

# ARTIGOS



## 1. O sentido do planejamento na mobilização de recursos

Domingos Armani<sup>1</sup>

As Organizações Não-Governamentais estão acostumadas ao planejamento de sua ação social, mas não, ainda, ao desafio de planejarem a mobilização de recursos. Anos de dependência da cooperação internacional forjaram entre nós uma relativa acomodação nesse sentido. E, pior, construíram uma dissociação entre as estratégias de ação política e as formas de mobilização de recursos.

Isso porque, enquanto os recursos provinham, em sua maior parte, da Europa e dos Estados Unidos, a intervenção política se dava exclusivamente no território nacional. Com isso, acabamos por construir uma lógica na qual a visão e a ação política de uma organização dialogavam muito pouco com sua estratégia de mobilização de recursos. Esta, não surpreendentemente, sempre foi relegada como uma tarefa “burocrática” a cargo dos gestores da organização.

É na crítica a essa “dissociação” que o conceito de “mobilização de recursos” aqui utilizado ganha relevância. Embora a ampliação das necessidades e dos desafios da mera “captação de recursos” (financeiros) locais nos últimos anos já tenha contribuído para uma maior aproximação entre estratégias de ação e estratégias de geração de recursos, somente o conceito de mobilização de recursos enseja uma real e efetiva integração entre ambas dimensões na vida institucional.

---

<sup>1</sup> Sociólogo e mestre em Ciência Política (UFRGS) e consultor em desenvolvimento institucional; consultor do Mobilizar (<http://portalmobilizar.cesar.org.br>) - Portal sobre Mobilização de Recursos da Aliança Intéрге.

O conceito de mobilização de recursos pode ser definido como “o conjunto das estratégias institucionais voltadas à mobilização de todos os tipos de recursos necessários à sustentabilidade de uma organização”. Mobilização de recursos, assim, expressa uma visão na qual os recursos necessários não são apenas financeiros, mas também políticos, materiais, técnicos e humanos. Por isso, a opção é pelo termo “mobilização”, ao invés do mais comum “captação”. A mobilização de recursos preconiza que toda estratégia de aproximação e acesso a fontes de recursos deva ser também uma estratégia de mobilização política. Isto é, nessa ótica, não se capta recursos financeiros de determinada fonte, mas se desenvolve uma estratégia de construção de uma relação política com potenciais parceiros/apoiadores. Assim, a MR se coloca como intermediação coerente entre identidade política e sustentabilidade institucional. Isso muda completamente o sentido do planejamento das ações de MR.

Os associados passam a ser ativamente mobilizados como apoiadores políticos da organização e de suas causas, envolvendo-se diretamente em ações e tarefas de interesse. Passam a ser criadas figuras estatutárias como “apoiadores”, “amigos” e/ou “sócios mantenedores” da organização, formando um conjunto numeroso de colaboradores e apoiadores, mas também de difusores de informação e da visão institucional. Eles formam uma verdadeira **base social de apoio** da entidade, fonte de legitimidade e de autonomia.

Da mesma forma, não é o caso de simplesmente elaborar bons projetos para acessar fundos públicos, independentemente da área temática, ter-

A base social de apoio de uma organização social é o conjunto de pessoas, organizações e redes que ela é capaz de mobilizar em prol das causas sociais que promove. Expressa, portanto, o alcance de sua influência política. A base social de apoio pode ser caracterizada da seguinte forma: conjunto de associados (estatutários, votantes); conjunto de sócios colaboradores (mantenedores); conjunto de pessoas, organizações sociais e redes que recebem regularmente informações e publicações da entidade e que participam de seu eventos; conjunto de pessoas no poder público com as quais mantém relação e diálogo regular; conjunto de pessoas no setor da responsabilidade social empresarial com as quais a entidade mantém relação e diálogo regular; conjunto de profissionais de mídia com os quais a entidade mantém contato e trabalho regular; conjunto de pesquisadores universitários com os quais a entidade mantém contato e trabalho regular.

ritório e capacidade institucional. Trata-se, pelo contrário, de ser um ator na cena política, um interlocutor legítimo junto ao poder público, construindo relações de diálogo e parceria, e mobilizando recursos sempre que haja coerência e complementaridade entre a política pública e a visão institucional.

Em relação ao setor corporativo, essa visão indica evitar a mera captação de recursos, insistindo na análise cuidadosa do potencial da relação e dos riscos, e numa perspectiva de aproximação e diálogo focados na causa social em questão, identificando potenciais de colaboração, de trocas de expertise, de aprendizados e de ganhos de capacidades. Buscar apoio e parceria junto ao setor privado deve ser encarado também como uma oportunidade de ação política para incidir nas formas como as instituições e fundações empresariais desenvolvem sua responsabilidade social.

Por tudo isso, o sentido do planejamento da MR vai muito além de um “plano de captação de recursos financeiros”. Trata-se de, a partir da missão e dos princípios institucionais e do planejamento estratégico, identificar desafios, objetivos e ações-chave relativas (I) às estratégias de mobilização de recursos e (II) ao fortalecimento de capacidades necessárias para realizá-las.

Assim, um planejamento mais estratégico da MR requer uma definição institucional sobre sua importância e seu lugar na vida da organização. Tal planejamento também vai exigir uma reflexão sobre como a entidade concebe a legitimidade e o papel social de potenciais fontes de apoio e parceria. Ao definir, por exemplo, que a organização deve criar uma “rede de apoiadores” como estratégia de mobilização de recursos, ela terá de identificar as implicações organizativas, gerenciais e comunicativas de tal escolha. Acima de tudo, ela terá de animar essa rede concomitantemente como um espaço de mobilização de apoio político, como espaço de educação cidadã e de difusão de suas visões e opções, e como espaço de geração de recursos humanos (voluntários, colaboradores), materiais e financeiros.

Espera-se que um processo de planejamento da MR gere um ciclo virtuoso crescente, entre a mobilização interna de todos/as na organização, a mobilização política dos/as associados/as, o fortalecimento da comunicação e da visibilidade, a mobilização de parceiros e apoiadores variados, a maior integração do sistema de gestão, a capacidade de demonstrar o alcance do trabalho, a projeção da organização como ator no espaço público, e a mobilização de um volume maior de recursos.

A falta de consciência sobre a dimensão estratégica da MR é um dos fatores de insucesso nessa área. Isso porque muitas organizações relutam em

buscar maior coerência entre ação política e estratégias de MR, e têm dificuldades para promover a necessária integração entre o trabalho realizado, a demonstração de seu alcance social (resultados), a prestação de contas (*accountability*) e o fortalecimento de sua visibilidade e credibilidade. O desafio proposto implica na crescente integração sistêmica entre a estratégia de ação, o sistema de PM&A, as estratégias de comunicação e o sistema gerencial. E isso implica em pessoas qualificadas para a MR e em procedimentos, instrumentos e recursos específicos.

**Accountability significa a capacidade de uma organização, pública, privada ou não-governamental, de prestar contas e assumir responsabilidade publicamente por seus atos e decisões, pelos resultados de seu trabalho, bem como pela gestão de seus recursos financeiros. De um ponto de vista mais geral, a accountability expressa o direito de cidadãos e cidadãs de ter controle sobre o poder exercido pelas organizações na sociedade.**

Isso é todo um outro mundo em relação aos tempos áureos da dependência da cooperação internacional, quando esta perspectiva integradora não era necessária. Hoje, a luta pela sustentabilidade tornou-se um imperativo cotidiano na vida das organizações, requerendo uma gestão estratégica.

Na experiência prática de luta pela sustentabilidade de muitas Organizações Não-Governamentais, o melhor cenário ainda parece ser o da coexistência entre a perspectiva da MR (buscando integração entre ação política e estratégias de MR) e a captação de recursos financeiros. O desafio é aprofundar a reflexão político-estratégica sobre o diferencial

da MR e buscar ampliar seu espaço no âmbito do fortalecimento da sustentabilidade institucional.

E o diferencial, em última instância, é justamente esse: ao favorecer a maior coerência entre a ação política e as estratégias de sustentabilidade, a mobilização de recursos promove o fortalecimento da capacidade de ser ator político autônomo na sociedade.

