

# A MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS EM UMA ONG

## UM RELATO DE EXPERIÊNCIAS E APRENDIZAGENS

Rogério Renato Silva<sup>1</sup>

Lia Nasser<sup>2</sup>

### Resumo

Este ensaio retrata o processo de desenvolvimento da práxis de mobilização de recursos no Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social. Ele caracteriza a história da mobilização na instituição e revela o que se realizou para ampliar a efetividade dessas ações, sendo os princípios de trabalho: Causa Social; Noção de Comunidade; Diversidade de Fontes de Financiamento; Produção de Saberes; Posicionamento Ético-político; Foco em Resultados; Ações Colaborativas; Contato com a Realidade; e as estratégias deles advindas: Comunicação de Relacionamento; Portal Colaborativo; Disseminação de saber; Necessidades dos parceiros; Política de Contrapartida. O ensaio contribui com a práxis da mobilização no campo social.

**Palavras-chave:** sustentabilidade; ONGs; captação.

### Abstract

This article describes the development process for the fund raisin praxis within Fonte Institute for Social Development. It draws the history of this praxis with Fonte and reveals the paths the organization walked in order to increase its effectiveness during the last few years, specifically building fund raisin principles: Social Cause; Community Sense; Diversity of Donors; Knowledge Production; Ethical-Political Statements; Results Based Management. Collaborative Actions and Contact with Current Reality, and choosing correspondent strategies: Segmented Marketing, Collaborative Website; Knowledge Dissemination; Partner Needs and Feedback and Counterpart Policy. The essay helps the mobilization praxis at social field.

**Key-words:** sustainability, NGOs, fund raisin.

---

<sup>1</sup> Psicanalista, Doutor em Saúde Pública pela Universidade de São Paulo, Diretor Executivo do Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social ([www.fonte.org.br](http://www.fonte.org.br)) no triênio 2007/2010. E-mail: [rrsilva@fonte.org.br](mailto:rrsilva@fonte.org.br)

<sup>2</sup> Formada em Comunicação e Artes Plásticas, foi coordenadora de mobilização de recursos e parcerias do Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social entre 2007/2009. E-mail: [lia.nasser@gmail.com](mailto:lia.nasser@gmail.com)

## Introdução

*Nossa natureza reside no movimento; a morte é o repouso absoluto*

*Pascal*

No momento em que escrevemos este artigo, um expressivo conjunto de forças presentes na sociedade brasileira imprime no campo social marcas e tendências que trazem às organizações da sociedade civil um sem número de desafios para pensar e praticar suas ações de mobilização de recursos. Ao tomar os primeiros sete meses do ano de 2009 como objeto de análise, é possível afirmar que se trata de um tempo de declínio dos estoques de recursos financeiros disponíveis para investimentos sociais, de maior insegurança nas relações de cooperação e parceria e de questionamento da eficiência dos modelos de intervenção que povoam as intervenções das iniciativas sociais (Silva e Vargas, 2009).

Ainda assim, nossa intenção neste ensaio não são as de apresentar elementos que projetem os dias atuais como um cenário dramático, tampouco de escrever em apologia à crise dos mercados financeiros mundiais ou de vestir nas ONGs roupas de vítima nos turbulentos tempos contemporâneos. Nada disso. Trata-se de um tempo de olhar para os princípios que têm sustentado o uso e a mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil, em busca de compreender erros e fragilidades, acertos e talentos, em favor da produção de práticas institucionais mais sustentáveis neste começo de século que tanta reconstrução demanda de cada um de nós e de nossas instituições, atores do campo social brasileiro.

No âmbito do Instituto Fonte, cenário organizacional em que a experiência que aqui relatamos teve espaço nos últimos anos, temos trabalhado com o que definimos como *novas demandas de mobilização de recursos*, por meio de um conjunto de estratégias aprimoradas ao longo dos anos nos espaços de governança desta organização, seu conselho consultivo, sua diretoria, seus núcleos de gestão e equipes técnica e administrativa. Em linhas gerais, novas demandas quer dizer *nova postura*, mais colaboração do que solicitação, mais alianças e sinergia do que doação de recursos, mais

co-autoria do que transferência de recursos, como se poderá perceber à medida que se expuser aqui esta experiência institucional.

A intenção deste ensaio é, portanto, partilhar esta experiência, dotada de reflexão e de um bom potencial de aprendizagem. Desejamos que este relato estimule outras organizações e pesquisadores do campo social a também partilharem seus atos e leituras a respeito desta questão, ao mesmo tempo que colaborar com aqueles que estão em busca de mobilizar recursos com mais sentido e relevância.

Em razão do caráter narrativo deste texto, optamos por não nos guiar por muitas referências bibliográficas a respeito do tema, ainda que existam muitas e de muito boa qualidade (Armani, 2008; Armani, 2009; ABONG, 2007; Silva e Lubambo, 2008). A proposta é partilhar uma experiência institucional, descrevendo os caminhos que escolhemos percorrer, bem como os resultados e dilemas adjacentes a esta escolha (Nasser, 2009). Com isso, esperamos oferecer material e energia para que outros gestores e pesquisadores possam formular suas próprias hipóteses e realizar suas próprias escolhas neste campo tão desafiador da gestão.

### **Tomando consciência**

O Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social é uma organização da sociedade civil brasileira, sem fins lucrativos, composta de profissionais que trabalham pelo desenvolvimento social e humano, visando a construção de uma sociedade justa e inclusiva, na qual mais pessoas assumam responsabilidade por suas escolhas, tenham seus direitos garantidos e exerçam livremente seus deveres. Fundada em 2002, o Instituto Fonte é fruto de uma fusão de duas outras ONGs que escolheram se reunir a fim de maximizar seu potencial técnico-político, reduzir seus custos operacionais e ampliar suas receitas, bem como ampliar o sentido e qualidade de seu trabalho.

Com a missão de *“facilitar processos de desenvolvimento social, ajudar indivíduos a compreenderem e aprofundarem sua atuação e apoiar a sustentabilidade de comunidades, movimentos e iniciativas sociais”* (Instituto Fonte, 2009a), a organização tem por princípio facilitar diálogos entre as pessoas e lhes favorecer espaços de ampliação de consciência sobre si e sua iniciativa, ganhando com isso capacidade de

aprender e de favorecer o desenvolvimento de suas ações institucionais, sejam quais forem. O trabalho do Instituto Fonte é permeado pelo compromisso de acompanhar indivíduos, sejam gestores, educadores ou conselheiros, e organizações em seus processos de crescimento e desenvolvimento, ajudando-os a desafiar paradigmas e criarem soluções originais para suas demandas.

Em seus quase dez anos de história (Instituto Fonte, 2006), o Instituto Fonte valeu-se principalmente de quatro estratégias de captação de recursos financeiros com base em ações diretamente vinculadas a missão organizacional, imagem desejada pela organização e sugerida pela maioria dos autores que produzem neste tema (DuPree e Winder, 2000; Iorio, 2004). As quatro estratégias têm sido as seguintes: (i) a prestação de serviços de consultoria de processos; (ii) a produção e a venda de publicações; (iii) a oferta de programas e cursos de formação para gestores, técnicos e profissionais de desenvolvimento com atuação no campo social; (iv) a prospecção direta de recursos de doação para projetos de fortalecimento institucional.

Este universo de práticas permitiu que ao longo de sua primeira década de existência, o Instituto Fonte mantivesse condições financeiras equilibradas, honrando a remuneração de quinze consultores associados, de uma equipe administrativa celetista formada atualmente por seis profissionais em sua maioria com nível superior completo, além de despesas fixas e variáveis implicadas na manutenção de uma organização.

Como demonstra este quadrilátero a partir do qual a organização se estrutura financeiramente, pode-se perceber não apenas uma trajetória de diversificação de fontes de recursos, mas também de exercício da condição de ser uma ONG cuja prestação de serviços é ao mesmo tempo o exercício da causa e a principal fonte de recursos, o que sempre agregou potência ao Instituto. Historicamente, perto de 75% da receita anual vem da consultoria e a demanda manteve-se em leve, mas permanente aumento, ao longo dos últimos anos (Instituto Fonte, 2009a).

Por outro lado, ao mesmo tempo em que as receitas da consultoria de processos foram capazes de produzir sentido e receitas para Instituto Fonte, é também verdade que ao longo do tempo a organização acumulou certa fragilidade no que diz respeito aos outros três pilares de mobilização. Com isso, houve permanente dificuldade para

sustentar programas de formação, para publicar e disseminar conhecimento e, sobretudo para investir em ações de fortalecimento institucional, sobretudo para dar mais firmeza a práticas de pesquisa, estudo e formação de quadros, temas vitais para a sustentabilidade de uma organização da natureza do Instituto Fonte.

À medida que este cenário tem sido reconhecido há alguns anos, a organização tem procurado favorecer a revisão de suas práticas de mobilização de recursos e, ao mesmo tempo, aprimorar a direção de seu caminho estratégico. À medida que a centralidade das ações de mobilização de recursos tem sido debatida e compreendida, parece que o Instituto Fonte passou a reunir melhores competências internas para dirigir e sustentar essas ações (Nasser, 2009), influenciadas por um espírito de cada vez maior abertura, colaboração, permeabilidade técnica e política, transparência e capacidade de se comunicar. Como o mundo não cessa de apresentar demandas e exigir posturas e implicações, torna-se sempre mais necessário escutar e compreender a realidade e com ela interagir com sensibilidade, firmeza e coerência.

### **Agenciando leituras, talentos e necessidades para ativar a mobilização**

O processo de mobilização de recursos no Instituto Fonte opera hoje por meio de um conjunto de dispositivos que tanto procuram manter viva a prática da mobilização em cada membro do Instituto (associados, conselheiros e equipe administrativa), quanto identificar lideranças e instâncias organizacionais com responsabilidade direta pelas ações de mobilização, essencialmente pela formulação, implementação e acompanhamento do Plano de Mobilização de Recursos (PMR), importante instrumento de trabalho.

Em meio a este conjunto de ações, o Instituto tem aprendido que a presença do diretor executivo e da coordenadora de mobilização de recursos nestas ações é fundamental para nelas imprimir tanto uma força estratégica, que trata do sentido do uso dos recursos institucionais e da criação de territórios de interlocução política com potenciais parceiros, quanto uma força executiva, que trata de disponibilizar as ferramentas de gestão mais adequadas a nutrir este território, sobre as quais falaremos mais adiante.

Entendemos que essas duas funções precisam estar integradas entre si e que tanto o diretor executivo quanto a coordenadora de mobilização agem nas duas frentes, ainda que sejam diretamente responsáveis por apenas uma delas. Temos tentado não separar a decisão estratégica da ação executiva, mas sim reconhecer a existência dos dois eixos e elucidar a complementaridade de papéis no desenvolvimento do trabalho. A integração tem sido um desafio permanente, sobretudo porque se encontram aí sujeitos com leituras realizadas a partir de posições diferentes, com percepções também distintas a respeito do ritmo das ações; dois universos simbólicos e por isso duas linguagens, dois tempos e duas expectativas, o que exige diálogo permanente para a consecução dos objetivos e um plano de trabalho que opere também como mediador desta relação na organização.

Além dessas duas figuras em papéis complementares, a partir de Janeiro de 2009 o Instituto Fonte constituiu um dispositivo específico em apoio à mobilização de recursos e as parcerias, denominado Núcleo de Mobilização de Recursos (NMR). O Núcleo é um espaço de construção conjunta de sentidos mais claros e resultados esperados para as ações, bem como um espaço criado para ler tendências na sociedade, identificar oportunidades e formular projetos, fomentar políticas institucionais de parcerias e colaboração e, finalmente, um espaço que procura reunir e potencializar os ativos da organização em torno do tema: recursos técnicos e políticos, talento, história, inserção. Com sua composição e sentido reavaliados periodicamente, o NMR é a instância de formulação e monitoramento do PMR.

Mantendo uma agenda mensal de encontros presenciais e um bom nível de interlocução por meio eletrônico (e-mails e discussões no *e-fonte*, plataforma virtual de aprendizagem do Instituto), o *Núcleo* tem realizado leituras de contexto do campo das doações, identificado oportunidades de parceria junto à base de clientes do Instituto Fonte, preparado projetos de captação para os editais oportunos e tentado produzir saberes que fluam pela organização e ajudem a manter uma postura mobilizadora crítica e implicada.

Tanto para favorecer a construção do olhar atento que queremos depositar sobre o campo social, quanto para aprimorar a maneira de mobilizar recursos que caracteriza o

Instituto Fonte, procuramos realizar estudos e pesquisas que nos ajudam a estar atentos ao campo social e às conexões que com ele estabelecemos. Desta produção, vale a pena destacar os Relatórios Anuais nos últimos três anos (Instituto Fonte, 2007; Instituto Fonte, 2008; Instituto Fonte, 2009a), a pesquisa sobre a imagem institucional em 2007 (Silva, 2008a), a pesquisa sobre os efeitos da crise econômica na cooperação internacional em 2009 (Silva e Vargas, 2009), e os seminários anuais de aprendizagem que oferecemos aos nossos apoiadores como forma de retribuir seu apoio e produzir saberes sobre as práticas sociais (Silva, 2008b).

De forma a ampliar o sentido dessas ações e sua coerência com os princípios organizacionais, o Instituto tem também contado com boas contribuições de seu Conselho Consultivo. Ora em encontros presenciais em que o papel dos conselheiros é de oferecer um tipo de coaching aos gestores e uma supervisão das ações em curso, ora em encontros coletivos, em que as discussões ganham um sentido mais global em torno da posição do Instituto Fonte no campo social e suas conseqüências para nossa sustentabilidade, o Conselho Consultivo tem sido um ator que influencia a mobilização e aos poucos amplia seu papel orientador. Como previsto no Plano de Trabalho do Conselho para 2009 (Instituto Fonte, 2009b), há uma crescente expectativa de maior engajamento e influência dos conselheiros neste campo, o que tem sido um grande desafio num momento também de transição e reformulação da composição do Conselho.

Fruto do processo descrito nestes primeiros parágrafos, o ano de 2009 começou com a organização mais interessada e preparada para enfrentar seus desafios, sobretudo com maior clareza daquilo que não poderia deixar de estar presente em seu PMR e daquilo em que era necessário manter atenção a fim de evitar cair em armadilhas já conhecidas na biografia da instituição, a saber: (i) manter a prática da mobilização de recursos marginal na organização, fora dos diálogos, das prioridades e do acompanhamento; (ii) considerar a mobilização de recursos como problema exclusivo da liderança organizacional; (iii) encarar a mobilização de recursos como uma tarefa gerencial sob responsabilidade exclusiva da coordenação de mobilização de recursos; (iv) cultivar a idéia de que a captação de recursos será fruto de acaso, de oportunidades que baterão á porta em algum momento; (v) manter a responsabilidade da mobilização de

recursos como problema exclusivo dos coordenadores de programas e projetos; (vi) reforçar a causa de que fazer mobilização de recursos é algo impossível para uma organização da natureza do Instituto Fonte; (vii) não monitorar as ações e, sobretudo, não acompanhar sistematicamente os resultados alcançados, confiando que, ao investir nas relações de parceria, um dia o resultado virá.

### **Ferramentas de Mobilização: o que temos tentado utilizar**

Para construir o PMR e evitar as repetitivas armadilhas, escolhemos sustentar alguns princípios para nortear as ações e, ao mesmo tempo, um conjunto de estratégias que potencializem os resultados esperados para os próximos anos no processo de desenvolvimento organizacional. Em linhas gerais, resultados como: (a) construir e nutrir relações de parceria que tenham sentido e que sejam de longo prazo; (b) sustentar a causa do desenvolvimento em resposta aos avanços ético-políticos da sociedade brasileira; (c) posicionar o Instituto Fonte em um campo mais colaborativo, no qual a organização nitidamente seja construída de dentro para fora e de fora para dentro, nutrindo e sendo nutrido por sua comunidade. Escolhemos resumir e apresentar aqui estes princípios de mobilização, com vistas a explicitar o espírito que tem sustentado as ações:

1. Causa Social: A causa social do Instituto Fonte, à qual vinculamos nossas práticas, precisa ser cada vez mais nítida para cada membro do coletivo institucional e, por consequência, cada vez mais clara para a sociedade brasileira. Não há PMR viável se não há nitidez em torno da causa social da ONG.

2. Noção de Comunidade: A comunidade em que se insere o Instituto Fonte é nosso principal ente apoiador, o grupo que melhor compreende o sentido das intervenções, em razão de que as experimenta e conhece seu método, potência e limites. Assegurar mecanismos que dêem visibilidade para esta comunidade que vive a prática é fundamental para amadurecer a causa e nutrir uma organização cujo sentido social é validado socialmente a cada dia.

3. Diversidade de Fontes de Financiamento: A diversificação das fontes de financiamento é importante, mas também precisa sempre ser considerada à luz de quanta energia se



investe para sustentar uma ampla base de parceiros. Diversificar sim, até o limite que garanta que cada parceiro receba o nível de atenção adequado a sua singularidade, tendo em vista nosso tamanho e capacidade operacional.

4. Produção de saberes: Somos uma organização que intervém em espaços e situações sociais, que influencia outros a intervirem nestes mesmos espaços e que produz saberes a respeito dessas intervenções. É fundamental ampliar nossa produção de saberes e garantir mecanismos de disseminação do que produzimos, a fim de ampliar nossas bases de diálogo e colaboração no campo social.

5. Posicionamento ético-político: Um PMR é um instrumento ético-político, no sentido que reconhece uma posição da instituição no mundo e formula estratégias a partir dela. Ao mesmo tempo, é um instrumento técnico e gerencial que define metas financeiras, programa ações ao longo do tempo e atribui responsabilidades objetivas àquilo que será feito por cada pessoa e cada instância organizacional. Sem estas duas dimensões em cuidadosa articulação, não se consegue alcançar resultados.

6. Foco em resultados: Os resultados quantitativos e qualitativos das ações de mobilização devem ser sistematizados, apresentados à organização na forma de indicadores de desempenho, e servir de parâmetro para pensar o sentido e a efetividade daquilo que está sendo feito. Não haverá bom PMR que não aprenda com seu próprio desempenho e que não se reformule a partir dele. Um plano não é uma pedra, mas um mapa que se reconstrói com maior precisão, à medida que se avança no território.

7. Ações colaborativas: Na busca ativa de financiadores, é cada vez mais importante procurar instituições que estejam alinhadas ou se alinhem com o que temos tentado realizar no campo social, ou seja, relações em que os recursos financeiros sejam um elo a mais numa corrente de interlocuções e complementaridades que se quer nutrir entre os parceiros. Em complemento, buscar também financiadores com os quais queremos nos alinhar, que estejam pensando e intervindo de maneira criativa e responsável no campo social, e que por isso nos ajudem a aprender.

8. Contato com a realidade organizacional: Zelar pelas premissas e pelo processo de construção do orçamento organizacional, do qual participa diretamente os sujeitos

responsáveis pela área de mobilização. Evitar gerar um orçamento que exceda o limite da pressão que naturalmente se exerce sobre a área de mobilização de recursos.

Com base nestes oito princípios de sustentação das práticas de mobilização de recursos, um conjunto de estratégias foi preparado e tem sido testado ao longo de 2009, a fim de ajudar a organização a se mover para o futuro e a alcançar, finalmente, uma cultura organizacional verdadeiramente favorável a mobilização. As estratégias em curso são as seguintes:

a) Ênfase em Comunicação de Relacionamento: A fim de ajudar os outros a manterem o Instituto Fonte em seu horizonte, em sua “consciência”, desenvolver ações de *Comunicação de Relacionamento* com a comunidade Fonte, implicando em ações desenhadas para subgrupos desta comunidade, de acordo com seu perfil, suas demandas e, sobretudo, de acordo com a natureza e profundidade da relação mantida conosco.

b) Fortalecimento do Portal Colaborativo: Nutrir o perfil colaborativo do Portal Fonte, a fim de ampliar a permeabilidade da organização para as demandas e para as ofertas (construções) que os diversos sujeitos que o acessam têm nos trazido. O Portal é um lugar de confluência de textos e de autorias, oferece suporte para que diferentes vozes venham à tona e precisa fortalecer seu potencial de intercomunicação entre o Instituto Fonte e os usuários do Portal.

c) Ampliação da produção e disseminação de saber: Ampliar o volume de produção e publicação de textos (artigos, ensaios, entrevistas e matérias) escritos pelos associados, conselheiros e equipe administrativa do Instituto Fonte, com a intenção de ampliar nossa inserção em espaços de diálogo, estudos e formulações ético-políticas do campo social.

d) Olhar para as necessidades e demandas dos parceiros e apoiadores: Realizar anualmente seminários que explorem temas de interesse dos parceiros e apoiadores do Instituto Fonte, como forma de nutrir as relações que estão estabelecidas e criar oportunidades para que o Instituto possa aprender com seus parceiros e clientes.

e) Fortalecimento da Política de Contrapartida (retribuição): Formular uma política de contrapartida para os parceiros e apoiadores do Instituto Fonte, criando oportunidades e produtos que contribuam com movimentos de reflexão e aprendizagem destes parceiros.

No caminho de implementação dessas estratégias, também foi necessário fazer escolhas e não realizar ou fortalecer outras estratégias que experimentamos historicamente. Sempre difíceis, as escolhas partiram do reconhecimento de limitações e inexperiências para certos temas e projetos, ao mesmo tempo em que se fiaram no desejo de não produzir um balanço energético negativo nestas ações, ou seja, sempre investindo mais energia e recursos financeiros do que produzindo. As ações que resolvemos abandonar foram: (i) a realização de eventos de mobilização de recursos (como jantares e eventos para comércio de arte e artesanato); (ii) o fortalecimento de ações de mobilização junto a pessoas físicas (ainda que um pequeno projeto piloto esteja em debate para o ano de 2010); (iii) a implementação de projetos de marketing relacionado a causas (com restaurantes e outros tipos de estabelecimentos comerciais).

Em complemento a estas três recusas, em 2009 também escolhemos experimentar mudanças significativas na Livraria Fonte, uma das fontes de recursos relacionadas ao campo da produção e disseminação de saber. Depois de manter a Livraria Fonte por muitos anos e reconhecer sua inviabilidade econômica no modelo que havíamos adotado, estamos às voltas com decisões que tendem a priorizar a Livraria Fonte essencialmente como veículo de disseminação da marca Fonte e sua causa, para isso investindo em um novo modelo de parceria que reconheça o Instituto Fonte como produtor de conhecimento e indicador de leituras, ao mesmo tempo em que defina um parceiro do setor privado com as competências de negócio necessárias a ampliar as receitas da Livraria e sua presença no campo social. Perde-se receitas com a venda, mas simplifica-se a operação, reduz-se a estrutura organizacional e mantêm-se tanto a projeção do Instituto Fonte, quanto um pequeno percentual de receita advindo do comércio dos livros pelo parceiro, caso a ser objeto de futuro artigo.

### **Considerações finais: será que estamos aprendendo?**

Como procuramos demonstrar neste artigo, estamos aprendendo a dar espaço para conversar e construir um saber sensível e objetivo sobre mobilização de recursos no

Instituto Fonte. No último ano, ao tentar reconstruir o papel e as condições de trabalho da Coordenação de Mobilização de Recursos e Parcerias, fizemos novos investimentos nesta direção e entendemos a necessidade de avaliar nossas práticas, reconhecendo padrões de comportamento que não queríamos repetir, bem como aqueles que queríamos reforçar.

Ao final de 2009, período próximo à finalização deste artigo, tomamos a decisão de operar sem uma gerente de mobilização de recursos, partilhando a função da coordenação entre a direção executiva e o NMR, modelo a ser testado em 2010 na seqüência da construção que aqui relatamos. Seguimos confiantes na imagem de que a mobilização de recursos deve ser uma atividade dos associados e colaboradores da organização, como afirma Steuer (2009), mas trabalhamos agora com a imagem de uma atividade difusa em seus atos, mas bem coordenada quanto a seus fins e meios.

E, só pudemos realizar esta escolha à medida que fomos capazes de ampliar o cuidado com as relações externas a estabelecer relações mais colaborativas com outras organizações, entre ONGs, institutos empresariais, empresas de software, editoras, imprensa especializada, participantes de programas do Instituto Fonte e pessoas físicas, o que tem exigido muito de nós. Nestas relações, estamos tentando reconhecer o que nos une e que nos separa, a ser generosos, presentes e firmes, como forma de manter os elos saudáveis e com sentido.

Estamos construindo maior clareza em torno das contrapartidas que oferecemos à sociedade e tentando disponibilizar cada vez mais investimentos, serviços e conhecimento para parceiros e interessados. Para apoiar estas mudanças, temos aprimorado estratégias de comunicação e, essencialmente, tentado sustentar espaços colaborativos onde diversos atores organizacionais formulam e assumem responsabilidades pelas relações de mobilização e parceria.

Avançamos agora na direção de um PMR com metas mais precisas dentro de cada ação estratégica e com o desejo de aprimorar mecanismos de avaliação desta área tão sensível para a vida organizacional. E aqui nos deparamos com o desafio de equilibrar processos e resultados, subjetividade e efetividade, sensibilidade e eficiência organizacional, a fim de que certas dimensões fundamentais do trabalho de mobilização possam estar disponíveis com consistência: projetos e relatórios bem estruturados,

sistemática de monitoramento e avaliação, contabilidade transparente e organizada, estrutura de custos racionalizada e apresentação pública de fontes de receitas (ABONG, 2007).

Para levar o leme em águas tão tensas para uma organização da sociedade civil, tem sido importante fortalecer as relações internas em torno dessas questões, tanto a fim de integrar os processos administrativos ao pensamento sobre mobilização, quanto construir princípios de operação e criar ambientes seguros, saudáveis e honestos para avaliar o desempenho neste campo. Não há mobilização sem diálogo interno que seja sincero e firme, transparente e cuidadoso.

De maneira específica, procuramos ampliar ao máximo a interlocução entre a gestão da mobilização, a gestão financeira e a gestão da comunicação. Nesta articulação, saber a necessidade precisa e os movimentos geradores de recursos tem sido tarefa central para as coordenações. Em particular, na interface com a comunicação aprendemos a cuidar das estratégias e conteúdos de maneira mais colaborativa, pensando o sentido do que produzimos para a comunidade que nos apóia de diferentes formas.

Sabemos da responsabilidade em fazer clara nossa causa e os resultados que alcançamos, ao mesmo tempo em que produzir conteúdos que falem sobre isso. Se a causa com a qual trabalhamos não parece ser central ao campo social, a percepção sobre ela e seu sentido precisam ser trabalhados com excelência.

Nesta jornada, que diz respeito a vencer antigos padrões organizacionais, é preciso abertura, paciência e persistência para o tempo das coisas. Exige medidas de aconchego e firmeza, porque a construção se dá no confronto de idéias e, se há também aconchego, vai sendo possível produzir novos jeitos de pensar e agir. A participação que buscamos não é coisa a ser exigida, mas construída entre todos nós; exige movimento e envolvimento de quem a deseja.

A mobilização de recursos tem assumido metas ousadas e encontrado limites para alcançá-las nos últimos anos. Daí a importância de planejar a meta no conjunto do orçamento institucional com bastante consciência e participação. A área vem construindo seu papel à medida que tem ampliado o envolvimento dos diferentes atores da organização em seus movimentos e produzido acordos, saberes, políticas, competências e

ações que têm apoiado a sustentabilidade do Instituto Fonte de maneira cuidadosa e com efetividade crescente.

### Referências Bibliográficas

(ABONG) Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. *ONGs: repensando sua prática de gestão*. São Paulo: ABONG, 2007. Disponível em <http://www.abong.org.br/>. Acesso em 01, Nov., 2009.

ARMANI, Domingos. *Mobilizar para transformar*. São Paulo: Peirópolis / Oxfam; 2008.

ARMANI, Domingos. *Sustentabilidade. Desafio democrático*. Disponível em: <http://institutofonte.org.br/conteudo/sustentabilidade-desafio-democr%C3%A1tico>. Acesso em 01, Nov., 2009.

DUPREE A. Scott e WINDER, David (org.). Mobilizando Recursos e Apoio. In: *Criação de Fundações: Guia Prático – Um guia para profissionais com base em experiências na África, Ásia e América Latina*. New York: The Synergos Institute, 2000. Disponível em <http://www.synergos.org/knowledge/00/cfgprecursores1.pdf>. Acesso em 01, Nov., 2009.

(INSTITUTO FONTE) Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social. *Quem somos?* São Paulo: Instituto Fonte; 2009. Disponível em: <http://institutofonte.org.br/conteudo/missao>. Acesso em 01, Nov., 2009.

(INSTITUTO FONTE) Instituto Fonte para o Desenvolvimento social. *Relatório Anual 2003-2006*. São Paulo: Instituto Fonte; 2007. Disponível Em: [http://institutofonte.org.br/sites/default/files/relatorio\\_anual\\_06.pdf](http://institutofonte.org.br/sites/default/files/relatorio_anual_06.pdf). Acesso em 01, Nov., 2009.

(INSTITUTO FONTE) Instituto Fonte para o Desenvolvimento social. *Entre Tantos. Relatório Anual 2008*. São Paulo: Instituto Fonte; 2009. Disponível em: [http://institutofonte.org.br/sites/default/files/Relatorio%20AnualWEB\(1\).pdf](http://institutofonte.org.br/sites/default/files/Relatorio%20AnualWEB(1).pdf). Acesso em 01, Nov., 2009a.

(INSTITUTO FONTE) Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social. *Plano de Trabalho para o Conselho. Ano de 2009*. Mimeo. São Paulo: Instituto Fonte, 2009b.

IORIO, Cecília. *Mobilização de recursos. Algumas idéias para o debate*. São Paulo: Associação Brasileira de Desenvolvimento de Lideranças (ABDL), 2004. Disponível em <http://www.abdl.org.br/article/view/198/1/155>. Acesso em 01, Nov., 2009.

NASSER, Lia. Mobilização de Recursos e Parcerias. In: *Entre Tantos. Relatório Anual 2008*. São Paulo: Instituto Fonte; 2009. Disponível Em: [http://institutofonte.org.br/sites/default/files/Relatorio%20AnualWEB\(1\).pdf](http://institutofonte.org.br/sites/default/files/Relatorio%20AnualWEB(1).pdf). Acesso em 01, Nov., 2009.

PAULA e SILVA, Antônio Luís. Passos e espaços. Preparando a quarta geração de Programas. In: *Entre Tantos. Relatório Anual 2008*. São Paulo: Instituto Fonte; 2009. Disponível em: [http://institufonte.org.br/sites/default/files/Relatorio%20AnualWEB\(1\).pdf](http://institufonte.org.br/sites/default/files/Relatorio%20AnualWEB(1).pdf). Acesso em 01, Nov., 2009.

SILVA, Rogério Renato e VARGAS, Ana Carolina. *Efeitos da crise econômica 2008/2009 sobre as agências de cooperação internacional que atuam no Brasil*. Relatório de Pesquisa. São Paulo: Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social; 2009. Disponível em: <http://institufonte.org.br/sites/default/files/Pesquisa%20Crise%20e%20Coopera%C3%A7%C3%A3o%20Relat%C3%B3rio%20Final%202009%2007%2014.pdf>. Acesso em 01, Nov., 2009.

SILVA, Rogério Renato e LUBAMBO, Paula. (org.). *Mobilizar. A experiência do Programa de Formação em Mobilização de Recursos da Aliança Interge*. Recife: Aliança Interge. Disponível em <http://portalmobilizar.cesar.org.br/mobilizar/executeFileDownload.do?fileId=16> (acesso restrito). Acesso em 01, Nov., 2009.

SILVA, Rogério Renato. *Imagens do Instituto Fonte. O mérito e a relevância institucional. Relatório Preliminar*. Mimeo. São Paulo: Instituto Fonte, 2008a.

SILVA, Rogério Renato. *Reflexões sobre fortalecimento institucional*. São Paulo: Instituto Fonte; 2008b. Disponível em: <http://institufonte.org.br/www.institufonte.org.br/biblio-fortalecimento-institucional>. Acesso em 01, Nov., 2009.

STEUER, René. Qual deve ser o DNA do gerente de captação de recursos? Captação de Recursos. Notícias e Atualidades sobre Captação de Recursos Nacionais e Internacionais. Revista Integração. São Paulo: Centro de Estudos do Terceiro Setor (CETS) da Fundação Getúlio Vargas. Disponível em <http://integracao.fgvsp.br/ano10/07/financiadores.htm>. Acesso em 01, Nov., 2009.