



**CÁRITAS BRASILEIRA**

---

# **Mobilizando Recursos Para a Solidariedade**

**Orientações Gerais**

## Sumário

Apresentação .....	pág. 3
PARTE I – Referencial para mobilização de recursos na Cáritas Brasileira .....	pág. 4
1. O contexto social e institucional .....	pág. 4
2. Referências conceituais para a mobilização de recursos .....	pág. 6
3. Princípios orientadores da mobilização de recursos .....	pág. 7
PARTE II – Mobilização de Recursos nos processos de PMAS .....	pág.10
1. Planejamento .....	pág.11
2. Monitoramento .....	pág. 13
3. Avaliação .....	pág.13.
Sistematização .....	pág. 15
PARTE III – Fontes e Iniciativas estratégicas de mobilização de recursos .....	pág. 16
1. Potencialidades e Limites das Fontes de Financiamento.....	pág. 16
2. Iniciativas Estratégicas para a Mobilização de Recursos.....	pág. 19
CONCLUSÃO	
BIBLIOGRAFIA.	

## APRESENTAÇÃO

Nos últimos anos, a Cáritas Brasileira desenvolveu um amplo processo de discussão e formulação de sua **política de sustentabilidade**. No bojo deste processo a importância da mobilização de recursos e a necessidade de uma maior apropriação do tema pela Rede Cáritas foram temas recorrentes. Visando responder a esta demanda são apresentadas, neste documento, referências conceituais e práticas sobre mobilização de recursos que podem subsidiar e potencializar a ação da Rede de Cáritas. O conteúdo foi disposto em três partes interligadas e complementares.

A Parte I traz um “pano de fundo” que deve orientar e dar sentido às ações de mobilização de recursos desenvolvidas pela Cáritas Brasileira. No capítulo 1 são apresentadas algumas informações do contexto latino-americano, priorizando aspectos que interferem nas práticas de mobilização de recursos das organizações brasileiras, e do contexto da Cáritas Brasileira. O capítulo 2 aborda o conceito de mobilização de recursos e a sua interligação à política de sustentabilidade institucional. O capítulo 3 faz referência a valores éticos e morais e destaca alguns princípios que devem orientar a mobilização de recursos.

O ponto central (?) deste documento encontra-se na Parte II, organizada em quatro capítulos que trazem considerações sobre planejamento, monitoramento, avaliação e sistematização – PMAS - da mobilização de recursos. Cada capítulo trata de um dos aspectos, descrevendo a sua importância, o que deve ser observado ou considerado e as orientações para a operacionalização. A intenção é sensibilizar e capacitar para a implementação de um processo de PMAS em mobilização de recursos, contínuo e articulado, em toda a Rede Cáritas.

A Parte III aprofunda e exemplifica dois aspectos de grande importância ao processo de PMAS já mencionados na Parte II: fontes de financiamento e iniciativas estratégicas para a mobilização de recursos. O capítulo 1 pretende contribuir para uma análise das potencialidades e limites da mobilização recursos de indivíduos, de empresas, da cooperação internacional e de órgãos públicos. O capítulo 2 busca incentivar e subsidiar a Rede Cáritas para o desenvolvimento de iniciativas diversificadas de mobilização de recursos. Neste sentido, traz considerações sobre as Campanhas Emergenciais, a Campanha da Fraternidade, a Rede Permanente de Solidariedade e a mobilização de recursos materiais através de bazares e feiras.

**Mobilizando Recursos para a Solidariedade e a Cidadania** parte das definições políticas institucionais, referências conceituais e experiências de Cáritas Brasileira; reafirma e constrói conceitos, analisa e propõe posicionamentos e procedimentos para um processo de PMAS em mobilização de recursos. Estabelece uma relação dialética entre teoria e prática, apresenta o tema sistematizado com o objetivo de alimentar o processo de mobilização recursos.

## **PARTE I – REFERENCIAL PARA MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS NA REDE CÁRITAS**

### **1. O Contexto Social e Institucional**

Nos últimos 15 anos, temos nos defrontado constantemente com novas configurações no contexto da mobilização de recursos para organizações sociais atuantes na América Latina. Já no início da década de 90, participávamos das intensas discussões a respeito das políticas de cooperação internacional, dos impactos dos financiamentos e da importância ou não de continuidade de financiamento em alguns países. No final da década de 90, vimos várias agências de cooperação que historicamente financiavam projetos na América Latina saírem ou diminuiram seu apoio a organizações chilenas; algumas encerraram o financiamento a organizações peruanas e brasileiras. Frente aos questionamentos de algumas agências sobre impacto e essencialidade da ação que financiavam, as organizações sociais se adequaram aperfeiçoando seus planejamentos, projetos, controles administrativos e financeiros bem como as análises de resultados e impactos.

Este novo século se iniciou trazendo novas informações e importantes ações no campo do trabalho voluntário e de doações de indivíduos. O Ano Internacional do Voluntário, em 2001, instituído pela ONU, a criação de centrais de voluntários e do *portal do voluntariado* reacenderam a discussão a respeito do reconhecimento, da regularização e da importância do trabalho voluntário. A afirmativa de que não há cultura de doação na América Latina, foi questionada por pesquisas sobre trabalho voluntário e doações, realizadas no Brasil e em outros países latino-americanos.

A redução do financiamento da cooperação internacional em alguns países da América Latina impulsionou as organizações sociais a mobilizarem recursos públicos e privados em seus próprios países. Neste contexto, intensificaram-se as discussões sobre os limites e possibilidades das fontes internas para manter o conjunto das ações sociais das entidades. No Brasil, acumulamos algumas considerações importantes, dentre elas ressaltamos:

- a diversificação de fontes, de iniciativas estratégicas e de formas de contribuição são importantes para a sustentabilidade institucional neste novo contexto;
- a cooperação internacional permanece sendo uma fonte de financiamento importante para o trabalho social na América Latina;
- existem possibilidades de acessar parte dos recursos financeiros, materiais em fontes públicas e privadas dentro do Brasil;
- a inexperiência das organizações e dos financiadores, a falta de regulamentações e controles específicos e a pouca disponibilidade de financiamentos dificultam a mobilização de recursos nacionais.

Durante mais de meio século de história, a Cáritas Brasileira foi capaz de mobilizar recursos para realizar seu projeto político-pedagógico, construindo relações solidárias e fortalecendo a cidadania. Nos últimos anos, mesmo frente a constantes mudanças, a Cáritas tem demonstrado capacidade para analisar o contexto sócio-econômico, construir alternativas de superação das necessidades e aproveitar as potencialidades, justificar, defender e negociar posições políticas e metodológicas, superar desafios de gestão e estabelecer parcerias estratégicas. Fazer parte de uma rede internacional tem contribuído bastante neste processo.

Algumas iniciativas, como por exemplo as campanhas emergenciais, alguns financiamentos governamentais e da cooperação internacional, têm tido repercussão e reconhecimento. A coleta da solidariedade, realizada durante a Campanha da Fraternidade ~~da~~ CNBB, é considerada uma das maiores iniciativas de mobilização de recursos privados no Brasil. Mesmo tratando-se de uma estratégia da CNBB, a Cáritas tem papel preponderante no planejamento e execução da Campanha, na gestão e destino dos recursos arrecadados. No âmbito das Cáritas Diocesanas, Paroquiais e entidades membros, são desenvolvidas várias iniciativas de mobilização de recursos. São relatadas experiências que vão desde a realização de eventos pontuais (almoços, bingos e feiras etc.) até a negociação e realização de grandes financiamentos. A organização de redes de voluntários e a reestruturação da gestão financeira também tem sido relevantes.

A Rede Cáritas, quando analisada em seu conjunto, apresenta experiências em mobilização de recursos que precisam ser aperfeiçoadas, apropriadas e divulgada por todas as unidades da Rede. Também existe potencial para novas iniciativas de mobilização de recursos de acordo com projeto político pedagógico da Cáritas.

Alguns aspectos relativos à estrutura e às relações da Rede Cáritas merecem destaque neste documento por estarem relacionados ao processo de mobilização de recursos.

- A estrutura da Rede Cáritas comporta uma diversidade de situações: regiões onde não há Cáritas diocesanas ou paroquiais; regiões onde o Regional de Caritas ainda não está organizado; outras onde existem Cáritas Comunitárias e outras organizadas por sub-regionais. A convivência democrática com esta diversidade é um mérito da Cáritas Brasileira. Para a mobilização de recursos, é preciso considerar que não podemos pensar em modelos de estrutura local ou regional que não contemplem esta diversidade e que as potencialidades e limites dessas iniciativas poderão se alterar de acordo com a capilaridade da Rede em cada região. Quanto maior for a capilaridade da Rede Cáritas maior a tendência de potencializar a mobilização de recursos. Regionais onde existe um grande número de unidades organizadas e envolvidas (Cáritas paroquiais, comunitárias e entidades membros), tendem a apresentar melhores resultados na mobilização de recursos locais. Assim, a sensibilização, a estruturação e o envolvimento das unidades locais devem fazer parte da agenda nacional e regional para a mobilização de recursos.
- As diferenças sócio-econômicas, culturais e as configurações políticas entre estas regiões devem ser consideradas na definição das iniciativas de mobilização de recursos a serem desenvolvidas. Essas diferenças podem interferir tanto no

potencial de resultados da mobilização quanto em possíveis implicações ao projeto político-pedagógico de Cáritas.

- A Cáritas Brasileira conta com vários profissionais capacitados para o desenvolvimento de seus programas, para a gestão institucional e para incidência política. Contudo, a qualificação das equipes paroquiais e diocesanas ainda é um desafio. Nem todos os agentes Cáritas demonstram domínio de conteúdos, metodologias e instrumentos necessários à estruturação, desenvolvimento e gestão de projetos mais complexos. Limites como estes interferem no desenvolvimento e resultado da mobilização de recursos. É importante analisar estes limites e buscar alternativas de superação. As iniciativas de mobilização devem ser dimensionadas de acordo com a capacidade técnica de cada equipe.

- As relações da Cáritas com outros organismos, pastorais e instâncias da Igreja apresentam grande diversidade quanto ao nível de autonomia, envolvimento e comprometimento. Para a mobilização de recursos, é possível perceber que as pastorais, dioceses, paróquias e CNBB devem ser sensibilizadas e mobilizadas enquanto aliadas e co-responsáveis pelo projeto político pedagógico, pela sustentabilidade e pela mobilização de recursos do campo de atuação do qual a Cáritas faz parte. Estas alianças podem viabilizar algumas iniciativas e potencializar os resultados para todos. Sugere-se que sejam feitas alianças visando a diversos objetivos, tais como: mobilização de recursos para o desenvolvimento de programas e projetos comuns; negociação junto a potenciais financiadores; campanhas de arrecadação de materiais; sensibilização de voluntários; repasse de recursos financeiros e doação de materiais; liberação de recursos humanos; disponibilidade de espaços físicos; apoio político e outros. É importante que a Cáritas, uma vez credenciada pelas dioceses e paróquias para a coordenação do trabalho social, receba parte dos recursos mobilizados nos espaços de culto. As dioceses e paróquias podem também autorizar a realização de iniciativas de mobilização de recursos nestes espaços. Alianças como estas já acontecem em vários locais e podem ser dinamizadas para potencializar o trabalho social da Igreja.

## **2. Referências Conceituais para a Mobilização de Recursos**

A Cáritas entende que “*mobilizar é convocar vontades para atuar na busca de um propósito comum, sob uma interpretação e um sentido também compartilhados.*”<sup>1</sup> Por conseguinte, a Cáritas mobiliza a sociedade para a adesão consciente e voluntária a uma causa social. Chama a sociedade para assumir sua co-responsabilidade na construção do bem-comum, da cidadania, da vida digna para todos. A doação voluntária de horas de trabalho ou de recursos é uma das consequências da conscientização e reconhecimento da sociedade, ou de segmentos destas, quanto à essencialidade da causa, à importância da participação e à credibilidade e legitimidade de Cáritas.

---

<sup>1</sup> Conceito de José Bernardo Toro e Nísia Maria Duarte Werneck, explicitado na política de comunicação de Cáritas Brasileira.

Partindo deste conceito, a Cáritas compreende a mobilização de recursos como o desenvolvimento contínuo de iniciativas políticas, metodológicas e gerenciais capazes de disponibilizar recursos financeiros, materiais e trabalho voluntário para a realização de sua Missão.

Considerações importantes que permeiam e complementam este conceito:

- a mobilização de recursos é processual;
- a mobilização de recursos não é um processo simplesmente operacional e determinado pela qualificação técnica, mas é eminentemente político;
- a mobilização de recursos é parte do processo de desenvolvimento institucional, compreendido enquanto construção, revisão e adequações permanentes das dimensões financeira, sócio-política, técnico-gerencial e mística;
- a mobilização de recursos está intimamente vinculada ao planejamento institucional.
- a obtenção e gerenciamento de recursos próprios e de terceiros, públicos e privados, nacionais e internacionais, contribui para maior estabilidade financeira e autonomia política de Cáritas;
- os contextos interno e externo influenciam nos processos de mobilização de recursos.

***“Nem toda iniciativa de mobilização de recursos serve a qualquer instituição”***

A mobilização de recursos é um aspecto de grande importância ao processo de sustentabilidade institucional quando se mostra capaz de contribuir para criar condições materiais, financeiras e de trabalho para a viabilidade do projeto político-institucional da Cáritas. A mobilização de recursos não é a única ou principal responsável pela sustentabilidade. De acordo a Política de Sustentabilidade, além da *dimensão financeira* relativa à capacidade de mobilizar novos recursos e gerir os recursos existentes, a sustentabilidade integra, também, a *dimensão sócio-política*, a *dimensão técnico-gerencial* e a *dimensão mística*. A Cáritas entende que sua capacidade de mobilizar recursos depende dessas dimensões. Portanto, um processo de mobilização de recursos dinâmico, coerente e com resultados, dependerá do desenvolvimento e interação das quatro dimensões da sustentabilidade.

### **3. Princípios Orientadores da Mobilização de Recursos**

As iniciativas de mobilização de recursos são orientadas pelos mesmos valores éticos e morais que caracterizam o posicionamento sócio-político e orientam as relações de Cáritas com o público de interação: equipes contratadas, consultores e voluntários; financiadores/doadores; pastorais e outros organismos da Igreja; sociedade em geral. Os princípios descritos nos documentos institucionais (quais?) são o “pano de fundo” para as definições políticas sobre fontes de financiamento possíveis de serem acessadas; iniciativas desenvolvidas; formas de organização para a mobilização de recursos; e a própria compreensão sobre mobilização de recursos descrita no item anterior.

Destacamos, a seguir, alguns princípios referentes ao desenvolvimento de processos de mobilização de recursos.

*Fidelidade à identidade institucional* – A Cáritas Brasileira é uma organização social de inspiração cristã, comprometida com as necessidades das populações excluídas. Está vinculada à Conferência Nacional dos Bispos do Brasil. Tem por referência os princípios que orientam a ação social da Igreja; desenvolve suas ações com as pessoas em situação de exclusão; e, mesmo estando vinculada à Igreja Católica, preserva uma perspectiva de ação ecumênica e de diálogo inter-religioso e inter-cultural. Estes aspectos conferem à Cáritas uma identidade própria, rica de significados e compromissos determinantes nos processos de mobilização de recursos. As definições políticas e as ações de mobilização de recursos devem estar de acordo com esta identidade.

*Autonomia* – O projeto político-pedagógico de Cáritas está em permanente construção, revisão e adequação de acordo com os contextos interno e externo. No processo de mobilização de recursos são estabelecidas relações políticas e financeiras que interagem com o projeto político-pedagógico. A mobilização de recursos, na maioria das vezes, contribui para o desenvolvimento institucional. Contudo, por vezes, o que era para ser interação se transforma em intervenção, com imposições e condicionamentos, tanto por parte de financiadores como de consultores, que podem dificultar ou contradizer o projeto político-pedagógico de Cáritas. Quando essa interação não é possível, é de responsabilidade da Cáritas preservar sua autonomia, mesmo que isto signifique a não efetivação ou rompimento de uma parceria. Quanto mais forem diversificadas as fontes e estratégias de mobilização de recursos, menor será a dependência de fontes e financiadores exclusivos e, por conseguinte, maiores serão as possibilidades de preservação da autonomia.

*Compromissos éticos e políticos* – A Cáritas tem na sua Missão, princípios orientadores, diretrizes institucionais e prioridades estratégicas, referências que visam promover a equidade e o protagonismo, respeitar a diversidade, fazer cumprir direitos e deveres, proteger o meio ambiente, construir uma sociedade justa para todos. As iniciativas de mobilização de recursos também devem utilizar estas referências. As relações que são estabelecidas no contexto da mobilização de recursos, sejam com financiadores, voluntários ou com a sociedade em geral, precisam ser construídas em bases de compromissos éticos condizentes com essas referências.

*Transparência* – Para além de atender às obrigações legais e compromissos estabelecidos com os financiadores, é importante que a Cáritas promova o acesso à informação. Devem estar disponíveis e acessíveis à sociedade informações sobre o que faz, em benefício de quem, de que recursos dispõe, quem são seus financiadores, quais os resultados das iniciativas de mobilização de recursos etc. Instrumentos institucionais como balanços contábeis e sociais, relatórios, planejamentos e avaliações devem ser disponibilizados pela Cáritas, através das instâncias e setores responsáveis, no portal e em jornais, distribuídos em forma de cadernos e cartilhas. Iniciativas de comunicação que promovam a transparência devem ser realizadas rotineiramente.

*Solidariedade (Não competitividade)* – As organizações sociais entre si, diferentemente das empresas, não potencializam seus resultados pela competitividade. A parceria e a solidariedade são fundamentais para o reconhecimento público e para o desenvolvimento de iniciativas geradoras de impacto. Historicamente, a Cáritas Brasileira valoriza e promove a solidariedade e a parceria no desenvolvimento de suas ações e nos processos de



mobilização de recursos. Esta conduta deve ser reafirmada. As iniciativas de mobilização de recursos em parceria entre as diversas instâncias da Rede, com pastorais e outras organizações sociais potencializam os resultados, portanto devem ser estimuladas. Mesmo nos casos dos editais, ocasião em que a concorrência parece ser inevitável, a Cáritas entende como uma forma de exercitar a solidariedade passando informações, avaliando e priorizando necessidades.

*Bem Comum* – Os recursos financeiros ou materiais mobilizados pela Cáritas devem ser investidos na realização de sua Missão e seus objetivos, tanto nas atividades fins quanto na manutenção da estrutura. Justificam-se a dedução dos custos da mobilização, o investimento em novas iniciativas e a constituição de fundo patrimonial. A promoção de benefícios a terceiros, sejam pessoas físicas ou jurídicas, através da retirada de rendimentos ou pagamentos de percentuais não deve ser uma prática da Cáritas Brasileira.

*Pertencimento* - Tanto no âmbito pessoal, enquanto agente Cáritas, quanto no âmbito ~~da~~ ~~estrutura~~ institucional, enquanto cada unidade membro, é preciso alimentar constantemente o sentimento de que “somos a Cáritas”. O sentimento de pertencimento à Rede Cáritas é um grande aliado para o envolvimento da Rede na mobilização de recursos. Objetivamente, é importante trazer este aspecto para os fóruns de mobilização de recursos, reforçando a idéia de sujeitos comprometidos com uma causa e com a instituição.

*Gestão Compartilhada* - O fortalecimento da Rede, seja no âmbito de cada unidade, seja enquanto Rede, é condição para a sustentabilidade institucional. Neste contexto, a mobilização de recursos ganha sentido se pensada “com e para” toda a Rede. É importante que as Cáritas Comunitárias, Paroquiais, Diocesanas, Regionais e Nacional participem e atuem no processo de mobilização de recursos, tanto nas definições políticas e estratégicas como na sua operacionalização. As definições e operacionalizações em âmbito local podem e devem contar com a participação de todas as pessoas, sejam contratadas ou voluntárias.

## **PARTE II – MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS NOS PROCESSOS DE PMAS**

O processo do planejamento estratégico, ocorrido durante o ano de 2007, revelou para a Cáritas um novo momento. Este processo possibilitou trazer à tona necessidades como o fortalecimento da Rede na base; integrar-se mais à Igreja; construir uma atuação com visão estratégica; buscar maior integração da ação; fortalecer a dinâmica e a cultura de rede; buscar a sustentabilidade integral considerando as suas quatro dimensões. Tendo em vista o enfrentamento destes desafios, o plano estratégico 2008/2011 define prioridades estratégicas. À luz destas necessidades e das prioridades estratégicas, propõe-se como foco prioritário para a mobilização de recursos, a sua inclusão nos processos de planejamento, monitoramento, avaliação e sistematização - PMAS, desenvolvidos por toda a Rede Cáritas.

Deseja-se que a inclusão da mobilização de recursos nos processos de PMAS contribua para que a Rede Cáritas tenha maior garantia de recursos para a implementação do seu projeto político pedagógico; seja propositiva mediante seus potenciais doadores, financiadores e voluntários; e, anteveja dificuldades e fragilidades para execução e para o alcance de resultados das iniciativas de mobilização .

Os momentos de planejamento, monitoramento, avaliação e sistematização são propícios ao envolvimento e comprometimento de todos e todas, tornando possível considerar a diversidade de opiniões, alternativas, avaliar as possibilidades e disponibilidades e tomar decisões coletivas. A mobilização de recursos no contexto do PMAS deve ser desenvolvida de forma interativa com toda a Rede. Além do desenvolvimento de estratégias comuns, alguns procedimentos também propiciam a interação como, por exemplo: a consolidação de um plano de mobilização de recursos institucional de âmbito nacional, a partir de planos regionais e locais; a comunicação interna; a sistematização das experiências de mobilização de recursos; a estruturação de banco de dados e o gerenciamento da mobilização de recursos da Rede.

### Formação em mobilização de recursos

Para que a mobilização de recursos seja inserida nos processos de PMAS de forma interativa e participativa serão necessárias atividades de formação que contribuam para apropriação de conceitos, metodologias e instrumentos. Cada unidade da Rede tem autonomia para realizar as atividades de formação necessárias cabendo, contudo, ao Secretariado Nacional promover atividades de sensibilização e formação específicas para que toda a Rede tenha condições de envolvimento nesses processos.

### Definição de responsabilidades

A definição de responsabilidade colabora para que a mobilização de recursos ocorra. É importante definir dois âmbitos de responsabilidade: um de coordenação e animação da mobilização de recursos nos vários níveis e outro de operacionalização das ações necessárias. No âmbito da coordenação e animação, a sugestão é que existam colegiados em cada Cáritas local, em cada regional e um colegiado nacional. No âmbito operacional, a sugestão é de que sejam definidas pessoas responsáveis pela realização de cada uma das ações planejadas na mobilização de recursos.

## Levantamento de desafios da sustentabilidade

Conforme o contexto onde está inserida, a Cáritas deverá enfrentar vários desafios para fortalecer sua sustentabilidade. Estes desafios podem estar vinculados a uma ou outra dimensão da sustentabilidade ou perpassar até mesmo as quatro dimensões (sócio política, técnico gerencial, financeira e mística). O processo de PMAS em mobilização de recursos deverá contribuir para a superação dos vários desafios de sustentabilidade institucional a curto, médio e longo prazo. Contudo, alguns desafios sofrerão maior influência das iniciativas de mobilização de recursos e, portanto, merecem maior atenção: renovar financiamentos; diminuir a dependência de recursos de uma mesma fonte ou financiador; evitar déficit; enfrentar divergências políticas e intervenções de financiadores; constituir reservas emergenciais e rescisórias; diminuir custos institucionais incompatíveis com o contexto; constituir uma política de voluntariado; financiar áreas estratégicas. Estando claro quais são os desafios de sustentabilidade, é recomendável formular indicadores e estabelecer um “marco zero” que serão utilizados nos momentos de avaliação da mobilização de recursos para a sustentabilidade institucional.

### **1. Planejamento**

O plano de mobilização de recursos é parte constitutiva do planejamento institucional. Uma vez definidos os programas ou eixos de ação e os seus respectivos orçamentos, é chegada a hora de planejar como será realizada a mobilização dos recursos necessários para a execução do planejamento institucional.

A escolha de que iniciativas realizar, como serão desenvolvidas e a quais potenciais financiadores serão direcionadas, dependerá do posicionamento político, dos princípios, das necessidades e potencialidades do contexto interno e externo e dos desafios de sustentabilidade.

#### Um plano de mobilização deve conter:

- **As definições institucionais a respeito das fontes de financiamento.<sup>2</sup>**

É objetivo de Cáritas diversificar as fontes de financiamento, acessando fontes internacionais e nacionais, públicas e privadas. A Cáritas Brasileira, a princípio, considera a possibilidade de mobilizar recursos com a cooperação internacional, poder público, empresas públicas, privadas e de capital misto, fundações constituídas de capital público ou privado, indivíduos e campanhas.

- **As metas institucionais de acordo com o planejamento financeiro.**

A Cáritas precisa ter consciência de quanto e de quais recursos necessita para a implementação dos programas ou áreas definidas no planejamento institucional. Em relação a total necessário quanto já está mobilizado em espécie, em trabalho voluntário e em recursos materiais; ou seja, quanto já está garantido com algum financiador ou que a

---

<sup>2</sup> Na Parte III, capítulo 1, encontram-se maiores informações a respeito das fontes de mobilização de recursos.

Cáritas dispõe através de receitas próprias. O valor restante será o que a Cáritas necessita mobilizar.

▪ **As iniciativas estratégicas que serão desenvolvidas.**<sup>3</sup>

As iniciativas estratégicas de mobilização de recursos descrevem o que a Cáritas pretende operacionalizar para mobilizar novos recursos financeiros, materiais e trabalho voluntário; gerenciar os recursos existentes; diminuir custos e fidelizar seus financiadores. A Cáritas desenvolve várias iniciativas estratégicas de mobilização de recursos. No plano de mobilização de recursos, é importante considerar novas iniciativas e iniciativas já desenvolvidas e que podem ser dinamizadas para alcançar maiores resultados.

No momento de planejar as estratégias mobilização, é importante analisar o potencial para o alcance da meta institucional, a possibilidade de operacionalização e a necessidade de estabelecer prioridades, a capacidade técnico-gerencial da equipe, as experiências anteriores, as possibilidades e exigências do financiador, do doador ou do voluntário.

Cada uma das iniciativas estratégicas de mobilização de recursos requer um planejamento operacional específico que servirá como referência para o seu desenvolvimento. Nesta parte do plano de mobilização de recursos, sugere-se considerar:

- Meta específica - é a previsão de quanto se espera mobilizar com a estratégia que está sendo planejada. Ela contribui para dimensionar o potencial das estratégias em relação à meta institucional e posteriormente para o monitoramento e avaliação. As metas específicas são delimitadas de acordo com o tipo de estratégia, as regras ou perfil do financiador, as experiências anteriores da Cáritas e de outras organizações sociais.
- Potenciais financiadores - a delimitação de potenciais financiadores deve ser feita tendo por referência os critérios estabelecidos pela Cáritas, à capacidade da Cáritas para responder às expectativas e exigências do financiador e à concorrência.
- Atividades - é necessário prever atividades para abordagem, sensibilização, formas de efetivação da doação, gestão dos recursos e fidelização do financiador.
- Responsáveis por cada atividade.
- Cronograma.
- Atividades e instrumentos para o monitoramento.
- Orçamento (recursos necessários à realização da estratégia).

## **2. Monitoramento**

Monitorar a mobilização de recursos é acompanhar passo a passo a implementação das estratégias definidas no planejamento. O processo de monitoramento contribui para

---

<sup>3</sup> Na Parte III, Capítulo 2, encontram-se algumas considerações sobre cinco iniciativas estratégicas: Campanhas Emergenciais; Campanha da Fraternidade – FNS e FDS; Rede Permanente de Solidariedade; Rede de Voluntariado e Bazares e Feiras.

impulsionar o desenvolvimento do plano, controlar a execução do que foi previsto e o cumprimento das responsabilidades.

Dois itens devem ser monitorados: as atividades e os resultados.

Em relação ao monitoramento das atividades é importante observar:

- execução: a atividade foi realizada? foi realizada como planejada? foi alterada? por quê?
- cumprimento do cronograma: a atividade foi realizada na data prevista?  
Muitas vezes, a não realização de uma atividade no prazo previsto inviabiliza o desenvolvimento da estratégia e pode trazer implicações no orçamento disponível para a mobilização ou na disponibilidade de recursos para a organização.
- qualidade da atividade: contribuiu ou inviabilizou o desenvolvimento das atividades subsequentes e da própria estratégia de mobilização? abriu novas possibilidades?

Em relação aos resultados é sugerido que se observem:

- Metas: a meta global foi alcançada? e as metas específicas de cada estratégia?
- Produtos e resultados”além da meta, outros produtos foram obtidos, como por exemplo, acúmulo de informações, contatos e estabelecimento de parcerias, organização dos dados disponíveis na Cáritas ou novos instrumentos?

### Realizando o monitoramento

É necessário monitorar a mobilização de recursos de forma sistemática, participativa e com qualidade. Algumas sugestões de procedimentos e atitudes que possibilitam a realização do monitoramento:

- Registro detalhado das atividades de mobilização;
- Gestão financeira organizada com dados suficientemente segmentados de acordo com as estratégias de mobilização definidas no plano;
- Banco de dados de financiadores atualizado;
- Instrumentos de controle que possibilitem reunir as informações;

### **3. Avaliação**

A avaliação da mobilização deve ser capaz de analisar os resultados alcançados e suas consequências para a sustentabilidade institucional; replanejar as estratégias e as atividades de mobilização atualizando o plano; e, quando necessário rever, a política de mobilização de recursos da Cáritas. Para fazer a avaliação é importante definir indicadores de resultados para a mobilização de recursos e disponibilidade para fazer análises críticas e confrontação de dados.

Para avaliar a mobilização de recursos é importante observar:

- visibilidade e credibilidade institucionais – As estratégias de mobilização têm contribuído nestes aspectos? Qual o grau de credibilidade e visibilidade da Cáritas junto aos potenciais financiadores? E na sociedade em geral?
- Relações inter-institucionais - Quais os impactos das estratégias de mobilização nas relações da Cáritas com suas parceiras?
- Sustentabilidade institucional - As estratégias de mobilização de recursos estão contribuindo para a sustentabilidade nas dimensões místico-espiritual, sócio política, técnico gerencial e financeira?

### Indicadores para verificação de resultado da mobilização de recursos

Os indicadores para a mobilização de recursos são referências de sustentabilidade institucional, relacionadas aos desafios de curto, médio e longo prazo. São referências almeçadas e determinadas pela Cáritas.

A utilização de indicadores para o processo de avaliação da mobilização direciona a Cáritas para seus objetivos de sustentabilidade, não deixando que os critérios de avaliação de sucesso ou fracasso estejam apenas relacionados ao aumento ou diminuição de recursos.

Exemplos de indicadores utilizados na avaliação da mobilização de recursos:

- Recursos financeiros, materiais e trabalho voluntário garantindo x% do que foi definido no planejamento institucional.
- Estratégias de mobilização de recursos em rede contribuindo com 5% da receita da Cáritas Regional.
- Banco de dados da mobilização de recursos, unificado e em funcionamento em toda a Rede Cáritas.
- Processos de planejamento, monitoramento, avaliação e sistematização da mobilização de recursos em desenvolvimento em 5 regionais.
- 100% dos financiadores selecionados de acordo com os critérios estabelecidos pela Cáritas.
- Diminuição da dependência de recursos de um único financiador, ampliando para o mínimo de três.
- Política de voluntariado como orientação para toda a Rede Cáritas.
- Ampliação da base de pequenos financiadores.
- Diversificação de tipos de fontes de financiamento do Regional deixando de ser financiado exclusivamente por agências de cooperação internacional.
- Constituição de um fundo solidário institucional equivalente a 10% do orçamento anual da Cáritas.

Para utilizar indicadores nos processos de monitoramento é necessário definir os indicadores e estabelecer o “marco zero” no momento do planejamento da mobilização de recursos.

#### 4. Sistematização

Como ponto de partida devem ser organizados instrumentos que possibilitem o registro das ações e relações desenvolvidas para a mobilização de recursos. As informações registradas devem constituir um histórico da mobilização de recursos institucional que deve estar acessível a todos os membros da Cáritas. Estes registros podem ser inseridos no próprio banco de dados e nas fichas dos financiadores.

Também é de grande importância que a Cáritas sistematize os processos e resultados das iniciativas de mobilização de recursos. Devem ser sistematizadas análises críticas das potencialidades e limites das iniciativas estratégicas de mobilização de recursos para a sustentabilidade da Cáritas.

Grade de questões para a sistematização de iniciativas de mobilização de recursos:
1. apresentação/ conceituação da iniciativa;
2. metas e resultados pretendidos;
3. atividades desenvolvidas: planejamento, abordagem e sensibilização do financiador, gestão, monitoramento;
4. o que foi mobilizado;
5. contribuições e implicações negativas para a sustentabilidade institucional;
6. desafios encontrados;
7. lições aprendidas e sugestões.

## **PARTE III – FONTES E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS**

### **1. Potencialidades e Limites das Fontes de Financiamento**

A mobilização de recursos junto à **cooperação internacional** permanece sendo uma alternativa viável e recomendável para a Rede Cáritas. Mesmo considerando a diminuição dos recursos e a exclusão de áreas temáticas e geográficas por parte de algumas agências, a Cáritas ainda mantém relacionamentos próximos com muitas agências e potencial para estabelecer novas parcerias, tanto com agências européias como norte-americanas. Organizações internacionais permanecem financiando as organizações ~~sem fins lucrativos~~ sociais no Brasil e podem ser mais abordadas pela Cáritas. Além dos financiamentos de maior representação no orçamento institucional, é recomendável também que seja dada atenção aos pequenos financiamentos de fundações e agências menores que direcionam recursos para o Brasil. A ação em redes latino-americanas e a transferência de experiências para outros países são potenciais que podem ser mais intensificados pela Cáritas no âmbito das parcerias com a cooperação internacional.

As exigências das agências financiadoras internacionais quanto à apresentação e desenvolvimento do projeto e quanto à gestão dos recursos é uma realidade. Neste sentido, a capacitação das equipes e a implantação de instrumental de gestão são fundamentais para que a Cáritas possa acessar financiamentos de novas agências.

Contudo, está claro o limite da cooperação internacional para responder às necessidades da Cáritas. Além da necessidade de sustentação financeira, estreitar o relacionamento com a sociedade brasileira tem-se colocado como uma necessidade política, visto a importância de ampliar a visibilidade e a credibilidade institucionais. Ampliar ou dinamizar o acesso a financiadores públicos e privados dentro do Brasil é uma perspectiva importante para a Cáritas.

Nos últimos dez anos, a Cáritas intensificou a mobilização de **recursos públicos**, estabelecendo convênios de grande importância para o desenvolvimento de seus programas. Atualmente, as estratégias de mobilização de recursos públicos têm sido constantes e significativas para a Cáritas Brasileira. Este fato não é uma situação específica da Cáritas, mas das organizações sociais no Brasil, decorrente da democratização social ocorrida nos últimos 15 anos, insuficiência dos recursos internacionais para sustentação das organizações sociais, abertura de linhas de financiamentos vinculadas a programas de interesse do público atendido pelas organizações sociais, definição de processos mais transparentes e organizados de linhas de financiamento.

É possível acessar financiamentos ou contribuições do Estado nas seguintes formas: **i.** subvenções e auxílios; **ii.** cessões de direitos sobre bens e doações; **iii.** acordos específicos através de contratos; **iv.** convênios; **v.** termos de parceria; **vi.** imunidades, isenções e deduções de impostos devidos; **vii.** deduções de base de cálculo de imposto para doadores; **viii.** cooperação técnica.



Os financiamentos com recursos públicos apresentam muitas restrições com relação ao pagamento de custos administrativos e de pessoal permanente, além da burocracia e da imprecisão de normas para gerenciamento dos recursos. A inexistência de um marco legal para as organizações sem fins lucrativos que defina regras claras de acesso, gestão e prestação de contas destes recursos, tem dificultado bastante a mobilização. A Cáritas tem um papel muito importante de incidência política para a concretização do marco legal.

Para acessar recursos públicos as entidades membro ainda precisam administrar um número muito grande de regras, na maioria das vezes pouco claras; interpretações variadas e inconsistentes; controles excessivos. Ter pleno conhecimento de todas as regras e exigências relacionadas ao financiamento ou contribuição é condição indispensável para tomada de decisão sobre o estabelecimento da relação. Financiamentos ou contribuições que coloquem em risco qualquer dimensão da sustentabilidade da Cáritas devem ser recusados.

É fundamental para a sua sustentabilidade e para a transformação social, que a Cáritas assuma responsabilidades importantes na organização social e política do país, exercendo papel de pressão para implementação de políticas públicas, de formadora crítica da sociedade e de co-executora em algumas áreas temáticas quando esta ação não prejudique ou seja contraditória às anteriores. A substituição do Estado ou a amortização de conflitos sociais devem ser evitadas.

No contexto atual, a ampliação e diversificação da mobilização de recursos acessando também recursos privados de **indivíduos**, sejam recursos financeiros, doações de materiais ou trabalho voluntário, é fundamental para a sustentabilidade da Cáritas Brasileira. Neste sentido, a Cáritas tomou a decisão de intensificar a mobilização de recursos com indivíduos, organizando estratégias contínuas que potencializem os resultados dessa mobilização. A Rede Permanente de Solidariedade e a regulamentação da Política de Voluntariado são estratégias em desenvolvimento e que merecem a participação efetiva de toda a Rede.

Quanto às **empresas e fundações** constituídas de capital privado, ainda permanecem dúvidas sobre as potencialidades destas fontes de recursos para a sustentabilidade da Cáritas, considerando: a disponibilidade de recursos em relação às necessidades, as formas de acesso aos financiadores, as implicações destas relações para o seu projeto político-pedagógico. Contudo, cada unidade da Rede Cáritas tem autonomia para acessar financiamentos destas fontes, sendo sempre necessário avaliar, com maior cuidado, as implicações destas relações para o seu projeto político pedagógico. As experiências de financiamento de empresas e fundações ao trabalho da Cáritas, que estão acontecendo em algumas regiões do país, deverão ser monitoradas e servirão de referência para decisões futuras.

Além dos financiadores externos, é importante entender a **própria rede Cáritas** como um potencial financiador. O sentido de pertencimento, a participação e o compromisso com a instituição fazem com que os agentes Cáritas contribuam efetivamente para a sua sustentabilidade e para a mobilização de recursos. Deve ser objetivo da Cáritas desenvolver ações internas que potencializem o trabalho dos agentes Cáritas voluntários ou funcionários, os recursos financeiros e materiais. A gestão dos recursos materiais, financeiros e do trabalho realizado pelos agentes Cáritas é tão importante para a

sustentabilidade institucional quanto a mobilização de novos recursos. Uma boa gestão potencializa os recursos para alcance de resultados, atende às necessidades e especificidades internas e externas, contribui para a manutenção da credibilidade da Cáritas.

É necessário coordenar, de forma integrada e harmônica, os recursos nos diversos níveis. Embora existam funções e atribuições distintas neste processo, todas as pessoas precisam ser co-responsáveis para que a gestão seja mais efetiva e participativa.

Toda fonte de financiamento exige ou espera um benefício. Os benefícios ou contrapartidas esperados, são muito variáveis, podendo ser: reconhecimento pessoal, apresentação de resultados, promoção de um produto ou da imagem do financiador, incentivos fiscais e outras. É importante não aceitar imposições, mas que se possa negociar com seus financiadores os benefícios possíveis que não comprometam o projeto político-pedagógico e a sustentabilidade da Cáritas.

## **2. Referências para análise e seleção de financiadores:**

A referência é constituída, primeiramente, pelos princípios que orientam a ação social da Igreja: a dignidade humana, o bem comum, a subsidiariedade, a primazia do trabalho sobre o capital, a solidariedade e a participação - e pelos princípios destacados para a mobilização de recursos sistematizados na Parte I cap. 3 deste documento. Alguns critérios complementam estes princípios e contribuem no momento de análise e seleção de financiadores:

- ✚ Priorizar financiamentos que contribuam para a sustentação integral da Cáritas, considerando o desenvolvimento dos programas fins e as despesas de fortalecimento institucional.
- ✚ Devem ser buscados financiamentos que contribuam para a qualificação da equipe, melhoria da gestão e realização de processos de planejamento, monitoramento, avaliação e sistematização das ações.
- ✚ Devem ser priorizadas as relações de financiamento privado realizadas através de concursos e licitação com divulgação pública de editais.
- ✚ Para admissão de voluntários não deve ser feita distinção de sexo, credo, raça, etnia ou classe social.
- ✚ Financiadores que tenham sido denunciados publicamente por desrespeito às leis brasileiras ou aos direitos humanos devem ser evitados: trabalho escravo e infanto-juvenil, contrabando, aliciamento de menores, tráfico de entorpecentes ou de pessoas, assassinatos, intolerância religiosa, crime organizado.
- ✚ Devem ser evitados financiadores ou financiamentos que requeiram procedimentos

ilegais ou contraditórios com a gestão institucional: administração paralela dos recursos, superfaturamento de despesas, repasses injustificados para terceiros, sobreposição de pagamentos.

- ✚ Devem ser evitados financiadores que intervenham de forma autoritária nos processos de gestão administrativa e financeira ou que solicitem procedimentos de gestão dos recursos inviáveis para a Cáritas.
- ✚ Financiamentos que gerem despesas que não podem ser pagas devem ser evitados.
- ✚ Não devem ser aceitos financiamentos que visem a resultados que amortizem conflitos sociais por reconhecimento de direitos ou que imponham qualquer tipo de controle das ações de incidência política.
- ✚ Não devem ser aceitos financiamentos que prejudiquem o posicionamento político ou a ação de nenhum nível ou unidade da Rede Cáritas.
  
- ✚ Potenciais financiadores que sejam denunciados por qualquer unidade da Rede Cáritas por iniciativas contrárias aos princípios institucionais ou por ações prejudiciais ao público atendido devem ser evitados. É responsabilidade da unidade informar a Rede sobre as denúncias.

### **3. Iniciativas Estratégicas de mobilização de Recursos**

As iniciativas estratégicas de mobilização de recursos devem, em seu conjunto, ser capazes de garantir a realização do projeto político pedagógico de Cáritas Brasileira, disponibilizando recursos financeiros, humanos e materiais.

A Cáritas pretende desenvolver iniciativas estratégicas de mobilização de recursos diversificadas quanto à sua natureza e ao tipo de fonte a ser acessada, que atendam às necessidades e expectativas do público com o qual a Cáritas trabalha. Iniciativas que favoreçam qualquer um destes âmbitos em detrimento de outro não devem ser desenvolvidas.

Iniciativas estratégicas com potenciais de continuidade e multiplicação devem ser privilegiadas. Estratégias contínuas e sistemáticas possibilitam à Cáritas uma visão de mais longo prazo a respeito da mobilização de recursos e mais estabilidade no desenvolvimento do seu projeto político pedagógico, assim como, tendem a ter uma relação custo x benefício mais vantajosa. Estratégias circunstanciais também podem ser desenvolvidas para atender a necessidades emergenciais e inesperadas ou para aproveitar oportunidades. Também é recomendável desenvolver iniciativas de mobilização de recursos que possibilitem constituir fundos de reserva e de financiamento solidário para a Rede Cáritas.

#### **1. Campanhas Emergenciais**

“A Igreja promove ou participa de campanhas locais, nacionais e internacionais de solidariedade ou ajuda humanitária nos momentos inesperados de catástrofes ou de emergências que atingem homens e mulheres, principalmente os mais pobres, em todas as partes do mundo. São as vítimas de catástrofes naturais (enchentes, secas, terremotos, etc.), vítimas das guerras, refugiados, vítimas da fome, entre outras situações. As campanhas emergenciais são convocadas pela Presidência da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB) e encaminhadas, em nível prático de execução, pela Cáritas Brasileira. As campanhas são direcionadas para as comunidades cristãs e para a sociedade em geral.”<sup>4</sup>

A campanha emergencial é uma estratégia de mobilização de recursos que ultrapassa os limites da Cáritas Brasileira e que em âmbito institucional necessita do envolvimento de todas as unidades membro. O destino dos recursos não é a Rede Cáritas, contudo o encaminhamento prático das campanhas emergenciais é uma ação de muita importância para a sustentabilidade institucional, visto que:

- As campanhas emergenciais estão intimamente vinculadas à missão, princípios e história da Cáritas Brasileira. A Cáritas atua nestes momentos, em prol daqueles que estão em situação de extrema precariedade e sofrimento, desprovidos de recursos, amparo afetivo e necessitados da solidariedade da sociedade.
- As campanhas ocorrem em momentos de grande comoção e sensibilidade da sociedade, portanto a ação da Igreja é esperada e o papel exercido pela Cáritas confere credibilidade dentro da Igreja, da qual é parte, e para a sociedade em geral.
- É comum que os temas que provocam as campanhas emergenciais estejam intensamente expostos na mídia. Este fato possibilita à Cáritas várias oportunidades de expor seus posicionamentos e ampliar sua visibilidade.

É importante que a Rede Cáritas aproveite os momentos de campanhas emergenciais para mobilizar as pessoas em prol de sua missão e suas ações provocando adesões mais duradouras e que transcendam as campanhas emergenciais.

## **2. Campanha da Fraternidade – FNS e FDS**

“Do início dos anos 60 até hoje, a Campanha da Fraternidade - CF é uma atividade de evangelização desenvolvida durante a Quaresma, para ajudar os cristãos e as pessoas de boa vontade a viverem a fraternidade em compromissos concretos no processo de transformação da sociedade. A CF é uma iniciativa da CNBB juntamente com dioceses e prelazias, realizada à luz e na perspectiva das Diretrizes Gerais da Ação Evangelizadora da Igreja no Brasil. No Domingo de Ramos, realiza-se a coleta da Campanha da Fraternidade. Os recursos obtidos com a coleta são destinados: 60% para os Fundos Diocesanos de Solidariedade e 40% para o Fundo Nacional de Solidariedade.”<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Trechos extraídos da publicação Evangelizando e Mobilizando a Solidariedade: Manual de Animação de Campanhas. Brasília, Edições CNBB, 2007 (págs. 31 e 32)

<sup>5</sup> Trechos extraídos da publicação Evangelizando e Mobilizando a Solidariedade: Manual de Animação de Campanhas. Brasília, Edições CNBB, 2007 (págs. 15, 16 e 18)

A CF é uma estratégia de mobilização de recursos da Igreja no Brasil. Mesmo não sendo uma estratégia específica da Cáritas, configura-se como um pilar para a sua sustentabilidade. É possível citar aspectos que justificam a importância da CF para a sustentabilidade da Cáritas: **i.** Muitas vezes, projetos financiados pelo FNS e por alguns FDS são desenvolvidos por entidades membros ou por grupos e comunidades diretamente vinculados a elas. Este fato contribui para a viabilidade financeira dos programas; **ii.** Atividades de gerenciamento e encaminhamentos práticos do FNS e dos FDS podem ser realizadas pela Cáritas e conseqüentemente remuneradas com parte dos recursos captados.

É fundamental que as entidades membro e os agentes Cáritas sintam-se comprometidos com o desenvolvimento e resultados destas ações. Neste sentido, é sugerido que as entidades membros incluam em seus planejamentos de mobilização de recursos uma linha estratégica visando a:

- sensibilizar as dioceses e prelazias para a constituição e efetivo funcionamento dos Fundos Diocesanos de Solidariedade, de acordo com a sua finalidade e os critérios estabelecidos;
- participar das fases de planejamento, execução e avaliação da CF;
- atuar como agentes sensibilizadores e formadores para a constituição e efetivo funcionamento das equipes permanentes de Campanha e das comissões diocesanas de solidariedade;
- participar das equipes permanentes de Campanha e das comissões diocesanas de Solidariedade;
- animar as paróquias para a realização e dinamização da coleta no Domingo de Ramos;
- acompanhar os repasses dos recursos captados para os FDS e FNS e posterior financiamento das ações sociais.

### **3. Rede Permanente de Solidariedade**

A Rede Permanente de Solidariedade - RPS é uma estratégia institucional de mobilização de recursos definida e desenvolvida por toda a Rede Cáritas. Tem por objetivos centrais mobilizar e fidelizar doadores, sensibilizando-os para que façam doações regulares mensais, semestrais ou anuais; ampliar a visibilidade e credibilidade da Cáritas; captar um percentual constante de recursos para a própria Rede Cáritas; dispor de um banco de dados de doadores; constituir um Fundo Solidário Institucional.

A RPS, prioritariamente, direciona a abordagem e sensibilização a indivíduos, possibilitando, contudo, que pessoas jurídicas também possam fazer sua adesão. Existe um banco de dados único, com informações necessárias ao gerenciamento da RPS e cumprimento de exigências dos órgãos fiscalizadores. A ficha de adesão é um instrumento fundamental para constituição do banco de dados. Este banco de dados é gerenciado no secretariado nacional e estará disponível para toda a Rede Cáritas.

Devem ser priorizados procedimentos eletrônicos (via web) para cadastros de doadores, efetivação de doações e gerenciamento da RPS. Para tanto, são utilizados o sistema de gerenciamento da RPS, a página da Cáritas Brasileira e os sistemas fornecidos pelos agentes financeiros. Os procedimentos realizados via web têm custos menores, são mais ágeis e facilitam o gerenciamento.

Este tipo de estratégia requer um processo dinâmico, diversificado e contínuo de relacionamento com os doadores. São utilizados e-mail, carta, cartaz, folder, artigos em revistas e outros materiais para estabelecer a relação com os potenciais doadores e fidelizar os que já realizam doações. Contudo permanece indispensável o contato presencial entre o agente Cáritas e o doador. Vários estudos e análises de experiências mostram que o contato direto presencial é fundamental para a mobilização de recursos de pessoas físicas.

Portanto, para potencializar os resultados da RPS e fidelizar os doadores são imprescindíveis o comprometimento e envolvimento de toda a Rede, abordando e sensibilizando novos doadores, preenchendo e enviando os cadastros, atualizando os dados sempre que necessário, mantendo os doadores informados sobre o trabalho da Cáritas, o destino dos recursos doados e os resultados alcançados. Além de receber os materiais enviados pelo secretariado nacional, é importante que o doador mantenha contato com a entidade membro mais próxima.

Sugere-se que cada unidade membro estabeleça uma meta de abordagem e adesão de doadores a cada ano, defina ações ou aproveite ações que já são realizadas para outros fins para estabelecer o contato e a sensibilização e faça um monitoramento trimestral. Pode-se considerar 5% de adesão para número de potenciais doadores abordados diretamente, o que quer dizer que para 1000 abordagens podemos considerar como probabilidade que 50 pessoas façam a sua adesão à RPS. Se trabalhar somente com as abordagens não presenciais, onde não há um contato direto do agente Cáritas com o doador, a probabilidade de adesão diminui para 0,1%. Existe um número enorme de ações que podem ser desenvolvidas para contato com potenciais doadores, no entanto aquelas em que o doador conhece o trabalho, as necessidades do público e as possibilidades de contribuir são as que mais sensibilizam. Sugere-se a montagem de stand sobre o trabalho, sempre com um agente que possa explicar e sugerir a adesão a RPS; visitas e palestras programadas a sindicatos, empresas e outros locais onde se possa falar sobre a Cáritas e a RPS para um conjunto de pessoas. Sair distribuindo folder/ ficha de adesão indistintamente, sem uma sensibilização e convite à adesão, faz com que o percentual de probabilidade de adesão seja de 0,1%. Para o monitoramento é importante reunir informações sobre os contatos realizados, a receptividade e considerações das pessoas abordadas, os custos da atividade, o número e a identificação de pessoas que fizeram a adesão e outras.

Também é preciso que o Secretariado Nacional, que gerencia a RPS, mantenha cada entidade membro informada sobre as pessoas da sua região que fizeram a adesão, se estão realizando as doações e os contatos estabelecidos entre a Cáritas e o doador. Estas informações são fundamentais para que a entidade membro possa efetivamente trabalhar para a adesão de novos doadores e fidelização daqueles que já realizam sua doação.

#### **4. Mobilização de Recursos Materiais, Realização de Bazares e Feiras**

A doação de materiais para organizações sociais é comum na sociedade brasileira; uma prática realizada tanto por pessoas físicas como jurídicas, públicas e privadas. Estes materiais muitas vezes são utilizados diretamente pela organização para realização de suas atividades, no entanto, também podem ser “comercializados” em bazares, feiras e similares quando são inapropriados, em quantidade excessiva ou foram doados para este fim. Os recursos mobilizados nestes bazares devem ser utilizados integralmente para a realização de atividades da organização.

A mobilização de recursos materiais para utilização da organização, assim como a realização de bazares e feiras com o objetivo de reverter os materiais doados em recursos financeiros são estratégias de mobilização de recursos já experimentadas por várias unidades da Rede Cáritas e que permanecem sendo viáveis.

As estratégias de mobilização de materiais para uso da Cáritas precisam ser planejadas de acordo com as necessidades da organização, considerando as suas atividades fins e atividades meio. É possível sensibilizar potenciais doadores para mobilizar materiais de escritório, materiais didáticos, equipamentos, móveis e alimentos que sejam necessários. É comum pensar em direcionar este tipo de estratégia aos fornecedores da organização por conta da relação já existente, contudo é importante considerar que para estes, a Cáritas é um cliente e existe uma relação comercial pré-estabelecida, portanto a sensibilização pode ser mais difícil. A solicitação de doação de materiais durante eventos ou como contra partida na utilização de equipamentos ou informações disponíveis na Cáritas pode ser bem aceita pelos doadores individuais.

A mobilização de materiais para realização de bazares e feiras requer um planejamento integrado e articulado considerando o processo de doação dos materiais e o de reversão destes em recursos financeiros. Neste caso, a Cáritas precisa delimitar, abordar, sensibilizar e fidelizar dois âmbitos de doadores: os que destinarão os materiais e aqueles que farão a aquisição dos mesmos. Devem ser planejadas as atividades necessárias à aquisição e transporte dos materiais; estruturação, realização e gestão do bazar; monitoramento e avaliação da estratégia como um todo; retorno para os doadores; etc

É possível realizar bazares fixos ou itinerantes, sistemáticos ou irregulares. Encontramos várias experiências de bazares: bazares na própria sede da organização, funcionando regularmente e direcionado para a própria comunidade e público atendido; bazares que acontecem uma vez por mês, alternando o local; bazares só por ocasião do Natal em um ponto estratégico do município. Com relação aos materiais “comercializados” em bazares a diversidade também é muito grande, o mais comum são os bazares de roupas usadas, mas também são conhecidos bazares de roupas novas de marcas conhecidas (ponta de estoque) doadas por fábricas. Os bazares e feiras precisam ser realizados de acordo com os materiais disponíveis, ou a oferta de materiais precisa ser direcionada de acordo com o tipo de demanda dos bazares, o que é um pouco mais difícil.

A aquisição de mercadorias apreendidas pela Secretaria da Receita Federal do Brasil para utilização em suas atividades ou para realização de bazares e feiras é uma estratégia

sugerida às unidades da Rede Cáritas. Está previsto em decreto-lei que a destinação de mercadorias apreendidas, dentre outras modalidades, podem também ser “incorporadas a entidades sociais, declaradas de utilidade pública federal, estadual ou municipal, ou a organizações da sociedade civil de interesse público – OSCIP”. A competência para autorizar e determinar as incorporações é do Secretário da Receita Federal, do Secretário Adjunto e dos Superintendentes Regionais. As unidades da Rede Cáritas devem encaminhar a solicitação de doação ao dirigente da unidade local da Receita Federal que jurisdiciona o município da sede da unidade ou ao superintendente da respectiva região fiscal. A princípio, a Receita Federal diz que devem ser solicitados bens que possam ser utilizados ou consumidos pela organização; ademais, a Receita Federal prevê regras especiais para repasse das mercadorias recebidas por incorporação a pessoas físicas, através de distribuição gratuita em programas relacionados às atividades fins ou de bazares e feiras beneficentes, desde que em quantidades compatíveis com o uso de pessoa física e que os recursos auferidos sejam aplicados em programas relacionados às atividades fins da organização. No Ato de Destinação de Mercadorias Apreendidas, a Receita Federal poderá vetar a distribuição gratuita e a realização de bazares e feiras, neste caso estas atividades não poderão ser realizadas.

No site da Receita Federal, [www.receita.fazenda.gov.br/destinacaomercadorias](http://www.receita.fazenda.gov.br/destinacaomercadorias), é possível acessar um texto explicativo com informações sobre a destinação das mercadorias, orientações gerais para solicitação de doações de mercadorias apreendidas, e, a Ordem de Serviço Copol número 02 que baixa orientações quanto à documentação necessária para destinação de mercadorias apreendidas para a incorporação a entidades sem fins lucrativos.

## **CONCLUSÃO**

Com este documento, vimos que a mobilização de recursos é uma prática que se dá no cotidiano, de maneira dinâmica, constante e processual. Vimos também que o cerne do documento é o Planejamento, que envolve monitoramento, avaliação e sistematização das práticas de mobilização de recursos. A Política de Sustentabilidade da Cáritas Brasileira, que estabelece princípios gerais e normas para a realização de sua missão e de seu projeto político pedagógico, se materializa, na prática, a partir de um conjunto organizado de ações coordenadas com a participação, compromisso e co-responsabilidade de Rede Cáritas como um todo.

Seu propósito primeiro é estabelecer uma relação de prática-teoria-prática, possibilitando que todas as unidades da Rede Cáritas despertem para dinâmicas que resultem em maior potencial de realização de suas ações. Cabe a cada unidade e a cada instância da Cáritas enriquecê-lo e torná-lo vivo e dinâmico.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

CÁRITAS BRASILEIRA. Política de Sustentabilidade. Disponível em <http://www.caritas.org.br/arquivos/Política%20de%20Sustentabilidade.pdf>. Último acesso em 03 de novembro de 2009.



\_\_\_\_\_. Política de Comunicação. Série Políticas I. Brasília, 2005.

\_\_\_\_\_. Fundo Diocesano de Solidariedade. Cartilha. Disponível em [www.caritas.org.br/arquivos/cartilha%20FDS%20FINAL.pdf](http://www.caritas.org.br/arquivos/cartilha%20FDS%20FINAL.pdf). Último acesso em 03 de novembro de 2009.

CNBB. Evangelizando e Mobilizando a Solidariedade. Manual de Animação de Campanhas. Edições CNBB. Brasília, 2007.

ALIANÇA INTERAGE. Mobilizar. A experiência do Programa de Formação em Mobilização de Recursos da Aliança Interage. Interage, Recife, 2008.

CAMPOS, João Bosco. Metodologias Participativas e Captação de Recursos. Alvorada, Campo Grande, 2<sup>a</sup>. Ed., 2009.