidades de geração de renda para as pessoas pobres envolvidas nos seus programas comunitários. A iniciativa se chama **Sally Ann**, a qual tem o objetivo de promover o comércio justo e não a assistência.



Foto: Stig Sperrevik

No início, eles consideraram os pontos fortes e os recursos que tinham, os quais eram:

- algumas senhoras haviam sido treinadas em bordado
- uma rede de senhoras e alguns homens envolvidos nos seus projetos estavam dispostos e eram capazes de aprender algumas novas habilidades
- alguns funcionários e beneficiários tinham habilidades que podiam ser compartilhadas com os demais.

Eles perceberam que podiam reforçar ainda mais os seus pontos fortes e abrir um local para vender os trabalhos artesanais, gerando recursos para os seus projetos.

Em seguida, eles identificaram o público alvo. Dhaka tem uma grande comunidade de expatriados e, por isto, foi decidido que produtos atrativos e interessantes lhes seriam oferecidos. Para começar, a loja “Sally Ann” foi instalada em uma sala da sede do Exército da Salvação, localizada próxima à uma região onde muitos expatriados moram. Os produtos foram divulgados em lugares como igrejas e clubes, procurando atingir compradores expatriados. Eles também participaram nas feiras anuais de artesanato de vários clubes e escolas.

As senhoras nas comunidades trabalham em grupos de bordado e de costura para produzir os artigos e recebem pagamento por cada artigo produzido. O custo de produção é baseado no tempo médio necessário para produzir cada artigo, o que garante que elas recebam um pagamento justo. Os grupos de senhoras de outras igrejas locais produzem cartões e outros itens. Uma designer foi contratada em 2002 para ajudar a desenvolver novos produtos e modelos. Os funcionários foram treinados em controle de qualidade.

São principalmente as mulheres que se beneficiam com o programa “Sally Ann”. Porém, os homens não são excluídos. Os homens beneficiaram-se com o programa de empréstimos rotativos para a produção de teares manuais e hoje produzem tecidos de seda para a loja e para exportação. Alguns homens experientes em carpintaria e provenientes de outras igrejas ou projetos da região foram contratados para produzir móveis de madeira e outros produtos pequenos. Quando pessoas capazes são identificadas na região, o programa “Sally Ann” decide se um novo produto pode ser incluído na sua lista de produtos.

O programa “Sally Ann” ajuda todos os produtores a calcularem o custo dos seus materiais, da mão-de-obra e demais despesas para garantir que eles obtenham lucro. Cada um dos grupos envolvidos no processo aumenta o preço de 20% a 50% para cobrir os custos e obter um pequeno lucro. Isto é revisado regularmente para garantir a obtenção de lucro em todos os níveis.

Existem riscos nesta iniciativa. É impossível saber que produtos serão vendidos. Houver alguns prejuízos no caso de produtos que não venderam bem. É importante garantir que os produtos sejam de alta qualidade, o que pode ser difícil quando se lida com muitos produtores. É importante manter-se dentro da moda e das necessidades dos consumidores alvo e garantir que os produtores façam o mesmo.

Com o desenvolvimento do programa “Sally Ann”, o Exército da Salvação na Noruega montou a sua própria empresa comercial “Sally Ann” em Oslo, a capital. Eles compram produtos do programa “Sally Ann” em Bangladesh. Eles também deram orientações valiosas para ajudar o programa “Sally Ann” a encontrar oportunidades no mercado de exportação.

ESTUDO DE CASO  
Club Deportivo,  
Colombia

Club Deportivo, um parceiro da Tearfund, realiza um ministério esportivo para crianças. Desde 1994, a organização tem uma padaria, a qual ajuda a financiar o seu ministério esportivo.

Um membro do conselho costumava servir “brownies” (um tipo de bolo de chocolate) para as pessoas que visitavam a casa dele. Decidiu-se que, devido o bolo ser tão gostoso, ele deveria levar algumas amostras para uma importante empresa de sorvetes para ver se eles gostariam de vendê-lo. Na semana seguinte, a empresa fez um pedido e um jovem jogador de futebol que



Foto: Paul Stephenson

se tornou cristão através do ministério esportivo foi empregado para preparar o bolo de chocolate. Um ano depois, com a ajuda de alguns amigos, eles conseguiram comprar um forno a gás e uma batedeira e o negócio deixou de funcionar na casa do membro do conselho.

Em várias ocasiões, eles tentaram expandir o mercado e passar a vender não só para a empresa de sorvetes, mas as tentativas não tiveram êxito. Isto ocorreu porque eles não conseguiram encontrar alguém com visão e conhecimentos de marketing para comercializar o produto. Eles também não tinham dinheiro para investir na expansão. No entanto, em 2003, eles conseguiram expandir o negócio abrindo uma padaria, tendo solicitado e conseguido o financiamento de uma fundação. Várias pessoas com experiência em negócios foram convidadas a compartilhar as suas idéias. A padaria empregou uma pessoa com 13 anos de experiência na fabricação de pão e que já tinha vínculos com o ministério esportivo. Um funcionário adquiriu conhecimentos básicos de marketing e contatos e trabalha em período integral comercializando os produtos. Atualmente, seis pessoas estão empregadas em um período integral e algumas outras trabalham meio período. Além de cobrir os custos, o negócio gera uma receita de \$1.500 por mês.

O Club Deportivo oferece os seguintes conselhos:

- Estrutura e organização são importantes para o crescimento de qualquer negócio. Até agora, eles vêm utilizando o administrador do ministério esportivo para cuidar da administração do negócio. Eles agora sentem a necessidade de empregar um administrador de negócios em período integral para que o negócio possa crescer.
- É importante comercializar um produto de boa qualidade desde o início.
- Comece pequeno. Envolve o maior número de pessoas na montagem do negócio para que a apropriação seja maior. Elas apreciarão o que estão fazendo muito mais pois terão de trabalhar para fazer com que o negócio funcione.
- Procure orientações na área de negócios. Por exemplo, estudantes universitários que precisavam fazer um projeto para os seus cursos de graduação realizaram pesquisas de marketing.
- Evite entrar em dívidas. O Club Deportivo poderia ter feito um empréstimo para montar o negócio, mas as taxas de juros eram muito altas. Ao invés disso, eles esperaram e investiram na preparação de uma proposta de financiamento que foi enviada para uma fundação.
- Ore. A vontade e a direção de Deus são muito importantes.



### **Cobrando taxas por serviços**

Quando cobramos taxas pelos serviços prestados, o dinheiro economizado pode ser gasto em outras coisas. Muitas organizações têm dificuldades com a idéia de recuperar os custos envolvidos na provisão de serviços junto aos beneficiários. Elas argumentam que devido as organizações de desenvolvimento existirem para fornecer serviços para as pessoas pobres e que não têm condições de pagar pelos mesmos, não parece justo esperar que as pessoas paguem por estes serviços. No entanto, algumas evidências nos mostram que muitas pessoas pobres têm condições de pagar pelo uso destes serviços ou, pelo menos, podem contribuir com uma pequena quantia em relação ao custo total. O fato das pessoas estarem dispostas a pagar demonstra que elas valorizam os serviços. Isto também coopera para que as pessoas se apropriem mais do que é oferecido. Se elas valorizarem e começarem a apropriar-se dos serviços, será mais provável que elas venham a usá-los mais efetivamente. Por exemplo, se uma organização pagar por uma bomba manual para ser instalada, mantida e consertada, a comunidade não irá necessariamente usá-la e mantê-la adequadamente. Por outro lado, se for esperado que os membros da comunidade contribuam com os custos de instalação e de manutenção e com as taxas que seriam cobradas por um mecânico para consertar a bomba manual caso ela venha a apresentar problemas, seria mais provável que eles fariam uma boa manutenção.

As pessoas pobres que não têm condições de pagar pelos serviços poderiam ter a opção de doar materiais, mão-de-obra ou mercadorias. Isto também reduz os custos do projeto que a organização precisa cobrir.

Ao considerarmos se devemos ou não cobrar pelos serviços, vale a pena pensar quanto as pessoas têm condições de pagar. Se o projeto ajuda as pessoas a tornarem-se mais produtivas, talvez elas possam ter maiores condições de pagar pelos serviços. Por exemplo, a cobrança de taxas mediante o fornecimento de água poderá ser mais viável se as pessoas puderem usar a água nas suas hortas ou na fabricação de tijolos. Por outro lado, talvez não seja apropriado cobrar para cuidar de pessoas com AIDS pois é pouco provável que elas tenham uma renda.

### **Vendendo habilidades do pessoal**

Uma organização poderá oferecer o tempo e as habilidades de certos funcionários para outras organizações mediante um pagamento. Isto pode ser feito através de serviços de treinamento ou consultoria. Esta poderá ser um opção apenas se os funcionários tiverem a capacidade de fazer isto além do trabalho normal que costumam fazer. Eles também precisam ter habilidades que estejam sendo procuradas.

### **ESTUDO DE CASO HEED, Bangladesh**

HEED, uma organização parceira da Tearfund em Bangladesh, montou uma instituição de micro financiamento que foi iniciada como uma cooperativa há mais de 20 anos. Atualmente eles possuem uma considerável experiência na montagem de projetos de micro financiamento e fornecem serviços de consultoria para outras organizações que desejam fazer o mesmo. Algumas destas organizações são de outros países.

### **Aluguel de bens**

Isto poderá incluir áreas de escritório, um local para conferências, terrenos ou equipamento. É importante pensar cuidadosamente sobre o tempo que será necessário para a administração e considerar as implicações legais e tributárias. Se desejarmos alugar um bem que tenha sido financiado por um doador institucional, devemos sempre pedir uma autorização prévia dos mesmos.

**Montando um projeto de geração de renda**

Montar um projeto de geração de renda requer:

- conhecimentos sobre o mercado para saber o que vender e como definir um preço justo
- capital inicial de investimento
- treinamento técnico
- capacidade de responder às mudanças de mercado.

**Princípios de marketing: Os Quatro Ps**

Para podermos comercializar bem o nosso produto, precisamos considerar “Os Quatro Ps”:

**Produto** O que estamos vendendo? Quais são os benefícios do produto? Ele é de boa qualidade e bem produzido?

**Preço** Qual seria um preço justo para o produto para que, assim, as pessoas o comprem e possamos cobrir ainda mais do que os nossos custos?

**Ponto de venda** Onde venderemos o produto?

**Promoção** Como contaremos para as pessoas sobre o produto?

Para pesquisar estas questões, vale a pena conversar com consumidores potenciais.

Um plano de negócios deve ser preparado para os projetos de geração de renda. Isto requer experiência.

Considere a geração de renda como uma opção de captação de recursos somente se:

- Os funcionários tiverem uma boa experiência em negócios. As organizações também devem estar dispostas a investir em treinamentos adicionais do seu pessoal na área de negócios e a contratarem consultores, quando necessário.
- A organização tiver recursos suficientes para investir no trabalho. Os grandes doadores raramente concedem subvenções para iniciativas de geração de renda pois elas são arriscadas e muitos projetos desta natureza fracassaram no passado. Se as organizações já possuem recursos que podem ser investidos na geração de renda, elas devem considerar cuidadosamente os riscos e os benefícios em comparação com a possibilidade de utilizar tais recursos em outros lugares.

O seguinte estudo de caso mostra o que pode acontecer quando estas questões não são consideradas.

## ESTUDO DE CASO ICAN, Paquistão

A organização ICAN (Islamabad Christians Against Narcotics) oferece serviços nas áreas de prevenção do uso de drogas, conscientização e reabilitação nas regiões de baixa renda de Islamabad e Rawalpindi. Este estudo de caso considera dois projetos que a ICAN realizou, os quais têm por objetivo cumprir a missão da organização e, ao mesmo tempo, gerar renda para as atividades que ela realiza.

### PROJETO 1 Criação de cabras

O propósito principal do projeto era criar cabras para captar recursos e criar uma atividade que ocupasse pessoas que estavam sendo recuperadas do vício. Nove animais foram comprados no mercado, incluindo algumas fêmeas que estavam prestes a dar cria. O projeto correu muito bem e, em 18 meses, o número de cabras havia quase duplicado. Porém, quando os animais foram atacados por uma doença, eles ficaram cada vez mais fracos, apesar de terem sido tratados por um veterinário da região. As cabras que não haviam morrido acabaram sendo vendidas por um preço muito baixo.

Uma série de questões levaram este projeto a fracassar:

- Eles não pediram orientações para um veterinário ou criador experiente de cabras antes dos animais ficarem doentes.
- O clima era frio demais para as cabras.
- Os animais eram mantidos próximos a um lago. As cabras bebiam a água do lago e pegaram uma doença estomacal.
- Os funcionários da ICAN não tinham experiência ou tempo para ajudar as pessoas que cuidavam das cabras. Quando estas pessoas recuperavam-se dos vícios que tinham, elas partiam e o nível de cuidado dos animais não era consistente.

### PROJETO 2 Serviços de manutenção

O propósito principal do projeto era fornecer vários serviços mecânicos e elétricos para captar recursos e oferecer oportunidades para pessoas que estavam sendo recuperadas do vício.

Uma oficina foi montada dentro do prédio do centro de reabilitação da ICAN. Todas as ferramentas necessárias foram compradas. Uma das pessoas que estavam sendo recuperadas do vício tinha experiência na área de soldagem e fabricação de aço. Ele foi contratado para administrar a oficina. Um gerente foi contratado em período integral para comercializar os serviços.

O mercado alvo eram as missões estrangeiras, as agências das Nações Unidas, as empresas de petróleo e outras organizações grandes. Cartas de apresentação foram enviadas e reuniões foram feitas com pessoas de diferentes organizações. Esperava-se que os lucros obtidos pagariam os salários dos funcionários da oficina. Inicialmente, alguns serviços de pequena escala foram oferecidos a baixo custo para conquistar uma boa freguesia por parte das organizações que estavam contratando tais serviços. Infelizmente, ocorreu um curto circuito durante um trabalho de eletricidade, o que causou prejuízos e a perda de reputação. Posteriormente, alguns outros trabalhos foram realizados, mas não foi possível obter lucro e, por isto, o projeto foi fechado.

Várias lições foram aprendidas, assim como:

- A oficina estava distante do mercado, o que dificultou encontrar a venda dos serviços. O projeto não tinha condições de alugar um local no centro da cidade.
- Algumas das pessoas que estavam sendo recuperadas do vício começaram a usar drogas novamente e não demonstraram compromisso com o trabalho.
- A ICAN não tinha recursos suficientes para comprar matéria-prima. O projeto, portanto, não teve a oportunidade de começar a obter lucro.



Assim como em outras atividades de captação de recursos, é essencial que consultemos regularmente a análise FFOA quando levantamos recursos através da geração de renda. Por exemplo, um doador generoso poderá oferecer-nos um prédio, o que poderá ser usado como uma oportunidade para captar recursos. Por outro lado, a nossa análise FFOA poderá demonstrar que existem mudanças nas leis tributárias que poderão fazer com que paguemos impostos sobre receitas geradas através da venda de produtos e serviços. A análise também poderá demonstrar que os mercados mudaram e que o produto que estamos produzindo não é mais competitivo.

## Reflexão

- Quais são as vantagens e desvantagens de usarmos o método de geração de renda para captação de recursos?
- Qual é a atitude da nossa organização com relação à geração de renda? Por que temos este ponto de vista? Este ponto de vista deveria ser desafiado ou mudado?
- A nossa organização está atualmente usando a geração de renda como uma forma de captação de recursos?
- Este trabalho está sendo bem sucedido? Por quê?
- Como alguns dos problemas poderiam ser superados?
- O que deveríamos considerar antes de que a nossa organização comece um projeto de geração de renda para captar recursos?
- Que impacto o projeto de geração de renda terá sobre as comunidades com as quais trabalhamos e onde estamos localizados? Que mensagem estaremos dando para os nossos doadores?

## Doadores institucionais

Os doadores institucionais incluem:

- Governos dentro do próprio país (governos nacional, regional ou local)
- Agências governamentais em outros países que se especializam em assistência e desenvolvimento, assim como o DFID (Departamento de Desenvolvimento Internacional do Reino Unido) e a USAID (Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional)
- Instituições que representam um grupo de países, assim como o Banco Mundial, as agências das Nações Unidas e a União Européia
- ONGs de outros países, geralmente do Hemisfério Norte, assim como a Tearfund (também chamadas de ONGs Internacionais). Apesar das ONGs internacionais não serem estritamente doadores institucionais, o sistema de solicitação de financiamento junto a elas é semelhante. Por conveniência, neste manual o termo “doadores institucionais” inclui as ONGs internacionais.

Geralmente o financiamento institucional não promove a sustentabilidade organizacional porque ele tende a incluir apenas o financiamento de projetos. Os doadores institucionais não financiam, necessariamente, os custos organizacionais principais, além dos custos de manutenção diretamente ligados ao projeto. Eles raramente concedem financiamentos para ajudar uma organização a expandir, apesar de que as ONGs internacionais possam ser uma exceção.

A nossa capacidade em captar recursos depende do relacionamento que temos com os doadores. Apesar do nosso relacionamento com os doadores institucionais geralmente ser mais profissional e menos pessoal do que o nosso relacionamento com outros doadores, ele continua sendo importante. É pouco provável que os doadores institucionais financiem uma organização da qual nunca ouviram falar e, por isto, é necessário fornecer muitas informações sobre a nossa organização quando solicitamos financiamento pela primeira vez. É mais provável que eles façam uma doação para uma organização que tenham financiado antes.

A distância pode fazer uma diferença grande na construção de um relacionamento. Geralmente é mais fácil que uma organização consiga financiamento de doadores institucionais de dentro do próprio país do que de doadores institucionais em outros países por uma variedade de motivos:

- Os funcionários da organização podem comunicar-se melhor com o doador institucional – ex. visitando-o.
- As organizações podem descobrir mais facilmente quais doadores poderão financiá-las visitando o doador e conversando com outras organizações que receberam financiamento daquele doador.
- Os doadores institucionais no mesmo país geralmente têm um conhecimento melhor das organizações de desenvolvimento existentes.
- É mais provável que os doadores institucionais no mesmo país estejam familiarizados com as atividades de desenvolvimento e os resultados da organização.
- Os funcionários do doador institucional são mais capazes de visitar a organização e os seus projetos.

Pode ser mais difícil que as organizações consigam financiamento de doadores institucionais em outros países porque eles precisam avaliar a qualidade do trabalho da organização através do que lhes é dito, ao invés de vê-lo pessoalmente. Uma pressão muito grande é colocada sobre as organizações de desenvolvimento do hemisfério sul no sentido de que escrevam propostas claras e realistas.

#### **Doadores institucionais em outros países**

A não ser que as organizações sejam grandes e experientes, é pouco provável que elas sejam capazes de captar recursos de grandes doadores institucionais. Geralmente estes doadores concedem somente subvenções grandes para organizações que podem provar que têm a capacidade de administrar e utilizar os recursos.

A maioria das organizações menores de desenvolvimento que ganham acesso a financiamentos de fora dos seus países são apoiadas por ONGs internacionais. Esse tipo de financiamento geralmente é mais sustentável do que o apoio de outros doadores institucionais, visto que as ONGs internacionais geralmente estão interessadas em construir um relacionamento de parceria com as organizações de desenvolvimento do hemisfério sul. Apesar das subvenções poderem ser menores do que aquelas concedidas pelos grandes doadores institucionais, geralmente é mais fácil obter financiamentos adicionais. Contudo, o problema de depender de financiamento internacional continua.

#### **Doadores institucionais no mesmo país**

Muitos doadores institucionais grandes, assim como o DFID e as agências das Nações Unidas, têm escritórios nos países do hemisfério sul que concedem pequenas subvenções para organizações de desenvolvimento que trabalham dentro do país onde eles operam. Entre em contato com os escritórios locais para descobrir que financiamento está disponível para as organizações de desenvolvimento.

A probabilidade de obter financiamento de doadores institucionais é aumentada se formarmos um consórcio com outras organizações de desenvolvimento. Um consórcio permite que as organizações façam solicitações conjuntas e que façam uso dos pontos fortes de cada uma delas. Às vezes, um consórcio é formado apenas para uma determinada solicitação. É importante que todas as organizações membro assinem um acordo para administrar as expectativas e identificar os papéis e responsabilidades de cada uma das organizações.

A maioria dos governos de países do hemisfério sul concedem subvenções para organizações de desenvolvimento que trabalham nos seus países. Muitos governos oferecem contratos para organizações de desenvolvimento na área de provisão de serviços. No entanto, os relacionamentos entre as organizações de desenvolvimento e os governos costumam ser difíceis. Os quadros abaixo relacionam algumas das razões que podem impedir o governo de trabalhar em conjunto com as organizações de desenvolvimento.

Colaboração, desde a perspectiva do governo

BENEFÍCIOS	RISCOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhor prestação de serviços</li> <li>Mais informações provenientes das bases ficam à disposição do governo</li> <li>Melhor rentabilidade</li> <li>Melhor coordenação das atividades da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A organização poderá fazer com que os serviços governamentais pareçam ineficazes</li> <li>O trabalho de mobilização da organização poderá resultar em uma instabilidade social</li> <li>A organização tem mais controle</li> </ul>

Colaboração, desde a perspectiva da organização de desenvolvimento

BENEFÍCIOS	RISCOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior acesso à formação de políticas</li> <li>Acesso a instalações especializadas de pesquisa e experiências</li> <li>Maior oportunidade de melhorar os serviços governamentais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior controle governamental do trabalho da organização</li> <li>A organização se torna mais burocrática</li> <li>Enfoque demasiado na prestação de serviços e não em um programa maior</li> <li>Perda de credibilidade</li> <li>O governo toma o crédito das realizações da organização</li> </ul>

Adaptado da publicação *Reluctant partners* (1993), de autoria de John Farrington e outras pessoas, Routledge

**Perguntas a serem feitas sobre trabalho com doadores governamentais**

Quando consideramos até que ponto a nossa organização deve trabalhar com as agências governamentais (ou quaisquer outros doadores institucionais), vale a pena fazer as seguintes perguntas:

- Quais são as nossas metas? Quais são as metas da agência governamental? Elas são compatíveis ou entram em conflito?
- Quais são os procedimentos? Nós temos a capacidade (ex. administrativa) de seguir estes procedimentos?
- Os nossos métodos de trabalho entram em conflito? Por exemplo, as agências governamentais e as organizações de desenvolvimento podem ter opiniões diferentes no que diz respeito à apropriação dos projetos de desenvolvimento por parte das pessoas pobres.
- Qual é o nível de prestação de contas do governo para com os beneficiários e com o público que o financia?
- Estamos de acordo que o governo avalie detalhadamente as nossas formas de trabalho, a nossa gestão financeira e os nossos projetos anteriores antes de considerar a possibilidade de nos financiar?

### Solicitando financiamento de doadores institucionais

Há uma série de perguntas importantes que toda organização precisa fazer quando considera solicitar financiamento de doadores internacionais. Ao fazermos estas perguntas, podemos economizar tempo e recursos, assegurando-nos de que solicitamos financiamento somente quando temos uma oportunidade real de sucesso.

Algumas destas perguntas só podem ser respondidas quando entramos em contato com o doador. A melhor forma de fazer isto é escrever uma carta breve, um e-mail ou telefonar para pedir informações sobre financiamento e um relatório anual. Hoje em dia, a maioria dos doadores institucionais possuem websites que fornecem algumas informações básicas. Outras consultas podem ser feitas durante uma visita ao doador.

Solicitar financiamento é como uma entrevista de emprego. Muitas vezes o candidato vai a uma entrevista com a opinião de que o empregador está tentando descobrir se deseja empregar o candidato. Na verdade, uma entrevista também é uma oportunidade para que o candidato descubra se deseja realmente trabalhar para o empregador! O anteprojeto que enviamos aos doadores tem a intenção de dar uma oportunidade para que o doador decida se gosta do nosso trabalho e se deseja nos financiar. Mas precisamos fazer algumas coisas antes mesmo de começarmos a escrever o anteprojeto no sentido de descobrir se é apropriado pedir o financiamento.

- Pesquisa
- Quais doadores institucionais estão oferecendo financiamento que podemos acessar?
  - Qual é a estratégia atual destes doadores? Que regiões, setores e tipos de projetos eles estão dispostos a financiar? Isto é compatível com a nossa estratégia?
  - Qual é o valor das subvenções que eles costumam conceder? Estas subvenções são muito pequenas ou muito grandes para o tipo de projeto para o qual precisamos financiamento?
  - Para o que podemos conseguir financiamento? Eles financiam apenas projetos ou também concedem outros tipos de financiamento, assim como para os gastos de manutenção?
  - Como as decisões de financiamento são tomadas pelo doador institucional?
  - Nós já tivemos algum contato prévio com o doador institucional? Algum membro do nosso conselho ou do nosso quadro de funcionários tem bons contatos pessoais com doadores institucionais?
  - Que projetos foram financiados no nosso país? É possível visitá-los e conversar com os seus funcionários?
  - Quando o financiamento estará disponível? Quando as decisões são tomadas? Elas são tomadas continuamente ou existem datas fixas? Se o financiamento tiver sido aprovado, em quanto tempo provavelmente estaremos recebendo o dinheiro? Como isto afetará os nossos planos?
  - Quais são os requisitos do doador quanto à preparação de relatórios? Temos condições de cumprir com estes prazos?
- Solicitações
- Qual é o procedimento de solicitação para cada doador? Como podemos fazer a solicitação? Há um formulário? Há um prazo limite para o envio das solicitações? Quanto tempo precisaremos esperar para obter uma resposta?
  - A nossa proposta demonstra que o nosso projeto será eficaz e que seremos eficientes no uso dos recursos do doador?

DICAS

Solicitando o apoio de doadores institucionais

- Use o formulário de solicitação, caso seja fornecido.
- Assegure-se que todas as perguntas sejam respondidas claramente.
- Assegure-se que uma pesquisa tenha sido feita sobre o que o doador costuma financiar e que os prazos limite para o envio das solicitações sejam respeitados.
- Mantenha o documento no tamanho especificado. Lembre-se que a qualidade é mais importante do que a quantidade. Os doadores institucionais geralmente não têm tempo para ler toda a solicitação. Assegure-se que a introdução seja um resumo do projeto proposto.
- Se estivermos solicitando o apoio de um doador institucional para parte do orçamento de um projeto, informe-o sobre de onde virá o restante do financiamento. O doador institucional poderá ter mais confiança em nós se souber que outros doadores já nos prometeram recursos.

Talvez tenhamos de esperar até seis meses para saber se a nossa solicitação foi aprovada. Os doadores institucionais talvez não possam apoiar o nosso projeto simplesmente porque os recursos disponíveis para o ano já foram distribuídos. Podemos pedir ao doador que nos dê um retorno sobre a nossa proposta e submetê-la novamente no próximo ano, levando em consideração as observações que foram feitas.

Se a nossa solicitação for aprovada, devemos nos assegurar que as orientações do doador quanto à preparação dos relatórios sejam seguidas e anotar quaisquer recomendações específicas sobre a implementação do projeto. Isto é importante para que possamos fazer uma boa prestação de contas aos nossos doadores. Isto também deverá melhorar a nossa reputação junto ao doador e, assim, é mais provável que ele possa nos financiar novamente no futuro.

ESTUDO DE CASO  
ACCRAD (Asociación Civil Cristiana para la Recuperación de Adictos a las Drogas),  
Argentina

Nos últimos anos, os projetos da ACCRAD têm sido financiados por várias organizações nacionais e internacionais, assim como o Ministério da Saúde da Argentina, o Banco Mundial e a GTZ (a agência de desenvolvimento do governo da Alemanha).

No começo, a ACCRAD aproveitou a oportunidade de relacionar-se com outras agências de desenvolvimento através de redes que funcionam nos âmbitos nacional e internacional. Ao fazerem parte destas redes, eles perceberam que o trabalho que realizavam tornou-se mais amplamente conhecido pelas agências governamentais, por agências internacionais e outras organizações de desenvolvimento.

Pouco a pouco, eles foram convidados para participar em trabalhos de pesquisa, encontros de treinamento e conferências para compartilhar sobre a experiência que tinham, realizar trabalhos de defesa de direitos e acessar mais informações sobre doadores institucionais potenciais. Valeu a pena investir tempo e fazer esforços neste trabalho pois, gradualmente, a ACCRAD foi convidada para apresentar os seus projetos a doadores institucionais. Apesar deles nem sempre terem conseguido financiamento, este processo permitiu que eles desenvolvessem habilidades na área de captação de recursos. É essencial ter funcionários que possam escrever boas propostas de financiamento.

A ACCRAD teve o cuidado de que todos os seus projetos financiados por doadores institucionais fossem avaliados. Eles passaram muito tempo preparando documentos sobre o que aprenderam. Ao compartilhar estas coisas, eles foram capazes de conseguir financiamento de outros doadores institucionais.

Reflexão

- A que tipos de financiamento de doadores institucionais a nossa organização esteve concorrendo no passado?
- Em que tipos de financiamento de doadores institucionais obtivemos maior êxito em conseguir?
- Usando a nossa experiência com solicitações de financiamento enviadas a doadores institucionais, preparemos uma lista de coisas que devem ser feitas e evitadas para ser usada na próxima vez que apresentarmos uma solicitação de financiamento.

## Empresas

As empresas comerciais podem apoiar o nosso trabalho de muitas formas:

- Elas poderão doar uma quantia em dinheiro para que a nossa organização a gaste no que for necessário. Este financiamento poderá ser concedido uma só vez ou continuamente.
- Elas poderão conceder financiamento para um determinado aspecto do trabalho da nossa organização, assim como um projeto ligado à área de trabalho da empresa.
- Elas poderão apoiar um projeto de outras formas, assim como através da contratação dos nossos beneficiários.
- Elas poderão patrocinar um evento de captação de recursos ou doar amostras gratuitas de produtos. Nós podemos usar estes produtos nos nossos eventos de captação de recursos ou nos nossos projetos. Por exemplo, uma empresa que fabrica produtos de limpeza poderá doar sabonetes aos nossos beneficiários em um projeto para refugiados.
- Certas empresas poderão nos apoiar através da experiência que possuem ou de um determinado serviço.

Quando pensamos em financiamento proveniente de empresas, é importante considerarmos a ética. Quando empresas específicas são identificadas, devemos examinar a reputação das mesmas e as suas práticas trabalhistas.

Precisamos tentar identificar exatamente porque elas estão interessadas em financiar o nosso trabalho. Estas poderão ser algumas das razões:

- melhorar a imagem da empresa junto aos seus consumidores, demonstrando interesse pelas pessoas necessitadas
- fazer o mesmo que os seus competidores, que também fazem doações para entidades sem fins lucrativos
- promover produtos ou serviços
- interesse dos líderes da empresa por uma determinada questão
- isenção de impostos, visto que geralmente as empresas podem fazer doações, livres de impostos, para entidades sem fins lucrativos.

Precisamos considerar cuidadosamente qual deve ser a nossa resposta cristã a cada uma destas razões.

### ESTUDO DE CASO Samaritana, Filipinas

Durante as comemorações do seu décimo aniversário, a organização Samaritana, parceira da Tearfund, organizou um banquete e um concerto. Eles imprimiram um programa para ser entregue aos convidados, no qual alguns anúncios puderam ser incluídos mediante o pagamento de uma taxa. Isto ajudou a financiar o evento.



## Reflexão

- Nós já pedimos financiamento de empresas?
- Se já pedimos, o que podemos aprender com isto?
- Existem empresas na região que poderíamos procurar para pedir financiamento?

## Fundações

As fundações (também chamadas de “trusts”) são órgãos sem fins lucrativos que possuem recursos provenientes de um indivíduo, empresa ou campanha pública. Elas geralmente são formadas para atender uma determinada questão de desenvolvimento. Algumas são grandes e outras são pequenas. Geralmente, as fundações são encontradas na Europa e nos Estados Unidos, mas elas também existem em outros países. Algumas delas financiam apenas alguns tipos de trabalho em certos países. Outras são menos restritas no que podem financiar.

Por este motivo, o financiamento proveniente de fundações deve ser visto como uma boa oportunidade no nosso trabalho de captação de recursos. Muitas fundações estão interessadas em apoiar novas idéias e trabalhos cristãos. Elas costumam ser uma boa fonte de receitas a curto prazo.

É importante pesquisar sobre as fundações para descobrir o que elas costumam financiar e quem são as pessoas que tomam as decisões. É melhor levar dois ou três meses pesquisando algumas fundações e enviando quatro ou cinco solicitações especialmente preparadas para elas do que enviar uma carta padronizada para centenas de fundações. Algumas fundações fornecem um formulário para ser preenchido. As fundações maiores têm funcionários que trabalham em período integral e que podem explicar como fazer uma solicitação. Portanto, poderá ser útil ter um contato no país onde a fundação se encontra, que possa contatar a fundação em nosso nome. Para obter um diretório de fundações, visite o website da organização “Resource Alliance” ou peça em uma biblioteca.

## Voluntários

Os voluntários são recursos valiosos para as organizações de desenvolvimento. Eles não requerem remunerações e podem ajudar na captação de recursos, liberando recursos que, do contrário, seriam usados para recrutar funcionários assalariados para realizar o papel que ocupam. Eles também podem oferecer experiências úteis. O recrutamento de voluntários permite que os membros da comunidade contribuam com o trabalho da organização através de serviços prestados, ao invés de doarem dinheiro. Isto pode ajudar a organização a aprender sobre a comunidade com a qual ela trabalha e identificar-se melhor com a mesma.

Os voluntários podem ter um papel importante no sentido de manter o trabalho da organização. Eles podem doar parte do seu tempo para ajudar em tarefas administrativas, ajudar ou fazer apresentações em eventos de captação de recursos e realizar tarefas que apoiam outros funcionários no cumprimento das suas funções, assim como através da manutenção de um prédio de escritório e condução de veículos. Às vezes os voluntários podem oferecer experiências técnicas, especialmente os que já se aposentaram ou que possuem algumas horas livres durante o dia.

Às vezes as pessoas procuram uma organização pedindo para serem voluntárias. Às vezes as organizações acabam tendo de procurar ativamente por voluntários. Seja qual for a situação, as organizações devem tomar cuidado em não aceitar voluntários simplesmente porque eles estão

oferecendo os seus serviços. Algumas medidas devem ser tomadas para minimizar as chances de aceitar voluntários que não sejam confiáveis. Deve-se fazer uma entrevista e obter referências. Os voluntários também poderão precisar ter de ler e concordar com uma política de proteção infantil.

Uma entrevista também pode garantir que o voluntário seja bem encaixado à função que deverá realizar. Se os voluntários não forem muito apropriados para a função, um maior investimento poderá ser necessário, através do tempo de funcionários assalariados que os supervisionem.

### **Recrutando voluntários**

Os voluntários podem ser recrutados de muitas formas criativas:

- Através dos materiais impressos de captação de recursos, convide as pessoas a contribuir com tempo e dinheiro.
- Visite alguns grupos, assim como os de estudantes, para falar sobre o que a organização faz e sugira maneiras nas quais eles poderão ajudar.
- Anuncie no jornal da região, no boletim informativo da organização e no rádio.
- Procure instituições que poderão ter especialistas em determinados campos e que poderão atuar como voluntários.
- Comunique-se verbalmente para encontrar pessoas que ocupem uma função específica.

### **Gerenciando voluntários**

Apesar da grande contribuição que os voluntários fazem, eles não costumam ser valorizados pelas organizações de desenvolvimento. Eles não costumam ser tratados tão bem como os funcionários assalariados, apesar de que a organização deveria ser tão grata a eles quanto aos seus funcionários assalariados! Para que as organizações mantenham e atraiam novos voluntários, elas precisam se assegurar que as necessidades dos voluntários sejam atendidas. Isto envolve o seguinte:

- acolher bem os voluntários e dar uma boa orientação
- dar uma função que se encaixa com os interesses, habilidades e tempo disponíveis pelos voluntários
- dar treinamento para que os voluntários realizem a sua função
- cobrir as despesas dos voluntários, assim como transporte e alimentação
- dar um retorno constante sobre o trabalho que os voluntários estão fazendo
- dar liberdade para os voluntários serem criativos e desenvolverem as suas funções
- garantir que os voluntários não fiquem sobrecarregados.

É importante tratar os voluntários de uma forma parecida com que os funcionários assalariados são tratados. Por esta razão, o gerenciamento de voluntários pode ser dispendioso. Por exemplo:

- Faça entrevistas com os voluntários e obtenha referências para assegurar que as habilidades oferecidas por eles se encaixem às funções oferecidas.
- Providencie um acordo escrito que explique as condições sob as quais o voluntário trabalha para a organização. Isto protege o voluntário e a organização e ajuda o voluntário a saber o que é esperado por parte da organização. Se existirem problemas por parte do voluntário ou da organização, qualquer uma das partes deverá poder terminar o acordo.
- Forneça uma descrição de cargo para que os voluntários saibam qual é a função que ocupam.
- Deixe claro quantas horas a organização gostaria que os voluntários trabalhassem.



- Os funcionários que ocupam funções gerenciais devem realizar reuniões freqüentes com os voluntários para discutir sobre quaisquer problemas ou outras questões relacionadas com a função.
- Os voluntários devem ser supervisionados e apoiados da mesma forma que os funcionários assalariados.

**ESTUDO DE CASO**  
Audioteca Sal e Luz,  
Brasil

A Instituição TEAR, uma parceira da Tearfund, administra uma audioteca para pessoas cegas. Mais de 100 voluntários trabalham na audioteca e outros 200 estão esperando uma vaga. Com números como estes, a Instituição TEAR dá um grande valor aos voluntários. Eles vêem a importância de valorizar o tempo dos voluntários e oferecem os seguintes conselhos:

- Inclua os voluntários no trabalho de planejamento pois eles têm muito a oferecer em termos de idéias.
- Seja organizado. Assegure-se que todos os recursos necessários estejam disponíveis para os voluntários realizarem o seu trabalho.
- Ouça as suas necessidades.
- Permita que eles tenham a ter acesso a todos os relatórios e registros contábeis da organização.
- Valorize as suas opiniões e sugestões.
- Seja amigo e acolhedor.
- Treine-os e recicle-os.
- Mantenha a igreja informada sobre o que estamos fazendo no projeto. Faça reuniões freqüentes com o pastor para manter o compromisso da igreja.

**Exercício** Estimar o valor dos voluntários para a nossa organização pode ser um exercício útil. Em outras palavras, podemos calcular quanto os voluntários nos custariam se tivéssemos de pagá-los. Se preparamos um orçamento ou proposta sem fazer referência ao trabalho realizado por pessoal não assalariado, não estaremos dando uma visão real dos custos reais.

Para estimar o valor dos voluntários para uma organização, calcule quanto custa uma hora do trabalho de um voluntário. Isto poderá ser estimado através da remuneração média do pessoal assalariado ou do salário mínimo no país. Este valor poderá ser multiplicado pelo número de horas trabalhadas e o número de voluntários.

$$\boxed{\text{Valor do tempo de um voluntário para a organização}} = \boxed{\text{custo horário}} \times \boxed{\text{número de horas trabalhadas}} \times \boxed{\text{número de voluntários}}$$

Este exercício também pode ser realizado para calcular o valor dos itens doados para a organização, assim como equipamentos e prédios. Isto é feito estimando-se o valor de mercado dos bens doados para a organização.

Reflexão

- Quantos voluntários a nossa organização tem? Faça uma lista das funções que eles realizam.
- Que técnicas de recrutamento poderíamos usar para incentivar voluntários?
- Que medidas poderiam ser tomadas para garantir que haja lealdade?
- Que tipo de acordo formal seria necessário? O que este acordo incluiria?
- Como os voluntários são tratados na nossa organização?
- Que medidas poderiam ser tomadas para garantir que a contribuição dos voluntários seja valorizada e celebrada?
- Calcule o valor correspondente ao trabalho dos voluntários na nossa organização.

# Anexos

## Anexo 1 Recursos e contatos

- Publicações**
- *Gestão do Ciclo de Projetos (ROOTS 5)* (2003) de autoria de Rachel Blackman, Tearfund. Disponível em inglês, francês, espanhol e português. Este manual examina em detalhes como planejar projetos e comunicar-se com doadores institucionais.
  - *The Worldwide Fundraiser's Handbook*, segunda edição (2003) Michael Norton. Pode ser encomendado através do website da Resource Alliance (abaixo). Contém uma lista de publicações sobre captação de recursos e como encomendá-las.
  - *Towards Financial Self-reliance: A handbook on resource mobilisation for civil society organisations in the south* (2001) Richard Holloway. Pode ser encomendado através da Civicus: Aliança Mundial para a Participação Cidadã, 919 - 18th St NW, Ste 304, Washington DC 2006, EUA. Tel: +1 202 331 8518 Email: info@civicus.org
  - *Dinheiro para a sua causa*, Daniel Kelley. Uma versão em português com informações específicas para o Brasil. Pode ser encomendado através da: Textonovo Editora, Rua dos Pinheiros, 455 - Conj. 5, Pinheiros, São Paulo - SP, CEP 05422-010, Brasil. Telefax: + 55 11 3088 6221 Website: www.editoratextonovo.com.br
- Websites**
- [www.afpnet.org](http://www.afpnet.org)  
A Associação de Profissionais de Captação de Recursos apoia captadores de recursos de todo o mundo, fornecendo treinamento, recursos e programas de certificação.
  - [www.resourcealliance.org](http://www.resourcealliance.org)  
A Resource Alliance é uma rede internacional que tem por objetivo aumentar a capacidade das organizações de desenvolvimento na área de captação de recursos. Eles fornecem treinamento e oportunidades de compartilhamento e de trabalho em rede na África, Ásia, Europa e América Latina. O registro é gratuito e muitos artigos podem ser acessados através do website.
  - [www.dsc.org.uk](http://www.dsc.org.uk)  
A Directory of Social Change é uma organização com sede no Reino Unido que fornece treinamento e publicações para outras organizações e que publica diretórios de fundações para o Reino Unido.
  - <http://fdncenter.org>  
A organização The Foundation Center disponibiliza um diretório de fundações americana na Internet.
  - [www.oneworld.net](http://www.oneworld.net) ou <http://amlat.oneworld.net>  
One World: portal de agências de ação social, financiadoras, etc. Publicações, recursos, contatos, pesquisas, materiais em vários idiomas. Inclui uma página em espanhol para a América Latina.
  - [www.filantropia.org.br](http://www.filantropia.org.br)  
Cursos, voluntários artigos, oportunidades

- [www.rits.org.br](http://www.rits.org.br)  
Cursos, listas de financiadores, boletim informativo, eventos
- [www.aidsalliance.org/eng](http://www.aidsalliance.org/eng)  
A International Aids Alliance publica um excelente manual sobre captação de recursos em português, o qual pode ser acessado ou encomendado gratuitamente através deste website.

## Anexo 2 Programa sugerido para um encontro de treinamento

Os materiais deste manual podem ser adaptados e usados em um encontro de treinamento. O programa abaixo é uma sugestão de como os materiais poderiam ser cobertos. Todas as sessões devem conter atividades práticas e criar condições para que os participantes apliquem cada uma das etapas da estratégia de captação de recursos às suas próprias organizações.

	Dia 1	Dia 2	Dia 3
<b>Devocionais</b>	O que a Bíblia nos diz sobre o dinheiro?		
<b>Sessão 1</b> (2 horas)	<b>Princípios de captação de recursos</b>	Etapas da estratégia de captação: 5 <b>O nosso “mix” atual de financiamento</b> 6 <b>O nosso “mix” planejado de financiamento</b>	Etapas da estratégia de captação: 9 <b>Planejando o nosso trabalho de captação de recursos</b>
<b>Sessão 2</b> (1,5 horas)	Etapas da estratégia de captação: 1 <b>Para que estamos arrecadando recursos?</b> 2 <b>Quão eficientes somos?</b>	Etapas da estratégia de captação: 7 <b>Comunicando-se com doadores potenciais</b>	Etapas da estratégia de captação: 10 <b>Procurando os doadores</b> 11 <b>Implementando, avaliando e revendo o nosso trabalho de captação de recursos</b>
<b>Sessão 3</b> (1,5 horas)	Etapas da estratégia de captação: 3 <b>Qual é o nosso ambiente externo de financiamento?</b>	Etapas da estratégia de captação: 8 <b>Estratégias para cada fonte de financiamento</b>	<b>Fontes de financiamento relevantes para os participantes do encontro:</b> escolha entre “indivíduos e igrejas”, geração de renda, doadores institucionais, empresas, fundações, voluntários
<b>Sessão 4</b> (2 horas)	Etapas da estratégia de captação: 4 <b>Qual é a nossa capacidade para captar recursos?</b>		

### Anexo 3 Índice de palavras-chave

- aluguel de bens 60
- análise de disparidades 42–43
- análise FFOA 31–32, 49, 63
- arquivo de captação de recursos 48
- capacidade em captação de recursos 31–32, 39, 44, 60, 64, 65
- comunicação 10, 41–43, 46, 52, 64, 66
- conscientização 11, 18, 52, 53, 55, 56
- coordenando o trabalho de captação de recursos 47–48
- cronograma de atividades 44
- doadores institucionais 12, 15, 16, 19, 28, 30, 34, 36 37, 38, 39, 41, 44, 63–68
- educação 10, 11, 12, 18, 52, 53, 55
- empresas 13, 14, 39, 68–69
- estratégia de captação de recursos 27–50
- estratégia organizacional 28, 49
- estudos de casos 45, 52, 53, 55, 58, 59, 60, 62, 67, 68, 71
- ética 9, 14–15, 37, 68
- fontes de financiamento 33–44, 51–72
- fundações 12, 16, 36, 69
- geração de recursos 36, 43, 56–63
- igrejas 12, 13, 15, 19, 21–25, 30–31, 32, 36, 37, 39, 42, 49, 51–56, 58, 71
- matriz de priorização de doadores 40
- medindo êxito 49–50
- “mix” de financiamento 33–41
- mordomia 19, 21–25, 30
- oração 10, 12, 14, 16, 30, 40, 51, 52, 59
- pessoal de captação de recursos 27, 29, 31, 38–39, 42, 44, 47, 48, 52, 56, 58, 59, 60, 61–62, 64, 67, 69–72
- pirâmide de doadores 16
- prestação de contas 19, 21, 28, 65, 67
- princípios de marketing 9, 59, 61
- redes 30, 37, 67
- reputação 14, 17–19, 31, 40, 45, 54, 56, 62, 67, 68
- retorno de investimentos 9, 38–40, 49
- seguimento 46, 48
- taxas por serviços 60
- valores em captação de recursos 9–10
- valores organizacionais 9–10, 14–15, 17
- vendendo habilidades do pessoal 60
- voluntários 12, 16, 28, 31, 40, 44, 51, 69–72
- vulnerabilidade 34, 35–36

## Anotações



**Captação de recursos**

Escrito por Rachel Blackman

ISBN 1 904364 37 3

Publicado pela Tearfund

