

João Meirelles Filho  
e Ricardo Maluf

# Mobilização de recursos para o terceiro setor



Konrad  
Adenauer  
Stiftung  
50 anos de competência no mundo

  
INSTITUTO  
Peabiru

## Mobilização de recursos para o terceiro setor



João Meirelles Filho  
Ricardo Maluf

# Mobilização de recursos para o terceiro setor

Apoio: AVINA

Instituto Peabiru  
e Fundação Konrad Adenauer

Fortaleza, Ceará – 2006

© Copyright – 2006 by FUNDAÇÃO KONRAD ADENAUER  
INSTITUTO PEABIRU

EDITOR RESPONSÁVEL  
Klaus Hermanns

COORDENAÇÃO EDITORIAL  
Miguel Macedo

COPYDESK  
Vianney Mesquita  
REG. Prof. MTE 00489JP

PROJETO GRÁFICO  
Wiron Teixeira

---

M454m

Meirelles Filho, João Carlos, 1960

Mobilização de recursos para o terceiro setor / João Meirelles Filho  
e Ricardo Mauf, - Fortaleza; Konrad -Adenauer- Stiftung;  
Belém: Instituto Peabiru, 2005.  
162p.; 15 X 21cm

ISBN- 85-7504-094-4

1. Associações sem fins lucrativos. 2. Organizações não-governamentais.  
3. Angariação de fundos. I. Maluf, Ricardo. II. Konrad -Adenauer- Stiftung.  
III. Instituto Peabiru.

CDD-361.7

---

*As opiniões externadas nas contribuições deste livro são  
de exclusiva responsabilidade de seus autores*

Todos os direitos desta edição reservados à  
FUNDAÇÃO KONRAD ADENAUER  
Av. Dom Luís, 880 – Salas 6011/602 – Aldeota 60160-230 – Fortaleza – CE – Brasil  
Telefone: 0055 – 85 –3261.9293 / Telefax: 0055 – 85 – 3261.2164  
www.sustentavel.inf.br - e-mail: kas-fortaleza@adenauer.org.br

Instituto Peabiru – peabiru@peabiru.org.br - www.peabiru.org.br  
Sede: Av. Senador Lemos, 443, conjunto 1106, Umarizal, Belém, PA, 66050-000 – Tel 91.32124323  
Núcleo São Paulo - Rua Minerva, 156 - Perdizes - São Paulo – SP 05007-030 – Tel 11.38643203  
*Proibida a reprodução deste, parcial ou por inteiro, sem a autorização expressa do Instituto Peabiru.*

Impresso em papel reciclado  
Impresso no Brasil – Printed in Brasil

## Sumário

Apresentação .....	17
1 As perguntas essenciais .....	21
2 O planejamento .....	25
2.1 Sonhar o projeto - os quinze minutos do primeiro tempo .....	26
2.2 Detalhar o projeto - a última meia hora do primeiro tempo .....	28
2.2.1 O conteúdo da “Uma página” .....	33
2.2.2 Avaliação da “Uma página” .....	36
2.3 O anteprojeto – os primeiros quinze minutos do segundo tempo..	40
2.4 O plano de mobilização e as consultas – Os quinze minutos intermediários do segundo tempo .....	48
2.5 A busca de recursos propriamente dita - Os últimos quinze minutos do segundo tempo .....	54
3 A fábula dos departamentos .....	55
4 O plano estratégico em “Uma página” .....	59
5 A seleção de conselheiros (“padrinhos”) .....	61
6 A natureza dos parceiros ( as fontes) .....	65
6.1 Como encontrar os parceiros .....	67
6.2 A definição das políticas de doações e patrocínios .....	70
6.3 A elaboração de propostas para empresas .....	71
7 As ferramentas de mobilização de recursos .....	75
7.1 Campanhas de filiação a projetos ou a instituição .....	75
7.2 Mala direta para doações ou associação à entidade .....	77
7.3 Doações anuais e doações planejadas .....	77
7.4 <i>Web-site</i> para mobilização de recursos .....	78
7.5 <i>Telemarketing</i> para doações ou associação à entidade .....	79

7.6	Eventos para mobilizar recursos .....	80
7.7	Promoções para a arrecadação de recursos .....	82
7.8	Licenciamento da marca .....	82
7.9	Participação em serviços e produtos .....	83
7.10	Loja de produtos próprios .....	84
7.11	Negócios para arrecadar fundo .....	84
8	A comunicação da mobilização de recursos .....	87
8.1	Comunicação organizacional .....	87
8.2	Comunicação institucional .....	91
8.3	Comunicação para mobilizar recursos .....	102
9	A propaganda e o <i>marketing</i> .....	105
9.1	Introdução .....	105
9.2	Materiais essenciais para a mobilização de recursos .....	106
9.3	As campanhas publicitárias .....	112
9.4	As estratégias para mobilizar recursos .....	113
9.5	Dicas para a apresentação da proposta .....	115
9.6	A formalização do pedido .....	116
10	Como agradecer e informar os parceiros .....	121
11	Avaliação de resultados .....	125
12	A identidade visual .....	129
12.1	Conceituação .....	129
12.2	Etapas de trabalho .....	130
12.3	A marca representa uma causa .....	133
	Epílogo .....	138

## Índice de ilustrações

Plano de preparação da presente publicação (utilizando programa freemind) .....	30
Proposta de busca de apoio a projeto em uma página – exemplo 1..	31
Proposta de busca de apoio a projeto em uma página – exemplo 2 (Guia Prático de Sustentabilidade Financeira para o Terceiro Setor) .....	32
Proposta do Movimento das Mulheres das Ilhas de Belém em uma página para a busca de financiamento; .....	37
Proposta de “Produção de Remédios Naturais por Mulheres de baixa renda pela economia solidária em Monte Alegre – Pará” .....	38
Proposta de busca de apoio a projeto em uma página A4 – exemplo 3 (ilustrado) .....	39
Mapa astral .....	41
Matriz lógica dos projetos .....	49
Plano de mobilização de recursos baseado na matriz lógica de projetos .....	52
Plano de captação de recursos – avaliação de risco .....	54
Planejamento do perfil do Conselho Consultivo .....	62
Cronograma de abordagem dos potenciais parceiros .....	67
Capa da proposta de projeto (Para financiamento do Guia de Sustentabilidade) .....	74
Newsletter eletrônico do Ibens .....	89
Convite do Ibens para um evento .....	90
Capa de projeto com matérias da mídia impressa sobre a Amazônia .....	93
Anúncio institucional do Instituto Peabiru na Revista Host (janeiro de 2005) .....	94
Cartão de natal do Instituto Peabiru (2004) .....	95
Etiqueta para doce (ou artesanato) .....	96
Relatório resumido 2001/2002 do Instituto Peabiru .....	97



Perfil Institucional do Instituto Peabiru (somente texto) .....	98
Perfil Institucional do Instituto Peabiru (design gráfico) .....	100
Folheto institucional – Ibens (miolo – parte interna do folheto).....	101
Convite eletrônico de palestra para empresa distribuir a seu público .....	104
Situação da mobilização de recursos .....	107
Papelaria institucional do Projeto Amazôniapé, do Instituto Peabiru .....	110
Capa de cd ou dvd .....	111
Pirâmide de mobilização de recursos .....	114
Banner do Instituto Romã (impresso em vinil) .....	117
Certificado de voluntário .....	122
Modelo de carta de agradecimento .....	123
Convite eletrônico de evento – Observatório do Terceiro Setor, Belém, PA .....	124
Questionário de avaliação de evento (Observatório do Terceiro Setor) .....	127
Cartão de visita .....	132
Sinalização interna e externa – Parque Ecoturístico da Bodoquena .....	132
Manual de uso da marca – Projeto Tesourinha, apoio Unilever, Divisão Hair (Seda) .....	135
Imã de geladeira da campanha “Você já comeu a Amazônia hoje?” .....	136
Capa do VHS “ A carne é fraca” do Instituto Nina Rosa .....	137
 ANEXOS:.....	139
1. Breve bibliografia sobre mobilização de recursos .....	141
2. Fontes eletrônicas de informação .....	142
3. Código de ética da ABCR – Associação Brasileira de Captadores de Recursos .....	146
4. Bases para um plano estratégico de mobilização de recursos .....	151
5. Sistema em divisão por categorias dos parceiros e seus benefícios ..	153
6. Carta proposta .....	159

*Esta obra é dedicada aos profissionais do terceiro setor.*



## Autores

**João Meirelles Filho** – Dedicar-se à mobilização de recursos para o terceiro setor há 20 anos, especialmente na assessoria e capacitação para o desenvolvimento institucional de Oscs (organizações da sociedade civil). Coordenador Geral do Instituto Peabiru – [www.peabiru.org.br](http://www.peabiru.org.br). Trabalha, igualmente com os temas: Amazônia, educação ambiental e ecoturismo. É autor de livros como “Livro de Ouro da Amazônia” (Ediouro 2004), “Amazônia, o que fazer por ela” (Cia Ed Nacional, 1985), “Guia Brasil de Turismo Ecológico” (Index, 1991), “Ecoturismo no Brasil” (Embratur, Letras Brasileiras, 2002). Colaborou para o fortalecimento institucional de Oscs no Brasil, Argentina, Colômbia, Paraguai, Panamá; e, em especial à SOS Mata Atlântica, Instituto de Ecoturismo do Brasil (IEB), Instituto Ecofuturo, Camping Clube do Brasil e MASP - Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand. É administrador de empresas pela EAESP-FGV-SP e com estudos na London School of Economics. Dedicar-se à criação de destinos ecoturísticos e à preparação de planos de negócios para propriedade rurais, como o Parque das Neblinas, Bertioga, SP, para a Suzano Bahia Sul. Entre seus clientes recentes estão Natura, Companhia Brasileira de Alumínio, Unilever, o Ministério do Meio Ambiente e proprietários rurais de Goiás, Pará e São Paulo. É líder-parceiro da Fundação AVINA, diretor de ética da ABCR – Associação Brasileira dos Captadores de Recursos e vice-presidente da IAERT – International Association of Rural Tourism Specialists.

**Ricardo Pimentel Maluf** – Atuante no terceiro setor há mais de 20 anos, em especial na montagem de departamento de mobilização de recursos. Coordenador de desenvolvimento institucional do Instituto Peabiru,

especialista em mobilização de recursos, planejamento e *marketing*. Cursos de mobilização de recursos para ONG's nos EUA (Tnc - The Nature Conservancy) e manejo de parques e ecoturismo no Equador (TNC). Realizou trabalhos na Fundação S.O.S Mata Atlântica; Amyr Klink Planejamento e Pesquisa; consultor para projetos especiais — Paris Dakar, Brasil no Everest; Feira de tecnologia ambiental (ECOBRAZIL), Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand - MASP e idealizador e produtor de vários projetos de captação de recursos na área ambiental. Docente convidado do Curso Prático de Comunicação e Mobilização de Recursos para Organizações do 3º Setor na Universidade de São Paulo - ECA/USP, consultor na área de responsabilidade social e apoio ao terceiro setor para empresas. Entre os trabalhos mais recentes estão: a gestão estratégica do Projeto Tesourinha, em parceria com Unilever do Brasil, divisão Hair – SEDA, treinamento e palestras para o Programa Regional de Voluntariado da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos em SP, consultor para projeto social na Comunidade de Heliópolis, em parceria com OMO, da Unilever do Brasil, docente convidado do Curso Prático de Comunicação e Mobilização de Recursos para Organizações do 3º Setor na Universidade de Campinas – UNICAMP. Diretor de Mobilização de Recursos dos Partners of the Americas – São Paulo - Illinois.

## Colaboradores

**Fernanda Martins** - é designer gráfica desde 1978, atuando nas áreas de Identidade Visual, Editorial e Tipografia Institucional. Tem proferido oficinas de Desenho tipográfico e aulas de Tipografia na Miami Ad Scholl/ESPM. É formada em Artes plásticas pela Escola de Comunicações e Artes - ECA-USP. Em 1986 retomou as atividades das empresa de seu pai, Ruben Martins — a Forminform, onde atua até hoje. Nos anos 1996/87 fez o Programa Avançado de Pós Graduação em Design Gráfico na Basel School of Design, Suíça, onde estudou com Wolfgang Weingart, Michael Renner, Moritz Zwimpfer, entre outros e se especializou em Tipografia e Letterform Design com o Prof André Gürtler (que trabalhou com Adrian Frutiger no desenvolvimento de alfabetos com Unifers, Frutiger, entre outros).

**Guilherme Romano** – Geógrafo pela Universidade de São Paulo. Trabalhou no Instituto Peabiru como assistente de projetos na: implementação da base institucional da Escola Amazôniapé – formação em Mobilização e Gestão de Recursos para o Terceiro Setor; Parque Ecoturístico da Bodoquena, Bonito/MS - atendimento, administração e apoio logístico; pesquisa para a elaboração do livro de ouro da Amazônia; assessoria técnica para o Instituto Unilever – Responsabilidade Social e Plano de Negócios para a Ecotrópica; Companhia Brasileira de Alumínio –Estação Científica Rio Parapanema, Piraju/SP e na gestão do Projeto Tesourinha, em parceria com Unilever do Brasil, divisão Hair. Realizou estágio na Secretaria de Educação Ambiental do Governo do Amapá, trabalhou na área de pesquisa e como monitor da exposição Amazônia.br 2002, SESC Pompéia. Trabalha no Instituto Peabiru.

**Renata Toledo** - dirige o IBENS desde 2001, quando participou ativamente de sua fundação. Vem desenvolvendo seu trabalho na área ambiental desde 1997, quando atuou no lançamento e posterior administração do Fundo Terra Capital, um fundo de investimentos em capital de risco voltado a pequenas e médias empresas da América Latina com reconhecido potencial de crescimento e que desenvolvam atividades com impacto positivo sobre a Biodiversidade. Em 2000, fez parte do grupo fundador da A2R Fundos Ambientais, uma empresa de gestão de fundos de investimentos, especializada em investimentos de equity e crédito para projetos ligados ao meio ambiente.

**Sabrina Campos** - Especialista em marketing social, mobilização de recursos para organizações do Terceiro Setor, elaboração de projetos socioculturais, capacitação para programas de voluntariado em empresas. É sócia da CreaPlan – Marketing Social & Mobilização de Recursos. Atua como especialista convidada da ECA/USP, UNICAMP, HRAC/USP, SEBRAE/PR, ESALQ/USP em cursos de comunicação e mobilização de recursos. Diretora de Comunicação dos Partners of the Americas em São Paulo. Coordena a mobilização de recursos do ICRIM – Instituto de Apoio à Criança e ao Adolescente com Doenças Renais. Gestora do projeto Galeria Olido da Secretaria Municipal de Cultura de São Paulo. Coordena o desenvolvimento institucional da revista A Rede. Dirige

o projeto de mobilização de recursos para o Museu Internacional das Águas/DF de Oscar Niemeyer. Parceira do Instituto Peabiru. Ex-diretora da ABCR – Associação Brasileira de Captadores de Recursos.

**Débora Cristina do Nascimento** - Designer Gráfica pela FAAP- Fundação Armando Álvares Penteado, de São Paulo, SP. Sócia da Forminform Comunicação Visual, especializada em revistas como View, além de publicações com “Ecoturismo no Brasil” para a Embratur. Em 2003, o seu trabalho para o 26º SIMASP, organizado pela Soma Eventos recebeu o 1º lugar do Prêmio Caio na categoria comunicação visual e, em 2004, recebeu o 1º lugar do Prêmio Caio para o design gráfico do 26º Congresso Internacional de Hipertensão.

## Resumo (*abstract*)

Somos péssimos planejadores. Mobilização de recursos é, essencialmente, planejar. A sustentabilidade das organizações da sociedade civil depende da profissionalização da mobilização de recursos. Como utilizar ferramentas para atrair pessoas, serviços, materiais e também dinheiro a uma causa ou necessidade? Esta obra apresenta, de maneira prática e simples, como planejar, negociar, preparar propostas e agradecer.

Inicia-se com “as perguntas essenciais”, sugere um processo simplificado de planejamento, propondo quanto tempo se deve investir em cada etapa. Uma das prioridades é capacitar para a preparação do projeto no formato de única página.

O livro indica como preparar um plano de mobilização de recursos, o que também pode ser feito numa página. Entre as propostas está a criação do departamento de mobilização de recursos de uma organização. Outra prioridade é contribuir para que se crie ou fortaleça o Conselho Consultivo da entidade.

Há uma seção para discutir as diferentes naturezas dos potenciais parceiros, bem como a necessidade de se priorizar um número restrito de parceiros para se trabalhar. Detalhar as principais ferramentas para mobilização de recursos ocupa parte importante da obra, com exemplos práticos.

A mobilização de recursos está intimamente ligada à comunicação institucional, para o que se propõe uma abordagem simples de trabalho. Também se discutem noções de propaganda e *marketing* para o terceiro setor.

Por fim, há dicas práticas para apresentar propostas, o que entregar em uma reunião, como agradecer e como estabelecer indicadores para avaliar



resultados. A obra é concluída com um estudo sobre a importância do *design* gráfico para o trabalho de mobilização de recursos. Uma série de anexos, com exemplos práticos, completa este livro.

Palavras chave: mobilização de recursos – terceiro setor – planejamento - ferramentas de mobilização de recursos – conselho consultivo – identidade visual para o terceiro setor Índice

## Apresentação

Caro leitor,

O nosso objetivo é “contaminá-lo” com o “vírus” da arte de mobilizar recursos. Arte porque é muito divertido e prazeroso. Claro que é preciso adotar técnicas, conhecer ferramentas, possuir um código de conduta, porém, acima de tudo, é altamente gratificante este trabalho.

Há duas décadas este “vírus” vem produzindo estranhas sensações de bem-estar e felicidade, que nos desestimulam a buscar outras profissões para custear as nossas necessidades pessoais.

Com este livro estamos particularmente felizes ao poder compartilhar o que aprendemos com as centenas de organizações sem fins lucrativos do Brasil, Paraguai e de outros países.

As manchas na alma provocadas por este “vírus” são indeléveis, indolores, inodoras, não são reimosas, não tem gosto pitiú e tampouco produzem visgo. Uma vez adquirido, o “vírus” atuará beneficentemente em seu estado de espírito, permitindo-lhe nova visão para fortalecer institucionalmente a organização do terceiro setor.

Na década de 1980, encontramos-nos na Fundação S.O.S. Mata Atlântica, onde fomos seus primeiros captadores de recursos e conduzimos a campanha de publicidade “Estão Tirando o Verde da Nossa Terra”. Daí em diante colaboramos em projetos para o MASP – Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand, The Nature Conservancy, WWF, entre outros. Em 1998 criamos, com diversos colegas, o Instituto Peabiru, para sistematizar a nossa experiência. A oportunidade veio com o apoio da Fundação AVINA, um de nossos principais colaboradores.

“Peabiru” é o primeiro caminho das Américas. Muito antes da violenta chegada dos europeus a este continente, nossos povos perambulavam por peabirus, comunicando seus saberes e aprenderes. O Peabiru liga, por uma tênue trilha, Brasil, Argentina, Paraguai, Bolívia e Peru. No momento inca esta trilha uniu-se àquelas dos altiplanos andinos, permitindo conexões pré-colombianas do México à Patagônia. Oito anos antes da chegada dos espanhóis ao México, graças a estes maravilhosos caminhos internos, seus povos conheceram a galinha.

Em nossos sonhos, o Peabiru é uma rede de caminhos que interliga as organizações da sociedade civil da América Latina. Em sua constituição, étnica e biológica, é uma trilha que nasce e renasce passo a passo. Aprende-se a caminhar quando cada um palmilha seu próprio caminho.

Graças às parcerias com a Fundação Konrad Adenauer [www.sustentavel.inf.br](http://www.sustentavel.inf.br) e Fundação AVINA [www.avina.net](http://www.avina.net), esta publicação é possível. Este mesmo conteúdo está no web-site [www.peabiru.org.br](http://www.peabiru.org.br) para *download* gratuito.

O Peabiru é o resultado de dedicados conselheiros, apoiadores e parcerias com empresas privadas como Unilever, Natura, Ricoh, Alpargatas, Calóí, Lexmark e Fundo Síntese de Investimentos. Um de nossos principais desafios é levar o conhecimento prático sobre mobilização de recursos às organizações da sociedade civil da Amazônia brasileira. Este é o Programa “Amazônia Sustentável”, que inclui o Observatório do Terceiro Setor em Belém, PA, em parceria com a Fundação Konrad Adenauer, a Câmara de Responsabilidade Social da Associação Comercial do Pará, as Organizações ORM, Celpa entre outros; cursos, seminários e um *web-site*, além da “Coluna Social”, no programa de televisão “Bem Feito”, da FUNTELPA, no Pará.

Agradecemos à equipe do Peabiru, a Marcela Paolino, Natascha Penna e, bem como à Forminform, criadora da maior parte dos produtos de *design* gráfico desta obra (Fernanda Martins, Débora Nascimento e no passado Pedro Inoue), a Guilherme Romano, a Renato Toledo e à equipe do Ibens, a Sabrina Campos, da Creaplan, ao Projeto Tesourinha, a Rejane Pieratti, da Associação Amigos do Futuro, à equipe da AVINA, especialmente a do Escritório da Região Norte do Brasil, Carlos Miller, Gisele Soares, Sérgio Rocha e Célia Peron, à equipe da Fundação Konrad Adenauer, na pessoa de Klaus Hermans, a Nina Rosa, do Instituto Nina Rosa, a Rita Mendonça

e à equipe do Instituto Romã, e a empresas que apoiaram diretamente o Programa Amazônia Sustentável: a Centrográfica, a Editora Letras Brasileiras, a Soma Eventos, a Ituí Agroindustrial, a Ricoh (Simpres), na pessoa de Vittorio Danesi, bem como àqueles que participaram de nossas palestras, cursos e seminários em Assunção, Belém, Brasília, Cali, Campinas, Cidade do México, Florianópolis, Jundiaí, Rio Branco, São Luís e São Paulo, e aos ensinamentos da Escola Homo Sapiens, e dos conselheiros, voluntários e associados do Instituto Peabiru, que participaram, em diversos momentos, da preparação destes materiais.

Atenciosamente,

Belém e São Paulo, janeiro de 2006, equipe do Instituto Peabiru

**João Meirelles Filho**  
jmeirelles@peabiru.org.br

**Ricardo Maluf**  
rmaluf@peabiru.org.br

[www.peabiru.org.br](http://www.peabiru.org.br)



# 1 As perguntas essenciais

Estamos acostumados a fazer as coisas que nos mandam! Pare a leitura e faça agora mesmo este teste - reúna numa sala os seus colegas e diga: precisamos trazer a geladeira da cozinha para a sala imediatamente. Apenas anote, não interfira.

O que acontecerá? A maior parte irá, num rompante, sair da sala em busca da geladeira, pronta para sacrificar suas costas por uma “boa ação”. Provavelmente um ou outro irá lhe perguntar: por que você quer fazer isto? Talvez, quem sabe, haverá única pessoa que irá solicitar uma folha de papel e começará a anotar:

- Qual a utilidade deste procedimento?
- O que é inerente a esta ação?
- Que benefícios esta pode trazer?
- Com que recursos poderemos contar?

E assim por diante.

Quem você acha que atuou corretamente? A) Aqueles que desembestaram-se, qual vacas na porteira do curral, atropelando-se uns aos outros, coiceando-se e mugindo, para logo desempenhar a tarefa (e provavelmente dela se livrarem rapidamente)? B) Aqueles que ficaram perguntando a razão do procedimento? Ou C) aquele que procurou “sonhar” com o acontecimento (o projeto), para compreendê-lo e realizá-lo com maior eficácia?

Com o necessário distanciamento do ocorrido, não é difícil eleger a última opção (c). Percebemos que somos pró-ativos em logo executar (ou nos livrar de) tarefas, como se sua conclusão contasse pontos para nossos resultados (reconhecimento, remuneração, alongamento de nossas vidas etc.). Somos péssimos planejadores. E mobilização de recursos é, essencialmente, planejar.

Um captador de recursos, ou melhor, como se deve modernamente chamar, um mobilizador de recursos, é um perguntador. Utilize a técnica dos três “por quês”! Por quê, pergunte a primeira vez. O interlocutor já começa a titubear. Lance o segundo torpedo: Por quê? Um incômodo maior é gerado (propositalmente). O terceiro por quê é um petardo, geralmente fatal; a maior parte das pessoas não é capaz de o responder. Isto significa: o seu projeto não está maduro, você não está pronto a captar recursos, ou melhor, as pessoas não sabem exatamente o que querem (precisam voltar para trabalhar, fazer a sua “lição de casa”).

Fazer perguntas é essencial. O tempo todo. Perguntar, perguntar, perguntar. Anotar as perguntas para que tenhamos um questionário exaustivo, um *check-list*, como gostam alguns. Isto porque depois de pronto o projeto, e diante de um financiador potencial, teremos que saber a resposta a cada pergunta.

Se, por um acaso, para uma determinada pergunta você não possuir a resposta, não invente, não enrole, não disfarce, não se avexe, não desconverse, não desanime. Simplesmente diga: o(a) senhor(a) poderia me conceder até amanhã (sempre defina um prazo claro, pode ser até o momento em que você retorna ao seu escritório, até consultar seus arquivos, perguntar a um técnico especialista etc.). Nesta questão de prazos, sempre solicite mais tempo do que você acredita que seja necessário; arrisque, se possível, solicitar o dobro do tempo no qual você acredita que o trabalho possa ser realizado. As dificuldades aparecem a todo instante. Lembre-se: somos péssimos planejadores.

Quantas vezes, ao preparar um projeto, o computador trava, entra em colapso, a energia falta, os colegas atrasam, a impressora não liga, você não se lembra onde gravou o arquivo? As pessoas acreditam que estas sejam situações inusitadas. Uma análise mais cuidadosa constatará o oposto: o usual é o atraso, o erro. O incomum é quando tudo funciona perfeitamente. Assim, para cada hora planejada de trabalho efetivo, há pelo menos outra hora, ou outras duas horas, para cuidar de problemas que afetam a nossa concentração e nosso desempenho (a campainha, o café, a ida ao banheiro, os parentes, os amigos, os telefonemas, os cumprimentos, os *e-mails*, as mensagens em msn, *orkut* etc). Moral da história: toda vez que planejar oito horas para um trabalho, reserve dezesseis. Decisão simples e direta, sem titubeios.

A experiência comprova que mobilizar recursos segue regras básicas. Não quer dizer que são regras totalmente definidas. Há bastante espaço para a criatividade e para o improviso, no entanto, algumas perguntas essenciais são necessárias. Quanto mais precisas estas perguntas, de melhor qualidade serão as respostas. Exercite perguntar, é essencial! Entre as sugestões de perguntas, estão:

1. Para que iniciativa é necessário mobilizar recursos?
2. Que tipo de recursos (materiais, serviços, financeiros, humanos) são necessários?
3. Qual o prazo para esta mobilização?
4. Qual a equipe de trabalho?
5. Como os recursos deverão ser utilizados?
6. Quais são os possíveis parceiros e as formas de parceria (pessoas físicas, jurídicas, instituições etc.)?
7. Qual o perfil dos parceiros preferenciais (qual o seu histórico de parceria com o terceiro setor? Qual a sua capacidade de colaborar?)?
8. Quais as ferramentas de captação mais apropriadas para a situação?
9. Como fazer a prestação de contas?
10. Como divulgar a iniciativa e agradecer aos parceiros?
11. Que indicadores utilizar para medir resultados?





## 2 O planejamento

Planejamento demanda total atenção de nossa parte. É preciso marcar um momento em nosso trabalho totalmente dedicado a este processo. É como meditar. Desligue-se do mundo. Neste momento, desligam-se os telefones celulares, não se atende ao telefone, não se marcam encontros, o rádio está desligado, não se atende à campainha, a Internet está desligada, não há refeições em curso e não há compromissos outros. A atenção das pessoas está voltada ao planejamento do projeto, do programa ou da organização como um todo. Se há algum fator conflitante – problemas pessoais que dificultam a inteira atenção, conflitos de horário etc – primeiro resolva estas questões para depois tratar do projeto.

Determine uma hora para iniciar o trabalho e uma hora para concluí-lo. Marque um café, um lanche, um almoço leve, para que todos estejam presentes, meia hora antes. Combine exatamente qual é a agenda e qual a expectativa do grupo, ou seja, qual o produto final a ser extraído do encontro.

Avalie o seu desempenho e de sua equipe. Os projetos bem-sucedidos foram exaustivamente discutidos em seu nascedouro. Anote todas as idéias que surgem durante o processo, guarde os rascunhos, as garatujas, as frases soltas, os desenhos, os gráficos de improviso (pelo menos por um período). Se preferir gravar em k7 ou vídeo, faça-o, pois poderá recordar algum momento importante que não recebeu o devido registro à mão.

É preciso compreender que a maior parte do tempo da mobilização de recursos é dedicada ao planejamento. A mobilização de recursos pode ser comparada a um jogo de futebol, com dois tempos de 45 minutos. Veja como isto ocorre:

## 2.1 Sonhar o projeto - os quinze minutos do primeiro tempo

Sonhe o projeto. Imagine que ele está em funcionamento. Deleite-se com o projeto, aproveite-o, esta é uma parte essencial, penetre seu próprio sonho, veja-o de vários ângulos, retroceda no sonho, caso queira reconstruí-lo. Sonhe em cores, em três dimensões. Pense na trilha sonora, nos efeitos especiais, nos odores, no toque, exerça seus cinco sentidos. Anote o seu sonho: ponha no papel o que o seu sonho necessita para estar completo.

Importante: em primeiro lugar sonhe sozinho. Imagine o que você considera essencial a ser incluído no projeto. Sonhe com o projeto em funcionamento. Peça para seus colegas também sonharem, cada um por si. O exercício ideal é que todos estejam no mesmo espaço físico (se possível ao ar livre, onde as idéias flutuam com maior facilidade, mas pode ser em uma mesma sala), sonhando, cada qual com o seu projeto. Isto pode tomar 15 minutos, 30 minutos, ou mais. Depende da complexidade do projeto.

A seguir, dependendo do número de pessoas presentes, sonhe em pares ou em trios. Novamente, dedique um tempo razoável para que haja trocas de experiências e para que se possa organizar um sonho comum. O objetivo é que se formem sonhos coletivos, organizados de maneira lógica. Como último passo, caso o grupo não seja de apenas duas ou três pessoas, reúna os sonhos coletivos e os transforme no sonho da organização.

Lembre-se: o sonho da organização deve estar fundamentado nos benefícios aos seus públicos preferenciais (crianças, universitários, médicos etc.) e a suas causas (quer seja um animal em extinção ou uma campanha para prevenir a cegueira infantil).

Utilize o papel. Não sonhe verbalmente. Anote tudo o que lhe vem à cabeça (*brain-storming*, ou em português – “chuva-de-palpites”). O grupo está satisfeito com o que está escrito? Não está? Passe a limpo.

É sempre interessante usar uma parede para colar papéis do tamanho de um palmo, escritos em pincel atômico. Não economize papel. O tempo despendido nesta etapa é o melhor investimento de uma organização.

Se a entidade já realizou projetos semelhantes, tente se lembrar como foi este projeto. Neste momento do trabalho procure utilizar apenas a imagi-

nação. Deixe a consulta a relatórios, perfis, folhetos e documentos para a próxima etapa. Também não é necessário consultar pessoas que participaram de outros momentos da organização ou mesmo aquelas que não estão naquele espaço – o universo, neste momento é o conjunto dos presentes.

Esta é a ocasião da criatividade, de expressar novos valores, novas metodologias, de buscar novas soluções, de arriscar sem ter vergonha de errar. É a ocasião para ouvir todos os presentes, independentemente de sua origem, tempo de estudos, posição na hierarquia da entidade etc. Permita que as manifestações ocorram livremente, sem censura prévia.

## Recursos virtuais

Procure sonhar apenas com um papel e uma caneta. O melhor é anotar as idéias na maneira e forma como estas surgem – na forma de palavras, imagens, desenhos, quadros etc. Assim, se você acreditar que é relevante desenhar, montar gráficos, quadros, sintase à vontade em prepará-los, ainda que de forma rudimentar e esquemática. O importante é permitir que os seus sonhos fluam de seu interior para o papel. Não censure suas idéias.

Um dos sonhos da equipe do Peabiru, por exemplo, é montar um curso a distância sobre mobilização e gestão de recursos para organizações da Amazônia, alcançando a mais remota comunidade. É um sonho grandioso? Com certeza? Impossível? Não, de maneira alguma! O que nos impede de planejar e realizar este sonho? É difícil? Com absoluta certeza, exige muito planejamento e dedicação. Vale a pena se dedicar a este sonho? Sim, claro que sim, como diz o poeta português Fernando Pessoa, “tudo vale a pena se alma não é pequena”. Veja nos anexos 4, 6, 7 e 8 modelos de projetos de uma página.

Para organizá-las, utilize um processo simples como o da ilustração que está na página 30.

Esta ilustração baseia-se no programa de *software* livre (gratuito) *freemind*. Mesmo que você não disponha de computador na hora, pode seguir este esquema (se você se sentir confortável com ele).

Dicas práticas:

- O *download* do programa de software livre *freemind* pode ser feito através do sítio web [www.freemind.sourceforge.net](http://www.freemind.sourceforge.net)

- Sonhe de maneira breve, não escreva mais do que uma página de seu sonho. Cronometre: máximo de três minutos para a leitura de seu sonho.
- O sonho coletivo também não deve ter mais do que duas páginas. Imagine que a leitura deste sonho não demande mais do que seis minutos.
- No sonho coletivo, escolha uma pessoa para secretariar o evento, para garantir que ao final do planejamento tudo esteja anotado, inclusive informações desconexas que não se encaixaram no sonho, mas que o grupo considerou que não deveriam ser desprezadas.
- Busque um espaço para se reunir fora de seu escritório, especialmente se for um local com uma bela paisagem natural. A força da natureza, especialmente de grandes árvores, auxilia muito no trabalho de conexão das pessoas com os temas universais.
- Evite salas onde há passagem de pessoas. Tranque-se!
- Se conseguir, imprima ou copie a ata do encontro para todos os participantes. É importante que estes levem para casa o resultado para meditar sobre sua viabilidade.
- Se possível peça, e cobre, sugestões complementares, correções e emendas relevantes, sem perder, é claro, a espontaneidade do momento e o fato de aquelas decisões terem sido tomadas em conjunto.

## Recursos

- Coletivos: local confortável e silencioso, com *flip-chart*, pincel mágico, lousa, água, café, lanche.
- Individuais: papel-rascunho, caneta, lápis, borracha, régua.
- Para o secretário: caderno para anotar os resultados, e, se possível, um computador com impressora.

Obs: simplifique, torne o evento algo agradável e simples. Quando há recursos que facilitam nossa vida, é melhor, porém isto não impede que sonhemos.

## 2.2 Detalhar o projeto - a última meia hora do primeiro tempo

Esta é a fase mais criativa, a fase do “projeto conceitual”, “concept design”, conforme sua origem em inglês. Um bom projeto, não importa suas dimensões, terá que ser resumido em única página.

Isto mesmo: não passe de uma página. Esta é uma tarefa muito árdua. Em média, revisamos cerca de vinte vezes o projeto antes de ele estar pronto para a apresentação aos financiadores (especialmente quando se trata de projetos inovadores, complexos ou de maior vulto). No caso de projetos para único evento e para pequenas iniciativas, deve-se revisar pelo menos duas ou três vezes.

O projeto nunca sai pronto na primeira vez, por mais experientes que sejamos. Deixe o projeto dormir. Nunca escreva e envie-o imediatamente, mesmo sob pressão. As chances de erro crescem significativamente. Melhor mesmo é quando há tempo para o projeto ser escrito e, depois de “esquecido” por alguns dias, ser então revisado.

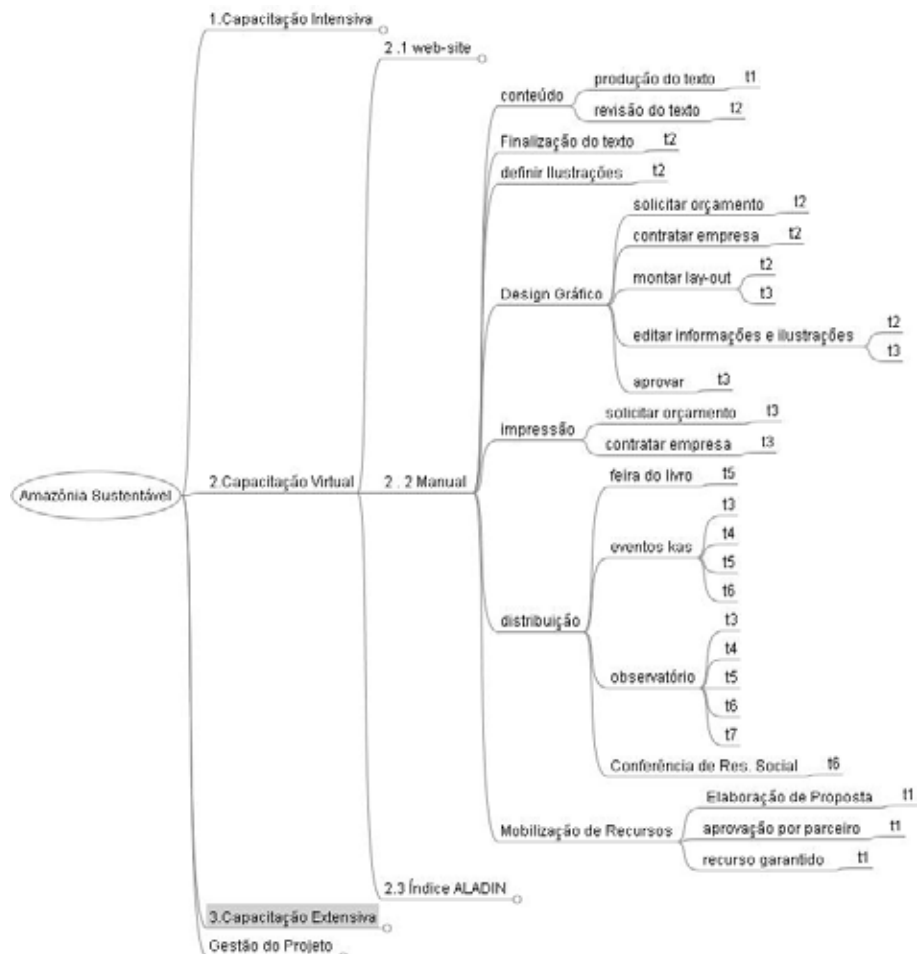
A maioria das pessoas quer, sempre, descrever um projeto oralmente. Gastam horas nos contando um projeto e não são capazes de se sentarem à frente de uma folha de papel, organizar as idéias e materializá-lo (definindo seus objetivos, metodologia, resultados, com números e argumentos claros e diretos). Este tipo de atitude demonstra amorismo. Você não está pronto a captar recursos se ainda for um grande explicador de projetos. Deixe que a folha de papel o represente.

Se, no entanto, você for solicitado a resumir o seu projeto, certifique-se de que sua manifestação oral corresponda ao que está no papel. Evite dizer, mesmo que perceba, “olha, isto não está aí no papel, mas a idéia toda é...”

Enquanto houver discrepância entre o que está no papel e o que sai de seus lábios, esta “uma página” não está pronta. Este é o melhor teste para a qualidade de seu projeto em uma página.

Lembre-se: o projeto encerra uma declaração explícita, demonstrando os motivos pelos quais os recursos humanos, dinheiro, bens ou serviços devem ser mobilizados. A declaração, além de clara, deve ser convincente. Fornecerá a base para o desenvolvimento da relação entre quem solicita e o potencial parceiro.

Observe que este documento não deve tomar mais do que meia hora. Especialmente se você o preparar sozinho. Como ao preparar um bolo, antes de iniciar, certifique-se de ter em mãos todos os “ingredientes” de que necessita. Se for necessário, tenha em mão bons exemplos de propostas, seja para utilizar argumentos como pontos de partida, seja para se precaver quanto aos itens a serem abordados. Veja os projetos a seguir para ilustrar esta situação nas páginas 31 e 32.



## Proposta de busca de apoio a projeto em uma página

Escola Amazôniaapé – mobilização e gestão de recursos para a sustentabilidade

*"Feliz aquele que transfere o que sabe e que aprende o que ensina"* (Cora Coralina)

### Curso de Especialização em Mobilização e Gestão de recursos para o 3º setor – 360 horas

Na Amazônia a maior parte das organizações da sociedade civil (Ongs) não possui um profissional ou área dedicada ao desenvolvimento institucional (mobilização de recursos, comunicação e marketing). É o mesmo que se deparar com uma empresa sem o departamento comercial, por onde entram os recursos.

Como propor o desenvolvimento sustentável da região com um 3º setor carente de recursos humanos, financeiros e materiais e distante do setor empresarial? Se as Ongs operam milagres com o que dispõem, o que se pode realizar com um 3º setor fortalecido e profissionalizado?

As oportunidades de formação são raras, concentradas em algumas metrópoles, e muito caras; sem falar na pouca atenção das entidades de educação universitária à questão.

**O objetivo é oferecer educação gratuita de qualidade para a profissionalização do terceiro setor da Amazônia, com financiamento através de bolsas de estudos.** O processo de seleção prioriza Ongs com histórico de sucesso e maiores condições de sobrevivência. O objetivo é que estas multipliquem a metodologia para organizações locais.

O objetivo é **capacitar, de forma intensiva, 20 profissionais/ano de Ongs, através do curso de especialização.** Estes participarão de cursos, clínicas (consultoria personalizada), palestras, workshops de imersão, trabalhos em grupo e monografia. Cada participante será acompanhado por um mentor, preferencialmente um voluntário do meio empresarial.

Diversas atividades serão abertas a um público maior (cursos, palestras, visitas a empresas, workshops de imersão) atendendo outros 100 profissionais de forma extensiva. A distribuição de publicações, o acesso gratuito ao *web-site* e uma biblioteca, possibilitarão atender ao universo de 3 mil Ongs da Amazônia.

Os estudos para criação da **Escola Amazôniaapé de Administração** são financiados pela Fundação Avina, de origem suíça, criada por Stephan Schmidheiny.

### Como investir:

- Investidor de uma oficina – financiando uma oficina de 8 horas para 25 Ongs (R\$ 4.800,00);
- Investidor-Financiador de um mês de bolsa (R\$800,00), apadrinhando a capacitação de um profissional no curso de especialização;
- Investidor-Financiador de um ano de bolsa (R\$ 9.600,00);
- Investidor-Patrocinador (R\$28.800,00);
- Investidor-Apoio – com diferentes formas de colaboração em bens e serviços;
- Investidor-associado – R\$50,00/mês;
- Investidor do Fundo Educacional Amazôniaapé – quantias livres a partir de R\$50,00. Do fundo somente serão retirados os juros para financiar cursos, bolsas de estudo e publicações.

### Maneiras de apoiar voluntariamente:

- Instrutor - Ministrando palestras e cursos;
- Mentor – acompanhando por 1 ano um aluno do curso de especialização;
- Conselheiro – integrando por 2 anos o conselho de uma Ong apoiada pela **Escola Amazôniaapé de Administração**;
- Articulista – preparando artigos, cases e exercícios para a **Escola Amazôniaapé de Administração**;
- Tradutor – vertendo para o português ou outra língua, artigos e informações relevantes;
- Anfitrião – recebendo Ong para conhecer sua organização;
- Captador de recursos – apoiando a busca de outros investidores.

### Benefícios ao investidor:

Além do aprendizado que investir na capacitação do 3º setor oferece, há a oportunidade de seu nome e o logo de sua organização constar em:

- Assinatura em *banners*, *web-site*, *press-releases*, relatórios anuais e publicações;
- Acesso a *web-site*, publicações e boletins;
- Convites para palestras e eventos;
- Oportunidade de interagir com voluntários e alunos e participantes de atividades;
- Como financiador de bolsa você poderá acompanhar os resultados do profissional que você apóia.

Participe





### “Guia Prático de Sustentabilidade Financeira para o Terceiro Setor”.

*Sua empresa poderá participar como patrocinador do Guia Prático, colocando o nome da organização no título da obra: Guia Prático (NOME DA EMPRESA) de Sustentabilidade Financeira para o Terceiro Setor. Confira.*

**1- O Programa Aladin** - Em 1999, com o apoio da Fundação AVINA, o Instituto Peabiru lançou o Programa Aladin de treinamento de organizações do terceiro setor. O objetivo é formar profissionais em captação de recursos, comunicação e marketing, através de cursos práticos. O principal resultado alcançado pelas organizações capacitadas é o maior diálogo com a iniciativa privada e o desenvolvimento de novos mecanismos de captação, comunicação e marketing.

**2 – Justificativa** - A maior parte dos líderes do Terceiro Setor apresenta grandes deficiências em sua formação no que diz respeito a estes temas. Esta deficiência é ainda maior se observarmos a falta de experiência no contato com a iniciativa privada. Estamos falando de um universo de mais de 10 mil profissionais.

**3 – Objetivos** - Lançar um guia prático para aumentar a sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor. A primeira edição do Guia será distribuído gratuitamente a organizações do Terceiro Setor.

#### 4 - Público alvo

- Profissionais de Organizações do Terceiro Setor no Brasil;
- Gestores de empresas interessadas em responsabilidade social empresarial (SER);
- Professores e Estudantes de cursos direcionados à gestão do Terceiro Setor.

**5 - Características da obra** - ilustrado, com 120 páginas, 1.000 exemplares, com inúmeros cases, dicas e sugestões, Formato: aberto 280 x 210mm, Capa em Reciclato 240g/m2 em 287 x 210mm, 4x0 cores; Miolo '16 112 pg em Caeté reciclado 90 g/m2 1 x 1 cor iguais, no formato aberto 562 x 422 mm; miolo '8 8 pg em Caeté reciclado 90g/m2, 1 x 1 cor iguais, no formato aberto 280x422 mm, acabamento Interfresa; Laminação fosca, f (capa,) Fitolitos/prova 25284.

#### 6 - Impacto esperado

- Aumentar a capacidade das organizações do Terceiro Setor para sua sustentabilidade financeira, especialmente captando recursos junto à iniciativa privada;
- Promover a diversificação de fontes de recursos ao demonstrar que há diversas formas de captação, marketing e comunicação, em outras palavras, abrir a cabeça das lideranças;
- Estimular OSCs a se reorganizarem, criarem seus departamentos de desenvolvimento institucional e repensar suas prioridades e suas relações com a iniciativa privada.

#### 7 - Cronograma de trabalho – 6 meses

Atividades	Mês	1	2	3	4	5	6
1. Pesquisa e Revisão bibliográfica		■	■	■			
2. Elaboração da Obra					■		
3. Revisão final						■	
4. Design gráfico, revisão e edição.							■
5. Divulgação e distribuição							■

**8 – Investimento** - O Guia está orçado em R\$ 59.290,00. O valor será dividido em 3 parcelas iguais. Este valor inclui o investimento na preparação dos livros, no design gráfico e na impressão de 1.000 exemplares.

**9 – Benefícios ao Patrocinador** - O Patrocinador terá como benefícios:

- Nome do patrocinador no título da obra;
- Logotipo de sua empresa na 1ª capa e na lombada do livro.
- 100 exemplares para sua distribuição na 1ª edição;
- Carta (apresentando a empresa) na 2ª página.

**Ricardo P Maluf** – [rmaluf@peabiru.org.br](mailto:rmaluf@peabiru.org.br) e **João Meirelles Filho** – [jmeirelles@peabiru.org.br](mailto:jmeirelles@peabiru.org.br) - Instituto Peabiru – [www.peabiru.org.br](http://www.peabiru.org.br) - Rua Minerva, 156, São Paulo, SP cep 05007-030, Tel 11.38643203

O projeto deverá ser escrito em língua portuguesa, evitando-se palavras em língua estrangeira, o que só demonstra a incapacidade do escritor em manejar a própria língua. As palavras em língua estrangeira, quando imprescindíveis, deverão ser escritas em itálico, e vir acompanhadas por uma tradução para o sentido que o termo visa a expressar. Quem não domina o Português não deveria se dedicar a escrever projetos!

### 2.2.1 O conteúdo da “Uma página”

Título do projeto: explicar o projeto no título com a maior precisão possível. O título deve ter uma ou duas linhas. Devem-se evitar títulos muito longos, no entanto, vale mais especificar o que se pretende do que ser vago e genérico. Sempre é bom oferecer um título-fantasia e um outro mais extenso. Coloque sempre o nome da comunidade, o nome da cidade e do estado. Por exemplo: Ilha de Cotijuba, Belém, Pará.

Gancho ou cabeçalho, o que os jornalistas chamam de “lead”. O resumo da página (abstract). O que atrai ou não a pessoa à sua leitura. Se eu ler este cabeçalho e me interessar, avanço na leitura, caso contrário, abandono o projeto e busco outro. A alma de um projeto está nesta frase, ou neste parágrafo, se for o caso. Gaste todo o tempo do mundo para elaborar esta frase, pois esta deve brotar naturalmente de sua alma. Não se trata de uma frase mecânica e decorada. Ela representa a essência da organização, seu patrimônio intangível e imaterial. Como construí-la? Errando. Escreva a primeira vez, redija-a novamente, até que seus argumentos resumam claramente o seu projeto, com clareza.

**Utilidade** – qual é a importância do projeto? Para que serve? Afinal, por que você está aqui me solicitando que preste atenção neste projeto?

**Inerência** – o que é inerente ao projeto? O que é específico ao projeto? Se vamos construir uma pequena indústria de doces é inerente ter uma cozinha segundo os padrões sanitários exigidos por lei.

**Inovação** - Aqui se coloca o diferencial que o projeto pode apresentar. O que ele junta de valor ao cenário social, econômico, ambiental? O que há de recursos tecnológicos?

**Público preferencial** – a quem se destina o projeto? Não se trata aqui de descrever quem irá financiá-lo e sim quem é o usuário final. Quão mais preciso o público, mais chances o projeto tem, por exemplo: “jovens de dezesseis a vinte anos, de baixa renda, cursando o ensino médio, do bairro da Pedreira, em Belém, Pará”. Evite a palavra “alvo”, as pessoas não são alvos, são preferenciais ou não preferenciais. Evite também a expressão em inglês “stake holders”, que pode ser traduzido como “os decisores”, há também quem acredite que a tradução signifique “segurador de espeto” ou também como “os donos do bife”.

**Financiamento** – como a organização gostaria que o projeto fosse financiado: por que tipo de organização (pessoas físicas, jurídicas), quais as fontes?

**Plano de cotas de apoio (ou investimento ou outro nome relacionado)** – quais os valores das cotas propostas? Ou, se não for apropriado falar em cotas, de que outras maneiras é possível dividir os recursos? Como fazer um plano de cotas de apoio ou patrocínio? Geralmente é um recurso utilizado para eventos ou projetos capazes de atrair a atenção da mídia de onde a organização é proponente, projetos culturais ou campanhas públicas. As cotas devem ser proporcionais aos benefícios aos apoiadores. Procure destacar, além da tabela com os valores, os benefícios tangíveis e intangíveis aos patrocinadores. Veja no anexo 5 o exemplo de alguns tipos de benefícios, como você poderá distribuí-los entre os parceiros e dicas de nomenclaturas para os classificar.

**Benefícios aos Parceiros** - As organizações parceiras receberão benefícios institucionais e publicitários proporcionalmente ao investimento e comprometimento de sua participação com o projeto. Recomenda-se que a entidade busque o auxílio de profissionais com experiência em *marketing* de projetos e assessoria de comunicação, visando a garantir o retorno (institucional e publicitário) aos investimentos de seus parceiros.

A - O retorno institucional

O retorno institucional se dará pela ligação do nome e/ou logotipo da organização (ou de seu produto) com o seu projeto ou organização.

## B - O retorno publicitário

O retorno publicitário ocorrerá de forma bastante objetiva, visando à exposição e divulgação dos parceiros, mediante nome/logotipo da organização. Este retorno acontecerá da seguinte maneira:

**recursos** - resumir os recursos humanos, materiais, de serviços e financeiros, nesta ordem e de maneira bastante simples e direta. Itens significativos podem merecer detalhamento.

**Parcerias** - que outras organizações serão envolvidas? No primeiro momento, é suficiente informar o seu nome e indicar o grau de relação: se já foram consultadas, se encontram aqui apenas sugeridas.

**Organização** - quem é o responsável pelo projeto? Há um responsável técnico (quando o projeto exigir um registro profissional – de engenheiro, médico, por exemplo)? Como garantir que o projeto poderá ser feito? Se possível, cite nomes e experiências anteriores que podem garantir maior segurança aos potenciais apoiadores. Muitas vezes, a simples menção de um técnico ou de uma organização responsável por determinada informação ou atividade é mais do que o suficiente para passar credibilidade. As pessoas experientes observam muito mais quem é o responsável pelo projeto do que a proposta do projeto propriamente dita.

**Frase final** – deve ser cuidadosamente pensada. A declaração final não deve deixar dúvida quanto aos motivos do projeto, seus objetivos, suas necessidades, os responsáveis, seu local de atuação, tempo de duração, comunidades beneficiadas e, principalmente, em relação às oportunidades e benefícios que os financiadores terão ao aderir ao projeto.

Assinatura - é fundamental colocar todas as formas como você pode ser encontrado: seu telefone celular, o telefone da organização, *e-mail*, endereço, detalhes de como localizá-lo (se for o caso telefones para recados, etc.) Se sua organização tiver um *web-site*, ponha o endereço, pois seu interlocutor poderá consultá-lo para maiores informações.

A apresentação da “uma página” deve ser o mais simples possível. Se houver espaço, inclua ilustrações, fotografias ou mapas. Cada projeto apresenta a sua necessidade. Há imagens que substituem alguns parágrafos!

Se possível, busque o auxílio de um *designer* gráfico. Verifique a lista de designers gráficos associados à Associação de *Designers* Gráficos do Brasil – [www.adg.org.br](http://www.adg.org.br). Se preferir, busque uma empresa do ramo (escritório

de *design* gráfico), para colaborar com seus documentos institucionais, iniciando por esta “uma página”). Outra solução é entrar em contato com universidades, nos cursos de *design*, solicitando o apoio de empresas júnior, alunos e professores. Observe que a proposta na página 37 foi preparada em cerca de quarenta minutos por Antônia Maria Gomes da Silva, com o apoio de João Meirelles; e que o anexo 6 – “Produção de Remédios Naturais por Mulheres de baixa renda pela economia solidária em Monte Alegre – Pará” foi escrito por lideranças comunitárias a partir de curso ministrado pelo Instituto Peabiru e promovido pelo GTA e o Fórum Paraense de Economia Solidária páginas 38 e 39.

### 2.2.2 Avaliação da “Uma página”

Como saber se o projeto está bom? Muito simples:

**1º Passo** – leia em voz alta, somente para você. Não pare. Anote no segundo momento. Verifique o tempo que a leitura lhe toma. Observe-se; **2º Passo** – agora sim, suspenda a leitura quando necessário. Anote os erros, as observações.

**3º Passo** – leitura sem interrupção, com marcação do tempo. Está bom?

**4º Passo** – grave a sua leitura. Ouça-a.

**5º Passo** – apresente a outras pessoas. Entregue o texto a uma pessoa de quem você quer ouvir a opinião. Calcule o tempo que a leitura lhes toma. A cada pergunta que lhe fizerem, anote-a. “Sim, espere um instante” – diga a quem lê – “vou apontar a sua observação”. Isto não é “feito”, pelo contrário, é altamente profissional. Observe também a reação gestual das pessoas – os trejeitos, o olhar, se estão atentas ou dispersas etc. Anote estas informações.

**6º Passo** – documento corrigido por outras pessoas conhecidas e revisado por você. Está pronto para ser apresentado a desconhecidos, especialmente os potenciais colaboradores.

Não se preocupe em imprimir a sua proposta em gráfica, com grande tiragem. Pelo contrário, reserve-se no direito de errar e, imediatamente, aprimorar o seu trabalho. Existem gráficas digitais rápidas que permitem a impressão de poucos exemplares. Esta é a ordem de prioridade de públicos a apresentar:

#### **Público interno**

- Colegas de trabalho da organização;

**Anexo 4 - Proposta do Movimento das Mulheres das Ilhas de Belém em uma página para a busca de financiamento;**

**Proposta de apoio à realização de 2 cursos profissionalizantes em Cotijuba  
Movimento das Mulheres das Ilhas de Belém**

**Projeto:** Realização de 2 cursos profissionalizantes de “serigrafia” e “confeção de faixas, cartazes e letreiros”.

**Realização:** Senac-PA e MMIB – Movimento das Mulheres das Ilhas de Belém. O MMIB é uma associação sem fins lucrativos que reúne 72 mulheres e homens, criada em 1998, cuja missão é promover o desenvolvimento profissional como forma de elevar o nível social, cultural e intelectual da mulher e dos jovens; incentivar a conquista da cidadania e viabilizar o acesso às políticas públicas.

**Utilidade:** formar jovens da ilha de Cotijuba e ilhas adjacentes (Urubuoca, Jutuba, Ilha Nova e Paquetá) na faixa etária de 16 a 30 anos, com habilidades para artes visuais.

**Público:** 25 jovens por cursos, num total de 50 jovens. Os jovens de Cotijuba e ilhas adjacentes têm poucas oportunidades de capacitação, tanto nas ilhas como em Icoaraci.

**Mercado:** Há um grande crescimento da demanda por serigrafistas, cartazistas e letreiristas com a abertura de novos bares, restaurantes, meios de transporte e comércio em geral. Atualmente, a maior parte do material é confeccionado fora de Cotijuba, em Icoaraci e mesmo Belém. Acredita-se que a remuneração mensal média de um profissional nesta área seja superior a 1,5 Salários Mínimos em função de contatos com profissionais da área.

**Duração:** Cada curso tem a carga horária de 80 horas.

**Certificado:** Certificado de conclusão para os participantes com 75% de frequência.

**Espaço:** O curso será oferecido na sede do MMIB, em Cotijuba, distrito de Outeiro, Belém.

**Tempo:** Entre maio e junho de 2005. O primeiro curso está previsto para iniciar em 16 de maio próximo. A carga horária será de seis semanas, com aulas diárias de 3 horas (das 13:00 às 16:00 h) de 2ª a 6ª feiras.

**Recursos:**

- **Humanos** - Os instrutores são fornecidos pelo SENAC-PA.

- **Materiais:** O material didático da aula teórica é fornecido pelo SENAC.

- o Os materiais (tesoura, tintas, tecidos, vinil, cola, etc.) para as aulas práticas deverão ser adquiridos pelos alunos (que não tem recursos para este investimento (vide investimento abaixo).

- **Financeiros:** O curso custa ao MMIB R\$ 180,00. Este valor é dividido pelos 20 alunos inscritos (R\$ 9,00/aluno). Outros 5 alunos receberão uma bolsa do MMIB isentando-os da taxa do curso.

- **Espaço para trabalho:** terminado o curso o MMIB irá oferecer o espaço da sede por um período de até 12 meses para que os jovens capacitados possam desenvolver suas atividades.

**Benefícios ao patrocinador:** *nome do patrocinador divulgado nos materiais (pasta, uma faixa durante o período do evento e nos cartazes para divulgação do evento, spot na rádio de Cotijuba, e oportunidade para entrega dos certificados na conclusão do curso).*

**Investimento do Patrocinador:** O MMIB necessita de recursos financeiros de R\$ 532,83 em materiais para o curso de confecção de faixas, cartazes e letreiros e R\$ 384,80 para o curso de serigrafia. Total: R\$ 917,60

**Contato:** *Antonia Maria Gomes da Silva – 96338435 ou Adriana Maria Gomes de Lima 91272792.*

*Movimento das Mulheres das Ilhas de Belém - CNPJ – 05.963.876/0001-57*

Proposta de "Produção de Remédios Naturais por Mulheres de baixa renda pela economia solidária em Monte Alegre – Pará"

1- Utilidade :

- Melhorar as condições de vida e saúde da população local.
- Substituir os fármacos na prevenção e combate as doenças, beneficiando uma população de 2000 pessoas por ano.

2- Inerência :

- Um grupo de 8 mulheres, capacitadas em farmácia popular, espaço físico e equipamentos adequado.

3- Expectativas :

- 1- Gerar renda pela economia solidária para um total de 8 famílias, envolvidas na produção.
  - 2- Ampliar equipe, para melhor atendimento.
- Fase 2- capacitar 9 equipes envolvendo zona urbana e rural.

4- Inovação

- 1- Garantir um remédio mais barato e adequado às necessidades do público atendido,
- 2- Oferecer educações para a saúde e alimentação através de palestras e testemunhas.
- 3- Aproveitar os recursos naturais disponíveis.

5- Recursos

- Um grupo de 8 mulheres trabalhando 4 horas por dia durante a semana,
- Espaços Físico com 4 ambientes para: recepção, consulta, produção de remédios e armazenamento, equipamentos necessário.

6- Relevância

- 1- Alta Relevância- A capacitação das mulheres em fabricação e atendimentos.
  - 2- Média Relevância - Recursos para aquisição de matéria prima + capital de giro.
  - 3- Baixa Relevância - Espaço físico para produção dos remédios.
- 2ª Fase – construção do espaço físico próprio.

7- Complexidade

- 1- Alta Complexidade – conhecimento das propriedades das plantas medicinais
- 2- Média Complexidade - manipulação dos remédios naturais
- 3- Baixa complexidade – o atendimento ao público.

Bioquímico Responsável.  
Paulo Aguiar Xefran



**O Centro Educacional Amazôniapé**

Em Belém, Pará, o Instituto Peabiru visa implementar um Centro Educacional dedicado ao desenvolvimento sustentável, com quatro programas de capacitação:

- **Imersão Amazônia** – férias voluntárias (intercâmbio), com atividades para a conservação e inclusão social em comunidades tradicionais;
- **Aladin** - auto-sustentabilidade financeira para organizações do terceiro setor;
- **Ecoturismo** – incubadora de negócios de ecoturismo e ecododge-escola;
- **Ecosoluções** - Investimento Social e Ambiental e Responsabilidade Social e Ambiental para empresas;



**O Programa Imersão Amazônia**

Segundo a ONG Volunteers for Peace, dos EUA, mais de 100 mil jovens/ano no mundo trocam os pacotes de viagens por férias voluntárias - onde se trabalha para uma organização em um projeto específico. Este crescente público busca conhecer países e pessoas e, principalmente, assumir sua parte de responsabilidade no Planeta.

A proposta é formar líderes do Brasil e do exterior, verdadeiros embaixadores da região, apresentando a Amazônia tal qual os amazônidas a vêem. A intenção é receber tanto aqueles capazes de pagar por suas atividades voluntárias quanto dar a oportunidade a artistas, cientistas, jornalistas e educadores, através de bolsas de estudo. Trata-se de um programa intensivo, de 21 dias, para grupos de 15 pessoas em uma vila amazônica especialmente preparada.

O primeiro passo é obter recursos para estruturar o programa e preparar o local. A intenção é construir uma pequena vila amazônica, rústica, com materiais, arquitetura e recursos humanos locais, com soluções sustentáveis baseadas nos princípios da permacultura, com atenção para a água, a energia, a alimentação e os materiais em geral, servindo como centro difusor de técnicas sustentáveis.

**O Instituto Peabiru**

É uma organização privada brasileira, sem fins lucrativos, cuja missão é “atuar na promoção do desenvolvimento sustentável para a inclusão social e a conservação da biodiversidade, especialmente na Amazônia, através da educação para formadores de opinião, fomento a negócios sustentáveis, e capacitação para o fortalecimento institucional de lideranças do terceiro setor, empresariais e comunitárias”. O Peabiru trabalha em quatro programas:

1. **Aladin** - fortalecimento institucional de organizações do terceiro setor, com atividades no Paraguai, no Acre e em outras áreas do país;
2. **Parques Ecoturísticos** – negócios sustentáveis de lazer para o meio rural, especialmente no Parque Ecoturístico da Bodoquena, em Bonito, MS;
3. **Viajantes e Esportes de Natureza** - aproximando Homem e Natureza.



Vista o post.

4. **Amazôniapé** – formando líderes de opinião em prol da Amazônia, em fase de captação de recursos, com as seguintes atividades propostas:
  - O Centro Educacional Amazôniapé;
  - A Campanha publicitária “Conservação passo a passo” – com a participação voluntária da Ogilvy & Mather e apoio da Terra Networks;
  - A Travessia da Amazônia a pé - “2.500 km a pé pela Mata” - de Belém a Manaus, em parceria com a Sociedade Brasileira de Corrida de Aventura e a Fundação ATECH;





- membros de conselhos, associados assíduos, fornecedores bem informados sobre a organização.

### **Público externo**

- Atmosfera - nossos parentes, amigos e aqueles que nos conhecem muito bem.

- Biosfera - pessoas que conhecemos apenas superficialmente, das quais esperamos uma posição sincera e independente.

- Atmosfera - pessoas desconhecidas, porém relacionadas ao tema, da própria área geográfica de atuação, das quais não sabemos exatamente o que esperar (depende da organização – pode ser do bairro, da região, da cidade, do estado etc.

- Ionosfera - pessoas desconhecidas, porém que apresentam algum perfil de relacionamento com o tema, cuja expectativa é ainda mais difícil de prever.

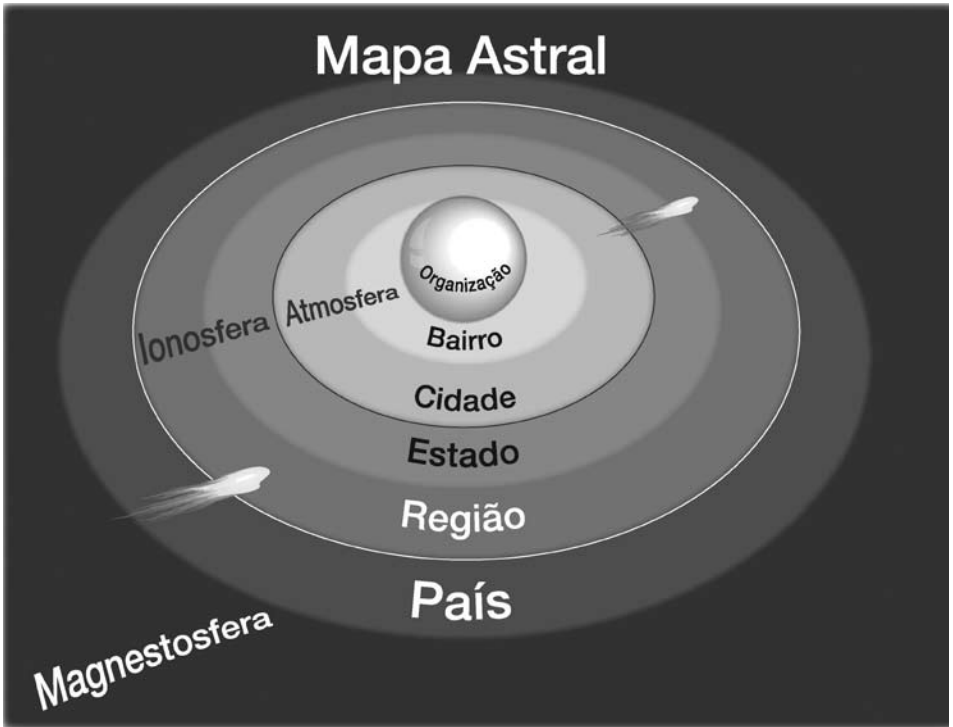
- Magnetosfera - pessoas escolhidas aleatoriamente, das quais não possuímos qualquer expectativa.

No “mapa astral”, a proposta é classificar seus contatos para identificar a quem será dada maior prioridade. Imprima-o ou copie-o em uma cartolina e afixe-a à parede. Coloque o nome de todos os potenciais apoiadores que lhe vem à cabeça em papéis de 10 cm x 10 cm. Provavelmente você se surpreenderá sobre a posição final dos seus contatos. A sugestão aqui é priorizar aqueles que estão mais próximos, página 41.

## **2.3 O anteprojeto – os primeiros quinze minutos do segundo tempo**

Uma vez aprovado o projeto em uma página, por diferentes leitores dos públicos interno e externo, esta é a hora de avançar no detalhamento. Esta etapa é denominada por muitos de anteprojeto (antes do projeto). Esta é a fase mais crítica em toda iniciativa. Muitas vezes aquela “uma página” é capaz de mascarar fragilidades ou esconder questões sobre as quais não houve a necessária reflexão.

O anteprojeto nada mais é do que o sonho detalhado, o projeto destrinchado. Em geral o seu tamanho deve ficar entre cinco a seis páginas. Claro que suas dimensões dependerão de sua complexidade, duração e valores envolvidos.



De qualquer maneira, mesmo um projeto de grandes dimensões deve ser iniciado por única página (projeto conceitual), receber uma redação de seis páginas (anteprojeto) e, só então, aceito e aprovado, seguir para o seu detalhamento (projeto). Em geral, somos muito prolixos e capazes de escrever dezenas de páginas. Difícil é resumir o que é essencial em seis páginas.

### **Aqui segue uma proposta básica para a apresentação de um anteprojeto**

**Capa** - deve conter o título do projeto, organização proponente, a quem se destina, o contato do proponente (nome, telefone, telefone celular, *e-mail*, *web-site*) e data e local. Deve ser assinado se entregue impresso. A capa deve conter uma fotografia, mapa ou outra ilustração que melhor enriqueça o que se propõe. O logotipo da organização proponente é muito importante. O que se segue abaixo deve vir na segunda página.

**Sumário** - breve relato a respeito do conteúdo do Projeto. Deve conter todos os elementos abaixo em, no máximo, 10 linhas para projetos de até seis páginas. Se for um projeto de grandes dimensões, não deve ultrapassar uma página. Pode-se incluir o sumário na página de capa, ou no cabeçalho da página dois - esta é uma decisão tomada após a conclusão do projeto. Usualmente o sumário é escrito após a confecção do anteprojeto.

**Organização** - quem é responsável pelo projeto? Como garantir que o projeto poderá ser feito? Se possível, cite projetos concluídos ou em andamento e seus resultados para demonstrar maior segurança aos potenciais apoiadores. Há quem prefira colocar as informações sobre a organização ao final, o que não é nossa opinião.

### **Os três itens abaixo podem ser unidos em único item se for o caso:**

**Contexto** - expõe o cenário onde a proposta se insere, quais os conhecimentos da organização que a levam a propor as atividades apresentadas neste documento.

**Antecedentes** - em geral, esta seção apresenta temas tais como: em que outras oportunidades semelhantes a própria organização esteve presente e que outras organizações tratam do assunto? Isto demonstra domínio do assunto. Que resultados foram alcançados com projetos e o que se aprendeu com estes projetos.

**Justificativa** - que problema precisa ser atacado? Por que o projeto é importante? Quais os objetivos de sua organização que estão sendo atendidos? Que contribuições o projeto proporciona? Muitas vezes utilizam-se pesquisas de mercado ou relatórios de iniciativas anteriores para justificar o projeto. É importante concluir este item interligando-o ao item abaixo (público preferencial)

**Público preferencial (ou, se for o caso, públicos preferenciais)** - que públicos serão prioritários e efetivamente atendidos pelo projeto? Apresentar o máximo de detalhes possível, e se for o caso utilizar estatísticas e fontes de dados para quantificar o público.

**Objetivos** - que resultados o projeto deve atingir? Há que ser bastante resumido, conceder apenas de uma a três linhas para os objetivos. Se for necessário detalhá-los, em objetivos gerais e específicos, estes também não devem ocupar muito espaço e devem ser bastante claros.

Quanto mais específicos os objetivos, maiores as chances de compreensão do projeto.

Se for o caso, o item “objetivos” pode apresentar uma seção com as condicionantes mais concretas (definição no tempo e no espaço, por exemplo) com metas:

**Metas** - indica, com precisão, em termos quantitativos, no tempo e no espaço, sobre os objetivos. As metas devem ser mensuráveis e comparáveis. Deverão ser descritas de tal maneira que, ao fim do projeto, ou nas etapas propostas por este, seja possível, rapidamente, identificar se as metas foram ou não cumpridas.

**Metodologia** - é a parte central da proposta. Explica como o problema será abordado, passo a passo. O ideal é apresentar uma proposta relacionada a cada objetivo. Esta deve ser bastante detalhada. Usualmente informa-se a linha teórica de abordagem metodológica. Aqui são aceitas citações de autores, obras de referência, leis ou decisões de foros internacionais (congressos da área em foco, por exemplo).

**Prazo** - delimita o espaço de tempo em que a proposta está situada. Se for o caso, estabelecer etapas. Somente em propostas muito simples, basta uma frase ou um parágrafo descrevendo o prazo. Normalmente recorre-se ao recurso do cronograma (veja item abaixo).

**Cronograma físico** - apresentar, na linha do tempo, como as atividades propostas na metodologia serão realizadas. É sempre recomendável

apresentar os momentos-chave, que permitem a mensuração do sucesso (avaliação) do projeto. O cronograma é sempre apresentado na forma de tabela, com notas explicativas. Se apresentarmos o cronograma em programa de *software* de redação (Word, por exemplo), é recomendável que o cronograma seja preparado em programa para planilhas (idealmente em *Microsoft project*, ou semelhante, ou simplesmente, como a maioria dos cronogramas em *Microsoft excel* ou equivalentes).

**Recursos** - lembre-se – recursos não são apenas os financeiros, pelo contrário, descrevem-se primeiro os recursos não financeiros, na seguinte ordem:

- recursos humanos - apresenta a equipe de trabalho e suas capacidades específicas. Identificar o líder da equipe, quais os técnicos, seus níveis (sênior, pleno, júnior). Em muitos projetos, aqui está a oportunidade de destacar o diferencial da proposta da organização – a sua equipe (direta e de colaboradores, consultores, conselheiros, etc.).

- Recursos materiais e serviços - para demonstrar seu domínio sobre o tema, especificar, quando for o caso, a natureza dos recursos, ou, pelo menos, a condição mínima de qualificação para que estes atendam as suas necessidades.

- Recursos financeiros - (orçamento) apresentar orçamento discriminado para os itens de despesa, que serão necessários à concretização do projeto. Em muitos casos, discriminam-se recursos não financeiros agregados por terceiros, ou disponíveis na organização, para que se compreenda a dimensão total dos recursos, traduzidos de forma financeira.

**Cronograma de desembolso / forma de pagamento** - é fundamental, quando não houver uma determinação específica, apresentar o sistema ideal, do ponto de vista do proponente, para o recebimento dos recursos. É preciso relacionar metas a desembolsos.

Fontes de recursos propostas - é importante indicar as fontes que se espera possam financiar o projeto. Trata-se aqui de qualificar as fontes (sugerir a natureza das colaborações pretendidas), bem como a forma como estas fontes deverão contribuir. Este é o momento para apresentar que contrapartidas sua organização pode oferecer (bens, serviços e recursos financeiros e outros, por exemplo, associar a marca do financiador à credibilidade da organização). É importante informar se há recursos já assegurados ou em negociação, especificando as fontes solicitadas e o estágio

de negociação. É útil apresentar a expectativa de tempo para a obtenção dos outros recursos e concluir a etapa de mobilização de recursos.

**Parcerias** - no anteprojeto deve-se mencionar quais são as organizações parceiras e o papel que se espera de cada uma. Deve-se distinguir as parcerias institucionais (aquelas que emprestam nome, prestígio, solidarizam-se com a iniciativa), as parcerias em bens e serviços (que diminuem a necessidade de aporte financeiro), aquelas que alocam recursos humanos, e assim por diante. A menção dos contatos em cada organização é fundamental, para que, se os colaboradores desejarem averiguar a veracidade das informações, ou, simplesmente, interessarem-se por saber mais detalhes, possam fazê-los sem sua intervenção. Se preferir, este detalhe pode ficar para o final da proposta ou na forma de notas de rodapé.

**Impactos esperados / benefícios** - especificar, conforme estabelecido no item “público preferencial” retromencionado. Estabelecer os benefícios / impactos a curto, médio e longo prazo:

- a comunidade local - declarar, em termos práticos, quais os benefícios tangíveis e intangíveis;

- à rede de colaboradores - quando cabível, incluir os benefícios a outros parceiros;

- aos financiadores - apresentar, de forma atraente, o “custo-benefício” para o investidor. Lembre-se de que os benefícios devem ser maiores do que os custos do investimento (a relação custo/benefício). Importante: deixe sempre em aberto as oportunidades para a negociação para novas formas de retorno.

**Indicadores** - todas as ações propostas devem ser traduzidas em indicadores relacionados a metas e objetivos, para que possa ser possível avaliar a proposta, comparando-se a situação do público preferencial no momento zero, no meio do projeto (se cabível) e ao final do projeto, e, em muitos casos, depois de um ano ou dois após o projeto.

**Comunicação de resultados** - como e para quem o projeto será divulgado, no início (em seu lançamento), durante e ao final de suas atividades. Que tipo de mídia se pretende utilizar, como serão divulgados relatórios, *press-releases* etc.?

**Próximos passos** - se for o caso, tratar do cenário após a conclusão do projeto (o *day after*, ou o dia após). Como será a vida da organização e dos públicos preferenciais depois de concluído o projeto? Ordinariamente,

sonha-se com as melhorias propostas no projeto e se as incorporam. É preciso mostrar que rumos deverão tomar as iniciativas ora propostas. Se for o caso de se adquirir bens, qual o seu destino após o encerramento do projeto.

**Sustentabilidade** - indicar como o projeto deverá se sustentar financeiramente no futuro, se for o caso. Há projetos cujos recursos são buscados para garantir a sustentabilidade de determinada organização ou área desta; aqui este item é altamente relevante.

**Análise de riscos** - uma boa proposta sempre mostra que fraquezas o projeto pode apresentar. É o que se chama de riscos e oportunidades, pontos fortes e pontos fracos. Não é depreciativo demonstrar quais os pontos fracos que, desde já, se tem noção que serão desafios. Não é preciso esconder as fraquezas da equipe, da organização, do desconhecimento de certas questões do público preferencial, e assim por diante. Lembre-se: o projeto está sendo proposto porque há muito o que fazer (não há obrigação em se conhecer exatamente o que precisa ser feito e de que forma isto deve ser realizado).

**Avaliação** - a avaliação do desempenho de um projeto é um processo que se inicia no momento de sua elaboração e termina com a comparação entre o executado e o planejado. Em geral, propõem-se relatórios parciais, cujos resultados esperados já devem ser descritos na proposta. Este é o momento de utilizar a palavra “produto”. Por exemplo: “será produzido um relatório de até 6 páginas ao final do 6º mês, apresentando os relatórios parciais do projeto”.

**Prestação de contas (financeira)** - de que forma será feita, periodicidade e pessoa responsável. Não basta neste item mostrar como sua organização presta conta nos projetos, o importante é deixar em aberto a idéia de que a prestação será feita na forma e periodicidade conforme o patrocinador exigir.

**Assinatura** - como contactá-lo, com o maior nível de detalhes possível. Neste caso, colocar também a segunda, e se possível, a terceira pessoa. Se for preciso, destaque o papel dos componentes da equipe como está proposto no item abaixo.

**Equipe que elaborou a proposta** - se for o caso, informe quem foi responsável. Muitas vezes este é um fator crítico, especialmente quando determinadas categorias profissionais são exigidas. Por exemplo, num

projeto sobre armazenamento de alimentos, um engenheiro de alimentos pode garantir a seriedade do projeto e que todas as normas técnicas foram cumpridas.

### **Anexos**

Na maioria das propostas, há espaço para documentação complementar. Numa proposta de seis páginas, que deve ser sempre entendida como um anteprojeto, recomenda-se que os anexos, se necessários, devem vir em um volume à parte (se for impresso), ou em um arquivo à parte (se for em meio eletrônico). Entre os anexos costumeiramente apresentados, estão:

- perfil da organização;
- documentos (jurídicos, certidões etc.) – quando solicitados;
- currículo dos membros da equipe;
- relatório anual da organização – quando cabível;
- relatórios de outros projetos – quando cabíveis;
- publicações, vídeos;
- *clipping* eletrônico (gravações de tv, rádio e internet) e impresso (matérias de jornais, revistas)
- bibliografia, quando cabível;
- *web-sites* como fontes, quando cabíveis;
- álbum de fotografias, mapas etc.
- agradecimentos - não se esqueça de mencionar aqueles que o auxiliaram até esta etapa;
- outros documentos de apoio.

### **Dicas práticas**

- Evite propor metas de alcance difícil, que de antemão já se apresentam como um desafio excessivo.

- Um projeto mede-se pela qualidade de suas informações e não por sua extensão. Defina muito bem com seus financiadores qual a expectativa da dimensão das propostas (e depois dos relatórios e produtos). Não se trata de teses universitárias que podem se estender por centenas de páginas.

- Citação de fontes - é importante informar o nome da pessoa ou organização, a data da informação, bem como, no caso de livros, artigos de periódicos e de Internet, a página e o número da edição etc.

- Não apresente indicadores de cálculo difícil e que demandem muito tempo para serem elaborados;



## 2.4 O plano de mobilização e as consultas – os quinze minutos intermediários do segundo tempo

Como vimos no item 2.2.2, inicie a sua consulta dentro de casa – com seus irmãos, pais, sogra, cunhado, amigos especiais etc. Procure, entre estes, aqueles que são céticos em relação ao seu trabalho. Estas pessoas irão auxiliá-lo muito mais do que você imagina.

Agora é o momento de preparar o plano de mobilização de recursos. Este é um documento à parte daquela “uma página” e do anteprojeto. Este documento não é apresentado aos potenciais financiadores. É um documento “reservado”, que descreve como estes potenciais colaboradores serão abordados, o que será tratado com eles, de que maneira, e assim por diante.

Para se preparar um plano de mobilização de recursos, é necessário definir o tempo e o espaço que estão sendo considerados. A primeira pergunta é: será este um plano anual que contemplará todos os custos para se manter a instituição (com salários, encargos, comunicação)? É um plano de mobilização da organização? Ou será este um plano exclusivo para o projeto em foco?

Você poderá montar uma matriz lógica do projeto, instrumento criado pelo IBENS. O plano em anexo foi preparado para uma organização como um todo. Você poderá utilizar esta matriz para único projeto, para um programa ou para outro fim, páginas 49 a 51.

Observação: no caso de editais de fundações, órgãos públicos e da cooperação internacional, atente para o tempo necessário à preparação de cada proposta. Considere tanto o tempo de preparação como aquele necessário à sua revisão por outros membros da equipe (especialmente equipe técnica). Fundamental é avaliar, em cada caso, quais são as chances de aprovação (por exemplo: qual o número de propostas apresentadas no último edital e quantas foram aceitas).

É nesta etapa que se pesquisam o perfil dos potenciais financiadores, as suas características, o seu histórico de aprovação; que se realiza o mapeamento das oportunidades, de quem poderá auxiliar a organização a contatar os potenciais financiadores.

Na ilustração, veja como calcular o risco das opções para mobilizar recursos, página 54.

MATRIZ LÓGICA							
1. Objetivo Geral							
1.1. Objetivos Específicos							
1.1. Objetivos Específicos		1.2. Metas		1.3. Atividades		1.4. Indicadores	
1.1.1.	via Rede Andri (R\$42k) - ..... %tempo	1.2.1.	Buscar Conanda - H - Eneida, H - Hertz - % chance	1.3.1.		1.4.1.	
				1.3.2.		1.4.2.	
				1.3.3.		1.4.3.	
		1.2.2.	Outra fonte -	1.3.4.		1.4.4.	
				1.3.5.		1.4.5.	
				1.3.6.		1.4.6.	
1.1.2.	Empresas - (240k) 30% dedicação	1.2.4.	24 empresas doando R\$10	1.3.7.	? Lei Rouanet?	1.4.7.	
				1.3.8.	Projeto Básico para Captação (?Um único projeto da ong ou diversos projetos)	1.4.8.	
				1.3.9.		1.4.9.	
		1.2.5.		1.3.10.		1.4.10.	
				1.3.11.		1.4.11.	
				1.3.12.		1.4.12.	
1.1.3.	1.2.6.		1.3.13.		1.4.13.		
			1.3.14.		1.4.14.		
			1.3.15.		1.4.15.		
			1.3.16.		1.4.16.		
			1.3.17.		1.4.17.		
			1.3.18.		1.4.18.		
	1.2.7.		1.3.19.		1.4.19.		
			1.3.20.		1.4.20.		
			1.3.21.		1.4.21.		
			1.3.22.		1.4.22.		
			1.3.23.		1.4.23.		
			1.3.24.		1.4.24.		
1.1.4.	1.2.9.		1.3.25.		1.4.25.		
			1.3.26.		1.4.26.		
	1.2.10.		1.3.27.		1.4.27.		
			1.3.28.		1.4.28.		
			1.3.29.		1.4.29.		
	1.2.11.		1.3.30.		1.4.30.		
			1.3.31.		1.4.31.		
			1.3.32.		1.4.32.		

MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS PARA O TERCEIRO SETOR

1.1.5.		1.2.12	1.3.33.	1.4.33.
		1.2.13	1.3.34.	1.4.34.
		1.2.14	1.3.35.	1.4.35.
		1.2.15	1.3.36.	1.4.36.
		1.2.16	1.3.37.	1.4.37.
			1.3.38.	1.4.38.
			1.3.39.	1.4.39.
		1.2.17	1.3.40.	1.4.40.
			1.3.41.	1.4.41.
			1.3.42.	1.4.42.
		1.2.18	1.3.43.	1.4.43.
			1.3.44.	1.4.44.
1.2.19	1.3.45.	1.4.45.		
	1.3.46.	1.4.46.		
	1.3.47.	1.4.47.		
	1.3.48.	1.4.48.		
1.2.20	1.3.49.	1.4.49.		
1.1.6.	1.2.21	1.3.50.	1.4.50.	
	1.2.22	1.3.51.	1.4.51.	
		1.3.52.	1.4.52.	
	1.3.53.	1.4.53.		
1.1.7.	1.2.23	1.3.54.	1.4.54.	
		1.3.55.	1.4.55.	
	1.2.24	1.3.56.	1.4.56.	
		1.3.57.	1.4.57.	
		1.3.58.	1.4.58.	
	1.2.25	1.3.59.	1.4.59.	
		1.3.60.	1.4.60.	
	1.2.26	1.3.61.	1.4.61.	
		1.3.62.	1.4.62.	
		1.3.63.	1.4.63.	
1.2.27	1.3.64.	1.4.64.		
	1.3.65.	1.4.65.		
	1.3.66.	1.4.66.		

1.1.8.		1.2.28		1.3.67.		1.4.67.			
					1.3.68.		1.4.68.		
					1.3.69.		1.4.69.		
					1.3.70.		1.4.70.		
		1.2.29			1.3.71.		1.4.71.		
					1.3.72.		1.4.72.		
					1.3.73.		1.4.73.		
					1.3.74.		1.4.74.		
					1.3.75.		1.4.75.		
			1.2.30			1.3.76.		1.4.76.	
						1.3.77.		1.4.77.	
					1.3.78.		1.4.78.		
					1.3.79.		1.4.79.		
		1.1.9.		1.2.31		1.3.80.		1.4.80.	
1.2.32				1.3.81.		1.4.81.			
				1.3.82.		1.4.82.			
				1.3.83.		1.4.83.			
1.2.33				1.3.84.		1.4.84.			
				1.3.85.		1.4.85.			
				1.3.86.		1.4.86.			
1.2.34				1.3.87.		1.4.87.			
				1.3.88.		1.4.88.			
				1.3.89.		1.4.89.			
				1.3.90.		1.4.90.			

2. Estratégia de Continuidade	
2.1.	
2.2.	
2.3.	

**MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS PARA O TERCEIRO SETOR**

Plano de Captação de recursos baseado na matriz lógica de projetos

Plano Anual de Mobilização de Recursos Organização X						
1. Proposta						
Fortalecer a sustentabilidade institucional e financeira do Organização X, através de plano de mobilização de recursos financeiros, parcerias técnicas e institucionais, recursos humanos, treinamento e mudança de cultura organizacional da instituição no que tange ao assunto.						
1.1. Objetivos Gerais	1.2. Objetivos Específicos	1.3. Atividades	1.4. Indicadores	1.5 Metas Quantitativas	1.6 Executores/Responsáveis	1.7 Informações necessárias
1.1.1. Mobilizar recursos no montante de R\$ xxxxx/ano considerando uma média de xxx dias úteis por mês para mobilização de recursos ou 2yy dias/proposta ou visita somente do Coordenador	1.2.1	Submeter propostas para editais de fundações internacionais <b>Total de R\$xxxxx (yy%)</b>	1.3.1. Pesquisa de fontes, elaborar cartas-proposta, projetos e realizar apresentações quando solicitado.	1.4.1. Projetos elaborados e enviados.	Enviar y propostas trimestre = 3y propostas de abril a dezembro 200x	Todas as informações técnicas dos projetos e orçamentos detalhados
			1.3.2. Fazer follow up junto às fundações por telefone e e-mail.	1.4.2. Atualização de banco de dados com histórico		
			1.3.3. Atendimento, prestação de contas, divulgação dos resultados para as fundações. Comparecimento aos eventos.	1.4.3. Resultados de mídia, relatórios de prestação de contas.	Expectativa de 1 proposta aceita/ano	
	1.2.2.	Submeter propostas para editais de fundações nacionais e editais públicos <b>Total de R\$xxx (yy%)</b>	1.3.4. Pesquisa de fontes, elaborar cartas-proposta, projetos e buscar realizar apresentações nas fundações.	1.4.4. Projetos elaborados e enviados.	Enviar x propostas por trimestre = y propostas de abril a dezembro de 200x	Todas as informações técnicas dos projetos e orçamentos detalhados
			1.3.5. Fazer follow up junto às fundações e órgãos por telefone e e-mail. Verificar resultados nos sites.	1.4.5. Atualização de banco de dados com histórico.		
			1.3.6. Atendimento, prestação de contas, divulgação dos resultados do projeto e institucionais para as fundações. Comparecimento aos eventos.	1.4.6. Resultados de mídia, relatórios de prestação de contas, cartas das fundações e órgãos governamentais.	Expectativa de 2 propostas aceitas/ano	
	1.2.3.	Submeter propostas para empresas <b>Total de R\$xxx (yy%)</b>	1.3.7. Iniciar trabalho com as empresas de relacionamento dos conselheiros e diretores do Organização X	1.4.7. Atualização de banco de dados com histórico.		Recebimento dos contatos das empresas por Renata Toledo.
			1.3.8. Pesquisa de Empresas com perfil para investimento/patrocínio	1.4.8. Atualização de banco de dados com histórico.		
			1.3.9. Elaboração de projetos e plano de contra-partida de acordo com o perfil de cada empresa	1.4.9. Projetos elaborados.	Elaboração de 6 propostas por trimestre = 18 propostas de abril a dezembro de 2005	Todas as informações técnicas dos projetos e orçamentos detalhados
			1.3.10. Agendar visita junto às empresas	1.4.10. Atualização de banco de dados com histórico.	Marcar 6 visitas por trimestre = 18 visitas de abril a dezembro de 2005	Contatos dos diretores da empresa
			1.3.11. Apresentação e Negociação de projetos	1.4.11. Atualização de banco de dados com histórico.		
			1.3.12. Fazer follow up junto às empresas por telefone, e	1.4.12. Atualização de banco de dados com histórico.	Expectativa de 1 propostas aceitas	
			1.3.13. Verificar contratos com obrigações e contrapartidas do Organização X e empresa no projeto. Disponibilizar	1.4.13. Minutas de contratos e contratos assinados. Lista de		Lista de exigências do Organização X
			1.3.14. Atendimento ao patrocinador/investidor, verificar e executar as contrapartidas negociadas (ex. uso correto do logotipo da empresa, qtd. de uso da marca e quais veículos, etc), apresentar prestação de contas, possíveis alterações de orçamento, divulgação dos resultados, comparecimento aos eventos.	1.4.14. Resultados de mídia, relatórios de prestação de contas, cartas das empresas.		Lista de exigências do Organização X

2. Estra			Informações sobre projetos e orçamento				
2.1. Captar recursos por projetos classificados							
2.2. Planejar a forma							
2.3. Definir							
3.			3.1.1	Classificação por			
3.1	Fundações Internacionais	3.1.1	3.2.1	Classificação por probabilidade, tempo de dedicação, se precisa de revisão			
3.2	Fundações Nacionais	3.3.1	3.3.1	Classificação por probabilidade, tempo de dedicação, se precisa de revisão			
3.3	Editais públicos	3.4.1	3.4.1	Classificação por probabilidade, tempo de dedicação, se precisa de revisão, contato da organização			
3.4	Empresas privadas						
4.			4.1.1	Número médio de			
4.1	Classificação por probabilidade	4.1.1	4.1.1	Relação de valor disponível para patrocínio/investimento e número de			
		4.1.2	4.1.2	Porcentagem que a organização solicita de			
		4.1.3	4.1.3	Abertura da organização para projetos que demande mais verba para			
		4.1.4	4.1.4	capacitação / RH			
		4.2.1	4.2.1	Baseado na classificação de probabilidade			
4.2	Tempo de dedicação / esforço de elaboração do projeto	4.2.2	4.2.2	Prazo de envio de pelo menos 1 mês			
		4.3.1	4.3.1	Tempo necessário para revisão			
4.3	Revisão	4.4.1	4.4.1	A empresa conhece o Organização X - quanto?			
4.4	Contato da organização com empresa						
5.			5.1.1	Escala de %- 1% =			
5.1	Classificação por probabilidade	5.2.1	5.2.1	Escala de % - 1% = muito esforço/muito tempo			
5.2	Tempo de dedicação / esforço de elaboração do projeto	5.3.1	5.3.1	Escala de % - 1% = revisão detalhada, 25% = revisão geral, 50% = pouca revisão, 75% =			
5.3	Revisão	5.4.1	5.4.1	Escala de % - 1% = não conhece a Organização X, 25% = já ouviu falar, 50% = sabe o			
5.4	Contato da organização com empresa						

MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS PARA O TERCEIRO SETOR

Projetos em mobilização de recursos - organização - data								
Projeto	Responsável	chance de sucesso	Valor Ano	VTP (1)	% administrativa	Parceiros Institucionais	Leis sociais	Financiadores
Total Geral - contratado			10.000,00	12.000,00	2.000,00			
Total Geral - não contratado			0,00	0,00	0,00			
Total Geral - A + B			10.000,00	12.000,00	2.000,00			
<b>1. Programa A</b>			10.000,00	12.000,00	2.000,00			
Projeto 1		75%	10.000,00	12.000,00	2.000,00			
1.1. Sub-projeto								
1.2. Sup-projeto								
<b>2. Programa B</b>			0,00	0,00	0,00			
		25%						
<b>3. Programa C</b>			0,00	0,00	0,00			
<b>4. Outras rendas</b>			0,00	0,00	0,00			
Observações:								
(1) Em vermelho o que ainda não foi contratado								
(2) VTP - valor total do projeto						revisado em .....por		
Urgente = VERMELHO								

## 2.5 A busca de recursos propriamente dita - os últimos quinze minutos do segundo tempo

Pronto, somente agora você fará contato de primeiro grau com seus potenciais financiadores. Inclua neste tempo todas as tratativas e, se for o caso de visitas pessoais, identificar as pessoas, agendar encontros, realizar encontros e manter o contato com os potenciais financiadores.

O mais importante de tudo, por ora, é perceber como a maior parte do tempo foi dedicada ao planejamento – as suposições, a sonhar, a detalhar o sonho, a orçar o sonho.

### 3 A fábula dos departamentos

A maioria das organizações sem fins lucrativos inicia-se pelo departamento técnico. É a sua razão de existir: o que une as pessoas à causa. A empolgação, o entusiasmo, o ânimo que envolve a todos, mobiliza recursos os mais diversos, finalmente se materializa em uma organização. É assim a história da maioria das organizações da sociedade civil (OSCs) do Brasil e do mundo.

Uma vez criada, a organização necessita desempenhar tarefas relacionadas a administração, finanças, contabilidade, recursos humanos, contas a pagar, patrimônio, jurídico etc. É o que se chama da área de suporte, em geral denominado de “departamento de administração”. Esta área de suporte, área-“meio”, existe para garantir que a área-“fim” (a área técnica) desempenhe adequadamente o seu papel, a sua missão.

A maior parte das OSCs imagina que estão prontas a atuar com apenas estas duas áreas. A imensa maioria das organizações não elege uma pessoa ou conjunto de pessoas responsável pela mobilização de recursos. Em geral, esta atribuição recai sobre os ombros do principal executivo da organização. Este, além de extremamente atarefado, imbuí-se do espírito de captador de recursos, e, no sábado pela manhã, ou no domingo à noite, passa horas preparando propostas; ou seja, fora de seu horário habitual de trabalho, depois de uma semana estafante, o principal executivo da organização se vê obrigado a “não perder o edital”, a “responder a uma oportunidade de apoio”, e realiza as tarefas de mobilização de recursos em seu horário em que deveria estar com a família ou descansando.

Está tudo errado! A mobilização de recursos exige tranqüilidade, planejamento e determinação. Não é possível, entre um telefonema e



outro, entre uma reunião e outra, ir preenchendo uma proposta para buscar recursos.

Se os cozinheiros não fazem isto ao preparar um bolo, por que deveremos fazer para algo que tanto exige de nós. Como se faz um bolo? Primeiro, sonha-se com o bolo, até salivar. Em seguida, lê-se a receita. Agora é a hora de apontar que ingredientes comprar ou retirar do armário. Uma vez todos os insumos e máquinas (batedeira, liquidificador etc.) sobre a mesa, só aí, inicia-se o processo. Por que tratamos nossas organizações de forma tão relapsa? Por que fazemos um bolo ao longo de três dias, entre dezenas de interrupções? Quanta energia é gasta neste processo! E por que nos angustiamos tanto com esta tarefa?

Por falta de profissionalismo! Porque não acreditamos que a mobilização de recursos seja suficientemente “nobre” ou relevante para que o melhor de nosso tempo seja dedicado a ela. Melhor ainda, porque a mobilização de recursos exige uma área própria na organização: um departamento de mobilização de recursos.

Meditemos um pouco sobre as empresas comerciais. Qual é a primeira área a ser criada na empresa comercial? A área comercial, de vendas, é claro. Muito antes de ter máquinas, pessoas, matérias-primas e espaço físico, a empresa já tem um departamento de vendas. Pode-se iniciar uma empresa utilizando a mesa da sala de jantar de sua própria casa. Há empresas que jamais irão deixar de ter esta base “caseira” e são tão profissionais quanto outras. Há empresas que jamais irão possuir máquinas, equipamentos e até mesmo espaço físico. Por que nas organizações sem fins lucrativos precisa ser diferente?

Quais são as maneiras de iniciar um departamento de mobilização de recursos?

Primeiramente, analise a capacidade financeira da organização, depois a urgência em se obter recursos. Esses dois fatores determinarão as seguintes possibilidades:

a) a contratação de um profissional com experiência em mobilização de recursos (técnico sênior), que, obviamente, deverá ter uma remuneração equivalente à da gerência geral da organização, e poderá oferecer resultados em curto prazo, dependendo da visibilidade da instituição e de seu reconhecimento na sua área de atuação;

b) a contratação de um profissional com experiência relativa, em mo-

bilização de recursos (técnico pleno), que poderá ter uma remuneração equivalente a um coordenador técnico de projetos; alcançando resultados em curto e médio prazo, dependendo da visibilidade da instituição e reconhecimento na sua área de atuação;

c) a contratação de um profissional com pouca experiência (técnico júnior), que precisará de suporte (consultoria especializada, por exemplo), treinamento e capacitação para começar este processo na instituição. Neste caso, sua remuneração será equivalente a um profissional iniciante e os resultados serão a médio e longo prazo;

d) a contratação de um ou dois estagiários (preferencialmente aqueles cursando o último ano de Relações Públicas, Administração e *Marketing*), que deverão ser acompanhados por um profissional pleno, ou por um assessor externo;

e) capacitação de um ou dois membros do Conselho Diretor para realizar o trabalho de mobilização de recursos, dedicando parte significativa de seu tempo (meio período, por exemplo). Considera-se que estes tenham tempo disponível e realizem este trabalho voluntariamente, pois estão no corpo diretivo da organização.

A mobilização de recursos merece um orçamento próprio na organização. Faça a previsão de custos, considerando o pessoal envolvido (fator humano), o material de escritório (papel, cópias, cartuchos de impressora etc.), os deslocamentos (reembolso de gasolina, táxi, estacionamento e até passagens aéreas ou de ônibus), os telefonemas, e até mesmo capacitação (cursos e treinamento na área para os profissionais envolvidos), material de divulgação (cartões de visita, folheto institucional etc.), além da necessária disponibilidade de espaço para reuniões, acesso a computador com Internet, bem como programas de *software* para a apresentação (como *Microsoft power point*) e de banco de dados.

O importante é que a organização tenha clareza sobre a relevância do departamento de mobilização de recursos, que pode ser iniciado de maneira muito simples (com a dedicação de algumas horas de uma pessoa que já trabalha na entidade). Coloque o plano de criação do departamento no papel, estabeleça metas, defina recursos. Este é um projeto a ser detalhado, não deixe de percorrer todos os itens sugeridos há pouco na preparação de um projeto para estruturar uma proposta consistente para a criação deste departamento.



## 4 O Plano estratégico em “Uma página”

As necessidades da organização deverão estar contidas em um documento claro e com a precisão numérica exigida. O plano estratégico define de que forma a organização buscará recursos, detalhando a metodologia de trabalho à exaustão.

O plano procura organizar os inúmeros projetos em termos de prioridade, definindo, por exemplo, quanto tempo e recursos humanos devem ser dedicados a esta ou àquela estratégia.

O documento do plano estratégico deve ser tratado como um “projeto”. É imprescindível estabelecer os tempos disponíveis para todas as atividades. Uma idéia, ainda que maravilhosa, não constitui um projeto. Assim, não basta afirmar que captará recursos em empresas. Será necessário definir que serão 30 horas mensais para planejamento e 5 visitas a empresas por mês, por exemplo.

Um plano estratégico deve conter os seguintes itens:

1. Justificativas
2. Objetivos
3. Públicos preferenciais a abordar (fontes)
4. Prazo e cronograma
5. Metodologia
6. Recursos (humanos, materiais, serviços e financeiros)
7. Formas de avaliação de resultados
8. Riscos e oportunidades.

Um plano de mobilização de recursos é, sempre, um plano estratégico. Define primeiramente conceitos, diretrizes, linhas de ação. Também é cabível definir atitudes éticas – se este ou aquele tipo de potencial financiador não será aceito, e por quê. Um plano desta natureza, em geral, é feito para um período de três a cinco anos.



## 5 A seleção de conselheiros (“padrinhos”)

A melhor forma de conduzir um projeto é identificar “padrinhos” para apoiá-lo. “Padrinho” é todo aquele que aceita colaborar para que o projeto cumpra suas metas de mobilização de recursos. É fundamental combinar com o padrinho que ele se envolverá efetivamente na mobilização de recursos. Claro que há diversas maneiras de realizar esta tarefa. Em cada nível abaixo se incorpora o anterior:

Nível 1 - simplesmente auxiliando no planejamento;

Nível 2 – definindo nomes, estratégias e táticas;

Nível 3 – contato de terceiro grau, ou seja, indicando nomes e contatos e dando o “caminho das pedras”:

Nível 4 – contato de segundo grau, abrindo as portas mediante telefonemas, *e-mails*, enviando pessoa para acompanhar o representante da organização, bilhetes pessoais ou outras formas de contato pessoal;

Nível 5 – contato de primeiro grau, participando do corpo-a-corpo da mobilização de recursos, assumindo tarefas pessoais diretas.

Crie o seu mapa de padrinhos, instituindo círculos, iniciando do centro (nível 5) para fora (nível 1). Indique com uma flecha se pretende mudar o nível de contato (do nível 4 para o nível 5, por exemplo). No seu rol de padrinhos, procure contar com o maior número de pessoas no nível 5. Não despreze, no entanto, aqueles que não querem deixar o nível 1. Isto já é o bastante em alguns casos. Além do que, aquela pessoa pode futuramente mover-se, por sua vontade, ou a convite da organização, para um próximo nível, a partir de uma experiência bem-sucedida de interação com a organização.

Muitas pessoas influentes têm interesse em colaborar para o sucesso de iniciativas do terceiro setor, desconhecem, no entanto, como melhor proceder. O apadrinhamento é uma forma de colaboração eficiente, que exige, em geral, pouca dedicação e permite que o padrinho circule em seu meio social natural utilizando o seu prestígio.

Para alistar padrinhos, a melhor forma é criar um conselho consultivo do projeto, que é extinto quando concluída sua execução. Este conselho consultivo não necessariamente deverá estar previsto nos estatutos. Ainda que informal, deverá ter regras de funcionamento. Correspondências e atas são importantes para registrar as atividades.

Mais do que selecionar nomes de pessoas conhecidas, é importante, primeiro, definir o perfil de quem pode colaborar. De que forma o conselheiro pode atuar? Quais compromissos pode-se assumir? Em que círculo de influência o conselheiro pode buscar contato? O conselheiro está disposto a atuar pessoalmente, marcando encontros, indo a encontros? O conselheiro quer apenas que seu nome figure como solidário ao projeto? O conselheiro está disposto a colaborar apenas na etapa de mobilização ou, também, durante a realização e avaliação do projeto?

Faça uma tabela com nomes e perfis sugeridos antes de sair convidando as pessoas. Lembre-se de que este quadro (veja abaixo) é altamente confidencial e não deve circular pela Internet. Exemplo: organizar um conselho com cinco nomes, com perfis distintos, sendo um cientista, um formador de opinião e três empresários, a saber:

Planejamento do perfil do Conselho Consultivo

PERFIS / NOMES	1ª PRIORIDADE	2ª PRIORIDADE	3ª PRIORIDADE
Cientista de renome nacional	João Alfredo	Simone Brava	Sérgio Assis
Empresário local	Cássio Prado	Sebastião Pinto	
Empresário de renome nacional		Lais Ribas Carlos Marcos	
Formadores de opinião			Maurício Simis

Obs: Nem sempre temos todos os nomes. No exemplo acima, para ocupar a primeira prioridade de um “empresário de renome nacional” e de “formadores de opinião”, seria preciso pesquisar mais.

A experiência demonstra que bons padrinhos não aparecem voluntariamente. Devem ser buscados. É importante observar se os conselheiros em vista têm sua agenda excessivamente ocupada, e se são capazes de respon-

der aos seus telefonemas e *e-mails*. Há outros, no entanto, que buscam oportunidades de colaborar, e precisam ser estimulados para atuarem no terceiro setor. Não importa quantos padrinhos o projeto tenha, desde que eles possibilitem que o projeto avance e alcance seus objetivos.

Ao traçar o perfil dos conselheiros, deve-se, sempre que possível, contemplar o maior número das características a seguir:

- estejam inteirados com as atividades de sua organização;
- saibam explanar claramente sobre o projeto em termos gerais;
- estejam no mesmo nível social dos potenciais parceiros que irão buscar;
- freqüentem o mesmo círculo de amizades dos potenciais parceiros;
- estejam, se possível, em ramos profissionais relacionados aos potenciais parceiros;
- estejam dispostos a colocar seus nomes no projeto; e
- permaneçam no projeto durante sua realização (compromisso de médio e longo prazo).





## 6 A natureza dos parceiros (as fontes)

Antes de mobilizar recursos, é preciso definir a natureza dos parceiros potenciais que trabalharão com a organização. Este é o momento de escolher o menor número possível de perfis de parceiros (natureza jurídica e operacional das organizações ou de pessoas físicas). Isto evita diversificar excessivamente a base de potenciais parceiros. Perfis de potenciais financiadores para seu projeto:

### **Pessoas físicas**

- Doadores (recursos financeiros, serviços, bens) do País.
- Doadores (recursos financeiros, serviços, bens) do Exterior.
- Voluntários do País.
- Voluntários do Exterior.
- Associados ao projeto (colaborações freqüentes – mensais, anuais etc.).
- Doadores de heranças, direitos (milhagens, títulos de clubes etc.).

### **Pessoas jurídicas de natureza privada**

- Fundações ou organizações sem fins lucrativos, nacionais ou estrangeiras.
- Doações de empresas ou instituições corporativas, nacionais ou estrangeiras.
- Patrocínio de empresas (de qualquer natureza).
- Organizações empresariais associativas.
- Organizações de associação de indivíduos.

### **Pessoas jurídicas de natureza pública**

- Poder público federal, inclusive autarquias.
- Poder público estadual.
- Poder público municipal.

### **Pessoas jurídicas de natureza pública internacional**

- Organismos multilaterais.
- Embaixadas, consulados e iniciativas públicas de países que mantêm relações diplomáticas com o Brasil.

Observações (veja o *web-site* da ABONG e da RITS para sugestões de fontes de recursos, bem como o anexo 2 ao final);

- o poder público atua por meio de editais, prática que também é utilizada em algumas fundações e mesmo empresas (Correios, Petrobrás, Banco da Amazônia, etc.);

- quando se menciona o poder público não se refere apenas ao Poder Executivo. O Poder Judiciário tem verbas específicas para o terceiro setor, assim como o Poder Legislativo;

- há fundos geridos por ministérios ou secretarias, como o Fundo de Defesa dos Direitos Difusos, [www.mj.gov.br/cfdd](http://www.mj.gov.br/cfdd), gerido pelo Conselho Federal Gestor do Fundo de Defesa dos Direitos Difusos, da Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça;

- no caso do Poder Legislativo, este possui programas e verbas nos níveis federal, estaduais e municipais;

- os organismos multilaterais podem ser subdivididos em diversas categorias, como as ações bilaterais, os apoios de organizações religiosas, assim por diante. A sua subdivisão será necessária à medida que se queira definir critérios específicos para cada grupo de potenciais financiadores.

É muito difícil direcionar o mesmo projeto para naturezas jurídicas muito diversas. Nossa recomendação é de que a instituição priorize dois ou três perfis de financiadores. Por exemplo: uma organização para determinado ano pode priorizar três públicos - voluntários brasileiros, empresas nacionais e embaixadas.

A experiência demonstra que, quanto mais próximos os grupos selecionados (por exemplo, todos de natureza privada sem fins lucrativos), maiores são as chances de realizar ações que contemplem os diferentes públicos.

## 6.1 Como encontrar os parceiros

Nesta etapa, a primeira tarefa é montar um quadro com os nomes dos potenciais parceiros, segundo a sua categoria. Esta tarefa será mais eficiente se distribuirmos os nomes dos potenciais parceiros a serem abordados num determinado período, a saber:

**Cronograma de abordagem dos potenciais parceiros**

PERFIL / TEMPO	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4
Fundações empresariais	Fundeco Funicentro	Instituto alfa Fundo Waldemiro Associação MES	Microrank (indic da Fundeco) delegado do IPT	(amigo do clube) INCAE FETECO
Empresas	Carbocel Clicksys Carossel	Boletos SA (amigo do Borges) (tio do Pedro)	(amigo da escola) (pai do colega de meu filho)	Sistemas internac. (noivo da minha irmã)
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

Obs: Neste caso, definiu-se como a capacidade de visitação de cinco organizações por mês.

É fundamental dimensionar a capacidade de abordar os potenciais parceiros. Não se trata apenas do número de reuniões necessárias a realizar, e sim o conjunto das tarefas. Isto envolve o agendamento, a realização das lições de casa após a visita (o envio de propostas, cartas etc.) e a cobrança de respostas por parte do parceiro potencial.

O momento do planejamento é o de consultar os padrinhos para as informações de bastidores sobre os potenciais parceiros.

1. Há alguma crise política ou institucional que dificulte a mobilização de recursos?

2. O momento é adequado (no caso de órgãos públicos, por exemplo, é altamente relevante a proximidade de períodos eleitorais ou de fim de mandato).

3. No caso de empresas, estão bem financeiramente? Quais empresas são suas concorrentes?

4. Importam-se em estar juntos com outros parceiros? Quais as restrições? Que parceiros jamais aceitariam estar numa mesma empreitada? Com quais gostariam de assinar projetos, em conjunto?

5. Já participaram ou participam de alguma ação com o 3º Setor?

E assim por diante. O importante é criar um *check-list* a partir das perguntas dos próprios potenciais financiadores e daqueles que escrevem e revisam projetos.

É importante notar que no quadro 2 acima há muito de contatos pessoais. São os contatos pessoais que muitas vezes permitem iniciar as relações. Se eles não determinam o sucesso do projeto, pelo menos poupam tempo de abordagem. Mesmo que saibamos quem é a empresa XXX, é mais provável que o tio de um amigo, que trabalha na fábrica de Londrina, seja o melhor contato para solicitar que a secretária do diretor marque uma reunião de apresentação do projeto.

No caso do setor público, ainda que esta regra também funcione a organizações privadas, deve-se estar atento para as questões éticas envolvidas. Para tanto, sugere-se que seja seguido o código de ética da Associação Brasileira de Captadores de Recursos – [www.abccr.com.br](http://www.abccr.com.br) (veja anexo 3).

Nesta etapa de planejamento, é fundamental pesquisar como se comporta o possível parceiro. Entre as questões fundamentais, estão:

1. quais seus gastos em investimento social? Em responsabilidade social corporativa?
2. A organização realiza ações de *marketing* social? A organização diferencia *marketing* social de investimento social?
3. Quem costuma apoiar? Quais setores?
4. Possui linhas estratégicas de atuação definidas?
5. Quais quantias normalmente despense por projeto?
6. Quais os limites superiores anuais do orçamento da organização; qual o valor usual médio de apoio por projeto?
7. Que públicos preferenciais a organização visa a alcançar?
8. E, principalmente, de que forma o potencial parceiro toma a decisão de quem ou o que apoiar? Baseia-se na opinião de quem (grupos internos, consultores externos etc.)?

Uma vez definido o perfil dos potenciais colaboradores, a sugestão é preparar uma lista de potenciais parceiros. Esta deverá conter pelo menos cinco organizações ou pessoas físicas potenciais para cada organização ou pessoa física necessária.

Na verdade, este índice de número de visitas realizadas por parceria conquistada depende de organização para organização e também da natureza dos doadores. Cada entidade deverá montar o próprio índice de sucesso, para que o planejamento seja o mais bem feito possível.

O Peabiru experimentou ocasiões em que foram visitados mais de trinta potenciais parceiros, sem sucesso. Em outros casos, com poucas visitas, completou-se o quadro de parceiros. Para definir quem são os parceiros ideais, o melhor é pesquisar. Entre as melhores fontes para uma pesquisa estão:

- a Internet (*web-sites* dedicados à responsabilidade social empresarial e ao terceiro setor). Veja alguns *web-sites* onde você poderá pesquisar: [www.gife.org.br/](http://www.gife.org.br/), [www.rits.org.br/](http://www.rits.org.br/), [www.abong.org.br/](http://www.abong.org.br/), [www.ethos.org.br/](http://www.ethos.org.br/), [www.setor3.com.br/](http://www.setor3.com.br/); [www.metaong.info/](http://www.metaong.info/) (veja anexo 2);
- no caso de empresas, as revistas de associações, câmaras de comércio e federações;
- jornais e revistas voltados ao meio empresarial (Gazeta Mercantil, Valor Econômico, Exame, IstoÉ Dinheiro). A Revista Exame publica anualmente o “Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa”;
- jornais e revistas para o público publicitário (Meio e Mensagem);
- jornais diários e revistas semanais, de grande circulação, onde são apresentadas publicidades de organizações de grande porte. (veja também anexos 1 e 2).

Lembre-se de pesquisar em revistas e materiais com foco na cultura (Marketing Cultural, uma revista eletrônica – [www.marketingcultural.com.br/](http://www.marketingcultural.com.br/)), ou em sua área específica de atuação. A pesquisa permite que se elejam potenciais parceiros com maior capacidade de colaboração ao seu projeto. Nesta ocasião, podem ser formados de dois a três grupos de potenciais parceiros.

Grupo I – organizações ou pessoas físicas que a sua organização deseja como parceiros e que tem o perfil de maior identidade perante o projeto.

Grupo II – organizações ou pessoas físicas de interesse secundário.

Grupo III – de interesse terciário.

A última etapa da pesquisa é preparar um relatório. Neste momento, definem-se prazos, metas e estratégias claras de captação, ou seja, o plano de mobilização de recursos. O passo seguinte é aprová-lo como o plano de mobilização de recursos no Conselho Diretor e nas instâncias que devem estar envolvidos, de uma forma ou outra, na atividade. Assim, validá-lo no Conselho Consultivo é relevante se o objetivo é contar com seu apoio. Esta é a maneira de garantir o comprometimento dos órgãos decisórios da entidade e o envolvimento do maior número possível de pessoas.

## 6.2 A definição das políticas de doações e patrocínios

Juntamente com o plano de mobilização de recursos, é importante preparar um documento sobre as restrições a doações de pessoas jurídicas ou físicas. Há organizações, como a Ashoka, que não recebem recursos públicos. O Greenpeace, por exemplo, não aceita doações de empresas; no entanto, o sistema de licenciamento do Greenpeace é realizado com empresas, sob certos critérios [www.greenpeace.org.br](http://www.greenpeace.org.br). A maior parte das restrições das entidades refere-se a recursos de determinadas empresas ou natureza de ações. Este documento pode ser denominado “Código de Conduta”.

Prepare um modelo com perguntas-chave, para todos os diretores e conselheiros, sobre ações que poderiam trazer algum tipo de conflito e, após dirimir todas as dúvidas e questões, trabalhe para que seja aprovado este documento.

Segue um modelo utilizado para uma organização que trabalha em prol de crianças com doenças renais (nota-se que todas as questões foram formuladas pensando-se nas crianças e suas limitações, na imagem que a organização quer transmitir e com que tipo de empresa podem ser criados vínculos).

a) Realizamos um evento com uma instituição de ensino, onde parte do valor das inscrições é destinado a OSC X e, obviamente, haverá uma divulgação por parte da instituição em seu *mailing* para que aumente o número de inscrições. O que você pensa sobre esse tipo de ação?

b) Uma rede de drogarias gostaria de fazer uma ação promocional na qual parte do dinheiro gasto pelo cliente seja revertida para a OSC X, independente do produto comprado. O que você pensa sobre esse tipo de ação?

c) Uma nova rede de lanchonetes chega ao País e propõe uma parceria, segundo a qual num dia do ano é feita uma ação semelhante ao McDia Feliz (da rede McDonalds) e a renda é revertida para a OSC X. O que você pensa sobre esse tipo de ação? Neste caso, especificamente, uma médica (e por isso a importância da integração com a área técnica) se manifestou contra este tipo de ação, pois as crianças atendidas com doenças renais têm sérias restrições alimentares e não poderiam participar da ação; ou seja, pensou-se, primeiramente, no público beneficiado.

d) Funcionários de empresa de bebidas alcoólicas ou de empresa que comercializa cigarros gostariam de implementar o Programa de Voluntariado e escolhem a OSC X para doar os resultado da arrecadação (cestas

básicas, medicamentos etc). Não estamos falando da empresa de cigarros ou bebidas, e sim dos funcionários. Poderemos aceitar esse tipo de ação? O que você pensa sobre isso? (obs.: neste caso, os conselheiros aceitaram a possibilidade de auxílio de pessoas físicas, desde que sem vinculação de imagem da OSC com a empresa).

É importante lembrar que há regras claras para a propaganda de certos produtos, como determina a Constituição Federal em seu artigo 220, parágrafo 4º: “A propaganda comercial de tabaco, bebidas alcoólicas, agrotóxicos, medicamentos e terapias, estará sujeita a restrições legais nos termos do inciso II do parágrafo anterior, e conterà, sempre que necessário, advertência sobre os malefícios decorrentes de seu uso.” A regulamentação deste artigo encontra-se na lei 9.294, de 15 de julho de 1996, a saber:

Dispõe sobre as restrições ao uso e à propaganda de produtos fumíferos, bebidas alcoólicas, medicamentos, terapias e defensivos agrícolas, nos termos do § 4º do art. 220 da Constituição Federal.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º - O uso e a propaganda de produtos fumíferos, derivados ou não do tabaco, de bebidas alcoólicas, de medicamentos e terapias e de defensivos agrícolas estão sujeitos às restrições e condições estabelecidas por esta Lei, nos termos do § 4º do art. 220 da Constituição Federal.

(...)

Art. 3º - Quanto aos produtos referidos no art. 2o desta Lei, são proibidos: (Artigo incluído pela Lei nº 10.167, de 27.12.2000)

(...)

V – o patrocínio de atividade cultural ou esportiva; (Inciso incluído pela Lei nº 10.167, de 27.12.2000)

### 6.3 A elaboração de propostas para empresas

Uma vez realizado o plano estratégico de mobilização de recursos, é preciso adaptar o projeto à linguagem dos potenciais parceiros. É possível que o projeto tenha versões distintas para os diferentes públicos. Assim, um projeto para empresas dificilmente será apresentado da mesma forma que aquele em busca de apoio de fundações ou visando a responder a editais.



É preciso diagnosticar a motivação principal que leva os potenciais parceiros a colaborar. No caso de empresas, por exemplo, entre as razões preponderantes, estão:

- assumir sua responsabilidade social empresarial (RSE);
- melhoria da imagem perante os diferentes públicos preferenciais;
- participação de um programa social ou ambiental de âmbito nacional, ou mundial, conforme a orientação de suas matrizes;
- aproximação da empresa com os seus funcionários;
- relacionar o lançamento de produtos ou serviços a causas sociais e ambientais;
- fortalecer institucionalmente a marca da organização; e
- divulgar ações realizadas pela empresa em responsabilidade social empresarial.

É preciso esclarecer qual a motivação principal dos parceiros. Ainda ocorre a confusão entre *marketing* social (utilizar as causas sociais para promover seus produtos ou iniciativas), com responsabilidade social (assumir o seu papel de organizações cidadãs). Acresça-se a isto o fato de empresas com passivo social ou ambiental apresentarem como *marketing* social as compensatórias para mitigar os problemas que pretendem ou foram exigidos a reparar. Quando uma organização da sociedade civil se depara com empresas que confundem *marketing* social com responsabilidade social empresarial, o mais importante é discutir conceitos com a empresa, antes de negociar projetos.

### **Dicas para apresentação de projetos**

- Avalie quão alinhado com as estratégias da empresa está o seu projeto. Caso encontre campos comuns, procure salientá-los;
- personalize o projeto para a empresa, evidenciando o que esta pode receber de benefícios ao integrar a iniciativa da OSC;
- escreva um conjunto de justificativas porque a empresa deve participar de seu projeto e esteja preparado para defendê-las; e
- sempre que possível, deixe claro que o projeto poderá ser adaptado às necessidades do parceiro, desde que não altere seu conteúdo e seus objetivos. Isto é possível principalmente em relação aos benefícios que se podem oferecer aos parceiros (assinatura em *banners* eletrônicos, exposição do logotipo em diversos locais etc.).

É importante realizar esforços para apresentar o seu projeto de maneira a destacá-lo dos demais. Enviá-lo em uma caixa especial, investir no *design* gráfico tanto da capa como do miolo, e até mesmo incluir o artesanato da região, um “cheirinho do Pará”, por exemplo, há um projeto que fala de comunidades tradicionais da região, página 74.



Proposta para  
Brazil Foundation



aladdin



*Guia prático de sustentabilidade  
financeira para o Terceiro Setor*

## 7 As ferramentas de mobilização de recursos

Uma vez definida a natureza dos parceiros (capítulo 6), é o momento de definir as ferramentas que primeiramente serão testadas para abordar estes públicos preferenciais. A recomendação geral é dedicar-se a poucas ferramentas de cada vez. Assim, ao iniciar seus trabalhos, escolha uma ou duas ferramentas. Caso tenha sucesso em uma delas, mantenha-a com mecanismos próprios de avaliação e com rotina própria. Este é o momento de lançar uma ferramenta. Uma organização poderá contar, ao fim de um período, com diversas ferramentas. O que se deve evitar é colocá-las em funcionamento ao mesmo tempo.

A classificação a seguir inspira-se em ferramentas criadas em diversas partes do mundo. Algumas destas apresentam poucos exemplos no Brasil. Há diversos motivos para este histórico: fatores culturais, custos envolvidos e assim por diante. Apresentamos algumas das ferramentas mais utilizadas, no entanto, é a sua pesquisa que determinará quais destas ferramentas melhor se adaptam a sua situação.

As primeiras três ferramentas se referem, principalmente, a pessoas físicas. Podem, no entanto, ser utilizadas para pessoas jurídicas, sob certas circunstâncias. Estas representam a maior parte dos ingressos de pessoas físicas.

### 7.1 Campanhas de filiação a projetos ou a instituição

No Brasil, a filiação de pessoas físicas ou jurídicas a causas é algo que não faz parte da cultura da maioria das pessoas. Poucas organizações têm sucesso na filiação como uma ferramenta de mobilização de recursos. A maioria das organizações mantém associados para demonstrar a sua

capacidade de envolvimento de pessoas na sua causa. Esta ferramenta é bastante comum na América do Norte e Europa, onde a maioria das organizações se inicia com o lançamento de filiações.

A primeira recomendação é tratar cada ação como uma “campanha”, ou seja, com começo, meio, fim e metas definidas. As campanhas devem ser curtas, para que sua avaliação e eventual correção de rumos apresentem resultados. O ideal é realizar campanhas de 60 ou 90 dias. Estas devem ser muito focadas e com mensagens muito claras e que provoquem a ação do potencial doador. A forma de garantir maior sucesso é aumentar a presença na mídia e associar outros mecanismos (mala direta e *telemarketing*) para a captação.

O mais importante é preparar um estudo de viabilidade da campanha com cenários: “otimista”, “realista” e “pessimista”, procurando prever os resultados e verificando se a iniciativa deve ou não ser realizada. Novamente, a sugestão é contar com o apoio de profissionais que já tiveram experiências com outras campanhas de filiação para OSCs.

Um fator altamente relevante está no fato de que lançar a campanha e administrá-la representa um investimento significativo, ainda que boa parte dos recursos haja sido doada. Deve-se estar muito atento para que o custo de arrecadar os recursos não seja superior aos valores arrecadados.

A campanha deve considerar novas iniciativas de reforço, para o momento de renovar a filiação. Assim, o planejamento da viabilidade econômica deve considerar o prazo ideal de três anos. Muitas organizações informam que perdem cerca de 30 a 40% de seus associados no segundo ano e, ao final do terceiro ano, menos de 20% dos associados originais ainda estão filiados. Para tanto, é importante implementar mecanismos de cobrança que facilitem a vida do potencial filiado. Evite oferecer apenas uma conta bancária, trabalhe com boleto de cobrança (ainda que não cobre multas), e, se possível, com cartões de crédito. O ideal é levar o associado a autorizar o débito automático.

A questão sempre será: o que é melhor, cobrar um valor mensal ou anual? Somente a sua experiência com o seu público dirá. O ideal é realizar testes e avaliar os resultados. Esteja atento para que o valor arrecadado não seja tão pequeno que lhe traga altos custos de arrecadação. Por exemplo: uma filiação de R\$ 50,00 ao ano significa um valor inferior a R\$ 5,00 por mês, o que certamente representa um custo muito alto de cobrança.

## 7.2 Mala direta para doações ou associação à entidade

A regra de ouro é: a organização remetente estabelece criteriosamente para quem se dirige a correspondência e avalia cada passo dado. Com a chegada do correio eletrônico, este recurso perdeu muito de sua força. São características da mala direta a alta tiragem, os altos custos e a baixa eficiência (proporção entre respostas positivas por cartas enviadas).

É comum encontrar resultados de campanhas cujas respostas positivas não chegam a 1%. Este recurso só pode ser considerado se houver uma listagem de potenciais parceiros efetivamente atualizada (ou acesso a listas confiáveis e consistentes). Sabe-se que, em uma listagem com um ano, cerca de  $\frac{1}{4}$  de seus endereços estão caducos. Assim, uma listagem com dois anos terá pouca efetividade. Esta ferramenta apresenta maior eficiência quando associada a outras ferramentas (campanha publicitária, *telemarketing* e promoções diversas etc.). Esta é uma ferramenta que só se recomenda a organizações com forte reconhecimento para suas marcas. Caso queira investir na ferramenta, procure um profissional, o que pode ser encontrado na Associação Brasileira de Marketing Direto – [www.abemd.org.br](http://www.abemd.org.br).

## 7.3 Doações anuais e doações planejadas

Este tipo de doação é mais comum fora do Brasil. Consiste em que a doação seja feita com datas certas em um período determinado. As organizações com prioridades temáticas claramente estabelecidas (tais como meio ambiente, saúde ou educação) tentam recrutar doadores com um planejamento de longo prazo, mostrando-lhes a importância de sua participação. Sua organização terá a responsabilidade primária de identificar os tipos de doadores e os beneficiários, bem como os programas a serem apoiados. O sucesso dos programas de doações planejadas depende, em larga escala, de sua capacidade de criar uma massa crítica de doadores, e de buscar continuamente maneiras de desenvolver sinergia entre sua organização e os doadores. Entre as oportunidades está a de buscar doações de terra, bens, mediante testamentos. Também se podem homenagear entes queridos de famílias ou empresas, como uma homenagem ou memorial, batizando projetos, escolas, abrigos com o nome do doador. Em alguns

hospitais, é possível ver a doação de determinadas famílias a uma ala, a um quarto, a um andar etc., com placas com dizeres “Esta ala foi construída graças à doação do Sr. XXXXX”.

## 7.4 *Web-site* para mobilização de recursos

A Internet é uma ferramenta cada vez mais utilizada pelo terceiro setor. No Brasil, entre as organizações que mais se utilizam desta ferramenta, estão as OSCs ambientalistas. Esta ferramenta serve como meio de comunicação com associados, ativistas, voluntários e simpatizantes, permitindo a coordenação de esforços, a divulgação de projetos, e até mesmo a mobilização de recursos. Pela Internet, é possível criar caixas de diálogo para receber sugestões, denúncias, colaborações a abaixo-assinados, inscrição de voluntários e conquista de associados.

Um dos melhores exemplos é o Click Árvore, criado pela Fundação S.O.S Mata Atlântica, onde o internauta, após cadastrar-se, pode “plantar” uma árvore por dia. O gesto é simbólico, pois a doação é feita pelas empresas patrocinadoras do projeto, entre as quais estão: Bradesco, Carrefour, Hopi Hari e Rodovia das Colinas (em São Paulo). Em pouco menos de cinco anos, o projeto já viabilizou o plantio de mais de 4,1 milhões de árvores nativas na Mata Atlântica. Pelo menos 2.000 mudas são doadas por dia. A qualquer momento, o internauta pode consultar o destino de suas árvores e o histórico de seus cliques.

Como cada empresa patrocinadora tem que efetivamente doar uma árvore a cada clique feito, e muitas pessoas pretendiam doar uma quantia superior a uma árvore por dia, foi criado o mecanismo “Floresta Paga”. Neste novo sistema, os internautas pagam R\$ 1,20 por muda e podem “plantar” quantas mudas quiserem. O mínimo é de 30 mudas por compra e o pagamento é feito por boleto bancário. Entre maio e junho de 2005, mais de 1.500 árvores foram compradas neste sistema.

Para as redes de OSCs, a Internet pode ser um poderoso mecanismo de mobilização de recursos. Consulte a cartilha do WWF - Brasil “Redes, Uma Introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização”. Se preferir, baixe o documento gratuitamente no *web-site* da organização ([www.wwf.org.br](http://www.wwf.org.br)) na seção livros, do *link* Publicações. Seguem alguns endereços de *web-sites*:

[www.sosma.org.br](http://www.sosma.org.br) - Fundação S.O.S Mata Atlântica. Além do Click Árvore e o Floresta Paga, você poderá conhecer todos os projetos da organização.

[www.negocios.org.br](http://www.negocios.org.br) - consulte o balcão de serviços para negócios sustentáveis.

[www.micoleao.org.br](http://www.micoleao.org.br) - no *web-site* da Associação Mico-Leão Dourado, você poderá “adotar” uma família desses primatas ameaçados de extinção.

[www.institutogea.org.br](http://www.institutogea.org.br) - o Instituto GEA ensina a fazer a coleta seletiva e explica por que o lixo é um dos principais problemas atuais.

[www.wwf.org.br](http://www.wwf.org.br) - além de informar sobre as atividades da organização, o *web-site* vende canetas, camisetas, bichinhos de pelúcia a interessados em se filiar.

[www.ecocentro.org.br](http://www.ecocentro.org.br) - o *web-site* do Instituto de Permacultura e Ecovilas do Cerrado fala sobre a bioarquitetura do cerrado brasileiro e convida-o para os seus eventos.

\*Fonte: Jornal O Estado de São Paulo - caderno LINK, reportagem de Renata Mesquita, 6 de junho de 2005.

## 7.5 Telemarketing para doações ou associação à entidade

É geralmente empregado por organizações de assistência social, e se trata de uma ferramenta que demanda uma estrutura complexa e pessoas devidamente treinadas. Diversas entidades religiosas utilizam este mecanismo, no entanto, as pessoas estão cada vez menos dispostas a serem perturbadas pelo telefone, especialmente do aparelho celular (observar nova legislação em vigor). Existem empresas que terceirizam este tipo de serviço. A sua introdução é altamente questionável, uma vez que a “causa” se torna ainda mais distante do ato de mobilizar recursos.

É importante destacar o fato de que a maioria das organizações que trabalha com este tipo de ferramenta complementa o salário de seus operadores por meio de comissionamento, o que é uma prática antiética, visto não ser uma informação revelada ao doador, e por ser proibido pelo Código de Ética da ABCR – Associação Brasileira dos Captadores de Recursos – [www.abcr.com.br](http://www.abcr.com.br). Além disso, na maioria das vezes, o montante revertido para a causa - “fim” é bastante diminuído em função dos altos custos de mobilização dos recursos.



## 7.6 Eventos para mobilizar recursos

É cada vez mais comum a associação de eventos à arrecadação de fundos. Desde os grandes concertos de *rock*, com artistas de destaque internacional (*shows* para refugiados e vítimas de guerras, concertos para arrecadar fundos para doentes de aids), à quermesse realizada na escola do bairro, todos têm o mesmo objetivo – mobilizar recursos de pessoas físicas e jurídicas, em troca de um “serviço” – o lazer.

O importante é saber que esta atividade é para mobilizar recursos e não uma simples “festa”. É preciso avaliar com muito cuidado o trabalho envolvido, dimensionar os riscos e mensurar os potenciais benefícios para não ter surpresas desagradáveis, como a frustração de arrecadar pouco ou, até mesmo, auferir o prejuízo.

A regra de ouro é buscar eventos pequenos, mensuráveis, planejáveis, onde o risco seja mais conhecido. É preferível promover uma dezena de pequenas festas juninas nos bairros onde você atua a arriscar-se a grandes produções, que necessitam investimentos cada vez maiores sob riscos cada vez maiores.

Liste os pequenos “acontecimentos” de seu bairro: o lançamento de um filme, uma peça de teatro, e por que não, um casamento, um batizado, uma festa de quinze anos, bodas de ouro, e até mesmo o seu aniversário. Diversas organizações já participam de leilões de animais, festas de fim de ano e outras atividades para promover suas causas e mobilizar recursos.

A nova tendência é associar eventos à mobilização de recursos com incentivos fiscais. Veja os trabalhos da Associação Expedição Vaga-lume, de São Paulo, que trabalha na Amazônia, [www.expedicaovagalume.org.br](http://www.expedicaovagalume.org.br) e do Projeto Saúde Alegria (Exposição Amazônia.Brasil) [www.amazoniabrasil.org.br](http://www.amazoniabrasil.org.br).

### Uma “grande idéia”

*Dica: Cuidado com o tamanho de sua criatividade, isso poderá representar muito trabalho! Abaixo, Ricardo Maluf conta: “tive uma experiência inesquecível de transformar uma ‘boa idéia’ em projeto, em 1987, quando mobilizava recursos para a recém-criada Fundação SOS Mata Atlântica. A intenção era aliar um evento esportivo, um evento com duração de 10 meses*

*à entidade! E mais: a intenção era que o promotor do evento não fosse a entidade..*

*“A grande idéia” - gostaria de comentar que “grandes idéias” as temos a todo o momento. Uma idéia, ainda que maravilhosa, não se constitui em um projeto; o difícil é transformar essas idéias em projetos e, mais ainda, tornar esses projetos em realidade. O evento: o Campeonato Paulista de Futebol, um evento esportivo tradicional. A idéia: reverter parte da renda de cada jogo do Campeonato para uma organização ambientalista, a Fundação SOS Mata Atlântica.*

*Simples como idéia, e de difícil implementação. Na época, como bom são-paulino que sou, a primeira pessoa que fui procurar foi o então presidente do São Paulo Futebol Clube. Este, de imediato, acatou a idéia e sugeriu uma reunião com o presidente da Federação Paulista de Futebol. Este aceitou o desafio, porém delegou aos clubes a palavra final. Pois não é que acharam boa a idéia. Imaginem: presidentes de times de futebol apoiando uma causa ambientalista! E isto em 1987! Neste tempo não se falava em responsabilidade social, ambiental e muito menos se conhecia, como hoje, a atuação do terceiro setor.*

*Depois de inúmeras reuniões, acordos e desacordos, conseguimos colocar a idéia em prática! Resultado: a SOS Mata Atlântica estava presente em todos os jogos do campeonato Paulista, com faixas e folders distribuídos aos torcedores. Alcançamos um público que dificilmente atingiríamos. Os dirigentes dos clubes e da Federação ficaram satisfeitos e, como esperado, ao final do campeonato, a SOS Mata Atlântica, através da Federação Paulista de Futebol, recebeu a sua parte, como fora acordado na apresentação do projeto inicial.*

*Ah! Naquele campeonato, o Sporte Clube Corinthians foi campeão, e na grande festa de premiação (no Teatro Sérgio Cardoso), foi entregue o cheque para a SOS Mata Atlântica. Eu, um são-paulino convicto, subi no palco e agradei o apoio da enorme nação corintiana!*

*Conto esta passagem para lembrar a quem queira criar novas ferramentas de mobilização de recursos, que a criatividade não*

*tem limites. No entanto, é preciso que a casa esteja em ordem. Se vamos nos expor, sob a luz dos holofotes de grandes torcidas, é preciso ter a contabilidade, as finanças e a vida da organização em dia”.*

## 7.7 Promoções para a arrecadação de recursos

Associar a sua causa a um produto ou serviço poderá destacá-lo e ao seu parceiro. Novamente, a questão merece muita discussão e planejamento. Lembre-se: sua causa tem um valor grande e não poderá se associar a qualquer iniciativa. Este tipo de atividade é tipicamente sazonal. As promoções dificilmente duram mais de 90 dias. A maior parte está dirigida a datas puramente comerciais do calendário: volta às aulas, dia da árvore, Natal, dia das mães e assim por diante.

Alguns setores estão saturados, e merecem bastante atenção antes de receberem novos investimentos. Este é o caso dos cartões de natal. Há marcas de OSCs consolidadas, e mesmo estas vêm apresentando dificuldades nos últimos anos. A concorrência aumentou muito e o número de pessoas que envia cartões de Natal diminuiu sensivelmente com a chegada das mensagens eletrônicas e substituição de cartões de Natal por ações de outras naturezas (como a de doar o valor correspondente a uma organização sem fins lucrativos!).

A dica é: a organização tem experiência neste tipo de arrecadação; desta forma, diversifique a comercialização de cartões para todas as épocas do ano e festividades como: dia das mães, dia dos namorados, dia dos pais, cartão de aniversário para funcionários de determinadas empresas, dia dos avós, etc. Associe-se a organizações que trabalham profissionalmente na área.

## 7.8 Licenciamento da marca

Se sua marca for forte e estiver devidamente protegida (registrada), estude a oportunidade de torná-la uma grife no mercado. É fundamental contar com a assistência de escritório especializado em licenciamento de marcas para orientar os procedimentos legais e auxiliar a organização nas suas negociações comerciais.

Entre as organizações que fazem uso deste tipo de ação, encontram-se o WWF – Fundo Mundial da Natureza, o Greenpeace, o Instituto Airton

Senna, entre outros. Entre os casos de sucesso, está o licenciamento da marca da SOS Mata Atlântica para a Hering, entre 1987 e 1989, quando foram vendidas cerca de 600 mil camisetas com temas ecológicos. Vale dizer que, deste total, cerca de 1/3 era de camisetas com o logotipo da entidade. Os demais 2/3 foram distribuídos entre 72 modelos diferentes de estampas.

## 7.9 Participação em serviços e produtos

A partir de contratos com valores ou percentuais definidos, sua organização pode obter uma participação na venda de produtos e serviços de empresas dos mais diversos tamanhos. Este contrato tanto pode ser com a copiadora de seu bairro como o restaurante de seu amigo, ou o lava-rápido de seu cunhado. Não há limites.

A exposição da marca da organização é fundamental para atrair o consumidor. Este também é o interesse do parceiro, quando a marca de sua organização significa prestígio. No caso do varejo para o grande público, um dos exemplos de maior sucesso é do dentrífcio Sorriso Herbal, da linha de higiene bucal da Kolynos do Brasil. Este destina 1% do valor de venda à SOS Mata Atlântica, que o aplica em projetos específicos. Segundo a Gazeta Mercantil, esta marca já avança até sobre o líder de vendas da Kolynos, apesar de este ser 18% mais barato. “O sonho de todo mundo é juntar filantropia e lucro”, diz Roger Pratt, presidente da Kolynos - “Nosso interesse é educar, preservar, recuperar e, se possível, vender mais”.

Também podemos citar a associação entre a Fundação Vitória Amazônia, de Manaus (AM), e a Colgate do Brasil, onde o Pinho Sol doa um percentual para a conservação da Amazônia, e a dos Refrigerantes Marajá (que detém 60% do mercado do norte do Brasil) e Fundação Ecotrópica, de Cuiabá (MT), dedicada ao Pantanal.

Novamente, o mais importante é planejar e avaliar resultados. Em geral, deve-se realizar a primeira campanha no prazo de três a seis meses e, se os resultados forem significativos, seguir adiante. Caso contrário, deve-se pensar outras estratégias de parcerias.

## 7.10 Loja de produtos próprios

Diversas organizações, como o projeto TAMAR [www.tamar.org.br](http://www.tamar.org.br) e Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá – [www.mamiraua.org.br](http://www.mamiraua.org.br), recorrem à fabricação e comercialização de produtos como importante fonte de renda própria. A loja pode estar tanto na sede da organização como em locais de grande acesso público, como aeroportos, *shopping-centers* ou lojas ambulantes em quiosques ou veículos adaptados a esta finalidade. Sua organização também poderá deixar seus produtos em lojas de terceiros na forma de consignação.

O Museu de Arte de São Paulo (Assis Chateaubriand) – MASP, possui uma loja própria, assim como diversos museus. Associações de amigos de museus como a da Sociedade Zeladora do Museu Paraense Emílio Goeldi, mantêm lojas próprias. A Fundação SOS Mata Atlântica preferiu terceirizar a comercialização de seus produtos. É fundamental adequar o estatuto da organização a esta atividade. Se for o caso, deve-se criar uma pessoa jurídica própria para exercer o comércio. Lembre-se: o simples envio de uma mercadoria por correio ou transportadora exige nota fiscal.

Uma loja de produtos próprios merece um plano de negócios para avaliar sua viabilidade, dimensionar os investimentos mínimos e as parcerias necessárias.

Pense também na loja virtual. A Fundação Boticário utiliza este mecanismo. Lembre-se - ela deve possuir nota fiscal e contabilidade específica para esta atividade.

## 7.11 Negócios para arrecadar fundos

Na mesma linha, pode-se pensar em uma série de negócios para apoiar as atividades da organização. Muitas organizações possuem bares (Projeto Aprendiz, São Paulo), farmácias (República dos Emaús, em Belém), pousadas (Projeto Mamirauá, Amazonas, e Pousada do Cantinho Verde, no Ceará), centrais artesanais, editoras (Fundação Peirópolis, São Paulo), gráficas (Escola Salesiana do Trabalho, em Belém), a linha de vestuário lançada pelos Yawanawa, do Acre ([www.yawanawa.org](http://www.yawanawa.org)) etc.

O fundamental é preparar um bom estudo de viabilidade, o plano de negócios. Neste documento, é possível identificar os riscos e propor ações

para minimizá-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência e o ambiente de negócio em que se pretende atuar; detalhar seus mercados preferenciais; definir estratégias de *marketing* e os canais de distribuição; prever o desempenho financeiro de sua organização, avaliar os investimentos necessários, o potencial retorno sobre o capital investido; enfim, você terá poderoso argumento para apresentar aos seus potenciais investidores, parceiros e patrocinadores.

É possível mostrar diversas outras ferramentas. O objetivo é que sua organização procure testar estas ferramentas, acompanhar seus resultados e discutir abertamente a sua viabilidade. O fato de a organização realizar certa atividade como uma “tradição” deve ser questionado anualmente. Pense primeiro no objetivo de arrecadar recursos, e somente, em segundo plano, no que o evento representa segundo outros critérios (congraçamento, evento social, fortalecimento da causa etc.)



## 8 A comunicação da mobilização de recursos

A comunicação desempenha o papel de informar e cativar o público. Uma organização sem fins lucrativos deve ir além das obrigações formais de comunicar o que está realizando. Deve encantar o público, formar opinião sobre os temas a que se dedica. O plano de comunicação tem como objetivo apresentar a organização como confiável, transparente e inovadora, dedicada à sua missão e cumpridora de seu dever cívico.

A comunicação pode ser dividida em três segmentos, a seguir delimitados.

### 8.1 Comunicação organizacional

Mecanismos criados para explicar procedimentos e conceitos. São divulgados periodicamente à equipe de funcionários, aos diferentes conselhos, a voluntários, a parceiros, e a todos os que colaboram para o fortalecimento da organização. O objetivo é envolvê-los no processo da gestão da entidade. No que se refere à mobilização de recursos, o objetivo é informar sobre quais projetos ou programas necessitam de recursos e quem pode participar de sua mobilização. Dica: tratar a comunicação organizacional como rotineira – semanal, mensal. A atividade de mobilização de recursos deve ser assumida por todos e não apenas pelo responsável da área.

#### Dicas e ações práticas

- Mural de informações na sede e escritórios da entidade – já utilizado para cursos, prêmios, eventos, amplíá-lo para apresentar o *clipping* sobre a organização e acerca do setor, apresentar metas, gráficos, desafiar o público a colaborar – com idéias, comentários etc.;



- Newsletter eletrônica – quinzenal, mensal ou bimestralmente, conforme o caso, deve-se enviar um comunicado contendo as principais decisões e questões. Este *e-mail* orientará, inclusive, a preparação das comunicações para os públicos externos, página 89.

- Palestra interna – trimestralmente, ou na frequência que for possível, convidar pessoas de destaque em área de interesse da organização e dos funcionários para falar em uma hora de almoço ou fim de tarde. Este evento de caráter social e técnico pode ser de grande importância para a troca de informações na organização. Para este evento podem ser convidados conselheiros, doadores, jornalistas, associados e outros, desde que não se torne um grande evento e exija grande tempo para sua organização e não represente custos elevados.

- Reunião semestral/anual de atualização - a proposta é reunião anual para uniformização de informação, apontar erros, problemas, pensar soluções estratégicas e operacionais. Deve-se ter em mente a importância de estabelecer uma rede formal de comunicações e compreender as redes informais de comunicação. O IBENS, anualmente, procura apresentar ao seus colaboradores os seus resultados. Veja o convite na página 90.

Importante - manter os conselheiros informados e estimulados a colaborar para o fortalecimento da organização. Entende-se aqui a necessidade de mobilizar o conjunto de conselhos – deliberativo, fiscal e os consultivos.

### Dicas e ações práticas

- Comunicação escrita aos conselheiros – bimestralmente, os conselheiros devem ser atualizados, recebendo: os mais importantes *clippings* sobre a organização, publicações, súmula de relatórios, e por que não - críticas e reclamações.

- Comunicação telefônica – uma pessoa será destacada e treinada a atender associados e conselheiros, porém todos os funcionários deverão passar por um *workshop* de treinamento sobre como tratá-los, o que falar, de que forma etc.

- Comunicação por *e-mail* – breve relatório bimestral deverá ser preparado aos conselheiros, destacando-se o que de mais importante ocorreu, está ocorrendo e está previsto. Este deverá ter no máximo uma página e na forma de boletim, como seis a dez notícias curtas, cada qual de no máximo 5 linhas.

# bulletin

## NOVIDADES ACONTECIMENTOS

### **BrazilFoundation premia Projeto de Manejo de Ostras**

É com grande satisfação que o instituto recebeu a notícia da aprovação do "Manejo de Ostras: uma alternativa para a população caiçara do Saco do Mamanguá". O Projeto enviado à BrazilFoundation, em 2004, representa uma inteligente alternativa econômica para 20 famílias caiçaras da região do Saco do Mamanguá, uma área localizada entre duas Áreas de Preservação Ambiental (APA), no Estado do Rio de Janeiro. O projeto visa, através de capacitações técnicas e gerenciais, preparar a comunidade para produzir, manejar e comercializar ostras para os turistas locais e, conseqüentemente, aumentarem sua renda familiar. O link de divulgação prêmio pode ser encontrado na página [http://www.brazilfoundation.org/pt/html/projects\\_2005.html](http://www.brazilfoundation.org/pt/html/projects_2005.html) - no site da BrazilFoundation.

### **Proposta enviada à CEPAL é aprovada para a 2ª fase do concurso**

A proposta do Projeto da Castanha do Brasil, de Manicoré (AM) enviada ao concurso "Experiências em Inovação Social na América Latina e no Caribe", oferecido pela CEPAL (Comissão Econômica para América Latina) e Fundação W. K. Kellogg, foi aprovada para a 2ª fase do processo seletivo, em junho. Dentre os 1.600 projetos enviados à CEPAL, somente 50 foram classificados para a próxima etapa, onde serão visitados in loco por uma comissão julgadora.

### **IBENS lança folheto de Indicadores Institucionais e de Projetos**

O Instituto lançou, em maio, o folheto comunicacional dos Indicadores Institucionais e de Projetos, onde estão contidos parcialmente os resultados alcançados em seus projetos de sustentabilidade pelo Brasil. Além dos resultados obtidos, o folheto também dispõe de uma rica seleção de fotografias e depoimentos de pessoas que contribuíram para que as atividades desenvolvidas possam efetivamente acontecer no campo de trabalho. Vale aqui ressaltar que o principal objetivo dos indicadores é mensurar, para posteriormente corrigir rotas, e ampliar os impactos positivos dos negócios sustentáveis e éticos apoiados pelo instituto. Os Indicadores Institucionais e dos seguintes projetos - Castanha, Pequim, Cacau e Plantas Medicinais - podem ser encontrados na íntegra no próprio website [www.ibens.org](http://www.ibens.org).

### **IBENS participa no "Congresso Sustentável 2005", na cidade do Rio de Janeiro**

A diretora do instituto, Renata Toledo, e o Coordenador de Desenvolvimento Institucional, Rodrigo Kuyumjian estiveram presentes no "Sustentável 2005" - Congresso Iberoamericano sobre Desenvolvimento Sustentável, que aconteceu na cidade do Rio de Janeiro entre os dias 31 de maio e 02 de junho. O congresso teve por objetivo reunir autoridades, representantes de instituições públicas e privadas, empresários, organizações não-governamentais e comunidades acadêmicas de todos os países ibero-americanos para trocar de experiências que possam promover e estimular o desenvolvimento sustentável na sociedade atual.

### **IBENS transfere seu escritório na cidade de São Paulo**

O IBENS, desde sua fundação esteve localizado em um edifício na Avenida Faria Lima no Jardim Paulistano, cidade de São Paulo. Entretanto, no início do mês de junho de 2005, o escritório do instituto se transferiu para uma residência no Bairro de Pinheiros, Zona Oeste de São Paulo. A mudança propiciou aos membros do IBENS um maior conforto e privacidade para desenvolverem seus trabalhos de pesquisas, coordenação e elaboração de novos projetos. Nosso novo endereço: Rua Artur de Azevedo, 555.

ibens

Coquetel Orgânico  
do IBENS  
2 de dezembro , 19h

*A iniciativa de uma empresa madeireira com  
consciência cidadã e o trabalho do IBENS  
somado a de vários parceiros mudou, por  
completo, a vida dos castanheiros de Manicoré,*

um município do estado do Amazonas  
que já foi palco de atividades  
predatórias como a exploração ilegal de  
madeira, a caça de animais silvestres e a  
queima da mata para abrigar pecuária.

Apesar das dificuldades que ainda  
enfrenta no dia-a-dia, essa gente de  
fibra conquistou um padrão de vida  
muito melhor que o de outras  
comunidades da região depois de  
adotar o bom manejo da castanha-do-  
Brasil e a venda de todo o produto sem

atravessadores, práticas iniciadas pelo  
IBENS em Manicoré.

O IBENS convida seus amigos e  
parceiros para conhecer este e muitos  
outros projetos e como nosso trabalho  
de viabilizar negócios sustentáveis está  
mudando para melhor a vida de muitas  
populações tradicionais.  
Venha conversar e celebrar com toda  
nossa equipe no coquetel orgânico.

Na oportunidade também será  
lançado o novo portal do IBENS.



**2 de dezembro 2004  
a partir das 19h**

Restaurante Osório  
Rua Osório Duque Estrada, 41 - Paraíso

Convite individual - R.S.V.P. (11) 381-1752

A princípio são os próprios dirigentes da organização quem mais a conhecem e podem transmitir o que se passa; no entanto, é preciso profissionalizar a comunicação. Se não há verba, pode-se buscar a colaboração de voluntários. Recomenda-se que se busquem jornalistas ou escolas de jornalismo para que estudantes tenham a oportunidade de exercitar esta atividade.

## 8.2 Comunicação institucional

A comunicação institucional tem como objetivo garantir maior visibilidade externa à organização. O que se pretende é consolidar a imagem da organização, de um programa ou de um projeto específico. Entre as formas de aumentar a exposição da entidade estão a realização de palestras, a participação em eventos (feiras, seminários, encontros) e, em parceria com uma agência de propaganda, a criação de campanhas para veiculação na mídia, visando a exposição da organização.

### Dicas e ações práticas

- Evento anual de encerramento de ano - um jantar (café-da-manhã ou almoço) de agradecimento à imprensa, quando se apresentam os resultados do ano e, principalmente, os novos desafios. Devem-se ter notícias novas repesadas para este momento, para que a imprensa garanta destaque à organização. O MASP se utilizava, com sucesso, deste mecanismo, na gestão de Fábio Magalhães, com apoio de uma assessoria profissional de imprensa, a Companhia de Notícias, dirigida por João Rodart. Trata-se de um evento que deve reunir no máximo 20 jornalistas, que devem se sentir privilegiados de estarem ali.

- “Excursões” para os jornalistas – esta atividade pode ser organizada periodicamente, a cada ano ou semestre, mesmo para áreas onde a organização atua diretamente. O objetivo principal é aproximar o jornalista da organização. O ponto de saída do evento deve ser a sede da organização, oportunidade esta para um pequeno bate-papo e visita à sede durante a espera da formação do grupo.

- *Press-Kit* permanente – a organização deve ter sempre pronto um pequeno número de *press-kits* com materiais básicos para distribuição. Um arquivo com cópias de informações “de base”, tais como artigos, palestras,

depoimentos, mapas, deve ser mantido para aqueles que necessitam de informações de caráter mais genérico. Este material pode estar contido num CD, de custo bastante modesto perante o de publicações. Veja a seguir um exemplo de capa para o *press-release* sobre a questão amazônica, página 91.

- Anúncio institucional – é recomendável que a organização possua um anúncio institucional para as ocasiões que se lhes oferecem. É importante agradecer o veículo, seja este impresso ou eletrônico, por carta específica (assinada, por correio, não basta um *e-mail*). Veja o exemplo em anexo, design gráfico da Forminform e espaço gratuitamente cedido pela Revista Host – [www.host.com.br](http://www.host.com.br), página 93.

- Cartão de natal ou data festiva – um cartão eletrônico apresenta baixo custo e pode produzir bons resultados. Pode, inclusive, como este cartão do Instituto Peabiru sobre o consumo responsável, ser um canal de informação de utilidade pública, página 93.

- Brindes de produtos resultantes do projeto – outra opção, que sempre deixa lembranças positivas a financiadores, à mídia e a formadores de opinião é presentear-lhes com frutos do projeto por eles apoiado, como geléias, doces, artesanato etc. O exemplo em anexo mostra a etiqueta de doces para um projeto do Instituto Peabiru, página 96.

### Documentos para distribuição

- Relatório anual, 1ª página de 4, página 97.
- Perfil atualizado da organização. Veja os modelos abaixo (apenas em texto e com tratamento de *design* gráfico) páginas 98, 99, 100 e 97.
- Ficha de associação de pessoa física e jurídica.
- Estatuto da organização (este pode estar no *web-site* da organização).
- Folhetos e Documentos de outras organizações.

### Documentos para serem vistos

- *Clipping* anual (selecionado).
  - Vídeos de *clipping* eletrônico.
  - Álbum de fotos de atividades.
- Roteiro de visita a projetos para mídia – a organização deve sempre ter preparados roteiros para atender demandas da mídia e pessoas capacitadas para acompanhar estas visitas. Esta é a oportunidade de envolver conselheiros, financiadores e voluntários em visitas.

# CIENTISTAS MARCAM DATA PARA MORTE DA FLORESTA



TERÇA-FEIRA, 13 DE MARÇO DE 2008 **AMBIENTE** O ESTABO DE PAULO - A13

## Desmatamento da Amazônia cresce 14,9%, segundo Inpe

Ritmo aumentou em um ano; ministério anuncia maior fiscalização

DEMETRIO WEBER

tradas na década de 90, em menos de dez anos a Amazônia perderá uma área de floresta equivalente ao Estado do Acre", mostra nota da entidade. O documento destaca que, desde 1995, já foram destruídos



finalizada com dados de agosto de 1998 a 1999, indica que a velocidade de destruição da floresta permaneceu estável em relação ao período anterior - a média de desmatamento foi de 17

mil km² por ano. O relatório também irá calcular com precisão os 20% de floresta que podem ser cortados, conforme a legislação brasileira. Mary critica a falta de políticas econômicas para evitar o desflorestamento. Ela aponta a necessidade de políticas ambientais



# Negócios Sustentáveis: o dia-a-dia do Peabiru


Planejamento  
Ecoturístico

Responsabilidade  
Social

Educação  
Ambiental:  
cidadã  
Amazônica



Travessa Ruy Barbosa 555  
Belém 66 053-260  
T 91 2303271  
peabiru@peabiru.org.br



*No calendário amazônico o ano de 2005 é o ano da castanha. Esta árvore-monumento, com 55m é a rainha da floresta e pode chegar a mais de mil anos.*

*Ao comer diariamente duas castanhas, você muda a história da Amazônia. A castanha é a melhor fonte natural de selênio - a pílula do bom humor e da inteligência, que combate o estresse, a depressão e o envelhecimento.*

*A castanha é a única das nozes coletada por comunidades extrativistas, os verdadeiros guardiões da floresta. Coma castanha da Amazônia e seja feliz!*

foto: IBEAMS





## Relatório de atividades do Instituto Peabiru - 2001 e 2002



Apoio:



### I. A Organização

#### Introdução

Criado em 1998, o Peabiru completará 5 anos em junho de 2003. Com sede em São Paulo, e atuação de abrangência nacional, sua missão é "atuar na promoção do desenvolvimento sustentável para a conservação da biodiversidade, especialmente na Amazônia, através da educação ambiental para formadores de opinião, fomento a negócios sustentáveis, e capacitação para o fortalecimento institucional de lideranças do terceiro setor, empresariais e comunitárias".

#### Plataforma de cooperação

O Peabiru trabalha em parceria com organizações da sociedade civil e públicas em:

#### Responsabilidade social corporativa

- Apoio na criação e gestão de programas de responsabilidade social e ambiental em empresas;

#### Terceiro Setor

- Apoio na criação e gestão de organizações sem fins lucrativos;
- Capacitação profissionalizante e apoio na estruturação de programas de captação de recursos, propaganda e planejamento de organizações do Terceiro Setor;

#### Ecoturismo, educação ambiental e unidades de conservação privadas:

- Estudos e projetos para implementação de empreendimentos de ecoturismo, esportes de Natureza e educação ambiental;
- Implementação e administração de unidades de conservação privadas, ecoturismo e educação ambiental;
- Capacitação profissionalizante em ecoturismo e educação ambiental;

#### Desenvolvimento Sustentável

- Levantamentos sócio-ambientais para o desenvolvimento sustentável de regiões.

### Programas



Programa Aladin de Fortalecimento Institucional de Organizações do Terceiro Setor:

#### 1. Criação de organização sem fins lucrativos para o programa Pró-Carvão

**Data:** fevereiro de 2001 a março de 2002. **Contratante:** SINCAL – Sindicato do Carvão e Lenha do Estado de São Paulo. **Atividades:** Planejamento estratégico da Criação de Organização sem fins lucrativos para apoiar o programa Pró-Carvão de qualidade (selo de procedência) para o setor carvoeiro no estado de São Paulo. **Técnicos:** João Meirelles Filho e Mariana de Barros Barreto

#### 2. Fortalecimento institucional da SOS Amazônia (AC)

**Data:** abril a dezembro de 2002, **Local:** Rio Branco, Acre. **Contratante:** The Nature Conservancy **Atividades:** Elaboração de Plano de Comunicações, Marketing, Publicidade e Captação de Recursos para garantir a sustentabilidade financeira da SOS Amazônia. **Técnicos:** João Meirelles e Ricardo Maluf

#### 3. Workshop em sustentabilidade financeira para ONGS

**Data:** 9 a 12 de julho de 2002. **Local:** Mamorey e Assunção, Paraguai. **Contratante:** AVINA Paraguai **Atividades:** Taller de auto-suficiência financeira e clínicas individual **Técnicos do Peabiru:** João Meirelles e Ricardo Maluf

#### Participantes:

Taller – 14 ONGS - ASCIM, Fundación Empreder, Fundacion Joquerahá, Fundación Paraguaya, Casa Del Maestro, AVINA (Dorothy), Acordes, Guyra Paraguay, Paideia, Transparencia Paraguay, Melodia – FMB, AVINA (Eduardo), CICOAN, OMAPA, CODES, Responsabilidad Social



01



## Perfil Institucional

### Apresentação

O Instituto Peabiru é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) criada há seis anos, com a participação de cientistas, empresários e educadores, com sede em Belém, PA, e com núcleo em São Paulo, SP. O Peabiru trabalha com iniciativas inovadoras para a multiplicação de valores, como o estabelecimento de pontes entre a iniciativa privada e o terceiro setor, a criatividade e inovação, as iniciativas sustentáveis financeiramente e a difusão de conhecimentos técnicos e práticos para a economia solidária, especialmente em comunidades tradicionais da Amazônia.

O Peabiru atua com abrangência nacional em parceria com a iniciativa privada, com empresas como a Natura, Unilever, Suzano Papel e Celulose, CBA Companhia Brasileira de Alumínio, Celpa, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e Ricoh. É parceira da Fundação Konrad Adenauer, da Fundação AVINA, da Escola de Comunicação e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo ECA/USP, da Câmara de Responsabilidade Social da Associação Comercial do Pará e da Tv Educativa do Pará (Funtelpa).

### Programas

#### 1. Assessoria e Gestão para o Terceiro Setor:

O Peabiru realiza oficinas, palestras e treinamentos individualizados (clínicas) em gestão e mobilização de recursos para organizações da sociedade civil (OSCs).

**Objetivos** - Repassar a experiência prática para melhorar a capacidade das organizações em enfrentar os desafios de sustentabilidade financeira, em curto prazo e a baixo custo, especialmente em tempos de crise e orientação na formação do departamento institucional (comunicação).

**Resultados** - mais de 300 organizações capacitadas no Brasil e Paraguai.

Atividades:

- Diagnóstico e assessoria técnica na gestão e mobilização de recursos do “Projeto Tesourinha”, em parceria com a Unilever do Brasil divisão Hair;
- Diagnóstico e assessoria técnica para implementação do conteúdo em responsabilidade social da “Lavanderia Comunitária OMO” na favela de Heliópolis, na cidade de São Paulo, parceria com a Unilever do Brasil divisão Higiene e Beleza;
- “Observatório do Terceiro Setor” – palestra mensal gratuita para as OSCs de Belém sobre mobilização de recursos, gestão de OSCs e responsabilidade social empresarial;
- “Coluna Social” – bloco televisivo sobre mobilização de recursos no programa semanal Bem Feito, da Tv Cultura do Pará (FUNTELPA);
- Curso de extensão em mobilização de recursos em parceria com a ECA/USP (Escola de Comunicação e Artes, da Universidade de São Paulo), desde 2004;
- Oficinas de mobilização de recursos e preparação de projetos para organizações do terceiro setor (Belém, Brasília, Jundiaí (SP), Bauru (SP), São Paulo e Assunção (Paraguai));



- Assessoria técnica na organização da área de mobilização de recursos de entidades como CFEMEA (Brasília), Grupo de Trabalho da Amazônia (GTA), Associação SOS Amazônia (AC), financiado pela *The Nature Conservancy*;

## **2. Cidadania Amazônica:**

**Objetivos** - Formar opinião para a importância de economia sustentável para a Amazônia.

### **Resultados:**

- Divulgação do Livro de Ouro da Amazônia;
- Palestras para formadores de opinião em Florianópolis, SC e São Paulo, SP;
- Preparação do Conteúdo para a Exposição Amazônia.Brasil em Paris, França, Amazônia.Br no Sesc Pompéia, SP, 2002 e no Jardim Botânico do Rio de Janeiro;

## **3. Gestão de Negócios Sustentáveis:**

**Objetivos** - Oferecer alternativas econômicas para comunidades tradicionais e organizações do terceiro setor da Amazônia. Entre as atividades estão: elaboração de planos de negócio (em parceria com o Ibens), estudos de demanda, assessoramento técnico em Responsabilidade Social e Ambiental Empresarial, indicadores sociais e estudos de impacto social e ambiental.

### **Resultados:**

- Para a Natura, Diagnóstico de plano de desenvolvimento para comunidades produtoras de piprioca no entorno de Belém, PA;
- Para a Crotona, apoio à montagem da cadeia produtiva do óleo do açaí em Belém, PA, parceiros: UFPA, POEMA e Laboratórios Paulo Azevedo,;
- Companhia Brasileira de Alumínio CBA, Ante-projeto da Estação Científica Rio Parapananema, para a como compensatória ambiental da Usina Hidrelétrica de Piraju, SP;
- Para Marcelo Acatauassú, Estudos preliminares para implementação de destino ecoturístico no delta do Amazonas;
- Plano de Negócio para o programa Imersão Amazônia – “Menção Honrosa de Idéia Inovadora no Prêmio Empreendedor Social Ashoka McKinsey 2002”.
- Planejamento, Implementação e Operação do Parque Ecoturístico da Bodoquena, Bonito, MS 1999-2003;

Contatos:

**Sede Belém:** tel 91.32124323

João Meirelles Filho – [jmeirelles@peabiru.org.br](mailto:jmeirelles@peabiru.org.br)

Natascha Penna – [natascha@peabiru.org.br](mailto:natascha@peabiru.org.br)

Av. Sen. Lemos, 443 Ed. Village Executive, sl 1106 - Umarizal, Belém, PA cep 66050-000

**Núcleo São Paulo:** tel 11.38643203

Marcela Paolino – [mpaolino@peabiru.org.br](mailto:mpaolino@peabiru.org.br)

Ricardo Maluf – [rmaluf@peabiru.org.br](mailto:rmaluf@peabiru.org.br)

R. Minerva, 156 - Perdizes, Cep 05007-030 São Paulo SP

[www.peabiru.org.br](http://www.peabiru.org.br)



printed by Lexmark

#### Mission and history

The Peabiru Institute is a Brazilian non profit Civil Society Organization (CSO) created in 1998 by experienced conservationists, managers, lawyers and scientists. Our mission is to promote sustainable development through an innovative approach to conservation, ecotourism, environmental education and outdoor sports. Currently, the Peabiru Institute runs six programs:



#### Aladin

To provide fund raising and management training for Civil Society Organizations dedicated to sustainable development. Through new methods it aims at building financial self-sufficiency abilities for partner organizations. The first part of the program works with 12 organizations nation-wide, with closer in depth training with Fundação Vitória Amazônica (Amazonas), Agora (Federal District), 5 Elementos (São Paulo), Reciclar T3 (Minas Gerais) and SPVS (Paraná).

#### AmazonFoot

(Amazôniaopé) To turn the Brazilian Amazonia into a major ecotouristic destination. Priorities for the next decade are: a public awareness campaign - "By visiting the Amazon, you can save it"; a professional training program based on short term courses at local communities; Ecotouristic Centers in the state capitals of Belém and Manaus; a Certification System to help tourists and agents choose their service providers; a series of film documentaries; a major expedition - the Amazonfoot Project - The Crossing of the Amazon on foot.



AMAZÔNIAPE

#### Ecosolutions

(Ecosoluções) To offer ecotourism expertise for rural landowners, business and public organizations. Among services offered are: biological assessment, environmental impact studies, ecotouristic vocation analysis, competition and demand studies, financial viability studies, product definition, implementation, sales structuring and marketing. A group of 18 well-experienced professionals are ready to offer their know-how in the different fields.

#### Ecotouristic Parks

(Parques Ecoturísticos) - To build a network of private conservation units. They combine conservation, ecotourism, outdoor sports and environmental education in order to reach financial self sufficiency. The Peabiru Institute wants to call private landowners' attention to their conservation duty and business opportunity by dedicating part of their properties to ecotourism. Regional priority is based on the Hot Spot concept. In the world, 25 hot spots house 44% of all species of vascular plants and 35% of major vertebrate species. Peabiru works in both hot-spots of Brazil - Atlantic Forest (Mata Atlântica) and the central Brazil's Savannah (Cerrado). Two units are being implemented: "Bodoquena", in the Cerrados of Bonito, Mato Grosso do Sul, in partnership with Eco-Associação; and "Baú", in the High Altitude Fields of the Atlantic Tropical Forest, in the Mantiqueira Sierra, close to the town of Campos do Jordão, São Paulo, in partnership with Naturismo and Fundação Pedra do Baú.



#### Outdoor Sports

(Esportes da Natureza) To call attention towards environmental education through Outdoor Sports in natural areas. The Peabiru Institute organizes Nature Sports activities such as: Ecological Triathlons in Bertioga, São Paulo, in an Atlantic Tropical Forest area and also supports teams to compete in Adventure Sports (The Peabiru team is currently the number one in Brazil now in adventure races).



#### The Travellers

(Os Viajantes) To offer qualified speakers to private and public organizations and support for their events. We focus on motivation, environmental education, outdoor sports and conservation. The associated travellers are well succeeded explorers, scientists, educators and artists. Professionals who tell about their own exciting experiences to clients, employees, associates and partners.

Institutional Support:

LEXMARK



Support to Specific Initiatives:



AVINA



Rua Sílvia 110  
10º andar  
01331-010  
São Paulo SP Brasil

Tel 55 11 294 0349  
Fax 55 11 289 4756  
www.peabiru.org.br  
jmeireles@peabiru.org.br

## História

O Instituto Brasileiro para Educação em Negócios Sustentáveis (IBEN) é uma organização sem fins lucrativos criada para a elevação do conhecimento na área de gestão empresarial. Foi idealizado para maximizar a eficiência econômica por empresas latino-americanas em seus esforços para atender públicos sustentáveis da região.

Desde janeiro de 2001, quando foi criada pela AUI (United Nations University) em parceria com o IBEN, implementamos programas educacionais, ligados ao conhecimento baseado numa perspectiva integrada de negócios. Em nosso primeiro ano, tivemos resultados: os projetos de desenvolvimento são próprios, focam uma clara identificação dos públicos em toda a América Latina, e são reconhecidos e orientados por AUI.

*"Se você acha que Educação é caro, experimente a ignorância..."*  
(sécio de carro, Boston, EUA)

Contato IBEN  
Nossos programas são gratuitos e a qualidade de todos os especialistas, mas preferencialmente latinos-americanos, sem restrição de idade, sexo ou idioma.  
Os interessados, por favor, registrem-se em um processo de seleção, porém não considerem obrigatório e-mail: [info@iben.org](mailto:info@iben.org)  
[www.iben.org](http://www.iben.org)

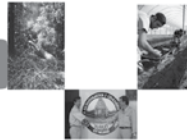


## Instituto Brasileiro para Educação em Negócios Sustentáveis

Preparando Recursos [humanos] para a Sustentabilidade

## Objetivos

- 1. Apoiar o fortalecimento gerencial para o desenvolvimento sustentável.
- 2. Identificar iniciativas de Desenvolvimento Sustentável bem sucedidas e de assistência técnica a serem suas práticas.
- 3. Estimular e apoiar o desenvolvimento de negócios em universidades, governo e o setor privado em conjunto com a comunidade.
- 4. Explorar sinergias para promoção do Desenvolvimento Sustentável em áreas de expertise, das artes e performances.
- 5. Desenvolver o conceito de Desenvolvimento Sustentável por toda a sociedade através de conferências, debates, mídia, pesquisa e publicações.
- 6. Fomentar o diálogo com os setores público e privado sobre um cenário e iniciativas de implementação de práticas de Desenvolvimento Sustentável.
- 7. Incentivar a contábil avaliação e análise de bases do Desenvolvimento sustentável.



## Programas e Parceiros

**Fornecendo Empreendedores**  
Iniciativa focada em educar e oferecer suporte adicional por sua vida empreendedora, o programa oferece muitas técnicas para o início de seus negócios, assim como para desenvolver planos de negócios visando a apresentação a financiadores. Encoraja experiências que possam ser "testadas" em pequenos ambientes e sociais também podem receber treinamento.

O programa de desenvolvimento parcerias com Instituto Internacional de Educação Brasil - IIEB (www.iben.org.br) organização sem fins lucrativos com missão de apoiar o crescimento profissional de líderes em áreas culturais, acadêmicas, científicas e técnicas.



**Aproximando a Academia**  
Fornecer treinamento e propiciar atividades de inovação ao projetar que está se relacionando a comunidade, promovendo a continuidade do desenvolvimento sustentável através da criação de experiências acadêmicas inovadoras orientadas na busca de novos modelos, perspectivas e formulações de empreendimentos modernos, o programa incorpora disciplinas específicas de ponta, assim como cursos e trabalhos aplicados em desenvolvimento sustentável.

O Centro de Estudos, desenvolvido em Economia Aplicada - CEEPA, Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Faculdade de Agronomia da Universidade de São Paulo (USP) e a Earth University (www.earth.ac) são parceiros neste programa.

Como objetivo de incorporar outras universidades latino-americanas, também foi estabelecida parceria com a North American Institute - NAI (www.nai.org).



**Cidades Digitais**  
Enfocando a criação de bases de informação e cidades de uma maneira latina, o programa busca minimizar conflitos e "incómodos" de objetivos ao apoiar na implementação de modelos de comunicação online, especialmente em áreas de ponta, acadêmicas e em produção local e qual não submetido a um tratamento centralizado específico. Isso especial também se concentra em permitir formação de cidades através de espaços para discussão de temas relacionados a sustentabilidade, saúde, direitos humanos e cidadania.

O programa é desenvolvido em parceria com o Centro para o Desenvolvimento da Informação - CDI (www.cdi.org.br), organização sem fins lucrativos que desenvolve projetos de treinamento educacional e vocacional em áreas sociais, culturais e ambientais de Brasil.



**Eficiência Sustentada**  
Apreensão de temas impactantes para aumentar a capacidade de produção de produtos e métodos significativos para o desenvolvimento sustentável em nível de empreendimentos de base regional e estabelecidos, se refere ao trabalho conjunto com a empresa tanto on-line, em sua página, uma das bases de produção de sites e artigos organizados e certificados no site do Iben.

Manoel Fontoura  
Instituto de Inovação de ponta de suporte técnico e gerencial profissionalizado para líderes locais em regiões de menor sustentabilidade de áreas como florestas Brasileiras. O programa que abrange temas planejados como florestas, irrigação, e desenvolvidos em parceria com organizações não-governamentais, entre elas a Sustainable Alliance (www.sustainablealliance.org), Instituto (www.instituto.org.br) e Fundação Inovação (www.inova.org.br).

Instituto Florestal não-governamental  
Profissionalização e busca de certificação para cadastros de florestamento comunitários em áreas rurais. O objetivo do programa é educar e demonstrar a prática de produção em conjunto com o conhecimento do desenvolvimento de produtos não-madeireiros. Parceria do IBEN com a Iniciativa Florestal (www.iniciativaflorestal.org.br) e Instituto Rio Anarimense (www.instituto.riooanarimense.org.br).



**Estágios**  
Estruturação de experiências específicas para formação e estudos de casos em áreas produtivas orientadas em grande e contribuir para o aprimoramento de empresas voltadas para o desenvolvimento sustentável. Universidade del Pacifico (www.upacifico.edu), Centro University (www.upacifico.edu), Facultad Superior de Agricultura y Livinotario (www.upacifico.edu), e Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (www.upacifico.edu) são parceiros neste programa.

Reconhecimento de Líderes  
O IBEN também desenvolve "Pólos-IBEN-Brasil", iniciativa empreendedora para promover líderes de Responsabilidade Social (www.iben.org.br) e comprometido, de nível nacional e aberta a formandos e estudantes graduados brasileiros. O Iben, responsável social.



**IBEN**  
Conselho (Coordenador)  
João Fontoura, Presidente do Conselho  
Presidente AUI do IBEN  
Patricia Mendes Pereira, Membro  
Vice-Presidente AUI do IBEN  
Luzmaria Patti, Membro  
Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia  
Walter José Cordeiro, Membro  
Tereza Loureiro, IBEN  
B. Cláudio Amador, Vice-Presidente IBEN

Parceiros  
Comunidade Florestal Santa Rita, Brasil



- Capacitação dos funcionários para tratar com a mídia – deve ser realizado seminário interno para que a organização esteja preparada para atender a mídia, que sejam definidos porta-vozes, suas funções e limites de responsabilidade. O ideal é contar com um pequeno manual de procedimentos para dirimir quaisquer dúvidas.

- *Clipping* eletrônico e impresso – a organização deve manter um *clipping* atualizado para apresentar a potenciais colaboradores sua exposição na mídia. Uma vez que sua atenção se dê no âmbito nacional, este terá que ser contratado.

- Sala para receber a imprensa e financiadores – na verdade trata-se de uma sala que a organização deverá ter, direcionada para atender VIPs, seja doadores, líderes de opinião e a imprensa. Esta sala deve ser criteriosamente organizada e deve conter em sua decoração fotos das atividades da entidade, prêmios recebidos, objetos ligados a sua causa.

### 8.3 Comunicação para mobilizar recursos

O processo de comunicação para mobilização inclui desde a pesquisa inicial, para identificar potenciais parceiros, até o estabelecimento de contato, negociação e manutenção do relacionamento. Exemplo: um leilão para arrecadar fundos para um projeto. Esse tipo de ação requer um processo de planejamento de comunicação antes, durante e depois do evento. Os instrumentos mais utilizados incluem a parceria com uma agência de publicidade para confeccionar os convites, os cartazes promocionais e buscar o apoio da mídia para a veiculação gratuita. Além disto, é necessário providenciar o envio dos convites e, posteriormente, as cartas de agradecimento. Por fim, é fundamental apresentar os resultados e prestar contas a quem colaborou.

Quando se realizam atividades de comunicação externa de sua organização, há procedimentos a serem seguidos, a saber:

- aprenda a ouvir a voz dos diferentes públicos preferenciais;
- faça parceria com uma agência profissional (de *design* gráfico, de propaganda ou comunicação, conforme suas necessidades e foco);
- elabore um plano básico de comunicação;
- considere a relevância do *design* gráfico na comunicação para a captação, o que quer dizer pelo menos um logotipo atraente e bem confeccionado;

- participe de eventos onde seja possível divulgar a sua organização;
  - participe de concursos e prêmios que possam aumentar a visibilidade do projeto e da organização, assim que houver resultados reais a apresentar;
  - elabore um dossiê contendo informações do projeto e mantenha-o em CD para distribuição seletiva (coleção de artigos que saíram na imprensa – *clipping*, cartas de apoio, observações em livro de visitantes, *e-mail* de contato com o público etc.);
  - elabore relatórios anuais das atividades de sua organização. Isto pode ser feito para biênios, como o próprio Instituto Peabiru faz.
- Importante: sensibilize potenciais e atuais parceiros para a relevância da sua organização.

### Dicas e ações práticas

- Boletim eletrônico – trata-se do mesmo boletim que segue para conselheiros, que eventualmente receberá complementos de interesse específico dos parceiros.
- Atividades com associações empresariais - buscar parcerias com as federações de comércio, agricultura e indústria, e seus sistemas associados (Sistema S – SENAC, SESI, SESC, SENAI etc.) bem como com o SEBRAE. Na prática, o que se propõe é:
  - palestra ou pequeno seminário anual sobre temas como responsabilidade social, ligados à área de atuação de sua organização trazendo conferencistas capazes de atrair a atenção do público.
  - Criar um prêmio de relevância – que poderá ser realizado em parceria com estas organizações e se tornar uma atividade importante e de prestígio no calendário anual das empresas.
- Assessoria de imprensa - atuar na editoria de negócios e economia:
  - procurando garantir visibilidade aos parceiros da sua organização e ficar em evidência para os futuros patrocinadores para que seus nomes sejam associados aos projetos da instituição;
  - apresentando resultados de projetos que tragam benefícios à comunidade e a economia local e regional.
  - Palestras para doadores – uma das “moedas de troca” para os doadores é a realização de palestras. Estas palestras podem ser tanto para funcionários, clientes, bem como para escolas ou associações comunitárias onde



o doador quer se projetar. A cada negociação com doadores, esta “moeda” poderá surgir como elemento para divulgação e comunicação da própria entidade. Importante é lembrar que sempre haverá potenciais parceiros entre o público, portanto esteja preparado para novos contatos. A Associação Amigos do Futuro, de Brasília, utiliza, com sucesso, esta estratégia, [www.amigosdofuturo.org.br](http://www.amigosdofuturo.org.br) . Veja modelo de convite para palestra que o Instituto Peabiru oferece para a empresa divulgar junto ao seu público, ilustração abaixo.

Lembre-se: este tipo de comunicação é de extrema importância na mobilização de recursos. Afinal, ninguém “compra” o que não conhece, e você não “vende” sem saber quem “necessita” de seu produto, e o que efetivamente pode satisfazer o seu consumidor, ou quem o representa.

**Palestra**  
**Amazônia**  
**Mitos e verdades sobre a maior floresta tropical do planeta**  
O que é a Amazônia - O nosso desafio - As soluções

**João Meirelles Filho**  
*Autor do livro de Ouro da Amazônia, coordenador do Instituto Peabiru, Ambientalista, há 20 anos dedica-se ao 3º Setor.*

**INSTITUTO PEABIRU**

Semana do Meio Ambiente  
6 de junho de 2005  
das 10 às 12 hs

## 9 A propaganda e o *marketing*

### 9.1 Introdução

Propaganda é o efeito de propagar. É projetar a imagem de sua organização ou de seu projeto no mercado, através dos meios de comunicação (canais de distribuição). Os canais de comunicação com os diversos públicos são a televisão, o rádio, o cinema, a imprensa, *outdoors*, Internet entre outras mídias impressas e eletrônicas. A propaganda não é um instrumento de venda e sim de propagar idéias, o instrumento de vendas é a publicidade e, neste caso, temos dois tipos de publicidade.

- Publicidade institucional

Trata-se de um conjunto de esforços permanentes para dar visibilidade para sua organização em nichos específicos do mercado. Devem-se escolher os veículos adequados e direcionar a sua comunicação a estes veículos.

- Publicidade para projetos

Da mesma forma, o objetivo é divulgar os projetos para os quais sua organização busca recursos em nichos específicos do mercado, identificando veículos adequados.

Segundo a definição da American Marketing Association (AMA), “marketing é o processo de planejamento e execução da criação, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e/ou serviços, com vistas a criar os intercâmbios que irão satisfazer as necessidades dos indivíduos e das organizações”.

Para as organizações do terceiro setor, *marketing* é mais que uma função. É uma forma de realizar parcerias. É possível integrar o potencial parceiro

desde o momento da elaboração da proposta até o desenvolvimento de benefícios duráveis e tangíveis para ambas as partes. As ferramentas de propaganda e *marketing* permitem reconhecer as necessidades de cada parte, sem que o projeto perca o seu sentido, ou seja, colocando-o em segundo plano, em detrimento da divulgação sobre o próprio projeto.

A própria relação de parceria, muitas vezes, traz mais benefícios do que o simples apoio a um determinado projeto. O *marketing* oferece condições para uma relação de confiança mútua. O que se almeja é alcançar o patamar de relações duráveis e estáveis entre parceiros. A utilização da propaganda e do *marketing* será efetivamente eficiente se a organização for capaz de preparar um plano de *marketing* para o projeto.

Este deve ter um caráter estratégico, definindo-se as linhas mestras e suas metas. Uma vez aprovado este plano, elabore um plano operacional. Neste caso, busca-se definir em que mídia se procura inserção, que materiais serão produzidos etc. Todo o detalhamento será positivo para garantir maior qualidade ao plano. O planejamento garantirá maior eficiência ao processo, diminuirá o nível de ansiedade e os riscos de insucesso. Aliar a estratégia da organização do terceiro setor à de seus parceiros pode ser uma interessante opção para aprofundar a parceria.

## 9.2 Materiais essenciais para a mobilização de recursos

Antes de apresentarmos os materiais básicos para a mobilização de recursos, sugerimos duas ações, uma tabela bastante simples, mas fundamental para acompanhar a evolução dos contatos realizados, e uma ficha completa de cada contato. Esta tabela possibilitará saber como andam os contatos, quem é responsável por qual empresa, quando o contato se iniciou, quando será retomado etc. Você deve elaborar esta tabela como melhor lhe convier. Segue aqui primeira sugestão:

## Situação da mobilização de recursos

Parceiro Potencial	Responsável	Projeto em captação	Iniciado	Último contato	Situação	Resultado
Empresa 1	Mario	Educação Ambiental	Sim	30/10/03	Em andamento	
Empresa 2	Peter	Educação Ambiental	Não			
Empresa 3	Mario	Livro de fotos	Sim	17/09/03	Concluído	
Empresa 4	Peter	Livro de fotos	Sim	03/10/02	Em andamento	
Empresa 5	Ana	Educação Ambiental	Não			

A ficha de cada contato servirá para que qualquer integrante de sua equipe possa, caso necessário, continuar a negociação de onde o último contato foi realizado. O ideal é que esta ficha seja parte de um banco de dados eletrônico, acessível pela rede a todos da organização, não apenas para leituras, mas principalmente para atualizações. Esta ficha deve conter:

- o nome da organização;
- o nome e o cargo do contato;
- o nome da secretária ou assistente;
- o endereço completo com *e-mail*, *fax* etc.;
- o setor da organização (do seu ponto de vista de interesse);
- o resumo do que foi falado na reunião;
- o material entregue na reunião e
- os próximos passos a seguir.

Apresentamos, agora, alguns materiais impressos que são ferramentas de trabalho fundamentais para o terceiro setor. Estes deverão colaborar na comunicação e exposição da sua organização a potenciais parceiros.

### • Perfil institucional

É a peça de apresentação da sua organização. Deve conter pequeno resumo da entidade, seus programas e projetos, de maneira clara e concisa. Esta é uma peça que deve buscar a redação profissional de um jornalista e a colaboração de um *designer* gráfico. Evite a contribuição de bem-intencionados voluntários sem experiência prática na área, que, ao aliar o seu entusiasmo à falta de experiência, podem expor a organização a peças de qualidade sofrível. O perfil é o documento-chave.

É ele que expõe a organização ao reconhecimento ou ao ridículo. Se sua organização já conta com parceiros, esta é a oportunidade de expor

seus logotipos. Não se deve reproduzir o modelo das revendedoras de equipamentos de informática, que expõem 40 logos em uma página para dizer que trabalham com todo o mercado. A excelência está em trabalhar bem com poucos. Seja criterioso. A finalidade é apresentar a sua organização. Faça-o com rigor, revise seu perfil mensalmente. Veja ilustrações nas páginas 97, 98 e 99.

- **Brochura com os projetos em busca de recursos**

É uma peça onde se apresentam, de maneira sucinta, os principais desafios da organização. Pode ser um documento onde cada projeto está em uma página, ou apenas um parágrafo de cada projeto. O importante é permitir que potenciais parceiros conheçam os projetos da organização e encontrem aqueles que mais se coadunam com o seu perfil. Esta peça deverá sempre estar acompanhada do perfil institucional. O Museu MASP, na década de 1990, possuía uma lista de projetos em busca de recursos, com cerca de vinte opções, desde a simples troca de azulejos de um banheiro à completa impermeabilização de sua cobertura. Este documento permite ao potencial financiador verificar onde melhor poderia se inserir no âmbito da entidade, seja em função de recursos, interesses do financiador, prazo do projeto, natureza do retorno proposto ou por outras razões.

- **Relatório de projeto**

A finalidade é mostrar ao potencial parceiro os resultados de projetos concluídos. Em muitas ocasiões, incluem-se aqui projetos em andamento, desde que seja possível apresentar resultados. O objetivo não é apenas mostrar o que foi alcançado, mas como isto foi possível, que dificuldades foram enfrentadas, o que se obteve e não se imaginava ocorrer. A sinceridade é fundamental. Cumprir metas é o que se quer. Há metas, no entanto, que no decorrer da execução do projeto se apresentam como de alcance difícil ou não resultam em tão prioritárias como antes se imaginava. Lembre-se de que este relatório deve ser interessante a leigos.

- **Relatório Anual**

Deve conter um resumo de todos os projetos e atividades da organização no último ano. Uma relação dos eventos onde a organização esteve representada e quais foram seus objetivos também é importante. Esse relatório é

o instrumento para demonstrar a capacidade técnica da entidade. Também deverá conter os logotipos de seus parceiros, associados a cada atividade apoiada. Um resumo do relatório poderá ser preparado para distribuição mais ampla (eventos, imprensa, anúncio de Internet). Pode-se, mesmo, considerar que venha a ser publicado em espaços gratuitos da mídia, como forma de prestação de contas, um “balanço” da organização.

### • Relatório na mídia

O relatório de mídia, o *clipping*, procura apresentar todas as vezes que a organização obteve espaço no noticiário da mídia. Este é um dos grandes benefícios que muitos parceiros, especialmente patrocinadores, esperam de uma organização do terceiro setor. Afinal, a área não comercial da mídia (a parte jornalística) está, a princípio, mais aberta a informações geradas pelo terceiro setor do que por empresas. Muitas vezes se apresenta apenas o número de inserções em rádios e televisões, avaliando-se o custo do espaço alcançado se tal espaço fosse pago. Esta medida não deve ser muito explorada, mas serve de parâmetro de medição de eficiência em muitos casos.

### • Papelaria institucional

É importante que a organização tenha um conceito, uma “cara” definida. Toda papelaria (papel de carta, envelope, cartão de visita, folha de fax etc.) deve conter a logotipo da organização. É fundamental identificar a organização perante o público em quaisquer circunstâncias. Programas e projetos merecem logotipos específicos e, muitas vezes, uma papelaria própria. A comunicação visual realizada de maneira profissional por um *designer* gráfico constitui um dos melhores investimentos que uma organização do terceiro setor pode realizar. Novamente, deixe de lado o amadorismo ou o fato de que o amigo de seu filho sabe manipular imagens em um computador (um “micreiro”) e se intitula “designer”. Veja o exemplo da papelaria institucional do Projeto Amazôniapé, do Instituto Peabiru, desenvolvido pela Forminform, página 110.

Com o advento das mídias eletrônicas se tornou bastante comum apresentar um projeto em um cd ou dvd. Em anexo um modelo simples de capa de cd preparado pela Forminform para o Programa Aladin, página 111.

Com o surgimento da Internet, pode-se ter um pouco de tudo o que foi exposto há pouco, no mundo virtual, na linguagem e nas características inerentes a este novo meio.



Escola **AMAZÔNIA PÉ** 



## Documentos úteis para captação de recursos

### Modelos e exemplos:

1. Modelo de apresentação de palestras para empresas
2. Modelo de contrato de palestras
3. Modelo de carta solicitando patrocínio para Parque ecoturístico
4. Modelo de projeto Equipe Corridas de Aventura
5. Modelo de proposta conceitual
6. Modelo de carta solicitando doação de lap top
7. Modelo de contrato de patrocínio
8. Modelo de convite para evento.
9. Modelo de carta de agradecimento
10. Modelo de notícia citando patrocinadores
11. Modelo de notícia para exposição de projetos

João Meirelles Filho  
jmeirelles@peabiru.org.br

Ricardo P. Maluf  
rmaaluf@peabiru.org.br

  
INSTITUTO  
**peabiru**

R Minerva 156  
05007 030 São Paulo SP Brasil  
f/fax (55 11) 3864 3203  
www.peabiru.org.br



### •Web-site

Sua organização não poder deixar de ter um *web-site*, mesmo que este seja bastante simples. Para a construção de um *web-site*, alguns princípios básicos devem ser seguidos. É necessário que seu *web-site* seja atraente, de fácil navegação, e tenha seu conteúdo atualizado periodicamente. É importante que o *web-site* apresente os projetos e programas em fase de captação. Para quem tiver associados, facilite a vida dos candidatos, oferecendo formas de pagamento simples (cartão de crédito, número da conta para depósito etc.). Para que isso ocorra, você deverá ter parceiros especializados em construção de *web-site* e pessoas dispostas a colaborar com seu conteúdo, se possível, jornalistas. O importante é que sua organização esteja de janela aberta para o mundo. Não se esqueça de cadastrar seu *web-site* nos índices de buscas da Internet. Para tanto, escolha palavras-chaves que melhor expressam sua realidade. Busque o apoio de universidades, que poderão oferecer estagiários e o trabalho de empresas júnior.

## 9.3 As campanhas publicitárias

Do ponto de vista da mobilização de recursos, pode-se classificar as campanhas em duas naturezas específicas.

### 1. Campanhas institucionais

Seu objetivo é consolidar a marca da organização, garantir-lhe maior visibilidade, reforçar a sua missão. Este tipo de campanha é formadora de opinião, define linhas mestras, busca resultados em longo prazo. Organizações bem estabelecidas, como a The Nature Conservancy [www.nature.org/wherewework/southamerica/brasil/](http://www.nature.org/wherewework/southamerica/brasil/), Conservation International [www.conservation.org.br](http://www.conservation.org.br), a Unicef [www.unicef.org.br](http://www.unicef.org.br), a OXFAM [www.oxfam.org.br](http://www.oxfam.org.br), entre outras, realizam, com frequência, estas campanhas.

### 2. Campanhas específicas

Direcionadas a programas ou projetos específicos com as questões do tempo e do espaço bem mais precisas. Os objetivos destas campanhas devem ser bem claros: apoiar a captação de R \$ YY, mobilizar XX voluntários, associar ZZ pessoas à entidade, e assim por diante. O GTA – Grupo de Trabalho da Amazônia [www.gta.org.br](http://www.gta.org.br), em parceria com a Amazon Link, realizou uma campanha, “O Cupuaçu é nosso”, para fortalecer a

posição brasileira contra a biopirataria, campanha esta com um foco bem específico e de grande eficácia.

Quando uma organização não tem experiência de campanhas específicas, recomenda-se que, como primeira ação, se dedique à consolidação de sua marca. Ainda que o projeto seja de grande importância, o público sempre questiona – quem está por trás desta campanha?

Em ambos os casos, há que se buscar a máxima profissionalização. As agências de publicidade são os parceiros fundamentais para estas iniciativas. Elas são as organizações no mercado capazes de estabelecer parcerias construtivas entre os diversos fornecedores e participantes da complexa cadeia produtiva do mundo publicitário.

A participação voluntária de agências de publicidade é possível e deverá trazer grandes vantagens ao projeto proposto. Certamente a linguagem será mais coloquial, os objetivos mais diretos. Os publicitários têm o dom de transformar idéias complexas em coisas simples. Consulte o web-site da Associação Brasileira das Agências de Propaganda – [www.abap.org.br](http://www.abap.org.br).

## **9.4 As estratégias para mobilizar recursos**

Uma vez definido o perfil dos parceiros, elaborado um plano estratégico para abordá-los, e realizado o levantamento dos potenciais colaboradores, é hora de agir. As dicas práticas podem auxiliá-lo nesta tarefa, e repetem-se para a maioria dos casos.

### **1 Em busca de marcas fortes**

Em muitas ocasiões, as primeiras colaborações que se deseja alcançar são de apoios institucionais. Muitas vezes é fundamental demonstrar que o poder público concorda com a ação que a organização está propondo. Associar marcas fortes, seja de organizações de caráter científico, entidades associativas, organizações públicas, de entidades ou pessoas de bom reconhecimento na comunidade, apresenta-se como o principal capital do projeto em seu início.

### **2 Colaboração em bens ou serviços**

Uma estratégia que se mostra quase sempre bastante eficiente é primeiro abordar organizações ou pessoas que possam colaborar com bens ou

serviços ou tempo de voluntariado. Esta iniciativa evita tratar de obter recursos financeiros no primeiro momento. Isto é importante porque o primeiro colaborador em recursos financeiros não estará sujeito a pensar que este é o primeiro a colaborar.

### 3 Grupo-piloto

A primeira ação deve ser com um grupo-piloto. Deixamos para trás a consulta a amigos e conhecidos. Então é a hora de enfrentar a realidade do mercado. A intenção de um grupo-piloto é permitir diminuir o risco da operação. Se algo der muito errado, ainda é possível corrigir. Um grupo-piloto pode conter uma amostra com não mais que 10% do público preferencial a ser abordado. Muitas vezes, esta avaliação leva ao redirecionamento de estratégias, reelaboração de documentos, reorganização do discurso etc.

### 4 A estratégia da pirâmide

A estratégia da pirâmide é outra abordagem que se mostra eficiente. Nesta, se busca primeiro obter o apoio daqueles capazes de colaborar com as maiores quantias. Uma vez assegurados os recursos, passa-se ao patamar seguinte e assim por diante. Veja o exemplo na ilustração, dedicada a uma atividade educacional (um plano de negócios preparado pelo Peabiru para o Prêmio Ashoka McKinsey de 2002). Pensar a atividade de baixo para cima. Aqui procuramos quatro grandes patrocinadores e, por último, apoios a bolsas de estudos, a saber:



## 9.5 Dicas para a apresentação da proposta

Em primeiro lugar, imagine-se encontrando com aquele potencial parceiro tão sonhado num aeroporto. Estão ali somente você e ele. Há cinco minutos para a partida do vôo. Esta é a ocasião para você expor o seu projeto e obter alguma resposta. Ele está aberto a ouvi-lo. O que você almeja é ser solicitado a lhe enviar a sua proposta, ou marcar uma reunião para apresentar o projeto em mais detalhe a sua equipe (ou seja, garantir que haverá a próxima vez, que o diálogo não terminará ali, naquele saguão). Prepare seu discurso, articule suas idéias. Torne seu projeto atraente e viável.

Veja, então, algumas dicas práticas.

1 Não há tempo para divagações e explicações, ainda que você seja interrompido. Procure manter uma linha central de pensamento.

2 Sempre que possível, elabore um campo de relacionamento onde há pontos em comum: locais de interesse, atividades de interesse, seu padrinho é conhecido dele etc.

3 Ao iniciar a conversa, jamais entregue o único papel a quem você expõe uma idéia. Não perca tempo apresentando álbuns de fotos mal tiradas. Se necessitar, utilize um mapa ou um gráfico. Esta é uma venda conceitual. O único papel deve ser o seu cartão de visita, para que ele possa lembrar, durante a conversa, o seu nome (e possa admirar o logotipo de sua organização).

4 Não leia para quem você está expondo. Fixe os seus olhos nos dele, se estiver sozinho. Se estiver com outras pessoas, procure distribuir a sua atenção entre todos, mesmo que haja uma clara hierarquia entre os presentes. Seja atencioso com todos. Inicie sempre a sua fala pela pessoa de hierarquia mais alta e procure terminar ali a sua argumentação.

5 Caso seja interrompido com perguntas, procure pedir desculpas e solicitar para que responda a seguir; porém, não se esqueça de respondê-las, ou anotá-las, para que a lógica de sua apresentação não seja perdida. Se uma observação dele merecer um apontamento, faça-o, se for o caso, peça que repita.

6 Se você entregar algum documento ao seu potencial parceiro enquanto conversam, ele dificilmente prestará atenção ao que você está falando. E pior, ele irá diretamente à página de orçamento, verá que é caro, e só irá pensar neste assunto até você ir embora.

A linguagem deve ser direta, com o mínimo de termos técnicos, sem gírias ou expressões populares, com poucos adjetivos e advérbios, evitando-se as interjeições e proibindo-se as observações de caráter pessoal. Os termos técnicos imprescindíveis devem ser explicados no próprio texto ou apresentados em um glossário ao final.

Pode-se, igualmente, resumir a proposta em um *banner*, recursos que dispensa a existência de *data show* e computador. Seu transporte pode trazer alguns inconvenientes, mas, como resumo do que se quer é bastante eficiente, principalmente em eventos. O exemplo foi preparado para o Instituto Romã, pela Forminform, para um evento, página 117.

## 9.6 A formalização do pedido

Como vimos até agora, você já conta com apoio de padrinhos, já identificou o potencial patrocinador, já realizou a pesquisa, já domina a ferramenta de captação, bem como estão claras as estratégias de *marketing* e comunicação. Seu projeto em uma página está em mão, assim como o perfil de sua organização. Seu discurso está alinhado, está pronto a responder perguntas capciosas, bem como a ouvir as necessidades de seu potencial parceiro. Agora é chegada a hora do contato pessoal, do jogo de gestos e palavras, do embate pela procura de espaços comuns, da criação do nicho onde os dois lados se sentem muito à vontade, e são capazes de se desarmarem e se expressarem francamente.

Você deve tomar a iniciativa de criar este “nicho”, convidá-lo para este espaço. É muito provável que, no dia-a-dia das empresas e da maior parte dos financiadores, este “ninho” não seja algo possível. O ambiente competitivo e o excesso de trabalho, impedem que as pessoas percebam espaços tranquilos para buscar soluções criativas, inteligentes, de baixo custo e capazes de agregar valores sociais, ambientais e culturais, como as que você está apresentando ao seu colaborador. Você está lhe dando uma oportunidade de se expressar, de ser feliz em seu trabalho, de se realizar. Compartilhe esta oportunidade, não apresente projetos prontos e totalmente acabados (“fechados”, onde não há lacunas para o toque pessoal do outro). Preocupe-se em “construir” parcerias e não apenas em conquistá-las. A própria palavra “conquista” representa um ganho sobre

# Instituto Romã de Vivências na Natureza



Criado para representar a **Sharing Nature Foundation** no Brasil, o Instituto Romã dedica-se a facilitar o aprofundamento das relações dos indivíduos com a Natureza. As práticas se desenvolvem preferencialmente em áreas naturais, pois estão fundadas na convicção de que a Natureza é a grande mestra, mas é preciso preparar as pessoas para ouvi-la. Essa preparação supõe, além dos aspectos práticos, de posturas e de informações, a formação de uma necessidade de escuta e de aprendizado a partir da própria experiência.

## Objetivos

- Oferecer cursos e desenvolver projetos, nas diversas regiões do Brasil e para diversos setores da sociedade, para difundir os princípios e a técnica da **Sharing Nature Foundation**.
- Criar uma sólida estrutura de formação de educadores especialistas

## Público alvo

- Educadores em geral: pais, professores, demais profissionais de ensino, monitores ambientais, planejadores de ecoturismo, psicólogos, terapeutas.
- Profissionais que trabalham com grupos especiais (deficientes visuais, dependentes químicos, jovens em situações de risco, pessoas com distúrbios de comportamento).
- Pessoas interessadas em aprofundar sua relação com a Natureza, em ampliar sua relação com os outros seres humanos e em expandir sua compreensão sobre si mesmo e sobre o mundo.

## A técnica

A técnica proposta recebeu, em português, o nome de "Aprendizado Sequencial". Trata-se de uma estratégia de ensino inspiradora e divertida, que atua nos indivíduos a partir do nível de consciência em que estão, e gentilmente os conduz a uma experiência mais ampla, a um contato mais profundo com a Natureza.

## Programas do Instituto Romã

- 1- Formação de monitores **Sharing Nature**, realizada através de 3 oficinas:  
Primeira fase: Introdução à Técnica  
Segunda fase: Revisão e aperfeiçoamento  
Terceira fase: Revisão e consolidação
- 2- Educação Ambiental em Parques Urbanos
- 3- Treinamentos experiênciais ao ar livre
- 4- Oficina A sombra das árvores
- 5- Viagem ao Coração da Natureza
- 6- Caminhadas Ecológicas e Filosóficas
- 7- Programa de Filosofia da Natureza
- 8- Palestras:
  - a) Caminhadas e qualidade de vida
  - b) Ecoturismo e Educação Ambiental
  - c) Como cuidar do seu meio ambiente
  - d) O Sentido da Viagem
  - e) Fundamentos do Pensamento Ecológico

## Resultados

Avaliamos o sucesso de uma atividade se os participantes estão concentrados, imersos na natureza, receptivos, interessados em ampliar sua experiência e compreensão, afetuosos em relação aos outros e à natureza. Cada participante é que saberá do resultado. Não desejamos nos apropriar dele.



f (55 11) 3726 7939 fax (55 11) 3722 6733  
email [institutoroma@dialdata.com.br](mailto:institutoroma@dialdata.com.br)

o outro. Não é isto o que se busca. Procura-se o diálogo da construção. Pode ser que isto represente muito mais trabalho a você, e até mesmo, regressar ao seu escritório e ter que reelaborar a sua proposta, adequar a um novo cenário. Isto deve ser encarado como manifestação de interesse da outra parte, compreendido como uma oportunidade e não como “mais um sacrifício”.

O momento exato do “toque”, da “primeira palavra”, do “primeiro olhar”, é altamente relevante. O pleno controle sobre si próprio é fundamental. Respire fundo, concentre-se, envolva-se de carinho, vista o que você mesmo é, seja o que você mesmo representa, não procure se alinhar ao outro. Se o outro está com pressa, afobado, estressado, indiferente, ou seja lá como for, desinteresse-se pela representação do papel do outro, seja você mesmo, surpreenda-o com a sua calma. Você é uma ilha segura onde ele poderá, por alguns instantes que seja, aportar e vislumbrar outro horizonte. Convide-o para ir à janela, olhe um quadro junto na parede, procure levar algo de seu trabalho – um mapa, uma fotografia, uma peça de artesanato de sua comunidade, e assim por diante; traga-o para a orla de seu planeta, manifeste o ritmo diferente que pulsa em sua alma, permita-lhe perceber quão interessante é o seu planeta, principalmente para ele(ela) que está naquele embate com o seu dia-a-dia destemperado e desagradável; traga-o para a sua magnetosfera, provoque-o, sensibilize-o, com charme, sabedoria e consciência. Torne-o cúmplice de seus movimentos; cubra-o de interesse.

Chegou a hora de apresentar o seu projeto, de atraí-lo para seu campo de forças, para o seu modo de pensar, para o seu raciocínio. Faça-o com sabedoria, procure verificar se o outro acompanha o seu raciocínio, faça perguntas, se necessário. Procure oferecer ao outro a oportunidade de manifestar-se. Como se diz na linguagem popular, “dê corda, dê linha”, apresente o microfone ao outro lado. Se for preciso, interrompa-o com surpresas, de modo gentil sem ser inconveniente ou estabonado. Se o outro fala muito, não se intimide, enfrente-o nas brechas da respiração, chame-lhe a atenção com fotografias, mostre-lhe algo que o destempe e desalinha as palavras, sem que ele perceba que você quer de volta o bastão da palavra.

Pode ocorrer a necessidade de mais um encontro. Ouve-se muito: “ah, isto não é comigo, precisamos de tal e tal fulano”. Não se frustre, não

demonstre desalento, procure saber de que maneira aquela pessoa que assim lhe fala pode influenciar nos tais e tais fulanos. Há sempre redes invisíveis organizando as relações das pessoas, e seu conhecimento sobre estas alianças é altamente relevante. Se preciso for, procure o auxílio deste interlocutor para montar um mapa das decisões na organização, informe-se sobre as linhas de relações e mostre, já no papel, ao interlocutor, para se certificar da consistência de suas anotações. Se preciso for, leia as suas notas, repita as palavras para que você tenha plena certeza de seus apontamentos e interpretações. As chances de que você não consiga ser compreendido são sempre grandes, mas não se deixe levar por este fato.

Muitos solicitarão que você envie a sua proposta pelo correio ou por *e-mail*. Não o faça, mesmo que sob pressão. O contato pessoal é insubstituível para a “venda” de seu projeto. Insista, insista, insista. Pelo cansaço, de forma simpática, você conquistará a oportunidade de se apresentar, ainda que seja para o assistente do assistente. Pode ser que esta oportunidade demande o esforço de semanas, meses, ou mesmo, de um a dois anos. Não desista. Mantenha-se firme com o norte em sua proa, você tem plena consciência do que quer e necessita. Nenhuma tempestade poderá abalá-lo.

Para marcar uma reunião, devem-se empregar todos os recursos à mão: a influência de um padrinho, conquistar a atenção da secretária, descobrir quem você conhece na organização que poderia lhe conseguir um espaço na agenda da equipe de análise de projetos, e assim por diante.

Se estiver em grupo, procure combinar quem irá liderar a fala. Evite que os dois, três ou mais presentes do grupo disputem o espaço e as atenções da outra parte, representada por uma ou mais pessoas. Organize o discurso, distribua uma parte da fala a cada um. Se houver perguntas, procure orientar para que uma pessoa distribua a quem caberá responder.

Somente em uma reunião, você poderá falar sobre o projeto e pôr em prática toda a estratégia que estabeleceu para propor a parceria. Você está plenamente preparado. Possui argumentação firme para boa parte das dúvidas que possam surgir. Se, no entanto, houver indagações para as quais você não tenha resposta, simplesmente diga: deixe-me rever esta questão com minha equipe. E não deixe de responder rapidamente a esta demanda. Isto só irá fortalecer o seu projeto.

Ao final da reunião, deixe a proposta de uma página resumida com o seu interlocutor. Você não o fez antes, pois gostaria que toda a atenção de seu



interlocutor estivesse voltada para sua fala. Você não gostaria que o outro lesse algo enquanto você falava, deixando de acompanhar o seu raciocínio. Se for o caso, em um envelope à parte, fechado, entregue o projeto mais completo. Seu interlocutor interromperá sua fala para ler.

Deixe-o atento ao seu projeto de uma página por alguns instantes. Pode ser que novas questões surjam. Deixe-o pensar, não se afobe. Aliás, entre as suas falas, deixe que ele possa se intrometer e manifestar-se, ainda que com gestos. Esta é uma excelente forma de ver como as coisas estão andando.

Neste encontro, procure averiguar como as decisões são tomadas. Seja direto: quem decide sobre o apoio a projetos? O que você considera um projeto viável para sua organização? Caso seja de interesse da organização, em que momento o projeto pode ser apoiado? E assim por diante.

Ao final, deixe espaço para que seu interlocutor estabeleça o ritmo de seu interesse. Deixe que ele diga qual será o próximo passo. Se ele não se manifestar, provoque-o: qual deve ser o próximo passo? O que o senhor(a) gostaria que eu fizesse agora? Posso procurá-lo para uma reunião?

Para que você tenha certeza de que tanto ele como você compreenderam o que foi dito, repita qual será o próximo passo para que haja plena ciência das partes. Se for possível, resuma o projeto todo em algumas palavras para que ele possa memorizar a sua súmula.

Cuidado para não exigir respostas rápidas. Muitas vezes há prazos de fechamento, procure alertá-lo. Diga, apenas, que a oportunidade é agora, que este é um bom momento, afinal... (argumente, de forma a fornecer-lhe razões para que ele possa vender internamente o projeto).

Tudo isto deve ser feito num clima de muita calma, sem euforia demasiada, sem ameaças. Mesmo problemas muito graves devem ser tratados com disciplina, caso contrário seu interlocutor irá pensar: “esta questão é tão grave que eu pouco posso fazer”. Deixe claro que estará à disposição para se reunir com outras pessoas e departamentos da organização. Se necessário for, diga que poderá detalhar o projeto nos aspectos que lhe forem solicitados.


Encerre o contato reafirmando o próximo passo. Se preciso for, agende com a equipe do interlocutor, seja ele próprio, a secretária ou qualquer outro departamento. Se uma secretária foi muito importante para promover o encontro e não foi possível conhecê-la na entrada, pergunte por ela, peça para ter a oportunidade de lhe agradecer.

## 10 Como agradecer e informar os parceiros


Agradecer, agradecer, agradecer. Agradeça a cada momento, de forma inteligente. Pela oportunidade de ser recebido, pela atenção conferida, pela gentileza da secretária etc. Se a parceria for efetivada, formalize os agradecimentos envolvendo os padrinhos que participaram do processo (por carta, *e-mail*, ou mesmo o envio de pequenos presentes, por exemplo, um artesanato, produto da comunidade apoiada pelo projeto). Muitas vezes é a própria secretária do potencial parceiro quem apadrinha o projeto.


Parabéns! O potencial parceiro tornou-se um parceiro contratado. Agora é que realmente seu trabalho se inicia. Não basta apenas agradecer, pois você terá de manter seu parceiro informado sobre o andamento do projeto. É preciso garantir seu entusiasmo. Não basta enviar relatórios periódicos a todos os que de alguma maneira estejam envolvidos. Utilize o telefone, e se for preciso agende visitas pessoais, convide os interlocutores a visitarem o projeto, visitarem o seu escritório, a participarem de eventos importantes em seu setor etc.

Aos parceiros comunicam-se tanto as boas notícias como as dificuldades. Não se preocupe em divulgar todos os detalhes. Todos querem ser informados sobre um determinado projeto pelo menos uma vez ao mês, e de uma forma breve e sincera. Ninguém quer ser surpreendido ao final de etapa ou projeto do qual não se alcançaram os resultados. É preferível mostrar as dificuldades quando estas ocorrem, compartilhar, sem medo. (Isto demonstra alto profissionalismo, ao contrário do que a maioria pensa. Página 122 – Diploma de voluntário, que também pode ser feito para colaboradores diversos e página 123 - Modelo de carta de agradecimento).

**Escola AMAZÔNIA PÉ** 

Programa de Mobilização e Gestão de Recursos para o Terceiro Setor


 **Voluntário**




Participante **Anatol Luethi**

Organização \_\_\_\_\_

Período de **de 13 de julho a 2 de agosto de 2005**

 **INSTITUTO PEABIRU**

João Meirelles Filho  
Coordenador

 **AVINA**



Belém, 9 de dezembro de 2004.

Ao

**Marcelo Estraviz**

Coordenador da Escola de Governo de São Paulo

Em nome da Escola Amazôniaapé, vimos agradecer a sua participação voluntária como palestrante em nosso programa "Estúdio Social", em 2 de dezembro de 2004. Este evento revestiu-se de grande importância ao lançar este novo produto do Instituto em Belém: uma aula prática gratuita para o terceiro setor. Além disto, vale mencionar a sua excelente avaliação pelo público.

Gostaríamos, outrossim, de convidá-lo a integrar nosso corpo permanente de professores visitantes. Para tanto, esperamos contar, em suas próximas vindas ao Pará, com sua participação numa nova edição do Estúdio Social, no Observatório do Terceiro Setor (palestras gratuitas) ou na Coluna Social (bloco do programa "Bem Feito" em parceria com a Tv Cultura do Pará - FUNTELPA).

O Instituto Peabiru, organização privada sem fins lucrativos, em sua nova fase com sede em Belém do Pará; acredita que a "Educação para a Sustentabilidade" seja o caminho mais digno para se alcançar a justiça social, a viabilidade econômica e a conservação ambiental da Amazônia.

O Peabiru tem como público preferencial as mais de 6 mil organizações da sociedade civil do Pará. Nossas atividades ocorrem na forma de aulas, palestras, seminários, visitas técnicas e clínicas. A prioridade temática é para a mobilização de recursos, elaboração de planos de negócios, elaboração de projetos e parcerias entre iniciativa privada e o terceiro setor.

Estamos à sua disposição para maiores esclarecimentos e informações.

Atenciosamente,

**João Meirelles Filho**  
Coordenador  
[jmeirelles@peabiru.org.br](mailto:jmeirelles@peabiru.org.br)

**Natascha Penna**  
Analista de Projetos  
[natascha@peabiru.org.br](mailto:natascha@peabiru.org.br)

Travessa Ruy Barbosa,555 Bairro: Reduto, Belém, Pará CEP : 66053-260 - Tel/fax (91) 230-3271

É altamente relevante manter uma tabela do que foi prometido aos apoiadores em contrato. Nesta tabela, deve-se anotar quando e onde e registrar (em fotografia, arquivo eletrônico ou impresso) onde o logotipo do apoiador está presente. Veja neste exemplo do convite eletrônico do Observatório do Terceiro Setor os diversos colaboradores presentes, ilustração abaixo.

**O**bservatório  
d  
3º Set **O**r

**BrazilFoundation: Brasileiros nos EUA financiam projetos Sociais**

**Suzane Worcman**

**Data 24 de novembro de 2005 às 18h**  
**Local Auditório da Celpa**  
**Avenida Magalhães Barata 209**

**Inscrições gratuitas pelos telefones 4005 3911/3212 4323**  
Câmara de Responsabilidade Social - Associação Comercial do Pará

**Realização**  
Câmara Setorial de Responsabilidade Social da Associação Comercial do Pará

**Apoio Promoção**

GRM Celpa REDE

## 11 Avaliação de resultados

Toda e qualquer atividade realizada pela sua organização deverá conter um relatório de avaliação. Isso deixará claro sua capacidade de atingir as metas propostas e até ultrapassá-las. Para seu parceiro e patrocinador, essa avaliação de resultados servirá como justificativa interna para que possa continuar apoiando seu projeto e mostrar quantos ganhos ele teve ao associar-se a sua organização.

Sua organização deve ser sempre clara e transparente nas avaliações de resultados, o que permitirá correções mais que esperadas. Não se preocupe se na avaliação você descobrir que não pôde cumprir tudo o que foi planejado. É exatamente para isso que as avaliações servem: para descobrir o que faltou, onde houve falhas, para sugerir novos rumos. Esta avaliação servirá para que nas próximas atividades este tipo de erro possa ser minimizado.

Mantenha um sistema de avaliação como um instrumento permanente de trabalho. Não deixe para avaliar somente ao final.

A melhor forma de criar um sistema de avaliação é incluir, na preparação do projeto, indicadores de resultado. Busque sugestões destes indicadores em projetos semelhantes de outras organizações. Discuta os indicadores com os potenciais apoiadores, invista tempo preparando-os e deixando bem claro como serão medidos. Mesmo questões subjetivas podem receber indicadores objetivos.

O Instituto Peabiru, num projeto de capacitação de OSCs para a mobilização de recursos, optou por utilizar como indicador o sucesso das organizações treinadas em captar recursos financeiros para suas iniciativas. Isto é relativamente fácil pois os valores financeiros são precisos, não deixam margens a interpretações.

Como fazer quando se trata de temas complexos ou de mensuração difícil? Apresentamos aqui um exemplo desta natureza: como medir a melhoria da recuperação de uma área ambientalmente degradada? Podem-se colocar indicadores de fácil visualização: garantir para que o fogo não penetre a área, aumento do número de animais na área.

É claro que o ideal seria uma pesquisa científica para determinar, com precisão estatística, o aumento da população de determinadas espécies, porém, indicadores mais “populares” e rápidos podem ser propostos, e poderão garantir uma precisão de 80 a 90%. Pode ser um indicador “caboclo”, onde se levam cinco pessoas da própria região ao local e se pergunta se aquela área está mais recuperado, mais ou menos recuperada, não está recuperada (está igual ao que estava antes), ou piorou seu estado ambiental. Com esta pergunta, de forma oral, por exemplo, pode-se construir um indicador. O mais recuperado pode representar 100% de sucesso, o “mais ou menos” pode representar 50%, o não recuperada, 0%, o relativo à piora pode representar um retrocesso. Uma organização que investiu na montagem de seus indicadores é o Ibens – [www.ibens.org.br](http://www.ibens.org.br)

Quando o projeto incluir a realização de eventos, garanta que uma ficha de avaliação seja distribuída, preenchida, devolvida e sua tabulação devidamente realizada. Veja na seqüência a ficha de avaliação do Observatório do Terceiro Setor, evento do Instituto Peabiru em Belém, PA, página 127.

# Observatório do 3º Setor

**Observatório do terceiro setor  
Câmara de Responsabilidade Social  
Associação Comercial do Pará  
24 de agosto de 2005**

**Convidado: Renata Toledo - IBENS**

**Sobre o evento**

	Excelente	Bom	Regular	Ruim
Oportunidade do tema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Carga horária	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Local de realização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equipamentos utilizados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pontualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Sobre o palestrante**

	Excelente	Bom	Regular	Ruim
Conhecimento sobre o assunto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clareza das informações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de prender a atenção dos participantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interação com a platéia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos didáticos (vídeo, data-show...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Quanto ao atendimento**

	Excelente	Bom	Regular	Ruim
Atendimento para reserva e informações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atendimento durante o evento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Conceito geral do evento**

	Excelente	Bom	Regular	Ruim
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Como ficou sabendo do evento?**

- |   |                                 |                                 |
|---|---------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Convite por internet | <input type="checkbox"/> Rádio  | <input type="checkbox"/> Jornal |
| <input type="checkbox"/> Televisão            | <input type="checkbox"/> Amigos | <input type="checkbox"/> Outros |

**Área de atuação**

- |   |  |                                     |
|---|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Organização da Sociedade Civil | <input type="checkbox"/> Universidade    | <input type="checkbox"/> Jornalista |
| <input type="checkbox"/> Organização Governamental      | <input type="checkbox"/> Setor econômico | <input type="checkbox"/> outros     |

Sugestões de temas:

---



---



---

NOME: \_\_\_\_\_

INSTITUIÇÃO: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_

ENDEREÇO: \_\_\_\_\_

CIDADE: \_\_\_\_\_ TELEFONE: \_\_\_\_\_

E-MAIL: \_\_\_\_\_

**Realização**  
Câmara Setorial de  
Responsabilidade Social da  
Associação Comercial do Pará



**Organização**  
FUNDAÇÃO  
INSTITUTO  
PEBETRU

**Promoção**  
-Associação-  
Stiftung



**Apoio**  
Celpa REDE GRM





## 12 A identidade visual

**Colaboração de Fernanda Martins**

### 12.1 Conceituação

Qualquer organização, empreendimento ou seu conjunto necessita se comunicar com seu público. A maneira como se toma esta decisão demonstra qual a proposta ética e de gestão organizacional do empreendimento. Esta é a oportunidade de expor a sua missão, de se diferenciar num cenário normalmente confuso e competitivo.

Um conjunto de ações de uma organização possui um significado prático das atividades que oferece. Além disto há um conceito que se quer transmitir mediante a imagem que se procura passar.

A imagem é um conjunto de juízos, crenças e sensações sobre um empreendimento, fruto de um fluxo de informações e experiências pessoais surgidas no dia-a-dia. Isto acontece de forma direta e indireta, permitindo ao público formar a sua “opinião”. A imagem produz conceito.

Fixar a imagem é educar o consumidor. Isto é possível pelo lançamento de um “Plano de Identidade Visual”. Este deverá propor uma linguagem visual adequada ao empreendimento e seu momento. Está mais do que comprovado que as informações são primeiramente vistas e só depois lidas. Da mesma forma, estima-se que mais de 2/3 dos contatos de um empreendimento com o seu público seja por meio de mensagens visuais. Daí pode-se concluir que investir no componente visual é de suma importância para o empreendimento.

A definição da imagem é um elemento impulsionador da organização, comprovando a fundamental necessidade de um programa de identidade visual. Esta é uma questão que deverá ser preocupação permanente do empreendimento e não apenas em seu lançamento.

Como conjunto complexo de empreendimentos, onde há um envolvimento decisivo por parte do público, mediante a visitação, a responsabilidade é ainda maior. É necessário garantir que as pessoas compreendam seus objetivos, as questões envolvidas e possam usufruir de suas mensagens, absorvendo-as corretamente. É possível tratar a questão de identidade visual em três subsistemas:

a – o conceito - em primeiro lugar, é preciso transmitir claramente o que a organização pretende transmitir, sua missão, suas estratégias, seus objetivos, metas, forma de trabalho etc.

b – A informação - uma organização concebida para atender diferentes públicos preferenciais necessita, em toda a oportunidade, informar seu público. Trata-se de uma informação que precisa ser dimensionada para possibilitar que atraia o público, que seja capaz de ser absorvida e que cumpra sua função, ao garantir uma informação residual consistente para os diferentes públicos.

c – A orientação - em um espaço geográfico desconhecido, é preciso orientar os visitantes. Esta é a área denominada de sinalização, seja esta interna ou externa.

## 12.2 Etapas de trabalho

A realização dos trabalhos ocorre em 4 etapas.

### a) – A pesquisa

O plano de identidade visual será o fruto de aprofundada pesquisa, visando a identificar a personalidade do empreendimento, de seus empreendedores, de seus dirigentes, as suas necessidades, bem como apontar os objetivos e metas que se pretende alcançar com a implementação de uma linguagem visual.

Nesta etapa, entre as perguntas mais frequentes estão:

- qual a natureza da organização, seu conceito?
- Quais os objetivos da organização?
- Que públicos atende hoje e o que pretende alcançar?

- Com que profundidade se deseja que o programa de identidade visual avance – deve-se chegar a uniformes, instalações, veículos ou apenas à papeleria institucional?

- Quais as necessidades específicas que justificam um plano de identidade visual?

- Que informações deverão ser passadas aos usuários?

- É necessário orientá-los (sinalização)? De que maneira?

- Quais são as aplicações mais importantes? (papeleria, publicações, etiquetas etc.)

### **B- O *design***

Nesta etapa, também conhecida como etapa de “projeto”, define-se uma linha de trabalho, um diagnóstico sobre o empreendimento, suas características e necessidades de *design*. O processo de projeto e execução da linguagem deverá ser feito de forma integrada, coerente e original, a fim de consolidar a personalidade do empreendimento. A criação do logo é o ponto alto desta etapa. Usa-se também a palavra “marca” para designar o logo.

### **C – O desenvolvimento do projeto**

Criado o logo, se passa à sua aplicação nas diferentes superfícies: papeleria, veículos, mídia eletrônica, sinalização, vestuário, *outdoors* etc. A aplicação do logo testará a sua capacidade em transmitir os conceitos que se propõe. Se for um logo em cores, deverá ser testado seu uso em preto-e-branco, em uma cor, e nas situações mais diversas. Por exemplo: como ele aparece, numa transmissão via fax com baixa qualidade? Como ele se apresenta em um *e-mail*? Nesta etapa, realiza-se a produção de peças e materiais, seja na forma de protótipos, seja em quantidade para uso público, página 132.

### **D – A avaliação do logo e seu desenvolvimento**

A última etapa será a de avaliar o trabalho. Segundo o *designer* Luiz Gilberto Strunck, pode-se aplicar um questionário básico, que “poderá ser ampliado ou reduzido segundo a complexidade do projeto, e, é claro, conforme a vivência de cada um. Entre as mais usuais questões estão:

- Qual o tipo de negócio ou atividade a organização se dedica?

- O que ela “vende” ou que tipo de serviço presta?

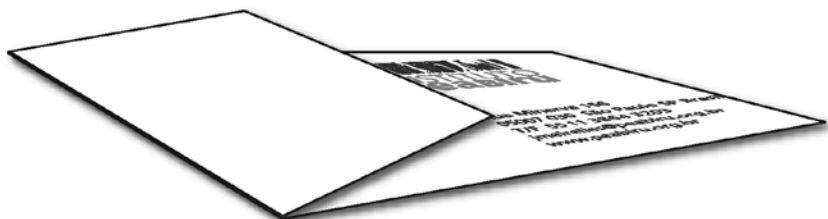


AMAZÔNIA PÉ

João Meirelles Filho  
Presidente

INSTITUTO  
PEABIRU

Rua Minerva 156  
05007 030 São Paulo SP Brasil  
T/F 55 11 3864 3203  
jmeirelles@peabiru.org.br  
www.peabiru.org.br



- Para que tipo de público?
- Qual o tamanho do negócio? (faturamento, número de funcionários, número de voluntários, capilaridade da organização ou da ação)
- Está associado a algum grupo (rede, organização internacional, consórcio, fórum ou outra forma de aliança)? Isso deverá ficar explícito no projeto?
- Qual a sua posição em relação à concorrência hoje?
- Como acha que será esta posição daqui a cinco anos? Dez anos?
- Pretende alguma alteração de mercado em termos de negócio? Imagina que sua participação poderá modificar a forma de realizar trabalhos no futuro?
- E em termos geográficos? Qual a área de abrangência pretendida?
- Qual o posicionamento mercadológico? Qual o tipo de conceito a ser passado a seus públicos?
- Quais os itens prováveis nos quais a identidade visual irá se manifestar?
- Quais os meios prováveis de reprodução dos elementos institucionais?"

### E – A implementação do plano

Uma vez aplicado este *check-list* e realizadas as necessárias correções, passa-se à produção em série das aplicações do logo. É o momento de imprimir, confeccionar camisetas, aplicar nas mídias eletrônicas etc.

## 12.3 A marca representa uma causa

A marca é o representante de uma dada causa. O *design* total procura padronizar a comunicação como um todo da causa. O *design* total procura tratar de todos os aspectos relacionados à marca; o relacionamento desta marca com o usuário do empreendimento, seja na arquitetura, nos uniformes, nos impressos. Para implementação deste plano, é necessário contar com escritório profissional de *design* gráfico.

A imagem da organização será o fruto do relacionamento do usuário com o sistema de informações disponíveis. Isto é, quanto melhor é o sistema de informações, melhor é a imagem do usuário em relação ao empreendimento como um todo.

A seguir, o plano para a aplicação da marca do Projeto Tesourinha, recém-criada pela Forminform para a entidade, com apoio da Unilever, Divisão Hair, [www.projetoTesourinha.org.br](http://www.projetoTesourinha.org.br), página 135.

Causas sociais e ambientais também merecem tratamento profissional. Veja o imã de geladeira, criado pela Forminform a fim de alertar para o fato de que a causa do desmatamento e das queimadas na Amazônia está relacionada ao consumo de carne. Ao buscar a mídia “porta de geladeira”, a campanha pretende questionar o consumidor em seu dia-a-dia, na intimidade, no momento em que enfrenta a sua vontade de se alimentar, página 136.

Na mesma linha, não propriamente uma campanha, a capa do vídeo “A carne é fraca” procura expor o tema à sociedade, página 137.

### **Direitos autorais**

*É fundamental que a organização, desde o início, valorize os direitos de escritores, designers gráficos, fotógrafos, video-makers, ilustradores e outras contribuições de profissionais relacionadas a imagens, sons e texto. Contratos com estes e outros profissionais detentores de marcas deverão ser assinados para garantir absoluta lisura aos processos de trabalho propostos.*

*Em todas as publicações e edições eletrônicas deverá constar o nome do autor da obra. Caso seja adequado poderá se fazer acessos virtuais (links) para seus web-sites . Este é o caso de fotógrafos que venham a trabalhar para ilustrar o web-site da organização ou até uma simples apresentação em Microsoft Power point.*

*É fundamental, igualmente, que se dê prioridade à mão-de-obra especializada regional. Valorize o trabalho daqueles que compartilham o seu espaço de trabalho. Esta pode ser uma grande oportunidade para um escritório de design gráfico apresentar o seu profissionalismo.*

### Papelaria básica

Conteúdo básico

100  
150  
74  
21

100  
150  
21

Nota: as imagens acima são apenas ilustrativas. Para reprodução utilize os arquivos finais.

### Construção do Logotipo

O Logotipo Tesourinha foi desenvolvido a partir da forma horizontal. Essa marca representa o propósito: utilizar sempre os recursos disponíveis em CD.

Caso seja necessário a reprodução do logótipo e não for possível a utilização dos arquivos baseados, seguir as especificações abaixo:

### Diagrama Construtivo

O Diagrama construtivo deve ser usado na reprodução da marca somente se necessário for possível a utilização dos arquivos baseados em CD. Caso não seja possível, para reprodução a marca manualmente, gerando a proporcionalidade em diferentes escalas.

A imagem institucional da marca utilizada em contextos através do relacionamento com o setor público.

Uma imagem feita por meio de reprodução e padronização na conformação. O objetivo desta imagem é regularizar e facilitar a identificação correta das atividades da marca Tesourinha.

## Manual de Identidade Visual

### Esta é a nova marca Tesourinha. Para reproduzi-la siga as normas estabelecidas nesse manual de identidade.

### Corres Institucionais

A Marca sempre deve ser utilizada a cores. Poderão ser a cores expressas no quadrilátero. Em caso onde não exista esta possibilidade (propaganda e em locais convênios, telefonando, etc), poderá-se usar a opção a T em positivo ou negativo.

### Escala Padrão

Forma expressada

100mm  
150mm  
74mm  
21mm

### Quadrilátero

Forma expressada

100mm  
150mm  
74mm  
21mm

### Marca Positiva ou negativa

Forma positiva  
Forma negativa

### Área mínima de interferência

É o espaço criado para preservar a marca da interferência que poderia ocorrer em sua leitura, seja com textos, imagens e outros. Está representado pela linha tracejada. A medida medida à altura da letra "T" da palavra Tesourinha.

### Aplicação sobre fundo colorido

A marca só pode ser aplicada em fundo onde exista contraste suficiente para permitir a sua correta identificação. Por apresentar a cor branca a mesma medida não se aplica sobre fundo sólido.

- O fundo é a área de aplicação da marca.
- Sempre que o fundo for branco, a marca deve ser aplicada em preto.
- Sempre que o fundo for preto, a marca deve ser aplicada em branco.
- Sempre que o fundo for cinza, a marca deve ser aplicada em preto.
- Sempre que o fundo for verde, a marca deve ser aplicada em branco.
- Sempre que o fundo for amarelo, a marca deve ser aplicada em preto.
- Sempre que o fundo for azul, a marca deve ser aplicada em branco.
- Sempre que o fundo for vermelho, a marca deve ser aplicada em branco.
- Sempre que o fundo for laranja, a marca deve ser aplicada em branco.
- Sempre que o fundo for magenta, a marca deve ser aplicada em branco.
- Sempre que o fundo for ciano, a marca deve ser aplicada em preto.
- Sempre que o fundo for verde-claro, a marca deve ser aplicada em preto.
- Sempre que o fundo for amarelo-claro, a marca deve ser aplicada em preto.
- Sempre que o fundo for azul-claro, a marca deve ser aplicada em preto.
- Sempre que o fundo for vermelho-claro, a marca deve ser aplicada em preto.
- Sempre que o fundo for laranja-claro, a marca deve ser aplicada em preto.
- Sempre que o fundo for magenta-claro, a marca deve ser aplicada em preto.
- Sempre que o fundo for ciano-claro, a marca deve ser aplicada em preto.

### Uso em branco

Quando usado em branco, a marca deve ser aplicada em fundo onde exista contraste suficiente para permitir a sua correta identificação.

### Aplicação em retângulo e círculo

Para utilização da marca em retângulo e círculo, a marca deve ser aplicada em fundo onde exista contraste suficiente para permitir a sua correta identificação.

Forma positiva  
Forma negativa

### Reprodução mínima

Deve-se sempre a dimensão mínima para aplicação da marca (100x150).

### Alinhamento Institucional

É o alinhamento da marca, adotando-se para reprodução a Tesourinha em publicação, na impressão e em mídia impressa, e em qualquer outro meio institucional.

### Variações de Marca

Variação de Marca (100x150)

ABCEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
1234567890

Variação de Marca (150x100)

ABCEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
1234567890

Variação de Marca (100x100)

ABCEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
1234567890

Variação de Marca (150x150)

ABCEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
1234567890

Variação de Marca (200x200)

ABCEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
1234567890

Variação de Marca (300x300)

ABCEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
1234567890

Variação de Marca (400x400)

ABCEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
1234567890

Variação de Marca (500x500)

ABCEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
1234567890

Variação de Marca (600x600)

ABCEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
1234567890

Variação de Marca (700x700)

ABCEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
1234567890

Variação de Marca (800x800)

ABCEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
1234567890

Variação de Marca (900x900)

ABCEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
1234567890

Variação de Marca (1000x1000)

ABCEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
1234567890



Você **comeu** a **Amazônia** hoje?  
já




**Escola AMZÔNIA PÉ**

agosto > 2005

## A CARNE É FRACA


Alguma vez você já pensou sobre a trajetória de um bife antes de chegar ao seu prato? Nós pesquisamos isso para você e contamos neste documentário aquilo que não é divulgado. Saiba dos impactos que esse ato - aparentemente banal - de comer carne representa para a sua saúde, para os animais e para o planeta.

Com depoimentos de:



Marcio Bontempo > Marly Winckler > Eder Jofre > João Meirelles Filho > entre outros

Realização o



**INSTITUTO  
NINA ROSA**  
projetos por amor à vida

[www.institutoninarosa.org.br](http://www.institutoninarosa.org.br)  
Tels.: 55 11 3868.4434 | 55 11 3868.4273  
[inar@institutoninarosa.org.br](mailto:inar@institutoninarosa.org.br)


Projeto Gráfico > [www.bolinas@nina.rosa.org.br](mailto:www.bolinas@nina.rosa.org.br)

## A CARNE É FRACA

Documentário

VHS-NTSC 54'

# A CARNE É FRACA



Com depoimentos de:  
**Marcio Bontempo**  
**Marly Winckler**  
**Eder Jofre**  
**João Meirelles Filho**  
entre outros,  
discutindo a influência  
da criação de animais  
no meio ambiente.

2min.  
iniciais  
apresentação  
**INR**

## Epílogo

Colabore para que esta publicação seja cada vez mais completa. Envie seus comentários, sugestão de inclusão de textos, casos concretos que podem inspirar e orientar outras organizações, ilustrações, fotografias, modelos. Envie suas sugestões para [peabiru@peabiru.org.br](mailto:peabiru@peabiru.org.br).

# Anexos



## **Anexo 1 - Breve bibliografia sobre mobilização de recursos**

- Barbosa, Marina Nazaré Lins; Oliveira, Carolina Felipe de, “Manual de ONGs: guia prático de orientação jurídica”, FGV Editora, 2002, Rio de Janeiro – RJ, 180 p.
- Benício, João Carlos, “Gestão Financeira para organizações da Sociedade Civil”, Coleção Gestão e Sustentabilidade – Instituto Fonte, Global, 2001, São Paulo– SP, 70 p.
- Chianca, Thomaz; Marino, Eduardo; Schiesari, Laura, “Desenvolvimento a Cultura de Avaliação em Organizações da Sociedade Civil”, Coleção Gestão e Sustentabilidade – Instituto Fonte, Global, 2001, São Paulo – SP, 133 p.
- Cruz, Célia Meirelles; Estraviz, Marcelo, “Captação de diferentes Recursos para Organizações Sem Fins Lucrativos”, Coleção Gestão e Sustentabilidade – Instituto Fonte, Global, 2000, São Paulo – SP, 158 p.
- Drucker, Peter F., “Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos”, Pioneira, 2001, São Paulo – SP, 161 p.
- Eadie, Douglas C., “Para além do Planejamento Estratégico – como envolver Conselhos Diretores de Organizações sem Fins Lucrativos em ações de crescimento e mudança”, National Center for Nonprofit Boards, 1996, Washington, Estados Unidos, 23 p.
- Falconer, Andrés Pablo; Vilela, Roberto, “Recursos Privados para Fins Públicos: as grantmakers brasileiras”, Grupo de Institutos, Fundações e Empresas e Editora Fundação Peirópolis, 2001, São Paulo – SP, 164 p.
- Howe, Fisher, “A Captação de Recursos e o membro do Conselho Diretor numa Organização sem Fins Lucrativos”, National Center for Nonprofit Boards, Série Direção, 1996, Washington, Estados Unidos, 16p.
- Kisil, Rosana, “Elaboração de Projetos e Propostas para organização da Sociedade Civil”, Coleção Gestão e Sustentabilidade – Instituto Fonte,

Global, 2001, São Paulo – SP, 81 p.

- Meneghetti, Sylvia Bojunga, “Comunicação e Marketing: fazendo a diferença no dia-a-dia de Organizações da Sociedade Civil”, Coleção Gestão e Noleto, Marlova Jovchelovitch, “Parcerias e Alianças estratégicas: Uma abordagem prática”, Coleção Gestão e Sustentabilidade – Instituto Fonte, Global, 2001, São Paulo – SP, 47 p.

- Pezzullo, Suan, “Desenvolvendo sua organização: um guia de sustentabilidade para ONGs”, Editora Senac/Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente / International Youth Foundation, São Paulo, SP 2003

- Ramos, Estela Mara, “Guia do Voluntariado”, Instituição Tertio Millennio, 2001, São Paulo – SP, 229 p.

- Silva, Antonio Luiz de Paula e, “Utilizando o Planejamento como Ferramenta de Aprendizagem”, Coleção Gestão e Sustentabilidade – Instituto Fonte, Global, 2000, São Paulo – SP, 127 p.

- Szazi, Eduardo, “Terceiro Setor: Regulação no Brasil”, Fundação Peirópolis, 2000, São Paulo – SP, 305 p.

## **Anexo 2 – Fontes eletrônicas de informação**

### **2.1. Sobre potenciais financiadores:**

- RITS, tem uma lista de financiadores potenciais com toda informação sobre valor máximo, área de atuação, endereço etc.

Este link já inicia o download do documento pdf (-229kb)

[http://www.rits.org.br/gestao\\_teste/download/financ.zip](http://www.rits.org.br/gestao_teste/download/financ.zip)

- A ABONG - Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais lançou

a cartilha Ação das ONGs no Brasil - perguntas e respostas, disponível para download no site [www.abong.org.br](http://www.abong.org.br). A publicação aborda questões como sustentabilidade e autonomia das organizações; Mecanismos institucionais de controle das ONGs; Legislação atual e o marco legal.

Prêmio Betinho para as Comunicações.

## 2.2. Informativos eletrônicos:

Abong – [www.abong.org.br](http://www.abong.org.br)

- Informes Abong - [informesabong@abong.org.br](mailto:informesabong@abong.org.br)

- Informativo semanal com as agendas do Executivo e Legislativo Federal  
De Olho em Brasília [[deolhoembrasilia@abong.org.br](mailto:deolhoembrasilia@abong.org.br)]

Fundação O Boticário [[FBPN@fundacaoboticario.org.br](mailto:FBPN@fundacaoboticario.org.br)]

Newsletter: Conservação on-line

Fundação Otacilio Coser

Notícias Solidárias - informativo eletrônico quinzenal  
da Fundação Otacílio Coser [www.foco.org.br](http://www.foco.org.br) - [foco@foco.org.br](mailto:foco@foco.org.br)

Instituto Ethos – [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

Eventos - [eventos@internethos.org.br](mailto:eventos@internethos.org.br)

Mapa 3º Setor - Informativo Mensal

[boletim.mapa@fgvsp.br](mailto:boletim.mapa@fgvsp.br)

[www.mapa.org.br](http://www.mapa.org.br) - (11) 3262-3885 | 0800 770 9060

Senac São Paulo – [www.setor3.com.br](http://www.setor3.com.br)

Contato: Senac Penha - [penha@sp.senac.br](mailto:penha@sp.senac.br)

Natal Voluntários

[centro@natalvoluntarios.org.br](mailto:centro@natalvoluntarios.org.br)

Em São Paulo:

PROAONG - Programa de Apoio às ONGs, da Secretaria de Meio Ambiente do Estado de São Paulo - [proaong@ambiente.sp.gov.br](mailto:proaong@ambiente.sp.gov.br)

## 2.3. Listas de discussão:

[fundbr@yahooogroups.com](mailto:fundbr@yahooogroups.com)

## 2.4. Web-sites indicados:

Os web-sites abaixo sugeridos apresentam informações relevantes e úteis para a mobilização de recursos:

[www.abcr.com.br](http://www.abcr.com.br) - ABCR - Associação Brasileira dos Captadores de Recursos

[www.abong.org.br/](http://www.abong.org.br/), - ABONG - Associação brasileira de ONGs



[www.ashoka.org.br](http://www.ashoka.org.br) - Ashoka Empreendedores Sociais

[www.avina.net](http://www.avina.net) - AVINA

[www.ethos.org.br/](http://www.ethos.org.br/) - Instituto Ethos

[www.gife.org.br/](http://www.gife.org.br/) - Grupo de institutos, fundações e empresas

[www.interage.org.br](http://www.interage.org.br) - Interage – para a região Nordeste

[www.lead.org.br](http://www.lead.org.br) - ABDL - Lead

[www.revistafilantropia.com.br/](http://www.revistafilantropia.com.br/) - Filantropia

[www.rits.org.br/](http://www.rits.org.br/), - Rede de Informações do Terceiro Setor

[www.rbrasil.org.br](http://www.rbrasil.org.br) - Rede Brasil sobre Instituições financeiras internacionais

[www.setor3.com.br](http://www.setor3.com.br) - Senac São Paulo – unidade Penha

Em espanhol:

[www.cemefi.org](http://www.cemefi.org) - Centro Mexicano para la Filantropia (CEMEFI), uma organização sem fins lucrativos criada em 1988

Em inglês:

[www.afpnet.org](http://www.afpnet.org) - AFP – Association of Fund Raising Professionals – possui capítulos (chapters) em diversos estados norte-americanos, no Canadá e México. Reunião anual de mobilização de recursos

[www.fdncenter.org](http://www.fdncenter.org) - The Foundation Center

[www.efc.be](http://www.efc.be) – The European Foundation Center

[www.resource-alliance.org](http://www.resource-alliance.org) - The Resource Alliance – realiza eventos na Europa e Ásia

## 2.5. Centros de formação:

Verificar os web-sites sugeridos acima, especialmente a RITS para cursos, seminários e eventos.

Técnica de SIGP – Sistema Integrado de Gestão de Projetos – Escola Homosapiens

[hsapiens@hsapiens.com.br](mailto:hsapiens@hsapiens.com.br) - [www.hsapiens.com.br](http://www.hsapiens.com.br)  
031.32273100

**No Brasil:**

**CEATS - Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor**

Fundação Instituto de Administração - Universidade de São Paulo  
Rua Valson Lopes, 101 - Unidade Técnica - Sala 7 - 1º andar  
Vila Butantã - Cep:05360-020 - São Paulo/SP – Brasil  
(11) 3733-1193 (11) 3735-7986  
<http://www.ceats.org.br>

No exterior:

[www.phylanthropy.iupui.edu](http://www.phylanthropy.iupui.edu) - The Center on Philanthropy at Indiana University

## **Anexo 3 - ABCR — Associação Brasileira de Captadores de Recursos CÓDIGO DE ÉTICA E PADRÕES DA PRÁTICA PROFISSIONAL**

Para cumprir sua missão de promover e desenvolver a atividade de captação de recursos no Brasil, apoiando o Terceiro Setor na construção de uma sociedade melhor, a ABCR – Associação Brasileira de Captadores de Recursos estabeleceu um código de ética que disciplina a prática profissional, ressalta princípios de atuação responsável e propõe condutas éticas elevadas a serem seguidas pelos seus associados e servir como referência para todos aqueles que desejam captar recursos no campo social.

### Princípios e valores

Integridade, transparência, respeito à informação, honestidade em relação à intenção do doador e compromisso com a missão da organização que solicita fundos são princípios fundamentais na tarefa de captar recursos privados para benefício público. Todos os associados da ABCR devem segui-los incondicionalmente sob pena de comprometerem aquilo que lhes é mais valioso no exercício de sua profissão: a credibilidade.

### **Código de Ética**

#### **1. Sobre a legalidade**

O captador de recursos deve respeitar incondicionalmente a legislação vigente no País,

- acatando todas as leis federais, estaduais e municipais aplicáveis ao exercício de sua profissão;
- cuidando para que não haja, em nenhuma etapa de seu trabalho, qualquer ato ilícito ou de improbidade das partes envolvidas; e
- defendendo e apoiando, nas organizações em que atua e naquelas junto às quais capta recursos, o absoluto respeito às leis e regulamentos existentes.

## **2. Sobre a remuneração**

O captador de recursos deve receber pelo seu trabalho apenas remuneração pré-estabelecida,

- não aceitando, sob nenhuma justificativa, o comissionamento baseado em resultados obtidos; e
- atuando em troca de um salário ou de honorários fixos definidos em contrato; eventual remuneração variável, a título de premiação por desempenho, poderá ser aceita em forma de bônus, desde que tal prática seja uma política de remuneração da organização para a qual trabalha e estenda-se a funcionários de diferentes áreas.

## **3. Sobre a confidencialidade e lealdade aos doadores**

O captador de recursos deve respeitar o sigilo das informações sobre os doadores obtidas em nome da organização em que trabalha,

- acatando o princípio de que toda informação sobre doadores, obtida pela organização ou em nome dela, pertence à mesma e não deverá ser transferida para terceiros nem subtraída;
- assegurando aos doadores o direito de não integrarem listas vendidas, alugadas ou cedidas para outras organizações; e
- não revelando nenhum tipo de informação privilegiada sobre doadores efetivos ou potenciais a pessoas não autorizadas, a não ser mediante concordância de ambas as partes (receptor e doador).

## **4. Sobre a transparência nas informações**

O captador de recursos deve exigir da organização para a qual trabalha total transparência na gestão dos recursos captados,

- cuidando para que as peças de comunicação utilizadas na atividade de captação de recursos informem, com a máxima exatidão, a missão da organização e o projeto ou ação para os quais os recursos são solicitados;
- assegurando que o doador receba informações precisas sobre a administração dos recursos, e defendendo que qualquer alteração no uso e destinação dos mesmos será feita somente após consentimento por escrito do doador; e
- cobrando a divulgação pública dos resultados obtidos pela organização com a aplicação dos recursos, por meio de documento que contenha informações avalizadas por auditores independentes.

## 5. Sobre conflitos de interesse

O captador de recursos deve cuidar para que não existam conflitos de interesse no desenvolvimento de sua atividade,

- não trabalhando simultaneamente para organizações congêneres com o mesmo tipo de causa ou projetos, salvo com o consentimento das mesmas;
- informando doadores sobre a existência de doadores congêneres atuais ou anteriores da organização ou do projeto, para que possam conscientemente decidir entre doar ou não;
- não aceitando qualquer doação indiscriminadamente, considerando que determinados recursos podem não condizer com o propósito da organização e devem ser discutidos – e aprovados ou não -- entre a entidade e o profissional;
- não incentivando mudanças em projetos que os desviem da missão da organização, a fim de adequá-los a interesses de eventuais doadores; e
- não ocultando nenhum tipo de informação estratégica que possa influir na decisão dos doadores.

## 6. Sobre os direitos do doador

O captador de recursos deve respeitar e divulgar o Estatuto dos Direitos do Doador.

Estatuto dos Direitos do Doador

Para que pessoas e organizações interessadas em doar tenham plena confiança nas organizações do Terceiro Setor e estabeleçam vínculos e compromisso com as causas a que são chamados a apoiar, a ABCR declara que todo doador tem os seguintes direitos:

I - Ser informado sobre a missão da organização, sobre como ela pretende usar os recursos doados e sobre sua capacidade de usar as doações, de forma eficaz, para os objetivos pretendidos.

II - Receber informações completas sobre os integrantes do Conselho Diretor e da Diretoria da organização que requisita os recursos.

III - Ter acesso à mais recente demonstração financeira anual da organização.

IV - Ter assegurado que as doações serão usadas para os propósitos para os quais foram feitas.

V - Receber reconhecimento apropriado.

VI - Ter a garantia de que qualquer informação sobre sua doação será tratada com respeito e confidencialidade, não podendo ser divulgada sem prévia aprovação.

VII - Ser informado se aqueles que solicitam recursos são membros da organização, profissionais autônomos contratados ou voluntários.

VIII - Poder retirar seu nome, se assim desejar, de qualquer lista de endereços que a organização pretenda compartilhar com terceiros.

IX - Receber respostas rápidas, francas e verdadeiras às perguntas que fizer.

## **7. Sobre a relação do captador com as organizações para as quais ele mobiliza recursos**

O captador de recursos, seja funcionário ou autônomo ou voluntário, deve estar comprometido com o progresso das condições de sustentabilidade da organização,

- não estimulando a formação de parcerias que interfiram na autonomia dos projetos e possam gerar desvios na missão assumida pela organização;
- preservando os valores e princípios que orientam a atuação da organização;
- cumprindo papel estratégico na comunicação com os doadores da organização; e
- responsabilizando-se pela elaboração e manutenção de um banco de dados básico que torne mais eficaz a relação da organização com seus doadores.

## **8. Sobre sanções**

Sempre que a conduta de um associado da ABCR for objeto de denúncia identificada de infração às normas estabelecidas neste Código de Ética, o caso será avaliado por uma comissão designada pela Diretoria da ABCR, podendo o captador ser punido com mera advertência até desligamento do quadro associativo, conforme a gravidade do ato.

## **9. Recomendações finais**

Considerando o estágio atual de profissionalização das organizações do Terceiro Setor e o fato de que elas se encontram em processo de construção de sua sustentabilidade, a ABCR considera aceitável ainda

a remuneração firmada em contrato de risco com valor pré-estipulado com base na experiência, na qualificação do profissional e nas horas de trabalho realizadas.

A ABCR estimula o trabalho voluntário na captação de recursos, sugere que todas as condições estejam claras entre as partes e recomenda a formalização desta ação por meio de um contrato de atividade voluntária com a organização.

Com relação à qualidade dos projetos, o captador de recursos deve selecionar projetos que, em seu julgamento ou no de especialistas, tenham qualidade suficiente para motivar doações.

A ABCR considera projeto de qualidade aquele que:

- a) atende a uma necessidade social efetiva, representando uma solução que desperte o interesse de diferentes pessoas e organizações;
- b) esteja afinado com a missão da organização; e
- c) seja administrado por uma organização idônea, legalmente constituída e suficientemente estruturada para a adequada gestão dos recursos.

## Anexo 4 – Bases para um plano estratégico de mobilização de recursos

### Indicadores Permanentes – exemplo de organização atuante na área ambiental

Programas	Indicadores-chave	Públicos preferenciais
Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhecimento na mídia</li> <li>- Prêmios da relevância dos serviços prestados</li> <li>- Reconhecimento no meio empresarial</li> </ul>	Conjunto dos públicos abaixo relacionados
Filiação de pessoas físicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que os associados apoiem a Organização financeiramente e institucionalmente, dando suporte a sua Política Ambiental;</li> <li>- Que a Organização seja reconhecida como uma organização com nova visão para o desenvolvimento sustentável da região.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pessoas físicas no Brasil e no Exterior</li> <li>- Jovens comunitários da região;</li> </ul>
Unidades de Conservação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de auto-sustentabilidade a longo prazo dos empreendimentos que a Organização participa ou apóia;</li> <li>- Impacto positivo para a conservação ambiental;</li> <li>- Que o modelo do seu trabalho de campo seja inspirador para outras unidades;</li> <li>- Novos negócios, áreas de entorno como o ecoturismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proprietários de áreas no entorno da Unidade de conservação;</li> <li>- População local da região do entorno;</li> <li>- Responsáveis por unidades de conservação</li> </ul>
Educação Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grau de inserção da educação ambiental no currículo das escolas da região em que atua;</li> <li>- Número de instrutores formados e alunos beneficiados</li> <li>- Visibilidade da educação ambiental na mídia;</li> </ul>	Responsáveis por educação em: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prefeituras municipais e governo estadual;</li> <li>- escolas particulares;</li> </ul>



**Metas para os próximos 36 meses – segundo os programas:**

Institucional	- Lançamento da Campanha Publicitária para que a Organização e seus programas sejam conhecido na região e no Brasil
Filiação de pessoas físicas	- Criação de suporte ao associado; - Criação de grife com produtos para a venda com a marca da Organização - Realização de campanhas para atrair novos filiados; - Criação de Web-Site para conseguir novas filiações.
Unidades de Conservação	- Consolidar os programas da área do entorno do local de seus trabalhos de campo; - Formatar projetos para captar recursos junto ao empresariado brasileiro; - Captar recursos para estudos para a viabilidade de negócios como ecoturismo;
Educação Ambiental	- Estruturar promoções para viabilizar a auto-sustentabilidade; - Criação de “produtos” (ex: bolsas) para venda a empresas e fundações; - Criação de grupo de palestrantes (consultoria) para empresas e eventos.

**Macro Eixos da Organização - Metas de captação de recursos – 36 meses**

Captação Institucional R \$ 160mil	- R \$ 40mil - Programa de apoio a Políticas Públicas – fontes: OSCs e fundações internacionais - R \$ 30mil - Campanha Publicitária Organização - R\$ 10mil – Venda de produtos - R \$ 40 mil - Apoio institucional em fundações nacionais - R \$ 20mil licenciamento da marca
Filiação de pessoas físicas R \$ 15mil	- R \$ 5 mil – Novos filiados no Brasil - R\$ 5 mil – filiação no exterior via web-site - R\$ 5 mil - promoções que tenham como enfoque a filiação
Unidades de Conservação R \$ 170mil	- R \$130 mil – editais de organizações públicas; - R \$ 20 mil - resultado do ecoturismo; - R \$ 20 mil - projeto para serviço de apoio a população do entorno

Educação Ambiental R \$ 29mil	- R \$ 20mil – Projetos direcionados a empresários no Brasil - R \$ 9 mil – resultado de palestras e assessoria técnica
Total – Organização	R \$ 374mil além de apoios em bens e no valor de R\$ 36mil (média de R\$1 mil por mês). Total de R\$ 410mil.

### Sistema em divisão por categorias dos parceiros e seus benefícios

Tabela para classificação de empresas e organizações por categoria				
Categoria	Em espécie	Em bens /produtos	Em serviços	Total/ano ou por projetos x R\$1.000,00
Patrono				Acima de 250
Patrocínio				De 125 a 250
Apoio				De 65 a 125
Colaborador				De 24 a 65
Simpatizante				Até 24

### Continua...1. Materiais do Projeto (modelo)

Categoria	Materiais para a mídia	Camisetas, aventais, adesivos e materiais promocionais.	Impressos promocionais
Patrono	Assinatura do logotipo com destaque das demais em: press-releases, boletins eletrônicos, vídeos e fotografias.	Assinatura do logotipo com destaque das demais em: camisetas, aventais e materiais promocionais distribuídos gratuitamente ou vendidos no mercado. Exclusivamente para Patrono: Assinatura em adesivos.	Assinatura do logotipo com destaque das demais em impressos promocionais - folhetos, convites, cartazes, relatório anual etc.

Patrocínio	Assinatura do logotipo em press-releases, boletins eletrônicos, vídeos e fotografias.	Assinatura do logotipo em: camisetas, aventais e materiais promocionais distribuídos gratuitamente ou vendidos no mercado.	Assinatura do logotipo em impressos promocionais - folhetos, convites, cartazes, relatório anual etc.
Apoio	Assinatura da logotipo em: press-releases e boletins eletrônicos.	Assinatura do logotipo com menor destaque em: camisetas, aventais e materiais promocionais distribuídos gratuitamente ou vendidos no mercado.	Assinatura do logotipo com menor destaque em impressos promocionais - folhetos, convites, cartazes, relatório anual etc.
Colaborador	Assinatura do logotipo em boletins eletrônicos, vídeos e fotografias.		
Simpatizante			

## 2. Eventos (feiras, palestras, etc.).

Categoria	Banners	Uniformes	Materiais impressos
Patrono	Assinatura do logotipo com destaque em: banners promocionais nos eventos organizados ou com participação da organização.	Assinatura do logotipo com destaque nos vestuários utilizados nestes eventos	Assinatura do logotipo com destaque em: convites, folders, catálogos e pôster.
Patrocínio	Assinatura do logotipo em: banners promocionais nos eventos organizados ou com participação da organização.	Assinatura do logotipo nos vestuários utilizado nestes eventos	Assinatura do logotipo em: convites, folders, catálogos e pôster.

Apoio	Assinatura da logotipo com menor destaque em: banners promocionais nos eventos organizados ou com participação da organização.	Assinatura da logotipo com menor destaque nos vestuários utilizado nestes eventos	Assinatura da logotipo com menor destaque em: convites, folders, catálogos e pôster.
Colaborador	Assinatura sem logotipo em: banners logotipo promocionais nos eventos organizados ou com participação da organização..	Assinatura sem logotipo nos vestuários utilizado nestes eventos	
Simpatizante			

### 3. Sede e unidades correlatas

Categoria	Uniformes	Sede das Unidades	Veículos	Banners
Patrono	Assinatura do logotipo com destaque em: camisetas, aventais e toalhas.	Assinatura do logotipo com destaque na fachada externa e interna das unidades.	Assinatura do logotipo com destaque nas laterais dos veículos.	Assinatura do logotipo com destaque nos banners e cartazes externos e internos nas unidades.
Patrocínio	Assinatura do logotipo em: camisetas e toalhas.			Assinatura do logotipo da empresa nos banners e cartazes externos e internos nas unidades
Apoio	Assinatura do logotipo com menor destaque em: camisetas, aventais e toalhas.			Assinatura do logotipo da empresa com menor destaque nos banners e cartazes externos e internos nas unidades

Colaborador				Assinatura do logotipo da empresa com menor destaque nos banners e cartazes externos e internos nas unidades
Simpatizante				

#### 4. Produtos

Categoria	Vídeo institucional	Web-site
Patrono	Assinatura do logotipo com destaque na abertura do vídeo e assinatura nos créditos. Possibilidade de utilização institucional das imagens do vídeo.	Assinatura do logotipo com destaque na página de abertura do site com link para a página da organização. Espaço para divulgação institucional ou de produtos e serviços na página inicial.
Patrocínio	Assinatura com o logotipo na abertura do vídeo, assinatura nos créditos.	Assinatura do logotipo na página de abertura do site com link para a página da organização.
Apoio	Assinatura nos créditos do vídeo	Assinatura do logotipo na página Parceiros da organização. , com link para a página da organização.
Colaborador	Assinatura nos créditos do vídeo	Assinatura do logotipo na página Parceiros da organização. , com link para a página da organização
Simpatizante		Assinatura do logotipo na página Parceiros da organização. , com link para a página da organização

## 5. Cursos

Categoria	Maquiagem	Manicura	Depilação
Patrono	Assinatura do logotipo em: uniformes, aventais, toalhas e materiais específicos do curso (ex: apostila do aluno).	Assinatura do logotipo em: uniformes, aventais, toalhas e materiais específicos do curso (ex: apostila do aluno).	Assinatura do logotipo em: uniformes, aventais, toalhas e materiais específicos do curso (ex: apostila do aluno).
Patrocínio	Assinatura do logotipo com o mesmo destaque do patrono em: uniformes, aventais, toalhas e materiais específicos do curso (ex: apostila do aluno).	Assinatura do logotipo com o mesmo destaque do patrono em: uniformes, aventais, toalhas e materiais específicos do curso (ex: apostila do aluno).	Assinatura do logotipo com o mesmo destaque do patrono em: uniformes, aventais, toalhas e materiais específicos do curso (ex: apostila do aluno).
Apoio	Assinatura do logotipo com menor destaque em: uniformes, aventais, toalhas e materiais específicos do curso (ex: apostila do aluno).	Assinatura do logotipo com menor destaque em: uniformes, aventais, toalhas e materiais específicos do curso (ex: apostila do aluno).	Assinatura do logotipo com menor destaque em: uniformes, aventais, toalhas e materiais específicos do curso (ex: apostila do aluno).
Colaborador	Assinatura do logotipo em: materiais específicos do curso (ex: apostila do aluno).	Assinatura do logotipo em: materiais específicos do curso (ex: apostila do aluno).	Assinatura do logotipo em: materiais específicos do curso (ex: apostila do aluno).
Simpatizante			

## 6. Benefícios extras

Categoria	Palestras	Atendimento	Bolsas	Cidadania
Patrono	A empresa terá direito a 4 palestras para funcionários, clientes ou fornecedores	6 atendimentos por ano na empresa pela organização. aos funcionários ou indicados.	Bolsa de estudo para formação de 30 alunos indicados pela empresa	Possibilidade de organizar aula de cidadania específica para 50 funcionários da empresa, com o intuito de ampliar a área de responsabilidade social e voluntariado
Patrocínio	A empresa terá direito a 2 palestras para funcionários, clientes ou fornecedores	3 atendimentos anuais na empresa pela organização. aos funcionários ou indicados.	Bolsa de estudo para formação de 10 alunos indicados pela empresa	Possibilidade de organizar aula de cidadania específica para 30 funcionários da empresa, com o intuito de ampliar a área de responsabilidade social e voluntariado
Apoio	A empresa terá direito a 1 palestra para funcionários, clientes ou fornecedores		Bolsa de estudo para formação de 5 alunos indicados pela empresa	

Obs: Outras formas de contra-partida e benefícios poderão ser discutidos.

## Anexo 5

*“Feliz aquele que transfere o que sabe e que aprende o que ensina”*  
(Cora Coralina)

Local, data.

À

Nome da pessoa

E da organização

Prezado Sr(a),

O Instituto Peabiru vem solicitar à ORGANIZAÇÃO o investimento em (definir valor ou material ou serviço) para a publicação de 5 mil exemplares da obra “Guia Aladin - Mobilização de Recursos para Organizações do Terceiro Setor” e para 1 mil convites para os lançamentos.

Objetivo geral - Oferecer educação de qualidade para a profissionalização das organizações sem fins lucrativos do Brasil de sua gestão e mobilização de recursos

Objetivos específicos - Lançar uma publicação, de caráter prático e didático, para atender à crescente demanda por informações para a sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor, especialmente no que se refere à mobilização de recursos, oferecendo:

- Acesso direto e gratuito ao público das organizações sem fins lucrativos;
- Exemplares para a doação a bibliotecas e centros de ensino;
- Obra de fácil leitura a preços acessíveis;



- Ampla divulgação da obra através de assessoria de imprensa na mídia em geral e na mídia especializada;

O Peabiru - é uma organização da sociedade civil de interesse público – OSCIP, com sete anos de atuação, que trabalha em parceria com empresas privadas – Natura, Unilever (divisões Hair, Omo e Instituto Unilever), CBA, Ricoh e EDS, entre outras – e fundações – Fundação AVINA e Fundação Konrad Adenauer. O Peabiru tem sua sede em Belém e entre suas prioridades está o fortalecimento das organizações da sociedade civil (OSCs ou ONGs) através da capacitação em gestão e mobilização de recursos, o que denominamos Programa Aladin.

A metodologia Aladin – Desde 1999, com apoio da Fundação AVINA e empresas privadas o Peabiru capacita OSCs do Brasil e Paraguai na metodologia prática de mobilização de recursos. São mais de 500 organizações capacitadas em parcerias com a AVINA Paraguai, ECA-USP, IECA (PA), IICA (Maranhão) entre outros. Em pesquisa realizada em 2002 o Peabiru constatou que a maior parte das organizações da sociedade civil apresenta sérias deficiências na capacitação em mobilização de recursos. A falta de profissionalização nesta área é um fator crítico para que as organizações alcancem sua sustentabilidade financeira e possam desempenhar adequadamente suas atividades e alcançar seus objetivos.

Público preferencial – A obra pretende alcançar os dirigentes das organizações sem fins lucrativos do Brasil. Trata-se de um universo bastante amplo, de cerca de 350 mil organizações. A prioridade é para as entidades que possuem corpo profissional permanente, número inferior a 5% deste total.

O conteúdo - 20 anos de atividades práticas de João Meirelles Filho e Ricardo Maluf foram colocadas no Guia Aladin de Mobilização de Recursos.

Características –

Livro:

- Quantidade: 5.000 exemplares;
- Dimensões: 120 páginas;
- Ilustrado, com 40 ilustrações;
- Formato: aberto 280 x 210 mm,

- Capa em Reciclato 240g/m<sup>2</sup> em 287 x 210 mm, 4x0 cores;
- Miolo '16 112 pg em reciclato 90 g/m<sup>2</sup> 21 x 1 cor iguais, form. aberto 562 x 422 mm;
- Miolo '8 8pg em reciclato. 90g/m<sup>2</sup>, 1x1 cor iguais, no formato aberto 280x422 mm;
- Acabamento Interfresa;
- Laminação fosca, f (capa)
- Fotolitos/prova 25284.

Parcerias – A Fundação Konrad Adenauer, através de sua representação Norte e Nordeste, com base em Fortaleza, CE, está custeando a impressão de uma pequena edição de mil exemplares direcionada para o público da Amazônia. Na região há cerca de 15 mil OSCs (5% do Brasil), das quais mil dedicam-se a atividades de conservação e desenvolvimento sustentável de seus recursos naturais. Esta edição está prevista para ser lançada em setembro próximo em capitais da região norte.

Lançamento – A proposta é realizar lançamentos em São Paulo e Belém. A intenção é realizar lançamentos com parceiros locais nas principais capitais brasileiras. Cada lançamento será objeto de uma proposta específica de parceria.

Distribuição – A intenção é distribuir em eventos para o terceiro setor, a preços simbólicos de R\$ . Programa de distribuição:

- Em eventos para o terceiro setor (palestras, seminários e cursos), entre os quais, em São Paulo, cursos da ECA/USP e da Unicamp onde o Peabiru participa;
- Negociar com distribuidora de livros para ser oferecido em livrarias comerciais e em web-sites;
- A obra estará disponível para download a partir do último trimestre de 2005;
- 10% da edição será doada a bibliotecas de acesso público ;

Benefícios à ORGANIZAÇÃO:

- Na obra:
- Assinatura do logotipo na capa;

- Assinatura do logotipo na 4a capa;
- Uma página para descrever seu apoio na abertura da obra;
- Oportunidade para descrever o papel no colofão;
- No lançamento:
- Assinatura no convite de lançamento;
- Assinatura em banner com logotipo dos apoiadores;
- Prioridade para apoiar coquetel, distribuição de convites e outras atividades;
- Outras oportunidades;
- Uma palestra gratuita em local definido pela empresa para seus convidados (OSCs associadas ou de interesse da empresa e do Instituto).
- Assinatura em web-site do Peabiru por 60 dias quando a obra for colocada para download;
- Assinatura em press-releases relacionados ao lançamento da obra;
- Assinatura no Relatório Anual de 2005 do Instituto Peabiru;

Além disto poderemos realizar lançamentos e palestras sobre a obra em São Paulo e outras praças, segundo propostas de interesse comum.

Estamos à sua disposição para maiores esclarecimentos e informações.

João Meirelles Filho  
Coordenador Geral

Ricardo Maluf  
Coordenador de Relações Institucionais

Instituto Peabiru – [www.peabiru.org.br](http://www.peabiru.org.br)  
Sede – Av Senador Lemos, 443, cjto 1106, Bairro: Umarizal,  
Belém - PA tel 91.32124323  
Núcleo Sp - Rua Minerva, 156, Perdizes, São Paulo SP 01457-030  
tel 11.38643203





---

Rua João Cordeiro, 1285  
Fone: (85)3253 2222 - Fortaleza - CE  
[www.expressoigrafica.com.br](http://www.expressoigrafica.com.br)

---

FILIADA À CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO



Mobilização de recursos é, essencialmente, planejar. Como utilizar ferramentas para atrair pessoas, serviços, materiais e também dinheiro a uma causa ou necessidade? Esta obra apresenta, de maneira prática e simples, como planejar, negociar e preparar propostas. Indica como organizar um plano de mobilização de recursos, o que também pode ser construído em uma única página. Traz dicas práticas para apresentar propostas, o que entregar em uma reunião, como agradecer e como estabelecer indicadores para avaliar resultados.

ISBN 857504094-4



9 788575 040942