

International
HIV/AIDS

Alliance

Ação de apoio comunitário à AIDS
em países em desenvolvimento

CAPTAÇÃO DE
FUNDOS E MOBILIZAÇÃO
DE RECURSOS PARA
TRABALHAR COM
HIV/AIDS

UM MANUAL DE
FERRAMENTAS PARA APOIAR
AS ONGs/OCBs

Conteúdo do manual de instrumentos metodológicos



<i>Introdução ao manual</i>	3
1 O que é este manual?	3
2 Por que e como este manual foi desenvolvido?	5
3 A quem se destina este manual?	6
4 Como este manual pode ser usado?	6
5 Que seções estão contidas neste manual?	7
6 Quanto tempo se leva para executar as atividades propostas neste manual?	8
7 Que materiais são necessários para executar as atividades propostas neste manual?	8
Programação do workshop: Exemplo	9

<i>Seção 1: Introdução a um modelo de trabalho para mobilização de recursos</i>	11
1.1 Explorar um modelo conceitual de mobilização de recursos	12
1.2 Identificar diferentes tipos de recursos	14
1.3 Explorar diferentes mecanismos para mobilização de recursos	16
1.4 Entender diferentes provedores de recursos	18
1.4A Entender o que motiva os provedores de recursos	18
1.4B Analisar como as motivações dos provedores de recursos afetam a mobilização de recursos da ONG/OCB no trabalho contra o HIV/AIDS	20
Folheto	22

<i>Seção 2: Desenvolvimento de habilidades para planejar o trabalho de mobilização de recursos</i>	23
2.1 Identificar as etapas necessárias para a preparação do trabalho de mobilização de recursos	24
2.2 1ª etapa: Elaborar um plano estratégico	26
2.3 2ª etapa: Analisar a situação atual de recursos organizacionais e identificar lacunas nos recursos	28
2.3A Analisar a situação atual de recursos organizacionais através do uso de uma linha de tempo	28
2.3B Refletir sobre a sustentabilidade dos recursos atuais	30
2.3C Identificar as lacunas nos recursos	32

Conteúdo do manual de instrumentos metodológicos



2.4	3ª etapa: Analisar mecanismos de mobilização de recursos	34
2.5	4ª etapa: Identificar e analisar diferentes provedores de recursos	36
2.5A	Coletivamente fazer o levantamento dos provedores de recursos	36
2.5B	Analisar informações sobre os provedores potenciais de recursos	38
2.5C	Analisar informações sobre os provedores potenciais de recursos	40
2.5D	Fazer um levantamento dos provedores potenciais de recursos	42
2.6	5ª etapa: Preparar e criar um plano de ação para mobilização de recursos	44
2.6A	Estabelecer uma relação entre as lacunas em seus recursos e os provedores potenciais de recursos	44
2.6B	Criar um plano de ação para mobilização de recursos	46
	Folheto	48

Seção 3: Desenvolvimento de habilidades práticas para mobilização de recursos **57**

3.1	Reunião com os provedores de recursos	58
3.1A	Como se preparar para uma reunião com os provedores de recursos	58
3.1B	Ensaiar encontros com os provedores de recursos através de jogo de papéis	60
3.2	Elaborar e acompanhar uma proposta bem sucedida	62
3.2A	Elaborar uma proposta	62
3.2B	Acompanhar uma proposta	64
3.3	Manter relações com os provedores de recursos	66
	Folhetos	68



Introdução ao manual

Introdução

Conteúdo

1	O que é este manual?	3
2	Por que e como este manual foi desenvolvido?	5
3	A quem se destina este manual?	6
4	Como este manual pode ser usado?	6
5	Que seções estão contidas neste manual?	7
6	Quanto tempo se leva para executar as atividades propostas neste manual?	8
7	Que materiais são necessários para executar as atividades propostas neste manual?	8
	Exemplo de um programa descritivo do workshop	9

Este manual pode ser encontrado na Home Page da Alliance www.aidsalliance.org e em uma versão em CD-ROM (ver formas de contato na contracapa deste manual).

1. O que é este manual?

Este manual oferece suporte técnico a ONGs/OCBs em países em desenvolvimento para o trabalho de mobilização de recursos de maneira estratégica e sistemática.

Sobre o que é este manual?

Este manual está baseado na compreensão de que mobilizar recursos (principalmente fundos) é uma necessidade vital para qualquer ONG/OCB. No entanto, isso pode ser uma tarefa difícil para muitos de nós e, caso não seja bem planejada, pode levar muito tempo. Este manual apresenta ferramentas para o planejamento e execução do trabalho de mobilização de recursos, de modo estratégico e sistemático, com o objetivo de garantir que ocorra o máximo de retorno com o menor esforço possível e que as ONGs/OCBs permaneçam fieis às suas missões.

O objetivo geral do manual sobre mobilização de recursos é: **desenvolver a confiança e as habilidades necessárias às ONGs/OCBs para mobilizar, estratégica e sistematicamente, recursos para o trabalho contra o HIV/AIDS.** O manual fornece uma série de informações e atividades para o desenvolvimento de habilidades que podem ajudar as ONGs/OCBs a:

- Pensarem de maneira criativa sobre diferentes abordagens envolvidas na mobilização de recursos
- Aprenderem como planejar o trabalho de mobilização de recursos a partir de suas necessidades e não de acordo com aquelas dos doadores
- Desenvolverem habilidades chaves, como a redação de propostas, planejamento de encontros com provedores de recursos e manutenção de relacionamentos com os mesmos.

Este manual centra-se na mobilização de recursos, e não na captação de fundos, a partir do princípio de que as ONGs/OCBs podem se beneficiar da mobilização de uma variedade de recursos, que vão além dos financeiros. Por exemplo: assistência técnica, recursos humanos, bens materiais, serviços gratuitos e apoio político. 'Provedor de recursos' é um termo amplo empregado em todo o manual para descrever indivíduos ou instituições que podem prover diversos recursos, incluindo verba.

O manual não pretende apresentar instrumentos específicos de captação de fundos, como por exemplo geração própria de renda e organização de eventos de arrecadação de fundos; no entanto, algumas referências úteis encontram-se nas Folhas de Trabalho no final da Seção 3.

Definição de trabalho de mobilização de recursos:

'Mobilização de recursos' é o processo pelo qual se obtém recursos de provedores de recursos, através de diferentes mecanismos que ajudam a implementar o trabalho das organizações.



Captação de Fundos e Mobilização de Recursos para o Trabalho contra o HIV/AIDS – Um Manual de ferramentas para apoiar as ONGs/OCBs faz parte de uma série de manuais baseados na experiência prática de assistência técnica a International HIV/AIDS Alliance (a Alliance), seus associados e outras organizações. A Alliance é uma organização não governamental internacional que oferece suporte a comunidades em países em desenvolvimento, com o objetivo de contribuir para a prevenção do HIV, na assistência à AIDS e no apoio a crianças afetadas pela epidemia. Desde a sua fundação, em 1993, a Alliance tem fornecido assistência técnica e financeira a ONGs e OCBs em mais de 40 países. Além disso, a Alliance promove respostas mais efetivas à Aids, através de ações internacionais, como por exemplo: pesquisas operativas, elaboração de ferramentas de capacitação e acompanhamento de planos de ação e advocacy.

Ao distribuir estes recursos amplamente, a Alliance visa:

- **Desenvolver habilidades práticas** entre as ONGs/OCBs, utilizando atividades participativas e compartilhando experiências.
- **Oferecer recursos de capacitação** para apoiar programas das ONGs, através de treinamentos para organizações e indivíduos.
- **Aprendizagem contínua** sobre os mecanismos que podem ser utilizados pelas ONGs/OCBs para documentar e disseminar seu trabalho com sucesso.

2. Por que e como este manual foi desenvolvido?

Captação de Fundos e Mobilização de Recursos para o Trabalho contra o HIV/AIDS – Um Manual de ferramentas para apoiar as ONGs/OCBs documenta algumas das atividades de assistência técnica implementadas pela a Alliance em conjunto com as ONGs/OCBs associadas em países em desenvolvimento. Os aspectos mais importantes desta abordagem são que ela usa, principalmente, metodologias participativas, que vinculam o planejamento estratégico à mobilização de recursos, e visa desenvolver habilidades práticas em mobilização de recursos entre os funcionários da ONG/OCB. Ao publicar este manual, a Alliance tem o objetivo de compartilhar esta abordagem com outras organizações e provedores de apoio a ONGs. Esperamos que este material lhes seja útil.

A criação deste manual foi inspirada nas **experiências e idéias de muitas organizações, em vários países**. Em especial, aquelas dos grupos que colaboraram com a Alliance durante a elaboração das ferramentas e testes de campo do manual. A princípio, o manual sobre a mobilização de recursos foi preparado durante um workshop regional na América Latina no ano 2000. Para este trabalho inicial de criação de ferramentas, a Alliance se baseou na experiência e apoio do Colectivo Sol, A.C. e seus associados no México, Kimirina e outros associados no Equador e o Grupo de Incentivo a Vida e Pela Vidda do Brasil. O manual foi aprimorado durante os quatro testes de campos completos realizados com a Fundação Nacional de AIDS (NAF) na Mongólia, Programa de apoio à ONG contra o HIV/AIDS nas Filipinas (PHANSuP) nas Filipinas, a Alliance contra o HIV/AIDS/DTS de Bangladesh (HASAB) em Bangladesh, e Associação de Desenvolvimento de Trabalhadores da Palmyrah (PWDS) na Índia. Cada teste de campo foi uma valiosa oportunidade para obter informações provenientes de facilitadores e participantes locais que, com certeza, contribuíram para o aprimoramento sistemático do manual. Agradecimentos especiais também são dirigidos a Boris Cornejo (Fundación Esquel, Ecuador), Choo Phuah e Supanya Lamsam (Alliance Associate Consultants), e Trin Panganiban (Venture For Fund Raising, Filipinas).

A Alliance recebeu o apoio de diversos **doadores internacionais** para o seu trabalho de assistência técnica em mobilização de recursos e elaboração deste manual. Dentre eles, Merck & Co. Inc., the Bill e Melinda Gates Foundation, o Departamento de Desenvolvimento Internacional do Reino Unido (DIFD), e a Agência Americana de Desenvolvimento Internacional (USAID).

3. A quem se destina este manual?

Este manual destina-se a **pessoas e organizações que apoiam as ONGs/OCBs e atuam na área de assistência ao HIV/AIDS** em países em desenvolvimento. São ONGs que apoiam programas, instituições e indivíduos que se dedicam a treinamento de pessoal. O manual também pode ser usado pelas próprias ONGs/OCBs em processos internos de capacitação.

É importante que as pessoas que usarem este manual já possuam habilidades básicas como facilitador, por exemplo, no manejo de discussões em grandes grupos e orientação em atividades de grupos pequenos. Também é útil que elas tenham alguma experiência prévia em mobilização de recursos e trabalho relacionado ao HIV/AIDS (embora o último não seja essencial).

4. Como este manual pode ser usado?

Este manual foi elaborado com a intenção de ser **flexível**, de modo que os facilitadores possam adaptar o programa do trabalho às necessidades de diferentes ONGs/OCBs. Por exemplo, alguns grupos podem participar de um workshop de treinamento no qual eles possam fazer a maioria das atividades de uma só vez, enquanto outros grupos podem utilizar uma seção de atividades durante um determinado período de tempo ou dedicar-se à uma ou duas atividades para satisfazer uma necessidade específica e eminente.

O manual descreve diversas atividades participativas que podem ser realizadas para desenvolver habilidades. Os facilitadores podem abrir espaço para convidados externos ou facilitadores experientes durante o workshop para que contribuam com informações adicionais sobre temas importantes. Embora não seja essencial, é importante realizar uma pesquisa sobre os provedores de recursos existentes antes de realizar o workshop. Isso ajudará a orientar as discussões e tornar o planejamento de ações mais realista e centrado.

Durante o teste de campo, as atividades neste manual foram realizadas de uma maneira criativa: através de materiais coloridos disponíveis nos locais e muita imaginação. Algumas fotografias foram incluídas no manual para tentar ilustrar a natureza das atividades. No entanto, muitos dos exemplos que estão incluídos no manual foram copiados em tabelas e gráficos para que a informação neles contida possa ser representada de maneira clara. Visto que estes manuais são muitas vezes fotocopiados, nós não podemos depender das fotografias já que, geralmente, elas não saem muito nítidas em reproduções.

Grande parte do manual pode ser utilizada pelos facilitadores. Estes podem dividir a turma em grupos com **pessoas de uma mesma ONG ou grupos mistos de instituições**. Porém, para implementar a Seção 2, é mais importante que os participantes trabalhem com colegas de suas próprias organizações, porque o planejamento do trabalho de mobilização de recursos precisa ser específico para cada ONG/OCB. Durante o teste de campo do workshop, a Alliance descobriu a importância de se ter mais do que um indivíduo de cada organização participando de um mesmo workshop – na maioria das vezes foram convidados a participar do workshop o Diretor Executivo, o Coordenador do Programa, o Membro do Conselho, o Responsável pela Captação de Recursos ou o Gerente Administrativo das organizações.

Este manual pode ser utilizado com **ONGs/OCBs que possuam níveis diferentes de experiência** em mobilização de recursos. No entanto, recomendam-se alguns trabalhos de preparação para workshops descritos na Seção 2.2. Algumas ONGs/OCBs poderão precisar de apoio para realizar estes trabalhos de preparação e também poderão precisar de feedback antes de participarem do workshop. Também poderá ser útil pedir que os participantes tragam para o workshop informações financeiras/orçamento sobre a sua instituição.

5. Que seções estão contidas neste manual?

Após esta Introdução, o manual está dividido nas seguintes seções:

Seção 1: Introdução a um modelo de trabalho para mobilização de recursos

Seção 2: Desenvolvimento de habilidades para planejar o trabalho de mobilização de recursos

Seção 3: Desenvolvimento de habilidades práticas para mobilização de recursos

Seção 1: introduz um modelo de compreensão dos três componentes-chaves de mobilização de recursos – provedores de recursos, recursos e mecanismos para mobilização de recursos. Em seguida, este modelo é usado para correlacionar estes três componentes ao contexto local, por ex. para identificar que tipos de recursos são necessários, que tipos de mecanismos funcionam e que tipos de provedores de recursos existem.

Seção 2: apresenta cinco etapas-chaves para o processo de planejamento do trabalho de mobilização de recursos, de maneira sistemática e estratégica. As etapas começam com planejamento estratégico; seguido da identificação dos recursos necessários; depois, são avaliados os mecanismos de mobilização de recursos realistas e viáveis; em seguida, identifica-se e pesquisa-se todos os provedores potenciais de recursos. Finalmente, reúne-se todas estas informações para elaborar um plano de ação para mobilização de recursos. **Para implementar esta seção do manual num workshop, os participantes devem preencher o Registro de Planejamento Estratégico com os seus colegas de ONG antes do workshop. O Registro está vinculado à Atividade 2.2 e encontra-se no final da Seção 2.**

Seção 3: fornece informação e atividades que visam desenvolver habilidades práticas para realizar o trabalho de mobilização de recursos. As três habilidades mais importantes incluem a preparação para um encontro com provedores de recursos, a elaboração e acompanhamento de propostas e a manutenção de relacionamentos com provedores de recursos. Esta seção do manual não inclui o desenvolvimento de habilidades para projetos de geração de renda ou organização de eventos de arrecadação de fundos – estas são áreas especializadas de trabalho que estão além do alcance deste manual. No final do manual, encontram-se disponíveis referências úteis sobre instituições que poderão ser consultadas a respeito deste assunto.

O conteúdo da maioria das seções do manual segue o formato abaixo:

	Objetivo	– Descreve o que se pretende alcançar com a atividade.
	Introdução	– Explica a área temática, apresenta conceitos e outros temas envolvidos.
	Instruções	– Detalha as etapas a seguir para realizar a atividade e perguntas-chaves para as discussões.
	Notas para os facilitadores	– Compartilha dicas úteis sobre como orientar os participantes na atividade.
	Exemplo	– Ilustra como uma ONG/OCB colocou a atividade em prática.

Os facilitadores podem ler o **Objetivo** e a **Introdução** de cada um dos temas e usá-los como base para uma discussão inicial de grupo ou atividade introdutória. Em seguida, eles podem trabalhar através das **Instruções** para a atividade e usar as **Notas para os facilitadores** para evitar possíveis dificuldades. Finalmente, eles podem usar o **Exemplo** para esclarecer questões não muito claras. É importante observar que, embora as idéias e atividades neste manual tenham sido testadas pela a International HIV/AIDS Alliance, seus associados e outros, não pretendemos fornecer exemplos 'perfeitos' de como as coisas devem ser feitas. Assim, as **Instruções** não devem ser seguidas 'palavra por palavra' e devem ser adaptadas de acordo com as necessidades, habilidades e interesses específicos dos participantes. Além disso, os **Exemplos** devem ser vistos como apenas mais um instrumento auxiliar na execução da atividade – e não como a 'maneira perfeita' de realizá-la.

Folhetos se encontram no final de cada seção. Elas têm o objetivo de fornecer informação adicional e registros para apoiar algumas das atividades. Os facilitadores poderão usá-las de diversas maneiras. Por exemplo, eles poderão lê-las antes do início das atividades, ou compartilhá-las com os participantes, por exemplo, copiando-as em transparências ou fazendo fotocópias.

6. Quanto tempo se leva para executar as atividades propostas neste manual?

As atividades no manual devem ser adaptadas e não simplesmente implementadas exatamente como foram descritas. No entanto, como guia, encontra-se na descrição de cada atividade, uma estimativa de quanto tempo ela levará para ser realizada. Estas estimativas são baseadas na experiência a Alliance em usar o manual em workshops com 20 ou 30 participantes. Na prática, os facilitadores podem encurtar ou prolongar as atividades, conforme o tempo disponível e o nível de habilidades e interesse dos participantes.

A maioria das atividades no manual pode ser trabalhada num workshop com duração de cinco dias. Isso é tempo suficiente para introduzir o modelo de mobilização de recursos Alliance, desenvolver habilidades para planejar o trabalho de mobilização de recursos de maneira estratégica, fazer um plano de ação estratégico para mobilização de recursos e desenvolver habilidades práticas chaves de mobilização de recursos.

7. Que materiais são necessários para executar as atividades propostas neste manual?

Todas as atividades neste manual podem ser realizadas com recursos simples. Estes são:

- Folhas grandes de papel em branco (papel de flip-chart ou manilha)
- Pedacos pequenos de papel em branco
- Canetas hidrográficas e canetas esferográficas
- Fita adesiva.

Mas, acima de tudo, os facilitadores e os participantes precisarão de entusiasmo, energia e criatividade!

"Este workshop nos mostrou como abordar os provedores de recursos através do uso do mecanismo certo. Eu não achava que mobilizar recursos fosse uma coisa possível para nós, mas graças a esse workshop, eu estou retornando à minha organização para fazer isso."

Comentário feito por um participante durante um workshop de mobilização de recursos em Dhaka, Bangladesh, fevereiro de 2002.

WORKSHOP DE DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES EM MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS PARA O TRABALHO COM HIV/AIDS
FEVEREIRO DE 2002, DHAKA, BANGLADESH

Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 5
- Inscrição - Boas-vindas - Introdução, expectativas e regras básicas	- Recapitulação dos participantes - Sessão 2.1: Planejar etapas para o trabalho de mobilização de recursos - Sessão 2.2: Elaborar um plano estratégico	- Recapitulação dos participantes - Apresentações grupais sessão 2.4 - Sessão 2.5: identificar e analisar informações sobre Provedores de Recursos	- Recapitulação dos participantes - Sessão 3.1: Reunião com provedores de recursos – Preparar uma reunião com provedores de recursos	- Recapitulação dos participantes - Sessão 3.3: Manter relações com os provedores de recursos
Café	Café com trabalho	Café	Café	Café
- Sessão 1.1: Explorar um modelo conceitual para mobilização de recursos - Sessão 1.2: Identificar tipos diferentes de recursos	- Continuação da sessão 2.2 - Sessão 2.3: Analisar a situação atual de recursos organizacionais e identificar lacunas nos recursos	Continuação da Sessão 2.5: analisar informações sobre Provedores de Recursos	Jogo de papéis – Reunir-se com provedores de recursos	- Reflexões sobre o Workshop e discussão sobre o acompanhamento. - Avaliação do workshop - Encerramento do workshop
Almoço	Almoço	Almoço	Almoço	Almoço
- Sessão 1.3: Explorar mecanismos diferentes para mobilização de recursos - Sessão 1.4: Compreender diferentes provedores de recursos	Continuação da Sessão 2.3	Sessão 2.6: Preparar e criar um plano de ação para mobilização de recursos	- Continuação do Jogo de papéis - Reunir-se com provedores de serviços	- Sessão de retroalimentação dos facilitadores e planejamento de ações de continuidade do workshop - Recapitular reuniões de grupo e reunião dos facilitadores
Café com trabalho	Café	Café	Café	
Continuação da Sessão 1.4	Sessão 2.4: Investigar mecanismos de mobilização de recursos	- Continuação da Sessão 2.6 - Apresentação do resumo executivo	Sessão 3.2: Desenvolver e dar seguimento a uma proposta bem sucedida	
Reuniões de recapitulação e Reunião de facilitadores	Reuniões de recapitulação e Reunião de facilitadores	Resumo Executivo – Tarefa Reuniões de recapitulação e Reunião de facilitadores	Reuniões de recapitulação e Reunião de facilitadores	

Exemplo de PROGRAMA DE UM WORKSHOP

Introdução a um modelo de trabalho para mobilização de recursos

Seção 1

Conteúdo

1.1	Explorar um modelo conceitual de mobilização de recursos	12
1.2	Identificar diferentes tipos de recursos	14
1.3	Explorar diferentes mecanismos para mobilização de recursos	16
1.4	Entender diferentes provedores de recursos	18
1.4A	Entender o que motiva os provedores de recursos	18
1.4B	Analisar como as motivações dos provedores de recursos afetam a mobilização de recursos da ONG/OCB no trabalho contra o HIV/AIDS	20
	Folheto	22

Resumo da Seção 1

A Seção 1 delinea a diferença importante entre captar fundos e mobilizar recursos e a razão pela qual este manual centrou-se na mobilização de recursos. Este manual introduz um modelo para compreender a mobilização de recursos como três componentes importantes:

- provedores de recursos,
- recursos e
- mecanismos para a mobilização de recursos.

Este modelo é usado para relacionar estes três componentes ao contexto local:

- que tipos de recursos são necessários,
- que tipos de mecanismos funcionam e
- que tipos de provedores de recursos existem.

A Seção 1 estabelece o cenário aos participantes através da introdução de um modelo conceitual para a mobilização de recursos e inicia o processo de estudo do ambiente de mobilização de recursos no qual eles trabalham. Por este motivo, é importante que os tópicos na Seção 1 sejam examinados – ao menos na teoria, caso não seja possível examiná-los totalmente como atividades. Algumas das atividades na Seção 2 desenvolvem-se através das atividades na Seção 1. Sendo assim, é melhor ler o manual inteiro antes de decidir que atividades e seções deveriam ser enfocadas e adaptadas.

Todas as atividades nesta seção podem ser realizadas em grupos mistos ao invés de grupos formados por indivíduos da mesma organização. Visto que uma grande parte da Seção 2 trata do trabalho em grupos organizacionais pequenos, o fato de se ter um grupo misto para esta seção poderá aumentar a variedade e a troca de aprendizado.

Durante o teste de campo deste manual, ficou claro que os resultados desta seção variam muito conforme o país. Nós recomendamos que leia a Seção 1 antes de decidir se as atividades na Seção 1 seriam melhores reduzidas à uma só ou se a série de atividades já apresentadas seria mais adequada. Em alguns países, é possível concentrar-se na primeira atividade e fazer uma análise mais detalhada nas seções posteriores. No entanto, em outros países, foi considerado mais fácil iniciar as atividades com idéias pormenorizadas e em seguida organizar as idéias em categorias maiores.

1.1. Objetivo: Compreender o que é mobilização de recursos e elaborar uma definição de trabalho

Introdução

Tempo de duração: 1 hora e 30 minutos

'Mobilização de recursos' refere-se à uma organização que busca obter os recursos necessários para realização de um trabalho planejado. A mobilização de recursos é mais do que captar fundos – é obter diversos recursos, provenientes de uma ampla variedade de provedores de recursos (ou doadores), através de diversos mecanismos. Portanto, a mobilização de recursos pode ser definida como uma combinação de:

- **RECURSOS** são diferentes tipos de coisas necessárias
- **MECANISMOS** são diferentes maneiras de se obter recursos
- **PROVEDORES DE RECURSOS** são pessoas e/ou organizações que fornecem recursos.



Instruções

Tempo de duração: 1 hora

- 1 Explique o objetivo da atividade aos participantes.
- 2 Introduza o modelo de mobilização de recursos aos participantes.
- 3 Divida os participantes em dois grupos mistos.
- 4 Peça que cada grupo defina cada um dos elementos do modelo
 - Recursos,
 - Mecanismos e
 - Provedores de recursos

Cada grupo deve pensar numa lista de categorias amplas que poderiam ser incluídas sob cada elemento (ver exemplo na página ao lado). Um folheto se encontra no final da Seção 1, caso necessário.
- 5 Através do uso desta informação, peça que cada grupo escreva uma definição de mobilização de recursos.
- 6 Peça que cada grupo apresente suas categorias amplas e as definições.
- 7 Discuta os resultados do trabalho em plenária para certificar-se de que cada grupo compreendeu os termos.
- 8 Através das duas definições de mobilização de recursos, desenvolva uma 'definição de trabalho' em conjunto e a exiba na parede durante o restante do workshop.
- 9 Dirija uma discussão baseada nas seguintes perguntas:
 - ? Qual é a diferença entre mobilização de recursos e captação de fundos?
 - ? Como este modelo ajuda a ampliar as idéias para a mobilização de recursos?
 - ? Que elemento do modelo foi o mais difícil de definir? E por quê?
- 10 Encerre a atividade resumindo os pontos principais a serem memorizados pelos participantes.

Notas para os facilitadores

- ! Ao introduzir o modelo, pode ser necessário explicar as palavras 'recursos', 'mecanismos' e 'provedores de recursos'. Caso necessário, esclareça o significado delas citando alguns exemplos a partir do exemplo já discutido.
- ! Quando os participantes estiverem desenvolvendo as listas de cada parte do modelo, incentive-os a pensar sobre as categorias mais amplas e não somente sobre as idéias pormenorizadas. Dê um exemplo, caso necessário: na categoria dos provedores de recursos, o setor empresarial poderia ser um dos grupos.
- ! Pode haver muita discussão em relação aos diversos grupos de cada parte do modelo. Isso é normal; no entanto, tente levar a discussão à uma conclusão dentro de um tempo razoável. Se ainda houver discordância, explique que cada organização pode elaborar sua própria lista para usar dentro da sua organização. Estas listas são necessárias somente para a compreensão dos participantes durante o workshop.

Exemplo da Atividade 1.1: Elaborado pelas ONGs/OCBs locais na Mongólia



Definição de trabalho de mobilização de recursos

‘**Mobilização de recursos**’ é o processo de obter recursos de provedores de recursos, através de mecanismos diferentes, para implementar o trabalho de organizações.

Referência: Adaptado de um workshop sobre mobilização de recursos em Ulaan Baatar, Mongólia em fevereiro de 2001.



1.2. Objetivo: Identificar os diferentes tipos de recursos que podem ser mobilizados

Introdução

A mobilização de recursos é geralmente considerada uma palavra alternativa para captação de fundos. Na verdade, captação de fundos é somente uma parte da mobilização de recursos, sendo este o processo de obtenção de uma ampla variedade de recursos para uma organização.

A verba é um dos recursos mais importantes que todas as ONGs/OCBs precisam ter para que possam funcionar e realizar os trabalhos propostos. No entanto, existem outros recursos que também são úteis. É importante tentar acessar diversos recursos – isto ajuda organizações a economizarem verba e também as possibilita de acessar uma variedade maior de provedores de recursos e outras oportunidades.

Antes de planejar o trabalho de mobilização de recursos, é importante tentar estabelecer quais os diversos recursos que as organizações podem utilizar.

Instruções

Tempo de duração: 1 hora

- 1** Explique o objetivo da atividade aos participantes.
- 2** Divida os participantes em dois grupos mistos.
- 3** Através do uso da lista de recursos criada na Seção 1.1, peça que cada grupo faça esta lista mais detalhada – por exemplo, a verba pode ser dividida em: verba para projeto, custos essenciais, concessões de subsídios, etc.
- 4** Peça que cada grupo apresente o seu trabalho.
- 5** Através do uso do trabalho de ambos os grupos, crie uma lista de recursos potenciais úteis e a coloque na parede até o final do workshop.
- 6** Dirija uma discussão baseada na seguinte pergunta:
 - ?** Por que é útil pensar em uma ampla diversidade de recursos que podem ser mobilizados?
- 7** Encerre a atividade resumindo os pontos principais a serem memorizados pelos participantes.

Notas para os facilitadores

- !** Se os participantes identificaram uma lista pormenorizada de idéias durante a Atividade 1.1 ao invés de categorias amplas, inicie um trabalho com os grupos para identificar categorias amplas, e em seguida, peça que o grupo identifique elementos mais específicos para cada categoria.
- !** Esta atividade também funciona bem com o grupo todo em plenária.

Exemplo da Atividade 1.2: Realizado pelas ONGs/OCBs locais no Equador

Bens materiais:

- ✓ Equipamento de escritório ou serviço
- ✓ Preservativos
- ✓ Agulhas
- ✓ Medicamentos
- ✓ Materiais de treinamento
- ✓ Veículos

Assistência técnica:

- ✓ Treinamento
- ✓ Investimento técnico programático
- ✓ Investimento técnico organizacional
- ✓ Assistência ad hoc de peritos (professores/facilitadores)
- ✓ Visitas de estudo
- ✓ Bolsas de estudo
- ✓ Publicações

Serviço gratuito e recursos físicos:

- ✓ Espaço de escritório
- ✓ Equipamento
- ✓ Instalações para treinamento
- ✓ Transporte
- ✓ Publicação e impressão

Fundos:

- ✓ Verba para concessões de subsídios
- ✓ Verba para o projeto
- ✓ Verba essencial

Recursos humanos:

- ✓ Voluntários freqüentes
- ✓ Secondees (enfermeiros/médicos/terapeutas)
- ✓ Técnicos especializados para trabalhos temporários (contratos de prestação de serviços temporários)
- ✓ Consultoria gratuita

Referência: Adaptado de um workshop em Quito, Equador em maio de 2001.

1.3. Objetivo: Identificar diferentes tipos de mecanismos para mobilização de recursos

Introdução

Os mecanismos de mobilização de recursos são as maneiras pelas quais os recursos podem ser mobilizados dos provedores de recursos. Os mecanismos são os processos reais de solicitação ou obtenção de recursos – por exemplo, escrever propostas, realizar um evento de arrecadação de fundos, vender serviços, reuniões face a face.

Identificar mecanismos para a mobilização de recursos é uma das maneiras que as ONGs/OCBs encontraram para ampliar a compreensão sobre a mobilização de recursos e a diversidade de suas abordagens (além de elaborar propostas). Determinar quais mecanismos de mobilização de recursos são realistas é altamente específico em relação ao contexto. Esta atividade ajudará no processo de identificação de mecanismos apropriados para um país ou um local específico. A Atividade 2.4 permitirá que os participantes estudem cada mecanismo mais detalhadamente e determinem quais refletem a realidade de suas próprias organizações.

Instruções

Tempo de duração: 1 hora

- 1** Explique o objetivo da atividade aos participantes.
- 2** Através do uso da lista de mecanismos amplos criada como parte da Seção 1.1, trabalhe com o grupo todo para criar uma lista pormenorizada de diferentes mecanismos para a mobilização de recursos.
- 3** Dirija uma discussão com o grupo todo baseada nas seguintes perguntas:
 - ? Você conhece algum mecanismo para a mobilização de recursos que seja especialmente inovador? Pode nos falar mais sobre isso?
 - ? O que você precisa levar em conta antes de tentar um mecanismo novo para a mobilização de recursos?
- 4** Encerre a atividade resumindo as principais descobertas e os pontos de discussão que surgiram.

Notas para os facilitadores

- !** Ao criar a lista pormenorizada de mecanismos para a mobilização de recursos, é irrelevante a quantidade de mecanismos listados. O mais importante é agrupar as idéias que usam o mesmo mecanismo mas com um enfoque um pouco diferente; caso contrário, ele será duplicado – por exemplo, aluguel de cadeiras de escritório, aluguel de espaço de escritório.
- !** Alguns participantes podem sugerir 'Marketing relacionado à causa' – este é o processo de melhoria da venda de um produto para promover uma causa social. Por exemplo, vender preservativo para ajudar a reduzir a incidência de infecções transmitidas sexualmente (ITSs) e HIV. No que diz respeito à mobilização de recursos, isto também pode ser uma maneira de gerar verbas. 'Marketing relacionado à causa' fornece verba e satisfaz um objetivo programático (ou relacionado à causa). No entanto, esta abordagem necessita de habilidades especializadas e treinamento para garantir a qualidade do resultado programático.

Exemplo da Atividade 1.3: Realizado pelas ONGs/OCBs locais nas Filipinas

Lista pormenorizada de mecanismos realizada através da análise conjunta do grupo:

Submeter propostas para subsídios

- Responder a pedidos de propostas
 - como uma ONG/OCB individual
 - como um consórcio da ONG
 - como um consórcio multisetorial
- Propostas não solicitadas
 - propostas completas
 - Resumo executivo
 - propostas de consórcio da ONG
 - como um consórcio multisetorial

Eventos especiais

- Eventos para geração de fundos programáticos, por exemplo, rallies do Dia Mundial da AIDS
- Eventos para geração de fundos não programáticos, por exemplo, eventos culturais

Administrar um pequeno negócio

- Aluguel de bens
- Venda de serviços
- Venda de produtos
- Marketing social

Solicitar doações

- Mala direta (incluindo programas para patrocínio, concessões)
- Caixa de doação
- Vendas empresariais vinculadas
- Grandes doações, heranças, uso de patrimônios públicos em consignação
- Doação planejada
- Resposta direta – TV/jornal/telefone
- Internet

Contribuições não solicitadas

Referência: Adaptado de um workshop sobre mobilização de recursos em Cagayan de Oro City, Filipinas em abril de 2001.

1.4. Objetivo: Entender o que motiva os provedores de recursos

Introdução

É muito difícil generalizar as motivações dos diferentes provedores de recursos. No entanto, ao examinar o que motiva os provedores de recursos a dar recursos, as ONGs/OCBs podem claramente explicar os benefícios aos provedores ao invés de simplesmente solicitar recursos. Isso também auxilia as ONGs/OCBs a identificarem as possíveis consequências de aceitarem recursos de diferentes provedores e também os aspectos éticos envolvidos.

Atividade 1.4A Entender o que motiva os provedores de recursos

Instruções

Tempo de duração: 1 hora e 30 minutos

- 1** Dirija uma análise com o grupo todo, baseada nas seguintes perguntas:
 - ? O que queremos dizer por motivações dos provedores de recursos?
(Cite alguns exemplos para verificar se houve compreensão.)
 - ? Quais são as amplas categorias de motivações que os provedores de recursos têm?
- 2** Desenhe uma versão em branco da tabela que aparece no exemplo da atividade e explique como a tabela pode ser utilizada. Escreva as categorias de provedores de recursos da Atividade 1.1 na primeira coluna da tabela e as categorias amplas de motivações identificadas na fileira superior da tabela.
- 3** Em grupos pequenos, ou em um grupo grande, peça que os participantes examinem a maneira pela qual cada motivação pode influenciar cada provedor de recursos a dar recursos. Este exercício poderá ser realizado através de um sistema de pontos (1 menor – 5 maior). Os participantes devem analisar em termos gerais (e não baseados em motivações para dar recursos a ONGs/OCBs que trabalham com HIV/AIDS). Peça que escrevam os resultados em blocos de anotação e os coloquem na mesa, de modo que possam alterar os resultados de acordo com a discussão do grupo.
- 4** Dirija uma discussão com o grupo todo baseada nas informações apresentadas na(s) tabela(s).

Notas para os facilitadores

- ! Você pode utilizar as categorias amplas de 'motivações' identificadas pelos participantes ou as categorias fornecidas nos cabeçalhos de coluna da tabela abaixo. As categorias fornecidas pelos participantes são possivelmente mais realistas e específicas a um contexto.
- ! Os resultados da Atividade 1.4A sempre variam muito conforme o país. Caso existam participantes de mais de um país, divida-os por país para realizar a atividade.
- ! O objetivo destas atividades é gerar debate, e não necessariamente obter um consenso neste assunto.
- ! Se considerar apropriado, realize a Atividade 2.5A neste momento. No entanto, é essencial destacar que a identificação dos provedores de recursos é uma parte importante do planejamento do trabalho de mobilização de recursos – por isso está incluído como um passo lógico na Seção 2.

Exemplo da Atividade 1.4A: Realizado pelas ONGs/OCBs locais em Bangladesh

Sistema de pontos:

Até que ponto a motivação influencia o fornecimento de recursos

Pouco					Muito
1	2	3	4	5	

	ONGs Internacionais	Organismos Bilaterais e Multilaterais	Governo	Empresas	Indivíduos	Comunidade	Instituições	Associações de Classes
Alcançar metas programáticas	5	4	5	0	2	4	3	2
Influenciar mercado	1	4	1	5	0	2	0	0
Fazer uma contribuição	3	2	3	2	4	5	2	5
Ter isenção de impostos	0	0	0	5	3	0	5	0
Influenciar relações políticas	3	5	4	3	1	2	0	1
Provocar impacto nas decisões	0	1	1	3	0	1	0	0
Influenciar opiniões	3	5	5	2	1	0	0	1
Motivos religiosos	4	1	3	3	4	3	0	1

Referência: Adaptado de um workshop sobre mobilização de recursos em Dhaka, Bangladesh em fevereiro de 2002.

1.4. Objetivo: Entender o que motiva os provedores de recursos

Atividade 1.4B Analisar como as motivações dos provedores de recursos afetam na mobilização de recursos da ONG/OCB no trabalho contra o HIV/AIDS

Instruções

Tempo de duração: 1 hora

- 1** Divida os participantes em grupos mistos, explique as seguintes perguntas e peça que discutam as perguntas e documentem as respostas considerando a importância das motivações específicas dos provedores, para a disponibilizar recursos, para Aids.
 - ? O que deve ser levado em conta pelas ONG ao avaliar de que forma as motivações específicas dos provedores podem afetar suas agendas ou princípios?
 - ? O que os provedores esperam, em troca dos recursos disponibilizados?
 - ? Como o tema Aids afeta a disposição de provedores para fornecer recursos às ONG?
 - ? De que forma as motivações podem influenciar os provedores a destinar este ou aquele recurso para as ONG?
- 2** Se houver tempo, peça que cada grupo apresente o trabalho deles.
- 3** Encerre a atividade resumindo os pontos mais importantes que foram discutidos e os pontos chaves que os participantes devem lembrar.

Notas para os facilitadores

Pode ser necessário alterar a redação destas perguntas, adequando-as a contextos diferentes.

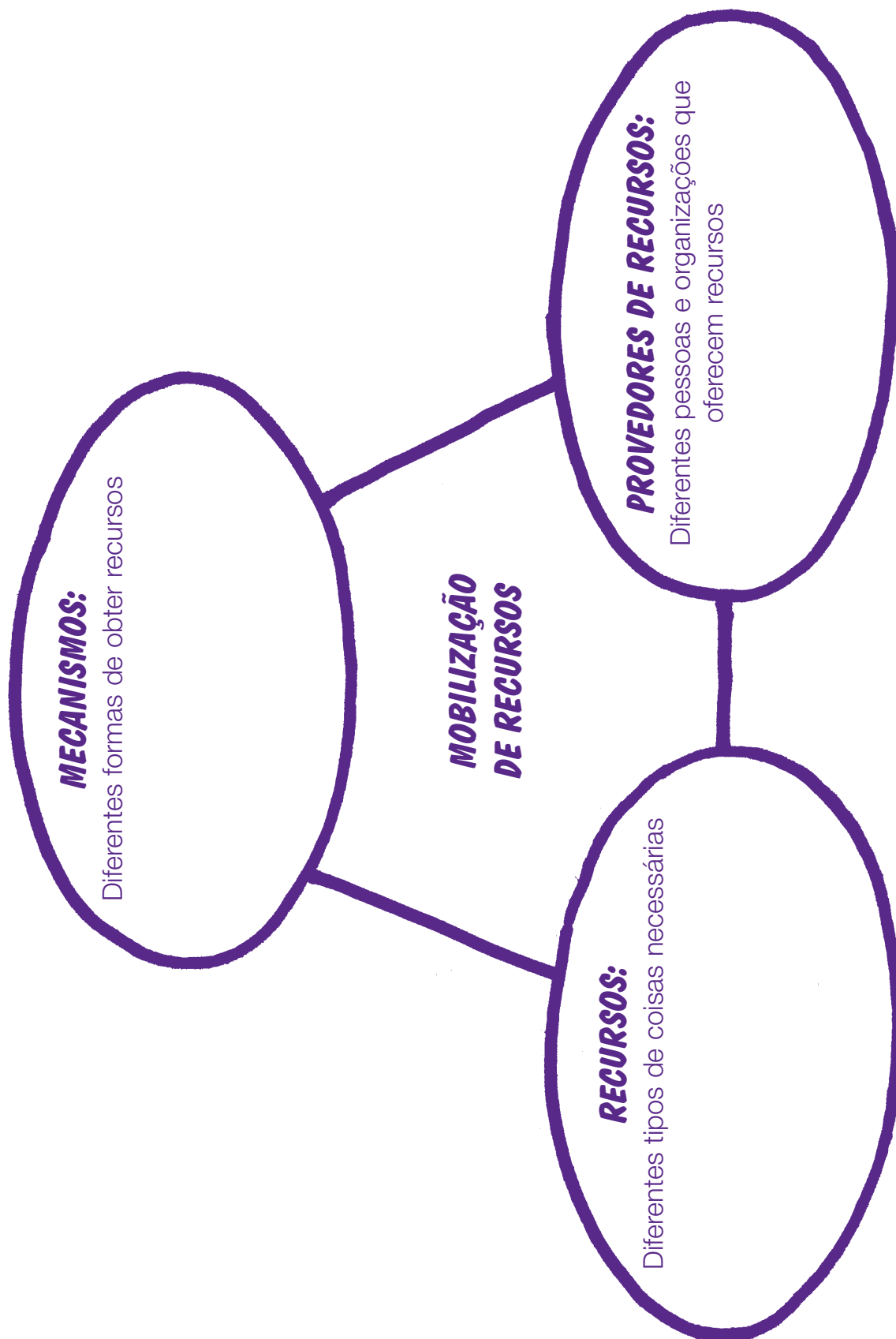
- !** No final desta atividade, se a Seção 1 inteira tiver sido trabalhada, este é um bom ponto para refletir sobre o modelo de mobilização de recursos e perguntar aos participantes se eles têm alguma pergunta.

Exemplo da Atividade 1.4B: Realizado pelas ONGs/OCBs sediadas no Brasil

Analisar como as motivações dos provedores de recursos afetam na mobilização de recursos da ONG/OCB no trabalho contra o HIV/AIDS

- ? O que deve ser levado em conta pelas ONG ao avaliar de que forma as motivações específicas dos provedores podem afetar suas agendas ou princípios?**
- Interesses do coletivo;
 - Autonomia;
 - Princípios éticos (variam de ONG/ONG);
 - Credibilidade do provedor;
 - Responsabilidade social do provedor;
 - Políticas institucionais.
- ? O que os provedores esperam, em troca dos recursos disponibilizados?**
- Esperam que as ações propostas influenciem na melhoria da qualidade de vida do público alvo;
 - As ações desenvolvidas devem acarretar um resultado condizente com as motivações dos provedores.
 - Provedor deve se espelhar nos resultados e ações esperados;
 - Fórum de ONG;
 - Negociação;
 - Analisar as motivações e como isto pode afetar a agenda das instituições.
- ? Como o tema Aids afeta a disposição de provedores para fornecer recursos às ONG?**
- Positivamente:**
- Desenvolvimento humano;
 - Cumprir agenda;
 - Solidariedade;
 - Altruísmo;
 - Perspectivas epidemiológicas locais.
- Negativamente:**
- Espiar culpa;
 - Associação moral;
 - Negação do problema coletivo;
 - Dificuldade de apropriação do conhecimento produzido e acumulado.
 - O contexto desta questão é muito importante. Devemos observar se esta análise é válida para outras regiões do país.
- ? De que forma as motivações podem influenciar os provedores a destinar este ou aquele recurso para as ONG?**
- Associação de aids com promiscuidade sexual:
 - Doação de preservativos;
 - Causar repulsa/afastamento;
 - Carência alimentar de portadores de baixa renda:
 - obtenção de gêneros alimentícios;
 - Necessidade de se pesquisar vacinas anti HIV:
 - patrocínio de pesquisas;
 - afastamento pôr conta da perda de lucros.

Referência: Adaptado de um workshop sobre mobilização de recursos em Atibaia – São Paulo – Brasil – Dezembro de 2002.



Desenvolvimento de habilidades para planejar o trabalho de mobilização de recursos

Seção 2

Conteúdo

2.1	Identificar as etapas necessárias para a preparação do trabalho de mobilização de recursos	24
2.2	1ª etapa: Elaborar um plano estratégico	26
2.3	2ª etapa: Analisar a situação atual de recursos organizacionais e identificar lacunas nos recursos	28
2.3A	Analisar a situação atual de recurso organizacional	28
2.3B	Refletir sobre a sustentabilidade de recurso atual	30
2.3C	Identificar as lacunas nos recursos	32
2.4	3ª etapa: Analisar mecanismos de mobilização de recursos	34
2.5	4ª etapa: Identificar e analisar diferentes provedores de recursos	36
2.5A	Coletivamente fazer o levantamento dos provedores de recursos	36
2.5B	Analisar informações sobre os provedores potenciais de recursos	38
2.5C	Usar uma tabela de pesquisa para reunir informações sobre os provedores de recursos	40
2.5D	Fazer um levantamento dos provedores potenciais de recursos	42
2.6	5ª etapa: Preparar e criar um plano de ação para mobilização de recursos	44
2.6A	Estabelecer uma relação entre as lacunas em seus recursos e os provedores potenciais de recursos	44
2.6B	Criar um plano de ação para mobilização de recursos baseado em prioridades	46
	Folheto	48

Resumo da Seção 2

A Seção 2 introduz uma abordagem de como planejar o trabalho sistemático e estratégico de mobilização de recursos. Esta abordagem tem cinco etapas. O processo contém o planejamento estratégico. Após a criação de um plano estratégico, as organizações podem identificar o(s) recurso(s) que precisam e centrar-se na obtenção deles. Em seguida, as ONGs/OCBs devem identificar os mecanismos de mobilização de recursos mais realistas para que possam mobilizar o(s) recurso(s) que necessitam. Após isto, as organizações podem para identificar os potenciais provedores de recursos para estes mecanismos. A última etapa reúne todas estas informações para formar um plano de ação para mobilização de recursos.

Muitas das atividades nesta seção estão vinculadas – uma atividade é criada a partir da anterior. Como resultado, a maioria das atividades precisa ser realizada para que se possa aprender o processo. Porém, as Atividades 2.3B e 2.5B não são essenciais para a sequência.

Além das atividades na Seção 2.1, todas as outras devem ser feitas em grupos de indivíduos da mesma organização – porque os planos de mobilização de recursos são específicos a cada organização e devem ser baseados no plano estratégico e não nos recursos já disponíveis.

É preferível que o registro de planejamento estratégico vinculado à Atividade 2.2 seja preenchido pelos participantes e seus colegas *antes* da atividade de assistência técnica.

2.1. Objetivo: Identificar as etapas necessárias para a preparação do trabalho de mobilização de recursos

Introdução

As etapas de planejamento de mobilização de recursos não são as mesmas de um plano de ação. As etapas de planejamento são diversas áreas importantes que devem ser exploradas antes da elaboração de um plano de ação estratégico para mobilização de recursos. A identificação de etapas importantes de planejamento pode nos ajudar a encarar a mobilização de recursos como um processo estratégico que requer planejamento cauteloso e habilidades chaves. Por conseguinte, administrar estas etapas é uma maneira de aumentar o êxito do trabalho de mobilização de recursos.

Instruções

Tempo de duração: 1 hora

- 1 Explique o objetivo da atividade aos participantes.
- 2 Prepare um conjunto de cartões com as seguintes etapas escritas em letras grandes e coloque-as onde os participantes não possam ver:
 - Elaborar um plano estratégico
 - Analisar a situação atual de recursos organizacionais e identificar lacunas nos recursos
 - Identificar e analisar provedores diferentes de recursos
 - Preparar e criar um plano de ação para mobilização de recursos
- 3 Divida os participantes em grupos mistos. Peça que os participantes escrevam em papéis **separados** as principais etapas para o **planejamento** do trabalho de mobilização de recursos estratégico.
- 4 Coloque o conjunto de cartões preparado durante a Instrução 2 numa linha na parede (na ordem que aparece acima) com bastante espaço em cada cartão. Explique cada etapa.
- 5 Peça que os participantes grudem as etapas abaixo das etapas correspondentes na parede. Se algumas etapas não corresponderem, grude-as num lado separado.
- 6 Dirija uma discussão com os participantes baseada nas seguintes perguntas:
 - ? Por que é importante levar em conta as etapas chaves de planejamento envolvidas no trabalho de mobilização de recursos estratégico?
 - ? Uma destas etapas grudadas num lado separado pode ser correspondida às etapas dadas?
 - ? Você concorda com a ordem das etapas? Você acha que existe uma seqüência correta das etapas?
 - ? Por que é importante elaborar um plano estratégico antes de criar um plano de ação de mobilização de recursos?
- 7 Após a discussão, certifique-se que as etapas que estavam grudadas num lado separado foram incluídas nas etapas pré determinadas ou que novas etapas foram criadas. Certifique-se também que tudo que se explicou foi abrangido durante a atividade.

Notas para os facilitadores

- ! A atividade visa ajudar os participantes a pensarem sobre as etapas básicas de planejamento necessárias para a elaboração de um plano de ação **estratégico** de mobilização de recursos. Caso os participantes não identifiquem o planejamento estratégico como uma etapa inicial, explique porque isto é necessário. Isto é importante porque as ONGs/OCBs mobilizam recursos baseados nas suas próprias necessidades e não buscam somente satisfazer os interesses dos provedores de recursos.
- ! Alguns participantes podem questionar a ordem das etapas na parede. Explique que elas estão classificadas **de uma** maneira lógica. A ordem das etapas pode variar conforme os provedores potenciais de recursos e o conhecimento das ONGs/OCBs de suas habilidades de mobilização de recursos e dos mecanismos viáveis. Explique que, primeiramente, deve-se fazer o planejamento estratégico e em seguida a elaboração de um plano de ação de mobilização de recursos. A etapa de elaboração do plano de ação só ocorre após o planejamento e a pesquisa adequados.
- ! Enfatize a necessidade de ajustar de modo contínuo os planos de ação de mobilização de recursos à medida que se reúne mais informação sobre os provedores de recursos e a direção estratégica da organização envolvida.

Exemplo da Atividade 1.1: Realizado pelas ONGs/OCBs locais nas Filipinas

5 Preparar e criar um plano de ação para mobilização de recursos

- Conceituação
- Avaliar capacidades e identificar instituições
- Avaliar capacidade da ONG e potencial dos mecanismos
- Fazer um levantamento dos provedores de recursos
- Identificar os mecanismos para obtenção de recursos

4 Identificar e analisar diferentes provedores de recursos

- Mobilizar recursos, vínculo e cultivo de financiadores diferentes (por exemplo, diferentes atividades para diferentes provedores de recursos)
- Identificar provedores de recursos
- Procurar financiadores alternativos
- Classificar provedores de recursos
- Pesquisar dados específicos sobre provedores de recursos

3 Analisar mecanismos de mobilização de recursos

2 Analisar a situação atual de recurso organizacional e identificar lacunas em recursos

- Identificar recursos necessários
- Análise do que possa ser necessário num futuro próximo

1 Elaborar um plano estratégico

- Analisar plano estratégico
- Criar um programa
- Avaliar as necessidades (participativas)

Referência: Adaptado de um workshop sobre mobilização de recursos em Cagayan de Oro City, Filipinas em abril de 2001.

2.2. Objetivo: Elaborar um plano estratégico organizacional e vinculá-lo ao trabalho de mobilização de recursos

Introdução

As ONGs/OCBs são geralmente motivadas por uma visão sobre como se pode melhorar uma situação social, ambiental ou política. Com o objetivo de analisar, do ponto de vista estratégico, a maneira pela qual uma organização pode atingir esta visão, muitas organizações criam um plano estratégico organizacional. Este plano explica os diferentes níveis de realizações que a organização espera atingir durante um tempo (geralmente entre 3 e 5 anos). Estes diferentes níveis de realizações incluem a missão, as metas e os objetivos (e algumas vezes as estratégias) – desde o nível geral (missão) até os níveis mais específicos (metas e objetivos).

Instruções

Tempo de duração: 2 e 3 horas

- 1** Antes do workshop, peça que cada organização que estiver participando preencha o registro de planejamento estratégico (consulte os Folhetos no final da Seção 2) com seus colegas antes do workshop.
- 2** Introduza a atividade esclarecendo o significado dos termos 'missão', 'metas', e 'objetivos' (e 'estratégias') e a maneira pela qual estes aspectos de um plano estratégico podem ser vistos como níveis conceituais diferentes (use o registro de planejamento estratégico).
- 3** Caso os participantes já tenham criado seus planos estratégicos, verifique todos os planos para certificar-se de que estão claros e siga para a Instrução 5.
- 4** Caso eles não tenham terminado os planos estratégicos, dirija uma sessão de modo que os participantes possam elaborar um plano estratégico preliminar.
- 5** Divida os participantes em grupos de ONG/OCB e peça que cada grupo escreva sua missão, suas metas e seus objetivos (também estratégias e atividades) em cartões separados. Peça que coloquem seus planos estratégicos em **ordem de prioridade**, conforme se segue:

Missão	
Meta 1	
Objetivo 1	Estratégias – atividades
Objetivo 2	Estratégias – atividades
Meta 2	
Objetivo 1	Estratégias – atividades
Objetivo 2	Estratégias – atividades

- 6** Peça que os participantes exibam seus planos estratégicos para que outros possam analisá-los. Aproveite este momento para fornecer feedback a ONGs/OCBs individualmente e para ajudar aqueles que ainda não tenham terminado.
- 7** Dirija uma discussão através do uso dos seguintes tipos de perguntas:
 - ? Quem pode estar envolvido na elaboração de um plano estratégico?
 - ? Por que é útil dividir o seu trabalho em missão, metas e objetivos (também estratégias e atividades)?

Notas para os facilitadores:

- ! Certifique-se que os participantes criaram um plano estratégico avançado e não apenas um que documente suas atividades passadas.
- ! Certifique-se que os planos estratégicos têm objetivos que contribuem para cada meta, e que suas metas ajudem a alcançar a missão proposta. Incentive os grupos a escreverem seus objetivos de forma a seguir as dicas dos “AMORES” (ver Registro de Planejamento Estratégico). Caso alguns planos estratégicos sejam fracos, os respectivos participantes podem trabalhar com organizações mais fortes da etapa 2.3 até a etapa 2.6. Deste modo, eles poderão aprender o processo para depois repeti-lo após o workshop.
- ! Os termos 'missão', 'metas' e 'objetivos' podem variar em diferentes países e organizações. Explique que os termos meramente ajudam a identificar diferentes níveis de realizações e que os participantes podem usar termos diferentes dentro de suas próprias organizações depois do workshop.
- ! Deixe claro aos participantes que as organizações podem ter qualquer número de metas e objetivos dentro de seu plano estratégico.
- ! É importante que o tempo não seja gasto debatendo as idéias programáticas dos planos estratégicos.

Exemplo da Atividade 2.2: Realizado por Al-Farah, uma ONG sediada em Bangladesh

Al-Falah Bangladesh

Missão: Melhorar a qualidade de vida da comunidade Bihari que vive em situação de campo de refugiados em Bangladesh e aumentar o acesso deles a recursos de saúde, oportunidades econômicas e atividades culturais

Meta 1: Reduzir a vulnerabilidade da comunidade Bihari que vive nos seis campos localizados sob Dhaka City Corp. Distrito Número. 42, 44 e 45 de Mohammadpur ao risco de tais comportamentos que levam a ITS e HIV/AIDS dentro do período de três anos

Objetivo 1: Fortalecer recursos existentes de tratamento e aconselhamento e sistemas de encaminhamento e programas, mecanismos para promoção de preservativos, educação de saúde e conscientização da comunidade em relação ao HIV/AIDS e incentivar a participação da comunidade em intervenções no campo para atingir cerca de 5.000 homens, mulheres, jovens e adolescentes da comunidade em três anos

Objetivo 2: Fornecer apoio psicológico aos grupos identificados de 25 MSM na comunidade e outros grupos vulneráveis e marginalizados dentro da comunidade, como trabalhadores sexuais, crianças de rua, usuários de drogas e pacientes ITS e estabelecer ligações com programas de apoio e assistência de ONGs/ONGs no período de três anos

Estratégias:

- Tratamento e aconselhamento a pacientes ITS/MSM através de clínicas base e satélites
- Conscientização através de programas individuais/ reuniões de grupo/ programas culturais e educacionais
- Advocacia com líderes comunitários/religiosos
- Prêmios para educadores de colegas/donos de lojas para promoção de preservativos
- Workshops/seminários
- Vínculos com o governo e programa de ONGs sócias
- Construção da capacidade técnica

Referência: Adaptado de um workshop sobre mobilização de recursos realizado em Dhaka, Bangladesh em fevereiro de 2002.

2.3 Objetivo: Analisar a situação atual de recursos da organização e a sustentabilidade, e identificar lacunas de recursos em relação aos planos estratégicos da ONGs/OCBs

Introdução

É importante que as ONGs/OCBs analisem suas situações atuais de recursos para poderem planejar melhor suas atividades de mobilização de recursos. Isto envolve analisar quais recursos elas possuem atualmente, quanto tempo irão durar e as condições de cada um dos recursos (por ex. verba livre ou não livre, ou seja vinculada, marcas de produtos).

Recursos Livres podem ser usados para qualquer finalidade por uma ONG/OCB

Recursos Vinculados só podem ser usados para a(s) finalidade(s) concordada(s) com o provedor de recursos

Ao comparar o recurso que a ONG/OCB possui com o que ela deseja alcançar (planos estratégicos), é possível identificar as lacunas em recursos estratégicos. Estas lacunas em recursos podem então formar a base de um plano estratégico para a “ação” de mobilização de recursos.

Atividade 2.3A: Analisar a situação atual de recursos organizacionais através de uma linha de tempo

Instruções

Tempo de duração: 1 hora e 30 minutos

- 1** Explique aos participantes que eles irão desenhar uma linha do tempo que indicará o tempo no eixo inferior e listará os provedores de recursos atuais no eixo vertical. Para cada provedor de recursos, eles mostrarão quanto tempo eles se responsabilizaram por recursos e escreverão os recursos nesta linha na linha do tempo. Isso deverá indicar se a verba é livre ou vinculada.
- 2** Peça que os participantes descrevam a diferença entre verba livre ou vinculada.
- 3** Divida os participantes por ONG/OCB e dê a eles uma cópia do Folheto da seção Folhetos no final da Seção 2, o qual mostra a linha do tempo. (O folheto é o mesmo que o exemplo preenchido ao lado.)
- 4** Peça que alguns dos grupos apresentem seus trabalhos.
- 5** Dirija uma discussão baseada nas seguintes perguntas:
 - ? Como você pode avaliar a sustentabilidade da sua organização a partir destas linhas do tempo?
 - ? Por que é relevante saber se a verba é vinculada ou livre, e até quando estes fundos estarão disponíveis?
 - ? Quais recursos, provedores de recursos e mecanismos foram acessados atualmente? (Refira-se às categorias enumeradas na seção 1.1.)
- 6** Encerre a atividade resumindo os pontos principais que os participantes devem lembrar.

Exemplo da atividade 2.3.A: Realizado pelo Grupo Pela Vidda Rio de Janeiro, uma ONG do Brasil

PROVEDOR DE RECURSOS	LINHA DO TEMPO					DINHEIRO VINCULADO / LIVRE
	2002	2003	2004	2005	2006	
GOVERNO						
• Ministério da Saúde	→					Vinculado
• Secretaria Municipal de Saúde	→	→	→	→	→	Vinculado
• União Européia	→	→	→			Vinculados
ONG						
• Banco de Horas	→	→	→	→	→	Vinculados
• Grupo Pela Vidda Niteroi	→	→	→	→	→	Assistência Técnica
Iniciativa Privada						
• Empresas diversas	→	→	→	→	→	Livre Venda de serviços
Agências e Fundações:						
IECO	→	→	→	→	→	Vinculados
Misereor	→	→	→			Vinculados
CAFOD	→	→	→			Vinculados

Referência: Adaptado de um workshop sobre mobilização de recursos em Atibaia – São Paulo – Brasil em dezembro de 2002.

2.3 Objetivo: Analisar a situação atual de recursos e sustentabilidade da organização e identificar lacunas em recursos nos planos estratégicos das ONGs/OCBs

Atividade 2.3B: Refletir sobre a sustentabilidade dos recursos atuais da organização

Instruções

Tempo de duração: 1 hora

- 1 Introduza o objetivo da atividade aos participantes.
- 2 Dirija uma discussão com o grupo todo baseada nas seguintes perguntas:
 - ? O que quer dizer sustentabilidade?
 - ? Por que a sustentabilidade é um assunto importante para as ONGs/OCBs?
 - ? Como a mobilização de recursos se vincula a isso?
- 3 Divida os participantes por ONG/OCB.
- 4 Explique as seguintes tabelas de sustentabilidade aos participantes através das explicações abaixo e dos gráficos de setores de exemplo:

O Gráfico de Dependência de Provedores mostra a porcentagem de recursos totais recebidos de cada provedor. Um valor estimado é atribuído ao apoio em espécie e à assistência técnica. Isso mostra quem são os principais provedores de recursos e o nível de dependência da ONG/OCB em relação a estes provedores.

O Gráfico de Distribuição de Recursos mostra como os recursos recebidos são distribuídos a custos livres e vinculados.
- 5 Peça que as ONGs/OCBs criem os gráficos para suas ONGs/OCBs, baseados em seus recursos atuais já comprometidos.
- 6 Peça que algumas ONGs/OCBs apresentem seus gráficos e dirija uma discussão fazendo as seguintes perguntas:
 - ? A sua ONG tem uma grande quantidade de recursos provenientes de apenas um provedor de recursos? O Gráfico de Dependência de Provedores de sua ONG demonstra uma 'base ampla de recursos' (onde existem diversos provedores de recursos de modo que não precise depender somente de um ou de alguns)?
 - ? O que o Gráfico de Distribuição de Recursos da ONG mostra? Quais são as consequências de modelos diferentes de distribuição de recursos? Qual tipo de distribuição de verba os provedores de recursos preferem?
 - ? No Gráfico de Distribuição de Recursos, qual é a área de despesas mais carente de recursos?
- 7 Encerre a atividade resumindo os pontos principais.

Notas para os facilitadores

Os gráficos, assim como com todas estas atividades, podem ser executados pelos participantes através de estimativas durante o workshop e elaborados após o workshop com os seus colegas. Alguns participantes podem apresentar resistência em dividir este tipo de informação com o grupo todo devido ao aspecto confidencial da mesma.

- ! Os participantes podem criar um gráfico adicional para mostrar como os recursos foram divididos pela ONG/OCB em: 'dinheiro', 'em espécie' e 'assistência técnica'.
- ! Os participantes podem precisar de um exemplo prático para ajudá-los a preparar os gráficos de setores.

Exemplo da Atividade 2.3B: Realizado pela Associação Lar, uma ONG sediada no Brasil

Gráfico de Dependência de Provedores de Recursos

■ Governo	55.68%
■ Outras ONGs	32.76%
■ 2º	9.76%
■ Sociedade civil	1.78%

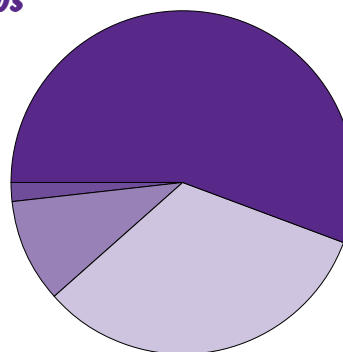
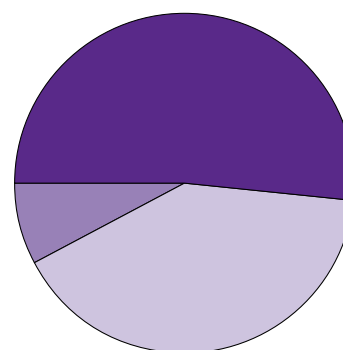


Gráfico de Distribuição de Recursos

■ Vinculado	51.62%
■ Administrativo	40.61%
■ Livre	7.76%



Referência: Adaptado de um workshop sobre mobilização de recursos em Atibaia, São Paulo – Brasil em dezembro de 2002.

2.3. Objetivo: Analisar uma situação atual de recursos e sustentabilidade da organização e identificar lacunas nos recursos em relação aos planos estratégicos das ONGs/OCBs

Atividade 2.3C: Identificar as lacunas nos recursos

Instruções

Tempo de duração: 2 horas

- 1 Divida os participantes em grupos de ONG/OCB.
- 2 Caso necessário, use o exemplo para explicar aos participantes como identificar as lacunas em seus recursos através das seguintes instruções:
 - Escreva a missão, metas e objetivos da ONG numa coluna num papel de flip-chart como aparece no Exemplo ou use os cartões criados na Seção 2.2.
 - Desenhe mais três colunas e escreva os títulos – Dinheiro, Outros recursos e Lacunas em recursos – conforme o exemplo.
 - Identifique os **recursos engajados existentes** para cada um dos seus objetivos e estratégias (caso as tenha) para os próximos três anos. Escreva o nome do provedor de recursos e dos recursos fornecidos nas colunas relevantes. Inclua recursos livres distribuídos.
 - Na coluna da lacuna de Recursos, escreva que recursos são necessários para atingir o objetivo. Identifique os recursos específicos e diga o que **é necessário** (por exemplo, 'US \$10.000 – para elaborar o projeto dos trabalhadores sexuais e cobrir todas as áreas chaves da cidade de Dhaka', ou 'treinamento de assistência técnica de Avaliação de Comunidade Participativa para todos os técnicos programáticos e voluntários').
 - Repita as duas etapas acima para as suas metas e em seguida para a sua missão. Os recursos referentes a meta devem incluir todos aqueles identificados para os objetivos abaixo. Os recursos referentes a missão devem incluir todos os recursos que foram identificados para metas e objetivos. As lacunas nos recursos devem aparecer para as metas e a missão – incluindo todas as necessidades não programáticas da organização nestes níveis.
- 3 Peça que algumas ONGs apresentem o seu trabalho. Verifique se a atividade foi realizada corretamente e pergunte se há alguma dúvida.
- 4 Lembre aos participantes que é possível mobilizar recursos referentes a missão e meta. Os recursos de missão e meta são flexíveis e podem ser usados para comportar as necessidades relacionadas àquela meta (por ex. objetivos ou estratégias difíceis para a mobilização de recursos).
- 5 Baseado nas seguintes perguntas, dirija uma discussão sobre a importância de mobilizar recursos que tratem das lacunas em recursos estratégicos:
 - O que é uma lacuna em recursos? Por que é importante identificar as lacunas em seus recursos em relação ao seu plano estratégico? Como isso se relaciona à mobilização de recursos?
 - Existem provedores de recursos que forneçam recursos para a missão ou meta?
 - Quais são as vantagens de mobilizar recursos para a missão/meta? Quais são as desvantagens?

Notas para os facilitadores

- ! Certifique-se de que as ONGs/OCBs estão usando todo o seu plano estratégico durante esta atividade e não só as partes onde já possuem recursos. A tabela deve centrar-se em recursos **engajados**. Com as ONGs maiores, somente parte do seu plano estratégico pode ser usada (talvez a parte que centra-se em HIV/AIDS), contanto que os participantes se sintam confiantes para repetir a atividade com seus colegas usando todos os planos após o workshop.

Exemplo da Atividade 2.3C: Realizado pela Community Health and Development Inc. (ComDev), uma ONG sediada nas Filipinas

PLANO ESTRATÉGICO	PROVEDOR DE RECURSOS/ RECURSOS		LACUNA EM RECURSOS
	DINHEIRO	OUTROS RECURSOS	
Missão: Promover e fornecer assistência médica total e de boa qualidade especialmente a mães e crianças na cidade de General Santos e na província de Sarangani	John Snow International (JSI), DKT Philippines Business Social Progress, (PBSP) Franchisees	JSI – assistência técnica DKT – assistência técnica PBSP – assistência técnica	• Verba (despesas administrativas) • Empregados (salário) • Assistência técnica
Meta 1: Reduzir a incidência de ITS/HIV/AIDS nas áreas de cobertura de ComDev entre homens, mulheres e adolescentes		DKT – assistência técnica Apoio em espécie do Escritório de Administração da População da Cidade (CPMO)	• Verba • Empregados (salário) • Assistência técnica
Objetivo 1: Institucionalizar um programa de aconselhamento e educação entre colegas de HIV/AIDS em 24 escolas na cidade de General Santos	DKT	Apoio em espécie de CPMO	• Coordenador do projeto (salário) • Treinamento • Fundos para atividade
Objetivo 2: Estabelecer em um ano um centro para jovens em GSC para educação em ITS/HIV/AIDS e aconselhamento confidencial sobre saúde reprodutiva na adolescência		Rotary – assistência técnica PBSP – assistência técnica DKT – assistência técnica Apoio em espécie de CPMO	• Coordenador do projeto (salário) • Espaço/prédio para centro de jovens • Fundos para atividade • Equipamento • Informação, Educação, materiais de comunicação (IEC)
Objetivo 3: Fortalecer os componentes educacionais, aconselhamento confidencial e prestação de serviço na clínica médica reprodutiva na cidade de General Santos	DKT 50.000 Pesos	DKT/JSI para equipamento médico CPMO para treinamento	• Salários (empregados) • Instrumentos • Equipamento • Materiais IEC • Treinamento

Referência: Adaptado de um workshop sobre mobilização de recursos em Cagayan de Oro City, Mindanao, Filipinas em abril de 2001.

2.4. Objetivo: Examinar as habilidades, tempo e orçamento necessários para diferentes mecanismos de mobilização de recursos e as vantagens e desvantagens de cada um deles

Introdução

Diferentes mecanismos de mobilização de recursos requerem habilidades diferentes. Como todas as organizações têm habilidades diferentes, é importante identificar que habilidades cada mecanismo requer, de modo que uma ONG/OCB possa escolher os mecanismos apropriados. Também é importante levar em conta o tempo e o orçamento necessários para cada mecanismo de mobilização de recursos para garantir que os recursos humanos e as finanças estejam disponíveis para que se possa realizar a atividade.

Cada mecanismo tem suas vantagens e desvantagens (pontos fortes e fracos), as quais devem ser examinadas antes que uma ONG/OCB tente utilizar um mecanismo. As vantagens e desvantagens geralmente centram-se no tempo, orçamento e habilidades necessários, mas também no elemento de risco associado à abordagem.

Após reconhecer as vantagens e desvantagens de cada mecanismo, é importante que as ONGs/OCBs estudem as mesmas antes de investir tempo, dinheiro e energia na implementação dos mecanismos.

Instruções

Tempo de duração: 1 hora e 30 minutos

- 1** Explique o objetivo da atividade aos participantes.
- 2** Usando a lista de mecanismos criada como parte da Seção 1.3, divida os participantes em grupos mistos e distribua diversos mecanismos diferentes enumerados para cada grupo.
- 3** Entregue, ou desenhe, uma versão em branco da tabela, conforme aparece no exemplo da atividade para que os participantes possam copiar. Uma versão em branco da tabela se encontra na seção Folhetos no final da Seção 2. Explique como a tabela deve ser preenchida.
- 4** Peça que algumas pessoas dos grupos apresentem seu trabalho.
- 5** Dirija uma discussão baseada nos seguintes tipos de perguntas:
 - ?** Por que é importante examinar as habilidades, o tempo e o orçamento necessários para diferentes mecanismos? Como isso se relaciona às vantagens e desvantagens de cada mecanismo?
 - ?** Quais são as vantagens e desvantagens de contratar os serviços de perícia externa (habilidades), os quais uma ONG/OCB não possui, para a obtenção de um mecanismo específico?
- 6** Peça que cada participante pense quais seriam os mecanismos mais apropriados para suas organizações (levando em conta os recursos organizacionais e os recursos humanos atuais). Peça que eles examinem a importância da obtenção de uma das habilidades ausentes para que alguns dos mecanismos possam ser usados.
- 7** Encerre a atividade resumindo as principais descobertas e os pontos de discussão levantados.

Notas para os facilitadores

- ! Deixe claro que as habilidades que devem ser identificadas são as necessárias para implementar o mecanismo, e não simplesmente aquelas que já existem nas suas organizações.
- ! As ONGs/OCBs poderão perguntar porque o tempo e o orçamento não estão incluídos na tabela. Explique que estes aspectos dependem da capacidade de uma organização individual e, como consequência, não podem ser generalizados. No entanto, nas suas próprias organizações, eles devem examinar estes fatores e incluí-los nas suas tabelas.

Exemplo da Atividade 2.4: Realizado pelas ONGs/OCBs locais na Mongólia

TABELA DE AVALIAÇÃO DE MECANISMOS			
MECANISMOS	HABILIDADES NECESSÁRIAS	VANTAGENS DO MECANISMO	DESVANTAGENS DO MECANISMO
Vender serviços (tradução, treinamento...)	As habilidades que estão sendo vendidas como serviço, por ex. habilidades de línguas	Gera renda flexível; promove a organização	Aumento na carga de trabalho; habilidades de empregados chaves sendo usadas para fins não relacionados ao trabalho
Eventos únicos de mobilização de recursos	Habilidades organizacionais; iniciativa; habilidades de comunicação	Pode gerar recursos com pouco compromisso contínuo; recursos flexíveis	Requer capital; arriscado
Campanhas de mobilização de recursos a longo prazo	Habilidades de marketing e promoção	Possibilidade de gerar grande quantidade de verba com um pouco de esforço contínuo após a promoção inicial	Promoção inicial arriscada; renda depende da percepção e do perfil público
Administrar um negócio pequeno (café, fazenda...)	Habilidades gerais de administração de negócios; habilidades relacionadas ao produto do negócio (cozinha, agricultura, carpintaria, etc.)	Renda constante; produtos podem ser dados aos empregados como apoio	Não relacionado ao trabalho programático; requer recursos humanos e capital; retorno depende do mercado, competição, clima e outros fatores
Venda de produtos comprados a preço de varejo (preservativos, agulhas)	Habilidades de negociações de compra; marketing social; pesquisa de mercado	Aumenta a disponibilidade de produtos necessários; promove organizações; trabalho de mobilização de recursos relacionados ao trabalho programático	Embora vinculado ao trabalho, ainda afasta recursos humanos do trabalho; recursos limitados para esforço; renda instável
Aluguel de equipamento e outros bens (computadores, espaço de escritório, veículos...)	Escrever contratos legais; analisar políticas de seguro; fazer marketing	Requer recursos humanos limitados; gera renda flexível	Equipamento pode estragar; riscos relacionados à segurança; necessidades administrativas
Escrever propostas para recursos (de maneira pró-ativa, ou em resposta a pedidos para propostas...)	Habilidade de articular um desenho de projeto; habilidades de 'pitching', habilidades para escrever	Esforço inicial seguido da habilidade de concentrar-se no trabalho; requisitos de relatos garantem documentação de trabalho	Afastar os requisitos de relatos e de interferência externa quanto ao planejamento e elaboração do trabalho
Contribuições não solicitadas (presentes...)	Demonstrar transparência e boas relações externas	Sem esforço; verba flexível, sem requisitos de relato	Fontes muito infrequentes e não confiáveis de recursos

Referência: Adaptado de um workshop sobre mobilização de recursos em Ulaan Baatar, Mongólia em fevereiro de 2001.

2.5. Objetivo: Criar mapas de provedores de recursos para compartilhar informações sobre os provedores potenciais de recursos e identificar maneiras de analisar e reunir informações sobre os provedores de recursos

Introdução

Ao identificar como um todo os diferentes provedores de recursos conhecidos pelos participantes em cada uma das categorias levantadas na Seção 1.1, e ao visualizá-los em um mapa, os participantes podem compartilhar informações sobre seus provedores atuais e futuros.

Após compartilhar suas idéias, cada organização pode usar o mapa coletivo para criar seus próprios mapas de provedores de recursos em potencial. Este processo não só facilita o intercâmbio de experiências e idéias, mas também faz com que os participantes pensem de uma maneira mais profunda sobre as diversas opções de provedores de recursos em potencial existentes em cada uma das categorias.

Após identificar as lacunas de recursos em relação aos seus planos estratégicos, as ONGs/OCB precisam investir tempo e recursos humanos para analisar a potencialidade de cada provedor de recursos em cobrir as lacunas identificadas. É importante que as ONGs/OCBs registrem as informações que obtiveram de uma maneira sistemática para que estes dados não se percam e possam ser compartilhados dentro da própria ONG/OCB.

Atividade 2.5A: Coletivamente fazer o levantamento dos provedores de recursos

Instruções

Tempo de duração: 1 hora

- 1** Observação: Esta atividade, e consequentemente todo o workshop, pode ser mais prático e benéfico aos participantes se a pesquisa sobre os provedores de recursos relevantes for realizada antes do workshop e compartilhada entre os participantes.
- 2** Antes da atividade, faça um mapa circular suficientemente grande usando folhas de flip-chart
- 3** Explique a atividade aos participantes.
- 4** Refira-se ao modelo de mobilização de recursos e reflita sobre todos os diferentes tipos de recursos e mecanismos que foram identificados como parte deste modelo. Peça aos participantes que se lembrem destes diferentes recursos e mecanismos, mas que também pensem em uma lista mais ampla de provedores potenciais de recursos.
- 5** Divida o mapa circular em seções. Divida o mapa em um número de seções igual ao número de categorias de provedores de recursos (identificadas na Atividade 1.1). Coloque o nome de uma categoria de provedores de recursos em cada seção.
- 6** Divida os participantes em grupos mistos. Forneça uma categoria de provedor de recursos para cada grupo e um bloco de pequenos papéis de diversas cores.
- 7** Peça que os grupos escrevam em papéis separados os nomes de todos os provedores de recursos que eles possam imaginar para a categoria que lhes foi atribuída.
- 8** Peça que cada grupo coloque seus papéis na seção correspondente do mapa circular.
- 9** Após todos os grupos terem terminado, peça a cada grupo que participe das discussões dos outros grupos para que adicionem sugestões extras às categorias já trabalhadas.

Notas para os facilitadores

- ! Para preparar o mapa circular da Atividade 2.5A, cole várias folhas de papel até formar um quadrado grande de dois metros quadrados. Em seguida, desenhe um círculo grande usando todo o espaço disponível. Um pedaço de barbante com uma caneta numa das extremidades colocado no centro do quadrado o ajudará a desenhar um círculo uniforme.
- ! Alguns participantes não desejarão compartilhar suas informações sobre provedores de recursos. Se isso for um problema durante o workshop, aborde este assunto com o grupo. A escolha da melhor estratégia a ser utilizada dependerá do contexto.
- ! Pode haver discordância entre os participantes ao definir as categorias de provedores de recursos. Isso leva, geralmente, a discussões interessantes. Porém, não gaste muito tempo nisso. Explique aos participantes que precisam chegar a um acordo sobre as categorias para o mapa coletivo, mas que poderão usar suas próprias categorias quando elaborarem os mapas de provedores de recursos para suas organizações na Atividade 2.5D.



2.5. Objetivo: Criar mapas de provedores de recursos para compartilhar informações sobre os provedores potenciais de recursos e identificar maneiras de analisar e reunir informações sobre os provedores de recursos

Atividade 2.5B: Analisar informações sobre os provedores potenciais de recursos

Instruções

Tempo de duração: 30 minutos

- 1 Explique a atividade aos participantes.
- 2 Com o grupo todo, dirija uma “chuva de idéias” para estimular o surgimento de opiniões e sugestões de todos os participantes baseada nas seguintes perguntas:
 - ? Que informações deveriam ser obtidas sobre os provedores de recursos antes de contatá-los?
 - ? Como podemos obter estas informações?

Exemplo da atividade 2.5B: Realizado pelas ONGs/OCBs locais sediadas no México

Informações que precisamos ter sobre os provedores de recursos:

- ! Suas principais áreas programáticas de interesse
- ! Suas áreas geográficas de interesse
- ! Seus ciclos de financiamento
- ! As restrições sobre o uso de verbas – por exemplo, vinculadas e livres
- ! A diversidade de recursos que eles fornecem, por exemplo, equipamento, assistência técnica
- ! O processo para solicitar recursos (formatos de propostas, visitas de projetos, etc.)
- ! A pessoa principal na instituição para contatar e como contatá-la
- ! Quem mais eles apoiaram
- ! Suas motivações para apoiar as ONGs/OCBs que trabalham com HIV/AIDS

Maneiras de analisar provedores de recursos:

- ✓ Procurar websites de provedores de recursos
- ✓ Pedir que provedores potenciais de recursos escrevam informações sobre os recursos que oferecem e como eles podem ser acessados
- ✓ Pedir que as câmaras nacionais de comércio e indústria forneçam informações sobre empresas interessadas em temas sociais
- ✓ Contatar o departamento de relações comunitárias (ou relações públicas) das maiores companhias em sua área de trabalho
- ✓ Contatar bibliotecas de embaixadas, institutos culturais, organizações internacionais (por ex. ONU)
- ✓ Contatar pessoas que conhecem provedores de recursos ou que seriam bons contatos na identificação de novas idéias
- ✓ Ler jornais, revistas especializadas e relatórios para manter-se informado sobre como outras organizações são financiadas. Relatórios e apresentações de outros, geralmente, nos dão informações sobre provedores de recursos
- ✓ Pedir a organizações associadas e outras ONGs (que trabalham dentro e fora do seu campo) sugestões de organizações às quais se poderia pedir apoio
- ✓ Identificar oportunidades para encontros com provedores de recursos

Referência: Adaptado de um workshop sobre mobilização de recursos em Cuernavaca, México em janeiro de 2001.



A fotografia acima mostra o facilitador de um workshop de mobilização de recursos realizado em Dhaka, Bangladesh em fevereiro de 2002, analisando as etapas de planejamento de mobilização de recursos e enfatizando a importância de analisar provedores de recursos como uma parte importante do trabalho de mobilização de recursos.

2.5. Objetivo: Criar mapas de provedores de recursos para compartilhar informações sobre os provedores potenciais de recursos e identificar maneiras de analisar e reunir informações sobre os provedores de recursos

Atividade 2.5C: Usar uma tabela de pesquisa para reunir informações sobre os provedores de recursos

Instruções

Tempo de duração: 1 hora e 30 minutos

- 1** Dê uma cópia da tabela de pesquisa aos participantes (ver seção Folhetos no final da Seção 2). Explique a tabela aos participantes usando o Exemplo e as Notas para os Facilitadores.
- 2** Antes da atividade, desenhe tabelas de pesquisa em papel de flip-chart. Cada uma deverá conter uma das categorias de provedores de recursos identificadas na Atividade 2.5A.
- 3** Peça que os participantes preencham as tabelas, um de cada vez, colocando a informação que possuem sobre os provedores de recursos correspondentes.
- 4** Uma vez preenchidas as tabelas, reúna-as conforme a tabela de pesquisa; analise e discuta as tabelas usando os seguintes tipos de perguntas:
 - ? Você acha que todas as informações que se encontram nas tabelas de pesquisa reunidas estão corretas? O que esta tabela significa para o seu trabalho futuro de mobilização de recursos?
 - ? Qual é a proporção dos provedores de recursos que oferecem verbas livres e verbas vinculadas? Que outros recursos estão disponíveis?
 - ? Consideram importante ter estas informações documentadas e compartilhá-las com outras ONGs?
 - ? Existe uma pessoa na sua organização que seja responsável pela obtenção de informações sobre os provedores potenciais de recursos? Isso é uma boa idéia?
- 5** Ao final do workshop, explique aos participantes que precisarão, após terem realizado mais pesquisa sobre os provedores de recursos que estiverem especialmente interessados, junto com os seus colegas, preencher a tabela para a sua própria organização. Explique que todas as informações sobre os provedores de recursos podem ser armazenadas em uma tabela conforme o exemplo dado.
- 6** Resuma os pontos principais da atividade.

Notas para os facilitadores

- ! Caso seja possível e apropriado, forneça formas de contato com os provedores de recursos para ajudar os participantes a realizarem esta atividade. Se possível, forneça alternativas de acesso por telefone ou endereço na Internet.
- ! A coluna Área Geográfica de Interesse do Provedor de Recursos abrange as cidades, áreas locais, países ou regiões que o provedor de recurso está interessado – e não a área vista pela ONG como carente de apoio.
- ! A coluna Prioridades Programáticas do Provedor de Recursos pode incluir diversos temas ou apenas um (por exemplo, desenvolvimento de habilidades e prevenção contra o HIV). Esta coluna está relacionada ao interesse do provedor de recursos e não ao da ONG.
- ! Recursos refere-se ao que não estiver relacionado a verbas.
- ! A coluna Ciclo de Financiamento/Prazo do Requerimento deve incluir informações sobre quando os provedores de recursos tomam decisões sobre que tipos de recursos oferecerão. Por exemplo, isso pode ser a data da reunião do Comitê de Financiamento.
- ! A Pessoa de Contato do Provedor de Recursos refere-se à pessoa chave de contato dentro da **organização provedora**.

Exemplo da Atividade 2.5C: Realizado pelas ONGs/OCBs locais no Equador

PROVEDOR DE RECURSOS POR CATEGORIA	ÁREA DE INTERESSE GEOGRÁFICA DO PROVEDOR DE RECURSOS	PRIORIDADES PROGRAMÁTICAS DO PROVEDOR DE RECURSOS	POSSÍVEIS NÍVEIS DE APOIO		CICLO DE FINANCIAMENTO / PRAZO DO REQUERIMENTO	PESSOA DE CONTATO
			RECURSOS	LIVRES/VINCULADOS		
Governo						
Município de Quito	Quito	Redução de danos por drogas		Vinculados US\$ 5.000	Ano todo	-
Ministério da Saúde	Equador	Saúde Sexual	computador	Livres US\$ 10.000	Abril	-
Governos Estrangeiros						
DFID (Governo do Reino Unido)	Regiões fronteiriças do Equador	Migração e HIV	Manuais de Capacitação e consultor por dois meses	Livres US\$ 30.000	Outubro e Maio	-
USAID	Equador	Aumento da Capacidade das ONGs em HIV		Livres US\$ 25.000	Outubro	-
Iniciativa Privada						
GlaxoSmithKline	Equador	Apoio ao envolvimento de PVHIV	Materiais impressos e Voluntários	Livres US\$ 1.500	Novembro e Dezembro	
Salupa's bar	Local Quito	Companheirismo e Cidadania	Voluntários e local gratuito para treinamento		Ano todo	
Fundações Nacionais sem fins lucrativos						
Fundación Esquel	Regional	Desenvolvimento de habilidades das ONGs	Recursos, Materiais, Facilitação, Treinamento		Ano todo	Boris Cornejo
Organizações Internacionais						
Kimirina	Equador	Desenvolvimento de habilidades das ONGs	Manuais e Treinamento	Livres e vinculados US\$ 150.000	Janeiro	Margarita Quevedo
Público em geral						
	Equador/Quito	Prevenção e Cuidados a PVHIV	Voluntários	Livres US 2.000	Ano todo	-
Grupo de auto apoio a pessoas que vivem com HIV/AIDS de Quito	Equador	Cuidados e apoio a PVHIV.	Assessoria de necessidades a cuidados e voluntários	-	Ano todo	-

Referência: Adaptado do workshop de mobilização de recursos em Quito, Equador em maio de 2001.

2.5. Objetivo: Criar mapas de provedores de recursos para compartilhar informações sobre os provedores potenciais de recursos e identificar maneiras de analisar e reunir informações sobre os provedores de recursos

Atividade 2.5D: Fazer um levantamento dos provedores potenciais de recursos

Instruções

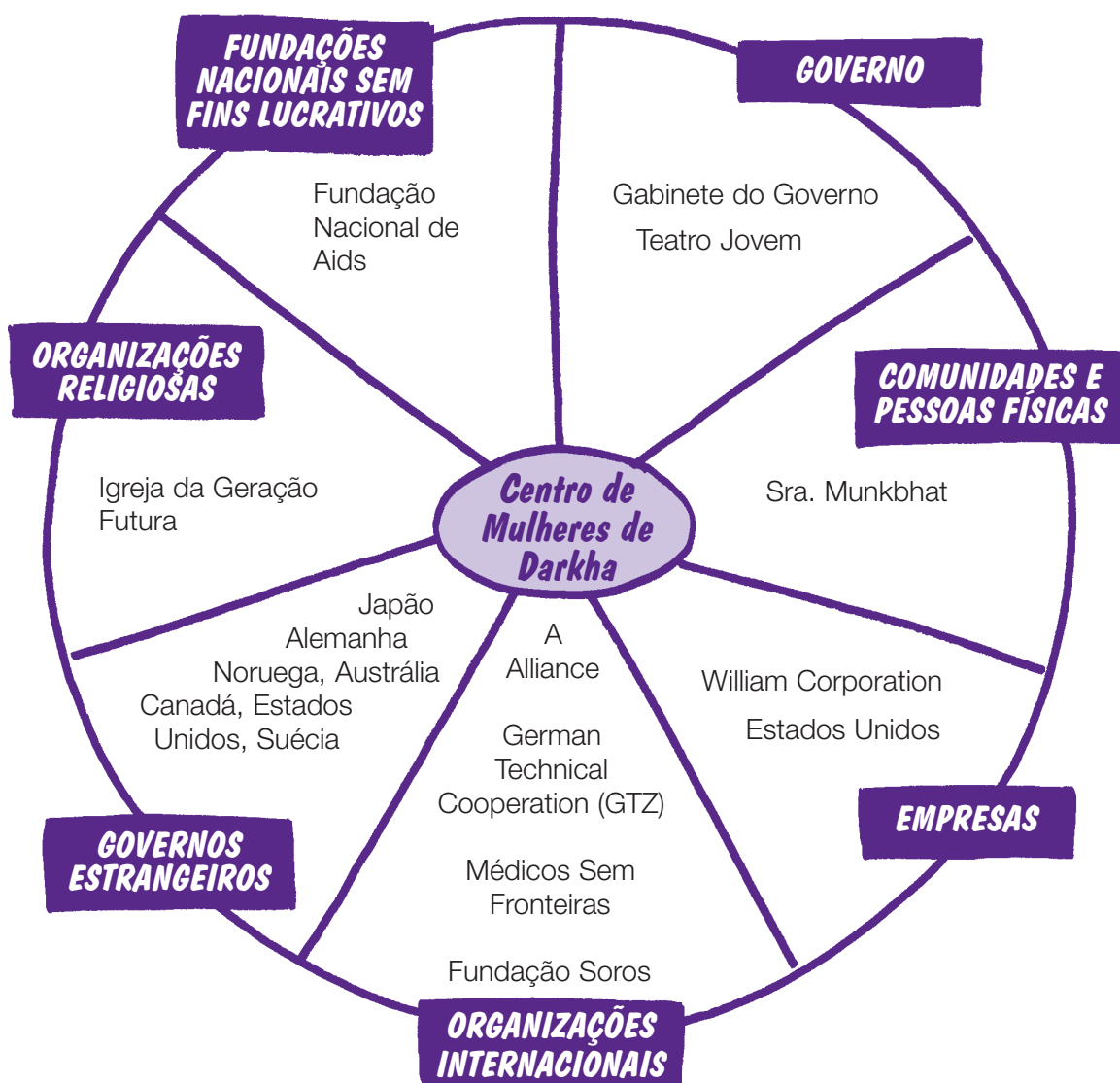
Tempo de duração: 1 hora

- 1** Divida os participantes em grupos de ONG/OCB e peça que façam o seu próprio mapa de provedores **potenciais** (não atuais) de recursos utilizando a **informação correspondente** do mapa coletivo. Podem ser incluídos provedores atuais, caso outros recursos possam ser acessados pela ONG ou OBC.
- 2** Peça que alguns dos grupos apresentem seu trabalho.
- 3** Encerre a atividade usando os mapas das Atividades 2.5A e 2.5D para dirigir uma discussão baseada nas seguintes perguntas:
 - ? O que o mapa coletivo mostra sobre o número de provedores potenciais de recursos existente para cada categoria?
 - ? Por que é importante mobilizar diferentes provedores de recursos?
 - ? Por que é importante avaliar diversos recursos e mecanismos que podem ser usados para obter recursos durante esta atividade?

Notas para os facilitadores

- !** A informação relevante referida na Instrução 1 significa que as ONGs/OCBs só deve incluir os provedores de recursos que acreditam poder acessar e não todos os provedores identificados no mapa coletivo.

Exemplo da Atividade 2.5 D: Realizado pela Federação das Mulheres da Cidade de Darkhan, na Mongólia.



Referência: Adaptado do workshop de mobilização de recursos em Ulaan Baatar, Mongólia em fevereiro de 2001.

2.6. Objetivo: Elaborar um plano de ação de mobilização de recursos através da vinculação das lacunas de recursos da ONG aos provedores potenciais de recursos

Introdução

Após a ONG/OCB identificar suas lacunas de mobilização de recursos em relação à sua missão, metas e objetivos (ver Atividade 2.3C), é necessário identificar que provedores de recursos poderiam preencher, potencialmente, estas lacunas.

Este processo também ajudará as ONGs/OCBs a identificarem quais lacunas de recursos serão mais difíceis de preencher. Isso ajudará as ONGs/OCBs a priorizarem o trabalho de mobilização de recursos nos seus planos de ação.

Atividade 2.6A: Estabelecer uma relação entre as lacunas em seus recursos e os provedores potenciais de recursos

Instruções

Tempo de duração: 1 hora

- 1 Explique a atividade aos participantes. Explique que esta atividade se desenvolve a partir da Atividade 2.3C e certifique-se que os trabalhos da Atividade 2.3C estão disponíveis.
- 2 Divida os participantes em grupos de ONG/OCB.
- 3 Peça que as ONGs/OCBs anotem as lacunas de recursos identificadas na Atividade 2.3C e as coloquem numa coluna no chão ou em papel de flip-chart.
- 4 Peça que cada ONG/OCB utilize seus mapas individuais e a tabela de pesquisa da Atividade 2.5C para ajudá-las a identificar provedores potenciais de recursos que poderiam ajudar a preencher as lacunas de recursos. Peça que as ONGs/OCBs escrevam os nomes destes provedores de recursos em papéis e os coloquem ao lado das lacunas de recursos correspondentes. Em seguida, peça que escrevam em papéis que mecanismo(s) de mobilização de recursos serão usados para acessar os recursos de cada um dos provedores identificados. Um provedor de recursos pode ser identificado para cobrir mais de uma lacuna.
- 5 Peça que alguns dos grupos apresentem seus trabalhos e certifique-se que todas as ONGs terminaram a atividade corretamente.
- 6 Após o término, peça que os participantes reflitam se as lacunas estão colocadas em ordem de prioridade. Peça que examinem se algumas lacunas são mais urgentes que outras. Lacunas menos importantes podem se tornar uma prioridade se estiver claro para a organização acreditar que mais trabalho será necessário para preencher esta lacuna.
- 7 Peça que alguns grupos apresentem seus trabalhos e dirija uma discussão baseada nas seguintes perguntas:
 - ? Caso não encontre um provedor para apoiar seu trabalho, como isto afetará seu planejamento?
 - ? Foi difícil identificar provedores potenciais de recursos para algumas das lacunas de recursos? Como isto afetará o seu trabalho de mobilização de recursos? Como isto poderá ser resolvido?
 - ? Caso você tenha identificado um mesmo provedor de recursos para responder a várias lacunas, isto poderá ocasionar algum problema?

"O exercício de vincular recursos a lacunas foi muito realista, muito concreto, fez com que eu examinasse tudo que se precisa dentro da organização."

Comentários feitos por um participante durante um workshop de mobilização de recursos em Quito, Equador em maio de 2001.

Exemplo da Atividade 2.6A: Realizado pela Community Health and Development Inc. (ComDev), uma ONG sediada nas Filipinas

Missão: A ComDev compromete-se em promover e prover cuidados em saúde integrais e de boa qualidade, especialmente a mães e crianças na cidade de General Santos, cidades vizinhas e provincias. Como um veículo para o progresso social, ela valoriza a relação do meio ambiente com o desenvolvimento humano, assim como a necessidade de sustentabilidade institucional.

LACUNAS DE RECURSOS

PROVEDORES POTENCIAIS DE RECURSOS

Lacunas de Recursos (para a Missão – ver acima)			
• Verba (Gastos de administração e fundo institucional)	• Pessoal (salários)	PHANSUP (Escrever proposta)	Governo da Cidade (lobbie para orçamento, escrever propostas)
• Assistência Técnica			Clinicas afiliadas (taxas, serviços)

Lacunas de Recursos (para a Meta 2: Reduzir a incidência de DST/HIV/AIDS nas áreas cobertas pela ComDev...)			
• Verba	• Pessoal (salários)	• Assistência Técnica	PHANSUP (escrever proposta para custos administrativos e de despesas)
			Governo da Cidade – Equipamentos, etc.
			UNAIDS – estabelecer colaboração para Assistência técnica

Lacunas de Recursos (para o Objetivo 1: Reduzir a incidência de DST/HIV/AIDS nas áreas cobertas pela ComDev...)			
• Coordenador do projeto (salário)	• Treinamento	• Verbas para atividade	PHANSUP (escrever proposta para custos administrativos e de despesas)
			Rotary Club – colaboração – incentivo educação de colegas e conselheiros
			Serv. Saúde da Cidade – parceria para obter Assist. técnica

Lacunas de Recursos (para o Objetivo 2: Estabelecer no período de 1 ano um Centro para Jovens na Cidade de General Santos)			
• Coordenador do Projeto (salário)	• Equipamentos	• Espaço físico para o Centro de Jovens	PHANSUP (escrever proposta para custos de atividades)
• Verbas para atividades			Governo da Cidade (negociar espaço para o Centro de Jovens)
• Materiais de IEC			ACADEMIA (oferecer pacotes de serviços e capacitação)

Lacunas de Recursos (para o Objetivo 3: Fortalecer os serviços de educação e aconselhamento confidencial oferecidos a clínica da cidade de General Santos em saúde reprodutiva para homens)			
• Salários (pessoal)	• Equipamentos	• Instrumentos	PHANSUP (escrever proposta para custos de atividades)
• Materiais de IEC	• Treinamento		Governo da cidade (escrever carta para solicitar equipamento)
			UNAIDS – colaboração para assistência técnica

Referência: Adaptado do workshop de mobilização de recursos em Cuernavaca – México em janeiro de 2001.

2.6. Objetivo: Elaborar um plano de ação de mobilização de recursos através da vinculação das lacunas de recursos da ONG aos provedores potenciais de recursos

Atividade 2.6B: Criar um plano de ação para mobilização de recursos

Instruções

Tempo de duração: 1 hora e 30 minutos

- 1 Explique o objetivo da atividade aos participantes.
- 2 Forneça a cada grupo da ONG/OCB uma cópia em branco do formulário do plano de ação sobre a mobilização de recursos (ver a seção Folhetos no final da Seção 2). Certifique-se que papel flip-chart e canetas estão disponíveis para que os participantes possam fazer uma versão ampliada do plano de ação.
- 3 Explique a tabela aos participantes usando o Exemplo e deixe claro que a primeira coluna refere-se às lacunas de recursos identificadas na Atividade 2.3C.
- 4 Divida os participantes em grupos de ONGs/OCBs.
- 5 Peça que os participantes criem a tabela para suas próprias ONGs/OCBs.
- 6 Peça que alguns dos grupos apresentem seu trabalho.
- 7 Dirija uma discussão baseada nos seguintes tipos de perguntas:
 - ? Quais das lacunas de recursos precisam ser trabalhadas com maior urgência? Isto está refletido na ordem em que aparecem no plano de ação?
 - ? Quais são as vantagens e desvantagens de alterar a ordem do plano de modo que a lacuna mais urgente fique no topo? De que outra maneira a ordem de prioridade pode estar representada no plano de ação?
 - ? Os planos de ação de mobilização de recursos devem ser alterados com o decorrer do tempo conforme a disponibilidade de recursos? Por quê?
 - ? O plano de ação de mobilização de recursos organizacional deve mudar se a organização revisar e alterar o seu plano estratégico?
 - ? Como garantir que o plano de ação de mobilização de recursos esteja integrado ao plano de trabalho da organização? O que precisa ser seguido para fazer com que isso ocorra?
 - ? Quem, dentro da organização, deve estar envolvido no trabalho de mobilização de recursos?
- 8 Explique aos participantes que, de preferência, eles devem revisar ou elaborar novamente os seus planos de ação após o workshop com o envolvimento de outros membros de suas organizações.

Notas para os facilitadores

- ! Será necessário que os participantes realizem o trabalho proposto na Atividade 2.6B com os colegas de organização, após o workshop, para que o plano tenha uma visão mais abrangente da ONG/OCB. Cada provedor de recursos precisará ser consultado antes que se possa elaborar um plano de ação real.
- ! Deixe os participantes à vontade para decidirem se desejam alterar a ordem do plano de ação. Isto refletiria melhor a prioridade das tarefas a serem cumpridas. Explique como isto poderia ser realizado.
- ! **IMPORTANTE:** Considerações práticas sobre os ciclos de obtenção de recursos e as oportunidades para contatar os provedores de recursos poderão interferir na ordem dos itens que compõem o plano de ação para a mobilização de recursos. Por exemplo: se o tempo for considerado o elemento mais importante, então deve-se organizar a tabela em função disto.
- ! Caso seja apropriado e possível, peça que os participantes acrescentem a informação no material já produzido na Atividade 2.6A, ao invés de desenhar o formato do plano de ação e preenchê-lo.

Exemplo da Atividade 2.6B: Realizado pela UNASSE, uma ONG de Yucatán, México

PLANO DE AÇÃO DE MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS BASEADO EM PRIORIDADES							
Lacunas de recursos no plano estratégico	Recursos específicos necessários para cobrir a lacuna	Provedores de recursos a serem investigados e/ou contatados	Qual mecanismo de mobilização de recursos será utilizado	Prazo para obter os recursos	Orçamento necessário para o trabalho de mobilização de recursos	Pessoa responsável pelo trabalho de mobilização de recursos	
Lacuna de recurso 1 Gerar consciência entre os jovens sobre as formas de transmissão do HIV	\$5.000 dólares para fazer uma campanha educativa nas escolas	Ministério da Educação Ministério da Saúde Associação de Pais e Mestres	Mecanismo (atividade) 1 Arrecadar dinheiro nas escolas de alunos, pais e funcionários	Agosto de 2001	\$50	Consuela	
			Mecanismo (atividade) 2 Escrever propostas para os Ministérios da Educação e da Saúde e ter reuniões com eles	Agosto de 2001	Nenhum	Consuela	
	Espaço gratuito para realizar um workshop sobre habilidades de vida para escoteiros	Conselho Distrital	Mecanismo (atividade) 1 Organizar uma reunião e solicitar o uso gratuito do salão do Conselho distrital	Junho de 2001	Nenhum	Consuela	
Lacuna de recurso 2			Mecanismo (atividade) 1				
			Mecanismo (atividade) 2				
			Mecanismo (atividade) 1				

Referência: Adaptado do workshop de mobilização de recursos em Cuernavaca, México em janeiro de 2001.

International HIV/AIDS Alliance

Workshop sobre Mobilização de Recursos de forma estratégica

É importante que seja feito o trabalho de planejamento estratégico, com a identificação da **missão, das metas e objetivos** da sua organização antes de um workshop de mobilização de recursos estratégico a Alliance. Isto é necessário visto que o workshop se centrará em mobilizar recursos para atender as necessidades da organização. Por isto, é importante saber o que a sua organização planeja fazer no futuro.

Em alguns casos, pode acontecer da sua organização já dispor de um plano estratégico por escrito – em outros, os assuntos que iremos abordar abaixo podem estar sendo discutidos, sem tê-los, necessariamente, por escrito. A coisa mais importante é ter as informações correspondentes – conforme descrito abaixo – a mão, durante o workshop.

De preferência, o registro destas informações deve ser feito antes do workshop, com a participação de um número representativo de pessoas de sua organização, para que tenha uma perspectiva geral. Lembre de trazer a informações documentadas ao workshop!

Introdução ao planejamento estratégico

O que é um plano estratégico?

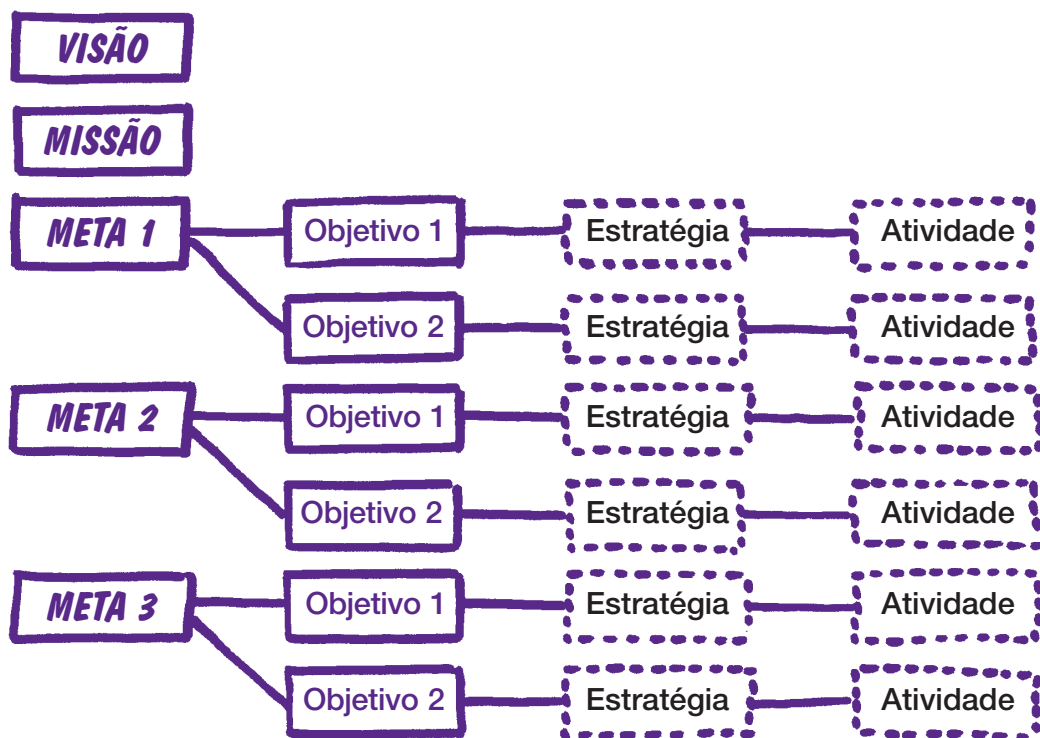
Nem todas as organizações têm o costume de elaborar planos estratégicos. No entanto, a maioria das organizações sabe dizer o que deseja fazer e como pretende colocar seus planos em prática. O processo de planificar (sistematizar) e organizar esta informação é essencialmente o que queremos dizer por planejamento estratégico.

Um plano estratégico é uma ferramenta para planejar o trabalho futuro de uma organização e também uma maneira de registrar esta informação para referência futura. Deve ser realista e atingível, e geralmente retrata a proposta de trabalho da organização por um período de três a cinco anos. Um plano estratégico organiza o trabalho em diferentes níveis, de um modo que fique claro como todos os elementos do trabalho se vinculam, e o que será feito para atingir a missão da organização.

Folheto

(Seção 2.2) Registro de planejamento estratégico ... (continuação)

O diagrama abaixo mostra como os diferentes níveis do plano estratégico estão vinculados:



É importante tentar ordenar as metas no plano estratégico, de forma que o mesmo mostre, por prioridade, a importância de cada meta para atingir a missão da organização. Os objetivos ligados a cada meta também podem ser escritos em ordem de prioridade.

O número de metas pode variar, mas é desejável que seja entre dois e cinco. Da mesma forma, cada meta pode ter mais de dois objetivos. Porém, devem permanecer dentro de um número atingível.

Algumas organizações também identificam as 'estratégias' derivadas de seus objetivos. Elas descrevem as metodologias que serão utilizadas para atingir os objetivos. As estratégias são componentes úteis tanto para um plano estratégico, como para a elaboração de um plano de ação para a mobilização de recursos. No entanto, se a sua organização ainda não tiver identificado estratégias, observe que elas não são essenciais para sua participação no workshop. As atividades específicas descrevem em detalhes como cada estratégia será implementada.

Como escrever um plano estratégico:

- ! Durante a seção de planejamento do workshop de mobilização de recursos, nós estaremos vinculando o trabalho de mobilização de recursos à missão, metas e objetivos da sua organização (e estratégias e atividades, caso você as tenha). Nós fazemos isto para garantir que o seu trabalho de mobilização de recursos seja centrado no objetivo. Não existe apenas uma maneira correta para elaborar a sua missão, metas e objetivos estratégicos. No entanto, a seguinte informação pode servir como um guia útil. Certifique-se que seja elaborado um plano estratégico que retrate o futuro e não um que documente, simplesmente, as atividades passadas de sua organização.

1. O que é a visão de uma organização?

Algumas organizações têm uma visão, além da missão, metas e objetivos. A visão de uma organização é mais idealista e ampla do que a missão. Ela apresenta ideais acerca da situação social com qual a organização está preocupada. Assim, a visão é o ideal com o qual a organização espera contribuir ao invés de um objetivo atingível para a organização. A visão geralmente inclui, ou é acompanhada pelos valores e princípios de uma organização.

Exemplo fictício: Fundação nas Filipinas para pessoas que vivem com HIV/AIDS (PFPA)

Visão: Os povos do mundo devem trabalhar juntos, para elaborar respostas eficazes contra o HIV, o que por sua vez contribui para – e é apoiado por – metas e aspirações de melhor saúde, desenvolvimento e direitos humanos.

2. O que é a missão de uma organização?

Uma declaração de missão pode ser uma frase ou um parágrafo de texto que claramente afirma porque a organização existe e o que ela espera alcançar de um modo geral. As declarações de missão geralmente expressam como uma organização espera melhorar uma situação social através do seu trabalho.

Exemplo fictício: Fundação nas Filipinas para pessoas que vivem com HIV/AIDS (PFPA)

Visão: Os povos do mundo devem trabalhar juntos, para elaborar respostas eficazes contra o HIV, o que por sua vez contribui para – e é apoiado por – metas e aspirações de melhor saúde, desenvolvimento e direitos humanos.

Missão: Aumentar a qualidade de vida dos Filipinos que vivem com HIV/AIDS, suas famílias e amigos.

3. O que são metas estratégicas?

As metas estratégicas de uma organização dividem a missão da organização em algumas áreas distintas de trabalho. As metas podem ser programáticas ou organizacionais. As metas programáticas descrevem as principais áreas de impacto dos objetivos da organização para abordar e alcançar a sua missão. As metas organizacionais descrevem mudanças importantes (necessárias) na organização, as quais a ajudará a alcançar a sua missão.

Folheto

(Seção 2.2) Registro de planejamento estratégico ... (continuação)

Exemplo fictício: Fundação nas Filipinas para pessoas que vivem com HIV/AIDS (PFPA)

VISÃO:

Os povos do mundo devem trabalhar juntos, para elaborar respostas eficazes contra o HIV, o que por sua vez contribui para – e é apoiado por – metas e aspirações de melhor saúde, desenvolvimento e direitos humanos.

MISSÃO:

Aumentar a qualidade de vida dos filipinos que vivem com HIV/AIDS, suas famílias e amigos.

META 1:

Reduzir o nível de estigma contra as pessoas que vivem com HIV/AIDS, suas famílias e amigos nas Filipinas.

META 2:

Ajudar a atender as necessidades psicológicas de pessoas que vivem com HIV/AIDS, suas famílias e amigos nas Filipinas.

4. O que são objetivos estratégicos?

Os objetivos estratégicos descrevem o que você planeja fazer para alcançar as suas metas. Como consequência, eles são programáticos ou organizacionais, conforme a meta com a qual eles se relacionam. Até um certo ponto, cada objetivo deve descrever uma área distinta de trabalho, de modo que não existam sobreposições entre os objetivos. Visto que os objetivos devem ser atingíveis dentro de um período do plano estratégico, é importante que os objetivos sejam AMORES. Neste manual, **AMORES** significa:

Alcançáveis – em relação ao trabalho e tempo necessários para desenvolvê-los

Mensuráveis – permitir monitoramento e avaliação

Oportunos – em relação à visão, missão e metas da organização

Realistas – em relação à capacidade potencial e experiência da organização

Específicos – em afirmar o que será feito

Simples – que tenha clareza em sua proposta.

Exemplo fictício: Fundação nas Filipinas para pessoas que vivem com HIV/AIDS (PFPA)

VISÃO:

Os povos do mundo devem trabalhar juntos, para elaborar respostas eficazes contra o HIV, o que por sua vez contribui para – e é apoiado por – metas e aspirações de melhor saúde, desenvolvimento e direitos humanos.

MISSÃO:

Aumentar a qualidade de vida dos filipinos que vivem com HIV/AIDS, suas famílias e amigos.

META 1:

Reduzir o nível de estigma contra as pessoas que vivem com HIV/AIDS, suas famílias e amigos nas Filipinas.

OBJETIVO 1:

Reduzir estigma contra pessoas que vivem com HIV/AIDS pelo público em geral ao atingir 3 milhões de pessoas com mensagens de conscientização nos próximos 18 meses.

OBJETIVO 2:

Reduzir estigma contra pessoas que vivem com HIV/AIDS pelos jovens na Manila ao atingir 10.000 jovens entre 14 e 19 anos com programas educativos nos próximos dois anos.

Observação: As estratégias e atividades podem ser incluídas se a sua organização já as identificou.

Folheto

(Seção 2.2) Registro de planejamento estratégico ... (continuação)

Ação: Como preparação para o workshop sobre mobilização de recursos estratégicos, traga as seguintes informações:

- A missão da sua organização
- As metas estratégicas da sua organização
- Os objetivos estratégicos da sua organização para cada uma das metas
- As estratégias e atividades da sua organização em relação a cada objetivo (se já as tiver)

Exemplo fictício: Fundação nas Filipinas para pessoas que vivem com HIV/AIDS (PFPA)

Plano estratégico de três anos: De 2001 à 2004

Missão:

Aumentar a qualidade de vida de filipinos que vivem com HIV/AIDS, suas famílias e amigos.

Meta 1:

Reduzir o nível de estigma contra as pessoas que vivem com HIV/AIDS, suas famílias e amigos nas Filipinas.

Objetivo 1:

Reduzir estigma contra pessoas que vivem com HIV/AIDS ao atingir 3 milhões de pessoas com mensagens de conscientização nos próximos 18 meses.

Estratégia 1:

Usar a mídia como uma estratégia eficaz para atingir o público em geral.

Atividade 1:

Em conjunção com Pinoy Plus, criar e transmitir uma campanha de televisão sobre como viver de maneira positiva com HIV/AIDS através do trabalho.

Objetivo 2:

Reduzir estigma contra pessoas que vivem com HIV/AIDS ao atingir 10.000 jovens entre 14 e 19 anos com programas educativos nos próximos dois anos.

Estratégia 1:

Implementar programas educativos para jovens em escolas e fora de escolas na Manila.

Atividade 1:

Estabelecer um programa educativo em clubes de jovens semanalmente para jovens entre 14 e 19 anos na Manila.

Exemplo da atividade 2.3.A: Elaborada pelo Grupo Pela Vidda Rio de Janeiro
uma ONG do Brasil

PROVEDOR DE RECURSOS	LÍNHA DO TEMPO					DINHEIRO VINCULADO / LIVRE
	2002	2003	2004	2005	2006	
GOVERNO - Ministério da Saúde - Secretaria Municipal de Saúde - União Européia	→					Vinculado Vinculado Vinculados
ONG - Banco de Horas - Grupo Pela Vidda Niteroi				→	→	Vinculados Assistência Técnica
Iniciativa Privada Empresas diversas				→		Livre Venda de serviços
Agências e Fundações: - IECO - Misereor - CAFOD				→	→	Vinculados Vinculados Vinculados

Referência: Adaptado de um workshop sobre mobilização de recursos em Atibaia – São Paulo – Brasil em dezembro de 2002.

Folheto

(Seção 2.6B) Elaborar um plano de ação detalhado sobre a mobilização de recursos baseado em prioridades

PLANO DE AÇÃO DE MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS BASEADO EM PRIORIDADES						
Lacunas de recursos no plano estratégico	Recursos específicos necessários para cobrir a lacuna	Provedores de recursos a serem investigados e/ou contatados	Qual mecanismo de mobilização de recursos será usado	Prazo para obter recursos	Orçamento necessário para o trabalho de mobilização de recursos	Pessoa responsável pelo trabalho de mobilização de recursos
Lacuna de recurso 1			Mecanismo (atividade) 1			
			Mecanismo (atividade) 2			
			Mecanismo (atividade) 1			
Lacuna de recurso 2			Mecanismo (atividade) 1			
			Mecanismo (atividade) 2			
			Mecanismo (atividade) 1			

Observação: Não preencha esta tabela – desenhe a sua própria tabela usando papel flip-chart.

Desenvolvimento de habilidades práticas para mobilização de recursos

Seção 3

Conteúdo

3.1	Reunião com os provedores de recursos	58
3.1A	Como se preparar para uma reunião com os provedores de recursos	58
3.1B	Ensaiai encontros com os provedores de recursos através de jogo de papéis	60
3.2	Elaborar e acompanhar uma proposta bem sucedida	62
3.2A	Elaborar uma proposta	62
3.2B	Acompanhar uma proposta	64
3.3	Manter relações com os provedores de recursos	66
	Folhas de trabalho	68

Resumo da Seção 3

A Seção 3 fornece informações e diversas atividades que visam desenvolver habilidades práticas para um trabalho real de mobilização de recursos. As atividades de desenvolvimento de habilidade foram organizadas em três subseções: reunir-se com os provedores de recursos, como desenvolver e acompanhar propostas (resumos executivos) e como manter relações com os provedores de recursos.

Esta seção do manual está mais dirigida para o desenvolvimento de habilidades importantes para o trabalho de mobilização de recursos do que à apresentação de atividades que contemplem todos os mecanismos possíveis para este trabalho. Por exemplo, este manual não inclui informações e atividades sobre micro créditos. Ao invés disso, oferecemos referências de organizações úteis para este trabalho. (ver Folhas de trabalho no final desta seção).

Embora as atividades práticas de desenvolvimento de habilidades possam, freqüentemente, tomar muito tempo durante um workshop, elas são cruciais para que os participantes tenham segurança no trabalho de mobilização de recursos. Não esqueçam que é essencial que estas atividades sejam adaptadas ao contexto local. Assim, outras atividades de desenvolvimento de habilidades podem ser mais apropriadas e podem requerer preparação e pesquisa adicionais por parte dos facilitadores. Uma proposta é solicitar que os participantes elaborem um resumo executivo nos primeiros dias do workshop. Este material poderá ser usado durante a atividade de jogo de papéis, onde os participantes irão exercitar encontros com os provedores de recursos. Isso os ajudará a ter planejado uma proposta de trabalho que pode ser usada na “venda de sua idéia”, conhecido em inglês por “pitch”. “Venda de sua idéia” ou “Pitching”, significa apresentar um material que descreva a sua proposta de trabalho, elaborado de modo que destaque semelhanças com os interesses do provedor de recursos e que, portanto, se mostre atrativo e merecedor do apoio desejado daquele financiador. Um Folheto sobre como elaborar um resumo executivo se encontra na seção Folhetos no final desta seção.



3.1. Objetivo: Incrementar a efetividade dos encontros com os provedores de recursos

Introdução

É possível solicitar recursos aos provedores de diversas maneiras. Estas maneiras incluem: enviar propostas junto com uma carta de apresentação; contatar provedores de recursos desconhecidos através de carta, e-mail ou telefonema; enviar propostas de renovação de financiamentos já existentes; e usar oportunidades como conferências, seminários e eventos sociais para conhecer novos provedores ou reunir-se com os já conhecidos. Embora todos estes métodos sejam apropriados em diferentes situações, uma das maneiras mais eficazes de pedir recursos é um encontro com um provedor. Encontros face a face lhe dão a oportunidade de discutir sua proposta e permitem que os provedores conheçam melhor a sua organização.

A maioria dos provedores de recursos trabalha para instituições que operam de uma maneira estruturada e tem áreas programáticas específicas de interesse. Por isso, é vantajoso se encontrar com um provedor de recursos antes de enviar uma proposta, para certificar-se de que o trabalho proposto esteja descrito de forma adequada aos interesses do potencial provedor. Isto é chamado de "venda de idéias" ou 'pitching'. Atenção! Isto não significa que você vai moldar o trabalho de sua organização somente aos interesses do provedor, correndo o risco de se distanciar da visão e missão institucionais. "Pitching" significa descrever o seu trabalho de modo que destaque semelhanças com os interesses do provedor e aumente, por consequência, a probabilidade de conseguir o apoio. É importante notar que, às vezes, os provedores também têm experiências e idéias valiosas a acrescentar à sua proposta.

É importante dar uma boa impressão aos provedores de recursos durante um encontro. Para isso, é necessário estar bem preparado. Estar confiante nos possibilita explicar o nosso trabalho mais claramente, mas também significa estarmos mais abertos para a troca de idéias com o provedor de recursos, propiciando uma conversa mais autêntica e produtiva.

Atividade 3.1A: Como se preparar para um encontro com os provedores de recursos

Instruções:

Tempo de duração: 1 hora e 45 minutos

- 1** Explique aos participantes a importância de estar bem preparado para encontros com os provedores de recursos.
- 2** Dirija um 'brainstorm' com o grupo todo, baseada nas seguintes perguntas:
 - ? Que experiências tem em organizar reuniões com os fornecedores de recursos?
 - ? O que você precisa preparar para planejar um encontro com um provedor de recursos?
- 3** Divida os participantes em três grupos mistos. Atribua a cada grupo uma das seguintes áreas de trabalho de preparação antes de se encontrar com um provedor de recursos:
 - Informações que se deve dar ao provedor de recursos
 - Perguntas que se deve fazer ao provedor de recursos
 - Perguntas difíceis que o provedor de recursos poderá lhe fazer
- 4** Peça que cada grupo elabore uma lista de informações ou perguntas sobre cada área.
- 5** Peça que cada grupo apresente o seu trabalho.
- 6** Dirija uma discussão breve baseada nos seguintes tipos de perguntas:
 - Como você pode estar bem preparado para responder as perguntas que podem ser feitas e também, ter a informação apropriada antes de um encontro?
 - Como estas informações e perguntas podem variar conforme o provedor de recursos?

Nota para os facilitadores

- ! Se esta atividade estiver diretamente vinculada ao jogo de papéis proposto em seguida, solicite que as ONGs/OCBs recolham todas as informações relevantes para preparar um encontro com um provedor de recursos específico.

Exemplo da Atividade 3.1A: Realizado pelas ONGs/OCBs locais na Mongólia

Que tipo de coisas você precisa preparar previamente para planejar um encontro com um provedor de recursos?

- ! Reunir toda a informação necessária e estar preparado para o encontro
- ! Caso possível, preparar um resumo executivo ou carta de apresentação sobre o projeto para entregar ao provedor de recursos. Antecipar perguntas difíceis e pensar sobre como as responderia
- ! Trazer materiais sobre a organização para dar ao provedor de recursos
- ! Decidir quem deve ir ao encontro
- ! Certificar-se que você pode descrever claramente a sua organização
- ! Levar em conta a sua aparência e a maneira de vestir
- ! Caso possível, obter mais informações sobre a pessoa que irá conhecer para que possa estar preparado psicologicamente
- ! Fazer uma pesquisa sobre a organização para saber porque ela oferece recursos e quais são suas prioridades programáticas
- ! Preparar uma lista de perguntas para fazer ao provedor de recursos
- ! Preparar-se para responder perguntas sobre eventuais problemas anteriores de sua organização. Preparar respostas sinceras que explicam como os problemas foram resolvidos no passado

Informações que se deve dar ao provedor de recursos:

- ✓ Nome e localização da organização
- ✓ Missão e áreas de trabalho da organização
- ✓ Como a organização implementa e organiza o seu trabalho
- ✓ Experiência prévia, incluindo provedores de recursos anteriores
- ✓ Motivo que levou a organização a escolher um determinado provedor de recursos
- ✓ O que o provedor de recursos ganhará ao fornecer recursos à organização
- ✓ Como a organização gera seus próprios recursos
- ✓ Folder sobre a organização
- ✓ Vantagem comparativa da organização
- ✓ Dados estatísticos sobre o problema que será trabalhado no projeto
- ✓ Informações acerca do projeto a ser financiado (resumo executivo)

Perguntas que se deve fazer ao provedor de recursos:

- ? Quais são as suas áreas programáticas de interesse no momento?
- ? Qual é o processo de tomada de decisão na sua organização?
- ? Como você gostaria de estar envolvido no trabalho?
- ? Você fornece outros recursos além de verba?
- ? Você pode dar apoio por vários anos?
- ? Você gostaria de visitar a nossa organização?
- ? Você apoia diretamente a organização implementadora do projeto?

Perguntas difíceis que o provedor de recursos poderá lhe fazer:

- ? Por que você escolheu procurar a nossa organização? Você abordou o governo?
- ? Você examinou todos os riscos associados ao seu projeto?
- ? Quais são os resultados esperados do projeto e quando eles serão produzidos? Como isto será medido?
- ? Qual é a capacidade (experiência e habilidades) da sua organização? Como você pode demonstrar que sua organização tem condições de realizar o projeto proposto?
- ? Como você dará continuidade ao projeto depois que os recursos fornecidos terminarem? As atividades do projeto são sustentáveis?
- ? Como sua organização é vista pela população em seu país ou localidade?
- ? O que receberemos em troca pelo fornecimento de recursos à sua organização?
- ? Como você se certificará que não está duplicando o trabalho de outras organizações?
- ? Qual é o diferencial deste projeto em relação a outros existentes?
- ? Os beneficiários estarão envolvidos no projeto? Como?
- ? Que garantias você dá para o bom uso dos recursos que proveríamos?
- ? Você estaria disposto a trabalhar em colaboração com outras ONGs para implementar este trabalho?
- ? Como você demonstraria que tem sistemas financeiros transparentes e bem administrados?

Referência: Adaptado de um workshop sobre a mobilização de recursos em Ulaan Baatar, Mongólia em fevereiro de 2001.

3.1. Objetivo: Incrementar a efetividade dos encontros com os provedores de recursos.

Atividade 3.1B: Jogo de papéis sobre encontros com provedores de recursos

Instruções

Tempo de duração: 3 a 4 horas

- 1** Peça que quatro ou cinco provedores de recursos participem do workshop por uma manhã ou tarde. Tente convidar provedores de categorias diferentes – por exemplo, governo, empresa, agências, etc. Certifique-se de que explicou claramente o que se espera deles.
- 2** Explique a atividade aos participantes **no dia anterior** e forneça o material de orientação nos Folhetos do final da Seção 3. Divida-os em grupos mistos para o jogo de papéis. O número de grupos deve corresponder ao número de provedores.
- 3** Quando os provedores de recursos chegarem, dê uma explicação breve sobre o objetivo da atividade e o que se espera deles. Peça que permaneçam para a discussão no final.
- 4** Prepare um lugar para cada provedor de recursos, pois será feito um rodízio dos grupos entre os provedores presentes. Solicite que uma ONG/OCB de cada grupo represente um jogo de papéis com o provedor, com duração de vinte minutos. Explique que o objetivo da atividade é fazer com que a ONG/OCB se apresente e proponha, convincentemente, uma área de trabalho ou projeto a ser desenvolvido. Oriente-nos de forma que separem um tempo para fazer perguntas ao provedor de recursos e responder às questões levantadas por eles.
- 5** Após o término do primeiro jogo de papéis, peça que os grupos passem para o próximo provedor de recursos e que uma ONG diferente do grupo represente um encontro com o novo provedor de recursos. Deste modo, cada ONG em cada grupo terá a oportunidade de exercitar o jogo de papéis com um provedor de recursos e de observar o encontro das outras ONG com o restante de provedores. Calcule o tempo necessário e prepare a atividade.
- 6** Após os jogos de papéis, solicite que os grupos se reunam, por pouco tempo, e compartilhem informações sobre os encontros e como lideram com as situações que surgiram.
- 7** Em plenária, peça que os provedores de recursos dêem retorno aos participantes sobre os encontros. Peça que destaquem os pontos fortes e os pontos fracos dos encontros representados e ofereça dicas de como melhorar a apresentação da ONG.
- 8** Dirija uma discussão com o grupo todo, incluindo os provedores de recursos, baseada nos seguintes tipos de perguntas:
 - ? Quais as perguntas feitas pelos provedores mais difíceis de responder e por quê?
 - ? Você conseguiu dar e receber todas as informações planejadas?
 - ? Você conseguiu descobrir em que área o provedor de recursos estava interessado?
 - ? Você conseguiu “vender sua idéia” (solicitar recursos)? Você pediu uma resposta?
 - ? Até quanto você se colocou disponível em mudar sua solicitação para atender aos interesses apresentados pelo provedor durante o encontro?

Notas para os facilitadores

- ! Esta atividade é mais eficaz quando os próprios provedores de recursos são convidados a participar do workshop. Porém, caso isto não seja possível, adapte a atividade, distribuindo o papel dos diversos provedores entre a equipe de facilitadores.
- ! A distribuição dos jogos de papéis deve se adequar ao número de provedores e participantes presentes na atividade.
- ! Caso possível, informe antecipadamente aos participantes quais serão os provedores, de modo que possam preparar-se, conforme descrito na Atividade 3.1A.
- ! Os participantes que não estiverem “vendendo suas idéias” aos provedores de recursos durante os jogos de papéis devem observar os encontros e contribuir aos debates, apresentando suas impressões aos outros participantes.

Exemplo da Atividade 3.1B: Realizado pelas ONGs/OCBs locais sediadas no México



"Um exercício muito útil, que fornece diferentes perspectivas sobre o trabalho de mobilização de recursos e faz com que certos mitos e medos falsos sejam diminuídos. Uma fonte rica e de grande aprendizado".

Comentários feitos por um participante durante um workshop de mobilização de recursos em Quito, Equador em maio de 2001.



As fotos acima mostram membros de ONGs em exercício de treinamento com provedores de recursos, reais ou não, num workshop sobre mobilização de recursos em Cuernavaca, no México em janeiro de 2001.

3.2. Objetivo: Aprender técnicas para elaborar a estrutura e o conteúdo de propostas bem sucedidas e acompanhar as propostas apresentadas aos provedores de recursos

Introdução

Planejar uma estrutura clara e um esboço de conteúdo atraente para uma proposta de mobilização de recursos são elementos importantes para uma proposta bem sucedida.

Elaborar uma proposta envolve estruturar a informação de uma maneira organizada e identificar os itens-chave. Os provedores de recursos disponibilizam informações sobre suas diretrizes para apresentação de propostas de apoio. Estas diretrizes estão geralmente disponíveis através dos provedores. Caso um provedor de recursos não tenha modelos que definem suas diretrizes, é importante que você elabore sua própria estrutura de proposta para garantir que sejam atendidas as necessidades específicas deste provedor potencial de recursos (ver Atividade 3.2A). Ao criar uma estrutura para a proposta, o conteúdo pode ser extraído do esboço do projeto, do modelo lógico ou dos documentos que sistematizam as informações produzidas no momento de planejamento estratégico da organização ou programa proposto. Após entregar uma proposta a um provedor de recursos, é importante que a ONG tenha estratégias de acompanhamento (ver Atividade 3.2B).

Atividade 3.2A: Como elaborar uma proposta

Instruções

Tempo de duração: 1 hora e 30 minutos

- 1 Dirija uma discussão com todo o grupo, baseada na seguinte pergunta:
 - ? Qual é a sua experiência prévia em escrever e submeter propostas (projetos) – o que tem funcionado bem e o que não tem funcionado?
- 2 Exponha a seguinte lista de seções para construção de uma proposta e pergunte aos participantes se eles gostariam de acrescentar ou alterar alguma coisa na lista.
 - Seção A:** Descrição da instituição, experiência prévia e resumo da proposta
 - Seção B:** Descrição da situação e do problema e a justificativa
 - Seção C:** Planejamento do projeto, plano de implementação e cronograma
 - Seção D:** Administração e definição de papéis e responsabilidades
 - Seção E:** Monitoramento, plano de divulgação de resultados e lições aprendidas
 - Seção F:** Fatores de risco a serem considerados
 - Seção G:** Informação e explicação do orçamento
- 3 Divida os participantes em grupos mistos. Atribua seções diferentes a cada grupo. Peça que os participantes façam **uma lista de perguntas** para cada seção.
- 4 Peça que os grupos apresentem seus trabalhos. Explique aos participantes como estes cabeçalhos de seções e perguntas podem ser usados para uma boa estrutura da proposta.
- 5 Dirija uma discussão baseada nas seguintes perguntas:
 - ? Foi difícil usar este método?
 - ? O grupo tem algo a acrescentar além das perguntas formuladas em cada seção?
 - ? Você acha que poderá usar este método como um guia, em sua instituição, para ajudar a escrever propostas de Mobilização de Recursos?

"Uma atividade muito prática: o marco lógico é um instrumento poderoso com o qual pode-se organizar idéias e informações. Planejar a proposta baseada em perguntas faz com se selecione, mais facilmente, o tipo de informações e argumentos a serem usados."

Comentários feitos por um participante durante um workshop de mobilização de recursos em Quito, Equador em maio de 2001.

Notas para os facilitadores

- !** Todas as propostas devem ser enviadas a um provedor de recursos com uma carta introdutória. As cartas introdutórias ou cartas de apresentação têm normalmente uma página. Elas devem incluir informações breves sobre a organização, o trabalho proposto e um resumo dos recursos que estão sendo solicitados.

Exemplo da Atividade 3.2A: Realizado pelas ONGs/OCBs locais sediadas no Brasil

Seção A: Descrição Da Instituição, Experiência Previa e Sumário Executivo da Proposta

- Qual é o nome e o endereço da instituição?
- Quando iniciou suas atividades?
- Qual é sua missão?
- Quem é seu público-alvo?
- Qual é a sua área geográfica de atuação?
- Que experiência possui neste campo específico e com este público-alvo?
- Qual o objetivo geral do projeto?
- Que resultados pretendem alcançar?
- Em quanto tempo?
- Qual é o custo total do projeto?
- Qual é a contra partida da ONG?

Seção B: Descrição da Situação e do problema e Justificativa

- O que está acontecendo?
- Que dados identificados foram considerados relevantes?
- Por que a situação existente suscita uma intervenção?
- O que pode acontecer se nada for feito?
- Como este projeto pretende contribuir para solucionar o problema e contribuir para a comunidade?

Seção C: Planejamento do Projeto, Plano de Implementação e Cronograma

- O que pretende fazer? Como pretende fazer? Quando pretende fazer? Quem vai fazer?
- Qual é a população beneficiada?
- Onde será realizado?
- Em que tempo?
- Qual é a divisão deste tempo?
- O que pretende alcançar?

Seção D: Administração e Definição de Papéis e Responsabilidades

- Quem é o responsável pela instituição?
- Quem é o responsável pelo projeto?
- Qual é a equipe de implementação?
- Qual é o papel de cada um, com relação ao desenvolvimento do projeto?

Seção E: Monitoramento, Plano de Divulgação dos Resultados e Lições Aprendidas

- Qual é o meio de monitoramento?
- Qual é a periodicidade de monitoramento?
- Quais são os indicadores de avaliação do processo de intervenção?
- Quais são os meios de verificação?
- Quando se dará o plano de divulgação?
- Quais serão os meios utilizados?
- Para quem será divulgado?
- Quais as peças que serão utilizadas?
- Quais serão os meios de verificação da divulgação?
- Como será analisada qualitativamente a ação?
- Como serão elaborados o relatório de progresso e o narrativo?
- De que forma serão estruturadas e compartilhadas as lições aprendidas?

Seção F: Fatores de Risco a Serem Considerados

- Haverá eleição de diretoria/governo, durante a execução do projeto? Caso haja, existem garantias que haverá seguimento no cronograma de execução?
- Há garantias de que os técnicos envolvidos com o projeto permanecerão até o fim do mesmo?
- A demanda se manterá constante? Caso aumente, o projeto terá condições de atendê-la?
- A demanda é factível?
- A proposta reflete a real necessidade do público-alvo?
- Como responderá a mudanças circunstanciais que aparecerem no caminho?

Seção G: Informação e Explicação do Orçamento

- De quanto vai precisar?
- Foi feita pesquisa de mercado em relação à composição do orçamento?
- O recurso para pagamento de pessoal inclui encargos trabalhistas?
- Existe cronograma de desembolso? Se sim, está coordenado com o cronograma de execução?
- Em caso de demora no recebimento de recursos, haverá correção monetária sobre o valor orçado?
- O orçamento prevê recursos livres?
- Qual é o teto de permanência do provedor?
- Qual é o equilíbrio entre pagamentos e insumos?
- Qual é a justificativa do orçamento?

Referência: Adaptado de um Workshop sobre Mobilização de Recursos em Atibaia, Brasil em dezembro de 2002.

3.2. Objetivo: Aprender técnicas para elaborar a estrutura e o conteúdo de propostas bem sucedidas e acompanhar as propostas apresentadas aos provedores de recursos

Atividade 3.2B: Acompanhar uma proposta

Instruções

Tempo de duração: 45 minutos

- 1 Em plenária, facilite uma chuva de idéias sobre os motivos possíveis pelos quais um provedor de recursos não responderia à uma proposta.
- 2 Divida os participantes em grupos mistos.
- 3 Peça que cada grupo identifique maneiras de se acompanhar uma proposta que foi entregue a um provedor de recursos. (Por exemplo: telefonar e perguntar sobre a duração do processo de tomada de decisão; escrever oferecendo-se para fornecer informações adicionais, etc.)
- 4 Solicite que um grupo apresente o seu trabalho e que os outros grupos acrescentem idéias que não foram incluídas.
- 5 Dirija uma discussão em grupo baseada nas seguintes perguntas:
 - ? Uma ONG deve acompanhar ativamente as propostas apresentadas? Quando isto é mais importante?
 - ? Que fatores influenciam a maneira como se acompanha uma proposta?
 - ? Qual método de acompanhamento será o mais difícil de usar? Por quê?
 - ? Quem deve assumir a responsabilidade pelo acompanhamento da proposta na sua organização?

Exemplo da Atividade 3.2B: Realizado pelas ONGs/OCBs locais na Mongólia

Quais seriam as razões pelas quais um provedor de recursos não responderia à uma proposta?

- ! O provedor de recursos estava muito ocupado
- ! O provedor de recursos esqueceu a proposta
- ! A proposta não chegou ou não foi entregue à pessoa certa na organização
- ! A pessoa de contato mudou
- ! O prazo de entrega expirou e a proposta será analisada em outra ocasião
- ! A ONG não forneceu dados de contato corretos
- ! O provedor de recursos precisa de mais informações
- ! Um comitê deve se reunir para discutir a proposta
- ! O provedor de recursos está verificando outras referências sobre a organização

Como acompanhar uma proposta

- ✓ Telefonar para a pessoa de contato
- ✓ Escrever uma carta
- ✓ Enviar um e-mail
- ✓ Encontrar a pessoa de contato
- ✓ Perguntar durante as reuniões informais
- ✓ Pedir que um amigo na organização faça o acompanhamento com a pessoa de contato
- ✓ Pedir que um colega que tenha influência em uma outra organização acompanhe
- ✓ Enviar informações adicionais
- ✓ Enviar um cartão de saudações em ocasiões especiais
- ✓ Perguntar à secretária da pessoa de contato
- ✓ Perguntar às outras organizações se eles receberam uma resposta (se o provedor recursos segue um ciclo de financiamento)

Referência: Adaptado de um workshop sobre a Mobilização de Recursos em Ulaan Baatar, Mongólia em fevereiro de 2001.



A fotografia acima mostra facilitadores e participantes discutindo as maneiras mais diplomáticas e eficazes de acompanhar propostas durante um workshop de mobilização de recursos em Dhaka, Bangladesh em fevereiro de 2002.

3.3.Objetivo: Entender porque é importante envolver os provedores de recursos no trabalho em HIV/AIDS das ONGs/OCBs e como desenvolver e manter esta relação

Introdução

Para manter relações com provedores de recursos é necessário estabelecer uma confiança mútua no decorrer do tempo. Este relacionamento começa com uma pesquisa detalhada sobre o provedor de recursos e suas prioridades e também evolue a construção de uma parceria a médio ou longo prazo, na qual ambas as partes tenham claro que o resultado será positivo para os dois.

Esta maneira de construir o relacionamento se configura para a ONG/OCB num mecanismo prático, através do qual o provedor de recursos pode apoiar uma causa que lhe interessa, enquanto que a ONG/OCB obtém o suporte financeiro, técnico e/ou material desejado. Estes relacionamentos podem ser mais do que corresponder necessidades e oportunidades. O sucesso deste tipo de relacionamento depende de cuidado e investimento constantes.

Instruções

Tempo de duração: 1 hora e 30 minutos

- 1** Explique o objetivo da atividade aos participantes.
- 2** Divida os participantes em dois grupos. Um grupo representará as ONGs/OCBs e o outro representará os provedores de recursos.
- 3** Nestes papéis, solicite que cada grupo crie duas listas baseadas em cada uma das seguintes perguntas:
 - Por que é importante envolver provedores de recursos no trabalho de sua ONG/OCB?
 - Como o relacionamento pode ser alimentado?
- 4** Peça que cada grupo apresente os seus trabalhos, um de cada vez, para o grupo todo.
- 5** Peça que os participantes comparem os “Como” (segunda pergunta) listados pelas ONGs/OCBs e pelos provedores de recursos, para verificar se existem ações sobrepostas que beneficiariam ambos os grupos.
- 6** Entregue aos participantes o Folheto que se encontra no final da Seção 3. Dirija também uma discussão sobre as maneiras mais eficazes de incrementar o envolvimento de provedores de recursos no trabalho das ONGs/OCBs, baseada nas seguintes perguntas:
 - ? Que mecanismo de envolvimento é geralmente o mais fácil e o mais eficaz?
 - ? Nos seus relacionamentos atuais com provedores de recursos, você se sente confiante em apresentar a sua ONG/OCB como 'igual' numa parceria estratégica?
 - ? Ao criar uma nova parceria com um provedor de recursos, o que mais deve ser levado em conta, além da obtenção de recursos? (Por exemplo: o fator ético de aceitar recursos provenientes de alguns provedores de recursos, ao se considerar a potencialidade de fornecimento de mais recursos no futuro.)

Exemplo da Atividade 3.3: Por ONGs/OCBs locais na Mongólia

POR QUÊ?

- ! Para ganhar a sua confiança
- ! Para mostrar como os recursos estão sendo usados
- ! Para desenvolver um relacionamento de modo que mais recursos possam ser fornecidos
- ! Para exibir o nosso trabalho
- ! Para ganhar assistência técnica
- ! Para promover a sua compreensão quanto a temas e circunstâncias
- ! Para incentivá-los a financiar outras organizações para que elas possam fazer o mesmo (replicação)
- ! Para que eles possam dar mais apoio quando o cronograma ou alguma coisa não estiver indo bem
- ! Para falar do apoio deste provedor em eventos de mobilização de recursos

POR QUÊ?

- ! Para monitorar o uso dos nossos recursos
- ! Para ganhar destaque
- ! Para avaliar a possibilidade de cooperação futura
- ! Para monitorar como as atividades podem ter mudado
- ! Para verificar e influenciar a qualidade do trabalho
- ! Para poder fazer perguntas e conhecer os beneficiários
- ! Para fazer contatos para possível trabalho no futuro
- ! Para aprender
- ! Para identificar um mercado para os nossos produtos e serviços



COMO?

- ! Convidá-los oficialmente para eventos importantes
- ! Enviar-lhes publicações
- ! Visitá-los para fornecer dados atualizados
- ! Convidá-los para reuniões informais e eventos sociais
- ! Enviar-lhes relatórios dos progressos
- ! Pedir-lhes assessoria e informações extras
- ! Convidá-los para visitas de campo/workshops
- ! Usar seus produtos/instrumentos para o nosso trabalho
- ! Incluir o seu logotipo e dar crédito às suas contribuições
- ! Fornecer informações de seu interesse e fotografias
- ! Organizar atividades conjuntas, por ex. pesquisa, exposições

COMO?

- ! Visitar o projeto
- ! Receber relatórios de progresso e atualizações de dados
- ! Ver o nosso logotipo sendo usado
- ! Ter o nosso nome mencionado em eventos e atividades
- ! Ter o nosso nome mencionado em publicações
- ! Ver como os nossos cartazes são usados
- ! Receber pedido para informações/contribuições em relatórios, etc.
- ! Ser convidado a participar de reuniões importantes sobre assuntos de interesse
- ! Ir a visitas de campo e workshops quando tivermos tempo disponível

Referência: Adaptado do workshop de mobilização de recursos em Ulaan Baatar, Mongólia em fevereiro de 2001.

Folheto

(Seção de resumo) Lista de referências e organizações úteis para treinamento e informação sobre diversos mecanismos de mobilização de recursos e provedores

- ✓ **The Foundation Center** www.fdncenter.org (a informação mais completa sobre filantropia, tem arquivos que podem ser pesquisados, endereços, etc.)
- ✓ **Council on Foundations** www.cof.org (associação de corporações e fundações financiadoras)
- ✓ **Center for the Study of Philanthropy** www.philanthropy.org (mantém uma biblioteca de links a recursos para financiar pesquisadores/profissionais)
- ✓ **Resource Alliance** (antigamente conhecida como International Fund Raising Group) www.ifrg.org.uk (trabalha com o desenvolvimento de habilidades para mobilização local de recursos em nove regiões no mundo todo com uma rede de associados e voluntários)
- ✓ **Association of Fund Raising Professionals** (antigamente conhecida como National Society of Fund-Raising Executives) www.nsfre.org ou www.afpnet.org
- ✓ **Association of Philanthropic Counsel** www.apcinc.org (tem um diretório de consultores de captação de fundos)
- ✓ **Chronicle of Philanthropy** www.philanthropy.com (versão eletrônica do jornal sem fins lucrativos)
- ✓ **Internet Non-profit Center** www.nonprofits.org (informação sobre fins não lucrativos)
- ✓ **FundraisingInfo.com** www.fundraisinginfo.com (informação e notícias de peritos em captação de fundos)
- ✓ **Foundations On-line** www.foundations.org (endereços de doadores)
- ✓ **The Grantsmanship Center** www.tgci.com (para informação sobre doadores e treinamentos)
- ✓ **Funders Online** www.fundersonline.org (para pesquisa on-line sobre a comunidade filantrópica da Europa)
- ✓ **Funds Net Online Services** www.fundsnet services.com (informação sobre financiadores, recursos e notícias)
- ✓ **Venture for Fundraising** www.venture-asia.org (uma organização sem fins lucrativos que atende às necessidades de consultoria e treinamento em captação de fundos de outras organizações sem fins lucrativos)

Folheto

(Seção 3.1A) Encontro com os provedores de recursos

Aspectos que devem ser considerados quando for se encontrar com os provedores de recursos

TENTE:

- ✓ Vestir-se adequadamente – uma boa dica é vestir-se como um executivo
- ✓ Levar a documentação sobre o perfil da sua ONG ou sobre o seu trabalho para entregar ao provedor de recursos
- ✓ Levar ao encontro um cartão de visitas ou dados completos de contato
- ✓ Manter as perguntas e respostas o mais sucintas possível
- ✓ Certificar-se que planejou o que quer pedir e certificar-se que realmente pediu isso!
- ✓ Ao final do encontro, deixar claro qual o próximo passo, por ex. promessa de enviar uma proposta, data para o próximo encontro ou até mesmo um acordo sobre a forma que manterão contato
- ✓ Manter a conversa numa única linha de pensamento – focalize a conversa num determinado assunto, de modo que possa fazer a “venda de idéia” do seu trabalho proposto, especialmente se o encontro for de curta duração
- ✓ Chegar na hora marcada

EVITE:

- ✗ Deixar o provedor de recurso esperando
- ✗ Criticar ou questionar o trabalho atual ou anterior do provedor de recursos
- ✗ Dar informações confusas – só fale daquilo que entende
- ✗ Presumir que os provedores de recursos conhecem jargões e detalhes de sua área de trabalho
- ✗ Presumir que os provedores de recursos não saibam nada sobre a sua área de trabalho
- ✗ Centrar a sua atenção em uma pessoa ‘simpática’ num grupo de provedores de recursos. As pessoas mais céticas são, na maioria das vezes, as mais importantes de se convencer
- ✗ Dar documentos e/ou cartas de intenção aos provedores de recursos no início do encontro. Isto geralmente os distrai e faz com que não escutem o que está sendo dito
- ✗ Criticar o trabalho de outros como uma maneira de demonstrar o valor da sua organização – isso é geralmente recebido de maneira negativa



Exemplo para trabalhos em grupos:

Informações que se deve dar ao provedor de recursos

- ✓ Nome e localização da organização
- ✓ Missão e áreas de trabalho da organização
- ✓ Como a organização implementa e organiza o seu trabalho
- ✓ Experiência prévia, incluindo provedores de recursos anteriores
- ✓ Motivo que levou a organização a escolher um determinado provedor de recursos
- ✓ O que o provedor de recursos ganhará ao fornecer recursos à organização
- ✓ Como a organização gera seus próprios recursos
- ✓ Folder sobre a organização
- ✓ Vantagem comparativa da organização
- ✓ Dados estatísticos sobre o problema que será trabalhado no projeto
- ✓ Informações acerca do projeto a ser financiado (resumo executivo)

Perguntas que se deve fazer ao provedor de recursos

- ? Quais são as suas áreas programáticas de interesse no momento?
- ? Qual é o processo de tomada de decisão na sua organização?
- ? Como você gostaria de estar envolvido no trabalho?
- ? Você fornece outros recursos além de verba?
- ? Você pode dar apoio por vários anos?
- ? Você gostaria de visitar a nossa organização?
- ? Você apoia diretamente a organização implementadora do projeto?

Perguntas difíceis que o provedor de recursos poderá lhe fazer

- ? Por que você escolheu procurar a nossa organização? Você abordou o governo?
- ? Você examinou todos os riscos associados ao seu projeto?
- ? Quais são os resultados esperados do projeto e quando eles serão produzidos? Como isto será medido?
- ? Qual é a capacidade (experiência e habilidades) da sua organização? Como você pode demonstrar que sua organização tem condições de realizar o projeto proposto?
- ? Como você dará continuidade ao projeto depois que os recursos fornecidos terminarem? As atividades do projeto são sustentáveis?
- ? Como sua organização é vista pela população em seu país ou localidade?
- ? O que receberemos em troca pelo fornecimento de recursos à sua organização?
- ? Como você se certificará que não está duplicando o trabalho de outras organizações?
- ? Qual é o diferencial deste projeto em relação a outros existentes?
- ? Os beneficiários estarão envolvidos no projeto? Como?
- ? Que garantias você dá para o bom uso dos recursos que proveríamos?
- ? Você estaria disposto a trabalhar em colaboração com outras ONGs para implementar este trabalho?
- ? Como você demonstraria que tem sistemas financeiros transparentes e bem administrados?

Referência: Adaptado de um workshop sobre a mobilização de recursos em Ulaan Baatar, Mongólia em fevereiro de 2001.

Folheto

(Seção 3.2A) Como elaborar uma proposta

Exemplo para trabalhos em grupo:

Seção A: Descrição Da Instituição, Experiência Previa e Sumário Executivo da Proposta

- Qual é o nome da instituição?
- Quando iniciou suas atividades?
- Qual é a sua missão?
- Quem é seu público-alvo?
- Qual é a sua área geográfica de atuação?
- Que experiência possui neste campo específico e com este público-alvo?
- Qual é o objetivo geral do projeto?
- Que resultados pretendem alcançar? E em quanto tempo?
- Qual é o custo total do projeto? E qual é a contrapartida da ONG?

Seção B: Descrição da Situação e do problema e Justificativa

- O que está acontecendo?
- Que dados identificados foram considerados relevantes?
- Por que a situação existente suscita uma intervenção?
- O que pode acontecer se nada for feito?
- Como este projeto pretende contribuir para solucionar o problema e contribuir para a comunidade?

Seção C: Planejamento do Projeto, Plano de Implementação e Cronograma

- O que pretende fazer? Como pretende fazer? Quando pretende fazer? Quem vai fazer?
- Qual é a população beneficiada?
- Onde será realizado?
- Em que tempo? Qual é a divisão desse tempo?
- O que pretende alcançar?

Seção D: Administração e Definição de Papéis e Responsabilidades

- Qual é o responsável pela instituição?
- Qual é o responsável pelo projeto?
- Qual é a equipe de implementação?
- Qual é o papel de cada um em relação ao desenvolvimento do projeto?

Seção E: Monitoramento, Plano de Divulgação dos Resultados e Lições Aprendidas

- Qual é o meio de monitoramento? E qual é a periodicidade de monitoramento?
- Quais são os indicadores de avaliação do processo de intervenção?
- Quais são os meios de verificação?
- Quando se dará o plano de divulgação?
- Quais serão os meios utilizados? E para quem será divulgado?
- Quais as peças que serão utilizadas?
- Quais serão os meios de verificação da divulgação?
- Como será analisada qualitativamente a ação?
- Como serão elaborados o relatório de progresso e o narrativo?
- De que forma serão estruturadas e compartilhadas as lições aprendidas?

Seção F: Fatores de Risco a Serem Considerados

- Haverá eleição de diretoria/governo durante a execução do projeto? Caso haja, existem garantias que haverá seguimento no cronograma de execução?
- Há garantias de que os técnicos envolvidos com o projeto permanecerão até o fim do mesmo?
- A demanda se manterá constante? Caso aumente, o projeto terá condições de atendê-la?
- A demanda é factível? A proposta reflete a real necessidade do público-alvo?
- Como responderá a mudanças circunstanciais que apareçam no meio do caminho?

Seção G: Informação e Explicação do Orçamento

- De quanto vai precisar? Foi feita pesquisa de mercado para composição do orçamento?
- O recurso para pagamento de pessoal inclui encargos trabalhistas?
- Existe cronograma de desembolso? Se sim, está coordenado com o cronograma de execução?
- Em caso de demora no recebimento de recursos, haverá correção monetária sobre o valor orçado?
- O orçamento prevê recursos livres?
- Qual é o teto de permanência do provedor?
- Qual é o equilíbrio entre pagamentos e insumos? E qual é a justificativa do orçamento?

Referência: Adaptado de um Workshop sobre Mobilização de Recursos em Atibaia, Brasil em dezembro de 2002.

Alguns provedores de recursos preferem analisar um resumo executivo da proposta de trabalho antes de receber um projeto completo (ver abaixo). Em alguns lugares, o resumo executivo é conhecido por carta de intenções. Isto pode economizar tempo e recursos valiosos de ambas as partes. Um resumo executivo é um documento curto (2 ou 3 páginas) que descreve os elementos essenciais do trabalho proposto. Um provedor de recursos pode basear-se num resumo executivo para determinar se o trabalho proposto satisfaz o seu critério antes de solicitar uma proposta mais detalhada. O seguinte modelo de um exemplo de resumo executivo pode ser discutido ou distribuído aos participantes.

Exemplo de formato de um resumo executivo

Seção A: Informações sobre a sua organização

- a) Nome e endereço da sua organização
- b) Principal pessoa de contato – nome, cargo, número de telefone, número de fax, endereço eletrônico (caso disponível)
- c) Quando a organização foi fundada e como ela surgiu?
- d) Quais são a missão, metas e objetivos da organização?
- e) Qual é a estrutura organizacional e seu organograma?
- f) Quais são as principais fontes de financiamento da organização?
- g) Que contato anterior existiu, caso tenha havido algum, com o provedor de recursos?

Seção B: Informações sobre o trabalho proposto

- a) Que problema o trabalho proposto visa resolver?
- b) O que o trabalho proposto deseja alcançar e como isto será atingido?
- c) Quais atividades são as mais prováveis de serem realizadas?
- d) Como o trabalho proposto surgiu, de quem foi a idéia?
- e) Que lições do passado contribuíram para o planejamento do trabalho?
- f) Que valor agregado a organização oferece a resolução deste problema?
- g) Quanto tempo o trabalho proposto levará para ser desenvolvido?
- h) Quanto isto custará?
- i) Quais outros provedores de recursos foram procurados para apoiar este trabalho (parcial ou totalmente)?

Folheto

(Seção 3.3) Manter relações com os provedores de recursos de recursos

POR QUÊ?

- ! Para ganhar a sua confiança
- ! Para mostrar como os recursos estão sendo usados
- ! Para desenvolver um relacionamento de modo que mais recursos possam ser fornecidos
- ! Para exibir o nosso trabalho
- ! Para obter assistência técnica
- ! Para promover a sua compreensão quanto à temas e circunstâncias
- ! Para incentivá-los a financiar outras organizações para que elas possam fazer o mesmo (replicação)
- ! Para que eles possam dar mais apoio quando o cronograma ou alguma coisa não vai bem
- ! Para falar do apoio deste provedor em eventos de mobilização de recursos

POR QUÊ?

- ! Para monitorar o uso dos nossos recursos
- ! Para ganhar destaque
- ! Para avaliar a possibilidade de cooperação futura
- ! Para monitorar como as atividades podem ter mudado
- ! Para verificar e influenciar a qualidade do trabalho
- ! Para poder fazer perguntas e conhecer os beneficiários
- ! Para fazer contatos para possível trabalho no futuro
- ! Para aprender
- ! Para identificar um mercado para os nossos produtos e serviços



COMO?

- ! Convidá-los oficialmente para eventos importantes
- ! Enviar-lhes publicações
- ! Visitá-los para fornecer dados atualizados
- ! Convidá-los para reuniões informais e eventos sociais
- ! Enviar-lhes relatórios dos progressos
- ! Pedir-lhes assessoria e informações extras
- ! Convidá-los para visitas de campo/workshops
- ! Usar seus produtos/instrumentos para o nosso trabalho
- ! Incluir o seu logotipo e dar crédito às suas contribuições
- ! Fornecer informações de seu interesse e fotografias
- ! Organizar atividades conjuntas, por ex. pesquisa, exposições

COMO?

- ! Visitar o projeto
- ! Receber relatórios de progresso e atualizações de dados
- ! Ver o nosso logotipo sendo usado
- ! Ter o nosso nome mencionado em eventos e atividades
- ! Ter o nosso nome mencionado em publicações
- ! Ver como os nossos cartazes são usados
- ! Receber pedido para informações/contribuições em relatórios, etc.
- ! Ser convidado a participar de reuniões importantes sobre assuntos de interesse
- ! Ir a visitas de campo e workshops quando tivermos tempo disponível

Referência: Adaptado do workshop de mobilização de recursos em Ulaan Baatar, Mongólia em fevereiro 2001.

International HIV/AIDS Alliance
Queensberry House
104-106 Queens Road
Brighton BN1 3XF
Reino Unido

Tel: +44 1273 718 900
Fax: +44 1273 718 901

E-mail: mail@aidsalliance.org
Websites: www.aidsalliance.org
www.aidsmap.com

Número de caridade britânica registrada 1038860

Desenho e produção de Progression, Reino Unido
www.progressiondesign.co.uk
Publicado: Outubro de 2003

RMP 10/03

© International HIV/AIDS Alliance, 2003.

Desde que direitos autorais estejam indicados, a informação nesta publicação pode ser reproduzida, publicada ou utilizada sem permissão da. No entanto, a solicita que seja citada como a fonte da informação. Se um direito autoral aparecer numa foto, gráfico ou qualquer outro material, deve-se obter permissão para copiar estes materiais da fonte original.

Esta publicação foi possível através do apoio do Merck & Co. Inc., the Bill and Melinda Gates Foundation, o Departamento Britânico de Desenvolvimento Internacional (DFID) e a Agência Americana de Desenvolvimento Internacional (USAID) sob os termos do Número de Prêmio HRN-G-00-98-00010-00. As opiniões expressas aqui são dos autores e não necessariamente refletem os pontos de vista dos doadores mencionados acima.

DFID Department for
International
Development

