

ANGARIAÇÃO  
DE FUNDOS  
INSTITUCIONAIS  
*para*  
PROJECTOS de  
CONSERVAÇÃO

MAAIKE MANTEN  
e  
CAROLINE PRIDHAM





# ANGARIAÇÃO DE FUNDOS INSTITUCIONAIS *para* PROJECTOS de CONSERVAÇÃO

MAAIKE MANTEN  
e  
CAROLINE PRIDHAM



Este livro foi inicialmente publicado como um produto do projecto 162/15/019 financiado pela Iniciativa Darwin do Governo do Reino Unido. Esta quinta edição foi possível através do Conservation Leadership Programme e do Critical Ecosystem Partnership Fund, e apoio adicional por parte da Wananavu Works.





## Agradecimentos

### Como citar este livro

BirdLife International (2017) *Angariação de Fundos Institucionais para Projectos de Conservação*, Nairobi, Kenya: BirdLife International Africa Partnership Secretariat.

Primeira edição em Inglês publicada em 2008: ISBN 978-982-9101-02-0

Segunda edição em Inglês (publicada em 2012): ISBN 978-9966-7191-3-3

Primeira edição em Espanhol (publicada em 2012): ISBN 978-9966-7191-4-0

Primeira edição em Francês (publicada em 2013): ISBN 978-9966-7191-8-8

Primeira edição Árabe publicada em 2017: ISBN 978-9966-7191-1-9

Esta primeira edição em Português foi publicada em 2017: ISBN 978-9966-7191-0-2

Este livro está disponível em vários idiomas em

[www.conservationleadershipprogramme.org/grants/project-manuals](http://www.conservationleadershipprogramme.org/grants/project-manuals)

Copyright © 2017 BirdLife International

BirdLife International Africa Partnership Secretariat, PO Box 3502, 00100 GPO Nairobi, Kenya

Tel: (+254)-(0)20-2473259 / (+254)-(0)20-8068314; [www.birdlife.org/regional/africa](http://www.birdlife.org/regional/africa)

Desenho: Paul Ballard. Imagem artística e gestão de impressão: Streamline Creative Ltd.

Tradução Portuguesa: Joana M. Hancock

Impresso em papel artístico reciclável Lumi Silk, com certificação FSC, sem adição de ácido ou cloro.

É expressamente proibida a reprodução ou transmissão de qualquer parte desta publicação, seja por meios electrónicos ou mecânicos, inclusive fotocópia, gravação ou armazenamento em algum meio de armazenamento ou recuperação de informação, sem o consentimento prévio por escrito do editor.

Este livro nasce a partir de um projecto que foi implementado no Fiji entre 2006 e 2009, intitulado “Community-based Conservation Groups at Fiji’s Key Conservation Sites” (“Grupos de Conservação comunitários nas Zonas Prioritárias de Conservação do Fiji”), levado a cabo pela BirdLife International Pacific Partnership Secretariat e o Programa BirdLife para o Fiji, e financiado pela Iniciativa Darwin do Governo do Reino Unido. Os nossos agradecimentos vão para a Iniciativa Darwin por providenciar o financiamento necessário para produzir este livro e para Don Stewart, o Director Regional da BirdLife International Pacific Partnership Secretariat, por apoiar a primeira edição “do Pacífico” deste manual de angariação de fundos.

Esta quinta edição do livro, agora “Africana”, foi financiada pelo Conservation Leadership Programme e o Critical Ecosystem Partnership Fund. Muito obrigado pela vossa contribuição neste livro, que será usado para capacitação em desenvolvimento projectos e angariação de fundos de jovens e novas organizações de sociedade civil em alguns dos cantos mais pobres do mundo. Continuamos assim a contribuir para alcançar o nosso objectivo em comum: formar organizações sustentáveis que protejam a biodiversidade única deste mundo, que está de momento severamente ameaçada.

Agradecemos especialmente a Martin Davies, Nick Folkard e Lesley Safford da Royal Society for the Protection of Birds, que providenciaram os primeiros materiais que formaram a base deste livro; a Robyn Dalzen, Kiragu Mwangi e Julie Lewis do Conservation Leadership Programme, por adoptarem este manual nos seus programas de formação; a Julius Arinaitwe, Ian Gordon e Ken Mwathe da BirdLife International Africa Partnership Secretariat por terem contribuído de forma entusiástica para a produção desta edição Africana do livro; a Tim Chamberlain e Paul Ballard da Streamline Creative pelo seu apoio altamente profissional; e a Fabian Haas pelas impressionantes imagens.

Por fim, mas não menos importante: obrigado a todos os que participaram nos

nossos programas de formação e demonstraram um compromisso extraordinário para com a protecção da natureza e o desenvolvimento das suas gentes. Este livro é para vocês e os vossos colegas espalhados por todo o mundo.

*Maaike Manten e Caroline Pridham*



No turbilhão em que o mundo hoje se encontra, com muito acesso a informação e desinformação sobre as mudanças em curso no nosso planeta, uma coisa é certa – a biodiversidade mundial esta em risco e com ela a qualidade da vida na terra. Todos os países, quer sejam do Norte ou do Sul, estão hoje experienciando fenómenos extremos que advêm da destruição massiva de ecossistemas em alguns locais ou a extinção de certas espécies em outros. Jovens profissionais se juntam aos mais experientes na arena local, nacional ou internacional, procurando formas de conter o avanço massivo deste processo de destruição. Indivíduos, comunidades e organizações governamentais e não-governamentais se aliam a empresas progressivas para juntos encontrarem as respostas mais adequadas para a solução deste problema. Por exemplo, o trabalho que vimos desenvolvendo no Eastern Afromontane Hotspot, uma região única no mundo e muito rica em biodiversidade, onde pelo menos um terço das espécies são endémicas, tem sido para Moçambique uma escola constante – cientistas nacionais e internacionais bem como membros da comunidade local se juntaram para explorar novas plataformas para a geração, compilação e troca de conhecimentos sobre e experiências de uso e gestão das espécies lá existentes dada a sua importância para o ecossistema, de modo a que se possa conseguir e manter um balanço adequado entre a conservação da biodiversidade e as necessidades de desenvolvimento local.

Contudo, é imperiosa a obtenção de financiamento adequado para a implementação das possíveis soluções a esta crise. Contudo, a não observância de alguns passos críticos no processo de procura de apoios financeiros tem reduzido a taxa de sucesso na obtenção de fundos. Daí a importância do conhecimento da “ciência” que suporta o processo de angariação de fundos. Mas angariar fundos é também uma arte porque permite a expressão do cunho pessoal, da dedicação e da inovação que caracterizam os indivíduos e instituições cometidos com esta causa.

A angariação de fundos é uma “especialidade” que muitos conservacionistas

não desenvolvem, particularmente no princípio das suas carreiras, dado o zelo com que abraçam a natureza e a solução dos problemas ligados a redução drástica da biodiversidade. Como resultado, esta área continua sendo a menos financiada em quase todo o mundo. É por isso que a criação de um manual como este é essencial pois ele constitui um guião que, se observado, aumentará a capacidade de indivíduos, organizações governamentais ou não governamentais e comunidades para fazerem a diferença numa escala que possa adequadamente responder a esta crise mundial.

Este manual surge num momento em que a procura de financiamentos para a conservação da biodiversidade não mais é uma tarefa específica de governos ou grandes organizações. É uma actividade que cabe a todos e muito particularmente aos interessados nesta área, com motivação e conhecimentos bastantes para intervir. No seu manual, Maaïke Manten and Caroline Pridham desmistificam a ciência e a arte de angariação de fundos fornecendo-nos os elementos básicos para o desenvolvimento de propostas de projectos bancáveis, o desenvolvimento de uma estreita relação de colaboração e coordenação com os doadores, a observância de responsabilidades básicas de todos os intervenientes, e outros aspectos importantes para a transformação dos doadores em verdadeiros parceiros. Este manual é um contributo crucial, um instrumento crítico no processo de procura de soluções para a grande crise de biodiversidade que nosso planeta está enfrentando.



**Milagre Nuvunga**  
*Directora Executiva da*  
**Fundação MICAIA,**  
*Moçambique*



# Índice

## Introdução

O que este guia pretende abranger	11
O que é angariação de fundos?	11
Como usar este guia	12

## Secção 1: Desenvolvimento do projecto

1.1 O planeamento do projecto e o seu ciclo	13
1.2 Análise das partes interessadas	15
1.3 Análises FOFA (ou SWOT)	18
1.4 Árvores de problemas	20
1.5 Passando de problemas para objectivos	21
1.6 Quadros lógicos	26
1.7 Orçamentar o projecto	31
1.8 Avaliações de risco e planos de contingência	37
1.9 Planos de implementação, etapas e gráficos de Gantt	40
1.10 Monitorização e avaliação	42

## Secção 2: Selecção de doadores, preparação e apresentação de candidaturas

2.1 O que está a vender e o que precisa?	44
2.2 Como encontrar doadores	46
2.3 Tipos de doadores	49
2.4 Fazer corresponder potenciais doadores ao seu projecto	51
2.5 Antes de começar a escrever uma proposta	52
2.6 Escrever o pedido de financiamento	54
2.7 A estrutura da proposta	56
2.8 Uma proposta típica	58
2.9 O que fazer e não fazer – dicas de formatação e escrita	60
2.10 Apresentação do orçamento	61
2.11 Lista de verificação da proposta	62

## Secção 3: Desenvolver e manter boas relações com os doadores

3.1 Como abordar os doadores	65
3.2 Como acompanhar o progresso da sua candidatura?	68
3.3 Relatórios – o que exigem os doadores	70
3.4 Registo de informações sobre o doador	71
3.5 Como “vender” o projecto e a organização	73

## Secção 4: Estratégias de Angariação de Fundos

4.1 O que é uma estratégia?	74
4.2 Traçar estratégias de angariação de fundos para organizações	75
4.3 Traçar estratégias de angariação de fundos para projectos	77
4.4 Passar das estratégias aos planos	79

## Anexos

Anexo 1: Outras ferramentas para angariação de fundos	83
Anexo 2: Mais exemplos	85



### O que este guia pretende abranger

Como conservacionistas, não precisamos de ser lembrados de que as pessoas do mundo estão actualmente a enfrentar o maior desafio da história humana: proteger o planeta e a sua preciosa biodiversidade para as gerações actuais e futuras. Terão que ser feitas escolhas difíceis que só se tornarão mais difíceis à medida que este século avança. É fundamental garantir maiores quantidades de fundos para proteger espécies, locais, habitats e ecossistemas de maior tamanho. É igualmente importante financiar iniciativas para a educação pública e conscientização sobre questões ambientais, assim como para fortalecer os marcos legislativos.

Este livro foi desenvolvido para orientar e ajudar qualquer pessoa que trabalhe na conservação da biodiversidade e que procure obter financiamento para os seus projectos, programas e organizações. O livro foca na angariação de fundos disponibilizados por “doadores institucionais”, que é a terminologia de angariação para fundos fiduciários (*Trusts*) e fundações, agências bilaterais (regimes de financiamento do governo nacional) e agências multilaterais (regimes de financiamento por vários países que trabalham em conjunto). Não toca na angariação de fundos através de indivíduos ou do sector empresarial e, portanto, exclui esquemas de adesão de novos membros, apelos, patrocínios corporativos e outros mecanismos de angariação de fundos relacionados com estas áreas. Contudo, esperamos que as ferramentas fornecidas neste guia, e descritas nas quatro secções principais (Desenvolvimento de Projectos, Selecção de Doadores, Preparação e Apresentação de Propostas, Desenvolvimento e Manutenção de Relações com Doadores e Estratégias de Angariação de Fundos) sejam úteis para qualquer tipo de iniciativa para angariar fundos.

### O que é angariação de fundos?

Esta pode parecer uma pergunta estranha, mas ajuda a pensar sobre o conceito de uma perspectiva diferente. A angariação de fundos não é pedir dinheiro, mas sim

“vender” uma ideia. Qualquer tipo de financiamento é uma parceria entre o doador e a entidade que recebe os fundos. Fideicomissos com fins caritativos, fundações e organismos de ajuda bilaterais e multilaterais são estabelecidos para uma só função: dar dinheiro. Se lhes fornecer um bom projeto para financiar, estará a ajudá-los a atingir os seus objectivos. No entanto, assim como em qualquer outra coisa na vida, a obtenção de subsídios é um processo muito competitivo. Este guia foi escrito para ajudar qualquer um a potenciar os seus esforços de angariação de fundos nesta selva que é o “mercado de doadores e receptores”.

### Como usar este guia

Se não tem experiência em desenvolvimento de projectos, angariação de fundos, gestão de doadores ou a desenvolver estratégias de angariação de fundos, então você pode querer seguir este guia secção por secção, percorrendo o processo de angariação de fundos passo a passo. Contudo, cada secção foi também concebida de forma a poder ser consultada independentemente para refrescar as ideias de angariadores de fundos mais experientes. As secções também podem ser usadas como uma espécie de “Kit de primeiros socorros” – por exemplo, se de repente lhe for pedido que desenvolva um quadro lógico e não tem experiência para o fazer.

Cada secção do manual começa com um resumo do que essa secção cobre, assim como os princípios gerais (as «regras de ouro») que ajudarão a melhorar o seu sucesso na angariação de fundos nesse determinado aspecto do processo. Em cada secção é explicado como usar diferentes ferramentas que precisa e são fornecidos exemplos práticos (mais exemplos estão incluídos no Anexo 2). Ao longo do guia, encontrará dicas valiosas, geralmente fruto de anos de experiência – as “regras de ouro” da angariação de fundos.

Em conclusão, este manual foi criado para ajudá-lo a desenvolver, escrever e vender projetos para salvar a maravilhosa biodiversidade deste mundo. Esperamos que seja útil.



## Secção 1

# Desenvolvimento do projecto

*Esta secção tem o objectivo de guiar o processo de desenvolvimento de um projecto, desde a sua idealização até ao desenvolvimento de um quadro lógico relativo a este, que possa ser usado tanto em candidaturas para financiamento, como o seu planeamento. Exemplos das várias ferramentas que podem ser usadas e como estas se articulam juntas, encontram-se no Apêndice 2.*

### Princípios gerais do desenvolvimento de projectos

- **Assegurar que todas as partes interessadas principais estão envolvidas no processo de desenvolvimento do projecto**
- **Tornar claro o problema que o projecto está a tentar enfrentar**
- **Assegurar que os objectivos propostos abordarão os problemas identificados de forma realista e viável**

### 1.1 O planeamento do projecto e o seu ciclo

O que é exactamente um projecto? E o que é um programa?

Um projecto é “formado por um grupo de actividades e resultados inter-relacionados (juntamente com os recursos necessários para alcançá-los) e é concebido para atingir um objectivo dentro de um tempo limite específico” – enquanto que um programa é “um grupo de projectos que contribuem para o mesmo objectivo geral”.

Um projecto bem planeado deve conseguir o seguinte:

- Alcançar a sua meta e os seus objectivos dentro de um prazo específico
- Assegurar que os prazos sejam cumpridos através de uma concertação de esforços
- Organizar as tarefas da melhor forma para alcançar objectivos específicos
- Simplificar o processo de gestão em geral
- Permitir a atribuição eficaz de recursos
- Entrega de produtos de trabalho distintos
- Ajudar a fazer a ponte entre fronteiras organizacionais, conseguindo que organizações diferentes trabalhem em prol de um objectivo comum

- Aspirar a ser sustentável, isto é, quando o projecto terminar, não deve estar de volta ao ponto de partida e deverá haver um mecanismo que permita que alguns dos resultados, produtos e benefícios continuem em funcionamento.

### Planeamento do projecto

Para assegurar que qualquer projecto realizado consiga fazer tudo que está listado acima, é essencial este ter um bom plano que deve passar por:

- Identificar e envolver na sua totalidade todas as partes interessadas através de uma análise adequada
- Avaliar de forma realista a situação actual (análise de problemas e análise FOFA)
- Definir objectivos realistas para alcançar a situação desejada
- Assegurar fundos e capacidade suficientes para alcançar a situação desejada
- Atribuir recursos de forma eficaz

Um bom plano de projecto deve incluir uma análise sobre qual é a situação actual para todas as partes interessadas, assim como uma avaliação dos factores físicos, biológicos, sociais e económicos que a afectam, e qual a situação desejada (ver a Figura 1). A situação desejada pode muito bem ser fundamentalmente diferente para as diferentes partes interessadas, por isso é imprescindível envolvê-las no processo de planeamento do projecto (ver secção 1.2 para mais detalhes sobre a análise das partes interessadas). Desta forma, quaisquer diferenças podem ser discutidas e, se necessário, podem ser encontrados compromissos para que o projecto seja concebido em conformidade com o acordado por todos.

Embora esta secção se centre no desenvolvimento de um plano de projecto eficaz, convém fazer uma breve revisão do “ciclo do projecto” (ver Figura 2 na página oposta). O ciclo do projecto envolve todas as fases de um projecto, incluindo o planeamento, a implementação, a monitorização, a revisão e a avaliação.

A monitorização do projecto é especialmente crítica pois garante que o projecto se mantém no caminho certo e verifica se o projecto está a cumprir com os objectivos estabelecidos na sua elaboração, caso contrário podem ser tomadas medidas para remediar a situação. A monitorização oferece também uma oportunidade para rever o ambiente em que o projecto está a decorrer e determinar se as circunstâncias externas ou internas mudaram e se os objectivos iniciais do projecto ainda são adequados.

A avaliação do projecto é igualmente importante pois oferece uma oportunidade para aprender lições sobre o que funcionou, o que falhou e porquê isso aconteceu, e demonstra como melhorar projectos futuros de acordo com o aprendido.

Figura 1: Planeamento do projecto



Teoricamente, deve haver um ciclo de retorno (ou feedback) contínuo de aprendizagem sobre os nossos erros (e dos outros) e estas lições devem ser incorporadas em quaisquer outros projectos e programas futuros. Tal garante que cada organização alcance os objectivos do seu projecto de forma mais eficaz e com uma utilização mais eficiente dos recursos.

Figura 2: O ciclo do projecto



### 1.2 Análise das partes interessadas

Uma análise das partes interessadas permite identificar todos os indivíduos, comunidades, organizações, estruturas administrativas e qualquer outro grupo que possa não só ter interesse no projecto, como pode também ser afectado por este, ou ter a capacidade de influenciar a sua elaboração.

### Porque é que a análise das partes interessadas é importante

É fundamental assegurar que *todas* as partes interessadas relevantes estejam envolvidas no desenvolvimento do projecto durante a fase de planeamento deste para:

- Assegurar que todos os ângulos foram considerados e que todas as ameaças e problemas foram identificados
- Alcançar um consenso sobre quais são os problemas mais importantes, como planeiam enfrentá-los e quais são os objectivos gerais do projecto
- Assegurar a adesão completa de todas as partes relevantes
- Assegurar que o plano do projecto é realista

Todos os grupos que possam estar envolvidos ou ser afectados pelas actividades do projecto devem estar representados, não apenas os grupos que detêm o poder. Por exemplo, em algumas culturas, as mulheres podem não ser capazes de participar de forma livre em reuniões de planeamento do projecto, e alguns grupos de pessoas podem sentir-se demasiado inibidos para manifestar as suas opiniões ou preocupações. É necessário encontrar mecanismos para garantir que essas pessoas possam contribuir com a sua opinião na fase de planeamento do projecto, mesmo que isso seja feito através de reuniões separadas que não incluam o grupo maior.

### Como fazer uma análise das partes interessadas

É provável que os diferentes interessados tenham diferentes preocupações, impactos e interesses no e sobre o projecto, diferenças estas que têm de ser abordadas. A forma mais fácil de fazer isso é preencher uma matriz de análise das partes interessadas (ver Figura 3 na página oposta).

### O processo para realizar uma análise das partes interessadas

Inclua na sua matriz a seguinte informação:

1. Parte Interessada (identidade do grupo ou indivíduos, por exemplo, pelo seu nome)
2. Característica (que tipo de pessoa/organização são? Por exemplo, uma aldeia, uma empresa, uma OBC...)
3. Principais interesses (quais são os seus principais interesses/motivações?  
Por exemplo, sobrevivência, lucros, conservação...)
4. Impacto sobre a situação (que impacto tem actualmente sobre a situação em que o projecto está interessado? Por exemplo, é a causa do problema ou é afectado por ele?)

Figura 3: Matriz de análise das partes interessadas

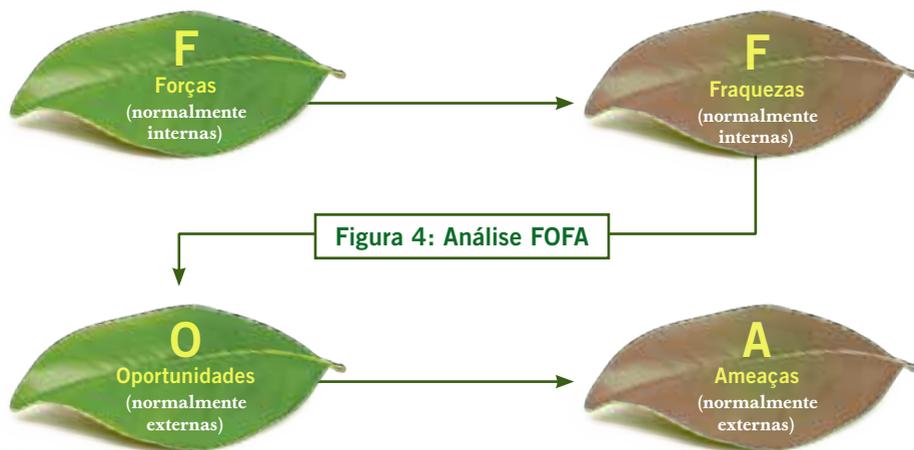
Partes Interessadas	Características	Principal Interesse	Impacto na situação	Interesses, preocupações, expectativas	Papel em relação ao projecto	Potencial impacto	Recomendações	Prioridade	

5. Interesses, medos e expectativas (qual será a reação mais provável ao projecto? Positiva, negativa, neutra?)
6. Papel em relação ao projecto (qual é a posição mais provável que irá adoptar face ao projecto? De apoio, obstrução?)
7. Impacto potencial (quão importantes/sérias podem ser as consequências desta posição para o projecto? Baixas, médias ou altas?)
8. Recomendações (quais são as implicações disto para o plano do projecto? Que é que precisa fazer para garantir que o projecto possa ser implementado eficazmente?)
9. Prioridade (como classifica a importância desta parte interessada e a sua posição, além da acção que precisa ser tomada a respeito dessa posição, para o sucesso do projecto? Use por exemplo, uma classificação por estrelas: \*, \*\*, \*\*\*)

Se há algo que desconhece sobre uma parte interessada, precisa de investigar para poder completar a análise mais tarde. Não deve apenas assumir e adivinhar qual será o ponto de vista das partes interessadas.

### 1.3 Análises FOFA (ou SWOT)

Uma análise FOFA (ou *SWOT*, como também é conhecida em Inglês) pode ser um exercício útil para ser feito com todas as partes interessadas no projecto. Esta ferramenta (ver a Figura 4, abaixo) pode ajudar a adquirir uma visão geral do ambiente no qual o projecto vai ser desenvolvido e deverá ajudar a obter um acordo entre os que estão envolvidos no projecto, pois facilita discussões abertas. Também pode ser usada para avaliar a sua organização e é frequentemente usada como uma ferramenta de gestão empresarial.



Ao fazer uma análise FOFA, seja para a sua organização como um todo, ou para um projecto específico, precisa de considerar o seguinte:

#### Forças

- Quais são as vantagens que a sua organização oferece (Por exemplo, em relação ao projecto proposto?)
- Em que é que a sua organização se destaca?
- O que torna a sua organização especial – que forças específicas é que a sua organização têm?

#### Fraquezas

- O que é que a sua organização tem de menos bom? Tente ser honesto e tão aberto quanto possível.
- O que poderia ser melhorado?
- O que impede a sua organização de desempenhar o seu melhor?
- Quais são as capacidades que fazem falta e de que pode precisar para levar avante os seus objectivos/o projecto?

#### Oportunidades

- Existem algumas lacunas que possam ser relevantes ou adequadas ao envolvimento da sua organização (Por exemplo, em relação ao projecto)?
- Onde vê as melhores oportunidades para sua organização/o projecto nos próximos tempos?
- O que está a mudar no mundo lá fora que possa criar novas oportunidades para a sua organização/o projecto no futuro próximo?

#### Ameaças

- Quais são os obstáculos que sua organização/projecto enfrentam?
- O que estão outros a fazer que possa criar problemas para sua organização projecto num futuro próximo?
- Que acções de alto risco está a organização a fazer que podem torná-la vulnerável a factores externos?

As forças e as fraquezas relacionam-se normalmente com factores internos, enquanto que as oportunidades e as ameaças são o resultados de factores externos. Muitas vezes as pessoas não querem admitir fraquezas ou reconhecer ameaças potenciais, mas encobri-las ao invés de lidar com elas pode minar o sucesso a longo prazo da sua organização ou do projecto.

Quando você for finalmente redigir o seu pedido de financiamento do projecto, pode usar a informação da análise FOFA para mostrar como irá apoiar-se nos seus pontos fortes, abordar as suas fraquezas, aproveitar as oportunidades e enfrentar quaisquer ameaças através do projecto proposto. Isto demonstrará a um potencial doador que tem uma visão realista e que precisa da sua organização e do ambiente no qual o seu projecto se insere.

#### 1.4 Árvores de problemas

Identificar a causa real dos problemas que o projecto está a tentar resolver é um dos componentes mais críticos do planeamento do projecto, pois o plano do projecto é construído a partir disso. Se os problemas não forem identificados correctamente, é provável que o desenho do projecto tenha falhas e que tal resulte no desperdício de tempo e recursos.

##### O processo de desenvolvimento de uma “árvore de problemas” para identificar ligações causais

Este exercício é feito melhor em grupo, com a presença de todas as partes interessadas relevantes ao projecto. Recomenda-se pedir a um facilitador “neutro” para orientar o grupo durante o processo.

##### Passo um

- Depois de terem acordado entre vocês qual é o problema que o projecto espera abordar, cada membro do grupo recebe um número de cartões (estes devem ser todos da mesma cor) e é-lhes pedido para anotar os problemas que eles consideram ser as causas da questão. Assim que os indivíduos do grupo acharem que já escreveram todos os problemas nos cartões, estes precisam de ser discutidos e organizados, e aprovados pelo grupo, com a ajuda do facilitador.

*DICA: Muitas vezes este processo não pode ser completado numa só volta. Podem precisar de discutir primeiro os problemas de maior nível e identificar as relações causais para estes, antes de começarem a definir os pormenores.*

- Todos os cartões devem ser afixados num placard ou parede para que o grupo possa vê-los facilmente
- Se há problemas declarados que são semelhantes ou repetidos, mantenha apenas um cartão por problema. Se encontram problemas da mesma categoria, agrupe os cartões na parede ou placard

##### Passo dois

- Comecem com o que consideram ser o problema principal – isto deveria ter-se tornado óbvio após a discussão inicial das relações causais dos problemas prioritários
- Perguntem-se quais são os factores que estão a causar esse problema e quais são os factores que afectam estes e assim sucessivamente
- Perguntem-se quais são os efeitos do problema inicial
- Certifiquem-se de que identificam problemas reais e existentes (não hipotéticos)
- Não fiquem atolados em argumentos sobre qual é o problema principal mais importante – se ainda não é claro, ficará esclarecido através de discussões seguintes; tentem concentrar-se nas causas principais
- Não importa onde iniciam a árvore de problemas; quaisquer coisas que coloquem abaixo serão causas e quaisquer coisas acima serão efeitos
- Lembrem-se de que tentar descrever o problema é diferente de identificar formas de resolvê-lo

*DICA: Se derem por vocês a dizer ‘falta de’, então pensem novamente! Um problema não é necessariamente uma falta de solução; é uma situação indesejada existente.*

Agora têm o que é chamada a “árvore de problemas” (veja as figuras 5 a 8). Desenvolver uma árvore de problemas com as partes interessadas do projecto é a melhor forma de identificar problemas, as suas causas e os seus efeitos. Parece complicado, mas de facto é bastante simples – envolve todos e permite discussões abertas sobre o projecto. No final do exercício, terão identificado as causas de fundo dos problemas identificados e os efeitos (possivelmente sociais, económicos e ambientais) que estes estão a ter no ambiente no qual o projecto planeia trabalhar.

#### 1.5 Passando de problemas para objectivos

Agora terão já as informações básicas necessárias para determinar quais devem ser os objectivos do projecto. Usando a árvore de problemas, decidam qual será a situação desejada, ou seja, o cenário uma vez que esses problemas estiverem resolvidos. Cada problema identificado na árvore precisa de ter uma solução. Nesta fase, deverão perguntar-se “como parecerá o mundo quando esse problema específico tiver sido resolvido?”. Pergunte isso separadamente para cada cartão de problema individual.

Figura 5: Ponto de partida de uma árvore de problemas

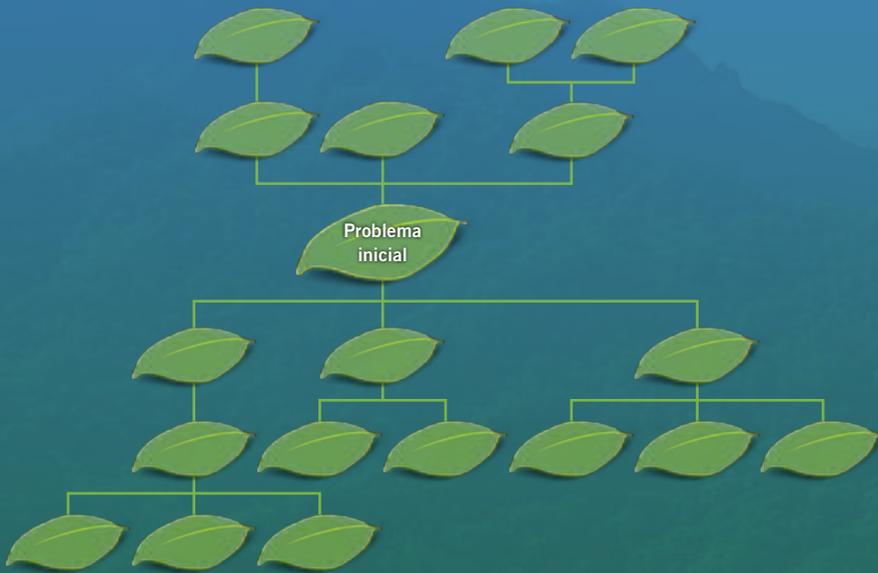


Figura 7: Identificação das causas raiz

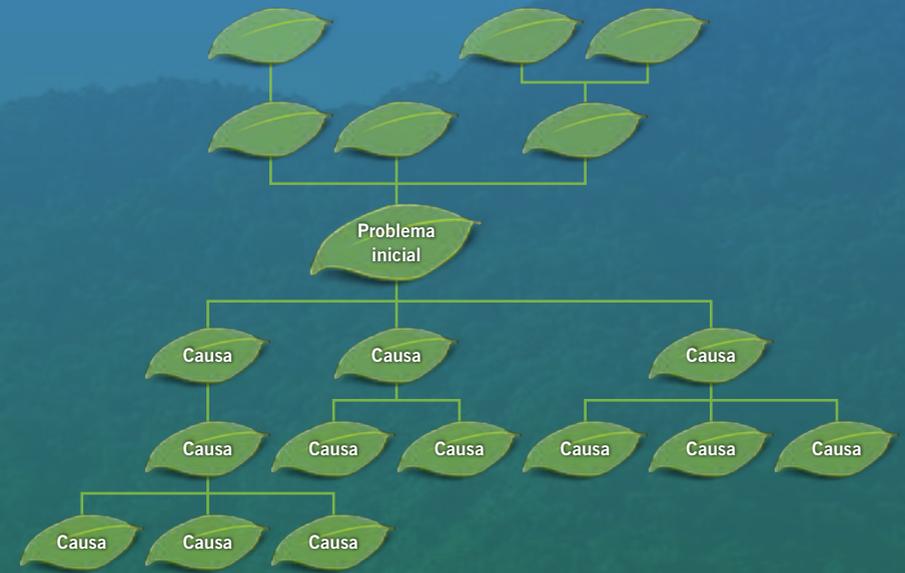


Figura 6: Identificação de ligações causais

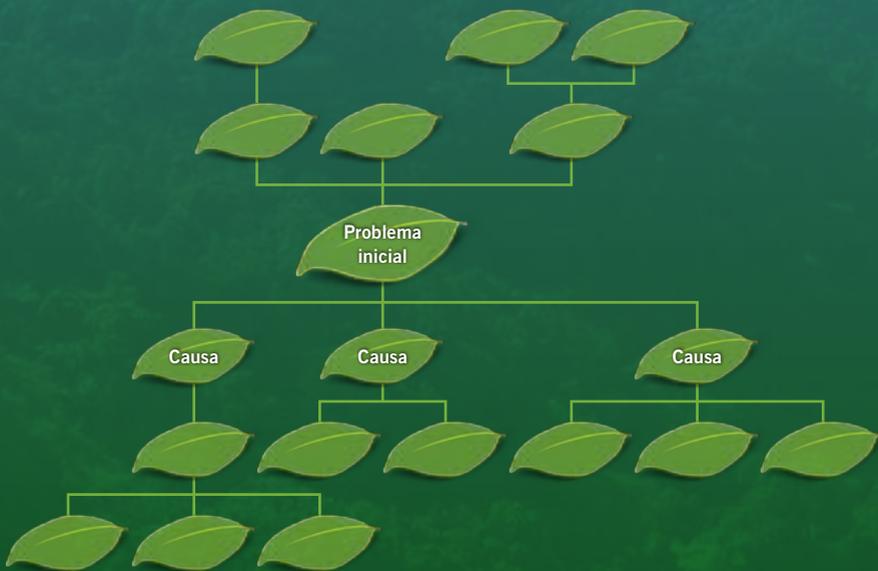


Figura 8: Identificação dos efeitos



Causalidade flui de baixo para cima

É a lógica dessas ligações que fundamentará o plano do projecto

Tal como no desenvolvimento da árvore de problemas, idealmente deverá realizar este exercício com a participação em grupo de todas as partes interessadas do projecto, usando também cartões que poderá afixar a uma grande parede para que todos possam ver. Envolver as partes interessadas prováveis e conseguir que todos trabalhem como um grupo nesta fase tem a vantagem de que quaisquer diferenças de opinião sobre quais os objectivos que o projecto deve ter são destacadas desde o início, antes que as actividades do projecto sejam desenvolvidas. Tal proporciona uma oportunidade para resolver diferenças, pois o grupo irá discutir objectivos alternativos e as decisões finais sobre os objectivos serão tomadas por consenso.

É possível usar esta técnica com um grupo mais pequeno ou mesmo outros participantes e apenas com o uso de lápis e papel, embora o método claramente não seja tão eficaz porque haverá menos indivíduos a contribuir, e é, portanto, pouco provável que consiga um projecto tão ponderado. A questão principal aqui é que a maioria das pessoas acha muito difícil desafiar objectivamente as suas próprias sugestões e conclusões. Ao trabalhar em grupo, cada um pode testar a compreensão do outro e a lógica do que está a propor.

Outra desvantagem fundamental de não incluir os principais interessados neste processo é que estes podem não concordar com os objectivos propostos para o projecto que vão aparecendo (porque podem não ter sido envolvidos na discussão) e arrisca-se a não ter o apoio ou aprovação total do projecto pelas partes interessadas.

#### O processo de estabelecer objectivos a partir da árvore de problemas

- Numere os problemas na árvore, começando na parte superior desta trabalhando da esquerda para a direita. Mantenha a árvore de problemas completa e visível para todos durante este exercício
- Em cartões (use a mesma cor para todos os participantes, mas uma cor diferente da dos cartões usados para a árvore de problemas), escrevam soluções/objectivos para os diversos problemas identificados na árvore de problemas. Para o fazer, precisam de pegar na declaração negativa do problema e transformá-la numa afirmação (positiva). A afirmação descreve como será a situação desejada se o problema for resolvido
- Numere estes cartões de solução para corresponder aos cartões de problema. Neste momento não vai decidir quais as actividades que necessita de fazer para encontrar a solução. Use um cartão por solução/objectivo. Estes cartões devem ser colados numa outra parede ou placard de forma a condizer

com a disposição dos números da árvore de problemas – ou se há falta de espaço, estes podem ser colocados na mesma parede ou placard em que está a árvore de problemas junto do número do cartão correspondente. Esta é a que é chamada de “árvore de objectivos” – e esta é a base para o quadro lógico (ver próxima secção)

- Pode ter uma gama de soluções para cada problema; mais tarde analisará quais destas são a mais adequadas.

Se tiver seguido as instruções correctamente, poderá ver que as relações de “causa-efeito” da árvore de problemas tornaram-se numa relação de “meios para atingir um fim” na árvore de objectivos. Trabalhando de baixo para cima, verá que resolver problemas de ‘raiz’ levará a resolver os problemas prioritários, e assim por diante.

#### Selecionar os seus problemas e objectivos

Uma vez que todos estejam de acordo com todas as soluções/objectivos potenciais para cada um dos problemas, cada membro do grupo é convidado a analisar o leque de soluções/objectivos e votar naquelas que considerem ser mais importantes para o projecto adoptar. Da mesma forma, também precisará de determinar quais os problemas com os quais o projecto não deve lidar. É mais fácil de fazer, agora que já transformou os problemas em objectivos, e tem uma melhor compreensão do que a solução desses problemas vai envolver. Esta decisão será determinada em parte pelo que está dentro do seu âmbito e perícia (use sua análise FOFA para isso!), mas é ditada principalmente pelo que realmente precisa de ser feito para chegar ao cerne da questão, e da capacidade de alcançar o impacto desejado.

Cada participante pode votar usando folhas auto-adesivas do tipo “*post-it*”, colocando-as junto das suas escolhas para soluções/objectivos. Os objectivos com maior número de votos serão utilizados na elaboração do projecto. Se o grupo não estiver satisfeito com o resultado do processo de votação, então as diferentes soluções podem ser discutidas de forma a que o grupo chegue a um consenso verbalmente. A técnica de votação é apenas uma forma de definir objectivos e não lhe dá necessariamente a resposta final, mas sim uma indicação de onde as prioridades podem estar. A lógica do projecto ainda deverá ser debatida a fundo.

Os problemas que o projecto não pode/não vai tratar ainda são importantes e deverão ser considerados, pois fazem parte do ambiente em que o projecto está a trabalhar. Precisarão de ser avaliados como possíveis ‘suposições’ – factores que estão fora do controle do seu projecto, mas que podem ter o potencial de influenciar ou não o sucesso deste (ver também a próxima secção). Novamente, as suposições são

frequentemente mais fáceis de determinar a partir de uma árvore de objectivos do que de uma árvore de problemas.

### 1.6 Quadros lógicos

Desenvolvidos na década de 1960 por militares para fins de planeamento de projectos, os “quadros lógicos” ou “*logical frameworks*” (em Inglês) são amplamente utilizados por agências de financiamento e directores de projecto. Eles resumem os aspectos mais importantes de um projecto de uma forma lógica: definem os elementos do projecto, os vínculos lógicos entre eles e revelam inconsistências e erros involuntários. Sobretudo, podem também ajudar a traçar planos de contingência e avaliações de risco.

Os quadros lógicos não são uma solução mágica para todos os seus problemas, mas sim uma ferramenta útil a partir da qual pode desenvolver o orçamento, atribuir responsabilidades, definir o calendário de actividades e traçar o plano de monitorização. Muitos dos maiores financiadores institucionais exigem que os candidatos completem um quadro lógico do projecto como parte do processo de candidatura, mas mesmo que um financiador não os exija, é uma boa prática usá-los no planeamento do projecto. Ainda que diferentes financiadores e diferentes profissionais usem o quadro lógico com formatos ou terminologia ligeiramente diferentes, os componentes principais permanecem os mesmos. Um quadro lógico típico é apresentado abaixo na Figura 9.

Figura 9: Quadro lógico

Título do projecto:		Período de planeamento	País: Data:
Objectivo principal	Indicadores Objectivamente Verificáveis	Meios/Fontes de Verificação	Pressupostos importantes
Objectivo do projecto:			
Resultados			
1			
2			
3			
4			
Actividades			
1.1			
1.2			
Etc.			

Porque é importante entender bem isto, vamos examinar cada uma das rúbricas incluídas no quadro lógico. Explicaremos o que é necessário incluir em cada coluna antes de analisar como o quadro lógico conjuga todo o delineamento do projecto, e como verificar que este faz sentido e é – em última instância – lógico.

#### Objectivo geral (por vezes chamado de “objectivo principal” ou “meta”)

Este é o objectivo prioritário ao qual o projecto contribuirá mesmo que não seja a solução final para o cumprimento deste. Identifica o maior impacto que o projecto alcançará.

#### Objectivo específico (por vezes chamado de “propósito”)

Este é o objectivo principal a ser cumprido pelo projecto, o resultado ou mudança intermédios que ocorrerão se todos os resultados forem alcançados. Representa o efeito do projecto e a contribuição deste para a realização do objectivo geral.

#### Resultados (por vezes chamados de “produtos”)

Estas são as mudanças que terão sido provocadas pelo projecto se o projecto cumprir com o seu objectivo. Estas mudanças terão afectado a situação das condições iniciais para as novas condições no final do projecto. São as *alterações directas* que o projecto causou.

*DICA: Existem duas regras de ouro:*

- 1. TODOS os resultados do projecto levam SEMPRE ao cumprimento do objectivo específico correspondente.*
- 2. TODOS os elementos no objectivo específico devem ser SEMPRE abordados nos resultados.*

#### Actividades

Estas são as *acções* (frequentemente subdivididas em tarefas menores) que terão de ter lugar para que cada um dos resultados a que se referem seja alcançado.

As actividades precisam de ser:

- **Relacionadas** – diretamente ligadas à realização de um resultado específico
- **Específicas** – as tarefas que precisam ser realizadas devem estar delineadas em detalhe
- **Viáveis** – possíveis de realizar com os recursos do projecto e outras restrições
- **Adequadas** – dentro das normas culturais e sociais específicas do local onde vai ser realizado o projecto

**DICA:** NUNCA há actividades incluídas na sua proposta/quadro lógico que NÃO levem à realização de quaisquer dos resultados/produtos.

### Riscos e pressupostos

Os riscos e pressupostos descrevem incidentes relacionados ao projecto que podem ocorrer, que podem ser formulados de forma negativa (como riscos) ou positiva (como pressuposto de que não vão acontecer). Os **pressupostos** são incluídos no quadro lógico; os **riscos** são por vezes listados no texto da candidatura do projecto, juntamente com as medidas de mitigação que serão tomadas para evitar que estes ponham em perigo o sucesso do seu projecto (ver também secção 1.8).

### Riscos

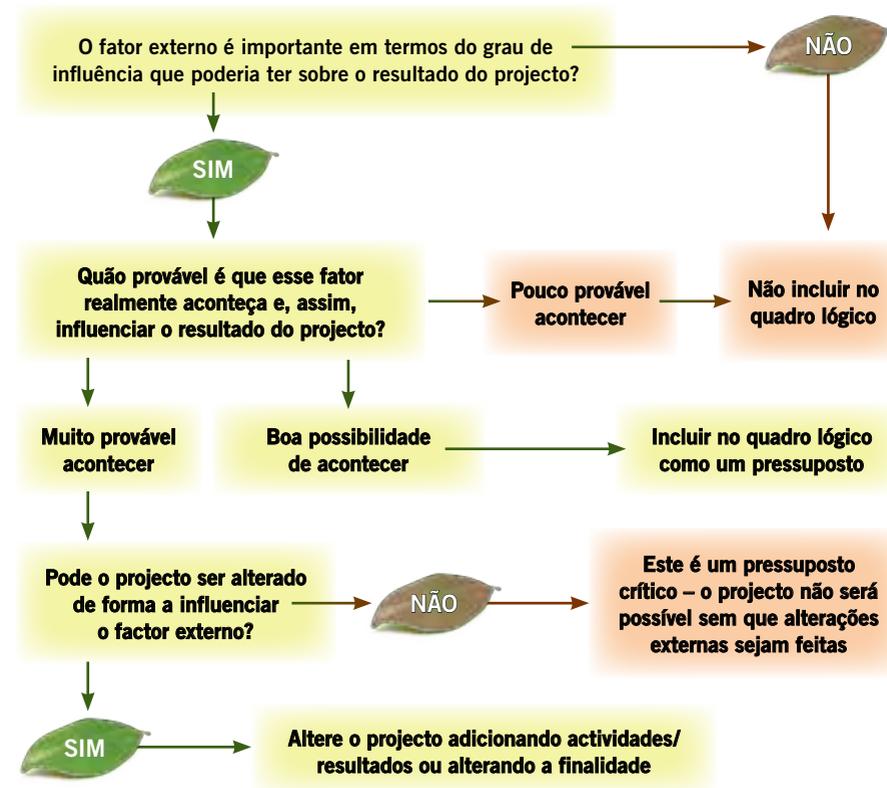
Quais são os principais riscos que podem afetar o sucesso do projecto? Quão provável é que eles ocorram? Que medidas foram ou serão tomadas para reduzir esses riscos? Por exemplo, se puder haver problemas com clãs em conflito, você pode incluir uma medida de mitigação no plano do projecto que consista na transferência temporária das actividades do projecto para outra área. Apesar de os riscos não fazerem parte do quadro lógico, é importante tê-los em conta.

### Pressupostos

Os pressupostos são factores que estão fora do controle do projecto, mas que têm o potencial para influenciar se o projecto tem sucesso ou não. São as **condições externas** que precisam de existir para permitir que projecto atinja os seus objectivos. Precisamos de garantir que não há nada no ambiente externo que vai tornar o projecto impossível, assim como de pensar antecipadamente e considerar quais os factores **futuros** que podem limitar o sucesso do projecto e como lidar com eles.

Os pressupostos são os problemas que, apesar de estarem identificados na árvore de problemas, não vão ser abordados pelo projecto. Ou seja, para estes assumimos que um outro alguém vá lidar com eles, ou, em contrário, sabemos que ao não lidarmos com eles, estes não afectarão de forma crítica o projecto. Há também uma classe de pressupostos que começam como consequência da decisão de implementar o projecto – estes não fazem parte da árvore de problemas original que está agora a tentar solucionar, mas que tornar-se-ão relevantes porque decidiu iniciar um projecto. Por exemplo, pode-se supor que os membros das comunidades fora da área do projecto não começarão a invadir as áreas de exclusão acordadas por membros

Figura 10: Avaliação de factores externos como pressupostos



das comunidades envolvidas no projecto, preocupação que não existia antes do projecto iniciar.

Ser claro sobre tudo isso demonstra ao doador que a organização é realista e também ajuda-nos a gerir potenciais ameaças. A Figura 10 mostra um fluxograma com algumas questões críticas que ajudarão a determinar se devem ser incluídos factores externos no quadro lógico.

### Testando a lógica

Quando estiver satisfeito com o objectivo geral, a finalidade do projecto, os resultados, as actividades e as secções dos pressupostos, deve verificar novamente cada uma das quatro etapas, trabalhando de baixo para cima, para avaliar se o quadro lógico tem realmente lógica, se contém todos os elementos que precisa conter (e apenas esses elementos) e se não omite nada importante.

### Indicadores Objectivamente Verificáveis (IOVs)

Uma vez que o projecto esteja pronto para ser implementado, precisamos de garantir que podemos medir o cumprimento dos seus objectivos. Os Indicadores Objectivamente Verificáveis ou IOVs, que também estão incluídos no quadro lógico, devem dizer-nos se estamos a cumprir com os nossos objectivos e ajuda-nos a manter o projecto no caminho certo. Os IOVs são meios quantitativos e qualitativos de avaliar se os resultados e a finalidade do projecto estão a ser alcançados. Os IOVs devem:

- Facilitar a medição de forma fácil e económica
- Especificar lugar
- Especificar prazos
- Especificar a qualidade e quantidade neste momento
- Ser usados apenas uma vez (para cada indicador)

“Objectivamente verificáveis” significa simplesmente que qualquer pessoa que examinem as provas chegará à mesma conclusão de forma independente. Se possível, um indicador deve medir o impacto de algo mais do que o processo empreendido para alcançá-lo:

- **Indicadores do processo** – medem como/se o objectivo foi concluído (tendem a ser mais fáceis de medir, mas são menos úteis); por exemplo, “xx pessoas leram este livro”
- **Indicadores de impacto** – medem como/se as consequências previstas do objectivo a ser alcançado estão sendo conseguidas (mais difícil de avaliar, mas muitas vezes mais útil); por exemplo, “xx pessoas estão a angariar mais fundos, por terem lido este livro”

Uma vez identificado o indicador, este deve então ser desenvolvido de forma a incluir uma breve descrição dos detalhes sobre a quantidade, qualidade e tempo (QQT). Por exemplo: “99 por cento de conservacionistas que leram este livro (quantidade) terão aumentado o seu sucesso em angariação de fundos em 50 por cento (qualidade) dentro de três anos (tempo).” O indicador torna-se, assim, num elemento mensurável.

*DICA: Compile sempre dados de referência antes de começar um projecto, já que será essencial para poder ser capaz de medir o progresso do projecto durante a sua implementação e após a sua conclusão.*

Outra forma de garantir que os seus indicadores são adequados é verificar se são:

- Específicos
- Mensuráveis
- Viáveis
- Realísticos
- Calendarizados/Temporizados

### Meios de Verificação (MdVs)

Os MdVs são as fontes de informação dos Indicadores Objectivamente Verificáveis (IOVs). Os meios (ou fontes) de verificação incluem: documentos, relatórios, fotografias, e outras fontes concretas. Os MdVs são a prova que faz com que seja possível medir o progresso real em direção aos resultados planeados, objectivo do projecto e objectivo geral. Os MdVs devem ser acessíveis e de qualidade suficiente, e são específicos para cada indicador. Indicadores para os quais não seja especificado qualquer MdV não são verificáveis e deverão ser substituídos.

### Verificação da matriz do quadro lógico

Depois de ter concluído os IOVs e os MdVs, convém verificar o quadro lógico uma vez mais para garantir que tudo faz sentido. A Figura 11 é uma lista de verificação útil para fazer isso. Uma vez que o quadro lógico esteja concluído de modo satisfatório, terá toda a informação crítica de que precisa para fornecer um excelente resumo do seu projecto. Pode usar o quadro lógico como base para qualquer candidatura (mesmo se um doador não o solicitar), mas igualmente importante, deve ser usado para orientar a implementação do projecto em si. Uma vez decididas as actividades necessárias para alcançar os objectivos do projecto, poderá estabelecer marcos, prazos, as responsabilidades para cada actividades, escolher os funcionários, bem como decidir sobre viagens e equipamentos necessários para conseguir completar estas. Uma vez acordados esses detalhes operacionais, será a altura para começar a orçamentar projecto.

### 1.7 Orçamentar o projecto

Um plano de projecto bem concebido ajudará a estimar o tempo e os recursos necessários para a sua implementação. No entanto, um orçamento não for correctamente pensado e realisticamente calculado, um projecto pode acabar por custar dinheiro à organização ao invés de trazer-lhe novos recursos.

Figura 11: Lista de Verificação do quadro lógico

PRIMEIRO	SEGUNDO	TERCEIRO	QUARTO
<p><b>Coluna de objectivos</b></p> <p><b>Objectivo geral</b> Um único objectivo, mais amplo do que do projecto em si. (ex., outros projectos e até mesmo programas que também contribuem para alcançar este objectivo)</p> <p><b>Objectivo do projecto</b> Um único objectivo para ser, na verdade, alcançado através da implementação do projecto.</p> <p><b>Resultados</b> Produtos das actividades empreendidas. Normalmente existem 4-10 resultados. Numere-os 1,2,3,4, etc.</p> <p><b>Actividades</b> Todas as tarefas (e somente aquelas tarefas) que devem ser empreendidas para alcançar os resultados. Normalmente existem 4-10 actividades por resultado. Numere-as como 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 2.1, 2.2, etc., para mostrar para qual dos resultados estas contribuem.</p>	<p><b>Coluna de Indicadores</b></p> <p>Indicadores objectivamente verificáveis (IOVs) (“como saberá quando já o fez?”)  Que provas independentes haverá para mostrar que o objectivo foi alcançado?  Que provas independentes haverá para mostrar que o objectivo foi alcançado?  Que provas independentes haverá para demonstrar que os resultados foram alcançados?</p>	<p><b>Coluna das evidências</b></p> <p>Meios de Verificação (MdVs)  Onde e como encontrar os dados nos indicadores.  Onde e como encontrar os dados nos indicadores do objectivo do projecto?  Onde e como saber mais sobre os indicadores de resultados</p>	<p><b>Coluna de Pressupostos</b></p> <p>Pressupostos importantes (que factores externos ao projecto podem influenciar se este é bem-sucedido ou não?)  Quais os factores que não estão a ser abordados pelo projecto, que podem ser determinantes para que a conquista do objectivo do projecto tenha o impacto previsto no objectivo principal?  Quais os factores que, fora do controlo directo do projecto, podem ser críticos para que os resultados individuais e/ou colectivos tenham o impacto previsto em alcançar o objectivo do projecto?  Quais os factores fora do controlo directo do projecto (pressupostos iniciais e condições necessárias) podem ser críticos para assegurar que a conclusão das actividades conduza à obtenção dos resultados?</p>

Qualquer orçamentos que esteja bem elaborado serve para analisar criticamente se o projecto é realista. Em alguns casos, os doadores inicialmente pedem apenas um valor total, e só depois pedem um orçamento mais detalhado se o projecto seguir até à fase seguinte do processo de candidatura para financiamento, ou em alguns casos, apenas quando o projecto é de facto financiado. Fazer um rascunho rápido do cálculo dos valores a apresentar no orçamento acompanhado de informação detalhada de como as actividades vão ser desenvolvidas pode ser muito perigoso, pois pode levar a uma situação em que um projecto promete entregar mais do que é financeiramente viável. Isto resultará no doador ficar decepcionado, porque nem todas as actividades podem ser realizadas com o financiamento oferecido, ou numa escassez de financiamento que levará a uma corrida para encontrar fundos para tapar os buracos financeiros da organização.

*DICA: O seu plano financeiro precisa de ser feito na fase da elaboração da proposta, não quando a candidatura for aprovada!*

Um bom orçamento irá ter em conta:

- O custo total das actividades do projecto/programa
- Custos directos e indirectos/despesas gerais
- Custos com pessoal
- Certificações de auditoria
- Requisitos de co-financiamento ou contrapartidas (“match-funding” em inglês)
- Implicações dos fluxos de caixa e riscos associados ao câmbio monetário

**Custo integral – preparando orçamentos**

A elaboração de orçamentos deve ser feita diretamente a partir do quadro lógico. Uma vez que tenha uma lista de todas as actividades planeadas, pode “dividir” o trabalho (usando o que é chamada de “Estrutura Analítica de Projectos”) para identificar todos os recursos necessários para o projecto. Tal inclui recursos humanos, equipamentos, subcontratos, etc. Para tal, devem ser dados os passos seguintes:

1. identificar as etapas do projecto; por exemplo, execução, monitorização, revisão e avaliação
2. dividir as etapas até chegar às mais mínimas tarefas ou actividades que possam ser identificadas

3. repartir os recursos humanos em alocações individuais de tempo (director do projecto, funcionários financeiros, etc.)
4. listar o equipamento necessário (portáteis, binóculos, guias de pássaros...)
5. então, usar essa estrutura analítica para produzir uma estrutura de repartição de custos: ou seja, fazer uma lista completa de todos os itens que podem ser classificados como despesa
6. coloque um valor monetário nesses recursos

Desta forma, pode facilmente – e de forma completa – calcular o quanto vai custar implementar o projecto.

Os orçamentos devem estar num nível apropriado de detalhe e estrutura para permitir uma boa gestão do projecto. Estes também devem ser “agrupados” de forma a caber na estrutura orçamental do financiador. Isto significa que pode querer trabalhar em até dois orçamentos: um orçamento “interno” que descreve todas as actividades que você deseja implementar, e quanto estas vão custar (incluindo custos de pessoal e despesas gerais), e um orçamento “externo” que se encaixa nos critérios do financiador (por exemplo, podem pedir rubricas orçamentais específicas que você precisa de seguir). Em princípio, quanto menos detalhe dê no orçamento “externo”, melhor, pois reterá um nível máximo de flexibilidade durante a implementação do projecto (muitos doadores não permitem muitas alterações de fundos entre rubricas orçamentais).

#### Custos directos e indirectos/despesas gerais

*DICA: Muitas organizações estabelecem os seus próprios protocolos orçamentais, a fim de efetivamente estimar estes custos “indirectos”, mas muito reais. Isto é muito útil, tanto para fins de orçamento como para mostrar ao seu doador em que são baseadas as suas “despesas gerais”.*

É importante reconhecer todos os custos associados às actividades, tanto os directos que são fáceis de identificar (por exemplo, o pessoal do projecto, consultores, materiais, despesas de viagem) como os indirectos que são muitas vezes estimativas (por exemplo, rendas ou alugueres, serviços públicos, tempo de pessoal de apoio, custos de prestação de serviços), mas que são igualmente importantes para manter o funcionamento da organização.

A definição de um “custo directo” versus um “custo indirecto” ou “custos gerais”

depende das unidades operacionais numa actividade. Por exemplo, se precisa de um escritório para executar um projecto, este será considerado um custo directo do projecto. Mas se tem um escritório a partir do qual você está a executar 10 projectos, em seguida, para cada projecto, os custos de escritório são um custo indirecto (custo geral), uma vez que os custos do escritório não seriam facilmente separáveis de acordo com cada projecto.

#### Custos com pessoal

Certifique-se de incluir todos os custos envolvidos, incluindo salários, impostos, benefícios, esquemas de pensões, seguros etc. Caso seja necessário contratar novos funcionários para um projecto, inclua também os custos de recrutamento (publicidade, entrevistas, viagens para os candidatos, etc). Ao considerar o tempo exigido ao pessoal do projecto para executar o projecto, terá de pensar no suporte de outro pessoal que não esteja envolvido a tempo inteiro, seja em funções de gestão ou apenas de prestação de serviços. Também precisa de considerar o tempo que leva para desenvolver o projecto, redigir relatórios, comunicar os seus resultados e finalizar o projecto.

NB: Como muitos doadores não permitem que as despesas do projecto sejam financiadas antes de um contrato ter sido assinado, os custos do desenvolvimento do projecto normalmente não são financiados. Por isso, é inteligente incluir o desenho do seu próximo projecto no orçamento actual (por exemplo, como parte de um “plano de sustentabilidade”).

Os funcionários que já estão a ser pagos por um financiador não devem ser cobrados novamente. No entanto, se eles estão a implementar actividades que se inserem no âmbito do seu projecto, pode incluir o custo desse trabalho no orçamento do projecto como co-financiamento. Se o projecto for para ser executado durante vários anos, você precisa de incluir os aumentos salariais e outros elementos para os quais se antecipem uma inflação de custos ao longo do tempo.

#### Certificações de auditoria

O financiador exige uma auditoria? Se assim for, qual é o âmbito e exatamente o que é que precisa de ser auditado? Onde esta deve ser feita e por quem? Obter certificações de auditoria pode levar tempo e isto deve ser tomado em conta se os prazos do projecto são apertados. Auditorias podem ser muito caras e devem ser incluídas no orçamento (se não foram pagas pelo doador – cheguem a um acordo no início); estas podem também ter um impacto em como as operações administrativas

do projecto devem ser executadas e, portanto, devem ser consideradas na fase de planeamento do projecto.

#### Requisitos de co-financiamento (ou fundos de contrapartida)

Alguns financiadores têm requisitos de co-financiamento, mas mesmo se não o tenham, ter fundos de contrapartida pode ser útil como uma ferramenta de venda. Esta é muitas vezes uma área complexa e deverá ser planeada cuidadosamente. No mínimo: se o co-financiamento é necessário, a sua angariação e reporte representa um encargo adicional (administrativo) para qualquer projecto.

*DICA: Se um financiador não exige co-financiamento ou apenas detalhes mínimos do mesmo, então não adicione um compromisso extra ao incluir orçamentos de co-financiamento detalhados.*

Se é exigido co-financiamento, verifique:

- O co-financiamento/fundos de contrapartida é seguro (já foi obtido?)? É elegível? (alguns doadores têm requisitos específicos neste contexto)
- Será que o co-financiamento contribui para os objectivos do projecto? Tem que ser directamente vinculado ao projecto que deseja implementar
- Qual é o nível de informação que é necessário no co-financiamento? Algumas agências de financiamento exigem um relatório de auditoria completo sobre o orçamento total, incluindo o co-financiamento, ao passo que outros não
- Pode o co-financiamento ser justificado ao nível exigido pelo financiador?
- Quem é responsável pela co-financiamento? Está sob nosso controle?

NB: A diferença entre o “co-financiamento” e “alavancagem” é que o co-financiamento contribui para a implementação do projecto original, enquanto que a alavancagem agrega valor ao projecto, ao incluir actividades financiadas adicionais (por exemplo, projectos resultantes do trabalho realizado).

#### Implicações de fluxo de caixa e os riscos de câmbio

Como é que o financiamento funciona? Quais são os problemas de fluxo de caixa que podem surgir? Alguns financiadores pagam com atraso e podem ser muito lentos a pagar. É importante assegurar que o projecto pode sobreviver ao défice de tesouraria que é provável ocorrer nestes casos.

Pense também nas potenciais flutuações de câmbio monetário. O seu doador pode pagar-lhe em Euros, dólares ou libras, enquanto que você vai pagar as actividades de projecto na sua moeda local. As flutuações da taxa de câmbio podem ser vantajosas, mas também podem fazer a sua vida muito difícil, se caírem para o lado errado. Vai precisar de incluir alguma flexibilidade financeira para lidar com estes factores, e chegar a acordo sobre isso com seu doador.

*DICA: Tente obter a maior quantidade de dinheiro entregue o mais rapidamente possível. Isto proporciona dinheiro necessário para as operações (sem a qual não é custo de financiamento adicional) e pode reduzir os riscos cambiais.*

#### Mais dicas:

- Certifique-se de que a sua organização tem sistemas eficazes de controlo financeiro interno
- Certifique-se de que todas as despesas são cobertas por um recibo ou justificação adequada
- Mantenha cópias de recibos para referência futura, quando os originais sejam solicitados pelo dador. Estas cópias podem ser arquivadas electronicamente
- Certifique-se que entende o modelo de relatório fornecido pelo doador; a maioria dos doadores têm os seus próprios modelos de relatórios
- Os directores de projecto devem rever periodicamente os relatórios financeiros com os seus colegas da área financeira para controlo efectivo dos gastos
- Elabore um cronograma de relatórios de projecto e garanta que fornece os seus relatórios financeiros a tempo
- Nunca gaste para além do seu orçamento!
- A sua proposta de projecto e o seu orçamento, uma vez aprovados por um doador, fazem parte do seu contracto com o doador. Portanto, se você quiser fazer alterações nas actividades do projecto ou no orçamento, deve verificar primeiro com o doador. Os fundos que eles fornecem são para fazer o trabalho conforme descrito na proposta, dentro do prazo e do orçamento indicados na proposta.

#### 1.8 Avaliações de risco e planos de contingência

Antes de enviar uma proposta ou candidatura de financiamento, é importante verificar que todos os riscos prováveis são considerados e os planos para lidar com estas são feitos (“avaliações” e “respostas”). A lista a seguir tem a intenção de ajudar

com a gestão do seu projecto proposto e irá assegurar que você é mais capaz de cumprir com o que prometeu.

Há sete categorias de riscos comuns que deve verificar:

1. **Riscos ambientais** – por exemplo, desastres naturais
2. **Riscos financeiros** – por exemplo, os riscos externos, tais como taxas de juros, flutuações da taxa de câmbio, etc., assim como os riscos internos, tais como dificuldades de co-financiamento ou mecanismos financeiros com falhas (ver também acima)
3. **Riscos operacionais** – por exemplo, os riscos relacionados com o desenho complexo do projecto, trabalhar num ambiente novo, a gestão ineficaz, negligência profissional, erros/incompetências humanas, a segurança ficar comprometida, infraestrutura insuficiente, monitorização e avaliação de pouca qualidade, ou demoras na execução do projecto.
4. **Riscos organizacionais** – por exemplo, como resultado de disposições institucionais ou de implementação, capacidades dos parceiros etc.
5. **Riscos políticos** – por exemplo, através de mudanças no governo e compromisso, vontade política (governança), corrupção, instabilidade política, opinião pública/intervenção dos media adversas...
6. **Riscos regulamentares** – por exemplo, como resultado de regulamentos e políticas novos ou inesperados
7. **Riscos estratégicos** – por exemplo, quando os parceiros falham com os seus compromissos

Outros riscos que não se enquadram nas categorias acima podem incluir eventos como a caça furtiva, invasões, a pressão populacional, pobreza, etc.

#### Mais dicas:

- Certifique-se de que seja claro o que se espera que cumpra, e certifique-se que tem a capacidade de o fazer, além de conseguir fornecer as provas de cumprimento das exigências estabelecidas pelo doador, e entregar os relatórios do projecto pedidos dentro do prazo estipulado
- Quais são os prazos? Por exemplo, os prazos para entrega dos relatórios precisam de ser realistas e considerar as complexidades das operações (por exemplo, geralmente quantos mais locais e pessoas estiverem envolvidos, mais tempo é necessário). Pode precisar de juntar relatórios de diferentes grupos, o que pode levar uma quantidade considerável de tempo para finalizar

Figura 12: Plano de Implementação do Projecto





valor como pontos de comunicação quando há demasiados ou poucos. Devem haver muito menos marcos do que actividades, mas devem haver marcos suficientes para permitir avaliar se o projecto está a decorrer como planeadas entre os principais intervalos.

### Gráfico de Gantt

Um gráfico de Gantt é um tipo de gráfico de barras muito conhecido que ilustra um cronograma do projecto. O gráfico mostra as datas de início e finalização das actividades dentro de um projecto, por isso é basicamente um “resumo” do PIP. Mais uma vez, este é feito com base nas actividades tais como estão definidas no quadro lógico. Muitos doadores pedem um gráfico de Gantt nos seus formulários de candidatura (em vez de um PIP completo). Veja a Figura 13 para ver um exemplo.

### 1.10 Monitorização e avaliação

Estabelecer um plano de monitorização e avaliação robusto e prático é um componente crítico do planeamento do seu projecto. O plano irá ajudar a determinar se são necessários ajustes durante o decorrer do projecto. A monitorização e a avaliação como um processo ajudam a medir o progresso e podem criar um ciclo de retroalimentação interna, que pode ajudar a evitar falhas e a maximizar o potencial de sucesso.

### Definições de monitorização e avaliação

Muitas pessoas usam os termos “monitorização” e “avaliação” de forma indiferente, mas na verdade são conceitos diferentes, embora sejam combinados para formar o processo de monitorização e avaliação. A monitorização é o processo de recolha de informações para determinar o progresso do projecto. Os indicadores (IOVs – ver Secção 1.6) são os factores que são medidos durante a monitorização. A avaliação é o processo adaptativo que segue a monitorização e que pergunta: “O que vamos fazer sobre nossa compreensão actual de progresso?”

Em muitos casos, os doadores irão pedir-lhe que indique no formulário de candidatura como pretende monitorizar e avaliar (“M&A”) o seu projecto. Ao oferecer financiamento, estes naturalmente que vão esperar ser informados sobre o progresso do seu projecto e geralmente esperam uma avaliação completa (às vezes feita por avaliadores “externos” independentes) uma vez que o projecto esteja completo. No

entanto, a monitorização e a avaliação a nível de projecto não é algo que deve ser feito apenas no final de um projecto. Deve ser feito durante todo o período de execução do projecto, para que todos os problemas possam ser identificados antecipadamente e as deficiências corrigidas. De forma mais eficaz, a monitorização e a avaliação remetem para objectivos estabelecidos na fase de planeamento. É por isso importante investir tempo e recursos na definição de como vai medir o sucesso do projecto logo no início do projecto e criar um plano para o processo de monitorização e avaliação. Os indicadores devem ser definidos e incluídos nos processos de desenho e implementação, de forma a que as informações relevantes possam ser recolhidas enquanto o projecto avança.

Pode usar os indicadores (IOV) e seus Meios de Verificação (MdVs) que desenvolveu no seu quadro lógico como base para o seu plano de M&A (ver 1.6). Os seus marcos (ver 1.9) também são bons pontos de referência para medir o progresso do projecto.

*DICA: Durante a fase de implementação do projecto, você pode usar as reuniões de equipa do projecto, reuniões do Comité de Direção e quaisquer outras reuniões com as partes interessadas para rever os objectivos do projecto e o seu progresso em relação ao ponto de partida, utilizando os indicadores que você desenvolveu no seu quadro lógico.*



## Secção 2

# Seleção de doadores, preparação e apresentação de candidaturas

*Esta secção serve para ajudar a encontrar o doador mais adequado para o seu projecto. Abrange as noções básicas de como desenvolver uma abordagem de financiamento bem sucedida e fornece uma lista de verificação para garantir que não perde nenhuma informação crítica ou salta etapas necessárias no processo de candidatura.*

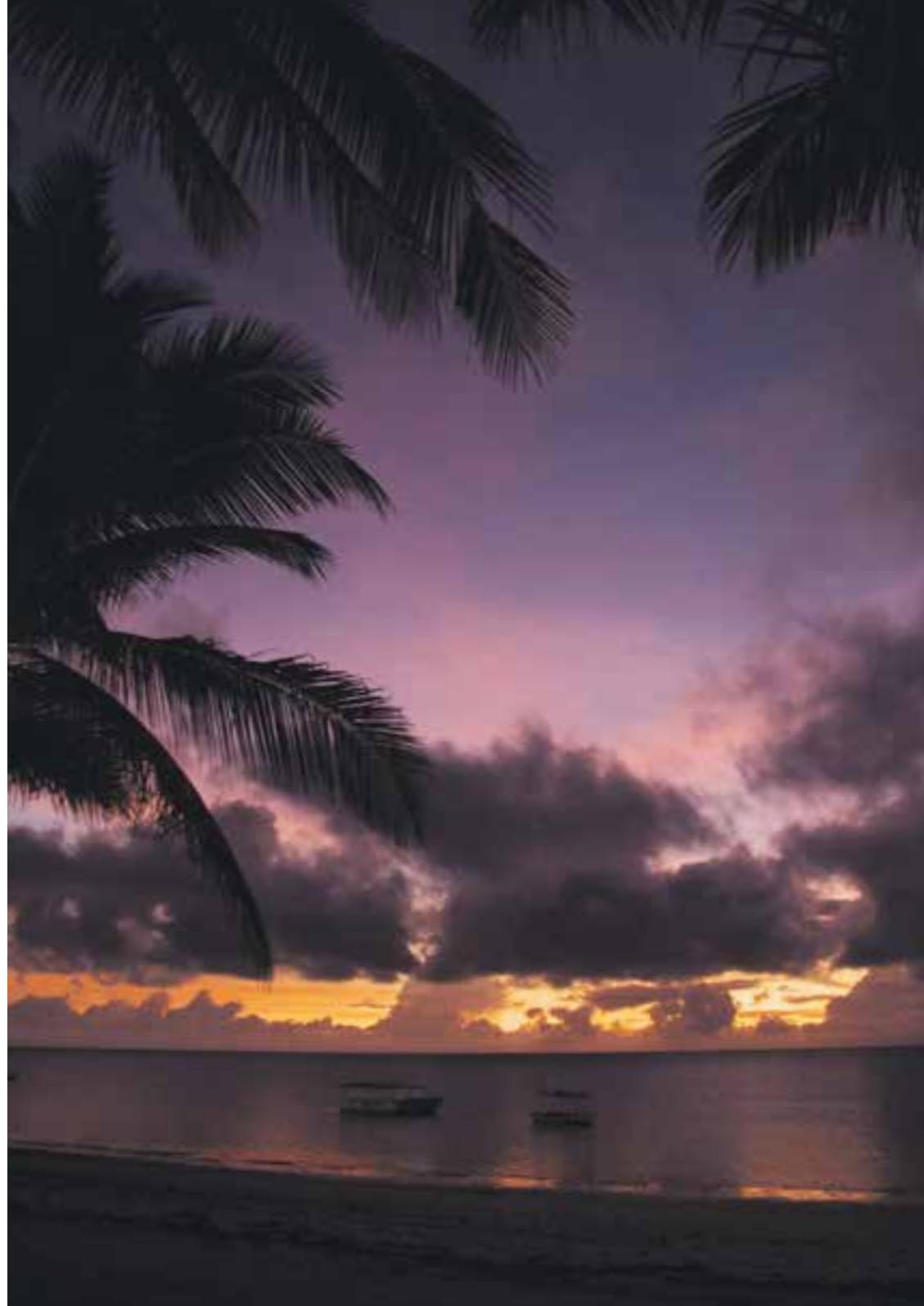
### Princípios gerais da seleção de doadores, preparação e apresentação de candidaturas

- Assegurar que é claro o que está a vender
- Confirmar que o projecto ou programa se ajusta às prioridades operacionais actuais da organização
- Assegurar que o projecto ou programa corresponde aos critérios do doador
- Apresentar o projecto ou programa e o seu orçamento de forma profissional, demonstrando que tem a capacidade de entrega a que se compromete com o projecto proposto
- Seguir o formato de candidatura e os procedimentos exigidos pelos doadores
- Assegurar que a proposta chega ao doador a tempo! (Use uma lista de verificação)

#### 2.1 O que está a vender e o que precisa?

Antes de começar a procurar financiamento, precisa de fazer as seguintes perguntas a si mesmo:

- Este projecto corresponde à missão da sua organização? É uma das suas principais prioridades para financiamento? (se não, vale mesmo a pena fazer isto?)
- Para que é preciso o financiamento? (trabalho em curso, novos trabalhos, infraestruturas...)
- Para onde é que é necessário? (País, área, local...)



- Quando é que vai ser necessário? (Imediatamente, daqui a seis meses, em dois anos ...)
- Quem precisa dele? (pessoal da ONG, comunidades locais, outros...)
- Quanto é que é necessário? (ou seja qual é o valor integral do projecto?)
- Quem será responsável? (quem vai liderar a busca de financiamento – não tem de ser necessariamente a pessoa que implementa o projecto)

Se já fez uma análise de partes interessadas, uma análise de problemas e desenvolveu um quadro lógico onde incluiu os objectivos do projecto, os resultados desejados e as actividades, então tem já o conceito do projecto bem desenvolvido e saberá responder à maioria das questões listadas acima.

O passo seguinte é identificar potenciais doadores que sejam adequados e adaptar o conceito do projecto ao formato exigido por esses doadores.

## 2.2 Como encontrar doadores

Esta secção fornece uma visão geral das diferentes ferramentas que estão disponíveis para ajudar a encontrar doadores. Mais informações sobre directórios de doadores, websites específicos e outros recursos estão disponíveis na secção de “Recursos” localizada no final deste guia.

As cinco formas principais de encontrar doadores adequados são:

- Doadores actuais e passados da sua organização
- Directórios de doadores
- A Internet
- Relatórios anuais de outras organizações
- Contactos informais/redes (incluindo redes sociais)

### Doadores actuais e ex-doadores

Um bom ponto de partida é fazer uma lista dos doadores actuais e dos ex-doadores da sua organização. Os doadores actuais, dependendo da sua disponibilidade financeira, são uma boa aposta para começar, pois a organização já terá construído uma boa relação de trabalho e confiança com eles. Por vezes, os ex-doadores terão simplesmente desaparecido do radar pela simples razão de que o pessoal da organização está demasiado ocupado para abordá-los de novo. Como tal, será útil revisitar essa lista e determinar se ainda vale a pena tentar uma nova aproximação a algum deles. Em

alguns casos, esses doadores já não serão adequados, mas, naturalmente, em muitos casos ainda o serão. Veja também a secção sobre estratégias e planos de angariação de fundos na Secção 4.

*DICA: Antes de abordar doadores actuais ou passados, faça o seu trabalho de casa e investigue os projectos que estão de momento a financiar ou que financiaram recentemente (dentro da sua organização), de modo a que possa responder a qualquer pergunta que seja feita sobre estes projectos, mesmo que não seja ou tivesse sido o director de projecto.*

### Directórios de Doadores

Há uma série de directórios muito úteis que listam as organizações que concedem financiamento ao sector sem fins lucrativos e fornecem detalhes como o contacto do doador, informações sobre o tipo de trabalho que apoiam, restrições geográficas ou de outro tipo, detalhes sobre o processo de candidatura (incluindo os prazos de apresentação de propostas), a quantia disponível, entre outros tipos de informação úteis. Facilitam por isso uma seleção preliminar de potenciais doadores. No entanto, uma vez identificado um doador, poderá ser necessário fazer uma pesquisa mais aprofundada sobre financiamento que ofereceu no passado, ou outros detalhes que não tenha encontrado no directório, visitando o site do doador ou usando um motor de busca na internet.

Alguns directórios de doadores são muito gerais, enquanto que outros são mais específicos. Idealmente, quanto mais corresponder com os objectivos do potencial doador, melhor. Por exemplo, se comprar um guia que liste todas as instituições de financiamento americanas, mas a maioria das instituições listadas apenas financia instituições de caridade baseadas na América do Norte e a organização estiver estabelecida em África, estará a investir num directório que só terá 5% de utilidade para si. Os directórios estão frequentemente disponíveis em CD e papel.

### A Internet

Vários *websites* fornecem uma variedade de recursos para os que buscam financiamento. Os sites da “Chapel & York” e o de “Directory of Social Change” (ambos baseados no Reino Unido), e o Foundation Centre (baseado nos Estados Unidos), são

alguns dos mais úteis. Estes websites oferecem directórios on-line de doadores, vendem uma vasta gama de publicações sobre técnicas de angariação de fundos, gestão de ONGs. Oferecem também cursos de angariação de fundos e seminários, assim como dicas sobre angariação de fundos e, em alguns casos, exemplos de modelos de propostas e outros recursos, de forma gratuita. Outros fornecem um serviço de subscrição a uma lista de correio electrónico, através da qual pode receber listas diárias ou mensais de oportunidades de financiamento vindas de uma variedade de doadores.

É fácil perder-se na internet ao navegar por websites onde a informação sobre doadores e oportunidades de financiamento não são filtradas, mas vale a pena visitar estes websites de vez em quando. Encontrará alguns dos endereços na secção de “Recursos” na parte de trás deste guia.

### Relatórios anuais de outras organizações

De onde obtém a sua concorrência o financiamento? Que doadores estão a apoiá-la? A maneira mais fácil de descobrir é ver os relatórios anuais ou outras publicações produzidas pelos seus concorrentes, uma vez que estes normalmente listam os seus principais doadores (tanto os institucionais como os individuais); assim é fácil pesquisar sobre esses doadores na Internet ou nos directórios de doadores acima discutidos.

Não se esqueça de consultar os relatórios do sector académico e das ONGs não ambientais, pois também podem ser relevantes. Pode também ver planos estratégicos e relatórios de entidades do sector empresarial para saber quem é que têm apoiado nos últimos tempos e verificar se a sua organização ou projecto são elegíveis para ser financiados no próximo ano!

### Contactos informais e redes – incluindo redes sociais

A maneira mais antiga, mas ainda extremamente válida de obter informações: conversar com as pessoas. Falar com os membros da sua organização, amigos e conhecidos, colegas, concorrentes, familiares – nunca se sabe quem conhece quem! Este “saber-quem-é-quem” estratégico, aliado à estratégia do “saber-fazer”, pode ser muito útil: qualquer pessoa pode ter uma ideia óptima, ou conhecer alguém que pode ajudar.

Deixe a timidez de lado e peça aos seus apoiantes para pedir a amigos e colegas para eles também apoiarem a sua organização. Peça aos seus doadores que

os apresentem a outros doadores. Utilize outras redes – como clubes desportivos, ginásios, centros comunitários ou recreativos, associações, a igreja, sem também esquecer o Facebook®, o Twitter®, o YouTube® entre outras redes sociais para divulgar informação e ver a quem despertou o interesse.

*DICA: Após ter feito toda esta pesquisa, pode ser uma boa ideia desenvolver a sua própria base de dados com toda a informação disponível sobre cada doador. Nota: Para que esta base de dados seja útil, deverá estar sempre a actualizá-la!*

### 2.3 Tipos de doadores

Além de terem diferentes critérios e quantidades distintas de fundos, os doadores também têm diferentes formas de trabalhar, assim como expectativas em relação ao processo de candidatura, requisitos de co-financiamento, exigências sobre os relatórios e flexibilidade.

Pode acontecer que, embora ofereçam donativos muito grandes, alguns doadores exijam um co-financiamento considerável, peçam relatórios técnicos e financeiros rigorosos, e demorem a libertar os fundos. Se o fluxo de caixa e outras restrições do projecto não tiverem sido cuidadosamente planeados, tais exigências dos doadores podem causar sérios problemas ao projecto ou até à própria organização. Deve, portanto, não só ter a certeza que o projecto interessa a um certo tipo de doador, mas também reflectir se de facto será útil receber financiamento deste doador específico se os seus termos e condições possam pôr o projecto ou a organização em desvantagem.

#### Doadores bilaterais

“Bilateral” significa “afectar reciprocamente duas nações ou partidos”. Em relação à angariação de fundos, os doadores bilaterais são governos nacionais com sistemas de financiamento (como no Reino Unido com o Department for International Development (DfID) ou a Iniciativa Darwin) que podem ser acedidos por outros, como ONGs nacionais e internacionais e outras instituições sem fins lucrativos. É uma relação recíproca entre o organismo financiador do governo e a organização implementadora.

**Figura 14: Tipos de doadores**

Tipo de doador	Vantagens	Desvantagens
Governos (bilaterais ou multilaterais). Exemplos: bilaterais – Danida, Sida, Finnida, Norad, JICA, Dfid e Iniciativa Darwin; multilaterais – EC, GEF, UNDP, Banco Africano de Desenvolvimento...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilizam grandes quantidades de fundos</li> <li>• Podem ser úteis em temas relacionados com legislação e afins</li> <li>• Possibilidade de aumentar o impacto do projecto se este for compatível com as prioridades do governo</li> <li>• O pessoal é profissional e entende a problemática que tenta abordar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendem a ter um processo de candidatura longo e complexo burocraticamente, normalmente dividido em duas fases</li> <li>• O pagamento pode ser feito com atrasos e pode exigir um nível de co-financiamento elevado</li> <li>• Pouca flexibilidade</li> <li>• Por vezes exigem relatórios dispendiosos e extremamente complexos</li> </ul>
Grandes fundações, por exemplo: Arcadia Foundation, MacArthur Foundation, JRS Biodiversity Foundation, Critical Ecosystem Partnership Fund	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilizam grandes quantidades de fundos</li> <li>• O pessoal é profissional e entende a problemática que tenta abordar</li> <li>• Documentam bem os requisitos de candidatura e as condições de financiamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os processos de candidatura podem ser demorados</li> <li>• A candidatura em si, e os relatórios de projecto exigidos podem ser complicados</li> <li>• As prioridades de financiamento podem ser resultado de escolhas ou preferências pessoais de membros da direcção e podem assim mudar facilmente</li> </ul>
Pequenas fundações/ subvenções, por exemplo: Disney Worldwide Conservation Fund; Sound Approach; pequenas subvenções de outras ONGs (NC-IUCN, WCS), GEF SGP, AEW, Ramsar, Embassy Funds, Rotary Club...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por vezes permitem uma abordagem ou compromisso mais pessoal à organização</li> <li>• O processo de candidatura tende a ser mais fácil/flexível</li> <li>• São mais flexíveis no que financiam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O pessoal nem sempre é tão profissional como o de instituições maiores</li> <li>• Podem não disponibilizar tantos fundos</li> <li>• A candidatura e os relatórios de projecto podem ser tão complicados como os exigidos pelas instituições maiores</li> <li>• As prioridades de financiamento podem mudar rapidamente</li> </ul>
Fundações de grandes empresas, por exemplo: Ford, Mitsubishi, Toyota, Shell, Exxon...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normalmente têm muito financiamento disponível</li> <li>• Têm uma grande equipa de profissionais</li> <li>• Claros sobre o que desejam da colaboração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As prioridades de financiamento podem mudar rapidamente</li> <li>• Muitas vezes sensíveis para com projectos ou acções que possam afastar as partes interessadas da empresa</li> <li>• Os contratos podem ser complexos</li> <li>• Esperam receber muita atenção e promoção de imagem em troca do financiamento</li> <li>• Terá de ter cuidado ao receber fundos de empresas corporativas, pois pode afastar algum outro doador que esteja ou queira financiar o seu projecto</li> </ul>

### Doadores multilaterais

“Multilateral” significa “envolvendo ou que da qual fazem parte mais de duas nações ou entidades”. As agências multilaterais são organizações que reúnem várias partes, como por exemplo, a Comissão Europeia (que representa os países da União Europeia), o Banco Africano de Desenvolvimento, as agências das Nações Unidas, como o PNUD e o PNUA, etc.

### Trusts e fundações

Um fundo de fideicomisso, ou *“Trust”* financia exclusivamente projectos de fins caritativos e que promovem o benefício público. Uma fundação é uma entidade parecida mas sob um nome diferente. Ambas são organizações sem fins lucrativos com estatuto jurídico. Existem instituições e fundações de carácter privado (fundadas por um indivíduo ou uma família – como a Fundação Bill & Melinda Gates), ou empresarial (como as fundações Mitsubishi e Ford).

Algumas das vantagens e desvantagens de cada uma das categorias de doadores são descritas na Figura 14.

### 2.4 Fazer corresponder potenciais doadores ao seu projecto

Mantendo em mente o que foi discutido anteriormente, reveja a lista de potenciais doadores, analisando os critérios destes e decida se estes são compatíveis com o seu projecto. Para tal, considere o seguinte:

#### Objectivos, missão e interesses do doador

- Principais objectivos da entidade financiadora
- Tema(s), foco geográfico, interesses principais
- Palavras-chave (conservação da biodiversidade, alívio da pobreza, desenvolvimento, género, alterações climáticas, serviços do ecossistema...)

#### Tipo e dimensão de projecto que o doador geralmente financia

- Tipos de projecto/actividade financiados
- Tipos de projecto/actividade elegíveis /não elegíveis para financiamento
- Tipos de organizações elegíveis /não elegíveis para financiamento
- Duração preferencial do projecto (e intervalos de tempo)
- Montante típico de financiamento disponível (e escala deste)
- É oferecido o financiamento total, ou é exigido co-financiamento?

### Procedimento de candidatura definido pelo doador

- Prazo para apresentar candidaturas
- Período de decisão sobre os resultados das candidaturas
- Intervalo de tempo entre a assinatura de contratos e o início dos projectos
- Como é feita a decisão de financiamento do projecto? Onde e por quem?
- Há algum procedimento de candidatura especial? A candidatura é feita directamente através de uma proposta completa, ou através de um conceito inicial, seguido de uma proposta completa?
- Há formulários especiais para apresentar a candidatura? Onde estão disponíveis?
- É necessário entregar uma cópia impressa e/ou eletrónica?
- Há alguns requisitos ou restrições especiais? (Por exemplo, anexos certificados, garantias bancárias, apenas novos projectos, apenas custos incrementais, grandes exigências de relatórios, etc.)

### Outras questões a serem consideradas sobre os doadores

- O doador tem realmente fundos para disponibilizar?
- Está a financiar actualmente a sua organização ou é um ex-doador?

Se avaliar cada doador potencial usando este conjunto de perguntas em relação ao seu projecto, é provável que acabe por excluir alguns deles automaticamente. Isso pode parecer desanimador, mas na verdade vai poupar-lhe tempo que poderia estar a investir para abordar apenas aqueles doadores

- (a) com quem o projecto tem uma boa hipótese de ser financiado pois os seus critérios correspondem às suas necessidades, e
- (b) com quem não terá problemas mais tarde se estes decidirem conceder-lhe o financiamento contra exigências pesadas nos relatórios ou necessidades de co-financiamento surrealistas.

## 2.5 Antes de começar a escrever uma proposta

### Entre em contacto com o doador

Uma vez feita uma lista de potenciais doadores para o seu projecto, a próxima etapa é entrar em contato com cada um (se possível) para apresentar a sua ideia de projecto, e mais importante, tentar saber exactamente o que estão à procura (objectivos, missões, preocupações), bem como detalhes práticos sobre o formato da proposta e prazos para apresentação de candidaturas. Essas informações já deveriam ter sido reunidas

durante a pesquisa acima sugerida, mas é sempre bom verificar com um membro do pessoal da entidade doadora se estes terão informações adicionais que não foram publicadas no website ou não estão publicadas nas suas directrizes. Encontrará mais informações sobre contatar os doadores na Secção 3 deste guia.

### Certifique-se que inclui uma equipa forte na candidatura

Escrever boas propostas de financiamento exige um trabalho em equipa, que inclui normalmente:

- Pessoal do programa com conhecimentos técnicos – que devem ter um bom entendimento das necessidades práticas e dos antecedentes técnicos do projecto
- Pessoal financeiro e contratado com competências em orçamentos, estruturação financeira e questões legais
- Angariadores de fundos com conhecimento detalhado sobre doadores, e experiência em criar “pacotes de projectos” e venda de projectos.

Idealmente, uma vez identificado o doador para um projecto específico, a equipa de pessoas responsável pela candidatura deve reunir-se (mesmo que seja por e-mail ou Skype®) e decidir quem está a fazer o quê e quando.

*DICA: Defina prazos internos para completar partes ou rascunhos da proposta – e cumpra-os. Nomeie um coordenador que assegure que os prazos sejam cumpridos e reúna todos os diferentes elementos e pessoas.*

Se tiver de trabalhar com equipas de pessoas à distância, via telefone, *e-mail* ou Skype®, torna-se ainda mais importante obter um acordo explícito sobre quem é responsável pelo quê e garantir que serão tomados em conta quaisquer feriados nacionais ou religiosos que poderão afetar o plano de trabalho.

Tenha também em conta os diferentes fusos horários para que, se estiverem a trabalhar dentro de um prazo apertado, possam torná-los uma vantagem: um membro da equipa pode estar a trabalhar na proposta numa parte do mundo, enquanto outro membro está a dormir, o que na verdade significa que pode ganhar 16 ou mesmo 24 horas de trabalho dentro de qualquer dia da semana, pelo menos em teoria!

*DICA: Se uma candidatura exige que os indivíduos lhe dediquem uma grande parte do seu tempo e dentro de um prazo específico, vale a pena informar os seus superiores do nível de compromisso necessário, para evitar que estes fiquem sobrecarregados.*

### Perguntas críticas antes se atirar à candidatura!

- A sua organização é a que está melhor colocada para realizar este projecto?  
O projecto é o de maior prioridade comparando com os outros compromissos da organização?
- Dispõe dos recursos humanos necessários para preparar a proposta? Consegue gerir o projecto de acordo com as exigências do doador?
- Antes de começar – os prazos para a preparação da proposta são viáveis?
- O doador dispõe de financiamento?
- Existe alguma outra pessoa dentro da sua organização/instituições colaboradoras a enviar propostas a este doador? Em caso afirmativo, contactou essa pessoa para saber se as vossas candidaturas são complementares e não competem ou duplicam os esforços entre si?

## 2.6 Escrever o pedido de financiamento

### Desenvolva seu próprio enredo

É boa prática escrever o seu “enredo” antes de procurar quaisquer doadores, pois assim assegurará que se manterá fiel ao conceito do seu projecto quando completar o formulário de candidatura do doador (que nem sempre está numa sequência lógica, ou que pode levá-lo numa direção diferente àquela que queria dar inicialmente).

Um enredo, ou conceito, não precisa de ser longo, bastam apenas uma ou duas páginas. Deve incluir (no mínimo):

- A justificação/antecedentes do projecto (por que é importante)
- O problema que pretende abordar
- As soluções que está a oferecer (o objectivo geral, o específico e os resultados)
- O processo de como o vai fazer (actividades)
- Quanto precisa para o fazer (orçamento)

A maioria desta informação vem diretamente do seu quadro lógico. Deste modo, se já o fez, de preferência a partir de uma árvore de problemas, e em estreita colaboração com as partes interessadas, este conceito será uma tradução fácil da primeira coluna

do seu quadro lógico. Se ainda não fez nada disso, mas tem uma ideia de projecto e um doador em mente, é uma boa ideia escrever um quadro lógico básico antes de começar a preencher o modelo de proposta. O quadro lógico ajudará a concentrar-se no projecto e servirá de guia durante o processo de elaboração da proposta.

*DICA: É recomendado desenvolver um quadro lógico para cada uma das propostas que escrever (excepto para projectos muito pequenos) – mesmo se um doador não o exigir!*

### A quem se destina a proposta?

O objectivo de uma proposta de projecto é persuadir o doador a financiar o projecto. Terá que descrever o seu projecto e demonstrar ao doador que a sua organização sabe quais são os problemas e que tem os conhecimentos e a experiência para os enfrentar.

A chave para o sucesso é vender uma visão de como seu projecto irá melhorar a situação identificada, mostrando ao mesmo tempo como este irá corresponder com a missão do doador. Para conseguir fazer isso de forma eficaz, precisa de ter em consideração para quem está a escrever a proposta.

Há dois níveis a que esta pergunta pode ser respondida:

- “Quem” significando: que tipo de agência de financiamento tem em mente? Como temos visto, é provável que uma proposta a uma fundação bilateral seja apresentada de forma muito distinta a uma apresentada a uma pequena fundação familiar.
- “Quem” significando: que tipo de pessoa é mais provável que leia a proposta?

Normalmente existem dois tipos das pessoas que irão ler sua proposta:

- Um perito técnico que avaliará a viabilidade técnica da proposta e que fará um relatório com essa avaliação à pessoa responsável por tomar a decisão (decisor).
- Esta pessoa que tomará a decisão final sobre a proposta (muitas vezes essa pessoa pode ser um membro fundador, o presidente ou o diretor da agência de financiamento)

Isso significa que sua proposta tem de ser persuasiva, bem como tecnicamente detalhada e correcta.

## 2.7 A estrutura da proposta

Pode tomar várias abordagens para construir uma proposta. Muitos doadores têm os seus próprios modelos de proposta e, infelizmente, todos eles são diferentes. No entanto, como base, deve tentar garantir que as seguintes áreas não só serão incluídas na sua proposta, como devem formar o cerne de qualquer proposta:

- Um índice para localizar facilmente cada secção
- Um resumo para que o representante do doador saiba o que esperar em termos gerais
- A secção principal, estruturada com base no contexto, a pertinência, os objectivos e os métodos – ver abaixo
- A conclusão e um resumo do orçamento
- Anexos para fornecer detalhes necessários, como uma referência bibliográfica para apoiar os factos apresentados

A secção principal da proposta é onde descreve o projecto, e deve ser baseada no quadro lógico e no enredo que já apresentou. Outra forma de estruturar e apresentar esta secção é em formato “CROP”, que significa:

- Contexto
- Relevância
- Objectivos
- Processo

### Contexto

**Justificação – qual é a importância do projecto?**

- Qual é a importância e o estado actual da espécie/habitat/questão em causa (no contexto regional/nacional/internacional)? Quais as suas tendências e taxas de mudança actuais?
- Quais são as causas dessas tendências e quão certo está desta relação causal?

**Antecedentes – como chegou a este projecto?**

- O que é que já foi feito até agora, por si ou por outros, para resolver este problema?
- Que outros grupos ou indivíduos têm envolvimento ou interesse nesta questão ou poderão ser afectados pelo projecto que propõe?
- Por é que este novo projecto é importante? Tem uma maior significância ou uma aplicabilidade mais ampla?

- Pode localizar o projecto no contexto local, regional e, se for caso disso, internacional? O doador estará interessado em saber se o projecto tem implicações a essas diferentes escalas.

### Relevância

**Porquê a sua organização?**

- Qual é a sua experiência anterior neste assunto? Quão realista é que consiga levar o projecto a termo? Use a análise FOFA para analisar isto.
- Por que é que quer fazer o projecto? Qual é o seu interesse específico no assunto?

**Porquê eles?**

- Como é que a suas propostas se relacionam com os critérios e interesses de financiamento dos doadores? Está convencido de que seu projecto reúne todos os requisitos?
- Tem a certeza de que pode dizer ao potencial financiador o que este quer ouvir (incluindo todas as “palavras-chave” certas)? Certifique-se de que o doador não precisa dizer: “E então?”

### Objectivos

**O que deseja alcançar?**

- Quais são os objectivos geral e específicos do projecto? O que este projecto se propõe a alcançar e quais são os seus impactos a longo prazo?

**Para quem é que o está a fazer?**

- Quem são os principais beneficiários?

### Processo

**O que é que vai fazer?**

- Quais serão os resultados? O que será diferente quando o projecto estiver concluído?
- Que actividades propõe realizar? Como é que essas ações influenciarão o(s) problema(s) que identificou?

**Como é que serão cobertos os gastos?**

- Quanto vai custar? Tem certeza de que seu orçamento inclui todos os custos reais?

- O projecto é prático e viável dentro dos recursos que propõe?
- Se forem necessários fundos de contrapartida, de onde virão estes? Eles estão assegurados?
- O que fará se o doador/agência de financiamento acabar por não financiar o projecto?

#### Como vai gerir o projecto?

- Como propõe gerir o projecto? Tem certeza de que é viável?
- Quais são os prazos do projecto? (Adicione o gráfico de Gantt)
- Como propõe avaliar o seu progresso? Quais são os marcos, os indicadores e os Meios de Verificação?
- Como vai cumprir os requisitos do doador (incluindo agradecimentos, perfil publicitário, relatórios e controlo financeiro)?
- Como saberá quando terminar o projecto? Fará uma auto-avaliação ou será feita uma avaliação independente?

#### Então e depois? Sustentabilidade a longo prazo

- Serão os resultados aplicáveis noutras situações, ou o seu valor contribuir para terceiros? Haverá algum efeito multiplicador?
- Qual será o futuro do projecto? Será necessário dar-lhe continuidade após o final do período de financiamento proposto?
- Se não, como será mantido o seu impacto com o decorrer do tempo?
- Se for necessário continuar o projecto, como será então gerido e financiado? Por quem?
- Tem uma estratégia viável de conclusão/entrega dos resultados?
- Quais são os principais riscos e pressupostos deste projecto?

A quantidade de detalhes fornecidos nesta secção dependerá do nível de detalhe exigido pelo doador e quanto espaço eles permitem na proposta total.

### 2.8 Uma proposta típica

Pode usar como modelo a estrutura de proposta descrita no parágrafo anterior (2.7), e exemplificada na Figura 15. Nota: este modelo serve para grandes doadores institucionais; para pequenos fundos precisará de incluir muito menos informações do que as apresentadas aqui.

**Figura 15: Um modelo de proposta**

#### Capa (com título, imagem e logotipos)

##### Página do Título

Título do projecto, nome da entidade à qual se apresenta a proposta, nome e endereço da sua organização, nome do membro responsável, data

##### Índice

##### Resumo

##### Contexto do projecto apresentado

- Justificação, importância do habitat/espécie em questão, ameaças ou problemas.
- Antecedentes, descrição da zona do projecto (inclusive um mapa da zona), acções prévias.

##### Pertinência do projecto proposto

- Porque é que lhe interessa o projecto? Que requisitos reúne para o completar?
- Qual é sua relação com o projecto?

##### Objectivos do projecto proposto

- Objectivo general e objectivo específico do projecto.
- Beneficiários do projecto.

##### Processo do projecto proposto

- Resultados estimados e actividades propostas.
- Orçamento: por actividade e por tipo de gasto.
- Financiamento: origem do (co)financiamento.
- Estrutura de gestão do projecto (incluído um gráfico de Gantt).
- Plano de execução do projecto ou gráfico de Gantt.
- Monitorização do projecto, sustentabilidade dos seus efeitos e estratégia de finalização.
- Riscos e pressupostos.

##### Conclusões e pressupostos (abreviados)

##### Anexos (com índice numerado)

- Plano de marketing.
- Quadro lógico.
- Mapa(s) da zona do projecto (onde figure a zona proposta para intervenção).
- Fotografias (só se servem para ilustrar questões em particular).
- Experiência pertinente da organização (análise FOFA).
- Pormenores da gestão do projecto, planificação das avaliações, etc.
- Cartas de apoio.
- Breves documentos que demonstrem o contexto ou fundamentem o projecto, referências bibliográficas.
- Abreviaturas e acrónimos usados.

##### Contra-capas

**Figura 16: O que fazer e não fazer**

O que fazer	O que não fazer
Contactar um membro do pessoal da entidade financiadora (doador) e remeter a proposta a essa pessoa.	Apresentar a mesma proposta a todos os doadores.
Usar a investigação feita sobre o doador para adaptar a proposta às exigências deste e demonstrar que a sua organização entende os objectivos do doador.	Adaptar o projecto às exigências do doador sacrificando o que considera importante ser feito.
Traçar planos adequados para que a proposta não seja afectada por crises ou falta de tempo.	Inflacionar o orçamento com questões que não sejam pertinentes ao projecto.
Demonstrar que sabe quais são as outras organizações que trabalham no terreno, que conhecem o seu trabalho e que compreende como o projecto da sua organização se relaciona com esse mesmo trabalho.	Ocultar informação que o doador tem direito de saber.
Envolver terceiros na edição da proposta.	Enviar demasiada documentação de forma a desencorajar a sua leitura.
Ser breve: utilize num máximo 10 páginas ou menos, conforme a vontade do doador.	Assumir que o doador conhece a sua organização e o seu trabalho.
Provar que se preocupa com o projecto: demonstre paixão e compromisso.	Usar termos de uso “interno” da sua organização. Pode acontecer que os seus membros não tenham presente que quem não conhece a organização (inclusive o doador) desconhece as abreviaturas que são usadas no dia a dia.
Aborde cada doador de forma adequada: uma entidade financiadora mais pequena não precisará de uma apresentação tão técnica como a que pode ser exigida por um organismo bilateral.	
Permitir que se conte uma história com o projecto, mas não de forma demasiado emotiva.	
No entanto, se está habituado a escrever de forma fria e científica, ponha um pouco de cor e calor na sua proposta.	

### 2.9 O que fazer e não fazer – dicas de formatação e escrita

A Figura 16 dá algumas dicas sobre o que fazer e não fazer para ter em mente ao escrever propostas de financiamento. Escreva de forma concisa, clara e simples e faça a sua proposta parecer legível. Encontrará mais algumas dicas de escrita e de formatação na Figura 17.

**Figura 17: Conselhos de escrita e formato**

Conselhos de escrita	Conselhos de formato
Escreva de forma simples e sem terminologia específica.	Use títulos e subtítulos de forma coerente.
Use frases curtas.	Numere as páginas
Sempre que puder, use a voz activa em vez da passiva. Por exemplo, escreva “pessoal especialmente capacitado fará a gestão de todos os cursos” em vez de “todos os cursos serão geridos por pessoal especialmente capacitado”.	Assegure-se de que o documento está paginado de forma correcta e que os números da página coincidem com o índice.
Certifique-se que não tem erros de gramática ou ortografia. Peça a alguém para ler e corrigir a proposta.	Use espaços em branco e margens amplas.
Releia o documento e volte a escrevê-lo se necessário.	Não amontoe o texto, use espaçamento de linhas e parágrafos.
Não exagere. Fundamente o texto apresentado com factos e referências sempre que possível.	Use um tipo de letra de leitura fácil.
Escreva para um leitor sem conhecimentos técnicos.	Apresente a proposta de forma atractiva. (Se é possível, e autorizado pelo doador, inclua fotografias adequadas e apelativas).

### 2.10 Apresentação do orçamento

Tal como acontece com tudo deste guia, não há nenhum modelo único para o orçamento, embora existam alguns princípios gerais que devem ajudá-lo a apresentá-lo. O capítulo 1.7 abordou alguns dos princípios que precisa considerar quando está a elaborar um orçamento. Também chamou a atenção de que é comum serem precisos dois orçamentos separados – o orçamento interno que será utilizado para garantir que todos os custos do projecto e despesas gerais administrativas estejam controlados e o orçamento externo do doador, que demonstra de que forma o orçamento está a financiar as actividades e os resultados incluídos na proposta, usando os modelos e directrizes impostos pelo doador.

Quando um doador analisa um orçamento, este deve destacar as actividades e resultados positivos que os fundos apoiarão, e não os custos de escritório, de pessoal, ou despesas administrativas. Cada doador é suficientemente realista para saber que é essencial cobrir estes custos de apoio ao projecto, mas não querem sentir que estão a financiar apenas gastos administrativos e salários. Os orçamentos simples abaixo exemplificados demonstram duas abordagens distintas, mas ambas aceitáveis pois

mostram claramente ao doador o que eles estão a conseguir alcançar com o seu dinheiro.

Na Figura 18, todos os salários e despesas gerais foram ocultados e são descritos, em vez disso, como actividades e produtos. Obviamente os custos administrativas e de pessoal estarão associados a cada uma dessas actividades, mas o orçamento foca no que será feito. Na Figura 19, os custos de apoio (despesas gerais e despesas da gestão do projecto) e gastos de capital são apresentados separadamente, mas o orçamento ainda assim foca mais nas actividades e em produtos em vez de nos processos através dos quais estes vão ser realizados.

### 2.11 Lista de verificação da proposta

A lista a seguir pode ser usada para ajudar a verificar se incluiu tudo o que é necessário na proposta e que terá a certeza de que esta chegará ao seu destino.

#### A proposta de financiamento

- Respondeu a todas as perguntas feitas pelo doador de forma correcta?
- Manteve o número de páginas/formato pedido pelo doador?
- As ameaças actuais, a lógica do projecto, a meta do projecto, as partes interessadas, a metodologia, os resultados e a estratégia de conclusão do projecto, estão todas claras?
- Existe uma data de início e uma data de finalização claras para o projecto?
- Verificou se o orçamento está claro e as contas estão todas bem feitas?
- As questões de co-financiamento são claras (o que foi garantido/necessário, etc.)?
- Demonstrou que este projecto respeita os critérios dos doadores?
- É claro para o doador com quem este pode entrar em contato se quiser discutir a proposta com a sua organização?

*DICA: Não se esqueça de desligar o registo de alterações no documento final para garantir que ninguém as possa ver! Tem que aceitar todas as alterações e salvá-lo como um novo ficheiro. Como alternativa, se for permitido pelo doador, poderá enviar a sua proposta em formato PDF.*

#### Documentos comprovativos

- Entregou todos os documentos comprovativos do projecto?
- Eles dão realmente veracidade à sua proposta?

- Estão no formato solicitado pelo doador?
- Incluiu o número correcto de duplicados, se solicitado?
- Ficou com uma cópia da proposta completa e dos documentos comprovativos?

Figura 18

Custos das actividades e resultados (em euros)	Botswana	RDC
Investigação documental	€8,500	€8,000
Elaboração do plano de acção inicial para 3 anos	€8,000	€8,000
Fase de investigação inicial	€34,500	€26,000
Monitorização do impacto da gestão experimental	€92,000	€56,000
Campanhas e educação comunitárias	€26,000	€12,500
Capacitação e a nível nacional	€27,500	€26,000
Consulta e publicação de um plano de acção de 5 anos	€8,000	€8,000
Intercâmbio de pessoal para disseminação e promoção de boas práticas	€9,500	€6,500
<b>Sub-Total</b>	<b>€214,000</b>	<b>€151,000</b>
<b>Total</b>	<b>€365,000</b>	

Figura 19

Custo das actividades (segundo estão numeradas; incluindo os gastos de pessoal)	
Elaboração do dossiê sobre a proteção provisória das zonas húmidas	€9,250
Estudos com as comunidades de modo a determinar fronteiras, zonas e usos	€56,757
Consultas com a comunidade a fim de consolidar o apoio local	€92,644
Avaliação do impacto social e ambiental	€28,410
Desenvolvimento de responsabilidades de gestão e termos de referência	€20,245
Capacitação local e estabelecimento do grupo local de conservação junto da autoridade correspondente	€99,179
Novos projectos que gerem recursos	€53,933
Fortalecer a ONG: capacitação, desenvolvimento organizacional e liderança	€69,413
Viagens ao estrangeiro	€15,544
Gustos de apoio e de capital	
Equipamento	€4,901
Gestão, administração, monitorização e avaliação do projecto	€45,028
<b>Total</b>	<b>€495,304</b>

### Fazer a proposta chegar ao destino

- Confirmou a morada e o destinatário para os quais vai enviar a proposta?
- Avisou o doador de que vai enviar a proposta?
- O doador precisa de uma versão impressa da proposta? Enviou-a a tempo de esta chegar ao doador antes do prazo?
- O doador requer o envio da proposta por e-mail? Em caso afirmativo, espere até receber uma confirmação do endereço do correio electrónico (já que pode ter escrito o endereço errado)
- Como vai acompanhar o processo de selecção uma vez que a proposta tenha chegado ao doador?

*DICA: Existem cinco regras fundamentais que ajudarão a aumentar o seu sucesso na angariação de fundos:*

1. *Certifique-se de que o seu projecto corresponde aos critérios do doador*
2. *Leia as perguntas/critérios feitos pelo doador*
3. *Responda a estas perguntas/critérios*
4. *Verifique o orçamento*
5. *Peça a outra pessoa que reveja toda a proposta para assegurar de que cobriu os pontos acima, que não se desviou do contexto e que não preencheu o seu pedido com gíria técnica e acrónimos*

Embora estes pontos pareçam ridiculamente simples, a realidade é que os doadores recebem um grande número de pedidos de financiamento para projectos que não correspondem aos critérios de selecção descritos nas instruções, em que o candidato não leu ou respondeu às perguntas feitas e os seus orçamentos estão errados. Se conseguir acertar nestes pontos, é provável que tenha vantagem sobre pelo menos 25 por cento das candidaturas que chegam a um determinado doador.

Fazer com que outra pessoa leia toda a proposta antes desta ser enviada para o doador tem uma enorme vantagem: a visualização da proposta com um “novo par de olhos” normalmente resulta na descoberta de erros que lhe escaparam, como resultado do stress, cansaço ou porque simplesmente chegou a um ponto de saturação com a proposta, por ter trabalhado tanto nela.



## Secção 3

### Desenvolver e manter boas relações com os doadores

*Esta secção explica como deve fazer a abordagem inicial a doadores e como acompanhar o progresso da sua candidatura uma vez submetida. Dá também sugestões sobre como gerir e cultivar o seu relacionamento com o doador após o financiamento ter sido aprovado. Realça a importância de enviar relatórios elaborados de forma profissional, manter bons registos e a vender o seu projecto e organização continuamente aos doadores.*

#### Princípios gerais do desenvolvimento e manutenção de bons relacionamentos com o doador

- **Conheça o seu doador e conheça o seu projecto**
- **Respeite o formato pedido para os relatórios, e apresente-os de forma profissional e dentro dos prazos**
- **Mantenha registos rigorosos e actualizados de todos os seus doadores**
- **Nomeie um “Gestor de Relacionamento com o Doador” para cada doador**
- **Aproveite qualquer oportunidade para “vender” o seu projecto e organização**
- **Construa e cultive a sua relação com o doador para poder pedir-lhe financiamento para continuação do mesmo projecto, ou para futuros projectos**

#### 3.1. Como abordar os doadores

Desenvolveu um grande projecto, redigiu um conceito de projecto convincente, e preparou um bom orçamento que pode ser adaptado às necessidades de doadores específicos. Identificou potenciais doadores para o projecto, tomando em conta os objectivos destes assim como as prioridades e recursos humanos da sua organização. O próximo passo então é abordar os doadores e pedir-lhes que considerem financiar o seu projecto antes de apresentar-lhes uma proposta.

### Conheça o seu doador alvo e conheça o seu projecto!

É importante investir tempo e esforço em descobrir tudo o que puder sobre o seu doador antes de o abordar pela primeira vez. Assim transmitirá o profissionalismo com que lidará com ele mais tarde. Algumas questões a considerar:

- O doador já financiou a sua organização anteriormente? Em caso afirmativo, que projecto e quando?
- Alguém da sua organização tem uma relação especial com este doador ou conhecimento interno privilegiados?
- Se este é um doador novo, que organizações e projectos financia actualmente? Muitas vezes, poderá perceber quem está a financiar a sua “concorrência” analisando os seus relatórios anuais, websites e material publicitário, ou seja, qualquer sítio onde a concorrência reconheça os apoios dos seus financiadores (ver também a Secção 2.2).

Como explicado anteriormente, certos tipos de doadores têm diferentes processos de candidatura, requisitos de co-financiamento e de elaboração de relatórios, e operam de formas distintas; como tal, será preciso adoptar abordagens diferentes para cada um.

### Abordar doadores: organismos bilaterais e multilaterais

Tanto as organizações bilaterais como as multilaterais obrigam normalmente a duas fases distintas de candidatura, exigindo em primeiro lugar o envio de um ante-projecto (ou conceito de projecto) e/ou uma carta de interesse, antes de decidir se querem uma proposta completa que descreva o seu projecto mais detalhadamente.

É recomendado contactar o doador por telefone e apresentar e discutir a sua ideia antes de lhe enviar qualquer documento, de modo a obter uma opinião prévia sobre o seu projecto. Pode ser difícil conseguir contactar o doador directamente, mas o tempo e esforço gasto a indagar sobre este e os seus pontos de contacto acaba por compensar.

- Se pensa contactá-los, é fundamental saber antes com quem, dentro da organização, precisa de falar. Nem sempre é fácil encontrar essa pessoa, mas é fundamental que receba orientações da pessoa certa.
- Também é importante determinar se a sua organização ou outras organizações têm conseguido obter fundos para o tipo de projecto que pretende apresentar. Se este for o caso, então é sensato rever propostas anteriores (se forem recentes e os critérios de selecção não tiverem mudado) para ter uma ideia do que se espera da sua organização.

### Abordar doadores: trusts e fundações

- Ligue aos doadores e transmita as suas ideias, para receber comentários úteis além de poupar tempo. É possível que digam que não estão interessados no projecto que planeava submeter, mas podem estar interessados noutra. Também pode saber se as directrizes para a candidatura mudaram recentemente, quando será a próxima reunião do Conselho Administrativo, entre outras informações valiosas. Será também a sua oportunidade de deixar uma boa impressão e dar a conhecer a sua organização, assim como o maravilhoso trabalho que esta faz, para além do projecto que apresenta.
- Convoque uma reunião para discutirem o projecto – se tiverem tempo e for viável para ambos, esta é uma excelente forma de apresentar a sua organização e o seu projecto. Não garante financiamento e pode ser uma perspectiva aterradora para si, mas vale bem o esforço pois permite dialogar com o doador sobre o objectivo do projecto, e assim começar a cultivar uma relação.
- Respeite as directrizes dadas pelo doador! Se estes não quiserem ser contactados por telefone, não o faça! Alguns deixam claro que não querem conhecer os candidatos pessoalmente, e nem sequer disponibilizam um número de contacto, impedindo iniciar uma relação pessoal. Pode ser frustrante, e o único a fazer neste caso é escrever uma carta de apresentação e um conceito de projecto convincentes (ou o que o doador especificar), e pedir-lhes que entrem em contacto com a organização. Alguns Trusts e fundações avisam que não consideram candidaturas não solicitadas; na maioria dos casos, este é de facto o cenário e qualquer candidatura que apresente acabará no lixo. Contudo, para outros, apenas significa que não aceitam candidaturas completas mas que aceitam ser contactados por telefone, ou receber uma carta de interesse.

*Dica: Leia sempre com atenção as directrizes dadas pelos doadores – e siga-as!*

### 3.2 Como acompanhar o progresso da sua candidatura?

Existem dois tipos de acompanhamento que pode dar ao progresso da sua candidatura. O primeiro é quando se pergunta “o que está a acontecer?”, depois de apresentar uma proposta e enquanto espera uma resposta. Depois há o tipo de acompanhamento que se dá quando a proposta é aceite, que ajuda a construir um bom relacionamento entre si e o doador uma vez que o financiamento é acordado.

#### Não obtive resposta: como lido com esta situação?

Certifique-se de que o doador recebeu a sua proposta e espere. Seja paciente e espere durante um período de tempo razoável, seja o tempo de espera indicado pelo doador, ou cerca de um mês ou seis semanas após a entrega da proposta, para indagar sobre a resposta do doador. Pode fazê-lo:

- Ligando ao representante do doador e perguntando qual a situação da sua candidatura, e quando é expectável receber uma resposta; ou
- Perguntando por escrito qual a situação da sua candidatura, e quando é expectável receber uma resposta

Esses contactos devem ser feitos de forma educada e cordial, adoptando uma postura persuasiva e não agressiva. Recorde que o doador não lhe deve nada; não se pode dar ao luxo de ficar com uma reputação de ser exigente ou tratar os fundos dos doadores como um direito seu. Esse tipo de reputação fica conhecido rapidamente dentro do círculo dos doadores e pode limitar o sucesso de candidaturas futuras. A última coisa que quer é ganhar a antipatia ou indiferença da comunidade de doadores.

#### A rejeição da proposta

Receber um “Não” não significa que tenha chegado ao fim do seu relacionamento com o doador. Muitas vezes há bons motivos para um projecto ser rejeitado, e está no seu direito de perguntar quais foram. Alguns motivos de rejeição possíveis incluem:

- A sua proposta não cumpria com os critérios de financiamento do doador
- O doador não considerou a proposta como sendo uma área prioritária (geográfica ou temática)
- A proposta não impressionou, por alguma razão, o representante que fez a triagem inicial
- O doador não tem fundos suficientes disponíveis de momento para apoiar a proposta

Se o doador fornecer informações sobre as razões pelas quais rejeitou a proposta, é importante registar as informações no seu arquivo sobre esse doador; assim qualquer outra pessoa que volte a abordar especificamente este doador estará ciente da situação. Quanto mais detalhes souber sobre as razões para a rejeição, menor a probabilidade de voltar a cometer o mesmo erro na próxima vez que apresentar uma candidatura. Não se esqueça de fazer os trabalhos de casa: enviar uma proposta inadequada é uma perda de tempo para todos.

Se o doador rejeitar a candidatura, é essencial que reconheça e aceite a decisão por escrito (por carta, não e-mail), agradecendo-o pela sua consideração. Ao fazer isto dá a candidatura por finalizada de forma profissional e deixa uma boa impressão da sua organização, o que poderá facilitar uma abordagem futura com uma proposta nova. Nunca questione os motivos de rejeição na carta enviada.

#### A aceitação da candidatura

Depois de abordar o doador, apresentar-lhe uma proposta brilhante e conseguir que esta fosse aprovada, resta-lhe dar os parabéns a si mesmo e a toda a equipa envolvida e preparar-se para arregaçar as mangas e começar o trabalho!

A partir de agora vai ter de cultivar uma relação estreita com o doador para que este, quando for a altura certa, considere a possibilidade de continuar a financiar este projecto no futuro, ou um novo que apresente. É igualmente importante formar uma boa base de entendimento com o doador, uma vez que os doadores trabalham em rede, portanto, se tratar bem o doador e de forma profissional, espere que a mensagem se espalhe sobre como a sua organização cumpre com o prometido e é agradável e fácil de trabalhar.

#### E agora?

- Agradeça ao doador pela resposta positiva! Recomendamos que a carta de agradecimento seja assinada pelo director da organização e/ou um membro do pessoal do projecto. Ao aprovar a sua proposta, o doador mostrou que valoriza o seu trabalho, por isso demonstre também que valoriza o compromisso e o apoio deste.
- Se o doador não disponibilizar um modelo de contrato, a sua organização deve redigir um contrato breve e simples onde estejam definidas as expectativas de ambas as partes em relação às actividades e requisitos financeiros e de relatórios. Observação: o contrato nem sempre é necessário para donativos pequenos, ou com fins caritativos em geral.

- Lembre-se de incluir o doador na sua lista de endereços electrónicos para que este receba outras informações sobre o seu trabalho, além dos relatórios exigidos, como newsletters ou comunicados de imprensa. No entanto, para evitar inundar a caixa de correio electrónico do doador com *spam*, pergunte-lhe se este não se importa de receber essas informações adicionais.
- Mantenha o doador informado de quaisquer acontecimentos excepcionais que estejam relacionados com o projecto (bons ou maus), além dos relatórios exigidos.
- Convide o doador para outros eventos especiais que considere serem de seu interesse.
- Convide o doador a visitar o projecto e a conhecer as actividades no terreno para que este possa apreciar o impacto positivo do seu apoio financeiro.
- Disponibilize-se para reunir-se com representantes do doador e responder a perguntas, resolver problemas e explicar detalhes.

*DICA: Certifique-se de que sabe o que o doador espera obter da sua relação com a sua organização, e proporcione-lhe isso. Desta forma a relação doador/organização torna-se uma verdadeira parceria.*

### 3.3 Relatórios – o que exigem os doadores

Os relatórios são fundamentais para manter o doador satisfeito com o projecto. Muitas vezes, os requisitos para apresentação de relatórios estão incluídos no contrato: assim que o assinar, anote os prazos de entrega dos relatórios, e caso haja outra pessoa responsável pela sua elaboração, alerte-a para estes prazos para assegurar que o doador não tenha de esperar. Defina como serão recolhidas as informações necessárias, ou delegue a outros se esta não for a sua responsabilidade. Garanta que toda a documentação exigida (técnica e financeira) seja mantida até ao prazo especificado.

Sobre os relatórios, certifique-se que:

- São enviados a tempo
- São enviados para a pessoa certa!
- São de excelente qualidade (peça a outra pessoa para verificar e corrigir o texto, se necessário)

- Estão no formato correcto (se especificado) e contêm todas as informações necessárias
- Fornecem mais (não menos) informação do que a pedida pelos doadores – mas dentro dos limites do razoável, pois demasiada informação pode ser tão irritante como muito pouca
- Peça a opinião ao doador para garantir que o nível de informação dos relatórios está satisfatório
- Informe diretamente o doador se alguma coisa correu mal ou se as actividades do projecto foram alteradas. A maioria entende que as coisas mudam, mas devem ser sempre informados.

*DICA: Se possível, é sempre melhor informar os doadores de notícias potencialmente más através do telefone ou presencialmente em vez de fazê-lo por escrito.*

Ao enviar relatórios de má qualidade corre o risco de prejudicar a sua oportunidade de obter mais fundos do doador (e de outros), ou pior ainda, de que a sua organização nunca mais volte a receber financiamento desse doador no futuro. Os doadores têm boa memória!

Recorde que, ao cumprir com os seus doadores, está a cultivar uma relação de trabalho bem-sucedida a longo prazo que, no melhor dos casos, resultará em benefícios mútuos e mais financiamento para a sua organização.

### 3.4 Registo de informações sobre o doador

É fundamental manter bem ordenada e arquivada toda a informação relativa a um doador, incluindo pedidos de financiamento, correspondência (e-mail, telefone e papel) e cópias de relatórios, assim como observações sobre os interesses do doador, orçamentos, expectativas, membros da direção, prazos, etc.

Mantenha estes registos actualizados e inclua:

- Quaisquer alterações nos detalhes de contacto ou na composição do pessoal
- Qualquer candidatura que tenha sido feita
- Qualquer rejeição de proposta que tenha sido recebida
- Quaisquer telefonemas, correspondência ou reuniões entre o doador e o pessoal da organização

Pode apoiar-se em programas de *software* especificamente desenvolvidos para a gestão de relacionamentos com os doadores (também conhecido por CRM, pelas suas siglas em Inglês), tal como o programa *Raiser's Edge®* ou o *Sales Force Automation®*.

Podem parecer complicados, mas precisa de ter a relação com o doador bem clara antes de fazer uma primeira abordagem, pois parecerá muito pouco profissional se der a entender que desconhece que outro membro da equipa já abordou o mesmo doador no início do mês. Para evitar este potencial problema, bem como manter arquivos rigorosos sobre o doador, recomenda-se nomear um Gestor de Relacionamento com o Doador (GRD) – ou seja, uma pessoa dentro da sua organização que gira o relacionamento desta com determinado doador.

### Gestor de Relacionamento com o Doador

É imprescindível contar com um Gestor de Relacionamento com o Doador (GRD) na equipa para assegurar que a organização aproveite qualquer oportunidade de financiamento e divulgação que cada doador disponibilize.

Algumas das funções do GRD são facilitar a comunicação entre o doador e organização, orientar e facilitar o relacionamento e oferecer apoio a cada doador específico. A menos que trabalhe para uma organização de grande dimensão, esta pessoa que ocupar-se-á de um ou mais doadores será normalmente um dos membros do pessoal.

Especificamente, os GRDs são responsáveis por:

1. Informar a sua organização sobre os prazos, oportunidades e desenvolvimentos importantes para cada doador
2. Apoiar as candidaturas apresentadas ao doador, mesmo que seja apenas através da sua revisão, pois o GRD é quem compreenderá melhor os objectivos do doador
3. Coordenar candidaturas múltiplas (se for esse o caso) para aproveitar ao máximo as oportunidades oferecidas pelo doador e assegurar que estas candidaturas não competem entre si, e estão a ser submetidas para as prioridades máximas de financiamento
4. Manter o doador informado sobre o trabalho mais amplo da organização (mais além dos próprios interesses/área de trabalho do GRD)
5. Assegurar que o doador se mantém satisfeito; por exemplo, insistir com a entrega de relatórios ou garantir que quaisquer problemas ou questões que possam surgir entre o doador e a organização sejam resolvidos

6. Manter actualizada toda a informação sobre o doador
7. Orientar o pessoal da organização sobre os projectos mais adequados para apresentar ao doador, se solicitado

Em alguns casos, podem ser necessários vários GRDs, conforme o tipo de financiamento/programas orçamentais, especialmente com os grandes doadores (por exemplo, a Comissão Europeia), que oferecem diversos tipos de financiamento.

Disponer de um GRD para um determinado doador não significa que o doador não se relacione com outros membros do seu pessoal, pois em muitos casos, estes terão de ter um contacto directo com o doador (por exemplo, os coordenadores do projecto, pessoal financeiro). No entanto, estes devem saber quem é o GRD para o doador com que estão a trabalhar, para incluir a pessoa em toda a correspondência com o doador. Assim, o GRD estará sempre a par do progresso do projecto e pode certificar-se que todos os registos são mantidos organizados e actualizados.

### 3.5 Como “vender” o projecto e a organização

Já foi explicada a importância de manter boas relações com os doadores, elaborar e entregar dentro dos prazos relatórios de excelente qualidade e manter os doadores informados sobre o trabalho mais amplo de organização.

É uma excelente ideia compilar um portfólio de projectos/programas que foram executados com sucesso – por exemplo, fichas informativas que descrevam o trabalho que foi bem sucedido levado a cabo pela sua organização.

*DICA: Algumas organizações têm um “catálogo de projectos” onde descrevem resumidamente todos os projectos e programas que necessitam de financiamento. Selecione um ou dois resumos de projectos e envie-os ao doador adequado, ou se algum doador o solicitar, pode enviar-lhe todo o catálogo. Este catálogo também é muito útil para encontrar projectos e doadores compatíveis.*

Esteja pronto para “vender” o seu projecto e sua organização em todas as oportunidades que surgirem. O cumprimento dos objectivos de conservação do seu projecto e organização é tão crítico como informar todos os seus sucessos aos doadores e ao público em geral, para que estes continuem a apoiar o seu projecto.



## Secção 4

# Estratégias de Angariação de Fundos

*Esta secção fornece uma visão geral do processo de elaboração de estratégias de angariação de fundos para a sua organização ou projecto. Aprenderemos por que é que estas estratégias são importantes, quem deve estar envolvido na sua elaboração e como usá-las como base para traçar planos onde se define com maior detalhe quem tem de fazer o quê e até quando, para alcançar as metas financeiras estabelecidas.*

### Princípios gerais das estratégias de angariação de fundos

- Envolve as principais partes interessadas, analisem o ponto de partida da estratégia, estabeleçam o âmbito da estratégia, definam os vossos objectivos e façam uma análise FOFA
- Estabeleçam as vossas prioridades actuais para angariação de fundos
- Analisem as vossas fontes actuais de financiamento
- Para cada grupo de doadores, descrevam a vossa situação actual, as metas financeiras que esperam angariar com cada um, que acções são necessárias para cumprir estas metas e quem é responsável pela execução deste trabalho
- Estabeleçam um método para controlar o progresso do projecto e definam uma data de revisão
- Diversifiquem as vossas fontes de financiamento para minimizar o risco de depender de um número reduzido de doadores
- Analisem a disponibilidade de pessoal assim como os outros recursos necessários para cumprir com o plano ou estratégia propostos, e comparem-nos com a capacidade e prioridades da sua organização

#### 4.1 O que é uma estratégia?

Uma estratégia é “todos os pontos ao longo da rota; o equipamento e apoio necessários e o calendário para chegar de um ponto de partida a um determinado destino”.

#### Necessita de uma estratégia para:

- Definir o seu ponto de partida
- Decidir qual é o seu destino
- Elaborar o orçamento do seu projecto/organização
- Planear a abordagem financeira
- Detectar todas as faltas de recursos (incluindo os humanos)
- Definir objectivos
- Monitorizar e avaliar os sucessos e falhas no cumprimento dos objectivos e alterar a abordagem em conformidade
- Convencer um doador de que a sua organização sabe o que faz

Desenvolver uma estratégia de angariação de fundos, seja para uma organização ou para um projecto individual, é muito semelhante aos processos de elaboração e gestão do projecto, pois precisarão de ter: o envolvimento de todas as partes interessadas; um acordo sobre os objectivos que pretendem alcançar; definido o tempo e os recursos que vão precisar; identificada uma pessoa responsável por escrever a estratégia e outra para pô-la em prática.

Precisarão também de definir um mecanismo para controlar o cumprimento dos objectivos (ou falhas) e alterar a estratégia em conformidade.

#### 4.2 Traçar estratégias de angariação de fundos para organizações

As estratégias de angariação de fundos devem contemplar a obtenção de financiamento a partir de instituições, indivíduos, empresas, marcas e patrocínios. É extremamente importante que a pessoa responsável por angariar os fundos possa ver o panorama geral para garantir que os seus esforços se encaixam nas necessidades de angariação de fundos para a sua organização. É também fundamental garantir que as actividades de angariação sejam coordenadas e enquadradas na visão a mais longo prazo da sua organização.

Antes de começar a desenvolver uma estratégia, considere se este exercício já foi realizado anteriormente. Se sim, foi bem sucedido? Se não foi, porquê, e que lições pode aprender com isso?

A próxima pergunta é: quem é que precisa de envolver no processo. É provável que a sua organização tenha alguém com experiência e perícia na angariação de fundos. Se não for o caso, tente contactar membros mais experientes de outras organizações. Será mais fácil se estes trabalharem num sector de caridade diferente

(ou seja, se o foco da vossa organização está na biodiversidade e o deles está no bem-estar das crianças), pois assim não haverá conflitos de interesses, e como tal estes não terão problemas em ajudar. É também importante envolver as partes interessadas que farão parte da implementação do projecto desde o início do processo, como directores, angariadores de fundos, pessoal do projecto e financeiros, de modo a que todos estejam plenamente de acordo com os objectivos estratégicos traçados.

#### Como desenvolver uma estratégia de angariação de fundos para organizações

Antes de começar a trabalhar numa estratégia de angariação de fundos, precisa de assegurar que a sua organização tem uma missão e uma visão claras e que estas estão evidenciadas em todas as actividades de angariação de fundos que forem organizadas.

1. O ponto de partida é analisar a situação actual da sua organização, em termos de esforços de angariação de fundos. Façam uma análise FOFA para a angariação de fundos, considerando todos os factores internos e externos. Os factores internos podem incluir as capacidades do pessoal do projecto, recursos financeiros actuais e previstos, a base de doadores actual e fontes de informação sobre estes. Os factores externos podem incluir competição, disposições legais e políticas, e apoio e conhecimento público às suas causas e à sua organização. Mais informações sobre a realização de uma análise FOFA podem ser encontradas na Secção 1.3 deste guia.
2. Definam em seguida onde querem e precisam de estar. Identifiquem as prioridades de financiamento a curto (próximos doze meses), médio (doze meses a três anos) e a longo prazo (três a cinco anos). Estabeleçam quanto financiamento é preciso para cobrir os custos gerais da sua organização (por exemplo, pessoal permanente, custos de escritório, ou seja, todos os custos operacionais dos quais o funcionamento da vossa organização depende e que não sejam relacionados com o projecto). Para os projectos prioritários, estabeleçam níveis de financiamento desejáveis: o básico, o realístico e o ideal.
3. Identifiquem a origem da maioria do vosso financiamento. É diversificada? Qual é a combinação de fontes de financiamentos? Inclui quotas de associação, apelos, património, doações de empresas, actividades de marketing, eventos, fundos institucionais (Trusts e fundações, organizações bilaterais, multilaterais, empresas, membros, etc.)? Existem restrições, riscos ou mudanças previstas em relação aos vossos doadores actuais/potenciais a considerar? Descrevam a

vossa situação actual para cada grupo de doadores (ou seja, *Trusts* e fundações, organizações bilaterais ou multilaterais, empresas, membros, etc.), assim como as metas financeiras para cada um deles, as acções que devem ser realizadas para conseguir lá chegar e quem será responsável por realizar este trabalho. Este exercício pode ajudar também a identificar os recursos extra (humanos ou materiais) que são necessários para atingir estas metas.

4. Usem este exercício para juntar todas as ideias de todos os envolvidos em relação às necessidades de financiamento e a antigas/novas fontes de financiamento. Capturem essas ideias, avaliem-nas e incluam-nas na estratégia se parecerem valiosas, mesmo que não sejam identificadas como prioritárias.
5. Estabeleçam um mecanismo para monitorizar os progressos, sucessos e fracassos para cada um dos grupos de doadores e nomeie alguém para o fazer e informar outros. Idealmente, a vossa estratégia deve garantir uma boa combinação de diferentes grupos de doadores, incluindo os actuais, os passados e os potenciais (ver Secção 4.4 abaixo).
6. Desenvolvam um mecanismo para a revisão e monitorização geral do processo de implementação da estratégia, e determinem quem fará a revisão, como e quando e como os resultados serão incorporados de na estratégia. Incluam a estratégia de angariação de fundos no plano estratégico ou de negócios da sua organização, de forma a que todos possam apreciar a coerência das suas metas e objectivos.

*DICA: Todas as propostas de projecto devem ter um componente que permita cobrir os custos gerais da organização, para além dos gastos do projecto. Tenha em mente os limites impostos pelos doadores, e que estes variam entre si.*

A Figura 20 (ver a próxima página) é um exemplo de uma estratégia de angariação de fundos.

#### 4.3 Traçar estratégias de angariação de fundos para projectos

Uma estratégia de angariação de fundos para projectos não é muito diferente de uma estratégia traçada para uma organização, embora seja, obviamente, mais simples.

## Figura 20: Estratégia de angariação de fundos

### Sugestão de formato para um documento de estratégia de angariação de fundos para organizações

#### Introdução

Esta deve definir o âmbito e enquadramento do projecto, oferecer uma visão geral ao nível da organização sobre qual o financiamento actual que vem de cada doador, os destaques do orçamento e providenciar qualquer antecedente histórico sobre quais as acções de angariação de fundos que deram resultados e quais não deram.

#### Atribuição de responsabilidades

Aqui é feita referência aos membros do pessoal responsáveis por casa área, assim áreas em que estas responsabilidades se sobrepõem.

#### Prioridades de financiamento

Estas mudarão com o tempo, no entanto é sempre bom listá-las para verificar se ainda são realistas em relação aos objectivos e/ou necessidades para conseguir cumprir com os requisitos de financiamento da organização e quaisquer outros projectos aos quais se dedica.

#### Grupos de doadores

Para cada grupo de doadores deverá haver:

- Uma visão geral sobre o rendimento que cada doador traz, quais são as oportunidades/restrições que vêm com cada grupo – por exemplo, esse grupo oferece financiamento sem restrições (que pode ser usado em custos gerais e projectos), ou com restrições (principalmente para projectos)?
- As metas financeiras e acções prioritárias para cada grupo de doadores, e quem será responsável por implementá-las.
- Uma visão de onde a sua organização espera estar em relação a este grupo em particular daqui a cinco anos.

#### Mecanismos de revisão

Deve ser incluída uma pequena descrição sobre como esta estratégia vai ser monitorizada e revista de forma a garantir a avaliação do progresso.

Ainda assim é bom ter todas as partes interessadas envolvidas neste processo e rever o historial de sucesso (ou falha) na angariação de fundos para um determinado projecto (ou outro semelhante, se este é um projecto novo). Os passos a tomar no desenvolvimento de uma estratégia a nível de projecto incluem:

1. Fazer uma análise FOFA para o projecto (ver secção 1.3 deste guia para mais informações)
2. Determinar quanto dinheiro é preciso para o projecto e quando
3. Determinar se há quaisquer requisitos/restrições de co-financiamento

4. Certifiquem-se de que um dos componentes do orçamento do projecto abrange os custos gerais da organização, para além dos custos directos do projecto (dentro dos limites impostos pelo doador)
5. Priorizem quais os doadores que devem abordar, e definam quem vai abordar qual doador e quando. Certifiquem-se de que isso se encaixa dentro da estratégia geral de angariação de fundos da vossa organização e informem os vossos colegas sobre as vossas intenções; é possível que algum já esteja a abordar o doador para um projecto distinto. Idealmente, se há Gestores de Relacionamentos com os Doadores (ver Secção 3.4), estes também devem ser informados de qualquer abordagem que esteja a planear.
6. Incorporem qualquer feedback na estratégia (se acabarem por assegurar todo o financiamento para o projecto através de um só doador, isso obviamente significará uma revisão substancial na estratégia!)

#### *DICA: Coisas a considerar antes de identificar doadores:*

- *A maioria das organizações depende de uma base de doadores muito pequena - isso é arriscado!*
- *Uma candidatura para um financiamento de 20 mil Euros pode dar tanto trabalho como uma para um financiamento de 100 ou 200 mil Euros ou para uma concessão £ 100K ou £ 200K.*

## 4.4 Passar das estratégias aos planos

Esta secção, tal como o resto deste guia, centra-se em como obter o melhor dos vossos doadores institucionais; os seguintes pontos são menos apropriados para doadores individuais, esquemas de adesão de membros ou outras formas de angariação de fundos.

Embora não exista uma definição oficial para distinguir uma “estratégia” de um “plano” de angariação de fundos, neste guia a estratégia de angariação de fundos é definida como a descrição do panorama geral, ou a visão a longo prazo, enquanto que plano de angariação de fundos é definido como o próximo passo do processo, o panorama do ponto de vista prático, e a curto prazo. Para usar uma analogia, se estivessem a vender um novo produto, decidiriam o tipo de mercado a que se destinava o produto, identificariam a vossa concorrência e decidiriam de forma geral qual seria a melhor forma de o promover, distribuir e vender (esta seria a vossa

“estratégia”). Mas tendo feito isso, é provável que quisessem decidir ponto por ponto em maior detalhe e a uma escala de tempo mais pequena (fazer o “plano”).

Quando tiverem a vossa estratégia de angariação de fundos desenvolvida, podem avançar com um plano mais detalhado. Os próximos passos para a elaboração do plano de angariação de fundos são os mesmo tanto para organizações, como para projectos. Uma vez que tiverem decidido quais os fundos de que precisam, até quando, e para quê, podem começar a identificar doadores e delinear um plano de angariação de fundos.

### Processo

#### Passo 1: Preparem uma lista de doadores potenciais

Para cada um dos grupos de doadores identificados (bilaterais/multilaterais, fundações, empresas, etc.) classifiquem:

- Doadores actuais (Quente)
- Doadores passados que disponibilizaram fundos nos últimos três anos (Morno)
- Doadores potenciais que doam a causas semelhantes às vossas mas nunca lhe doaram (Frio)

#### Passo 2: Examinem a lista compilada e façam corresponder doadores potenciais a potenciais necessidades de financiamento

Diminuem o risco:

- Tenham de preferência uma combinação de doadores nas três categorias (Quentes, Morno e Frio) para cada requisito de financiamento
- Decidam quantos novos doadores esperam garantir cada ano para compensar quaisquer doadores que possam perder através de mudanças nas políticas de financiamento destes, ou outras circunstâncias
- Algum dos projectos propostos é particularmente arriscado? Se assim for, pode ser melhor não confiarem no vosso ‘melhor’ doador para financiar este projecto, a menos que sintam que podem ser honestos sobre o risco
- Considerem a lista na Secção 2.4 ao combinar doadores com os requisitos de financiamento

#### Passo 3: Elaborem um calendário de acção

Isto será ditado por:

- Prioridades de angariação de fundos

Figura 21: Plano de angariação de fundos

	Resultados	Quem	Acção necessária	Data Limite	Quantia a solicitar	Projecto	Doador
Quente							Quente
Morno							Morno
Frio							Frio

- Quando o financiamento vai ser necessário
- Prazos dos doadores
- Tempo de entrega dos doadores, desde a candidatura até o financiamento
- Recursos da organização (tempo e dinheiro)

#### Passo 4: Examinem os recursos humanos disponíveis para trabalhar no plano de angariação de fundos em comparação com outras prioridades

O tempo necessário do pessoal que executará o plano dependerá de uma variedade de factores, incluindo:

- A sua relação actual com os potenciais doadores, pois abordar os doadores “quentes” levará provavelmente menos tempo e trabalho do que abordar um doador “frio” – a menos que se trate de uma grande organização multilateral
- Informações actuais que tenham sobre os doadores propostos – precisam de investigá-los mais?
- Experiência e capacidade do pessoal
- A compatibilidade entre os pedidos de financiamento propostos e os critérios dos doadores
- As possibilidade de parcerias com outras organizações (isso pode ser demorado)

A tabela na página anterior (Figura 21) apresenta uma forma muito simples que podem querer adaptar às vossas necessidades para reunir a informação mais pertinente. Por exemplo, que doadores estão a ser abordados de momento para financiar o quê, e quem é o responsável por essa abordagem. Serve também para registar o resultado das suas candidaturas. Pode usar a lista de doadores como ponto de partida, ou em alternativa, usar os projectos e as necessidades de financiamento da sua organização (ou seja, a primeira coluna de vosso plano).



Com este guia esperamos oferecer ferramentas básicas para angariar fundos a partir de doadores institucionais, mas é impossível ensinar tudo sobre o que é necessário para ter sucesso, pois este é um processo em que se aprende principalmente com os nossos êxitos e fracassos. Se quiser saber mais sobre o tema, ou ver as coisas de outros pontos de vista, visite algumas das referências, ferramentas e informação listadas de seguida.

#### Websites úteis com recursos para angariação de fundos

**[www.conservationleadershipprogramme.org/grants/project-manuals/](http://www.conservationleadershipprogramme.org/grants/project-manuals/)**

Este link levar-vos-á ao Manual de Projectos de Conservação (em inglês *Conservation Project Manual*), elaborado pela Fauna & Flora International, a BirdLife International e a RSPB (BirdLife no Reino Unido) há alguns anos atrás. Este manual tem como objectivo ajudar pessoas a melhorar o seu processo de planeamento e gestão de projectos de conservação de média-escala. Ao utilizar vários métodos e exemplos demonstrativos previamente testados e utilizados, esta ferramenta permite ao leitor analisar os seus próprios conceitos e elaborar um plano de projecto. Está disponível em 5 idiomas diferentes.

**[www.capacityforconservation.org](http://www.capacityforconservation.org)**

Este website, criado para ajudar organizações com o seu desenvolvimento organizacional, inclui uma caixa de ferramentas – entre outras funcionalidades – com vários recursos, nomeadamente para gestão e desenvolvimento de projectos e angariação de fundos. Qualquer pessoa pode registar-se e aceder a um vasto leque de ferramentas, guias e exemplos que podem contribuir para uma maior eficiência e impacto dos seus projectos e da sua organização.

**[www.chapel-york.com](http://www.chapel-york.com)**

A Chapel and York (UK) disponibiliza livros, directórios de doadores, cursos e CD versando todos os aspectos da angariação de fundos e fornece várias bases de dados

de doadores e motores de busca que pode subscrever de acordo com uma quantia anual. A Chapel and York pode também tratar do processo de inscrição como uma “501(c)3 American Charity”, processo que poderá dar acesso as contributos e doações de pessoas singulares e colectivas dos EUA sob a égide da American Foundation.

**<http://foundationcenter.org>**

A Foundation Center (baseada nos EUA) também disponibiliza uma gama de publicações, cursos (alguns deles disponíveis *online* e em diferentes línguas) e bases de dados de doadores que podem ser subscritas.

**[www.dsc.org.uk/category/fundraising](http://www.dsc.org.uk/category/fundraising)**

Mais direccionada para o mercado do Reino Unido, a “Directory of Social Change” põe ao dispor dos interessados uma vasta gama de livros, directórios de doadores e CDs sobre todos os assuntos relacionados com a angariação de fundos, gestão de projectos e gestão de organizações.

**[www.conservationfinance.org](http://www.conservationfinance.org)**

A Conservation Finance Alliance foi constituída para potenciar o crescente financiamento público e privado disponíveis para a conservação da biodiversidade e para apoiar a implementação efectiva de compromissos globais com a conservação. Disponibiliza serviços diversos, incluindo oportunidades em disponibilização de fundos, emprego e formação.

**[www.guidestar.org/Home.aspx](http://www.guidestar.org/Home.aspx)**

A GuideStar é uma iniciativa dos EUA para revolucionar a filantropia e a prática das ONGs através da disponibilização de informação que favorece a transparência, encoraja os utilizadores a tomar as melhores decisões e estimula a filantropia. Disponibilizam acesso gratuito para serviços básicos mas terá de subscrever-se para um detalhe maior nas buscas sobre doadores.



Deste anexo constam exemplos práticos adicionais das diversas ferramentas abordadas neste manual

Anexo 2.1: **Análise de partes interessadas**

Anexo 2.2: **Análise FOFA (SWOT)**

Anexo 2.3: **Árvore de problemas**

Anexo 2.4: **Árvore de objectivos**

Anexo 2.5: **Quadro lógico**

Anexo 2.6: **Gráfico de Gantt**

Anexo 2.7: **Planeamento de angariação de fundos**

Anexo 2.8: **Uma gama completa de ferramentas (da 1 a 6) para um exemplo de projecto mostrando as ligações entre as várias ferramentas.**

Para encontrar bons exemplos de propostas de menor envergadura na área da conservação da biodiversidade, será útil consultar <http://sgp.undp.org> para projectos de pequena dimensão por este mundo fora financiados pelo Global Environment Facility (GEF).

## 2.1 Exemplo de uma análise de partes interessadas (página oposta)

Esta é uma análise de partes interessadas para um estudo de caso fictício no qual a causa principal de morte (na aldeia de Wagaboogo) se deve a doenças transmitidas através da água (cólera e febre tifóide). Os aldeões recolhem os seus suprimentos de água de um curso de água, a três quilómetros de distância.

## 2.2 Exemplo de uma análise FOFA (SWOT)

Eis um exemplo de uma análise FOFA simples pensada para uma equipa pequena dedicada a um projecto de conservação de tartarugas, inventários de biodiversidade e de educação.



2.1. Exemplo de uma análise de partes interessadas

Partes interessadas	Características	Interesses principais	Impacto na situação	Interesses, preocupações, expectativas	Papel em relação ao projecto	Potencial impacto	Recomendações	Prioridade
Agências de doadores	Disponibilizam fundos regulamentados	Servir uma causa	Asseguram a implementação do projecto	Fundos não são geridos com eficiência	Apoio	Altamente crítico		*****
Governo local	Entidades administrativas e/ou locais	Controlar a doença na área local	Parcialmente responsáveis pela situação	L. Resolver o problema P. Destinar emo anteriores E. Reconhecimento pelo projecto	Apoio ao projecto	Altamente crítico	Envolver no projecto desde o início para facilitar a implementação do projecto	***
Agências governamentais	Regulatória	Responsável pelo bem-estar	Impacto mínimo	Motivação política Reactivos	Equipa de intervenção de Wagaboogo	Alto	Deve ser envolvido de alguma forma	***
Membros de Wagaboogo	Pessoas que vivem e trabalham na aldeia	Sobreviver	Impactadas pela situação. Podem também ser parte do problema	L. Sobreviver P. Mudanças E. Morte	Trabalhadores, participantes Gestão	Altamente crítico	O seu interesse é em atingir objectivos principais do projecto	***
Chefe de Wagaboogo	O líder comunitário que é a pessoa mais respeitada	Manter a aldeia viva	Tomador de decisão local	Deve ser optimista e apoiar o projecto	Mediação entre o projecto e as pessoas	Alto/crítico	Marcar um encontro para conhecê-lo	***
Escolas	Comunidade que começa a água engarrafada	Lutar e vencer a imagem	Nenhuma	Como beneficiar?	Esperar para ver que mais se envolve	Alto - Aguar e, naturalmente, a longo prazo	Envolver desde cedo	***

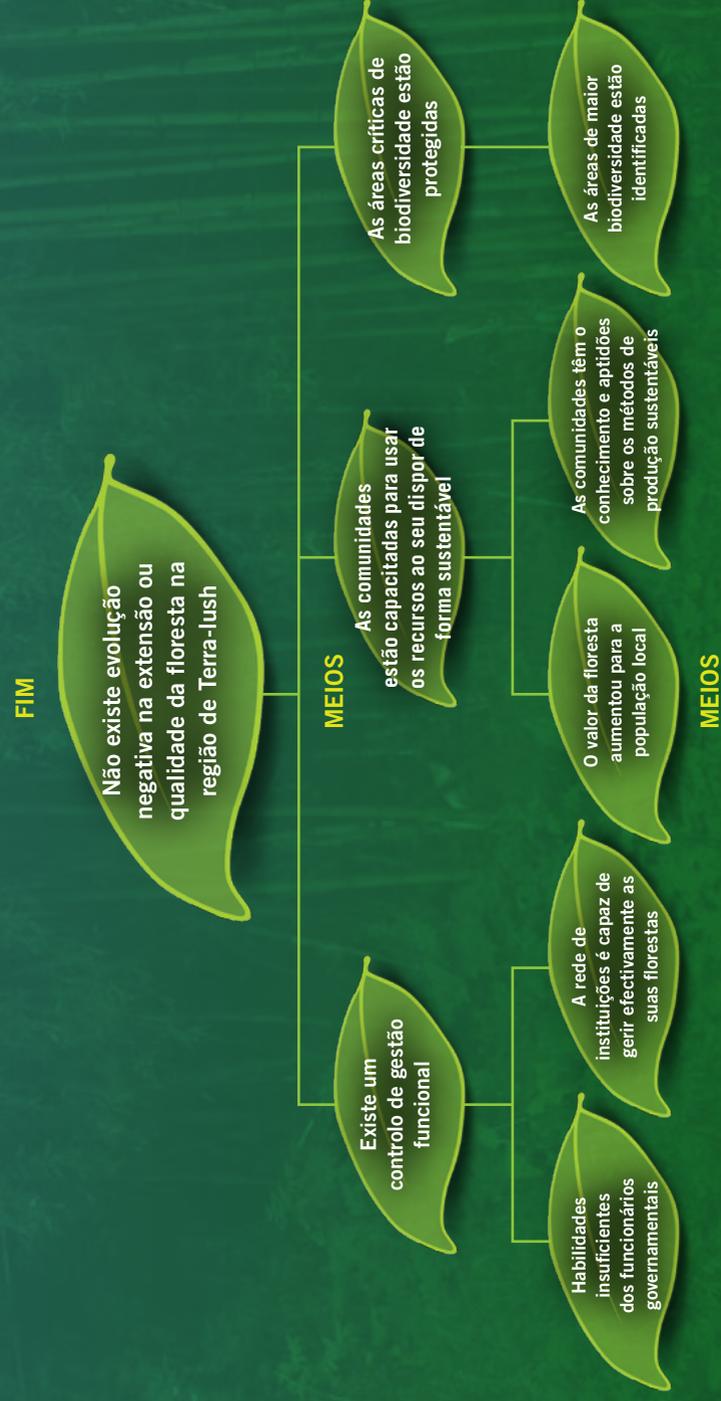
### 2.3 Exemplo de uma árvore de problemas

Baseado numa situação não existente e simplificada na região de “Terra-lush”



### 2.4 Exemplo de uma árvore de objetivos

Adaptado da árvore de problemas no Anexo 2.3 para a região fictícia de Arecopa



## 2.5 Exemplo de um quadro lógico

Este é um exemplo de um quadro lógico de um projecto da Birdlife nas Caraíbas financiado pela Iniciativa Darwin.

Resumo do Projecto	Indicadores Objectivamente Verificáveis (IOVs)	Meios de Verificação (MdVs)	Pressupostos importantes
<p><b>Objectivo geral:</b> Exportar a experiência do Reino Unido sobre a biodiversidade para trabalhar com parceiros locais oriundos de países ricos em biodiversidade mas pobres em recursos para conseguir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a conservação de diversidade biológica</li> <li>• um uso sustentável dos seus componentes</li> <li>• uma partilha justa de benefícios decorrente da utilização de recursos genéticos</li> </ul>			
<p><b>Objectivo Específico</b></p>			
Melhorar o estado de conservação de aves globalmente ameaçadas através de um programa de acção sustentável e coerente, que inclua planeamento estratégico, um aumento de capacidades, formação, promoção de interesses, conscientização e intercâmbio de informação através de uma rede de partes interessadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidência de mais acções de conservação direccionadas às aves globalmente ameaçadas, e realizadas por mais pessoas</li> <li>• Uso de mecanismo de facilitação por todas as partes interessadas</li> <li>• Evidência de legislação nacional e acções do governo, assim como convenções regionais, que visem explicitamente a conservação aves globalmente ameaçadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorização anual das aves globalmente ameaçadas</li> <li>• Visitas, número de visitantes à página</li> <li>• Comentários</li> <li>• Anexos ao Protocolo SPAW; legislação nacional; informações e recomendações incorporadas em decisões sobre o uso e gestão dos solos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As partes interessadas compreendem e incorporam a informação nas suas áreas de actuação</li> <li>• O Governo, as ONG's e outras instituições atraem apoio adicional para manter as actividades de projecto</li> </ul>
<p><b>Productos</b> *(números em sobrescrito referem-se a artigos da Convenção para a Diversidade Biológica [CDB] para os quais os productos contribuem)</p>			
1. Será estabelecida uma rede de indivíduos e organizações apoiantes no Caribe, que comuniquem, colaborem e trabalhem de modo eficiente na conservação da biodiversidade de espécies <sup>5</sup>	A <b>Darwin Caribbean Network</b> , incluindo Guardiões das Espécies (para 54 espécies de aves globalmente ameaçadas); <b>grupos locais de conservação</b> (10 grupos com aves globalmente ameaçadas); 10 <b>parceiros nacionais</b> ; subscrições à lista de informação por correio electrónico; número de visitas ao <i>website</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partes interessadas incluídas como membros e receptores;</li> <li>• Número de pessoas alcançadas através de materiais informativos electrónico</li> </ul>	As partes interessadas estão dispostas a colaborar, comunicar em fóruns abertos e contribuir com informação information
2. Capacidades técnicas e institucionais da Darwin Caribbean Network fortalecidas <sup>12</sup>	Mais de 25 membros da <b>Darwin Caribbean Network</b> de mais de 10 países formados (como formadores) em planeamento estratégico, elaboração de projectos, monitorização, políticas, promoção de interesses e angariação de fundos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de participantes e registo das avaliações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O pessoal continuará empregado com o seu trabalho ou na vez concluído a formação</li> <li>• Haverá transferência de habilitações (os formados formário)</li> </ul>
3. Acções prioritárias de conservação para espécies globalmente ameaçadas no Caribe, e respectivas alternativas sustentáveis de meios de subsistência sustentáveis identificadas, postas em prática e monitorizadas <sup>7,8,10</sup>	<b>Estratégia de conservação das aves globalmente ameaçadas no Caribe</b> ; 3 estratégias nacionais sobre aves globalmente ameaçadas (+meios de subsistência alternativos); 10 <b>Planos de Acção participativos</b> para espécies ((+meios de subsistência alternativos) e sustentáveis); Acções específicas de <b>investigação</b> no terreno (10 espécies de aves globalmente ameaçadas); dados anuais sobre <b>o estado, pressão e responsabilidade das espécies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comentários das partes interessadas sobre o valor, qualidade e utilidade dos produtos</li> <li>• Relatórios das actividades</li> <li>• Relatórios de monitorização anuais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A informação de base disponível será suficiente</li> <li>• Capacidade suficiente para realizar as acções e monitorização do projecto</li> <li>• Colaboração inter institucional eficiente</li> </ul>
4. Mecanismos de facilitação existentes a promover intercâmbios, análise, divulgação e uso da informação sobre aves globalmente ameaçadas dentro da rede de partes interessadas (desenhada para incluir informação do local e habitat usados) <sup>17</sup>	Website do mecanismo de facilitação da Darwin CaribNet para espécies de aves globalmente ameaçadas visitadas por todas as partes interessadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comentários dos usuários que avaliem a qualidade e conteúdo</li> <li>• Número de visitas, tipo de usuários</li> <li>• Materiais produzidos</li> <li>• Bases de dados e directórios <i>online</i></li> </ul>	<p>Pessoal do projecto com formação/experiência suficiente para elaborar e implementar informação sobre os materiais de facilitação e recursos de alta qualidade materiais</p>
5. Melhoria da conscientização a nível nacional, regional e internacional e apreciação da importância e problemática das aves globalmente ameaçadas no Caribe <sup>13</sup>	Materiais/recursos de conscientização distribuídos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listas de distribuição de recursos/materiais de conscientização</li> <li>• Cobertura mediática alcançada</li> <li>• Número de participantes no festival</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partes interessadas dispostas a distribuir materiais ao público</li> <li>• Público receptivo aos materiais de conscientização</li> </ul>

Resumo do projecto	Indicadores Objectivamente Verificáveis (IOVs)	Meios de Verificação (MdVs)	Pressupostos importantes
<b>Productos</b> *(números em sobrescrito referem-se a artigos ca CDB para os quais o produto contribui)			
6. Alto nível de reconhecimento político das aves globalmente ameaçadas (políticas e legislação) em fóruns nacionais e regionais <sup>6</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mecanismos legislativos que incorporem as Aves Globalmente Ameaçadas (&gt;3 países)</li> <li>Os anexos SPAW incluem todas as aves globalmente ameaçadas; relatórios anuais</li> <li>Aves globalmente ameaçadas referidas e tomadas em conta em planos e políticas sectoriais de maior alcance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entidades governamentais/ ministérios e documentos</li> <li>Plano de trabalho anual do protocolo SPAW e relatório das reuniões das conferências das partes e comités técnicos e científicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidade do protocolo SPAW</li> <li>Disponibilidade do protocolo SPAW para listar adições feitas aos Anexos</li> <li>Existência de um marco legislativo para a inclusão de aves ameaçadas globalmente</li> <li>Disponibilidade dos governos em fazer emendas</li> </ul>
<b>Actividades</b>	<b>Marcos das Actividades</b>	<b>Pressupostos</b>	
Criação da Rede Darwin do Caribe e fortalecimento da capacidade técnica e institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunião sobre planeamento de projectos (Ago 07)</li> <li>Reunião de Planeamento estratégico/Plano de Acções para Espécies (Jan-Mar 08)</li> <li>Formação em trabalho de monitorização e investigação (Out-Dez 08)</li> <li>Implementação do plano de Orientação (Dez 07)</li> <li>Reunião em desenho e implementação da monitorização do projecto (Out-Dez 08)</li> <li>Formação em Angariação de fundos /promoção de interesses (Jul-Set 09)</li> </ul>	Partes interessadas dispostas a comunicar; capacidades serão fomentadas em consequência	
Identificação de linhas de acção prioritárias para as aves globalmente ameaçadas, monitorização do estado, desenvolvimento e implementação de um plano de acção para as aves globalmente ameaçadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informação actual revista e documentada (Out-Dez 07)</li> <li>Reunião e acção de formação sobre a Estratégia de Conservação das Aves Globalmente Ameaçadas do Caribe (Ago-Set 07)</li> <li>Estratégia para as Aves Globalmente Ameaçadas do Caribe publicada (Abr-Jun 08)</li> <li>3 reuniões nacionais sobre a estratégia para as Aves Globalmente Ameaçadas (Jul-Set 08)</li> <li>10 reuniões para o planeamento de Planos de Acção para espécies ameaçadas (Jul-Set 08)</li> <li>10 Planos de Acção publicados (até Out-Dez 09)</li> <li>Resultados da monitorização das linhas de base (Jan-Mar 09)</li> <li>Algumas acções já executadas (Abr-Jun 10)</li> </ul>	Existe conhecimento suficiente; há recursos humanos suficientes em cada país	

Actividades	Marcos do Projecto	Pressupostos
Desenvolver o mecanismo de facilitação e os recursos de informação do Darwin CaribNet, e iniciativas publicitárias para promover a conscientização e o interesse público	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inauguração do projecto (Ago 07)</li> <li>Lançamento <i>online</i> do mecanismo de facilitação (Jan-Mar 08)</li> <li>Lançamento <i>online</i> das fichas informativas e base de dados (Jan-Mar 08), mapas de distribuição (Jan-Mar 10) e 1ª versão do directorio de especialistas sobre as espécies de aves globalmente ameaçadas (Jan-Mar 08)</li> <li>Disponibilização <i>online</i> dos Planos de Acção por Espécies (até Out-Dez 09)</li> <li>20 fichas de informação sobre a gestão e conservação de espécies (até Abr-Jun 10)</li> <li>Estabelecimento da lista de servidores (Ago-Set 07)</li> <li>1º newsletter (Out-Dez 07)</li> <li>Materiais de divulgação sobre os festivais anuais sobre as aves endémicas do Caribe (Abril 08-10)</li> <li>Seminários para organismos governamentais em 6 países diferentes (a partir de Jul-Set 09)</li> <li>Seminários sobre o estado/monitorização das aves globalmente ameaçadas nas COPs da SPAW (a partir de Out 07)</li> <li>Cobertura mediática (Set 07-Jul 10)</li> </ul>	As partes interessadas estão dispostas a partilhar informação; o mecanismo de facilitação será uma forma eficaz de partilhar informação; será possível aumentar a conscientização deste modo
Gestão, monitorização e avaliação do projecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniões de desenvolvimento do projecto (Ago 07, Jan-Mar 08, Jul-Set 08, Jan-Mar 09, Jul-Set 09, Jan-Mar 10)</li> <li>Apresentação anual à SPAW dos resultados do estado e monitorização das aves globalmente ameaçadas SPAW</li> <li>Avaliações dos cursos de formação (Jan 08, Jan 09)</li> <li>Relatórios para a Iniciativa Darwin (Mar 08-Jul 10)</li> <li>Avaliação anual do projecto</li> </ul>	Os mecanismos de monitorização e avaliação são adequados

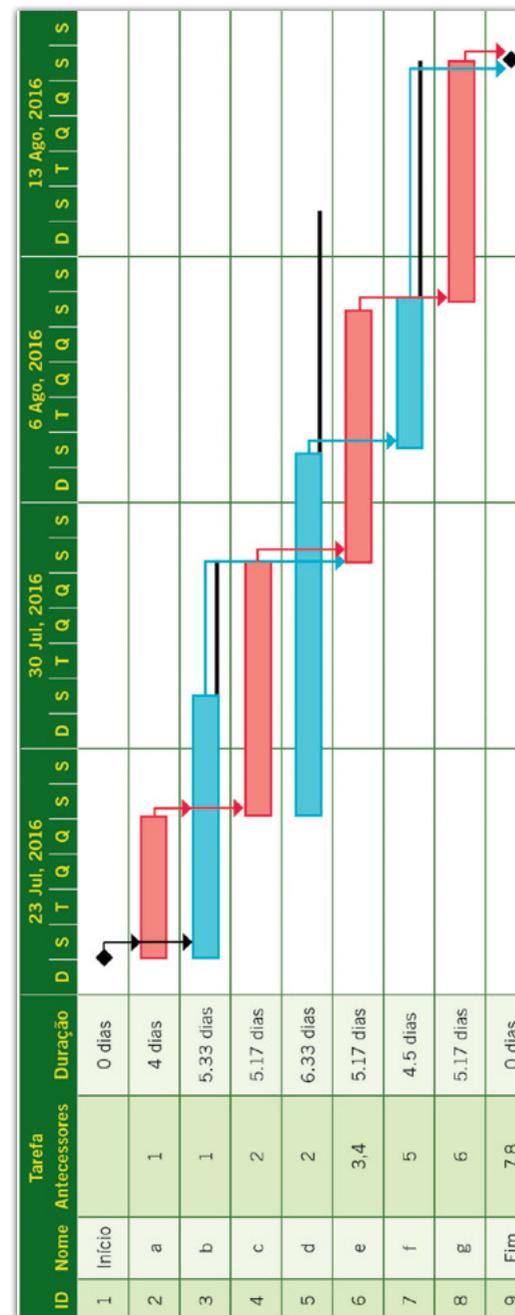
## 2.6 Exemplo de um gráfico de Gantt

Este exemplo foi retirado da entrada sobre o gráfico de Gantt na Wikipedia ([http://en.wikipedia.org/wiki/Gantt\\_chart](http://en.wikipedia.org/wiki/Gantt_chart)).

Neste exemplo há sete tarefas, que estão divididas seguindo uma estrutura de distribuição de tarefas, e denominadas por uma letra de A a G. Algumas tarefas podem ser feitas simultaneamente (A e B) enquanto que outras não podem ser adiantas antes da tarefa anterior estar concluída (a tarefa C não pode começar antes da A ser completada). Cada uma das tarefas têm também uma estimativa de tempo associada para a sua conclusão: a optimista (O), a mais provável, ou normal (N), e a pessimista (P). O tempo estimado (TE) para a conclusão é calculado usando a formula  $(O + 4N + P) \div 6$ .

Actividade Antecessora		Duração estimada da actividade (dias)			Tempo estimado para conclusão (dias)
		Opt. (O)	Normal. (N)	Pess. (P)	
A	-	2	4	6	4.00
B	-	3	5	9	5.33
C	A	4	5	7	5.17
D	A	4	6	10	6.33
E	B,C	4	5	7	5.17
F	D	3	4	8	4.50
G	E	3	5	8	5.17

Assim que este passo estiver completo, poderá elaborar o gráfico de Gantt como indicado a seguir.



Um gráfico de Gantt criado usando o software Microsoft Project (MSP)™. Note que (1) a linha crítica de ação está a vermelho, (2) as margens de atraso estão indicadas a negro (e ligam as actividades não críticas) e (3) uma vez que nem Sábado ou o Domingo são dias de trabalho, estes são excluídos do cronograma, e algumas das barras do gráfico de Gantt tornam-se mais longas ao incluir um fim de semana.

Fonte: [http://en.wikipedia.org/wiki/Gantt\\_chart](http://en.wikipedia.org/wiki/Gantt_chart), acessido em Abril de 2012

## 2.7 Exemplos de planos de financiamento

Um simples plano de financiamento (tabela), para o primeiro trimestre do ano (Note que os doadores listados são fictícios).

Financiamento	Potenciais projectos	Valor do financiamento	Prazo das candidaturas	Líder
<b>JANEIRO</b>				
Bloggs Bird Foundation <a href="http://www.bloggsbirds.org">www.bloggsbirds.org</a>	Araripe	\$5000	Final de Janeiro	PM
<b>FEVEREIRO</b>				
Childs and Childs Charitable Trust <a href="http://www.childsandchilds.org">www.childsandchilds.org</a>	Boa Nova	Maximo: US \$2000	11 de Fevereiro	JN
Spreadbury Foundation <a href="http://www.spreadbury.org">www.spreadbury.org</a>	Boa Nova	Três prémios para a América Latina (maximo \$1,500 cada) atribuídos anualmente	15 de Fevereiro 2005	JN
<b>MARÇO</b>				
Allsop Fund <a href="http://www.allsofund.org">www.allsofund.org</a>	Pindobas	Até R\$60,000	31 de Março e 31 de Agosto	CN
<b>ABRIL</b>				
Canessa Institution <a href="http://www.cannessacharitabletrust.org">www.cannessacharitabletrust.org</a>	Parque Nacional de Saint Hilaire Ou a área de ocorrência de <i>Phylloscartes roquettei</i>	Bolsa de Estudo de \$78,000 pago em duas prestações. Cada Menção Honrosa receberá adicionalmente uma bolsa única de \$1,000	2 de Maio	JN

Financiamento	Potenciais projectos	Valor do financiamento	Prazo das candidaturas	Líder
<b>MAIO</b>				
Sally Roberts Memorial Fund <a href="http://www.sallyrobertsmemorial.org">www.sallyrobertsmemorial.org</a>	Boa Nova	\$1,000 (máximo montante anual por pedido)	1 de Junho	JN
<b>JUNHO</b>				
Thomas Corrie Foundation <a href="http://www.thomascorriefoundation.org">www.thomascorriefoundation.org</a>	Pradarias	Prémios variam entre \$1,000 e \$25,000, com o montante médio de \$11,000	1 de Julho	VW
Black and White Corporation Fund <a href="http://www.blackandwhitecorporationfund.com">www.blackandwhitecorporationfund.com</a>	Massambaba	Até £5,000. Vencedores poderão pedir também um fundo de continuação de até £5,000	As candidaturas podem ser enviadas em qualquer momento, e são revistas no final de Janeiro e Julho de cada ano	CN

Outro exemplo de um plano de angariação de fundos usa um Sistema de priorização de abordagens: se o tempo ou recursos são limitados, deve focar-se nos nas fontes “Quentes” (actuais) de financiamento.

Doador	Projecto	Quantia a pedir	Prazo	Ação necessária	Quem	Resultados
<b>Quente</b>						
<b>Lambertini Foundation</b>	Projecto comunidade e floresta	US\$20,000	Janeiro 2012	Verificar quais projectos financiam de momento; ligar para discutir o projecto antes de enviar a candidatura	MM	
<b>White Charitable Trust</b>	Conservação das tartarugas	US\$500,000	Junho 2012	Verificar quais projectos financiam de momento; ligar para discutir o projecto antes de enviar a candidatura, se for adequado	DD	
<b>Canessa Institution</b>	Educação Ambiental da Comunidade	US\$150,000	Julho 2012	Verificar quais projectos financiam de momento; ligar para marcar uma reunião	MM	
<b>Morno</b>						
<b>Hendley Charitable Foundation</b>	Protecção de aves marinhas	US\$5000	Setembro 2008	Verificar quais projectos financiou anteriormente. Rever orientações para assegurar que o projecto continua compatível com os critérios, ligar ao doador antes de enviar uma candidatura	CP	

Doador	Projecto	Quantia a pedir	Prazo	Ação necessária	Quem	Resultados
<b>Morno</b>						
<b>Childs &amp; Childs Charitable Trust</b>	Programa de erradicação de ratos	US\$200,000	Setembro 2012	Verificar quais projectos financiou anteriormente. Rever orientações para assegurar que o projecto continua compatível com os critérios, ligar ao doador para marcar uma reunião com os membros se possível	MM	
<b>Cold</b>						
<b>Pridham &amp; Corrie Charitable Trust</b>	Projecto Comunitário para a conservação da floresta	US \$1,000,000	Janeiro 2013	Verificar quais organizações apoiam e que outros projectos florestais financiam; Rever os critérios; telefonar e enviar informação e Tentar marcar uma reunião antes de enviar uma candidatura	DD	
<b>Allsop Foundation</b>	Educação	US\$50,000	Outubro 2012	Verificar que projectos educativos apoiam, rever os critérios; telefonar-lhes antes de enviar uma candidatura	DD	
<b>Banks Charitable Trust</b>	Conservação de Zonas Húmidas	US \$2,000,000	Outubro 2012	Verificar que outros projectos em zonas húmidas apoiam; contactá-los e marcar uma reunião	MM	

## 2.8 As ligações entre as várias ferramentas

Esta secção pretende demonstrar a forma como estão ligadas a análise das partes interessadas, a análise FOFA, a árvore de problemas, a árvore dos objectivos, o quadro lógico e o gráfico de Gantt. Foi adaptada nas orientações para a gestão de ciclos de projectos da Comissão Europeia (em Inglês). Para mais informação (e para o resto das orientações), veja

[http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid\\_adm\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)

O exemplo descreve um projecto que propõe enfrentar a poluição do rio.

### Análise das partes interessadas (página oposta)

A análise das partes interessadas neste caso usa uma abordagem ligeiramente diferente da apresentada previamente neste manual; as partes interessadas não está por ordem, mas os seus interesses e possíveis acções estão anotadas.

Parte interessada e características básicas	Interesses e como é afectada pelo(s) problema(s)	Capacidade e motivação para promover a mudança	Acções possíveis para lidar com os interesses da parte interessada
<b>Famílias de pescadores:</b> c. 20,000 famílias, de baixo rendimento, com pequenos negócios familiares, organizadas em cooperativas informais. As mulheres participam no processamento e comercialização do peixe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter e melhorar os seus meios de subsistência</li> <li>• A poluição está a afectar o volume e qualidade das capturas</li> <li>• A saúde familiar está a sofrer as consequências, principalmente nas mulheres e crianças</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muito interesse nas medidas de controlo da contaminação</li> <li>• Influência política limitada devido a uma estrutura organizacional pobre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar a capacidade de organizarem-se e promover os seus próprios interesses</li> <li>• Implementar medidas de controlo da poluição industrial</li> <li>• Identificar/desenvolver fontes de rendimento alternativas para mulheres e homens</li> </ul>
<b>Indústria X:</b> Operação industrial de grande escala, com regulamentação fraca e sem sindicatos, grupo de pressão influente, historial ambiental negativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter/aumentar lucros</li> <li>• Alguma preocupação sobre a imagem pública</li> <li>• Preocupada com os custos associados a novas medidas regulatórias ambientais que possam vir a ser implementadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Têm meios técnicos e financeiros para aplicar tecnologias novas e mais limpas</li> <li>• Pouca motivação actual para a mudança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerar consciência sobre os impactos sociais e ambientais</li> <li>• Mobilizar pressão política de modo a influenciar o comportamento da indústria</li> <li>• Reforçar e fazer cumprir a legislação ambiental</li> </ul>
<b>Famílias:</b> c. 150,000 residências descarregam resíduos e águas residuais no rio, que é também a fonte de água potável e proteína (peixe)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conscientes da poluição industrial e os seus efeitos na qualidade da água</li> <li>• Procuram desfazer-se dos seus próprios resíduos em locais afastados da residência</li> <li>• Querem acesso a água potável</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreensão limitada do impacto que o seu comportamento actual tem na saúde</li> <li>• Potencial para promover os seus próprios interesses junto das entidades governamentais</li> <li>• Aparentemente dispostas a pagar por uma gestão de resíduos mais eficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerar conscientização das famílias sobre as implicações do seu comportamento</li> <li>• Trabalhar com as comunidades e o governo local nas questões relativas ao saneamento</li> </ul>
<b>Direcção Geral do Ambiente:</b> Etc.	Etc.	Etc.	Etc.

## Análise FOFA

Uma análise FOFA das associações de pescadores (primeira linha da análise das partes interessadas) foi feita para o mesmo projecto, para perceber em que medida representam os interesses dos seus membros e se são capazes de lidar com mudanças:



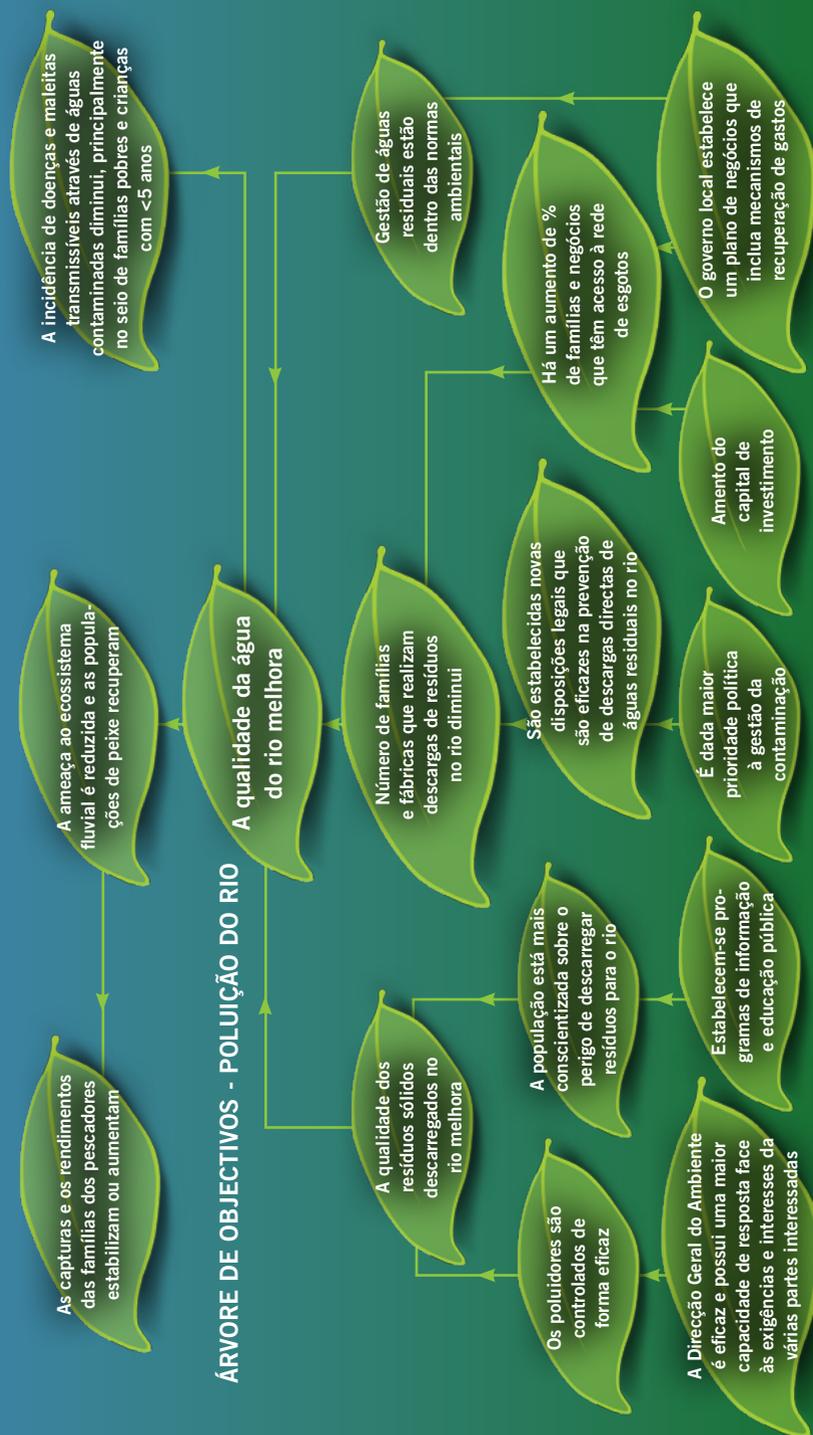
## Árvore de Problemas

As partes interessadas identificadas na análise pertinente (incluindo as associações de pescadores) organizaram um reunião e elaboraram a seguinte árvore de problemas:



## Árvore de Objectivos

Depois, os participantes traduziram os “problemas” da árvore de problemas para “objectivos” descrevendo a situação desejada:



## Quadro lógico

Sabendo quais são os objectivos, e depois de decidir quais os aspectos da árvore de objectivos com que o projecto vai lidar, a equipa do projecto desenvolveu o quadro lógico, ou a estratégia de intervenção, do projecto (NB: o quadro lógico na próxima página está incompleto – serve apenas para fins demonstrativos).

## Gráfico de Gantt

Foi desenhado um plano de 5 anos de para alcançar os objectivos. O exemplo abaixo é parte de um gráfico de Gantt detalhado para o primeiro objectivo do projecto no primeiro ano da sua implementação:

Ano 1	Semestre 1						Semestre 2						Entidade implementadora
Resultados e actividades indicadoras	M1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>1.1 Redução do volume de descarga de águas residuais no sistema fluvial</b>													
<b>ACTIVIDADES</b>													
1.1.1 Conduzir um estudo de base sobre as famílias e empresas													Contratante com o governo local
1.1.2 Completar as especificações de engenharia para ampliar a rede de esgotos													Contratante com a Secretaria de infra-estruturas
1.1.3 Preparar documentos para concurso, abrir concurso e seleccionar adjudicatário.													Ministério das obras públicas
1.1.4 Empreender e supervisionar as obras principais													Secretaria de infra-estruturas e ONG implementadora
1.1.5 Identificar incentivos adequados para que as empresas usem tecnologias “limpas”													DGA e empresas
1.1.6 Desenhar e implementar o programa de incentivos													DGA e empresas
1.1.7 Preparar e implementar campanha de informação e consciencialização pública sobre a disposição de resíduos													Governo local e ONG implementadora
1.1.8 Etc.													



Descrição do projecto	Indicadores	Meios de Verificação	Pressupostos
<b>Objectivo Geral:</b> Contribuir para a uma melhoria da saúde das famílias, principalmente de crianças <5 anos, e melhorar de forma geral a saúde do ecossistema fluvial	Incidência de doenças transmissíveis pela água contaminada, infecções cutâneas, e alterações nos níveis do sangue causados por metais pesados reduzidos em 50% até 2008, especialmente no seio de famílias de poucos recursos a viver nas margens do rio.	Registos das unidades de saúde locais, incluindo boletins de saúde de mães e crianças, registos feitos pelas equipas de facilitação do projecto. Resultados apresentados no relatório anual do estado do ambiente, da Direcção Geral do Ambiente	
<b>Objectivo específico:</b> Melhorar a qualidade da água do rio	Concentração de metais pesados (Pb, Cd,Hg) e águas residuais não tratadas reduzidos em 25% (em comparação com os níveis de 2003), e dentro dos padrões estabelecidos pelas agências nacionais de saúde e ambiente até ao final do ano 2007	Análises semanais à qualidade da água realizadas em conjunto pela Direcção Geral do Ambiente e a autoridade fluvial. Os resultados serão apresentados mensalmente ao Ministério do Ambiente local (dirigidos ao presidente do comité directivo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A campanha de conscientização pública levada a cabo pelo governo local terá impactos positivos no saneamento e práticas de higiene das famílias</li> <li>• As associações de pescadores são eficazes na limitação da exploração de zonas de viveiros pelos seus membros.</li> </ul>
<b>Resultado 1:</b> Redução no volume de águas residuais despejado directamente no sistema fluvial por famílias e empresas	Até 2006, 70% das águas residuais produzidas pelas empresas e 80% das águas residuais produzidos pelas famílias serão tratadas em plantas de tratamento de águas residuais	Realização de levantamento de informações de todas as famílias e empresas anual, a ser conduzido pelas municipalidades entre 2003 e 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os níveis de fluxo do rio serão mantidos acima de X megalitros por Segundo durante pelo menos 8 meses do ano</li> <li>• A qualidade de água a montante mantém-se estável</li> </ul>
<b>Resultado 2:</b> Os padrões de tratamento de águas residuais serão estabelecidos e aplicados de forma eficaz.	As águas residuais de 4 plantas de tratamento de águas terão a qualidade exigida pelos padrões implementados pela DGA (metais pesados e contaminantes) até 2005	A DGA realizará controlos trimestrais (usando os padrões revistos, e melhores técnicas de auditoria). Os resultados devem ser entregues ao comité executivo do projecto.	A DGA tem sucesso na redução de resíduos sólidos de X a X toneladas por ano
Etc.			

## Notas

### Sobre as autoras

**Maaïke Manten** angaria fundos para a BirdLife International há mais de onze anos: dois em Cambridge, Reino Unido, seguido por cinco anos em Nairobi (Quénia) e três anos em Suva (Fiji). Desde Outubro de 2010 que regressou ao Quénia, onde trabalha com o BirdLife International Africa Partnership Secretariat. É também a directora da Wananavu Works, uma companhia especializada em dar formação e apoio na angariação de fundos, tendo treinado pessoas em África, Ásia, Europa, América Latina e no Pacífico.

**Caroline Pridham** trabalhou na angariação de fundos para a conservação há mais de dez anos; um ano a angariar fundos e a gerir projectos de gestão florestal nas Áfricas Ocidental e Oriental, e nove anos a trabalhar com a BirdLife International, focando-se principalmente em doadores institucionais, incluindo fideicomissos, fundações, e organismos bilaterais e multilaterais. Já desenvolveu e apoiou reuniões de formação no Pacífico, nas Caraíbas e na Europa. A Caroline estudou Zoologia na Universidade de Bristol (Reino Unido) antes de ter tirado um mestrado em Recursos florestais, e políticas de uso dos solos na Universidade de Oxford (Reino Unido).

### Créditos fotográficos:

Fotografia da capa de crianças Africanas em Kinangop, Quénia, por Maaïke Manten; fotografia da contra-capa de membros locais das Ilhas Salomão a usar a primeira edição deste manual, tirada por Deborah Sue; imagem de fundo na capa e contra-capa e páginas 20-21, cortesia da Birdlife International. Todas as outras imagens pertencem a Fabian Haas.



A BirdLife International é a maior Parceria de organizações de conservação nacionais não governamentais à escala mundial, e o líder mundial em conservação das aves.

A abordagem única, com um enfoque “local-a-global”, proporciona conservação de alto impacto e longa duração para o benefício da natureza e das pessoas.

Este livro contribui para as iniciativas de desenvolvimento de capacidades da BirdLife, incluindo o Programa de Empoderamento Local, e o Programa de Desenvolvimento de Capacidades.

A produção deste livro foi possível com o apoio de:

- **A Iniciativa Darwin do Governo do Reino Unido** – que apoia países que são ricos em biodiversidade, mas pobres em recursos financeiros, a alcançar os seus objectivos relativos a uma ou mais das três maiores Convenções para a biodiversidade (a Convenção para a Diversidade Biológica (CDB); a Convenção sobre o Comércio Internacional de Espécies da Fauna e da Flora Selvagem Ameaçadas de Extinção (CITES) e a Convenção para a Conservação de Espécies Migratórias), através de financiamento de projectos colaborativos que recorrem a peritos em biodiversidade do Reino Unido.
- **O Conservation Leadership Programme** – uma parceria entre a BirdLife International, a Fauna & Flora International e a Wildlife Conservation Society, que visa promover o desenvolvimento de futuros líderes em conservação, ao proporcionar uma gama de financiamento, formação e orientação através de uma rede internacional activa de profissionais na área.
- **O Critical Ecosystem Partnership Fund** – uma iniciativa conjunta da Agence Française de Développement, a Conservation International, a Global Environment Facility, o Governo do Japão, a MacArthur Foundation e o Banco Mundial. Um dos principais objectivos é assegurar o engajamento da sociedade civil na conservação da biodiversidade.
- Com apoio adicional de Wananavu Works, uma companhia especializada na formação e apoio em acções de angariação de fundos.





Este guia passo-a-passo está desenhado para melhorar o seu sucesso na angariação de fundos institucionais, ao mostrar como pode planear projectos de alta qualidade, como traduzir as suas ideias em excelentes propostas para financiamento, como desenvolver relações constructivas e duradouras com os doadores, e como elaborar planos e estratégias de angariação de fundos a curto e a longo prazo.

Encontra aqui uma mistura de ferramentas teóricas, exemplos práticos, e dicas sábias que resultam de anos de experiência na angariação de fundos.

*Angariação de Fundos Institucionais para Projectos de Conservação* tem por objectivo ajudar a conseguir uma maior sucesso em converter propostas em financiamentos para apoiar a conservação da biodiversidade.