



# Manual de Captação de Recursos

Andrea Goldschmidt e Sylvia Calfat

APOENA Sustentável



# Introdução



Cada vez mais, a captação de recursos (financeiros, humanos e materiais) é um instrumento essencial para a sustentabilidade de uma organização social. Além de garantir os recursos necessários para atingir a missão e executar as atividades, as ações de captação de recursos, muitas vezes, ajudam na divulgação da organização, tornando-a mais conhecida de diversos públicos de interesse, mais forte, ativa e eficaz.

Por ser uma ação complexa, a captação de recursos requer muita organização e planejamento. “Atirar para todos os lados” pode significar um gasto de energia e de recursos inadequado para organizações que não dispõem de muito fôlego.

A fim de garantir a eficiência desta ação, os gestores da organização devem planejar de forma bastante estruturada as atividades de captação, a fim de garantirem o maior resultado, no menor tempo possível.

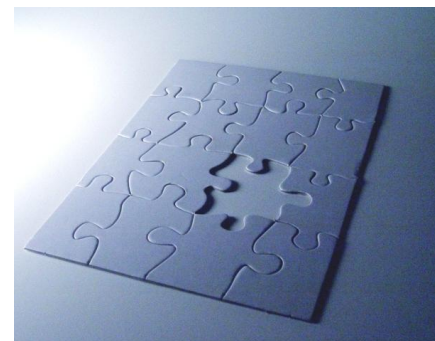
Notamos que grande parte dos gestores de ONGs no Brasil são profissionais das áreas de saúde, educação e assistência social e, embora não tenham muita experiência em temas ligados à gestão, têm grande interesse em obter capacitação específica para

gerenciar melhor a organização e buscar alternativas para sua sustentabilidade.

Pensando nisso, resolvemos publicar um manual que ensine, passo a passo, como planejar a captação de recursos de uma ONG: uma ferramenta prática que possa levar as organizações a desenvolverem seu próprio plano de captação ao final da leitura.

O livro será dividido em 6 capítulos:

- Análise da organização;
- Descrição dos programas;
- Orçamento;
- Seleção e elaboração do projeto para captação;
- Elaboração do plano de captação de recursos;
- Montagem da apresentação do projeto.



Cada capítulo será formado por diversas atividades, de forma a facilitar a compreensão e o desenvolvimento do plano final. Do ponto de vista didático, cada atividade seguirá o seguinte roteiro:

- Descrição teórica do conceito e sua
  - importância para a captação de recursos
- Exemplo da ONG Construir (organização fictícia criada para efeito didático)
- Espaço para preenchimento das informações da sua organização

Nosso maior objetivo é ajudar a sua organização a desenvolver os processos de planejamento estratégico, incentivando melhores práticas e gerando aprendizado e maior autonomia no futuro. Esperamos, com isso, contribuir com o desenvolvimento do terceiro setor.

Bom trabalho!

Andrea Goldschmidt e Sylvia Calfat

# Planejamento estratégico para captação de recursos

A estruturação de um plano estratégico para captação de recursos é, atualmente, um dos maiores desafios das organizações sem fins lucrativos brasileiras.

A maior parte dos empreendimentos sociais surge dos ideais de um empreendedor que, notando uma necessidade em uma determinada comunidade, começa a mobilizar recursos para criar um projeto social que resolva ou, pelo menos, minimize aquele problema.

Imagine só, com tantos problemas que existem no Brasil, como é difícil escolher uma única causa social que o motive o suficiente para resolver lutar por ela de forma voluntária!

Quando esta decisão é tomada, é natural imaginar, que o empreendedor esteja muito envolvido com este tema e que acredite que sua ação pode fazer uma grande diferença para aquela comunidade.

Se ele está tão convencido disso, é natural pensar que não deve ser difícil motivar outras pessoas a se envolverem com a mesma causa e encontrar parceiros que estejam interessados em apoiar este projeto (e, acredite, realmente não é!). Então a captação de recursos deveria ser uma coisa super simples, quase uma consequência natural da estruturação de um projeto social.

Por que, então, as organizações têm tanta dificuldade em captar os recursos necessários à realização das suas atividades?

## COMO TORNAR A CAPTAÇÃO DE RECURSOS UMA ATIVIDADE SIMPLES

Quem não se lembra da história da “Alice no País das Maravilhas” que, quando se viu perdida numa encruzilhada, perguntou para o coelho que estrada deveria tomar? O coelho

quis saber para onde ela queria ir e ela disse que não sabia. A resposta natural do coelho foi: “Então, qualquer estrada serve!”

Na captação de recursos, vale o mesmo princípio. Se não sabemos onde queremos chegar, será difícil decidirmos quem são os parceiros mais adequados, que métodos de captação serão mais eficientes, etc.

Por isso, a forma mais segura de tornar a captação de recursos uma atividade simples é fazer um planejamento estratégico do seu projeto social.

## COMO FAZER O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO SEU PROJETO SOCIAL?

Basicamente, o planejamento estratégico é um levantamento organizado de informações que ajudará a definir os caminhos a serem seguidos.

O ideal é que a organização comece pelo detalhamento do seu projeto social respondendo às seguintes questões:

- Qual é o problema social que o projeto objetiva combater?
- Qual é o “mercado” no qual estamos inseridos? Quais outras organizações dedicam-se à mesma causa?
- Quais são os objetivos específicos deste projeto?
- Quais são as metas que desejamos atingir para cada um dos objetivos específicos?
- Que estratégias foram escolhidas para atingir as metas? Isto é, qual o método escolhido para realização do trabalho?
- Que atividades são necessárias para colocar em prática a estratégia escolhida? É importante detalhar ao máximo as atividades porque é daí que virão as informações de
- Quais são os recursos necessários para a

realização de cada uma destas atividades?

- Onde podemos buscar estes recursos?  
À medida que o plano vai sendo detalhado, fica mais fácil perceber onde estão as oportunidades de captação de recursos, quem são os parceiros mais adequados para cada uma das necessidades que a organização tem, quem são as pessoas mais adequadas para apresentar o projeto para cada um dos potenciais parceiros, em que época devemos iniciar a captação, etc.

O planejamento estratégico deve ser feito anualmente. Esta será uma ótima oportunidade para avaliar o que a organização conseguiu realizar naquele ano, o que mudou no mercado, que caminhos deram melhores resultados e que caminhos não levaram a lugar nenhum.

A revisão anual do plano é uma ferramenta de grande utilidade para a avaliação das estratégias escolhidas para captação de recursos.

## O PRIMEIRO PASSO

É difícil dar o primeiro passo.

A maior parte dos empreendedores sociais têm uma tendência natural de concentrarem seus esforços na prestação de serviços e acabam não conseguindo dedicar-se às tarefas administrativas que, normalmente, são vistas como “chatas”.

Além disso, todos sabemos que as organizações sem fins lucrativos não têm uma estrutura administrativa grande e, desta forma, estamos sempre sobrecarregados com as atividades do dia-a-dia.

É natural que os gestores tenham muita dificuldade de dedicar alguns dias para discutir com a equipe os rumos que o projeto deve tomar (e isso realmente toma vários dias!).

Isso faz com que o planejamento estratégico muitas vezes seja visto como “perda de tempo” e que acabe sendo prorrogado e esquecido.

Mas imagine quanto tempo a Alice poderia gastar experimentando vários caminhos diferentes sem saber direito para onde queira ir. E quantos recursos seriam desperdiçados nestas tentativas...

É a mesma coisa que acontece com tantos bons projetos: por não saberem direito que objetivos têm, que estratégias de atuação são mais adequadas, desperdiçam recursos fazendo várias tentativas diferentes e, como consequência, acabam desmotivando seus parceiros que não conseguem ver com clareza como os recursos que doam para sua organização estão sendo revertidos em benefícios para a comunidade e para a solução de um problema no qual eles também acreditam e no qual querem investir.

Doar dinheiro é bom. Muitas pessoas e muitas empresas querem ter este prazer, mas cada vez mais, os parceiros se preocupam com o retorno que este investimento terá para a comunidade e querem doar os recursos para organizações que consigam provar que o utilizam da maneira mais eficiente.

Lembre-se que existem cerca de 220.000 organizações sem fins lucrativos no Brasil e que, de certa forma, estamos concorrendo com outras organizações na busca de recursos. Quem for mais eficiente, tem maior probabilidade de ter parceiros mais fiéis!

Alguns dias de planejamento estratégico podem fazer muita diferença neste processo e, acredite, além de facilitar muito a captação de recursos e a manutenção de parceiros estratégicos, também trará para você e para a sua equipe uma satisfação maior no trabalho quando puderem saber como cada uma das atividades que vocês desenvolvem no dia-a-dia está contribuindo para o atingimento das metas estipuladas.





## Passo 1 – Análise da organização

Antes de começarmos a pensar na captação de recursos em si, vamos fazer uma análise da organização como um todo. O objetivo desta análise é identificar como esta organização está estruturada, quais são seus pontos fortes e fracos, como o problema que ela visa resolver está evoluindo, que capacidade ela tem de impactar este mercado, entre outros.

As respostas que serão dadas nesta primeira fase do trabalho, não serão diretamente utilizadas para a elaboração da proposta para captação de recursos, mas servirão como base para que os dirigentes da organização possam conhecer melhor o mercado onde estão inseridos e pensar na melhor maneira de abordar os problemas encontrados junto a potenciais financiadores.

O primeiro passo será a descrição da organização, que será feita através de cinco atividades:

1. Missão
2. Histórico Institucional
3. Análise SWOT
4. Estabelecimento de prioridades
5. Formulação de metas

### 1. Missão:

#### O que é a missão?

A missão é uma das peças mais importantes para a estruturação de uma organização já que serve como um guia que determina todas as suas ações e dá sentido a sua existência. A missão é o que torna uma organização única, o que permite sua aproximação com o público-alvo e a obtenção dos resultados desejados. É a sua razão de ser.

Assim, uma missão deve ser sucinta, objetiva, simples e comunicável para que todos possam compreendê-la. Também deve ser associada a uma causa, permitindo que as pessoas identifiquem-se com ela.

É de suma importância que, ao elaborar uma missão, vários agentes da organização estejam envolvidos (público-alvo, diretores, conselheiros, parceiros, comunidade, etc), debatendo idéias até chegarem a acordos sobre os valores e ideais que melhor refletem os objetivos e prioridades da organização.

Uma missão bem elaborada evitará que a organização confunda o seu papel, tornando-a muito mais eficiente.

Por que uma missão bem definida é de suma importância para a captação de recursos?

1. A missão é a causa que motiva as pessoas a trabalhar ou contribuir para a organização. Desta forma, ter uma missão claramente definida permite a identificação de possíveis financiadores, já que serve como um elo entre a organização e a entidade financiadora/contribuinte.
2. “Caso a missão não esteja definida, ou não seja muito clara, a organização pode enfrentar problemas que vão desde o desalinhamento entre os participantes da equipe até o questionamento da sua própria existência”.<sup>1</sup>

É muito improvável que alguém financie ou queira contribuir com uma organização desestruturada, pois existe o perigo da contribuição se perder no meio da desorganização.

“A missão é a finalidade, a razão de ser, a mais elevada aspiração que legitima e justifica social e economicamente a existência de uma organização e para a qual devem-se orientar todos os esforços. A missão dá sentido aos serviços”.

-Rosana Kisii: Guia de Gestão.

Como se elabora uma missão?

São 6 os passos necessários para elaboração da missão:

- a. Identificação da área de atuação
- b. Identificação do problema / necessidade
- c. Definição do público-alvo
- d. Identificação da finalidade da organização
- e. Identificação da área de abrangência de ação
- f. Redação da missão

“É primordial que as organizações reavaliem constantemente sua missão para estarem em sintonia com a evolução das demandas da sociedade”.

-Fernando G. Tenório: Gestão de ONG

Se a sua organização não possui uma missão, você pode realizar o passo-a-passo a seguir.

Se a sua organização já possui uma missão, verifique se você pode identificar todos os itens indicados abaixo em sua missão atual. Esta pode ser uma ótima oportunidade de rever a sua missão e os objetivos de sua organização.



### a. Identificação da área temática:

O primeiro passo para se elaborar uma missão é identificar a área temática da organização. Uma organização pode querer atuar em várias áreas. Porém, quanto mais específica for essa área, mais chances ela terá de obter sucesso já que toda sua energia estará concentrada em uma direção, um propósito. Se a organização tiver mais de uma área temática, todas as áreas devem estar ligadas pela mesma missão.

Existem muitas opções para as áreas temáticas de uma organização, mas as mais comuns são:

- Educação
- Saúde
- Meio Ambiente
- Assistência Social
- Advocacia
- Religião
- Cultura e Recreação
- Associações Profissionais

Todos os integrantes da organização devem estar de acordo com a sua área temática. Ela deve ter sido considerada prioritária após a análise dos principais problemas existente e as pessoas envolvidas devem acreditar que têm condições de influir positivamente na solução destes problemas.



A Construir está localizada na periferia da zona leste da cidade de São Paulo, uma região muito populosa, distante do centro e que sofre de diversos problemas: violência familiar, falta de saneamento, falta de vagas em escolas de ensino médio, baixa qualidade de ensino nas escolas de ensino fundamental, ausência de um posto de saúde com capacidade para atender a demanda da população, dificuldade de acesso ao centro da cidade (transporte), entre outras.

Cada um desses problemas tem um perfil diferente e, desta forma, exige soluções e esforços muito diferentes.

Todos são igualmente importantes, mas a diretoria da Construir resolveu focar suas ações no tema Educação.

**Área temática da Construir: Educação**

**Área temática da sua organização: \_\_\_\_\_**



Como Educação é um tema muito amplo, usamos o seguinte roteiro de questões para tentar ser mais específicos com relação ao problema educacional que vamos querer combater. O principal objetivo nesta fase é identificar qual o principal problema que enfrentamos:

- Qualidade da educação?
- Falta de escolas?
- Falta de vagas nas escolas já existentes?

Depois de discutidas as questões acima, a diretoria da Construir chegou à conclusão que o problema mais emergencial é o da baixa qualidade de ensino nas escolas públicas.

#### b. Identificação do problema ou necessidade:

Depois de definida a área de atuação, devemos identificar quais os principais problemas relacionados para que possamos elaborar a missão da organização.

É importante ter em mente que um mesmo problema pode gerar várias necessidades. Por exemplo a falta de empregos (problema) pode gerar necessidades de capacitação e de distribuição de alimentos.

Cada uma das necessidades citadas acima vai exigir formas de atuação completamente distintas e, por este motivo, a organização deve identificar quais das necessidades identificadas serão alvo de suas ações.

Para definir o problema ou necessidade que sua organização visa resolver, você pode reunir pessoas para discutirem as seguintes questões:

1. Que tipos de problema (relacionados à área de atuação escolhida no item anterior) existem na sua região de atuação?
2. Que necessidades identificadas precisam ser atendidas prioritariamente?
3. Quais são aquelas em que a entidade tem capacidade de atuar?

Em seguida, deve ser selecionada uma única necessidade que seja considerada prioritária e possível de ser atendida, de comum acordo com todos os participantes. Este acordo é muito importante para que todos os envolvidos estejam comprometidos com a solução do problema selecionado e se disponham a trabalhar juntos para a sua solução.

É importante ressaltar que o problema ou a necessidade deve ser específico e realista.

É claro que, muitas vezes, a organização se depara com problemas transversais, que influenciam a sua missão. Por exemplo, no caso da educação, além da questão da qualidade da educação, a organização poderia estar preocupada com a dificuldade de acesso destas crianças (seu público-alvo) às vagas no ensino fundamental.

Ter missões muito complexas, com vários desdobramentos, pode levar à perda de foco. Desta forma, a organização deve decidir qual dos problemas considera prioritário e qual tem condição de ajudar a resolver (ou minimizar) e concentrar nele o seu foco de atuação.

**Problema ou necessidade da Construir: Educação**

**Problema ou necessidade da sua organização: \_\_\_\_\_**



### c. Definição do público-alvo

A escolha de um público alvo pode ser baseada em vários princípios e prioridades. Esta etapa da definição da missão será a responsável pela determinação de QUEM será o público beneficiado.

Existem organizações que iniciam a decisão sobre o trabalho que será realizado a partir de seu desejo de trabalhar com um público específico, em seguida, fazem um levantamento dos problemas e das necessidades que afetam este público.

Outras escolhem seu público alvo a partir do problema que desejam solucionar. Assim, a ordem de definição do público alvo e do problema a ser resolvido pode variar de uma organização para outra, mas estas duas decisões precisam sempre ser coerentes entre si.

Se uma organização pretende trabalhar com crianças, ela deve pesquisar sobre as condições sociais e educacionais dessas crianças para poder definir qual é o maior problema a ser confrontado.

Se uma outra organização escolher como foco de atuação o combate de um problema específico (proliferação da AIDS, por exemplo), ela deve pesquisar os públicos que estão sendo mais prejudicados por esse problema e escolher seu público-alvo.

Para definir o público-alvo do trabalho social que será desenvolvido pela sua organização, responda as seguintes perguntas:

1. Quem são as pessoas a quem desejamos ajudar?
2. Onde moram?
3. Como vivem?
4. Que efeito pretendemos obter sobre este público-alvo?



A Construir é uma organização que atua no âmbito da educação e têm como prioridade melhorar a qualidade da educação nas escolas públicas na região onde atua.

Educação, no entanto, é um problema amplo e que atinge diferentes públicos (idosos, adultos, crianças e jovens), pois muitos não tiveram a oportunidade de frequentar uma escola. Públicos diferentes poderiam fazer uso de uma educação melhor.

A organização, no entanto, decidiu enfocar suas atividades em crianças em idade escolar e que frequentem as escolas públicas da região, mas isso ainda é um público muito amplo já que existem problemas bastante diferentes relacionados a educação pré-escolar (4 a 6 anos), ensino fundamental (7 a 14 anos) e ensino médio (15 a 17 anos).

Resolvemos, então, trabalhar com crianças de 7 a 14 anos, que estejam cursando o ensino fundamental, por ser uma faixa etária com grande potencial de melhora e um público-alvo mais adequado à nossa capacidade estrutural e aos nossos interesses pessoais.

**Público alvo selecionado pela Construir: crianças de 7 a 14 anos**

**Público alvo selecionado pela sua organização: \_\_\_\_\_**

Diversos outros setores da sociedade influenciam o público-alvo selecionado. Crianças com idade entre 7 e 14 anos, provavelmente são muito influenciados por seus parentes, por amigos, pelos professores, entre outros.

Um passo importante, portanto, é identificar estes influenciadores porque eles podem ajudar ativamente a organização.

Para um captador de recursos é indispensável ter um conhecimento detalhado de tudo que está interligado com seu público-alvo já que essas pessoas seriam as mais prováveis de se identificar com sua causa, por exemplo:

- O vizinho da criança em questão poderia se tornar um voluntário na organização.
- Uma empresa interligada com a comunidade tem muito mais chance de querer apoiar financeiramente a organização, assim como a prefeitura local.

No caso da Construir, que selecionou crianças de 7 a 14 anos como público-alvo, os públicos de interesse mais próximos são:

1. Família (Pais, irmãos, avós);
2. Outros serviços de atendimento (creches, abrigos, escolas, postos de saúde);
3. Comunidade circunvizinha (igrejas, vizinhos, empresas).

Considerando a relação de públicos influenciadores listada acima, a Construir resolveu investir algum tempo e recursos em:

- Recrutamento de voluntários junto às famílias dos beneficiários, especialmente irmãos mais velhos e avós que tenham mais disponibilidade de tempo.
- Empresas de pequeno e médio porte instaladas na região que possam se interessar em apoiar financeiramente a organização.



#### d. Identificação da finalidade da organização:

Depois de identificados à área temática, o problema ou a necessidade específica e o público-alvo a serem trabalhados, é necessário identificar a finalidade da organização.

A finalidade da organização social deve ser solucionar (ou amenizar) o problema ou a necessidade do público-alvo, mas também deve estar dentro dos limites de alcance da capacidade técnica e financeira da instituição.

A finalidade é normalmente definida através de um VERBO, que expressa O QUE se espera conseguir como resultado da ação. As palavras mais utilizadas são:

- erradicar
- minimizar
- aumentar
- melhorar
- criar
- ou outros verbos que definam a ação a ser realizada.

#### e. Identificação da área de abrangência da ação:

Abrangência se refere ao local de atuação da organização. Responde à questão ONDE a atividade será realizada.

A abrangência pode ser representada por um país, um estado, uma cidade, uma região, um bairro ou até mesmo uma única rua. O importante é que a organização seja capaz de desenvolver ações que possam realmente impactar o público-alvo dentro da área de abrangência escolhida

Quanto menor a área de abrangência, maior controle a organização terá sobre o público-alvo, e mais provável será que ela obtenha bons resultados. Muitas organizações, no entanto, preferem atuar em locais mais amplos, impactando um número maior de pessoas, mas, provavelmente, desenvolvendo ações de profundidade menor.

A finalidade da Construir é:  
Aumentar a qualidade do ensino

A abrangência da atuação da Construir é:  
Azona leste da cidade de São Paulo

**A finalidade da sua organização é:**

---

**A abrangência da atuação da sua organização é:**

---

f. Redação da Missão:

- Uma vez respondidas as questões dos 5 itens anteriores, podemos completar o quadro abaixo que nos ajudará a formar a missão da organização. Os exemplos abaixo mostram alternativas de missões:

	<b>Área de Atuação</b>	<b>Finalidade</b>	<b>Problema / necessidade</b>	<b>Público-alvo (quem sofre o problema)</b>	<b>Abrangência (local)</b>
<b>CONSTRUIR</b> →	Educação	Aumentar	a qualidade de ensino	de crianças de 7 a 14 anos	da zona leste da cidade de São Paulo
	Saúde	Melhorar	o nível de nutrição	da população	da favela Paraisópolis
	Geração de emprego e renda	Criar	condições de trabalho (favoráveis)	para trabalhadores rurais	de Avaré.
	Gênero	Erradicar	a violência	contra a mulher	no estado da Bahia
<b>Sua ONG</b> →					
		<b>Verbo</b>	<b>Substantivo</b>	<b>Quem?</b>	<b>Onde?</b>

Baseado no quadro apresentado por Rosana Kisil no livro Guia de Gestão editado pela Fundação Abrinq e pelo SENAC SP em 2002

Para redigir a missão de sua organização, pense em como essas idéias podem ser expressas em uma frase, lembrando sempre da estrutura abaixo:

**Área de Atuação** → **Finalidade** → **Problema/Necessidade** → **Público Alvo** → **Abrangência**

A missão da Construir é:  
Aumentar a qualidade de ensino para crianças de 7 a 14 anos que estdam em escolas públicas de ensino fundamental na zona leste da cidade de São Paulo

**A missão da sua organização é:**

---

Também vale lembrar que a missão deve ser revista periodicamente, para que sempre acompanhe os problemas prioritários existentes na comunidade. Se a organização for verdadeiramente eficiente, os problemas identificados inicialmente tendem a diminuir, ou até mesmo a desaparecer, o que torna necessária a revisão da missão.

De qualquer maneira, como os problemas sociais mudam de tempos em tempos, já que as comunidades são organismos vivos, é sempre recomendável rever a missão com uma certa regularidade.

### **Importante:**

1. Não confundir processo de trabalho com missão. Por exemplo: “Providenciar serviço de creche para famílias de baixa renda” não é uma missão, mas sim uma atividade da organização. Neste caso, uma possível missão seria “Melhorar a qualidade de vida das famílias de baixa renda da cidade de São Paulo”. Providenciar uma creche é apenas uma forma de realizar a missão.
2. Não confundir necessidades da organização com necessidades da comunidade. Desenvolver uma estratégia de longo prazo, aumentar a eficiência, criar um plano de captação de recursos, etc. são necessidades

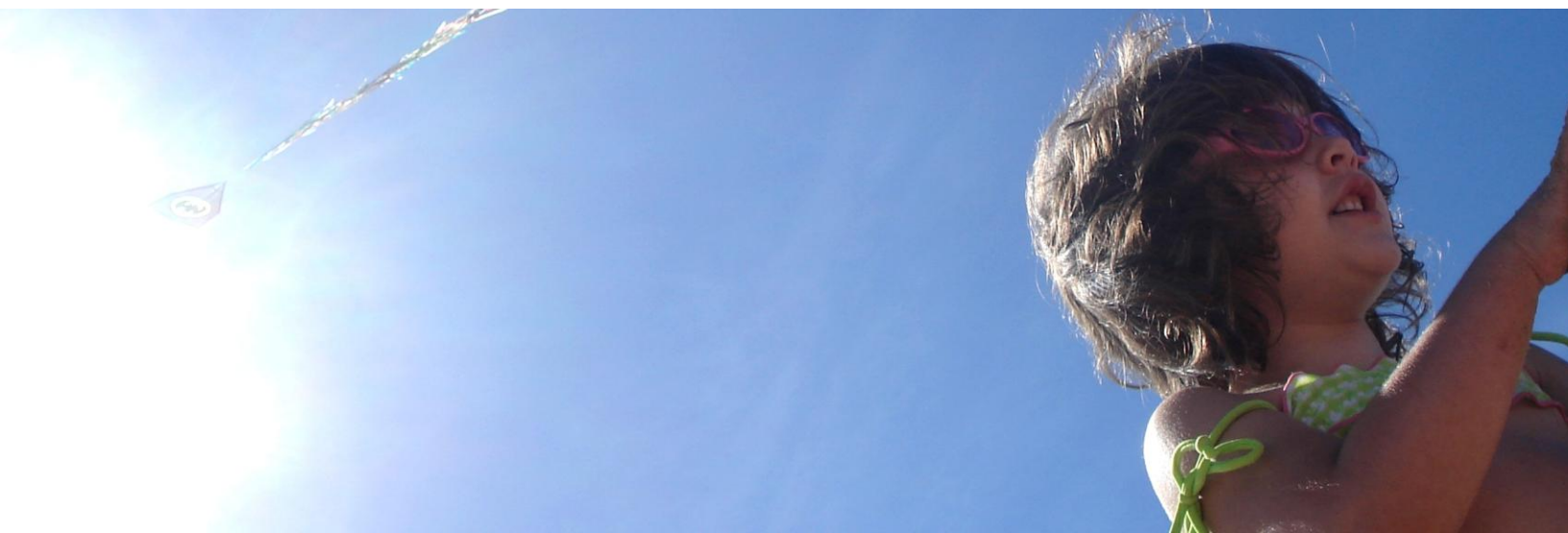
***“ Uma organização deve estar disposta a mudar continuamente, a trabalhar com diversos setores, a rever sua filosofia, a procurar novas alternativas para responder às demandas colocadas; só dessa forma poderá assegurar sua sobrevivência e continuidade.”***

Fernando Tenório

**Se os objetivos da missão forem atingidos será necessário reformular a missão.**

da organização para atingir sua missão e não uma missão em si.

3. Uma boa missão define a prioridade da organização, por isso, nunca colocar dois objetivos que não tenham sinergia entre si em uma mesma missão.
4. É de suma importância lembrar que uma missão nunca deve ser mudada para satisfazer as demandas de um doador. Ao contrário, é necessário buscar financiadores que compartilhem da sua missão e que, desta forma, se envolvam em suas atividades por um período mais longo de tempo, auxiliando no desenvolvimento da organização como um todo.



## 2. Histórico Institucional:

### O que é?

O propósito do Histórico Institucional de uma organização é contar sua trajetória externa e interna, com fatos importantes, geralmente respondendo às seguintes perguntas:

1. Quem fundou a organização?
2. Em que ano?
3. Onde?
4. Qual foi a missão da organização na época da sua fundação?
5. Essa missão foi seguida? Mudou? Se mudou, por que?
6. Como a organização evoluiu durante os anos?
7. Quais foram os acontecimentos mais importantes da organização?
8. Quais projetos foram bem sucedidos? Esses projetos reafirmam a missão da organização?
9. Quais os projetos que foram descontinuados? Quando? Por que?
10. Quem são os principais parceiros atuais da organização?
11. A organização tem algum parceiro contínuo?

As perguntas acima servirão apenas como uma referência para que você pense no seu histórico, mas algumas delas talvez não se apliquem em todos os casos.

### Importância para a captação de recursos:

É habitual que um financiador, seja pessoa física, jurídica ou um órgão governamental, tenha interesse em saber o histórico institucional da organização para poder analisar se aquela organização tem obtido resultados construtivos e duradouros.

Além disso, a análise do histórico permite que os potenciais financiadores avaliem se as ações desenvolvidas ajudam a atingir a sua missão.

O histórico também mostra se a organização foi capaz

de adaptar-se às mudanças e necessidades da sociedade e, principalmente, do seu público-alvo, ao longo do período de atuação.

Existem dois tipos de históricos importantes:

- Histórico institucional – que conterà informações sobre os trabalhos desenvolvidos pela organização desde a sua fundação até o momento atual
- Histórico da captação – que conterà informações sobre os parceiros que a organização tem (ou já teve) no desenvolvimento desses trabalhos.

### Exemplo de Histórico Institucional:

#### **Construir**

A Construir foi fundada em maio de 2001 na cidade de São Paulo, por um grupo de pessoas preocupadas com a educação das crianças brasileiras, e tem como missão melhorar a qualidade de ensino para crianças de 7 a 14 anos que estudam em escolas públicas de ensino fundamental na zona leste da cidade de São Paulo.

O projeto de lançamento da organização foi a implantação de bibliotecas comunitárias em 4 comunidades na zona leste de São Paulo, levando livros para crianças e adolescentes de baixa renda e com pouca oportunidade de entrar em contato com qualquer tipo de livro que não fosse parte da sua sala de aula.

As bibliotecas comunitárias obtiveram muito sucesso desde o princípio. Porém, com o passar do tempo, a Construir viu que o número de usuários poderia aumentar ainda mais se um programa de incentivo à leitura fosse implementado. Assim, em 2002 deu-se início ao Projeto de Incentivo Literário, liderado por voluntários capacitados para exercer a função de incentivadores da leitura.

Os professores das escolas parceiras se interessaram muito pelo programa e logo se uniram aos voluntários para criar eventos dedicados à leitura.

Em 2005, além da manutenção dos primeiros projetos implantados, a Construir irá investir na elaboração de 2 novos projetos:

- Capacitação de professores da rede pública para o ensino fundamental

## Construir (cont)

- Arrecadação e modernização de instrumentos de ensino

Atualmente a Construir conta com 120 voluntários. Seus recursos vêm de 133 contribuintes individuais e 3 empresas parceiras fixas, Banco Solução, Grupo Avanhandava e a agência publicitária HTPZ Brasil. Além disso, a organização conta com recursos da FECOMPO e da Foundation Help Now. Também tem como parceiras 48 escolas públicas (municipais e estaduais).

### 3. Análise SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada por empresas privadas como parte do planejamento estratégico dos negócios. O termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

Como o próprio nome já diz, o benefício central da análise SWOT é auxiliar na avaliação dos pontos fortes, dos pontos fracos, das oportunidades e das ameaças da organização e do mercado onde ela está atuando.

Esta forma de análise de negócios vem sendo utilizada com muito sucesso por empresas privadas em todo o mundo e, sem dúvida, pode ser uma ferramenta de grande utilidade para as organizações sociais brasileiras.

#### Como fazer a análise SWOT

A análise é dividida em duas partes: o ambiente externo à organização (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno à organização (pontos fortes e pontos fracos).

Esta divisão é necessária porque a organização tem que agir de formas diferentes em um e em outro caso, como veremos a seguir.

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da organização, já que ele é o resultado de estratégias de atuação definidas pelos próprios dirigentes.

Desta forma, quando a organização perceber um

ponto forte em sua análise, deve ressaltá-lo ainda mais; quando percebe um ponto fraco, deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Isso não significa que não seja útil conhecê-lo. Apesar de não podermos controlá-lo, podemos monitorá-lo e procurar aproveitar as oportunidades da maneira mais ágil e eficiente e evitar as ameaças enquanto for possível.

A análise SWOT deve ser realizada de maneira formal uma vez por ano, mas as informações mais importantes devem ser monitoradas constantemente.

A análise SWOT é, portanto, um instrumento de fácil aplicação e pode ser de grande utilidade no planejamento das organizações sociais, assim como vem sendo no planejamento de muitas organizações privadas.

Para realizar a análise SWOT da sua organização você precisará desenvolver as seguintes etapas:

1. Determinar quais os itens que devem ser monitorados no ambiente externo e no ambiente interno
2. Avaliar o desempenho da organização para cada um destes itens
3. Determinar a importância de cada um destes itens
4. Montar o plano de ação



## Ambiente Externo

Diversos fatores externos à organização podem afetar o seu desempenho. E as mudanças no ambiente externo podem representar oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico de qualquer organização.

A avaliação do ambiente externo costuma ser dividida em duas partes:

- Fatores macroambientais - entre os quais podemos citar questões demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, etc.
- Fatores microambientais – entre os quais podemos citar os beneficiários, suas famílias, as organizações congêneres, os principais parceiros, os potenciais parceiros, etc.

Na prática, isso significa que mudanças que estão totalmente fora do controle da organização podem afetar (positiva ou negativamente) seu desempenho e sua forma de atuação. As mudanças no ambiente externo, sempre afetam de maneira homogênea TODAS as organizações que atuam numa mesma área geográfica e num mesmo mercado e, desta forma, representam oportunidades ou ameaças iguais para todo mundo.

Quando ocorre uma mudança na legislação, por exemplo, todas as organizações são afetadas.

Um bom exemplo disso foi o fim do incentivo fiscal que permitia a dedução de doações de pessoas físicas no Imposto de Renda. Isso foi uma ameaça que afetou todas as organizações de maneira igual: todas foram prejudicadas de forma semelhante pela mudança na legislação. O que pode ter sido diferente, de um caso para outro, foi a maneira de lidar com esta situação e o

impacto que esta mudança pode ter gerado para cada organização.

Por outro lado, como uma oportunidade surgida no ambiente externo, podemos citar o crescimento dos partidos de esquerda, com maior propensão a investir na área social. Mais uma vez, todas as organizações têm a mesma possibilidade de se beneficiarem desta mudança no ambiente externo, mas, como bem sabemos, nem todas vão conseguir aproveitar esta oportunidade da mesma maneira.

Uma organização que perceba que o ambiente externo está mudando e que tenha agilidade para se adaptar a esta mudança aproveitará melhor as oportunidades e sofrerá menos as conseqüências das ameaças. Por isso, a análise do ambiente externo é tão importante.

Toda análise do ambiente externo deve ser acompanhada da análise do grau de probabilidade de que um determinado evento ocorra. Por exemplo, se as pesquisas de opinião pública indicam um maior contentamento com um determinado governante, é mais provável que ele consiga aprovar as medidas que propuser no Congresso. Se, ao contrário, a opinião pública indica uma grande insatisfação com o governo atual, é provável que ele tenha dificuldade em aprovar medidas no Congresso.

A análise da situação deve levar em consideração não apenas o que está sendo sinalizado como uma alternativa de cenário, mas também qual é a probabilidade de que aquele cenário se concretize.

Esta análise de cenários deve ser permanente, porque o ambiente externo é muito dinâmico e se altera constantemente.

### **Exemplo Construir:**

#### **Oportunidades**

1. Existe um maior conhecimento na sociedade brasileira de que uma boa educação é essencial para o desenvolvimento humano sustentável
2. Há uma grande queixa de que o governo atual não está fazendo muito para resolver os problemas educacionais das comunidades carentes e que organizações da sociedade civil podem ser capazes de suprir essa necessidade
3. O crescimento do movimento de responsabilidade social empresarial faz com que as empresas busquem parceiros para desenvolver projetos em seu nome.

#### **Ameaças**

1. Fim do incentivo fiscal que permitia a dedução de doações de pessoas físicas no Imposto de Renda.
2. Desconfiança na sociedade brasileira sobre a seriedade das organizações não governamentais e sobre o uso adequado dos recursos obtidos.
3. Grande número de organizações que atuam na área de educação, tornando a atividade de captação de recursos muito competitiva.





## Ambiente Interno

Uma coisa é perceber que o ambiente externo está mudando, outra, é ter competência para adaptar-se a estas mudanças (aproveitando as oportunidades e/ou enfrentando as ameaças).

Da mesma maneira que ocorre em relação ao ambiente externo, o ambiente interno deve ser monitorado permanentemente.

Em primeiro lugar é importante fazer uma relação de quais são as variáveis que devem ser monitoradas. Elas podem estar relacionadas a todas as áreas da organização. Por exemplo:

Na atividade fim:

- capacidade de atendimento
- demanda pelos serviços prestados,
- satisfação do público alvo com o atendimento,

Na sustentabilidade:

- crescimento do número de contribuintes,
- nível de renovação das contribuições,

Nos recursos Humanos:

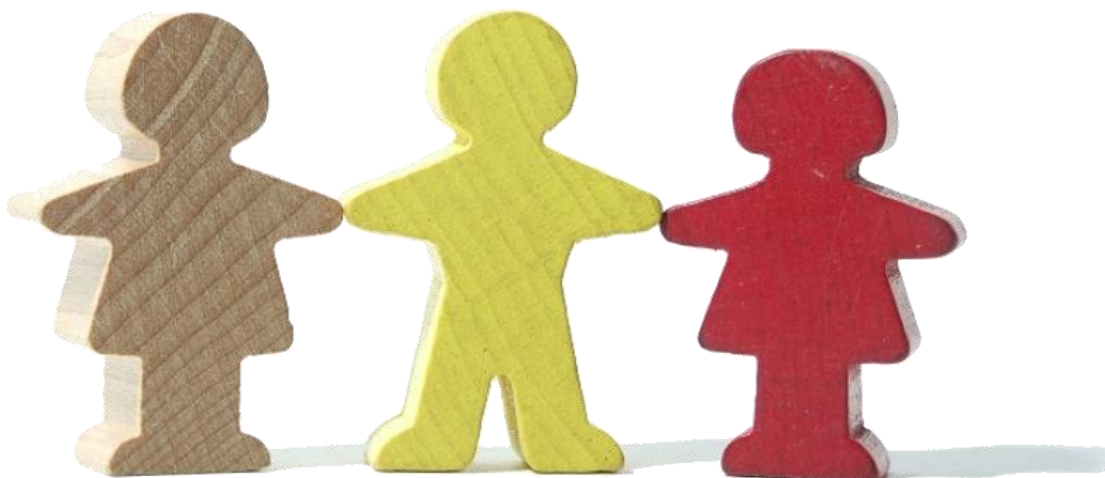
- dedicação dos funcionários,
- capacidade de gestão dos gerentes da organização,
- flexibilidade

## **Forças**

1. Satisfação plena do público-alvo
2. Renovação e crescimento do número de contribuintes, revelando o alto sentido de identificação e confiança dos investidores na organização.
3. Alto nível de dedicação dos funcionários, permitindo que os projetos sejam realizados com muito sucesso.
4. Demanda relativamente alta pelos serviços prestados indicando um grande índice de aprovação e apreciação de nossos projetos pelo público-alvo.

## **Fraquezas**

1. A organização é relativamente nova no mercado, com apenas quatro anos de existência.
2. Capacidade de atendimento.
3. Administração.
4. Pouca flexibilidade da organização.



Em seguida, devemos criar uma escala para avaliar cada um destes tópicos, como no exemplo abaixo:

	Grande Força	Força	Característica Neutra	Fraqueza	Grande Fraqueza
Capacidade de atendimento	_____	_____	_____	_____	_____
Demanda pelos serviços prestados	_____	_____	_____	_____	_____
Satisfação do público alvo	_____	_____	_____	_____	_____
Crescimento do nº contribuintes	_____	_____	_____	_____	_____
Renovações das contribuições	_____	_____	_____	_____	_____
Dedicação dos funcionários	_____	_____	_____	_____	_____
Administração	_____	_____	_____	_____	_____
Flexibilidade	_____	_____	_____	_____	_____

Pode ser interessante avaliar também algumas organizações congêneres (os seus principais “concorrentes”) em relação aos mesmos tópicos, para que se possa ter clareza de quais são os diferenciais competitivos que cada organização tem em relação às outras com as quais compete por recursos e/ou no atendimento ao público alvo.

O próximo passo é determinar qual é a importância de cada um destes itens em relação aos objetivos da organização. Na mesma tabela pode-se colocar avaliações em relação à importância de cada item, como neste exemplo da Construir:

	Desempenho					Importância		
	Grande Força	Força	Característica Neutra	Fraqueza	Grande Fraqueza	Grande	Média	Pequena
Capacidade de atendimento	_____	_____	_____	__X__	_____	__X__	_____	_____
Demanda pelos serviços prestados	_____	__X__	_____	_____	_____	__X__	_____	_____
Satisfação do público alvo	__X__	_____	_____	_____	_____	__X__	_____	_____
Crescimento do nº contribuintes	_____	__X__	_____	_____	_____	__X__	_____	_____
Renovações das contribuições	__X__	_____	_____	_____	_____	_____	__X__	_____
Dedicação dos funcionários	__X__	_____	_____	_____	_____	_____	__X__	_____
Administração	_____	_____	_____	__X__	_____	_____	__X__	_____

No exemplo acima, a capacidade de atendimento foi considerada um item de grande importância e foi avaliada pela organização como sendo uma fraqueza. Isso significa que devem ser direcionados esforços especiais no sentido de aumentar o número de crianças beneficiárias dos serviços da Construir.

Outros itens considerados de menor importância ou que estejam caracterizados como um dos pontos fortes, podem não receber recursos (financeiros, humanos e/ou

materiais) neste momento, já que, como sabemos, a organização não pode investir em todas as áreas ao mesmo tempo e estes itens não são tão prioritários ou tão problemáticos.

Para fazer a análise SWOT da sua organização, você deve começar fazendo a lista das Oportunidades e das ameaças que existem no mercado em que a sua organização atua e, em seguida, fazer uma reflexão sobre os pontos fortes e fracos da sua organização.

Você pode fazer isso preenchendo o quadro abaixo:

### Análise SWOT (sua organização):

Forças

Oportunidades

Ameaças

Fraquezas



#### 4. Estabelecimento de prioridades

Depois de realizar a análise SWOT, a organização terá identificado muitos possíveis pontos de investimento que podem ser classificados em 3 grandes grupos:

- melhoria dos itens que tenham sido considerados prioritários e de baixo desempenho;
- aproveitamento de oportunidades;
- ações que serão importantes para evitar os efeitos de eventuais ameaças.

O exemplo da Construir mostra como este tipo de análise ajuda na priorização das atividades, o que é muito útil na administração dos recursos das organizações

(normalmente bastante escassos). Quando temos claro quais são as áreas de maior importância e quais as áreas que são consideradas fraquezas de nossa organização, fica mais fácil decidir onde devem ser alocados os esforços para melhoria.

É importante identificar as fraquezas da organização e buscar soluções para isso. Esta é uma forma bastante interessante para mostrar ao potencial investidor que mesmo que existam alguns problemas, eles já foram identificados e a organização, preocupada em melhorar sempre, já está investindo em sua solução.

A partir desta análise, surgirão as metas que serão a base do planejamento anual de atividades da organização.

#### Estabelecimento de prioridades da Construir:

Dentro das fraquezas, a Construir acredita que a capacidade de atendimento da organização é um problema que deve ser solucionado com certa urgência, tornando-se sua maior prioridade.

O crescimento do número de atendimentos, no entanto, deve ressaltar ainda mais a deficiência já observada em relação à capacidade de gestão e, por isso, este tema também precisa começar a ser trabalhado com urgência.

Desta forma, as prioridades de ação da Construir para o próximo ano serão:

1. Aumentar capacidade de atendimento
2. Melhorar a administração da organização

#### Estabelecimento de prioridades da sua organização:

---

---

---

---

---

---

## 5. Formulação de metas

Depois de estabelecidas as prioridades, a organização deve pensar em metas para o próximo exercício. Ter metas claras e do conhecimento de todos os funcionários é muito importante para que todos atuem na mesma direção e para que todos os esforços sejam otimizados.

As metas devem ser redigidas de forma clara, seguindo os seguintes critérios:

- Devem ser **ESPECÍFICAS**: quanto mais detalhada for a meta, maior será a facilidade do grupo em entender onde se pretende chegar. “Aumentar o índice de alfabetização funcional” não é uma meta específica, porque não deixa claro o que exatamente se espera alcançar. “ter 85% dos alunos alfabetizados funcionalmente no final de 2007” é uma meta mais específica, mas o ideal é que se estabeleça o que será considerado um aluno funcionalmente alfabetizado, para que seja possível verificar com segurança se a meta foi atingida ou não no final do período;
- Devem ser **MENSURÁVEIS**: a mensuração pode ser feita em números absolutos ou relativos, mas é importante ter um parâmetro de comparação, um número previsto que indique o que se pretende realizar. “Atender 500 alunos por mês”, “implantar 6 novas bibliotecas durante o ano de 2005”, “ampliar o acervo das bibliotecas para 6.000 exemplares”;
- Devem ser **ALCANÇÁVEIS**: se a meta parecer inatingível, ela provavelmente não terá poder de motivar as pessoas. Uma meta como “Resolver os problemas de educação do município de São Paulo” parece tão impossível de alcançar que pode desmotivar os parceiros;
- Devem ser **RELEVANTES**: ao contrário do que foi dito no item anterior, se a meta for pequena demais, também não vai ser capaz de motivar as pessoas. Da mesma forma que não se deve ter como meta de curto prazo resolver os problemas de educação do município de São Paulo, também não é adequado pensar em “capacitar 2 professores para trabalharem a leitura com seus alunos”. Esta meta pode ser relevante para um indivíduo, mas não para uma organização.
- Devem ser **TEMPORAIS**: é importante indicar qual é o prazo para verificação do cumprimento do resultado. Uma dica é colocar a data final, por exemplo, 31/12/2004 e não uma data como daqui a 03 meses porque fica difícil saber

### Metas da Construir:

#### 1. Aumentar capacidade de atendimento

Montar 06 novas bibliotecas (com 6.000 livros no acervo) em escolas públicas de ensino fundamental da zona leste de São Paulo até 31/12/2005.

#### 2. Melhoria da administração da organização

Capacitar todos os gerentes da Construir, através de cursos de gestão de organizações do terceiro com um mínimo de 40 horas-aula até 31/12/2005.

### Metas da sua organização:

---

---

---



## Passo 2 – Descrição dos programas realizados e dos projetos a ser implantados

Os programas realizados por uma organização social geralmente têm como objetivo encontrar soluções para os problemas identificados junto ao público-alvo selecionado. Desta forma, os programas desenvolvidos devem estar totalmente alinhados com a missão e objetivos da organização, além de levarem em consideração a sua realidade e capacidade técnica.

Na maioria dos casos, as organizações começam pequenas, com um único programa que, mais tarde, pode ser desdobrado, à medida que novas necessidades forem sendo identificadas.

Como os problemas sociais normalmente são bastante complexos, pode ser necessário interagir com o público selecionado de várias formas para que seja possível gerar um impacto significativo no sentido de atingir a missão estabelecida.

Se a organização tem uma idéia sobre uma nova maneira de ajudar a atacar o problema, deve desenvolver um projeto com o máximo possível de detalhes, a fim de identificar sua capacidade técnica e a complementaridade (ou

sobreposição) com os programas já existentes.

Para assegurar que cada um dos programas desenvolvidos esteja alinhado com a missão e com a capacidade da organização, descreva cada projeto em um parágrafo, junto com uma justificativa simples e a declaração do público-alvo, objetivo, métodos de realização e duração.

### **Construir – Projetos em andamento**

#### **II. Biblioteca comunitária**

Justificativa/ Finalidade do projeto: Aumentar o acesso de crianças e adolescentes a bibliotecas

Já Existentes: 24 Bibliotecas comunitárias em funcionamento

Objetivo para o próximo ano: Construir mais 6 bibliotecas comunitárias

Duração: 1 ano (1 biblioteca por bimestre)

Público-alvo: Crianças de 7 a 14 anos, cursando o ensino fundamental em escolas da zona leste da cidade de São Paulo.

## **Construir – Projetos em andamento (cont):**

### **II. Projeto de incentivo literário:**

Justificativa / Finalidade do projeto: Capacitar voluntários para atuarem como incentivadores de leitura junto aos alunos de ensino fundamental.

Já Existente: 120 voluntários treinados nos últimos 3 anos, atuando nas 24 bibliotecas já implantadas

Objetivo para o próximo ano: Capacitar mais 30 voluntários para atuarem nas 6 novas bibliotecas que serão implantadas.

Público-alvo: Jovens e adultos que tenham um grande interesse em se tornar voluntários, incentivadores de leitura e que desejem atuar em qualquer uma das escolas parceiras.

### **Observação:**

Muitas vezes, a organização não tem planos de iniciar novos programas no ano seguinte. Ela pode estar concentrada em melhorar ou ampliar os projetos que já desenvolve. Se este for o caso da sua organização, você deve preencher apenas os campos referentes aos projetos em andamento e deixar os campos de novos projetos em branco.

## **Novos Projetos programados para início em 2005**

### **III. Capacitação de professores da rede pública para o ensino fundamental:**

Justificativa / Finalidade do projeto: Aumentar o know-how do professor melhorando significativamente a qualidade do ensino fundamental.

Objetivo: Capacitar 96 professores (02 em cada uma das 48 escolas parceiras até 2004).

Duração: 01 ano.

Público-alvo: Professores de escolas públicas de ensino fundamental que atuam nas escolas parceiras

### **IV. Arrecadação e modernização de instrumentos de ensino:**

Justificativa / Finalidade do projeto: Melhorar a qualidade do material didático usado nas aulas e facilitar a inclusão digital.

Objetivo: Desenvolver novas metodologias didáticas, arrecadar computadores para as escolas parceiras.

Duração: 01 ano

Público-alvo: Professores e alunos do ensino fundamental.

## **Projetos em andamento da sua organização:**

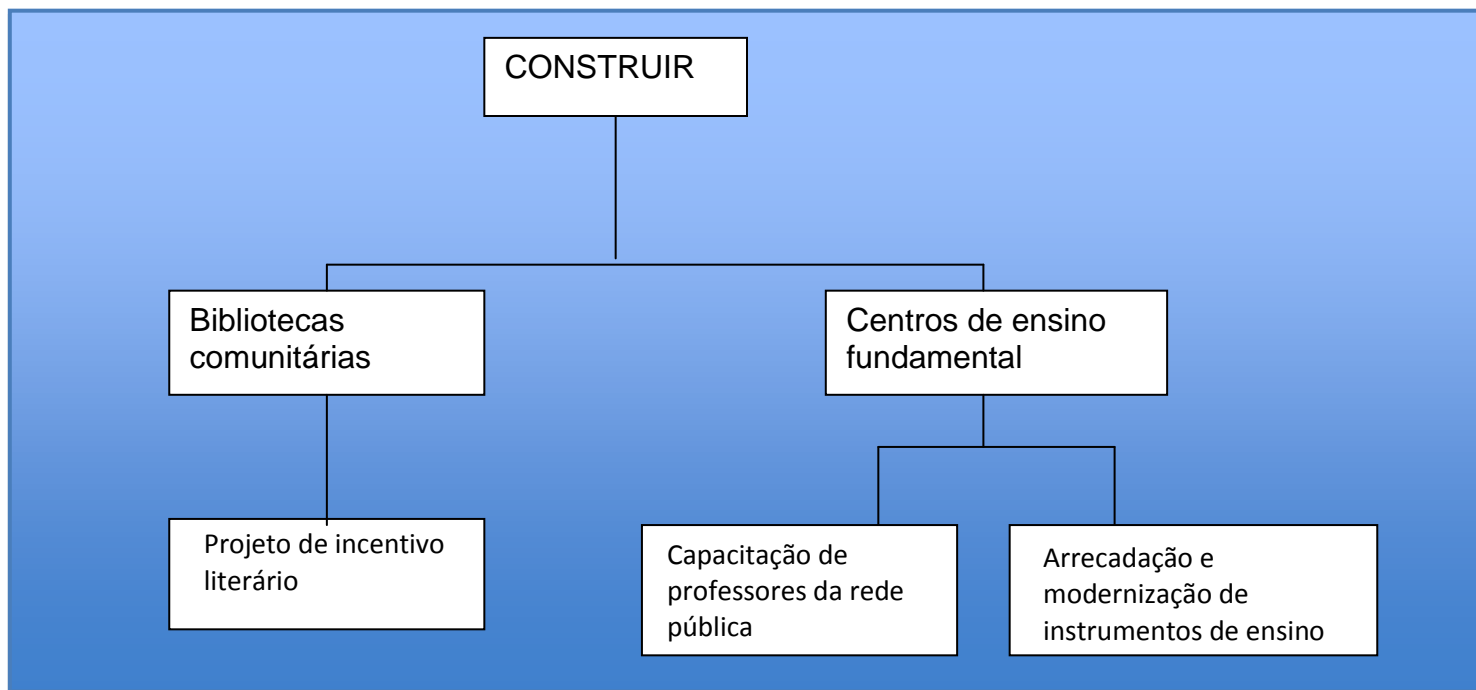
### **Novos projetos da sua organização, programados para o próximo ano:**



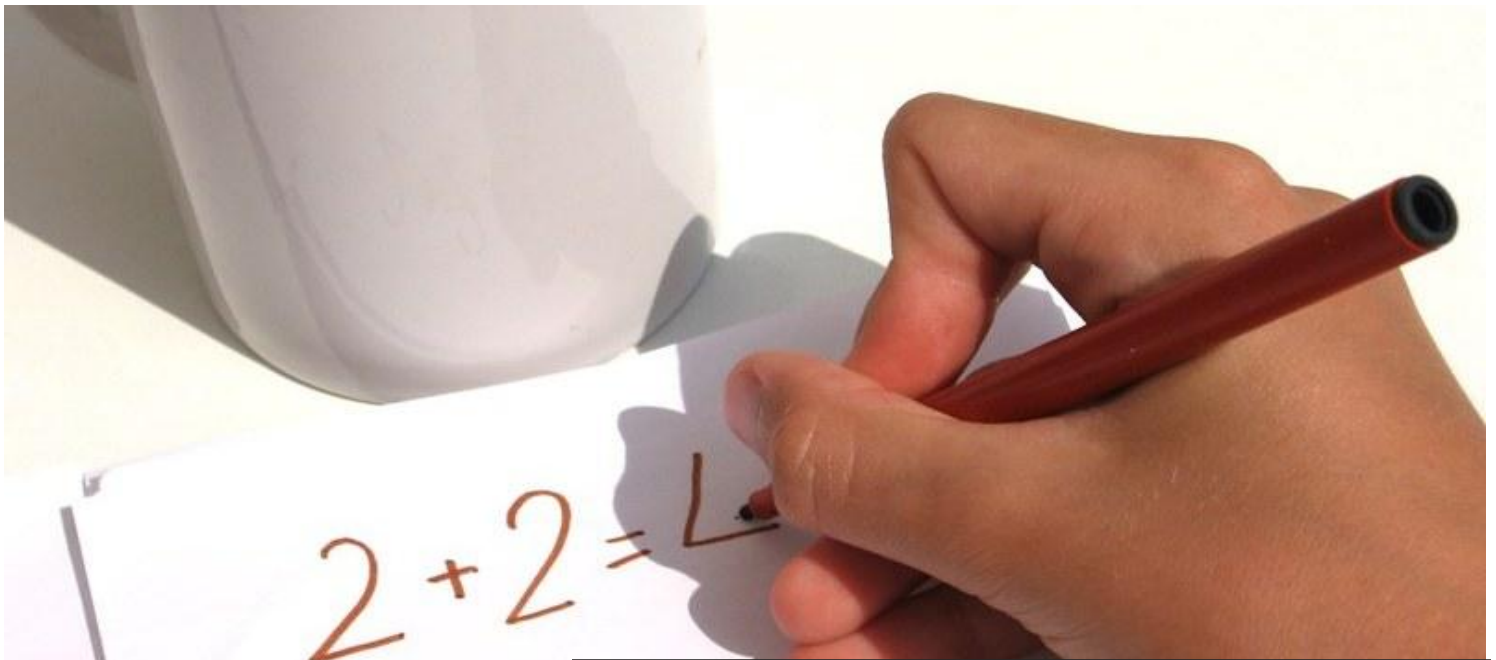
## Fluxograma:

Após a identificação de todos os projetos desenvolvidos pela organização, é muito útil construir um fluxograma que demonstre a estrutura de atuação da organização, através dos projetos que estão ou estarão sendo realizados e que fazem parte de um programa maior.

O conhecimento desta estrutura ajudará a pensar a melhor forma de abordar potenciais doadores, pensando na captação de recursos como um sistema único, que engloba todas as atividades desenvolvidas pela organização.



**Monte agora o fluxograma dos projetos desenvolvidos pela sua organização**



## Passo 3 – Elaboração do Orçamento

Antes de começarmos a pensar em COMO vamos captar os recursos necessários à execução de nossas atividades, precisamos ter clareza sobre QUANTO precisamos captar e PARA QUE despesas.

Muitas vezes é mais fácil conseguir uma doação de um equipamento, do que o dinheiro necessário para a compra deste mesmo equipamento. Ter a correta dimensão dos gastos necessários é, portanto, fundamental para o planejamento da captação de recursos.

Como as organizações trabalham em geral com vários projetos, o ideal é fazermos um orçamento detalhado de cada projeto, como veremos adiante no capítulo.

Teremos, ainda, um orçamento para a parte administrativa da organização, onde estarão alocadas as despesas administrativas gerais (as que não podem ser alocadas em algum projeto específico) como salário do coordenador geral, salário da faxineira, conta de água, luz, telefone da sede administrativa, despesas bancárias, entre outras.

O orçamento geral da organização será, portanto, a somatória dos orçamentos de todos os projetos desenvolvidos

mais o orçamento da parte administrativa.

Antes de definirmos qual dos projetos será detalhado neste plano, precisamos ter uma noção do orçamento geral da organização. Ele nos ajudará a priorizar os projetos na próxima fase, quando iremos selecionar um único projeto para desenvolvimento do plano de captação de recursos.

### O que é um orçamento:

Orçamento é um instrumento de planejamento e de gestão de uma organização e/ou de um projeto.

- De planejamento porque permite prever numericamente os custos e as receitas para um determinado período.
- De gestão porque ao final deste período pode-se fazer uma análise das receitas e despesas reais, comparando-as às previsões realizadas anteriormente, para avaliar a eficácia administrativa na condução dos recursos financeiros.

Através do orçamento a organização vai identificar os tipos de recursos necessários para a execução de cada um

de seus projetos: equipamentos, dinheiro, recursos humanos.

Ao elaborar um orçamento, devemos considerar todos os aspectos relevantes conhecidos, que influenciam na projeção futura. Como nos exemplos a seguir da Construir:

- A Construir participará do “Criança é o Futuro” a ser veiculado pela televisão em meados de julho deste ano. Portanto, é de se esperar uma forte entrada de recursos de doadores pessoas físicas no mês de veiculação do programa. Estimativas do nível de audiência da emissora, o percentual de telespectadores propensos a efetuar a doação e a evolução da renda dos brasileiros poderão auxiliar na determinação do valor estimado da receita.

- De acordo com o acordo com o sindicato dos funcionários, o dissídio coletivo acontece no mês de março e, com base na estimativa de inflação publicada mensalmente pelo governo, calculamos qual o aumento que os funcionários devem ter e qual o impacto que este reajuste irá gerar em nossas despesas.

- A Construir planeja ampliar de 24 para 30 o número de bibliotecas. Desta forma todos os seus gastos variáveis (como salários, despesas de água, luz e telefone, etc ) crescerão proporcionalmente. Estas bibliotecas, no entanto, não serão construídas todas de uma só vez e o crescimento destas despesas no orçamento deve ser incorporado mensalmente de forma proporcional ao número de bibliotecas em funcionamento.

#### **Fases do orçamento:**

Todo orçamento é executado em três fases:

##### **1. Elaboração (Previsão):**

Quando iremos prever os gastos, receitas e investimentos em um determinado período.

É necessário definir:

- Plano de contas: os tipos de gasto que a organização pode ter (salários, encargos, materiais, alimentação, medicamentos, etc.). A seguir você irá ver um modelo de plano de contas, que está sendo usado no exemplo da Construir. Para montar o orçamento da sua organização, você deve verificar quais destas contas se aplicam ao seu caso e eliminar as contas restantes para

simplificar o formulário ou, caso seja necessário, incluir contas não existentes que sejam importantes para retratar as necessidades específicas da sua organização;

- Período: em geral trabalhamos com orçamentos anuais, mas os orçamentos podem ser feitos por prazos mais longos como 05 anos, por exemplo.

- Moeda corrente: em geral usa-se Reais (R\$) ou dólares (US\$) quando o orçamento estiver sendo feito para financiadores fora do Brasil. De qualquer maneira, é importante que todas as despesas estejam representadas em uma única moeda, para que se possa somar os valores sem necessidade de cálculos complexos de câmbio.

- Estimativa das receitas a receber lembrando que:

- i. É preciso ser realista nos valores das receitas, já que esta previsão poderá comprometer as despesas e/ou investimentos
- ii. Os convênios na área governamental raramente sofrem reajustes
- iii. Se houver ampliação no atendimento, as receitas governamentais podem demorar um pouco a ser efetivadas.

2. **Execução:** Fase em que as receitas e despesas ocorrem

3. **Controle:** Fase do acompanhamento dos valores revistos versus os valores reais. Deve ser feito mensalmente a fim de acompanhar os valores de entrada e saída à medida que vão ocorrendo. A análise destas contas permitirá efetuar remanejamentos, retardando, por exemplo, a compra de equipamentos, caso alguma receita prevista não se realize.

#### **Instruções de preenchimento do orçamento:**

O orçamento será representado em uma planilha com 14 colunas. A primeira coluna é o que chamamos de plano de contas.

As 12 colunas seguintes, representam os 12 meses do ano, significando que os dados deverão ser inseridos mês a mês.

E, finalmente, teremos uma coluna com o total do gasto anual naquela conta.

A planilha do exemplo foi feita com base em um plano de contas que se adapta a vários projetos diferentes.

É possível que a sua organização não precise de um orçamento tão completo. Neste caso, você pode simplesmente excluir as linhas que não forem ser utilizadas. Se, por outro lado, sua organização tiver alguma despesa muito peculiar que não esteja prevista neste orçamento, você também pode incluir novas linhas ao modelo.

Se você for excluir ou incluir algum item no plano de contas apresentado, certifique-se que as fórmulas de totalização estão calculando corretamente os dados finais na planilha.

Abaixo, você irá ver uma descrição das despesas que compõem o plano de contas deste exemplo:

## **RECEITAS:**

### **1. Receitas de Associados:**

Doações de associados – neste caso pessoas físicas e ou jurídicas que estão no quadro de associados da organização e que efetuam contribuições em espécie. Coloque os valores mês a mês, sendo que o ideal é colocar no mês de recebimento.

### **2. Doações:**

Colocar os valores das doações, nos meses em que devem ocorrer os créditos referentes a:

Doações anônimas: doações de pessoas físicas ou jurídicas que não se identificaram (normalmente porque fizeram doações diretamente na conta da organização, sem identificação).

Doações pessoas físicas: doações em espécie de pessoas físicas.

Doações pessoas jurídicas: doações de empresas.

### **3. Convênios e Subvenções:**

Colocar os valores no mês em que estão previstos os créditos:

Governo Federal: Convênios e subvenções provenientes da área federal. Neste item coloque mês a mês os valores de recebimento e se houver uma expectativa de aumento ou diminuição nos valores recebidos colocar nos meses em que ocorrerão.

Governo Estadual: Convênios provenientes da área estadual. Neste item coloque mês a mês os valores de recebimento e se houver uma expectativa de aumento ou diminuição nos valores recebidos colocar nos meses em que ocorrerão. Se houver mais de um convênio, some e coloque o valor total.

Governo Municipal: Convênios provenientes da área municipal. Neste item coloque mês a mês os valores de recebimento e se houver uma expectativa de aumento ou diminuição nos valores recebidos colocar nos meses em que ocorrerão. Se houver mais de um convênio, some e coloque o valor total.

## **Outras Receitas:**

Receitas com eventos: Coloque nos meses em que ocorrerão as entradas de numerário provenientes de eventos.

Receitas com prestação de serviços: Algumas organizações prestam serviços e os valores de recebimentos previstos devem ser colocados neste item, mês a mês, sempre verificando o mês de entrada de numerário.

Outras receitas: Receitas de venda de produtos. Os valores devem colocados mês a mês.

## **DESPESAS:**

### **1. Pessoal:**

Salários e ordenados: Devem constar os totais de salários a pagar em cada mês.

Férias: Colocar os valores a ser pago de férias nos meses em que ocorrerão.

13º salário: Colocar os valores referentes ao 13º salário nos meses de novembro e dezembro.

### FGTS

Assistência Médica: pagamento de assistência médica a funcionários, quando houver.

Indenizações: Colocar os valores estimados para cobrir

eventuais indenizações. Neste caso, como não é muito previsível sugerimos colocar os valores nos meses de junho e novembro.

## 2. Materiais:

Colocar mês a mês os gastos previstos com:

Alimentos: Refeições, lanches dos projetos.

Material de Limpeza

Material de manutenção: ex: tinta, telha.

Material de consumo: ex. copos descartáveis.

Material de escritório: ex. papel, cartucho de impressora.

Material pedagógico: Colocar os valores previstos com material pedagógico associado aos projetos da organização.

## 3. Administrativas:

Colocar mês a mês os gastos previstos com:

Energia elétrica

Água

Telefone

Gás

Aluguéis: se houver.

Condomínio: se houver.

Combustível

Condução: passagens de ônibus, táxi, etc.

## 4. Despesas Gerais:

Colocar mês a mês os gastos previstos com:

Serviços de terceiros pessoa jurídica: pagamento de serviços contratados de empresas ex. serviços de limpeza.

Serviços de terceiros pessoa física: pagamento de serviços contratados de pessoas físicas ex: jardineiro

Encargos – quando o contrato de prestação de serviços é com pessoa física haverá incidência de tributos.

Transporte: quando se paga serviços de transporte e a pessoas que são funcionários da organização.

## 5. Viagens

Aéreas: Colocar despesas com passagens, taxas referentes a viagens, no mês da ocorrência.

Terrestres: colocar despesas com ônibus, taxi e taxas de embarque no mês da ocorrência.

Refeições

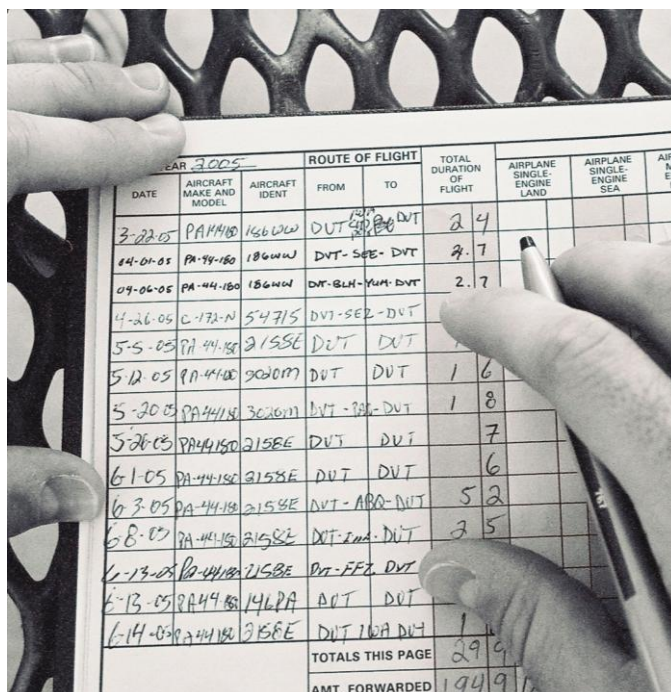
## 6. Outras despesas:

Outras despesas gerais: colocar os valores previstos de outras despesas que não se enquadrem nas classificações anteriores

## 7. Imobilizado

Equipamentos: colocar os valores previstos com a compra de equipamentos no mês de aquisição. Ex: computadores, impressoras.

Móveis e utensílios: colocar os valores previstos com a compra de móveis e utensílios no mês da aquisição. Ex: mesas, cadeiras.



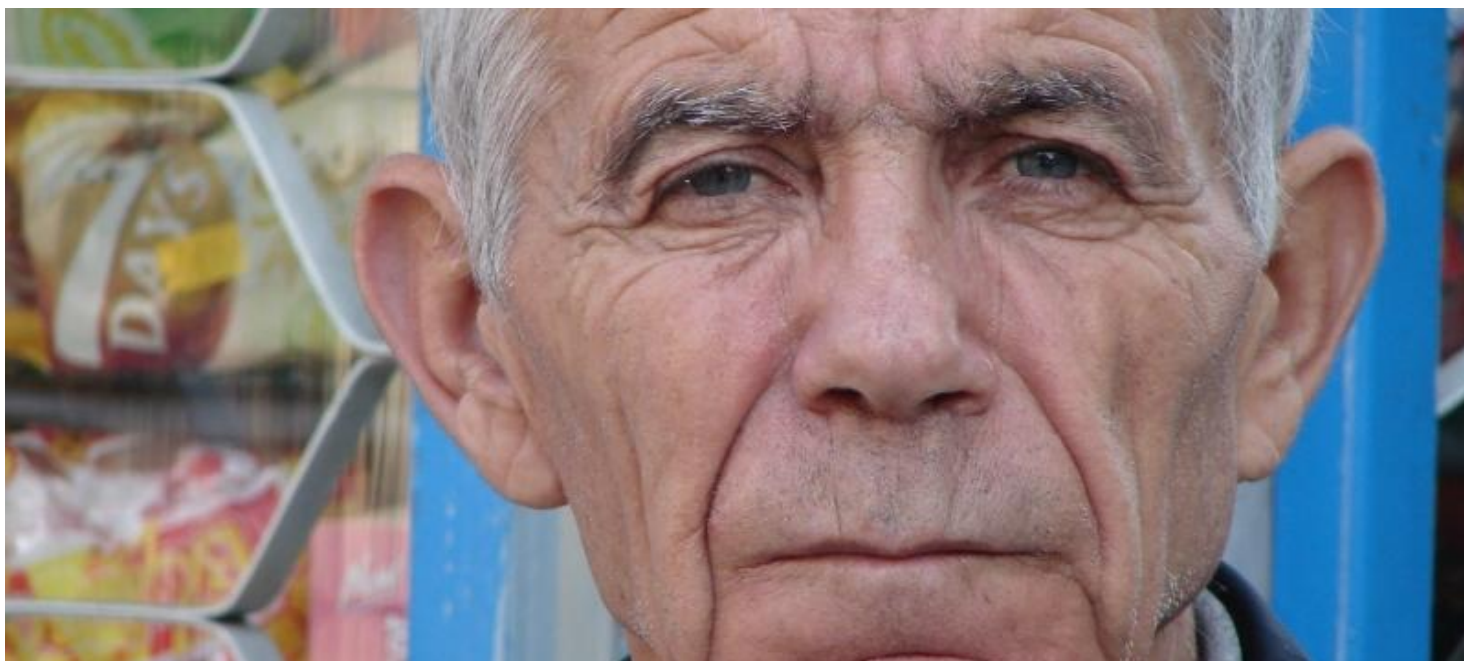
DATE	AIRCRAFT MAKE AND MODEL	AIRCRAFT IDENT	ROUTE OF FLIGHT		TOTAL DURATION OF FLIGHT	AIRPLANE SINGLE-ENGINE LAND	AIRPLANE SINGLE-ENGINE SEA	AIRPLANE MULTI-ENGINE
			FROM	TO				
3-22-05	PA141B	166DLW	DVT	DVT	2.4			
04-01-05	PA-44-180	186WUW	DVT-SEE	DVT	2.7			
09-06-05	PA-44-180	186WUW	DVT-BLN-YUM	DVT	2.7			
4-26-05	C-172-N	54715	DVT-SEE	DVT				
5-5-05	PA 44-180	215SE	DVT	DVT				
5-12-05	PA-44-180	2020M	DVT	DVT	1.6			
5-20-05	PA441B	3016M	DVT-SEE	DVT	1.8			
5-26-05	PA44180	215SE	DVT	DVT	7			
6-1-05	PA-44-180	215SE	DVT	DVT	6			
6-3-05	PA-44-180	215SE	DVT-ABQ	DVT	5.2			
6-8-05	PA-44-180	215SE	DVT-IND	DVT	3.5			
6-13-05	PA-44-180	215SE	DVT-FFZ	DVT				
6-13-05	PA44180	146PA	DVT	DVT				
6-14-05	PA-44-180	215SE	DVT-IND	DVT	1.1			
TOTALS THIS PAGE					29.9			
AMT. FORWARDED					94.9			

No anexo 01 há o modelo simplificado da Construir que pode ser usado como base para elaboração do orçamento da sua organização. O detalhamento de cada uma das linhas do orçamento dever ser feito como demonstrado no anexo 02. A organização deve fazer uma planilha de memória descritiva para cada “conta” que precisa detalhar.

**Observações importantes:**

- 1- No caso da Construir, foram consideradas as despesas correntes da organização e acrescidas as despesas previstas de crescimento das atividades, tendo em vista a instalação de 6 novas bibliotecas no ano de 2005.
- 2- As despesas referentes à instalação das novas bibliotecas foram alocadas sempre no primeiro mês de atividade de cada biblioteca.
- 3- As despesas de manutenção de cada uma das novas bibliotecas (salários, água, luz, telefone, etc.) foram alocadas a partir do mês de sua inauguração.
- 4- No caso das despesas de pessoal:
  - Foram incorporadas as novas contratações.
  - A partir de março foi feito um acréscimo de 8,50% referente ao dissídio da categoria.
- 5- As receitas para 2005 foram previstas com base nos valores doados em 2004, considerando que as pessoas físicas, empresas, fundações e órgãos do governo, farão em 2005, as mesmas doações que fizeram em 2004.

O orçamento de 2004 (no valor de R\$ 1.601.328,00) foi acrescido de R\$ 949.776,00 que a organização espera arrecadar de novos parceiros ao longo do próximo ano. Este valor irá cobrir as despesas com a instalação e manutenção das 6 novas bibliotecas e dos demais projetos a serem implantados pela Construir em 2005.





## Passo 4 – Seleção do projeto para captação de recursos

A maior parte das organizações não-governamentais desenvolve mais de um programa para atender as necessidades de seu público-alvo. Cada programa pode ser composto de vários projetos, por exemplo, o programa de educação da Construir, engloba o projeto de construção de Bibliotecas e o projeto de capacitação de professores da rede pública de ensino.

Para cada um destes projetos, sua organização precisará estruturar um plano diferente para captação de recursos, definindo quais são as fontes de recursos mais adequadas e quais as ferramentas que deverão ser utilizadas para atingir os potenciais financiadores selecionados.

É claro que no dia-a-dia as atividades de captação para diferentes programas e projetos acontecerão concomitantemente, mas o planejamento desta ação deve ser estruturado de forma individualizada, permitindo que o captador concentre toda sua energia para encontrar investidores que tenham o perfil adequado para cada um dos projetos em questão.

Por uma questão didática, vamos trabalhar, a partir de agora, com um único projeto. Isso vai tornar o processo

mais claro, rápido e eficiente. Da mesma maneira, sugerimos que você selecione um único projeto da sua organização para trabalhar daqui em diante. Sugerimos que:

- O projeto escolhido seja prioritário para a organização
- Seja viável e esteja dentro da realidade da organização
- Tenha uma grande necessidade de recursos para sua realização
- Esteja pouco desenvolvido. Esta pode ser uma boa oportunidade para elaborá-lo de forma mais profissional. Além disso, é mais fácil começar do zero do que tentar corrigir um projeto já iniciado.
- Haja um consenso sobre a escolha desse projeto entre as partes interessadas da organização

Através deste planejamento assistido, a organização irá desenvolver a capacidade de elaborar um plano de captação de recursos e, posteriormente, será capaz de replicar este aprendizado para os outros projetos desenvolvidos pela organização.

### **Construir – Seleção do projeto para captação de recursos:**

Considerando as prioridades estabelecidas há pouco pela diretoria da Construir, resolveu-se, em comum acordo, montar um plano para captação de recursos para o projeto de Bibliotecas. Este projeto foi escolhido porque atualmente é o que concentra os maiores investimentos da Construir e porque é o que mais contribuirá para a solução de nosso principal problema que é o aumento da capacidade de atendimento (identificado anteriormente através da análise SWOT realizada pela Diretoria).

### **Seleção do projeto da sua organização para planejamento da captação de recursos:**





## Elaboração do Projeto

Um projeto bem redigido é uma peça fundamental para o sucesso da captação de recursos. O projeto deve ser sucinto, objetivo, replicável e compreensível para que o financiador possa segui-lo com facilidade.

É importante ter em mente que os potenciais financiadores talvez não tenham paciência para ler um projeto desorganizado e muito longo, especialmente porque, em geral, eles recebem um grande volume de projetos para análise.

Um projeto bem redigido e bem apresentado também pode ser sinal da funcionalidade e seriedade da organização.

A seguir apresentamos um roteiro que facilita a elaboração do projeto escolhido.

Se você estiver escrevendo o projeto pela primeira vez, procure responder a todas as questões abaixo da forma mais completa possível. Se esse projeto já foi escrito anteriormente, o roteiro pode ser usado para assegurar que nenhuma informação importante deixou de ser contemplada no seu projeto, que a ordem da apresentação das informações está adequada e que as informações estão completas, coerentes e atualizadas.

O roteiro para elaboração de projetos apresentado abaixo é apenas um modelo de como fazer isso. Cada potencial financiador pode ter um roteiro diferente que deve ser utilizado sempre que solicitado. Para aqueles financiadores que não indicarem um modelo, o roteiro abaixo pode ser usado.

Por uma questão didática, o roteiro foi “quebrado” em partes. Em cada uma das partes há uma explicação do que deve ser colocado ali, o exemplo da Construir e o espaço para que você responda às questões apresentadas com os dados da sua organização.

Quando todas as partes tiverem sido preenchidas,

você poderá juntá-las e terá seu projeto redigido.

É importante rever se o todo faz sentido, já que o potencial financiador não vai querer vê-lo em partes (como colocado aqui), mas como um texto único que precisa ser coerente e ter começo meio e fim.

Desta forma, recomendamos que, após o preenchimento de cada um dos quadros de resposta, você transfira as informações para um arquivo único e veja se o texto está adequado para apresentação.

## ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DE PROJETO

### 7. Apresentação da organização solicitante

Apresentação dos dados cadastrais e de contato da organização, bem como sua missão, outros projetos que já executa e informações sobre suas principais fontes de financiamento. Estes são dados gerais da organização e não específicos do projeto que está sendo apresentado. A intenção é mostrar ao potencial financiador que é a organização solicitante e facilitar a justificativa futura de porque ela está apta a desenvolver o projeto que está sendo proposto aqui.

#### 1. Apresentação da organização solicitante

- Nome da organização:
- Endereço completo:
- Telefone:
- Fax:
- Web-site:
- E-mail:
- Data de fundação:
- CNPJ:
- Títulos que possui
- Representante legal:
- Auditoria Externa:
- Responsável pelos demonstrativos financeiros:
- Conselho consultivo:
- Missão

### **Apresentação da Construir**

- Construir  
Av. Marcondes de Brito, 1414; Vila Matilde  
05472-020 São Paulo - SP  
Telefone: 011- 4156-3861  
Fax: 011- 4156-3862  
Web-site:www.construir.org.br  
E-mail:contato@construir.org.br
- Data de fundação: 12 de maio de 2001
- CNPJ:14829452873
- Título de OSCIP: decreto nº 123 de 15/08/2002
- Representante legal: Antonio Aparecido dos Santos
- Auditoria Externa: HCQL – Auditores

Independentes – avaliação anual de todo processo contábil da entidade.

- Responsável pelos demonstrativos financeiros:  
Maria Cecília Pereira
- Conselho consultivo composto por 6 membros:
  - Antonio Aparecido dos Santos
  - Margarida de Souza
  - Andrea Bueno
  - Patrícia Escolari
  - André Luiz de Oliveira
  - José Pedro Magalhães
- Missão da Organização

Aumentar a qualidade de ensino para crianças de 7 a 14 anos que estudam em escolas públicas de ensino fundamental na zona leste da cidade de São Paulo.

**Faça agora a apresentação da sua organização, respondendo a todas as questões citadas acima.**

- **Projetos em andamento:**

Descrever sucintamente ações anteriores da organização, incluindo descrição do conteúdo das atividades e projetos existentes, número de beneficiários diretos, faixa etária e os principais resultados quantitativos e qualitativos obtidos.

## **Projetos em andamento da Construi**

### **I. Bibliotecas comunitárias:**

Iniciado em 2001 com o objetivo de aumentar o acesso à leitura de crianças e adolescentes de 7 a 14 anos, residentes na zona leste de São Paulo. O projeto vem sendo desenvolvido em parceria com escolas públicas de ensino fundamental. Através da implantação de bibliotecas comunitárias no bairro, os alunos das escolas parceiras passam a ter uma opção interessante de acesso a livros didáticos, para-didáticos e literários.

Durante os 4 primeiros anos de atuação do projeto (2001 a 2004) foram construídas 24 Bibliotecas, duas em cada um dos seguintes distritos: Brás, Belém, Penha, Vila Matilde, Alto da Mooca, São Miguel Paulista, Ponte Rasa, Vila Diva, Tatuapé, Vila Carrão, Itaim Paulista e Sapopema.

O objetivo da Construir sempre é ter 2 escolas parceiras para cada biblioteca, totalizando, desta forma, 48 escolas parceiras até o momento.

Cada uma das 48 escolas parceiras tem, em média, 900 alunos (1ª a 8ª série do ensino fundamental) o que nos leva a impactar cerca de 43.200 alunos com esta ação.

As Bibliotecas também estão abertas para outras pessoas da comunidade (pais, irmãos, vizinhos, etc.) e cada uma delas têm, em média, 200 associados que não estão diretamente ligados às escolas parceiras. Desta forma, temos Base: 43.200 alunos das 48 escolas parceiras – avaliação realizada em Dezembro de 2003

mais 4.800 pessoas beneficiadas por estes serviços.

O quadro abaixo mostra os principais resultados quantitativos e qualitativos obtidos pelo projeto nos seus 4 anos de funcionamento:

### Projeto de incentivo literário:

- Iniciado em 2002, com o objetivo de capacitar voluntários para atuarem como incentivadores de leitura. Este projeto foi concebido para funcionar como suporte ao projeto de Bibliotecas comunitárias.

	% de alunos funcionalmente analfabetos	% do aumento de interesse do público alvo em relação a leitura	% Frequência dos alunos nas atividades da biblioteca (pelo menos 1 vez por semana)	% de alunos que tiveram melhora significativa em suas notas
Avaliação antes do início do trabalho	50%	30%	0%	
Avaliação depois de um ano de atividades	38%	46%	82%	32%
Avaliação atual	20%	77%	78%	68%

Até o momento foram capacitados 120 voluntários, através de um curso inicial de 40 horas de duração e cursos anuais de reciclagem com 16 horas de duração. Os voluntários trabalham em horários alternados nas bibliotecas, dando atendimento aos alunos que vêm das escolas parceiras.

Estes futuros voluntários são recrutados na própria comunidade. São jovens e adultos que têm interesse em se tornar voluntários incentivadores de leitura e que tenham disponibilidade para atuar nos locais designados.

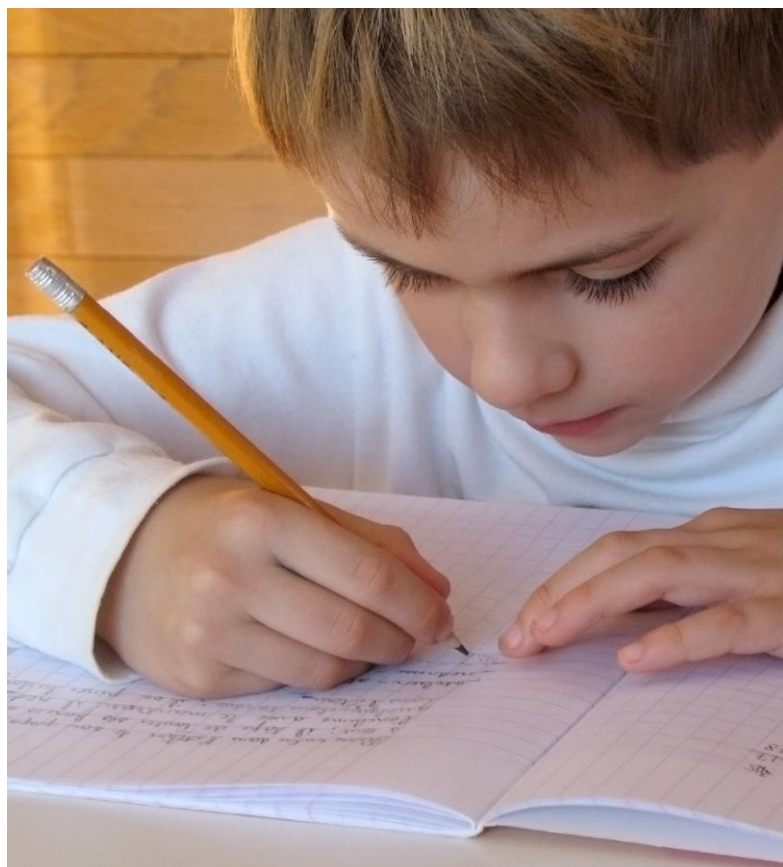



## Descreva agora os programas e projetos já desenvolvidos pela sua organização

- **Fontes de recursos**

O plano atual de custeio da instituição deve citar de onde vieram os recursos para realização das atividades no último ano (caso a organização tenha realizado projetos neste período). Por exemplo: contribuições de pessoas físicas, contribuições governamentais, contribuições de empresas ou fundações privadas, contribuições de fundações ou empresas estatais, contribuições de entidades religiosas, contribuições de instituições internacionais, venda de produtos e serviços e outras fontes de recursos (especificar quais).

Esta informação visa verificar quanto (em termos financeiros) a organização está acostumada a gerenciar e qual o seu nível de dependência de um ou mais financiadores.





A Construir tem uma política de diversificar suas fontes de recursos de forma a diminuir a dependência de uma única fonte e gerar oportunidade para novos parceiros se envolverem com nossos programas.

No último ano, os recursos utilizados pela Construir para o desenvolvimento de seus projetos vieram de:

23% Doação Grupo Avanhandava

23% Doação Banco Solução

21% Projeto aprovado pela FECOMPO (Fundação Espanhola de combate à pobreza)

11% Doação Foundation Help Now

7% Pessoas físicas (133 sócios contribuintes)

6% Serviços prestados pela agência de publicidade HTPZ Brasil

6% Governo

2% Mala Direta

1 % Receita de eventos

Além disso, a Construir conta com a participação de 48 escolas parceiras e 120 voluntários que ajudam no desenvolvimento das atividades com as crianças. Estes parceiros são de fundamental importância para o sucesso do projeto.

**Insira aqui as informações sobre os financiadores da sua organização.**

## 17. Justificativa do projeto

Deve-se responder à questão: porque executar o projeto?

Ressaltar os seguintes aspectos:

- A área geográfica em que o projeto se insere.
- As características demográficas, socioeconômicas, ambientais e culturais da população e do público alvo.
- O problema social que o projeto pretende solucionar ou equacionar.
- A relevância e a influência do projeto em relação aos beneficiários.
- O impacto social previsto do projeto e as transformações positivas e duradouras esperadas.
- O estágio de organização e mobilização das comunidades.

Se possível, argumentar com base em dados (estatísticos ou estudos científicos) sobre a importância do problema apresentado e sobre a necessidade das ações propostas.

### **Justificativa do projeto Bibliotecas Comunitárias da Construir**

#### **A área geográfica em que o projeto se insere:**

O projeto apresentado através deste instrumento é o de construção de uma biblioteca comunitária na Vila Curuçá, zona leste de São Paulo.


#### **As características demográficas, socioeconômicas, ambientais e culturais da população e do público alvo:**

De acordo com um estudo realizado pela Fundação Seade, a região escolhida para a instalação da Biblioteca Comunitária da Vila Curuçá apresenta alta concentração de crianças e jovens em situação de risco.

Os dados coletados permitiram traçar o perfil da vulnerabilidade juvenil nessa área periférica e, dentro desse contexto, ficou demonstrada a importância de investimentos em projetos que incentivem a convivência pacífica entre jovens, por meio de atividades culturais e artísticas, também extensivas aos familiares e à comunidade local.

O índice de vulnerabilidade juvenil desenvolvido pela Fundação Seade considera os seguintes fatores:

1. Taxa anual de crescimento populacional entre 1991 e 2000
2. Percentual de jovens, de 15 a 19 anos, no total da população dos distritos
3. Taxa de mortalidade por homicídio da população masculina de 15 a 19 anos

- 
4. Percentual de mães adolescentes, de 14 a 17 anos, no total de nascidos vivos
  5. Valor do rendimento nominal médio mensal, das pessoas com rendimento, responsáveis pelos domicílios particulares permanentes
  6. Percentual de jovens de 15 a 17 anos que não freqüentam a escola

Os distritos do município de São Paulo foram separados em grupos e cada grupo recebe uma pontuação. Quanto mais alta for essa pontuação, o índice de vulnerabilidade juvenil é maior. O distrito de Vila Curuçá se encontra no grupo 6, o grupo com o maior índice de vulnerabilidade juvenil recebendo mais de 65 pontos.

Um dos grandes problemas sociais da Vila Curuçá (como em boa parte da periferia da Zona Leste de São Paulo) é o analfabetismo funcional de crianças de 7 a 14 anos cursando o ensino fundamental. Ou seja, mesmo que saibam ler, essas crianças não conseguem entender o que estão lendo.

#### **O problema social que o projeto pretende solucionar ou equacionar:**

O Projeto de Bibliotecas foi desenvolvido para aumentar o acesso destas crianças aos livros, já que a leitura é fundamental para o rompimento do analfabetismo funcional e para o seu desenvolvimento educacional e humano.

Em uma pesquisa feita nas duas escolas selecionadas como parceiras na Vila Curuçá, concluiu-se que 60% do total de alunos nesta faixa etária sofrem de analfabetismo funcional. A pesquisa também indicou que 70% dos alunos não mostram interesse pelos estudos e 79% pela leitura e que, cerca de 40% dos alunos participam ou já participaram de atividades de risco como uso de drogas e crime organizado.

Os professores dessas escolas acreditam que a grande causa dessa realidade é a falta de livros didáticos e literários disponíveis nas escolas e nas casas das crianças e a falta de interesse dos alunos é agravada pelo baixo nível de instrução dos pais.

Além disso, observa-se uma baixa qualidade de formação dos professores, impedindo-os de oferecer metodologias educacionais eficientes.


O analfabetismo funcional também gera desinteresse da criança em relação àquilo que está aprendendo, resultando em notas muito baixas e na incapacidade de aprender.

Assim, o projeto de Bibliotecas Comunitárias visa diminuir o analfabetismo funcional e incentivar o hábito da leitura dessas crianças.

#### **A relevância e a influência do projeto em relação aos beneficiários:**

A Vila Curuçá sofre com a falta de escolas públicas capazes de providenciar para seus alunos um ensino eficiente em





um ambiente propício para o estudo. As duas escolas parceiras do projeto não dispõem de bibliotecas, sofrem com a falta de livros didático e literários e não possuem uma área de estudo para seus alunos fora das salas de aula.

Assim, as Bibliotecas Comunitárias suprirão a dificuldade de acesso aos livros e permitirão que os alunos tenham uma infraestrutura organizada onde possam estudar e aprender através da leitura.

Profissionais e voluntários capacitados estarão à disposição dos alunos, explicando como encontrar um livro na biblioteca, lendo em voz alta, contando histórias e até mesmo ajudando nas tarefas de casa.

Também serão responsáveis por incentivar os alunos a ler e por ajudar os professores das escolas parceiras no desenvolvimento de atividades que tenham como objetivo incentivar os alunos a freqüentarem a biblioteca.

A biblioteca contará, ainda, com três computadores com acesso a Internet banda larga, permitindo que o aluno faça pesquisas e navegue na rede em busca de informações e materiais, e com uma televisão com vídeo/DVD para instruções educacionais.

A biblioteca funcionará das 8:00 as 20:00 horas de segunda a sábado. Ao invés de ficarem nas ruas participando de atividades de risco depois da escola, os alunos terão a oportunidade de participar de uma atividade extracurricular divertida e educativa, afastando-os de maus hábitos, aumentando o seu conhecimento e diminuindo o analfabetismo funcional na região.

As famílias e a comunidade local também são bem vindas para participarem das atividades oferecidas pela biblioteca, assim ajudando seus parentes e amigos a terem um desenvolvimento mais eficiente.

#### **O impacto social previsto do projeto e as transformações positivas e duradouras esperadas:**

Em cada uma das 24 Bibliotecas Comunitárias já instaladas na zona leste, recebemos um fluxo diário de cerca de 500 crianças.

Estas crianças costumam dedicar cerca de uma hora semanal à leitura e outra hora semanal para receber ajuda dos profissionais nos seus deveres de casa.

Em cada uma das bibliotecas, foram formados grupos de literatura, reunindo crianças que demonstram interesse por um certo gênero literário. Nestes grupos elas compartilham livros e se organizam para ler em voz alta.

Os resultados obtidos através das avaliações feitas nas outras bibliotecas depois de um ano de atividade mostram que grande parte dos alunos que freqüentam as bibliotecas comunitárias não participam mais de atividades de risco, aumentam sua capacidade de compreensão de texto e mostram um maior interesse pelo que estão aprendendo, tendo um aumento significativo em suas notas.

A implantação da Biblioteca Comunitária da Vila Curuçá seguirá os mesmos procedimentos das experiências anteriores

e trará uma novidade com a inserção de uma sala de informática (para pesquisas via Internet) e outra sala de vídeo onde diariamente será oferecido uma seção de filme que tenha um forte conteúdo educacional. Assim, acreditamos que obteremos resultados similares ou até melhores do que os obtidos pelos projetos anteriores.

**O estágio de organização e mobilização das comunidades:**

A comunidade selecionada é bastante organizada, contando com uma associação amigos de bairro que desenvolve diversas atividades em benefício dos moradores.

Ambas as escolas selecionadas possuem Associações de Pais e Mestres, que se mostraram dispostas a auxiliar na implantação das bibliotecas e na mobilização de alunos e professores para que o projeto tenha sucesso.

Apesar de ser uma comunidade extremamente carente e da população adulta ter um nível educacional baixo, estão muito mobilizados para desenvolver ações que ajudem a reverter este quadro para a geração futura.

**Escreva aqui a justificativa do projeto da sua organização**



## 15. Objetivos

- Identificar os objetivos/ benefícios que as ações do projeto deverão propiciar ao público alvo. Eles devem ser específicos, mensuráveis, viáveis, relevantes e cronologicamente definidos.

### Objetivos do Projeto Biblioteca comunitária da Construir

A biblioteca instalada na Vila Curuçá tem como objetivos:

1. Diminuir significativamente o índice de analfabetismo funcional dos alunos das duas escolas parceiras.

A meta é diminuir o índice de analfabetismo funcional dos atuais 60% para 15% até dezembro de 2007 (depois de 3 anos de atividades), considerando que a pessoa alfabetizada deve ser capaz de ler fluentemente e ter a total compreensão do que está lendo, de acordo com a sua faixa etária

2. Aumentar o interesse dos alunos em relação aos estudos

Diminuir o índice de alunos desinteressados de 70% para 30% até dezembro de 2007.

O aluno interessado nos estudos é aquele que presta atenção e participa regularmente das aulas e busca aprender dentro e fora do horário de aulas.

3. Aumentar o interesse do aluno em relação a leitura

Atingir, no final de 2007, um índice de 80% de alunos interessados pela leitura (o índice atual é de 21%). Será considerada interessada pela leitura a criança que ler, no mínimo, 6 livros extra curriculares por ano.

4. Retirar os alunos de atividades de risco

Nossa meta será diminuir para 5% o número de alunos envolvidos em atividades de risco até o final de 2007. O índice atual é de 40%.

Ter uma frequência mensal de 2.000 pessoas na biblioteca a partir do quarto mês de funcionamento da biblioteca (o que deve acontecer em junho de 2005, considerando a previsão de inauguração da biblioteca em fevereiro de 2005).

## Escreva aqui os objetivos do projeto da sua organização

### 16. Metodologia empregada

- Que atividades serão realizadas para atingir os objetivos propostos e ajudar a resolver o problema apresentado
- Descreva a maneira como as atividades serão implementadas, incluindo os principais procedimentos, técnicas e instrumentos a serem empregados.
- Destaque aspectos metodológicos importantes como a forma de atração dos públicos beneficiários, locais de abordagem desses grupos, locais de execução das ações, meios a serem utilizados na divulgação dos serviços, natureza e função dos agentes multiplicadores e mecanismos de participação comunitária.

### Metodologia empregada no Projeto Bibliotecas Comunitárias da Construir

O trabalho será desenvolvido através de bibliotecários e voluntários capacitados para auxiliar os alunos nas suas atividades dentro da biblioteca. Devido a nossa experiência com as bibliotecas já instaladas, concluímos que precisávamos de novas metodologias para melhorar nosso desempenho:

#### 1. Capacitação voluntários e profissionais:

- Métodos Psicológicos: Como muitas das crianças e adolescentes sofrem de problemas de drogas, por exemplo, decidimos inserir psicologia na capacitação de nossos voluntários e profissionais.
- Informática: Todos os voluntários e profissionais terão capacitação de informática para que possam ensinar os alunos a usarem programas importantes como word, power point, excel e internet.

- Comunicação Oral: Voluntários e profissionais aprenderão técnicas de comunicação oral para exercer a função de contadores de histórias para os alunos.
  - Metodologias educacionais: Voluntários e profissionais aprenderão metodologias pedagógicas modernas para ajudarem os alunos em seus deveres de casa e os professores a aprimorarem seus métodos de ensino.
2. Novos equipamentos: O uso de televisão, vídeo / DVD e computadores enriquecerão o desenvolvimento educacional dos alunos e permitirão que os voluntários usufruam de ferramentas tecnológicas para elaborar as atividades para os alunos.
  3. Projetos Criativos: As escolas parceiras e a biblioteca farão eventos competitivos com os alunos para incentivar a leitura e a frequência dos alunos na biblioteca. Um desses eventos vai ser uma competição entre grupos para ver quem consegue ler mais livros em um determinado tempo. O outro vai ser uma competição de redação relacionada a uma série de livros escolhidos pelos professores e voluntários. Também haverá uma competição de desenho ou pintura para ver quem consegue pintar o melhor retrato sobre um livro específico. Assim, acreditamos que tornaremos o hábito da leitura em algo prazeroso e divertido.

**Escreva aqui a metodologia que será utilizada pela sua organização no projeto que está sendo apresentado**

## 12. Parcerias e alianças

- Identifique as principais parcerias ou alianças estabelecidas para a execução do projeto, incluindo os parceiros executores, as instituições de apoio técnico, material e/ou financeiro, organizações de referência, consultorias, etc. especificando as funções de cada uma delas.

### **Parcerias e alianças da Construir para o projeto de bibliotecas Comunitárias**

As 2 escolas que serão parceiras desta biblioteca são E.E.PS.G Professor Ermenegildo Freitas e E.M. Professora Catarina Aragão.

Como nos outros casos, serão treinados 5 voluntários para dar suporte às atividades da biblioteca e dos professores. Estas pessoas ainda não foram recrutadas e seu treinamento fará parte do projeto de incentivo literário (não estando, portanto, contemplados neste projeto os custos de treinamento destes voluntários).

Em termos financeiros, continuaremos contando com o apoio da agência HTPZ Brasil no desenvolvimento e impressão de todo material de divulgação que for necessário.

A Prefeitura do Município de São Paulo já assinou o contrato de comodato através do qual cede para a Construir o direito de uso do imóvel que será usado para implantação da biblioteca durante um período de 15 anos.

Os computadores foram doados pela Pedroso & Silva Assessoria Contábil, um escritório de contabilidade do bairro e as licenças dos softwares foram doadas pela Software & Co.

**Escreva aqui as parcerias que você já tem para o projeto que está apresentando**

## 6. Equipe Técnica

- Relacione a equipe técnica envolvida com o projeto, incluindo a formação profissional, a função ou cargo e o tempo que cada profissional dedica ao projeto em número de horas semanais ou mensais.

### Equipe Técnica da Construir

#### Administração Geral

- **Diretoria Voluntária**

a) Antonio Aparecido dos Santos

Mestre em Desenvolvimento Comunitário pela Universidade de São Paulo

Fundador e conselheiro da Construir

b) Margarida de Souza

Mestre em Ciências Políticas pela PUC

Fundadora e conselheira da Construir

- **Captação de recursos**

c) Adélia Amaral

Gerente de Captação de Recursos - Administradora de Empresas formada pela Faculdade Getúlio Vargas.

d) Georgina Keith

Assistente de Captação de Recursos - Administradora de Empresas formada pela Faculdade Getúlio Vargas.

- **Diretor de Projetos**

e) Moacyr Antunes

Formado em Pedagogia pela Universidade de Mogi ds Cruzes e Mestre em Desenvolvimento Comunitários pela USP

Diretor dos projetos de biblioteca comunitária.

**Escreva aqui os nomes e um breve currículo das pessoas chave para o desenvolvimento deste projeto na sua organização**

### **13. Comunicação do Projeto**

- Formas e meios pelos quais o projeto dará conhecimento de suas ações aos parceiros, líderes, formadores de opinião, autoridades governamentais, público interno e sociedade em geral. Destaque as estratégias e materiais a serem utilizados com este objetivo para cada um dos públicos de interesse.

#### **Comunicação do Projeto**


A fim de atrair os beneficiários para a biblioteca comunitária, serão desenvolvidas as seguintes ações:

1. Antes da inauguração da biblioteca
  - a. Distribuição de folhetos explicativos às pessoas da comunidade.
  - b. Instalação de cartazes, banners e faixas de rua em pontos estratégicos no bairro
  - c. 4 inserções de anúncios no jornal do bairro
  - d. Folhetos explicativos serão enviados para as casas dos pais
  - e. trabalho de assessoria de imprensa no mês anterior à inauguração da biblioteca, com o objetivo de informar a comunidade local

Esse material será produzido pela HTPZ Brasil (nossa parceira), sem custos para a Construir.

2. No dia da inauguração



- 
- a. Evento com palestra para a comunidade, realizado na praça em frente à biblioteca
  - b. Visitas guiadas à biblioteca
3. Após a inauguração
    - a. Visitas guiadas durante as 2 primeiras semanas de atividades
    - b. Visita dos alunos das escolas parceiras com desenvolvimento de uma atividade lúdica com a sua classe.
  4. Ações permanentes
    - a. Os professores estão encarregados de divulgar aos alunos e a seus pais a importância da leitura para o desenvolvimento da criança.
    - b. Os voluntários incentivadores da leitura estão encarregados de instruir e apoiar os professores nessa tarefa.

Autoridades governamentais, empresas, fundações, pessoas físicas e escolas parceiras receberão, anualmente, um relatório de atividades com informações sobre o trabalho que vem sendo realizado e sobre os resultados obtidos pelo projeto.

Líderes comunitários, formadores de opinião, público interno e a sociedade em geral obterão informações através de newsletters informativos produzidos pelos voluntários enviados trimestralmente às casas de todas as crianças e parentes cadastrados na biblioteca.

Qualquer pessoa que desejar informações mais detalhadas pode fazê-lo através do web site da Construir. Caso a pessoa não tenha acesso à Internet, pode se dirigir à biblioteca para fazer o download dos relatórios informativos em versão pdf.

**Escreva aqui todas as formas que serão utilizadas para comunicar este projeto interna e externamente**

#### 14. Cronograma de Atividades

- O cronograma é a distribuição, no tempo, das principais atividades previstas. Constitui um instrumento essencial de gestão e, por isso, deve ser elaborado com muito cuidado. Relacione as principais atividades do projeto, indicando os prazos de início e de conclusão de cada etapa (normalmente usa-se o mês como referência).

##### **As atividades previstas para implantação deste projeto são as seguintes:**

- A. Formar parceria com duas escolas públicas na Vila Curuçá
- B. Fazer pesquisa sobre a situação atual dos alunos das duas escolas parceiras para obter informações sobre o nível de analfabetismo funcional, interesse pela literatura e estudo, notas, participação de atividades de risco.
- C. Captação de recursos
- D. Seleção do imóvel
- E. Montagem da Biblioteca:
  - Reforma do imóvel que servirá como base para a Biblioteca Comunitária
    - a. Compra de materiais para reforma
    - b. Contratação de uma equipe para reforma
  - Compra de móveis e equipamentos
  - Compra do acervo (6.000 livros infanto-juvenis)
  - Compra de outros materiais
- F. Contratação dos funcionários e seleção dos voluntários
- G. Capacitação dos profissionais e voluntários da Biblioteca (através do projeto de incentivo literário)
- H. Cadastramento dos usuários
- I. Inauguração da Biblioteca
  - Evento para crianças e jovens da comunidade e suas famílias e amigos
  - Início da semana explicativa sobre a biblioteca para as duas escolas parceiras e para a comunidade

Estas atividades serão realizadas de acordo com o seguinte cronograma:

Cronograma de atividades 2004 / 2005														
Atividade	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev
A	■	■												
B			■											
C				■	■	■	■	■						
D									■					
E										■	■	■		
F												■	■	
G												■		
H													■	■
I														■



**Escreva aqui quais são as atividades a serem realizadas para a implantação do seu projeto, em que ordem elas devem acontecer e quanto tempo será necessário para a realização de cada uma delas. Sempre que possível, use o formato de cronograma apresentado acima.**

#### **11. Avaliação de processo (monitoramento)**

- Avaliação é um processo através do qual estabelecemos medidas para a checagem do que conseguimos realizar. Normalmente trabalhamos com 3 tipos de avaliação: monitoramento ou avaliação de processo, avaliação de resultados e avaliação de impacto
- A avaliação de processo (ou monitoramento) refere-se à forma como o projeto se desenvolve e à eficiência dos métodos e procedimentos empregados de modo a fazer mais com menos.
- Para cada atividade principal, identifique indicadores quantitativos e qualitativos do progresso e, ainda, os meios de verificação das informações (onde, como e quando as informações serão coletadas e analisadas).



**Indicadores de progresso da implantação das bibliotecas comunitárias e meios de verificação estabelecidos pela Construir**

<b>Atividade</b>	<b>Indicador de Progresso</b>	<b>Meio de Verificação</b>	<b>Data de Verificação</b>	<b>Status</b>
A	Acordos de Parceria Assinados	Existência do contrato assinado	27/02/2004	OK
B	Aplicação dos questionários	100% dos questionários aplicados	10/03/2004	OK
	Tabulação dos resultados	Tabulação concluída	30/03/2004	OK
C	% de recursos captados	Doações efetuadas (40%)	15/06/2004	
		Doações efetuadas (60%)	30/07/2004	
		Doações efetuadas (100%)	30/08/2004	
D	Seleção do imóvel	imóvel selecionado	08/09/2004	OK
		Contrato assinado	30/09/2004	OK
E	Reforma	Início	11/10/2004	
		Final	15/12/2004	
	Compra do acervo, dos móveis, equipamentos e outros materiais	Equipamentos Comprados	16/12/2004	
F	Funcionários e voluntários	Funcionários e voluntários contratados	02/01/2005	
G		Funcionários e voluntários capacitados	28/01/2005	
H	Cadastramento dos alunos	100% dos alunos cadastrados	14/01/2005	
I	Inauguração da Biblioteca	Biblioteca aberta ao público	14/02/2005	
I	% dos alunos das escolas parceiras fizeram o tour explicativo	Controle da catraca eletrônica (80 % do total de alunos)	22/02/2005	

**Anote aqui os indicadores de progresso e os meios de verificação que foram estabelecidos pela sua organização para o projeto que está sendo apresentado**

Atividade	Indicador de Progresso	Meio de Verificação	Data de Verificação	Status



## 10. Avaliação de resultados

- Esta modalidade de avaliação refere-se aos resultados alcançados pelo projeto. Normalmente são medidos ao final do período de execução das ações.
- Para cada objetivo, identifique os indicadores quantitativos e qualitativos dos resultados esperados, assim como os meios de verificação.



### Indicadores de resultado da implantação das bibliotecas comunitárias e meios de verificação estabelecidos pela Construir

Indicador	Meta final 2005	Meios de verificação
<i>Número de visitas</i>	<i>500 por dia</i>	<i>Contagem catraca eletrônica</i>
	<i>1.800 alunos com visitas semanais</i>	<i>Contagem catraca eletrônica</i>
	<i>200 pessoas da comunidade com visitas semanais</i>	<i>Contagem catraca eletrônica</i>

**Anote aqui os indicadores de resultado e os meios de verificação que foram estabelecidos pela sua organização para o projeto que está sendo apresentado**

Indicador	Meta final 2005	Meios de verificação

## 11. Avaliação de impacto

- Esta modalidade de avaliação refere-se à continuidade das transformações decorrentes das ações implementadas, ou seja, à sua efetividade. Esta avaliação deve ser feita em um prazo mais longo, para que seja possível medir o impacto causado algum tempo após o término da atividade.
- Para cada objetivo, identifique os indicadores quantitativos e qualitativos de impacto, assim como os meios de verificação.

### Indicadores de impacto da implantação das bibliotecas comunitárias e meios de verificação estabelecidos pela Construir

<b>Indicador</b>	<b>Meta final 2007</b>	<b>Meios de verificação</b>
<i>Índice de alfabetização funcional</i>	<i>85%</i>	<i>Pesquisa liderada pela construir: Avaliação formal da professora.</i>
<i>Interesse dos alunos pelos estudos</i>	<i>70%</i>	<i>Pesquisa liderada pela construir: Avaliação formal da professora, questionário preenchido pelos alunos, desempenho escolar.</i>
<i>Interesse dos alunos pela leitura</i>	<i>85%</i>	<i>Pesquisa liderada pela construir: Questionário preenchido pelos alunos e contagem de quantidade de livros alugados.</i>
<i>Participação em atividades de risco</i>	<i>5%</i>	<i>Pesquisa liderada pela construir: Questionário preenchido pelos alunos e dados fornecidos pelo governo local e polícia.</i>
<i>Número de visitas de alunos que já concluíram o ensino fundamental</i>	<i>100 visitas mensais</i>	<i>Contagem catraca eletrônica.</i>
<i>Número de ex-alunos aprovados no vestibular</i>	<i>20 alunos das 2 escolas parcerias aprovados por ano</i>	<i>Informação dos alunos.</i>



**Anote aqui os indicadores de impacto da implantação das bibliotecas comunitárias e meios de verificação estabelecidos pela organização.**

<b>Indicador</b>	<b>Meta final 2007</b>	<b>Meios de verificação</b>

## 12. Orçamento do projeto

- Considerando as atividades descritas nos itens metodologia, comunicação e nos 3 itens de avaliação, indique:
  - Custo total para implantação das atividades destacando:
    - Contrapartidas da organização

Como contrapartida poderão ser computados os valores estimados das instalações, materiais e equipamentos da organização que serão utilizados durante a execução do projeto, horas de trabalho da equipe técnica, etc. (desde que estes valores não estejam sendo solicitados como doação).

- Recursos provenientes de outras fontes
- O que está sendo solicitado
- É conveniente que o orçamento tenha o mesmo formato do cronograma de atividades, mostrando, mês a mês, qual será o desembolso necessário para implantação do projeto

- Quais mecanismos se pretende usar para garantir a sustentabilidade do projeto quando o financiamento terminar?



## Orçamento do Projeto Biblioteca Comunitária da Construir

Vide Anexo 1

**Monte agora o orçamento do seu projeto conforme o modelo apresentado, respeitando as peculiaridades do seu projeto.**

### 13. Possibilidade de multiplicação

- É possível multiplicar o projeto para beneficiar outras comunidades? Que adaptações seriam necessárias?

**É possível multiplicar o projeto para beneficiar outras comunidades? Que adaptações seriam necessárias?**

O Projeto de bibliotecas comunitárias da Vila Curuçá já é uma replicação dos 24 projetos de biblioteca já implantadas pela Construir. A metodologia já foi testada e aprovada e, a cada nova implantação, são feitas melhorias para aumentar o sucesso do projeto, através do que aprendemos com as aplicações anteriores. Para este projeto, estamos sugerindo a inclusão de computadores, TV e DVD para que possam ser desenvolvidas outras atividades com os alunos, melhorando os resultados obtidos nos projetos anteriores.

Por ser uma metodologia desenvolvida de forma detalhada e já aplicada com sucesso em outros 24 pontos de atendimento, acreditamos que o projeto tem grande potencial de multiplicação em outras comunidades.

**É possível multiplicar o seu projeto para beneficiar outras comunidades? Que adaptações seriam necessárias?**

## 11. Anexos

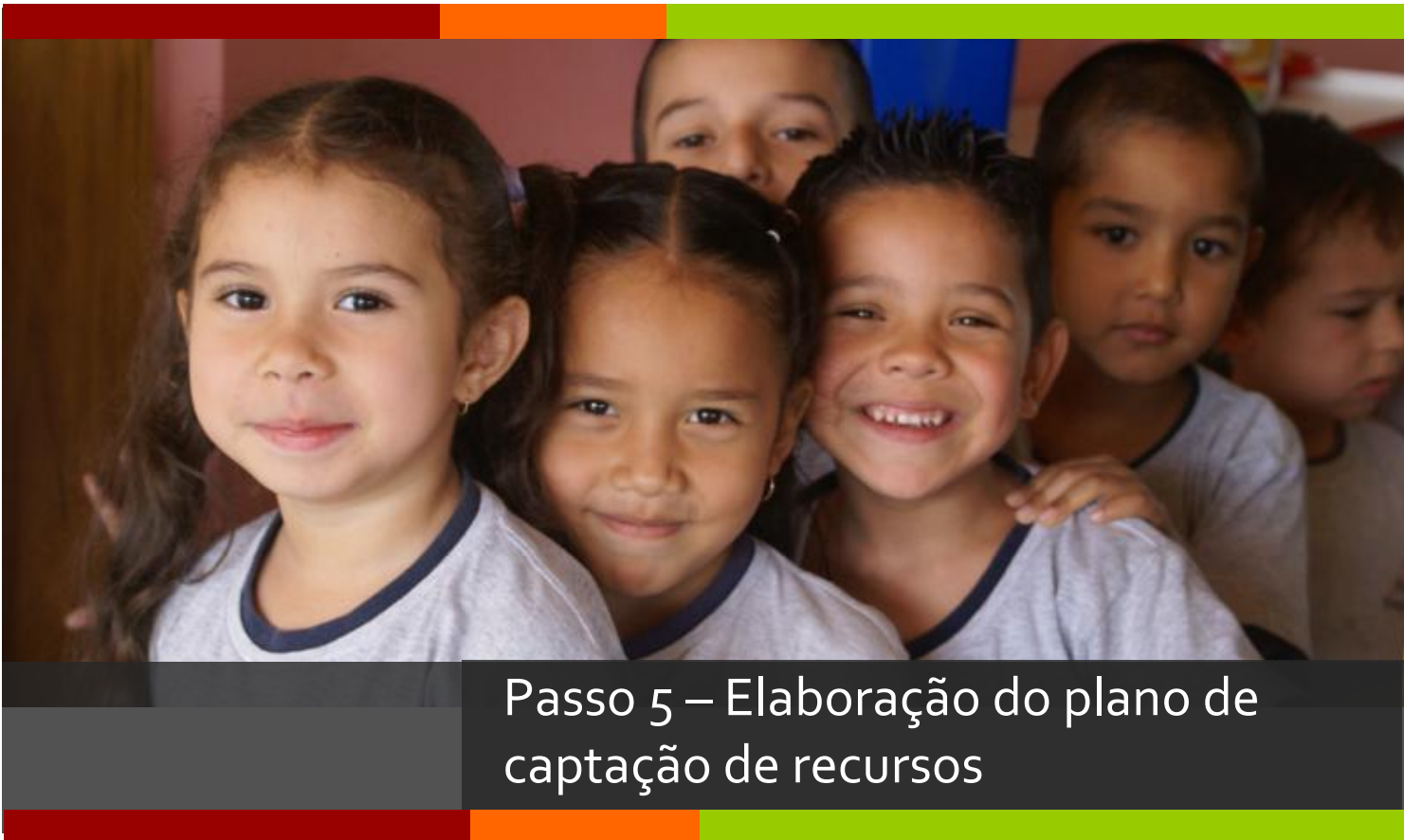
- Fotos da organização ou do local onde serão realizadas as atividades
- Cópias dos documentos (estatuto social, ata de eleição da atual diretoria, ata de constituição da organização, registros nos Conselhos - estadual, municipal, no Conselho da Criança e do Adolescente – registros de utilidade pública federal, estadual e municipal, etc.

A seguir você vai encontrar um modelo completo de projeto, redigido pelos dirigentes da Construir. Para facilitar a compreensão sobre o que deve ser respondido em cada tópico do roteiro apresentado anteriormente, os títulos foram deixados em negrito. Quando você for redigir o projeto da sua organização, não há necessidade de deixar estes títulos.

Uma vez que você tenha montado um projeto como este, ele está pronto para ser enviado a potenciais doadores e parceiros.

Voltamos a lembrar que os dados deste exemplo são absolutamente fictícios, mas você **SEMPRE** deve basear a sua redação em dados reais, comprováveis e relevantes para justificar o problema e a solução apresentada. Dados que não possam ser comprovados, muitas vezes levam o potencial financiador a questionar a idoneidade da organização, podendo dificultar a formação de uma parceria.





## Passo 5 – Elaboração do plano de captação de recursos

### Fontes de Financiamento

Os recursos que buscamos para dar sustentabilidade à nossa organização podem ter várias origens. Estes doadores podem ser divididos em grupos com características mais ou menos homogêneas a quem chamamos de fontes de financiamento.

As fontes de financiamento mais importantes são:

- Indivíduos (pessoas físicas),
- Empresas,
- Fundações (internacionais e nacionais),
- Instituições religiosas,
- Governo,
- Projetos de geração de renda.

Cada uma dessas fontes tem características únicas. É preciso identificar as fontes mais adequadas para cada projeto e concentrar a atividade de captação nelas.

Vale lembrar que não devemos alterar os objetivos de

nosso programa para atender às exigências de uma determinada fonte, porque isso pode desconfigurar a ação e até mesmo prejudicar os resultados da organização como um todo. Ao contrário, devemos conhecer profundamente nossos projetos a fim de conseguirmos identificar com clareza, parceiros que compartilhem dos nossos ideais e que, por isso, têm maior probabilidade de apoiar nossas iniciativas.

Cada organização também pode ter mais facilidade para acessar uma ou outra fonte de financiamento em função de suas características internas. Por exemplo, se a estrutura da área de captação de recursos for pequena, pode ser complicado trabalhar com doações de pessoas físicas ou com a organização de eventos que, em geral, exigem um volume de trabalho maior.

Porém, mesmo que você identifique uma fonte que tenha muita afinidade com o seu projeto, é importante pensar em maneiras de diversificar as fontes de recursos, evitando depender de um único financiador.

Captar recursos com diversas fontes, além de diminuir a sua dependência e o seu risco, também ajuda a divulgar a

organização e seus projetos e legitimá-la perante os vários setores da sociedade.

Apesar de existirem vantagens na comunicação ampla do projeto, a organização precisa levar em consideração que algumas fontes realmente não são adequadas e, por este motivo, devem ser deixadas de lado para que seja possível concentrar os esforços em ações com maior probabilidade de sucesso.

O primeiro passo é conhecer cada uma destas fontes, suas características, vantagens e desafios de acessá-las, para depois tomar a decisão de quais serão as fontes prioritariamente trabalhadas para o projeto que você selecionou.

#### **Indivíduos (Pessoas físicas):**

Indivíduos que usam o próprio salário ou recursos para fazer uma doação monetária para a organização. Segundo a pesquisa “As organizações sem fins lucrativos no Brasil: Ocupações, despesas e recursos”, realizada por Leilah Landim e Neide Beres em parceria com a The Johns Hopkins University em 1995:

- 81% das doações privadas vêm de indivíduos.
- 21% da população doa recursos financeiros (em média, R\$ 158,00 per capta/ano)
- 29% doam recursos materiais

Existem diversas razões que os impulsionam a fazer isso:

- Por acreditar na causa ou simpatizar com ela
- Por envolvimento com a causa
- Porque um amigo está pedindo
- Por desejo de fazer parte de alguma coisa maior ou mais importante

A razão pela qual o indivíduo faz a doação determinará o seu compromisso com a organização. Uma pessoa que se identifica com a causa tem muito mais chance de criar um vínculo com a organização do que uma

pessoa que foi abordada inesperadamente por um serviço de telemarketing e não se sentiu a vontade para negar o pedido.

As doações feitas por indivíduos podem ser de pequeno valor, quando vistas individualmente, mas um grande número de pessoas doando por um tempo mais longo podem gerar um valor alto de recursos. O importante é encontrar meios para tornar um número significativo de indivíduos fieis à organização e lembrar que este tipo de captação leva algum tempo para atingir o ponto de equilíbrio entre o custo da captação e a arrecadação.

#### **Empresas:**

Hoje em dia no Brasil, existe uma crescente tendência das empresas de participar ativamente de projetos sociais, uma atividade que ficou mais conhecida como investimento social privado.

As empresas também podem ter motivações diversas para se motivarem a participar, entre elas

- Acreditar que a causa tem sinergia com seus negócios (ou com um de seus produtos)
- Porque a pessoa certa está pedindo (clientes, fornecedores, amigos, etc.)
- Porque acreditam que é importante para seus empregados
- Para se equiparar com a concorrência
- Para melhorar a sua imagem
- Para aproveitar a possibilidade de divulgar seu nome (ou uma marca) através do uso de incentivos fiscais

É comum que empresas peçam algo “em troca” para contribuir com um projeto, como ter o seu logo no website da organização, banners nos eventos da organização, etc. Como encaram a doação como um investimento, também é comum que queiram receber informações que mostrem como o programa está evoluindo e como pode ser avaliado.

Antes de apresentar o projeto para uma empresa, portanto, é útil fazer um estudo sobre os benefícios que a

organização poderá dar para a empresa e sobre como poderá estruturar seu sistema de prestação de contas.

Outros fatores importantes para captar recursos com empresas são:

- Sinergia de interesses entre a empresa e o projeto que ela irá apoiar (missão, região de atuação, público alvo, etc.)
- Empatia entre o doador (do lado da empresa) e o captador (do lado da organização solicitante);
- Ter uma apresentação da organização e seu projeto completa, objetiva e atrativa;
- Identificar um interlocutor que facilite o contato com um funcionário ou diretor da empresa (o acesso a estas pessoas normalmente é difícil e ter alguém que ajude a trilhar este caminho pode ser importante para o sucesso da captação);

#### **Fundações (nacionais ou internacionais):**

Geralmente, as fundações foram criadas com o objetivo de ajudar o desenvolvimento de organizações não governamentais e outras atividades filantrópicas e, desta forma, têm seu foco totalmente direcionado para a seleção e apoio de projetos que considere bons e viáveis. Neste sentido, abordar fundações é muito mais simples do que abordar empresas.

A maior parte das fundações financiadoras têm websites com informações precisas sobre os temas apoiados, facilitando bastante a identificação de interesses comuns.

Estes editais também informam a postura que têm com relação às datas de apresentação das propostas, forma como esperam receber, etc. Estas informações, no entanto, podem mudar com uma certa frequência e, por isso, é importante que todos os dados sejam checados antes do envio do projeto.

Uma outra maneira interessante de identificar as fundações com potencial para apoiar o seu projeto é através de guias de financiadores publicados em vários países.

Em geral, solicitam o preenchimento de um formulário padrão (online ou impresso) através do qual irão avaliar:

- objetivos e missão da organização,
- público alvo,

- orçamento,
- características do projeto
- viabilidade do projeto
- potencial de multiplicação
- formas de avaliação dos resultados

#### **Instituições religiosas**

Igrejas costumam apoiar projetos que estejam de acordo com sua seita e que beneficiem seus fiéis ou outros públicos de seu interesse.

São fontes de recurso de difícil acesso e, muitas vezes, é preciso haver um interlocutor com grande proximidade com as duas pontas, mas quando aprovam um projeto, geralmente o apóiam por um tempo mais longo.

É comum, também, que os membros da igreja apoiem o mesmo projeto como indivíduos, tanto através de doações financeiras, como através da participação voluntária em atividades desenvolvidas pela organização.

#### **Governo**

Existem várias fontes de recursos que podem se enquadrar como governamentais:

- Embaixadas (governo internacional)
- Prefeituras,
- Governo estadual
- Governo federal
- Órgãos governamentais (como FNMA, por exemplo)
- Ministérios

No conjunto das organizações do terceiro setor, o governo responde por 14,5% das contribuições no Brasil, de acordo com pesquisa realizada pela Johns Hopkins University em 1995.

Existem muitos fundos governamentais e eles variam de

estado para Estado e de Município para Município. A organização pode se beneficiar se tiver informações atualizadas sobre a abertura de novos editais e oportunidades de parceria com as várias instâncias do governo.

É importante lembrar que o processo de financiamento com o governo tende ser mais burocrático, sendo assim mais lento.

A parceria com o governo, na forma de convênios, também pode ser muito interessante para a organização, no sentido de dar mais credibilidade ao seu trabalho, facilitando o contato com outras fontes de financiamento.

### **Projetos de geração de renda**

Muitas organizações desenvolvem projetos que possam gerar receitas próprias, independentes das doações que a organização possa conseguir de terceiros. Entram nesta classificação projetos de venda de produtos, bazares permanentes, cobrança de taxas e mensalidades, pagamento por serviços prestados e pelo uso dos recursos da organização.

De acordo com a pesquisa da Johns Hopkins University citada

anteriormente, 68,3% dos recursos das organizações sem fins lucrativos brasileiras, vêm de receitas próprias.

A principal vantagem de desenvolver projetos de geração de renda é que o dinheiro entra no caixa da organização sem um destino específico, podendo ser usado para o pagamento de algumas despesas para as quais pode ser mais difícil conseguir doadores, como pagamentos de despesas administrativas, taxas, contas de água, luz, telefone, etc.

Projetos com esse perfil tornam a organização mais independente e sustentável, mas, por outro lado, podem torná-la isolada do mercado.

A venda de produtos, apesar de ser uma opção muito interessante de geração de renda, precisa ser administrada com cautela porque estas atividades podem tomar proporções tão grandes, que acabam consumindo a maior parte do tempo dos dirigentes da organização, desviando sua atenção do seu foco principal que é o desenvolvimento das ações relativas ao cumprimento da sua missão.



**Quadro Comparativo entre as fontes de financiamento\***

**Vantagens de trabalhar com cada fonte**

<b>Indivíduos</b>	<b>Empresas</b>	<b>Fundações</b>	<b>Instituições Religiosas</b>	<b>Governos</b>	<b>Projetos de Geração de Renda</b>
1. Recurso é doado sem identificação de destino, podendo ser usado para custear despesas operacionais	1. Parceria agrega credibilidade	1. Parceria agrega credibilidade	1. Parceria agrega credibilidade, especialmente frente a pessoas que compartilham daquela crença	1. Fortalecimento do trabalho através de assessoria técnica	1. Autonomia financeira
2. Agentes multiplicadores	2. Pode gerar divulgação (e visibilidade para o projeto)	2. Valor doado é geralmente alto e doado de uma só vez	2. Pode gerar divulgação na comunidade	2. Parceria pode agregar credibilidade	2. Continuidade da receita
3. Poucas exigências	3. Pouca Burocracia no processo de decisão da doação	3. Apresentam modelos para facilitar a elaboração da proposta	3. Apoio de longa duração	3. Garantia da verba por um longo período (no caso de um convênio)	3. Podem fortalecer os vínculos outros doadores
4. Resposta rápida	4. Valor doado pode ser alto	4. Possuem uma missão e um foco de atuação claros, facilitando a identificação de sinergia	4. Recurso é doado sem identificação de destino, podendo ser usado para custear despesas operacionais	4. Grandes somas, doadas por um longo período	4. Fundações gostam de contribuir com projetos que demonstram criatividade e potencial de sustentabilidade
5. Possibilidade de trabalho voluntário	5. Doação de produtos, dinheiro e trabalho voluntário especializado		5. Doação de produtos, dinheiro e trabalho voluntário		
6. Apóiam causas mais ousadas e/ou mais polêmicas	6. Decisões sobre doações podem ser feitas ao longo de todo o ano				
7. Maior envolvimento					

\* Baseado no “Quadro comparativo entre as fontes de financiamento” apresentado no livro “Captação de Diferentes Recursos para Organizações sem fins lucrativos” de Célia Meirelles Cruz e Marcelo Estraviz, Global Editora, 2000



**Quadro Comparativo entre as fontes de financiamento\***

**Desafios de trabalhar com cada fonte**

<b>Indivíduos</b>	<b>Empresas</b>	<b>Fundações</b>	<b>Instituições Religiosas</b>	<b>Governos</b>	<b>Projetos de Geração de Renda</b>
1. Garantir a continuidade das doações	1. Dificil acesso a quem decide	1. Ter profissionais capacitados para elaborar projetos	1. Interferência do financiador na condução do projeto	1. Vencer a burocracia	1. Fazer um estudo de mercado para saber se o projeto é viável
2. Muito trabalho para arrecadar pouco recurso por doação	3. Ser claro e direto no pedido	2. Duração do financiamento	2. Garantir a não discriminação religiosa ou necessidade de identificação com a crença	2. Sobreviver dentro da política do governo	2. Gerir o negócio e o projeto social sem perder a eficiência
3. Desenvolver estratégias para valorizar o doador	4. Expectativa de profissionalismo na condução do projeto apoiado	3. Capacidade de criar projetos inovadores e multiplicáveis	3. Lidar com mitos	3. Risco de diminuição da verba durante a execução do projeto	3. Necessidade de capital inicial e de capital de risco
4. Grande investimento de tempo e dinheiro para cultivar o doador	5. Visibilidade e retorno de imagem podem ser requisitados	4. Poucas áreas de prioridade	4. Dificuldade de acesso (programa deve se adequar à agenda mais ampla da igreja)	4. Falta de continuidade nos programas públicos	4. Adequar-se à legislação para venda
5. Aumentar o valor das doações individuais	5. Fazem doações principalmente para causas convencionais	5. Necessidade de prestação de contas detalhada	5. Processo de solicitação demorado e, muitas vezes, definido por critérios políticos	5. Falta de compromisso com as datas de doação	5. Amortização do investimento
	6. Instabilidade econômica			6. Remanejamento de verbas destinadas ao terceiro setor	6. Risco do negócio

\* Baseado no “Quadro comparativo entre as fontes de financiamento” apresentado no livro “Captação de Diferentes Recursos para Organizações sem fins lucrativos” de Célia Meirelles Cruz e Marcelo Estraviz, Global Editora, 2000

Depois de analisar as vantagens e desvantagens de trabalhar com cada uma das possíveis fontes de recursos, para cada um dos projetos desenvolvidos, a organização deve avaliar quais as mais apropriadas para a sua estrutura e para cada um deles.

É de grande utilidade construir um quadro (como o modelo abaixo da Construir) relatando as escolhas. Assim, o captador de recursos terá uma visão mais clara das fontes que serão abordadas para cada projeto.

No caso da Construir, o quadro de fontes a serem abordadas foi montado da seguinte maneira:

### Fontes a ser abordadas pela Construir:

	Indivíduos	Empresas	Fundações	Igrejas	Governos	Geração de Renda
Manutenção da estrutura administrativa	X					X
Projeto Bibliotecas comunitárias	X	X	X		X	
Projeto de Incentivo Literário		X	X		X	
Projeto de Capacitação de Professores			X		X	
Projeto de Modernização dos instrumentos de ensino		X	X			

Como se pode ver no quadro acima, a Construir entende que a forma mais adequada para captar recursos para a manutenção da sua estrutura administrativa (aquela que não está diretamente relacionada a nenhum projeto: salário do superintendente e do pessoal de recepção e limpeza, despesas bancárias, água, luz, telefone da sede administrativa, etc.) é através dos indivíduos (pessoas físicas) e de ações de geração de renda (venda de produtos ou serviços).

Os indivíduos também são uma fonte potencial para doação de livros para a Biblioteca. Um recurso material, mas que substitui, parcialmente, a necessidade de compra de livros para os acervos.

Empresas e fundações geralmente preferem que os recursos doados sejam usados diretamente nas ações que serão realizadas com o público beneficiado.

O que notamos, portanto, é que para cada projeto desenvolvido, temos que avaliar quais as fontes com maior probabilidade de formação de parceira.

No exemplo que estamos tratando aqui, da montagem de um plano de captação de recursos para o projeto de Bibliotecas Comunitárias (que foi selecionado anteriormente), as fontes que serão abordadas são:

- Indivíduos
- Empresas
- Fundações
- Governo

Monte, agora, este mesmo quadro, identificando as fontes a serem abordadas pela sua organização para cada um dos projetos que ela desenvolve:

Projeto	Indivíduos	Empresas	Fundações	Igrejas	Governos	Geração de Renda

**Observações importantes:**

Independentemente da fonte de financiamento selecionada:

1. Há necessidade de fornecer um recibo da doação numerado e timbrado.
2. Verificar que impostos incidem sobre cada tipo de doação ou atividade escolhida para captação (show, música, venda de produtos, campanhas públicas, etc podem ter tributações diferenciadas).
3. Verificar que tipo de prestação de contas os doadores irão exigir e em que data esta prestação de contas deverá acontecer.

## **Seleção dos métodos para abordagem dos potenciais doadores**

Após definidas as fontes de financiamento mais interessantes para o seu projeto, a organização deve pensar na forma mais adequada de abordar cada uma destas fontes.

As formas mais comuns de abordagem são:

- Contato Pessoal
- Envio de projetos
- Carta ou e-mail
- Mala Direta
- Ligação Telefônica
- Telemarketing
- Eventos
- Mídia

Cada uma delas tem vantagens e desafios que precisam ser levados em consideração. As características da sua organização também vão interferir na decisão de qual método de abordagem deve ser utilizado, por exemplo: a organização de eventos pressupõe a existência de uma pessoa capacitada para isso. Se a sua organização não dispõe desta pessoa, talvez seja melhor escolher um outro método, com maior probabilidade de sucesso.

Algumas características de cada método que precisam ser levadas em consideração:

### **Contato Pessoal**

O contato pessoal é, sem dúvida, a forma mais eficiente de abordagem. No entanto, conseguir ter um contato pessoal com o presidente de uma empresa de grande porte com sede na cidade de São Paulo, por exemplo, não é uma tarefa muito simples.

A menos que haja alguém que possa fazer esta intermediação e apresentar o captador de recursos a este executivo, dificilmente este contato irá se concretizar.

Como veremos a seguir, outros métodos de abordagem podem ser utilizados de forma complementar a este: uma carta ou um e-mail podem ter a função de abrir

portas, como um primeiro contato, convidar este executivo para um evento organizado pela ONG também pode ser uma ótima oportunidade de viabilizar este contato pessoal.

O contato pessoal, também é uma forma cara de abordagem já que uma única pessoa ou empresa será abordada de cada vez e podem haver despesas de locomoção e produção de material para apresentação durante a abordagem.

Para aumentar a sua eficiência, a visita deve ser planejada com antecedência e o captador deve aproveitar o contato para:

- Descobrir os interesses do potencial doador. Não inicie a conversa falando sobre seu projeto, verifique primeiro pelo que o potencial doador se interessa. Desta conversa inicial podem sair boas dicas sobre qual será a melhor abordagem na apresentação de sua proposta.
- Falar um pouco sobre a organização e todos os projetos que desenvolve, para dar uma visão geral das ações. É importante mostrar-se aberto a discussão de qualquer assunto já que é possível que o financiador se interesse mais por outro projeto, que não o que você veio apresentar inicialmente.
- Descrever amplamente seu programa e o dinheiro necessário para que ele se viabilize. Acentue os aspectos positivos: as pessoas não gostam de fazer parte do problema, mas sim da solução. Esteja preparado para responder qualquer pergunta e compartilhar qualquer informação.
- Prepare-se para o fechamento (a parte mais importante do encontro): solicite a doação com franqueza. Se você acredita que sua organização merece o dinheiro e que este será um bom investimento para o doador, não tenha vergonha de solicitar abertamente a doação. Este passo é muito importante para deixar claro para o doador o que você espera que ele faça ou com que parte da proposta espera que ele contribua.

### **Envio de Projetos**

A maior parte das fundações financiadoras selecionam as organizações par quem vão doar recursos através de

concursos para avaliação de projetos.

Enviar um projeto significa redigir no formato de um documento bem estruturado as idéias que compõem sua proposta, deixando claro: qual o problema ou a necessidade identificada, qual a proposta para solucionar (ou amenizar) este problema ou necessidade, qual a estrutura de que a organização dispõem para desenvolver estas ações, quem são os funcionários e/ou voluntários que desenvolverão as atividades, quanto tudo isso irá custar, quanto tempo demorará para que as ações sejam executadas e quais os resultados que se pode esperar obter.

O roteiro para elaboração de projetos apresentado no capítulo 4 foi elaborado com base nas informações que normalmente são requisitadas pelos financiadores que utilizam este sistema de avaliação de propostas.

A maior parte das vezes, o financiador fornece um roteiro com as informações que deseja ver no projeto. Se este roteiro for fornecido, é importante respeitar o formato indicado pelo financiador. Se este roteiro não for fornecido, você pode usar o modelo apresentado neste manual.

O envio de projetos tem o aspecto positivo de dar condições iguais para todas as organizações apresentarem suas propostas, mas tem o aspecto negativo da falta de contato com o financiador e a impossibilidade de esclarecer dúvidas durante a avaliação do projeto.

Elaborar um bom projeto é um exercício bastante difícil, mas muito útil no sentido de identificar possíveis falhas e até ajudar na revisão e reorganização das idéias.

Muitas vezes, antes de enviar o projeto, o financiador pode solicitar o envio de uma carta de apresentação, com o objetivo de obter informações básicas sobre a sua organização e o seu projeto para que ele possa avaliar se ambos se alinham com os seus objetivos enquanto financiador.

### **Carta de apresentação (ou e-mail) e mala direta**

Existem várias situações em que se pode usar cartas como método de abordagem, principalmente quando se deseja fazer um primeiro contato com um potencial doador.

Como método de abordagem, vamos tratar as cartas e os e-mails como uma coisa única, imaginando que a única diferença seja a forma de postagem da informação para o destinatário: no caso da carta, pelo correio, e no caso do e-mail, através da Internet.

Em geral, uma carta de apresentação deveria conter as seguintes informações:

1. Identificação da Instituição
  - a. Início das atividades
  - b. Área de atuação
  - c. Público-alvo
  - d. Missão
  - e. Dados para contato: nome do responsável técnico pela instituição, endereço, telefone, fax, e-mail
  - f. Resumo das atividades da instituição proponente do projeto
  
2. Descrição Geral do Projeto
  - a. Nome do Projeto
  - b. Nome do responsável técnico pelo projeto
  - c. Público-alvo
  - d. Questão a ser abordada - justificativas
  - e. Objetivos e resultados esperados com o desenvolvimento do projeto
  - f. Atividades planejadas para alcançar os resultados.

Para que você tenha uma base para comparação, incluímos, no capítulo 6 – montagem da apresentação - um exemplo de carta de apresentação do projeto Biblioteca Comunitária da Construir.

Já a mala direta normalmente é enviada para uma lista de pessoas desconhecidas e pode ter vários objetivos diferentes, como por exemplo:

- Realizar uma “venda” – vender algum produto ou a própria organização, como acontece em campanhas de mala direta para associação de novos parceiros
- Provocar um pedido de mais informações
- Estimular uma visita à organização
- Estimular a leitura do folheto da organização que está indo anexo ou a visita ao seu site
- Agendar uma visita para o captador de recursos apresentar seu projeto
- Estreitar o relacionamento com doadores e parceiros
- Obter respostas para um questionário de pesquisa
- Levantar nomes de prospects
- Convidar para um evento

Esta forma de comunicação é bastante econômica e muitas vezes é usada como suporte para outros tipos de abordagem.

Para que as cartas ou malas diretas redigidas por sua organização sejam mais eficientes você precisa identificar, em primeiro lugar, qual a função que ela deve desempenhar (transmitir credibilidade, despertar interesse, apresentar benefícios, responder a dúvidas, contornar objeções, fazer uma oferta, transmitir senso de urgência, captar indicações de amigos ou outros prospects, etc). A definição da função da carta ou mala direta irá influenciar diretamente o tom e a forma como deve ser escrita.

Algumas dicas para que suas cartas sejam mais eficientes:

1. Sua carta vai ser sempre lida por uma pessoa, nunca por



uma empresa, um cargo ou por várias pessoas ao mesmo tempo – use “eu”, “você” e os verbos no singular. Escreva de forma pessoal. Encontre uma forma de parecer profissional e, ao mesmo tempo, pessoal.

2. Fale dos benefícios para o leitor, não das necessidades da organização – Dê ênfase aos benefícios para o leitor (não para a organização). É claro que ele quer ajudar, mas o destaque deve ser dado no porque ajudar é importante ou benéfico para ele e não para a nossa organização. Pense sempre que “Não somos nós que estamos enviando a correspondência”, “é ele que está recebendo a correspondência”. Isso pode parecer um detalhe sem importância, mas tem um grande impacto sobre o leitor.
3. Pense quem vai assinar a carta?
  - Sua carta deve ser assinada por uma única pessoa, aquela que está “conversando” com o leitor.
  - Quem tiver o maior contato ou vínculo com o doador potencial – é importante que o doador perceba o vínculo que existe com quem enviou a carta. O ideal é que a carta seja assinada por alguém que conhece o leitor. Se isso não for possível, a carta pode ser assinada pela pessoa que gerencia aquele projeto. Em alguns casos, pode ser interessante que um colega de profissão assine a carta, por exemplo, um médico assinando uma carta destinada a outros médicos.
  - A letra da assinatura deve permitir que o nome seja lido – o nome legível de quem assinou passa uma noção de credibilidade. Se o nome não for legível, o leitor pode imaginar que qualquer pessoa poderia ter assinado a correspondência.
  - Se a carta for impressa em cores, a assinatura deve ser feita em azul – mesmo que saibamos que as cartas não foram assinadas uma a uma, subconscientemente isso parece uma personalização.
  - Quando possível, assinar uma a uma mesmo
4. Verifique os recursos de personalização disponíveis – mesmo que todo mundo saiba que os processadores de textos atuais personalizam as cartas automaticamente, é sempre impactante receber uma correspondência que

parece ter sido feita exclusivamente para você: com seu nome, nome da empresa onde você trabalha, alguma referência ao seu último contato com a organização, etc. Neste caso é muito importante tomar cuidado para que a personalização esteja correta: erros de personalização podem ter o efeito contrário ao desejado.

5. Não tente falar tudo para todo mundo. Concentre-se nas informações mais importantes para cada público selecionado. Pode ser interessante reforçar e repetir a idéia principal várias vezes ao longo da carta para ajudar a fixá-la.
6. Quantas páginas a carta pode ter? Lembre-se que a carta estará desempenhando o papel do vendedor e que pode ser difícil cobrir tudo com uma carta muito curta. Não acredite no mito de que cartas longas nunca são lidas, mas faça o possível para ser claro e direto e conseguir transmitir suas idéias no menor espaço possível. Lembre-se que as pessoas são ocupadas e podem se desinteressar se sentirem que o texto tem informações pouco relevantes. Faça a carta do tamanho que for necessário para atingir seus objetivos.
7. Pesquisas indicam que você tem 3 segundos para prender a atenção do leitor após a abertura do envelope – mostre o principal benefício logo no primeiro parágrafo, “seduza” o leitor para estimulá-lo a saber mais sobre o assunto. Também pode ser interessante destacar alguma informação através de um quadro ou uma chamada marcante. O quadro será, certamente, lido antes do restante do texto.
8. Geração de Leads – não esgote todas as informações, use a carta para despertar o interesse do leitor e despertar a curiosidade da pessoa. Incentive o leitor a entrar em contato para obter mais informações.
9. Inclua um P.S. – a maioria das pessoas lê o P.S. antes de começar a leitura propriamente dita. Use o P.S. para destacar algum benefício importante, dar tom de urgência ou incluir uma informação nova de grande interesse para o leitor. Uma boa dica é usar no P.S. alguns termos como “mais um detalhe...” ou “e você também ganha...”. Este tipo de chamada leva o leitor a acreditar que existem outros benefícios citados ao longo do texto e fazem com que tenha vontade de ler a carta inteira.
10. Facilite a leitura – escreva como você fala: use palavras

simples e frases curtas e diretas. Dê preferência à voz ativa. Não seja escravo da gramática – seu objetivo é ser claro – aceite quebrar algumas regras gramaticais, mas cuidado com erros que prejudiquem a credibilidade da sua proposta e da sua capacidade.

11. Envolva o leitor – Faça com que ele se identifique com alguma situação ou caso relatado na carta
12. Comece sua carta:
  - Fazendo uma pergunta
  - Contando uma história
  - Mencionando seu relacionamento anterior com o leitor
  - Mostrando que você tem os mesmos sentimentos e desejos que ele
  - Projetando o leitor para alguma situação agradável
13. Seja honesto e sincero – a carta deve transmitir credibilidade para que o leitor sinta-se confiante em tornar-se seu parceiro. Inclua informações sobre a solidez e o histórico da organização, mas não exagere ao descrever os benefícios oferecidos, porque isso pode elevar demais as expectativas (gerando reclamações posteriores) ou até mesmo comprometer a credibilidade da organização. Nunca minta.
14. Use testemunhais – peça que outros doadores ou que os beneficiários da sua ação escrevam com suas próprias palavras sobre os benefícios que a parceria trouxe para eles e para suas famílias. Inclua estes depoimentos (ou trechos deles) na sua carta, citando o nome da pessoa que deu o testemunho.
15. Diagramação
  - Divida o texto em parágrafos curtos
  - Use recuo na primeira linha do parágrafo
  - Não alinhe o parágrafo do lado direito
  - Use subtítulos para destacar os principais benefícios – todos os subtítulos vão ser lidos antes da pessoa ler a carta toda.

- Sublinhe ou destaque com negrito. Mas não exagere, destacar tudo acabará não dando ênfase a nada.
- Nunca use letra menor do que 10 pontos.



### Ligação Telefônica e Telemarketing

Assim como no caso acima, a diferença entre ligação telefônica e telemarketing é o nível de personalização do contato.

A ligação telefônica irá servir de suporte a outros métodos de captação, ajudando na verificação do andamento do contato e também na atualização de cadastros e no reforço de alguma campanha.

Já o telemarketing é dirigido a pessoas pouco ou nada conhecidas, através do telefone, a fim de apresentar o trabalho da organização e convencê-las a contribuir

A ligação telefônica é um método bastante indicado e econômico para contato, mas como um método para captação de recursos, em geral, apresenta baixo retorno já que é provável que sejam necessárias várias ligações até que se consiga convencer um indivíduo a doar.

Para que este método de captação seja eficiente é

preciso definir claramente:

- Quais as metas e objetivos de cada campanha ou de cada contato pessoal?
- Qual o público alvo da campanha? (para quem vamos telefonar?)
- Quanto esperamos arrecadar?
- Quanto vai custar a ação?
- Temos pessoal, espaço e recursos adequados para isso?
- Podemos terceirizar esta atividade? Existem empresas especializadas em telemarketing que podem ser contratadas para esta finalidade.

Independentemente da decisão de fazer a captação via telemarketing internamente ou através da contratação de uma empresa especializada, é necessário estar muito atento aos custos deste método. É possível que os custos de captação via telemarketing sejam entre 40 e 80%, mas é possível que o valor arrecadado não cubra os custos da captação.

Outro ponto importante a ser planejado é a elaboração de um “Script” para os operadores. Todas as pessoas que entrarem em contato com seus potenciais doadores em nome da sua organização devem saber o que dizer, como abordar o doador, como dar as informações que possam ser solicitadas, etc. Desta forma, é importante montar um roteiro com as falas desejadas para que os operadores digam o que se espera que seja dito.

Esta forma de arrecadação de fundos pode necessitar de alguns cuidados especiais já que os potenciais doadores podem se sentir invadidos ou ficar antipatizados com a forma de abordagem. Deve-se tomar cuidado para que isso não prejudique a imagem da organização.



## Eventos

Os eventos podem exercer várias funções como:

- divulgação de imagem, missão e projetos da organização,
- reconhecimento de pessoas de função importante para a organização,
- captação de recursos financeiros e humanos (voluntários)

A organização de um evento, normalmente, requer muita organização e também algum investimento.

É possível que, ao final do evento, ao fazer o levantamento das receitas e dos gastos, a organização apure prejuízo nesta ação.

Dicas importantes para o sucesso da organização de um evento:

- Selecionar um evento que esteja de acordo com a capacidade de sua organização
- Avaliar adequação do evento à causa
- Avaliar se há recursos para efetuar o evento
- Investir no planejamento: pensar o evento completo
  - Elaborar um orçamento detalhado
  - Criar uma lista de materiais necessários
  - Planejar o trabalho e elaborar um plano (nunca



pressuponha nada, esteja atento a cada detalhe)

- organograma, componentes, contingências possíveis
- Desenvolver um plano de publicidade
- Selecionar e informar as pessoas chave
- Manter todos os participantes bem informados
- Controlar sua arrecadação financeira
- Agradecer (formalmente) todos os voluntários e funcionários envolvidos após a realização do evento.



## Mídia

A mídia é uma ótima ferramenta de divulgação e, sem dúvida, tem o poder de tornar seu projeto mais conhecido, facilitando ações futuras de captação, mas não é, por si só, eficiente para buscar novos parceiros.

Conseguir espaço gratuito na mídia não é uma tarefa fácil, mas não é impossível. Um bom assessor de imprensa ou uma agência de publicidade e propaganda podem ajudar, indicando os contatos mais adequados nos veículos de comunicação selecionados.

Comprar espaço na mídia para divulgar sua organização, no entanto, pode ser um investimento alto demais e, além disso, os financiadores atuais podem sentir-se mal por terem doado recursos para compra de espaço publicitário e não para investimento no projeto em si. É preciso tomar cuidado com isso e ser muito transparente com os financiadores.

**Quadro Comparativo entre os métodos de abordagem\***

**Vantagens de trabalhar com cada método**

<b>Contato Pessoal</b>	<b>Envio de Projetos</b>	<b>Carta ou e-mail / Mala Direta</b>	<b>Ligação Telefônica / Telemarketing</b>	<b>Eventos</b>	<b>Mídia</b>
1. Maior efetividade	1. Possibilidade de detalhamento da idéia	1. Acesso a um grande número de pessoas	1. Acesso a um grande número de pessoas	1. Pode ser utilizado para várias finalidades (Divulgação, captação, reconhecimento de parceiros, etc.)	1. Acesso a um grande número de pessoas
2. Facilidade em expor o projeto e em esclarecer possíveis dúvidas	2. Roteiro já fornecido pelo financiador informando que informações quer receber	2. Possibilidade de envio de informações completas e detalhadas	2. Custo unitário intermediário	2. Possibilidade de cadastramento de novos contatos	2. Baixo custo unitário
3. Decisão sobre doação feita de forma mais rápida	3. Facilidade de atingir financiadores que estejam fisicamente distantes	3. Baixo custo unitário	3. Facilidade de atingir pessoas que estejam fisicamente distantes	3. Permite a participação de potenciais parceiros antes do comprometimento com a causa	3. Grande poder de divulgação
4. Maior envolvimento		4. Facilidade de atingir pessoas que estejam fisicamente distantes	4. Facilidade em expor o projeto e em esclarecer possíveis dúvidas	4. Recurso obtido pode ser utilizado para financiar custo operacional	
5. Já foi demonstrado interesse pelo projeto ou pela organização		5. Pode ser utilizada para várias finalidades		5. Aproximação com a comunidade	

\* Baseado no “Quadro comparativo entre as fontes de financiamento” apresentado no livro “Captação de Diferentes Recursos para Organizações sem fins lucrativos” de Célia Meirelles Cruz e Marcelo Estraviz, Global Editora, 2000

**Quadro Comparativo entre os métodos de abordagem\***

**Desafios de trabalhar com cada método**

<b>Contato Pessoal</b>	<b>Envio de Projetos</b>	<b>Carta ou e-mail / Mala Direta</b>	<b>Ligação Telefônica / Telemarketing</b>	<b>Eventos</b>	<b>Mídia</b>
1. Dificuldade de acesso a quem decide	1. Necessidade de profissional qualificado para redação do projeto	1. Baixo índice de respostas	1. Dificuldade em obter a atenção das pessoas	1. Necessidade de grande planejamento e longo tempo para organização	1. Baixíssimo índice de respostas
2. Dificuldade em agendar as visitas	2. Demora na obtenção da resposta	2. Dificuldade em obter a atenção das pessoas	2. Possibilidade de incomodar os potenciais doadores	2. Ter profissionais capacitados para organizar eventos	2. Dificuldade em obter a atenção das pessoas
3. Necessidade de contatos anteriores	3. Método impessoal, que dificulta o esclarecimento de dúvidas	3. Necessidade de testes comparativos para definir métodos com melhor índice de respostas	3. Necessidade de listas de telefones atualizadas	3. Necessidade de investimentos prévios	3. Baixo valor unitário das contribuições
4. Alto custo unitário		4. Baixo valor unitário das contribuições	4. Necessidade de equipe bem treinada	4. Necessidade de envolvimento de muitas pessoas	4. Dificuldade em obter espaço publicitário gratuito
5. Limite baixo de pessoas abordadas por período		5. Dificuldade em manter o mailing atualizado	5. Baixo valor unitário das contribuições		5. Necessidade de grande investimento para compra de espaço para divulgação
6. Dificuldade em atingir pessoas que estejam fisicamente distantes		6. Necessidade de dar continuidade ao relacionamento através de outros métodos que garantam a fidelidade	6. Necessidade de dar continuidade ao relacionamento através de outros métodos que garantam a fidelidade		6. Necessidade de dar continuidade ao relacionamento através de outros métodos que garantam a fidelidade
7. Ser claro e direto no pedido					

\* Baseado no “Quadro comparativo entre as fontes de financiamento” apresentado no livro “Captação de Diferentes Recursos para Organizações sem fins lucrativos” de Célia Meirelles Cruz e Marcelo Estraviz, Global Editora, 2000


O que se conclui, portanto, é que para cada tipo de financiador que se deseja abordar, existem métodos de captação mais indicados. O quadro abaixo mostra os métodos que podem ser usados com cada uma das possíveis fontes de financiamento:

	Indivíduos	Empresas	Fundações	Igrejas	Governos	Geração de Renda
Contato Pessoal		X		X		
Envio de projetos		X	X	X	X	
Carta ou e-mail	X	X				X
Mala Direta	X					X
Ligação Telefônica	X	X	X	X	X	X
Telemarketing	X					X
Eventos	X	X		X		X
Mídia	X	X				X

Analisando o gráfico acima, concluímos que: se a organização definiu que irá abordar Fundações, por exemplo, o método mais adequado para fazer isso é através do envio de um projeto. As ligações telefônicas podem ser utilizadas de forma complementar, como uma maneira de acompanhar o andamento da proposta.

Se a organização resolveu captar recursos com indivíduos, deverá utilizar cartas, mala direta, ligações telefônicas, telemarketing, eventos ou mídia. A definição do método mais interessante, neste caso, vai estar vinculada às características da organização, ao perfil do público-alvo que escolheu para abordagem e ao custo que está disposta a ter para efetuar estes contatos.





### **Construir – Seleção de métodos para abordagem dos potenciais doadores:**

No exemplo do Projeto de Bibliotecas Comunitárias da Construir, havíamos definido anteriormente que a organização iria abordar Indivíduos, Empresas, Fundações e o Governo.

O quadro acima mostra que na abordagem de indivíduos podemos pensar em contatos via carta, telefone, eventos ou mídia. A organização precisa, agora, pensar quais destes métodos combinam mais com sua estrutura e com o público que desejam atingir.

No caso das empresas, os métodos mais adequados seriam contato pessoal e envio de projetos, apoiados pelo envio de cartas, contatos telefônicos, convites para eventos e inserções na mídia, como forma de facilitar o contato pessoal e o acesso aos executivos.

No caso das fundações (terceira fonte selecionada anteriormente), a organização deve enviar projetos e fazer um acompanhamento telefônico dos resultados obtidos.

E, finalmente, no caso do governo, a organização também irá trabalhar com o envio de projetos, solicitando o apoio na forma de parceria.

### **Seleção de métodos para abordagem dos potenciais doadores da sua ONG:**



## Histórico da captação de recursos:

O Histórico da captação de recursos serve para a organização manter um registro interno da trajetória de sua atividade de captação. Este histórico irá mostrar o que foi feito anteriormente e trará informações sobre as fontes e sobre os métodos utilizados na captação.

O histórico da captação de recursos permite:

1. que o captador tenha uma visão geral do que já foi feito pela organização nessa área: o que funcionou, o

que não funcionou tão bem, o que tem que ser mudado, etc. Assim, o captador tem a oportunidade de rever suas estratégias e adaptá-la para ter mais sucesso em seus próximos contatos.

2. ajudar o captador a identificar quais financiadores seriam os mais prováveis contribuintes, sabendo que tipo de financiamento costumam dar e, conseqüentemente, podendo direcionar mais suas propostas.
3. avaliar se há fidelidade dos financiadores com a organização.

## Histórico da Captação de Recursos do Projeto de Bibliotecas Comunitárias da Construir

### Fonte de Financiamento – Pessoas Físicas

EVENTO	Data de Realização	Resultado Financeiro	Avaliação
Feijoada 2002	Fevereiro 2002	R\$ 120,00	1. O resultado financeiro foi muito ruim porque a previsão de despesas não foi feita de forma adequada
Feijoada 2003	Abril 2003	R\$ 3.800,00	1. Muitas pessoas não puderam comparecer porque a venda de convites foi feita com muito pouca antecedência 2. Conseguimos cadastrar 23 novos prospects para posterior envio de mala direta
Feijoada 2004	Abril 2004	R\$ 8.600,00	1. Resultado financeiro muito bom. 2. Equipe trabalhou bem 3. Conseguimos cadastrar 42 novos prospects para posterior envio de mala direta 4. Conseguimos envolver mais a comunidade na organização do evento

MALAS DIRETAS	Data de Realização	Resultado Financeiro	Avaliação
Volta às aulas 2002	Fevereiro 2002	R\$ 4.800,00	1. Retorno de 1,5% das correspondências enviadas 2. Doação média de R\$ 200,00 anuais 3. Mailing era muito pequeno. Precisamos conseguir cadastrar mais pessoas para melhorar o resultado financeiro da ação.
Dia da Criança 2002	Outubro 2002	R\$ 14.650,00	1. Retorno de 1,3% das correspondências enviadas 2. Doação média de R\$ 196,00 anuais
Natal 2002	Dezembro 2002	R\$ 420,00	1. Baixíssimo índice de respostas (0,3% das correspondências enviadas). 2. Acreditamos que o tema livros não mobiliza as

## Histórico da Captação de Recursos do Projeto de Bibliotecas Comunitárias da Construir (cont.)

### Fonte de Financiamento – Empresas

CONTATO PESSOAL	Fez Doação?	Valor Doador	Data da Visita	Data da Doação	Observações
Tiwanako	Não	-	22/05/2001	-	Não quer investir em um projeto novo, sem nenhum resultado para mostrar. Voltar a apresentar proposta no ano que vem.
Grupo Avanhandava	Sim	R\$ 374.880,00	12/06/2001	16/06/2001	Desde o início faz doações anuais para a sustentação das atividades da Construir
Solaris	Não	-	19/10/2001	-	Área de investimento é preservação do meio ambiente
Banco Solução	Sim	R\$ 360.000,00	10/01/2002	12/02/2002	Desde o início faz doações anuais para a sustentação das atividades da Construir
HTPZ Brasil	Sim	R\$ 99.732,00	25/10/2001	25/10/2001	Irá assessorar a Construir em todo material de divulgação necessário

### Fonte de Financiamento – Fundações

ENVIO DE PROJETO	Fez Doação?	Valor Doador	Data do envio	Data da Doação	Observações
Instituto do Livro	Sim	Equivalente a R\$ 30.000,00	3/10/2002	6/12/2002	Não enviar projetos novamente. Não faz doações para organizações já beneficiadas
FECOMPO	Sim	R\$ 340,000	14/05/2001	17/06/2001	Parceira fixa. Todo ano, por 10 anos, no mês de fevereiro a fundação faz uma doação nesse valor.
Fundação PETA	Não	-	7/08/2003	-	Achou que o projeto não estava alinhado aos objetivos da fundação
Fundação Visão	Não	-	13/09/2004	-	Área de atuação diferente
Foundation Help Now	Sim	R\$ 182,000	22/05/2001	24/07/2001	Parceira fixa. Todo ano, por 10 anos, no mês de abril a fundação faz uma doação nesse valor.

### Avaliação das ações anteriores:

Uma análise do que foi feito anteriormente pode dar boas dicas sobre o que devemos fazer no futuro. Podemos tentar responder às seguintes questões:

1. Quem são os doadores mais antigos da organização? Ainda são parceiros? Se não, por que?
2. Existe algum financiador que sempre contribui para organização?
3. Existe fidelidade dos financiadores com a organização? Se, não, por que?
4. Quais os métodos que já foram usados para captação de recursos? Quais foram bem sucedidos? Quais fracassaram? Por que?
5. Quais projetos foram rejeitados por financiadores? Por que?
6. Existe algum financiador que já contribuiu à nossa organização a quem não podemos mais enviar projetos, pois só aceita financiar um projeto por organização?

A organização deve elaborar um único histórico de captação de recursos, incluindo todas as ações desenvolvidas para todos os seus projetos, porque, assim, o captador poderá analisar o que deu certo e o que deu errado em geral. Ter um histórico único também é importante porque, muitas vezes, o financiador não doa recursos para mais de um projeto da mesma organização e, desta forma, mesmo que haja confluência de interesses, o envio de um novo projeto não irá resultar em doação.



### Pesquisa de potenciais financiadores

Depois de analisar o histórico das doações recebidas e as principais fontes de financiamento que serão abordadas, o próximo passo é encontrar os financiadores ideais. Dentro de cada um dos grupos identificados como potenciais doadores - indivíduos, empresas, fundações, igrejas e/ou órgãos governamentais - precisamos encontrar aqueles que compartilham de sua missão e de seus objetivos e que, por isso, terão maior probabilidade de contribuir se forem corretamente abordados.

No caso da Construir, foram identificados 4 públicos alvo: indivíduos, empresas, fundações e governo. Mas não é qualquer indivíduo que pode ser abordado. Alguns critérios precisam ser levados em consideração para que se possa identificar aqueles que terão maior probabilidade de contribuir com nosso projeto de Bibliotecas Comunitárias.

Várias hipóteses podem ser levantadas. Podemos imaginar, por exemplo, se o local de residência do contribuinte é ou não um fator influenciador da sua decisão de colaborar com o projeto:

- Será que pessoas que moram próximas das bibliotecas terão mais probabilidade de se envolver?
- Se as bibliotecas forem instaladas em locais muito pobres, será que estas pessoas têm condição econômica para serem doadores?
- Será que um "leitor voraz" mesmo que more longe do local da biblioteca se interessaria em ajudar?

Quando dizemos que nosso público alvo são indivíduos, estamos trabalhando com milhões de possíveis pessoas a serem abordadas e nenhuma organização tem capacidade de abordar tanta gente. Definir o perfil do doador, portanto, é uma tarefa muito importante para limitar as possibilidades e focar melhor as ações de captação.

Para cada um dos públicos identificados a princípio (indivíduos, empresas, fundações e governo, no caso da Construir), os critérios de seleção serão diferentes.

Os critérios de doação podem levar em consideração fatores demográficos (idade, sexo, rendimentos, nível de instrução, etc.), geográficos (onde estão localizados os potenciais doadores), psicográficos (estilo de vida dos potenciais doadores) ou comportamentais (como ocasiões e benefícios esperados).



Também é necessário decidir o número de financiadores que a organização quer (ou tem capacidade de) abordar.

Este número depende muito do método de abordagem selecionado. Se quisermos abordar milhares de pessoas, precisaremos usar mídia ou mala direta como métodos de abordagem. Se quisermos abordar um número bem mais reduzido de pessoas, podemos partir para métodos mais pessoais, como ligações telefônicas ou mesmo visitas pessoais.

Como dito anteriormente, a capacidade técnica da organização também precisa ser levada em conta, já que cada abordagem exigirá uma quantidade de trabalho e a equipe de captação pode acabar ficando muito sobrecarregada, não conseguindo atingir seus objetivos.

Quando uma das fontes de financiamento selecionadas são fundações, uma boa ferramenta para fazer pesquisa e identificar potenciais parceiros é a Internet, através de sites como:

- GIFE (Grupo de institutos, fundações e empresas do Brasil) [www.gife.org](http://www.gife.org);
- RITS ( Rede de Informações do Terceiro Setor: [www.rits.org.br](http://www.rits.org.br);
- Setor 3 (terceiro setor em rede) [www.setor3.com.br](http://www.setor3.com.br);
- Fundação Getúlio Vargas: <http://fosocial.fgvsp.br>
- Foundation Center: [www.fdncenter.org](http://www.fdncenter.org)

O mais importante na pesquisa de potenciais financiadores é a compatibilidade de interesses entre a entidade financiadora e a organização que solicita os recursos. Essa compatibilidade acontece quando a missão, os interesses, o público-alvo e o local de atuação da organização tenha uma verdadeira semelhança com a missão, os interesses, o público-alvo e o local de atuação do financiador.

Se um financiador diz que sua prioridade está voltada ao financiamento de projetos educacionais, enviar um projeto de construção de centros de esportes para ser analisado por essa entidade, não deverá surtir nenhum efeito. O mais provável é que este projeto seja desqualificado por não haver a coincidência de missão e, desta forma, é muito pequena (às vezes até nula) a chance deste projeto ser aprovado.

A tendência é que cada vez mais as organizações financiadoras possuam critérios bem definidos do que pode e do que não pode ser financiado.

Da mesma forma, para evitar desperdício de trabalho, a organização que busca o financiamento deve selecionar bem as entidades para quem vai apresentar alguma proposta. É possível

que entre 60 entidades financiadoras de projetos de educação, você encontre somente 10 que são compatíveis com o projeto específico. Enviar o projeto para as outras 50 seria um desperdício de recursos (tempo, papel, etc) já que por não terem missões, objetivos, públicos e locais de atuação totalmente compatíveis, o projeto não será apoiado.

É possível perceber isso de ante mão e, por isso, a pesquisa sobre os potenciais financiadores é tão importante.

### **Montagem do banco de dados**

Como o volume de informações tende a crescer ano após ano, recomenda-se a montagem de um banco de dados para que as informações sejam armazenadas de forma organizada e para que seja fácil consultá-las sempre que necessário.

A montagem de um banco de dados pode ser uma atividade bem simples, feita através da organização do arquivo em pastas suspensas (uma pasta para cada um dos doadores), ou pode ser feita de forma mais sofisticada, através da utilização de softwares de gerenciamento de dados.

O importante é que cada potencial doador tenha uma ficha de cadastro, que deve conter as seguintes informações:

- DADOS CADASTRAIS:
  - nome da entidade financiadora,
  - endereços (incluindo site)
  - nome do contato
- DADOS SOBRE A DOAÇÃO
  - área de financiamento,
  - público-alvo,
  - data para apresentação da proposta,
  - valor que financia,
  - o que não financia,
  - forma de solicitação
  - observações

A organização também pode arquivar informações importantes sobre o que foi enviado para este financiador, sua participação em eventos realizados anteriormente, etc. Quanto mais completo for o banco de dados, melhor.

Mas é importante ter em mente que:

- a busca de dados é uma atividade cara e, por isso, a organização deve ter cautela ao determinar que dados são realmente relevantes. Incluir a data de aniversário do contato em seu cadastro só tem sentido se houver

interesse de parabenizá-lo neste dia, caso contrário, seu banco de dados ficará inchado com informações inúteis e desnecessárias.

- As informações podem se desatualizar com certa rapidez e, portanto, o banco de dados deve ser atualizado com frequência. Estima-se que 20% dos endereços estejam desatualizados ao final de um ano.
- Algumas organizações podem não fornecer todas as informações citadas acima: todas as fontes de informação disponíveis serão importantes para o preenchimento do banco de dados. Pesquisa pela Internet, jornais, revistas e até mesmo conversas ou trocas de informações com outras organizações podem fornecer os dados que precisamos para completar nosso banco de dados.

#### **Exemplo – Ficha de Potencial Financiador**

- Nome da organização:* Embaixada da Austrália: Programa de Apoio a pequenos projetos comunitários
- Área de financiamento:* Desenvolvimento comunitário
- Prioridades temáticas:*
  1. Compra ou contratação de materiais ou equipamentos que ajudem a criar empregos e/ou desenvolvimento comunitário;
  2. Reforma ou melhoria de instalações ligadas ao projeto (assim como infra-estrutura de armazenamento de produção);
    - Compra de sementes, gado reprodutor ou qualquer outro insumo que vise a melhoria de produção;
    - Treinamento de pessoal para trabalho em funções intrínsecas ou que contribuam significativamente ao projeto.

- Requisitos:* Entidade pleiteante deverá submeter informações detalhando a situação atual e quais as melhorias que seriam realizadas caso fosse aprovada a remessa de fundos. É importante deixar clara a natureza assistencial e promotora de desenvolvimento do projeto. Também é importante demonstrar a ligação entre o projeto e a comunidade. A ajuda é dada preferencialmente a entidades já estabelecidas e que possam documentar uma história de atividade social na localidade. Dentro destes parâmetros, todas as informações que julgar pertinentes serão de valia para uma boa tramitação do requerimento. *Público-alvo:* Comunidades
- Projeto que se alinha:* Bibliotecas Comunitárias
- Data da apresentação da proposta:* Projetos vão começar a serem analisados no fim de agosto
- Valor que financia:* Não indica valor
- O que não financia:* Atividades que não sejam diretamente assistenciais, como aplicações financeiras, compra de produtos visando revenda especulativa e o pagamento de dívidas ou salários não podem ser financiados. Site: <http://www.brazil.embassy.gov.au/portugues/index.htm>
- Endereço e contato para envio de projetos*

DAP  
Assistente de Pesquisa  
Embaixada da Australia  
SES Avenida das Nações Quadra 801 Conj. K Lote 07  
Brasília, DF 70.200-010
- Forma de solicitação:* Seguir guia no website: <http://www.brazil.embassy.gov.au/portugues/index.htm> Entrar em relações brazil/australia e depois no apoio a pequenos projetos.

### **Elaboração do Plano de Captação**

Após a decisão de quais financiadores serão abordados, vamos iniciar a elaboração do plano de captação de recursos.

Esse plano, nada mais é do que um cronograma de atividades que serão realizadas pelo captador de recursos em um determinado período.

Normalmente, montamos planos anuais, indicando quais as fontes de financiamento que serão abordadas mês a mês durante o ano.

Para começar a montagem desse quadro, sugerimos que você posicione as ações que possuem uma data específica. Por exemplo: um evento de dia da Criança deve acontecer no mês de outubro, uma mala direta de volta às aulas deve acontecer em fevereiro, o envio de um projeto para um financiador que declara uma data limite também precisa ser respeitado.

Quando todas essas atividades forem enquadradas, podemos encaixar as outras, de modo que tenhamos um fluxo constante de trabalho, sem sobrecarregar alguns meses do ano com um excesso de abordagens a serem realizadas.

Vale lembrar que cada método de captação irá tomar um determinado tempo do captador e a quantidade de abordagens a ser feita deve ser ajustada adequadamente para não haver uma sobrecarga de trabalho que, muitas vezes, gera a incapacidade de cumprimento das metas estabelecidas no plano.



**Plano de Ação Captação de Recursos 2004  
Biblioteca Comunitária Vila Curuçá**

Potencial Financiador	Tipo	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto
Brazil Foundation	Fundação	Dia 30				
DED - Deutscher Entwicklungsdienst	Governo				Dia 25	
Embaixada Britânica: Fundo para Pequenos Projetos	Governo					Dia 30
Embaixada da Austrália: Progr.Apoio Pequenos Projetos Comunitários	Governo		Até Setembro			
Fundação Educar D Paschoal	Fundação			Até 15 de setembro		
Fundação Interamericana	Fundação		Dia 14			
Fundação Kellog	Fundação					
Fundação Odebrecht	Fundação	Dia 15				
Fundação Otacílio Coser	Fundação				Solicitação livros	
Fundação Volkswagen	Fundação					
HSBC	Empresa					
Instituto C&A	Fundação					
Instituto Camargo Correia	Fundação					
Kraft	Empresa					
Microsoft	Empresa					
UNESCO	Governo					

Obs. Apesar dos nomes dos agentes financiadores sere verdadeiros, as datas de entrega de projetos são fictícias. Os nomes estão em ordem alfabética



## Passo 6 – Montagem da Apresentação

Mais uma vez, devemos levar em conta que, para cada tipo de financiador a ser abordado, pode ser necessário pensar em um tipo diferenciado de apresentação da proposta de parceira.

A maior parte das fundações e instituições financiadoras, optou por desenvolver um formulário com um formato específico para apresentação da proposta. Isso serve para padronizar as informações e facilitar o trabalho de quem irá avaliar e selecionar as propostas. Neste caso, a montagem da apresentação fica bastante facilitada, bastando seguir o formato proposto. Muitas vezes, a organização acha que pode diferenciar sua apresentação, mas isso tem se mostrado mais negativo do que positivo.

Quando a abordagem for feita com indivíduos, o ideal é desenvolver um folheto que sumarie bem as informações sobre o trabalho realizado pela organização. As pessoas normalmente não precisam de uma quantidade muito grande de informações para tomar a decisão de apoiar o projeto. Neste caso, o mais importante é conseguir sensibilizar estas pessoas, com informações relevantes.

Quando for abordar executivos, representantes de empresas, pode ser necessário um material intermediário: nem tão simples como o que será enviado para indivíduos, nem tão complexo e detalhado como o que será enviado para as fundações. As empresas precisam de um volume significativo de informações, principalmente aquelas que demonstrem os resultados alcançados, a importância de ter mais estes parceiros e como a parceria será divulgada. Uma apresentação em Power

Point ou um relatório de atividades mais detalhado podem ser mais adequados neste caso.

Também é necessário levar em consideração a forma como esta abordagem será feita. Enviar uma quantidade muito grande de informações via correio, além de significar um custo elevado para a organização, talvez não seja suficientemente impactante para gerar o desejo de um executivo de conhecer o seu projeto.

Um e-mail com muitos detalhes, provavelmente não será lido. Melhor seria enviar um e-mail curto, com uma chamada impactante e um convite para que o indivíduo visite o site da organização para obter mais informações.

Além do projeto mostrado anteriormente, os dirigentes da Construir desenvolveram uma carta de apresentação, um folheto e uma apresentação em Power Point que podem ser enviados aos potenciais doadores. Em cada caso, os captadores de recursos identificam qual é o material mais adequado às expectativas do financiador e, caso seja necessário, complementam as informações posteriormente.

Os anexos mostram modelos dos instrumentos de apresentação usados pela Construir

ANEXO 3 - Modelo de carta de apresentação da Construir

ANEXO 4 - Modelo de folheto da Construir

ANEXO 5 - Modelo de apresentação em Power Point da Construir´.

# Considerações finais



A captação de recursos é uma atividade que precisa ser planejada com um certo rigor. Algumas escolas calculam que o processo de captação deve consistir em 80% de planejamento e apenas 20% de ação. Isso não significa, no entanto, que não devemos nos preocupar com a ação. Ela é, sem dúvida, muito importante. No entanto, quanto melhor planejada tiver sido esta ação, melhores resultados iremos obter e, por este motivo, o planejamento anterior passa a ter uma função tão importante.

Existem alguns aspectos psicológicos que precisam ser levados em consideração:

- As pessoas não gostam de pedir dinheiro, principalmente por medo de uma negativa. Quase todas as pessoas têm sentimentos contraditórios em relação ao dinheiro já que, ao mesmo tempo que ele ajuda a resolver muitos problemas, a falta de dinheiro é o que, geralmente, leva às comunidades à situação ruim em que se encontram atualmente.
- Por outro lado, dar dinheiro é prazeroso, já que permite às pessoas participar da solução dos problemas sociais e isso as faz se sentirem bem.
- O Captador de Recursos deve lembrar sempre que está pedindo os recursos para a causa e não para si próprio e que as pessoas que valorizarem a sua causa darão o dinheiro com prazer.
- Para amenizar a dificuldade de pedir dinheiro, quando estiver conversando com alguém sobre uma doação, a maior parte da conversa deverá ser sobre a organização e não sobre o dinheiro. Por outro lado, é importante formalizar o pedido, deixando clara a contribuição que você espera que o doador faça.

Uma habilidade que todo captador de recursos precisa desenvolver é a de lidar com as negativas. Por mais bem sucedida que seja a captação de recursos, sempre ouviremos muitos “nãos” do que “sims”.

O momento em que um potencial financiador declara que não irá fazer a doação, é um momento muito importante e representa uma ótima oportunidade de rever suas estratégias, seus argumentos e o plano de ação como um todo. Por isso, é importante conseguirmos identificar as razões pelas quais o doador está negando o seu pedido e verificar se é possível contornar esta negativa nas próximas apresentações.

Também é importante observar que a primeira negativa pode não ser em definitivo. O financiador pode não dispor de recursos naquele momento, ou estar envolvido com algum outro projeto. Avalie se é possível tentar novamente em outra oportunidade com tato e cortesia.

É sempre importante lembrar de não tomar as negativas de forma pessoal. O doador tem todo o direito de não querer fazer a doação e isso não significa que você tenha feito nada de errado. De qualquer forma, sempre vale a pena avaliar se você era a pessoa ideal para fazer a solicitação ou se outra pessoa poderia ter obtido mais sucesso.

Mesmo que a resposta tenha sido negativa, é muito importante que o potencial doador se sinta valorizado. Desta forma, é importante agradecer o tempo dedicado e prometer manter a pessoa informada sobre o andamento das suas atividades. Esta pessoa pode ter recusado a doação hoje, mas pode tornar-se um doador futuramente.

Quando a resposta é positiva, a organização que a aceita tem que se comprometer a utilizar o dinheiro da forma esperada pelo doador e mantê-lo informado sobre a destinação dos recursos e sobre o andamento das atividades. Utilizar eficientemente os recursos e cumprir com as necessidades do doador é uma regra básica para um plano de captação de recursos bem sucedido, já que este doador pode repetir a doação no futuro ou influenciar positivamente outras pessoas a agirem como ele.

Mesmo que o doador não tenha solicitado explicitamente, sempre é recomendável emitir o recibo de doação e a declaração de doação dando legalidade ao ato de doar. Algumas organizações enviam o relatório de atividades e balanço da organização, ou um relatório aonde justificam a aplicação dos recursos doados aos seus financiadores.

É preciso pensar na captação de recursos como um processo. Isso significa que, ano após ano, a organização irá aprender a localizar seus potenciais financiadores de forma mais rápida. Ao mesmo tempo, quanto mais transparente e eficiente for a alocação destes recursos, mais fácil será a manutenção do doador no futuro, diminuindo a necessidade de novos contribuintes e garantindo um orçamento básico e permanente para a sustentação das suas atividades.



# Anexo 1 – Orçamento Construir





## Anexo 2 – Modelo planilha de memória descritiva da Construir



## Anexo 3 – Modelo de carta de apresentação



## Anexo 4 – Modelo de folheto da Construir



# Anexo 5 – Modelo de apresentação em PowerPoint da Construir



construir

Construir

- Fundada em 2001
- Missão: Aumentar a qualidade de ensino para crianças de 7 a 14 anos que estudam em escolas públicas de ensino fundamental na zona leste da cidade de São Paulo
- Projetos em desenvolvimento
  - Bibliotecas Comunitárias
  - Incentivo Literário

construir

Bibliotecas Comunitárias

- **Objetivo:** Aumentar o acesso de crianças e adolescentes da zona leste de São Paulo à leitura através da implementação de bibliotecas comunitárias
- **O que já foi feito:** Implantação de 24 Bibliotecas Comunitárias
- **Número de beneficiários diretos:** 43.200 beneficiários nos 12 bairros selecionados
- **Faixa etária:** Crianças de 7-14 anos
- **Resultados quantitativos e qualitativos obtidos:**

	% de alunos funcionalmente analfabetos	% do aumento de interesse em relação a leitura	% Frequência dos alunos nas atividades das bibliotecas	% de alunos que tiveram uma melhoria em suas notas
Avaliação antes do início	50%	30%	0%	
Avaliação depois de um ano de atividades	38%	46%	82%	32%
Avaliação Atual	20%	77%	80%	68%

Base: 43.200 alunos das 48 escolas parceiras – avaliação realizada em Dezembro de 2003

construir

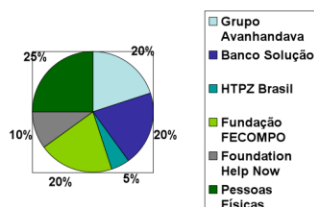
Incentivo Literário

- **Objetivo:** Capacitar voluntários para atuarem como incentivadores de leitura dos alunos que estudam nas escolas parceiras do projeto de Bibliotecas Comunitárias
- **O que já foi feito:** Capacitação de 120 voluntários que já atuam nas 48 escolas parceiras, nos distritos onde as bibliotecas foram implantadas
- **Público-alvo:** Jovens e adultos que tenham um interesse em se tornar voluntários incentivadores de leitura e que desejam atuar em qualquer uma das bibliotecas e escolas parceiras
- **Número de beneficiários diretos:** 43.200 usuários das 24 bibliotecas implantadas

construir

Fontes de Recursos

- **Objetivo da Construir:** Diversificação de fontes
- Nos últimos 3 anos, os recursos utilizados pela Construir para o desenvolvimento de seus projetos vieram de:



- **Outros parceiros importantes:** 48 escolas estaduais e municipais e 120 voluntários

construir

O Projeto

- Implantação de uma Biblioteca Comunitária na Vila Curuçá - zona leste de São Paulo
- Vila Curuçá:
  - Área com um alto índice de vulnerabilidade juvenil (segundo dados da Fundação Seade)
- Escolas parceiras
  - E.E.PS.G Professor Ermenegildo Freitas e E.M. Professora Catarina Aragão
  - Resultado da pesquisa:
    - 60% do total de alunos das duas escolas sofrem de analfabetismo funcional.
    - 70% de seus alunos não mostram interesse pelos estudos e 76% pela leitura.
    - 40% dos alunos participam ou já participaram de atividades de risco como uso de drogas e crime organizado

**Analfabetismo Funcional:**

- 60% dos alunos das 2 escolas parceiras não compreendem o que estão lendo.

**Problemas:**

- Analfabetismo funcional, que gera:
  - desinteresse da criança perante aquilo que está aprendendo
  - notas muito baixas
  - incapacidade de aprender
- Baixo nível de instrução dos pais
- Dificuldade de acesso à livros nas escolas de ensino fundamental da região

- A Biblioteca Comunitária Vila Curuçá permitirá que os alunos tenham uma infraestrutura organizada onde possam estudar e aprender através da leitura.
  - Profissionais capacitados estarão a disposição dos alunos e professores das escolas parceiras
  - Alunos desfrutarão do uso de computadores, televisão e vídeo / DVD
  - Atividades extracurriculares divertidas e educativas, afastando-os de mal hábitos como drogas e crime urbano, aumentando o seu conhecimento e diminuindo seu analfabetismo funcional

- Final do primeiro ano de atividades:
  - Receber um fluxo diário de cerca de 500 crianças
- Após 3 anos de atividades (até dezembro 2007):
  - Diminuir o índice de analfabetismo funcional de 60% para 15%
  - Diminuir o índice de alunos desinteressados pelos estudos de 70% para 30%
  - Aumentar o interesse dos alunos em relação a leitura de 21% para 80%
  - Diminuir de 40% para 5% o número de alunos envolvidos em atividades de risco

- O trabalho será desenvolvido através de bibliotecários e voluntários capacitados para auxiliar os alunos nas suas atividades dentro da biblioteca
- Nossa experiência com as outras bibliotecas nos permitiu criar metodologias novas para melhorar nosso desempenho:
  1. Capacitação voluntários e profissionais: Métodos psicológicos, metodologias educacionais, comunicação oral e informática
  2. Novos Equipamentos: Uso de televisão, vídeo e computador
  3. Projetos Criativos: Eventos para incentivarem a frequência dos alunos na biblioteca como competição de leitura entre grupos, competição de redação, competição de desenho ou pintura

- Apoio Financeiro
  - Grupo Avanhandava
  - Banco Solução
- Trabalho publicitário Pró Bonno
  - HTPZ Brasil
- Escola parceiras:
  - E.E.PS.G Professor Ermenegildo Freitas
  - E.M. Professora Catarina Aragão
- Prefeitura do Município de São Paulo
- Outros: Pedrozo & Silva Contábil e Software & Co.

- Fundadores e Conselheiros:
  - Antonio Aparecido dos Santos
  - Margarida de Souza
- Captação de REcusos
  - Adélia Amaral
  - Georgina Keith
- Diretor de projetos:
  - Moacyr Antunes
- Bibliotecárias:
  - 2, com formação superior, ainda não contratadas

**1. Antes da inauguração da biblioteca:**

- Distribuição de folhetos explicativos às pessoas da comunidade.
- Instalação de cartazes, banners e faixas de rua em pontos estratégicos no bairro
- 4 inserções de anúncios no jornal do bairro
- Folhetos explicativos serão enviados para as casas dos pais
- Trabalho de assessoria de imprensa no mês anterior à inauguração da biblioteca, com o objetivo de informar a comunidade local

**2. No dia da inauguração:**

- Evento com palestra para a comunidade, realizado na praça em frente à biblioteca
- Visitas guiadas à biblioteca

**3. Após a inauguração**

- Visitas guiadas durante as 2 primeiras semanas de atividades
- Visita dos alunos das escolas parceiras com desenvolvimento de uma atividade lúdica com a sua classe.

**4. Ações Permanentes:**

- Os professores estão encarregados de divulgar aos alunos e a seus pais a importância da leitura para o desenvolvimento da criança.
- Os voluntários incentivadores da leitura estão encarregados de instruir e apoiar os professores nessa tarefa.
- Relatório de atividades: Distribuídos anualmente para autoridades governamentais e empresas, fundações, pessoas físicas e escolas parceiras. Estará disponível no site da Construir para qualquer pessoa interessada.
- Newsletters trimestrais: Para pais de alunos, líderes comunitários, formadores de opinião, público interno e a sociedade em geral.

Atividade	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev
A	X	X												
B			X											
C				X	X	X	X	X	X					
D									X					
E										X	X	X		
F												X	X	
G												X		
H													X	X
I														X

A- Formação de parcerias  
B- Pesquisa  
C- Captação de recursos  
D- Seleção imóvel  
E- Montagem da biblioteca  
F- Contratação dos funcionários e seleção voluntários da biblioteca

G- Capacitação dos profissionais e voluntários  
H- Cadastro dos usuários  
I- Inauguração da Biblioteca

Atividade	Indicador de Progresso	Meio de Verificação	Data de Verificação	Status
A	Acordos de Parceria Assinados	Existência do contrato assinado	27/02/2004	OK
B	Aplicação dos questionários		10/03/2004	OK
	Tabulação dos resultados		30/03/2004	OK
C	% de recursos captados	Doações efetuadas (40%)	15/06/2004	
		Doações efetuadas (60%)	30/07/2004	
		Doações efetuadas (100%)	30/08/2004	
D	Seleção do imóvel	imóvel selecionado	08/09/2004	OK
		Contrato assinado	30/09/2004	OK
E	Reforma	Início	11/10/2004	
		Final	15/12/2004	
	Compra do acervo, dos móveis, equipamentos e outros materiais	Equipamentos Comprados	16/12/2004	
F	Funcionários e voluntários	Funcionários e voluntários contratados	02/01/2005	
G		Funcionários e voluntários capacitados	28/01/2005	
H	Cadastro dos alunos	100% dos alunos cadastrados	14/01/2005	
I	Inauguração da Biblioteca	Biblioteca aberta ao público	14/02/2005	
I	% dos alunos das escolas parceiras fizeram o tour explicativo	Controle da catraca eletrônica (80 % do total de alunos)	22/02/2005	

Indicador	Meta final 2005	Meios de verificação
Número de visitas	500 por dia	Contagem catraca eletrônica
	1.800 alunos com visitas semanais	Contagem catraca eletrônica
	200 pessoas da comunidade com visitas semanais	Contagem catraca eletrônica

Indicador	Meta final 2007	Meios de verificação
Índice de alfabetização funcional	85%	Pesquisa liderada pela construir: Avaliação formal da professora
Interesse dos alunos pelos estudos	70%	Pesquisa liderada pela construir: Avaliação formal da professora, questionário preenchido pelos alunos, desempenho escolar
Interesse dos alunos pela leitura	85%	Pesquisa liderada pela construir: Questionário preenchido pelos alunos e contagem de quantidade de livros alugados
Participação em atividades de risco	5%	Pesquisa liderada pela construir: Questionário preenchido pelos alunos e dados fornecidos pelo governo local e polícia
Número de visitas de alunos que já concluíram o ensino fundamental	100 visitas mensais	Contagem catraca eletrônica
Número de ex-alunos aprovados no vestibular	20 alunos das 2 escolas parceiras aprovados por ano	Informação dos alunos

- R\$ 4.058,30 de despesas mensais após a implantação da biblioteca:
  - Manutenção: equipamentos eletrônicos, móveis da biblioteca e imóvel em geral
  - Despesas Administrativas: Despesas Gerais e salários dos funcionários
  - Despesas de cadastramento de novos usuários
- Recursos serão captados através de:
  - ações de geração de renda (eventos)
  - doações de pessoas físicas (há uma campanha para buscar novos sócios prevista para o início de 2005).



Biblioteca Comunitária Vila Matilde II



Biblioteca Comunitária Alto da Mooca I



Biblioteca Comunitária Ponte Rasa I



Biblioteca Comunitária Vila Diva I



Biblioteca Comunitária Sapopema I



# Bibliografia



CHIANCA, Eduardo Marino Thomaz e SCHIESARI, Laura. **Desenvolvendo a Cultura de Avaliação em Organizações da Sociedade Civil**. Global Editora: 2001.

CRUZ, Célia Meirelles e ESTRAVIZ, Marcelo. **Captação de Diferentes Recursos para Organizações Sem Fins Lucrativos**. São Paulo: Global Editora em parceria com Instituto Fonte, 2000.

TENÓRIO, Fernando (org). **Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais**. São Paulo: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

GOLDSCHMIDT, Andrea. **Artigo “Como redigir boas cartas de captação de recursos”**. São Paulo: Site da Revista Integração do Centro de Estudos do Terceiro Setor da Fundação Getúlio Vargas, 2002.

COMPANY, McKinsey & e SOCIAIS, Ashoka Empreendimentos. **Empreendimentos Sociais Sustentáveis**. São Paulo: Editora Fundação Peirópolis, 2001.

SILVA, Antonio Luiz de Paiva (coord). **Guia de gestão**. São Paulo: Fundação Abrinq e Senac, 2002.

VOLTOLINI, Ricardo. **Terceiro Setor**. São Paulo: Editora Senac, 2004.



# As autoras



**Andrea Goldschmidt** é administradora de empresas, com especialização em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas. Ao longo de sua carreira desenvolveu uma ampla experiência em:

- Implantação de ações de gestão sustentável e investimento social privado em empresas de médio e grande porte;
- Planejamento e implantação de planos de negócios, ações de marketing e de captação de recursos para empresas privadas e organizações sem fins lucrativos;

É professora de marketing e responsabilidade social da ESPM e FGV-SP e autora de vários artigos sobre captação de recursos para ONGs e gestão sustentável.

Atualmente é diretora da APOENA Sustentável Consultoria em Gestão, consultoria especializada em assessorar empresas na implantação e gestão de programas de investimento social privado.

**Sylvia Calfat** é publicitária, formada pela Boston University com especialização em comunicação e filosofia. Tem experiência na concepção e desenvolvimento de estratégias de comunicação para educação e trabalhou na APOENA Sustentável Consultoria em Gestão como consultora na área de desenvolvimento de projetos e captação de recursos para Fundações, Institutos e ONGs.

Proibida reprodução sem prévia autorização.



Todos os direitos reservados à APOENA Sustentável Consultoria em Gestão Ltda.

Endereço: Rua Tabapuã, 888 - conj 11 - Itaim Bibi - São Paulo/SP  
(11) 3079-0312 / [contato@apoenasustentavel.com.br](mailto:contato@apoenasustentavel.com.br)  
[www.apoenasustentavel.com.br](http://www.apoenasustentavel.com.br)