

Manual Básico de Mobilização de Recursos Para Iniciativas Comunitárias



Adaptado de:

- 15th Eastern Africa Resource Mobilization Workshop
- <http://www.scn.org>

Por Leonel Macuácuá

Maputo, Novembro de 2009

ÍNDICE

MÓDULO I: CHUVA DE IDEIAS (BRAINSTORMING):

PROCEDIMENTO E TÉCNICAS.....	3
Notas para o Monitor	3
Notas de brainstorming para os participantes	5
SMART – Características de Bons Objectivos	7

MODULO II – RECURSOS E FONTES 8

1 – Introdução	8
2. Lutar Contra a Dependência	9
2.1 Aumentar e Independência	9
2.2 O sentido de Propriedade	10
3. Marketing	10
3.1 A Profissão de Marketing	10
3.2 Algumas Dicas	11
4. Tipos e Fontes de Recursos.....	13
4.1 Principios Gerais	13
4.2 Fontes de Fundos Locais.....	14
4.3 Fontes de Fundos Externos	16

MODULO III – ELABORAÇÃO DE PROJECTOS..... 17

1 - Preparando um Projecto Comunitário	17
2. O Projecto	22
2.1 Introdução	22
2.2 A Estrutura do Projectos	23
2.3 Um Projecto Modelo Datalhado	
2.3.1 Primeira Página (Capa):.....	24
2.3.2 Antecedentes (Causas do Problema):.....	24
2.3.3 Metas & Objectivos (Solução = Saída):	25
2.3.4 Beneficiários (Público Alvo):	25
2.3.5 Estratégias e Recursos (Concretizar as opções e metodologias):	26
2.3.6 A Planificação (Cada Acção e Quando):	26
2.3.7 A Organização (Perfil):.....	26
2.3.8 Custos & Benefícios (Análise):	27
2.3.9 Monitoria e Relatórios	28
2.3.10 Anexos	28
2.3.11 Orçamento Detalhado:	29
2.3.12 Resumo Executivo:	29
2.4 Alguns Comentários Finais:.....	30

MODULO IV – MONITORIA, RELATÓRIOS, FOLHAS

INFORMATIVAS..... 31

1. Introdução	31
2. Monitoria (Observando).....	32
2.1 Participação no Processo de Monitoramento	32

a) Vantagens da Participação:	32
b) Desafios da Participação no Monitoramento:	33
2.2 Fichas de Monitoramento	33
3. Relatórios (Comunicando as Observações):	35
3.1 Formato Modelo Para Elaboração de Relatórios	36
4. Folhas Informativas/Apontamentos	37
4.1 Tamanho e Estilo Gráfico:	37
4.2 O Texto:	38

MÓDULO I: CHUVA DE IDEIAS (BRAINSTORMING): PROCEDIMENTO E TÉCNICAS

Notas para o Monitor

1. Técnica de treinamento para o empoderamento comunitário

Este módulo ajuda a levar o seu grupo à tomada de decisões através de um consenso. A técnica pode ser utilizada em: uma reunião comunitária ou com o executivo de uma organização baseada na comunidade; entre gerentes de uma ONG; ou em um ministério ou secretaria; com um número de participantes que varie entre cinco e duzentos.

Apesar de você necessitar de boas habilidades de liderança para moderar a reunião, você deve ser firme em se fazer respeitar o formato e as regras básicas da sessão (por exemplo, não se permitem críticas nem comentários das contribuições dos participantes). É preciso ter certeza de que você não impôs as decisões, mas que foram decididas pelo grupo. Você está ali para facilitar uma tomada de decisões criativas em grupo.

O propósito da sessão de chuva de ideias (*brainstorming*)

O propósito de uma sessão de brainstorming é o trabalho em grupo na identificação de um problema, e encontrar, através de uma intervenção participativa, a melhor decisão para um plano de acção que solucione tal problema.

Pré-requisitos

1. Um problema para resolver.
2. Um grupo com o potencial para trabalhar como uma equipa. Pode ser tanto um pequeno grupo administrativo quanto uma equipa funcional de cinco à dez pessoas (ex. voluntários, grupo de gestão, grupo de coordenação), ou até uma reunião de toda uma comunidade, podendo chegar a cem ou duzentas pessoas.
3. Um quadro, grandes folhas de papel em branco ou algo que seja facilmente visível por todos, e alguns marcadores grandes para se escrever; e
4. Um facilitador (você). Alguém cuja função é extrair sugestões dos participantes, sem impor suas opiniões, e ao mesmo tempo com atitudes de liderança para manter a ordem e o propósito da sessão.

Regras básicas

- O moderador orienta cada sessão
- O moderador pede sugestões aos participantes
- Críticas de sugestões alheias não são permitidas
- Todas as sugestões devem ser escritas no quadro (mesmo as estranhas)

2. Procedimento

- 2.1 Defina o problema.

- Peça sugestões relacionadas com o problema mais importante
- Críticas de sugestões alheias não são permitidas
- Escreva todos os problemas no quadro
- Agrupe os problemas mais parecidos ou relacionados e então
- Reagrupe e liste-os em ordem de prioridade (os mais importantes no topo)

2.2 Crie o objectivo.

- Inverta a definição do problema (é a solução)
- A solução do problema definido acima é o objectivo
- Defina o objectivo como a solução do problema
- Escreva o objectivo no quadro e então
- Lembre o grupo que eles, e não você, escolheram o objectivo

2.3 Defina o objectivo.

- Explique a diferença entre uma meta e um objectivo
*O moderador deve estar ciente disso
(um objectivo é mensurável, finito, e possui uma data de conclusão).*
- Peça ao grupo para sugerir objectivos
- Escreva todas as sugestões no quadro
- Críticas de sugestões alheias não são permitidas
- Agrupe os objectivos mais parecidos ou relacionados
- Reagrupe e liste-os em ordem de prioridade e então
- Lembre o grupo que eles, e não você, criaram os objectivos mais importantes.

2.4 Identifique os recursos e obstáculos.

- Peça ao grupo para sugerir recursos e obstáculos
- Escreva todas as sugestões no quadro
- Críticas de sugestões alheias não são permitidas
- Agrupe todos os recursos mais parecidos ou relacionados
- Reagrupe e liste-os em ordem de prioridade (os mais importantes em cima)
- Lembre o grupo que eles, e não você, criaram a lista
- Agrupe os obstáculos mais parecidos ou relacionados
- Reagrupe e liste-os em ordem de prioridade (os mais importantes em cima) e então
- Lembre o grupo que eles, e não você, criaram a lista.

2.5 Identifique a estratégia.

- Peça o grupo para sugerir estratégias
- Escreva todas as sugestões no quadro
- Críticas de sugestões alheias não são permitidas
- Agrupe as estratégias mais parecidas ou relacionadas
- Reagrupe e liste-os em ordem de prioridade (os mais importante em cima)
- Lembre o grupo que eles, e não você, criaram a lista
- Escolha a estratégia que está no topo da lista.

2.6 Resuma no quadro as decisões em grupo.

- o problema
- a meta

- os objectivos
- os recursos
- os obstáculos e
- a estratégia

Informe ao grupo que eles produziram um plano de acção. Se alguém quiser escrever o que foi decidido em cada uma das categorias anteriores, então terão um módulo de planeamento padrão. Informe-os que eles criaram um plano como uma equipa, e, portanto, que são os "donos".

3. Conclusão

Ser simples não significa que é fácil. Porém, melhora com a prática. Você pode intercalar as diferentes fases do processo com jogos de teatro, jogos ou outras técnicas de trabalho em grupo. Experimente e tente estilos diferentes.

Notas de brainstorming para os participantes

O facilitador deve ler este módulo em voz alta para os participantes. Também pode-se distribuir antes da sessão para que os participantes os leiam.

Regras do jogo

A sessão de brainstorming é como um jogo. Não é um jogo competitivo no qual o desejo de um indivíduo é vencer, mas sim de cooperação em que o objectivo do grupo como um todo é vencer.

Como em qualquer outro jogo, existem regras. Estas regras são artificiais e temporais. No futebol, por exemplo, há regras em que a bola deve manter-se dentro das linhas do campo e se a bola ultrapassa as linhas, o jogo deve ser interrompido até que a bola volte a ser colocada dentro dos limites do campo. As regras do futebol não são regras da vida real, só se executam durante a duração da partida.

Para que o brainstorming cumpra o seu propósito, de igual maneira, é necessário que você, como participante, entenda e respeite as regras do jogo durante a sua duração.

As regras do brainstorming são poucas e simples. Às vezes, no empolgação do jogo, elas podem ser esquecidas. Neste caso, o moderador tem a responsabilidade de lembrar o grupo que se devem respeitar estas regras.

Uma das regras fundamentais de uma sessão de brainstorming é aquela onde o moderador é que faz as perguntas. Estas perguntas são feitas com a intenção de guiar você e os demais participantes durante o processo. Você e os demais, como um grupo, são os responsáveis por escolher as respostas. (que levarão às decisões em grupo, e não individuais). Ao fazer perguntas, a intenção do moderador é centrar-se nos temas em questão, e ajudar o processo da tomada de decisões coletivas.

A regra fundamental mais importante é que não deve haver disputas e nem críticas. Quando o moderador faz uma pergunta, pede a todos e cada um dos participantes a fazer uma sugestão, e nenhum dos outros participantes deve fazer comentários sobre elas. Lembre-se que esta regra se

aplica apenas à sessão de brainstorming, não na vida real (tal como não seguimos as regras de futebol fora da partida na vida real). Lembre-se que o moderador também não comentará ou criticará nenhuma proposta, mas se limitará a escrever em um quadro-negro.

Esta regra é importante. Se acredita que alguma sugestão de algum participante seja inaceitável, um erro parcial ou completo, seja paciente: não responda às sugestões dessa pessoa, não faça comentários, não critique. O que se permite, não obstante, é fazer qualquer outra sugestão, até mesmo uma que contradiz tudo o que se sugeriu, e o moderador também escreverá sua proposta no quadro.

A tarefa do seu moderador é manter todos no foco da sessão. Talvez, você sinta vontade de fazer comentários sobre algumas sugestões, como por exemplo saindo pela tangente.

Porém, mantenha a disciplina e fale de suas sugestões a todo o grupo, através do moderador. Isto ajudará o grupo e tornará o brainstorming mais eficaz e efetivo na finalização de decisões coletivas.

Tópicos

As técnicas de brainstorming podem ser modificadas e aplicadas em diversas situações e temas. O propósito geral desta série de módulos de treinamento para a gestão comunitária é o desenvolvimento da capacidade e do empoderamento das comunidades. Os temas nos quais se centrará seu moderador estarão, portanto, relacionados com este propósito general.

O moderador começará perguntando quais os problemas principais do grupo e da comunidade ou comunidades. Você, como todos os participantes, será convidado a fazer uma sugestão a qual o moderador irá escrever no quadro. Este deve ser o passo mais importante para o grupo ou a comunidade.

Você pode sugerir que o maior problema da comunidade é que não há um salão de baile. O moderador não estará nem de acordo nem em desacordo contigo, simplesmente registrará a sugestão no quadro. Alguns vão querer mostrar que discordam, mas em uma sessão de brainstorming não há tempo para discussões nem disputas. Outros irão sugerir o transporte inadequado, a falta de água potável, o elevado índice de doenças, a intensidade da pobreza. O moderador não julgará nenhuma delas. O grupo inteiro, não um indivíduo ou pequenos grupos divididos, têm a responsabilidade, orientados pelo moderador, de classificar todos os problemas listados por ordem de prioridade.

Quando o grupo classifica os problemas segundo sua prioridade (em outras palavras, em ordem de importância para o grupo), o moderador explicará que a prioridade ou primeira meta do grupo é a solução do primeiro problema.

Uma meta é um desejo em geral. Não é específico nem pode ser medido. A tarefa seguinte do moderador será ajudar o grupo a traduzir a meta geral em um conjunto de objectivos específicos e mensuráveis. Este aspecto do brainstorming é específico do treinamento para a gestão comunitária e não se deve aplicá-lo a outros tipos de brainstorming sobre temas diferentes.

Ao terminar seus objectivos, o grupo deve responder às quatro questões chaves de gestão:

- O que queremos?
- O que temos?
- Como usaremos o que temos para conseguir o

- que queremos?
- O que acontecerá quando conseguirmos?

Essas quatro perguntas são essenciais para a gestão e, portanto, para o desenvolvimento da capacidade comunitária (que é o motivo pelo qual elas são escolhidas como os tópicos dessas sessões de brainstorming).

Nesta série, usa-se o brainstorming como ferramenta participativa para responder a estas quatro questões como um grupo, para evitar que a resposta venha de um só indivíduo ou de pequenos grupos dentro ou fora da comunidade. Responder a estas perguntas encerra a tomada de decisões sobre as acções comunitárias a serem empreendidas, e conduz à formas de organização para se executar as metas.

SMART – Características de Bons Objectivos

O objectivo é mais específico que a meta; em que sentido? Um bom objectivo é "SMART"

As metas do projecto devem ser mencionadas durante o preparo do desenho de projecto e a elaboração do mesmo (para aprovação ou pedidos de recursos). A meta é facilmente definida como a solução ao problema que foi identificado. O problema com tal "meta" é que ela é muito geral; não é fácil definir quando tal meta foi atingida.

Por isso, na preparação dos módulos do projecto, deve ser feita uma distinção entre "meta" e "objectivo." Um objectivo é derivado de uma meta, possui as mesmas intenções que a meta, porém é mais específico, pode-se quantificar e verificar melhor que a meta.

Digamos que o problema identificado pelos membros da comunidade seja o seguinte: "Falta de água potável". A solução para este problema, a meta, portanto, será " Trazer água potável para a comunidade". É possível demonstrar ao grupo que esta meta é muito vaga (não definida) saindo da sala e voltando com um único copo de água. "OK, aqui está um pouco de água. Eu trouxe água para a comunidade. Mas estará o projecto completo? Atingimos a nossa meta?"

Obviamente que as pessoas vão rir ou dizer que isso é obvio, que eles não queriam dizer somente um copo de água quando disseram "Trazer água limpa e potável para a comunidade". A sua resposta deve ser, portanto, que o desenho do projecto ou da proposta deve ser bastante específico em relação a cada objectivo, assim, não haverá lugar para interpretações diferentes.

Lembre-se que cada objectivo deve começar com a palavra "Para". Um forma fácil de lembrar-se das características de um bom objectivo é usar o acrónimo "**SMART**":

- e**S**pecífico
- M**e**nsurável
- A**t**ingível
- R**e**alístico
- l**i**gado ao T**e**mpo

Os objectivos ao ser "SMART", devem ser:

- e**S**pecíficos: claros em relação a que, quando e como a situação deverá mudar;
- M**e**nsuráveis: capaz de identificar alvos e benefícios;
- A**t**ingíveis: capaz de realizar seus objectivos (conhecendo os recursos e capacitação à disposição da comunidade);

- Realísticos: capaz de obter o nível de mudança reflectido no objectivo; e
- Ligados ao Tempo: definir o período no qual os objectivos devem ser alcançados.

Quando se identificarem objectivos como parte de um exercício na preparação de um desenho de projecto ou proposta, use o acrónimo SMART como "check list" para ver se o objectivo é um bom objectivo. Os objectivos devem derivar e ser consistentes com a intenção das metas identificadas.

MODULO II – RECURSOS E FONTES

1 – Introdução

O presente módulo descreve a vasta gama de fontes de recursos potenciais disponíveis para uma comunidade e suas Organizações Comunitárias de Base (OCB). Ele inclui diversas dicas de como uma comunidade ou OCB pode arrecadar fundos e outras contribuições para seus projectos comunitários, de fontes internas e externas.

As técnicas de arrecadação de fundos podem ser utilizadas para aumentar a capacidade das OCBs e ONGs (Organizações Não-Governamentais) locais. Um forte movimento ONG/OCB, com comunidades engajadas, participativas, envolvidas e fortalecidas -- contribui para o processo de democratização de qualquer sociedade.

As comunidades e suas organizações necessitam de recursos (especialmente em dinheiro) para conduzir as suas actividades. A obtenção de recursos é portanto necessária para o fortalecimento desejado. Se uma actividade vale a pena e as pessoas querem realmente suportá-la, então é possível encontrar suporte financeiro para tal.

A obtenção de recursos é portanto uma tarefa digna e desejada; mobilizadores de fundos devem ser reconhecidos e elogiados.

Vocês/nós devemos estar familiarizados com as características culturais e sociais específicas da comunidade e devemos ser sensíveis aos valores e atitudes da comunidade onde vocês/nós trabalhamos. As dicas, portanto, devem ser adaptadas localmente para cada comunidade, visando ajustá-las às diferenças que caracterizam cada comunidade.

Quando falamos sobre financiamento de projectos comunitários, estamos referindo ao montante necessário à condução do projecto. Se os objectivos ou resultados desejados do projecto puderem ser chamados de saídas – (output) (p.ex., construção de uma sala de aula, reparo de um poço), então os itens necessários à geração das saídas (p.ex., terreno, mão-de-obra, materiais de construção, ferramentas) podem ser chamados de entradas (insumos). A comunidade ou as organizações comunitárias (OCs) deverão identificar, localizar e mobilizar tais entradas.

Algumas dessas entradas serão na forma de doações em dinheiro. Outras serão na forma de mão-de-obra voluntária, refeições para os voluntários, algumas ferramentas, recomendações e treinamento, terreno, materiais como areia, cimento, tijolos, etc.

Embora as doações não monetárias não cheguem ao projecto com um valor associado, é importante que vocês/nós encorajemos a comunidade a atribuir um valor monetário a cada doação não monetária.

No cálculo dos custos (entradas) em um projecto comunitário, o valor monetário associado a todas as doações não monetárias (recursos) devem ser calculados, visando registrar e documentar apropriadamente recursos internos x externos.

Uma comunidade, um projecto executivo, ou qualquer organização possui várias maneiras de obter fundos para suas actividades. Nós aconselhamos qualquer grupo comunitário que busque as mais diversas fontes de fundos possíveis, visando maximizar o uso de fontes internas. Isso diminui sua dependência com qualquer doador.

2. Lutar Contra a Dependência

Quando os membros da comunidade não possuem atitude de auto-confiança, o que deve ser mudado?

A "Síndrome da dependência" é uma atitude e crença de que um grupo não é capaz resolver seus próprios problemas sem ajuda exterior. É uma fraqueza que se agrava com a caridade.

2.1 Aumentar e Independência

Neutralizar a dependência da comunidade é seu objectivo principal. O objectivo mais importante que precisa ser sempre levado em consideração é que a dependência na comunidade deve ser reduzida a cada acção tomada. Ao treinar a comunidade ou sua organização em como obter recursos, o motivador deve ter esse objectivo principal em mente e agir de acordo. Uma agência doadora deve tentar evitar doar à comunidade qualquer coisa a troco de nada. Isso encoraja a dependência.

Sempre incentive os membros da comunidade mostrando que eles devem conduzir o projecto por conta própria e que você está lá para oferecer experiência e dicas, mas que o trabalho deve ser feito por eles. Aplicando isso para financiar um projecto comunitário, você não deve nunca se oferecer para obter entradas do projecto para eles.

Entretanto, devemos sempre enfatizar que a obtenção de recursos deve ser realizada pela comunidade ou por suas organizações (p.ex., comité executivo), representando a si próprio, e não pelo animador ou treinador.

Lembre-se que nenhuma comunidade é uma união natural.
Existem divergências e desuniões em toda comunidade.
Todas as acções tomadas devem ajudar a aumentar a união da comunidade.

As divisões em uma comunidade podem ser baseadas em vários factores: clãs, religiões, classes, renda, educação, propriedades, etnias, idade, género e etc. O nível de tolerância entre essas divisões também pode variar por várias razões. É nossa função trabalhar no sentido de minimizar essas diferenças, melhorar a união e a lealdade à comunidade e superar as divergências.

Quando oferecemos sugestões em como obter recursos para projectos comunitários, não devemos insistir em nenhuma estratégia particular a ser adoptada pela comunidade; algumas estratégias podem contribuir para a desunião. Devemos sugerir e aconselhar, garantindo que todos os membros serão ouvidos (especialmente os mais quietos) e identificar palpites negativos sobre uma determinada estratégia que possa provocar desunião.

2.2 O sentido de Propriedade

Na medida em que a população cresce, o governo tem cada vez menos acesso aos recursos per capita a cada ano. Se torna simplesmente inviável às comunidades dependerem do governo para instalações habitacionais e serviços. O mesmo ocorre com as doações internacionais: governo de países ricos, ONU, Banco Mundial, ONGs internacionais, simplesmente não possuem recursos suficientes para oferecer a todas as comunidades carentes ao redor do mundo, independente do quanto a causa valha a pena.

Ao passo que uma vez que se pensou que a auto confiança da comunidade era um aspecto positivo, promovia democracia, direitos humanos, auto desenvolvimento e dignidade humana, isso agora avançou muito além. Se as comunidades não conseguirem se tornar cada vez mais auto confiantes e capacitadas, elas simplesmente não se desenvolverão e, mais cedo ou mais tarde, a pobreza e a passividade acabarão com elas.

Se uma agência externa, seja o governo federal, uma ONG internacional, uma missão, chega em uma comunidade e constrói alguma instalação habitacional (por exemplo, fornecimento de água), é natural para os membros da comunidade enxergar isso como de propriedade da agência externa. Quando essa agência externa fica sem fundos ou vai embora, os membros da comunidade ficam desmotivados para reparar ou dar manutenção à instalação, ou sustentar o serviço. Para que a instalação seja utilizada, e utilizada efetivamente pelos membros da comunidade, e para que seja dada manutenção a ela, os membros da comunidade devem ter um sentido de "responsabilidade" para com a (também chamamos de "donos" da) instalação.

Esse sentido de responsabilidade é algumas vezes chamado de sentido de "propriedade" pela comunidade. A menos que a comunidade como um todo seja envolvida no processo de decisão em relação à instalação (planejamento e gerenciamento) e tenha realmente contribuído com os custos da construção, o senso de responsabilidade ou de propriedade ficará faltando. A instalação não será efectivamente utilizada, mantida ou sustentada.

É impossível construir uma instalação habitacional ou serviço sem que haja necessidade de reparos e manutenções. Seria como tentar se alimentar uma única vez e por todos.

3. Marketing

3.1 A Profissão de Marketing

Muitas das técnicas e experiências em Mobilização de fundos (algumas delas incluídas aqui) podem ser ou foram adaptadas da profissão "marketing" (na verdade, Mobilização de fundos é referenciada como "marketing" por muitas ONGs). Enquanto marketing e vendas podem ser

experiências valiosas, elas devem sempre ser aplicadas de forma ética. Cada mobilizador de fundos (pago ou voluntário) deve, primeiro e no mínimo, estar totalmente convencido do valor, integridade e benefícios da organização e das actividades para as quais os fundos arrecadados serão utilizados.

Muitas das experiências e técnicas de Mobilização de fundos utilizadas por ONGs e algumas agências da ONU foram desenvolvidas e adaptadas por profissionais de marketing.

Algumas pessoas (geralmente pessoas de fora ou mal sucedidas na profissão de marketing e vendas) vêem isso como uma actividade cínica e desonesta. Talvez seja assim em alguns casos, mas não precisa ser e geralmente não é. Se um profissional de marketing acredita realmente no valor do produto, as vendas podem ser praticadas de forma honesta e ética.

Os princípios de honestidade e integridade ética se aplicam principalmente a Mobilização de fundos. Mobilização de fundos deve ser de responsabilidade de todos os membros da organização, embora eles possam participar de maneiras distintas. Todos nós/vocês, portanto, devem conhecer os princípios e técnicas de Mobilização de fundos. O mobilizador, primeiro e no mínimo, deve estar convicto da integridade da organização e dos benefícios e valores das actividades ou do projecto da organização. Doadores potenciais e passados notam facilmente qualquer desonestidade, falta de sinceridade e diversão com "seus" recursos doados.

3.2 Algumas Dicas

Reconhecimento das doações

Reconhecimento é tudo. Muitos doadores utilizam suas doações para ganhar prestígio e mérito em suas comunidades. É um preço baixo elogiar os doadores. Certifique-se de que as comunidades que você ajuda estão cientes da necessidade de reconhecer os doadores e elogiá-los pela sua lealdade para com a comunidade e suas muito necessárias e apreciadas doações (monetárias ou não).

Obrigado!

A palavra mais importante em obtenção de fundos e administração de ONG, OCB ou projecto comunitário com sucesso é "Obrigado!"

Muitas pessoas que trabalham em ONGs se perguntam porque o entusiasmo em suas actividades diminuíram e os fundos pararam de chegar; e geralmente o motivo para isso é simplesmente que a ONG esqueceu de reconhecer e agradecer os doadores.

Relatórios de Progresso

Além de um simples "obrigado", doadores querem saber o que foi alcançado com o montante doado. A maneira mais eficaz de agradecimento é um relatório de progresso. Doadores estão menos interessados em suas actividades; eles estão mais interessados no resultado das suas actividades; você alcançou, ou alcançou parcialmente, os objectivos propostos no momento do

pedido de donativo? Mobilização de fundos e elaboração de relatórios não são actividades independentes.

Integridade

É preciso manter sempre um nível alto de integridade. Isso se aplica tanto para as actividades iniciais quanto para as actividades da organização em geral, especificamente em relação às de Mobilização de fundos. Um aspecto importante dessa integridade é a total responsabilidade.

Todas as acções devem ser responsáveis; todos os fundos devem ser responsáveis. Isso significa elaborar correctamente relatórios narrativos e financeiros, disponíveis a qualquer hora para qualquer membro público.

Junto com a responsabilidade está a transparência. O grupo não pode ter uma agenda secreta, deve ser transparente e honesto em relação a todas actividades e seus gastos.

Registros contábeis devem ser abertos, ou seja, disponíveis para qualquer membro examinar a qualquer hora. Honestidade não pode estar comprometida. Os bons fins (ideais e objectivos) da organização não podem estar comprometidos por meios questionáveis utilizados para atingir tais fins.

As pessoas responsáveis por implementar as actividades do grupo, incluindo actividades de obtenção de fundos, devem ser honestas e totalmente convictas da validade do grupo e de seus objectivos, e deve valer a pena o esforço para os valores e benefícios do projecto. Esse nível de integridade é essencial para a sustentabilidade do grupo, para a conclusão do projecto e para o benefício da comunidade.

A Importância de uma Atitude Positiva

Nem todo mundo é um doador. Algumas pessoas, agências ou grupos não podem ou não irão doar à sua comunidade ou organização. Se você não aceitar que o fracasso em obter uma doação de uma fonte não significa que sua organização seja um fracasso, você ficará desmotivado e irá desistir.

Não desista. Você não pode permitir que fique desmotivado; é um luxo que você, sua organização e sua comunidade não podem ter. Você pode vivenciar oito rejeições; não desista porque a nona ou décima pode trazer o donativo desejada.

É importante manter o registo apurado de todos os recursos utilizados no projecto comunitário.

Muitas vezes algumas doações (principalmente mão-de-obra comunitária e ofertas em espécie) são esquecidas ou subestimadas e o montante correcto das contribuições comunitárias é maior do que o registado e reportado. Essa subvalorização é prejudicial por diversas razões: (a) os membros da comunidade subestimam seu esforço e isso diminui a confiança, (b) os doadores externos subestimam as contribuições comunitárias e ficarão mais relutantes em contribuir mais, ou (c) não irão reconhecer o valor das entradas comunitárias.

Devemos garantir que as OCBs ou o comité executivo da comunidade que prevê liderar o projecto comunitário reconheça o valor dos recursos comunitários invisíveis. Uma estimativa apurada do valor dos recursos doados – p.ex., mão-de-obra comunitária para construção, mão-de-obra experiente voluntária, tempo gasto por membros comunitários e líderes em reuniões de

planificação ou donativos físicos não monetárias - deve ser feito pela comunidade. Devemos motivar a comunidade a identificar e registar tais recursos. Essas estimativas financeiras devem ser incluídas nas estimativas de custo da proposta do projecto e devem ser documentadas durante as actividades de implementação.

Quando os custos totais de um projecto comunitário são calculados, eles devem portanto incluir as contribuições em dinheiro dos doadores, internacionais e locais, governamentais e não governamentais e outras, além das estimativas de custos de todas as doações não monetárias, na forma de itens físicos não monetários ou serviços, ou tempo e energia.

4. Tipos e Fontes de Recursos

4.1 Principios Gerais

Taxas de Serviço Versus Doações:

Uma diferença é entre fundos cobrados como serviço ou taxas de usuário e fundos que são donativos ou contribuições sem expectativa de benefício directo.

Taxas de serviço podem ser na forma de uma taxa, como fornecimento de água para um bairro da comunidade. De forma alternativa, eles podem ser na forma de taxas eventuais, como por exemplo quando cada colectador de água paga uma quantia para uma certa quantidade de água.

Taxa de serviço pode ser mais apropriado quando o serviço é visível por usuário. Taxas de serviço são geralmente colectadas visando efectuar reparos e manutenções para a instalação.

Doadores versus Agências Doadoras:

Fundos que são contribuições sem expectativa de serviço individual ou imediato podem ser recebidos através de doações públicas, ou de uma contribuição específica de uma agência doadora. Doações públicas são geralmente contribuições que não estão associadas a actividades específicas pela organização comunitária.

Agências doadoras são organizações que, talvez também entre outras actividades, fornecem fundos para implantar organizações. Agências doadoras podem variar de grandes e sofisticadas burocracias, tais como Banco Mundial, ONU, agências de desenvolvimento de países ricos, Governo, para organizações pequenas, como um grupo de igreja que deseja fazer uma doação para um projecto local específico.

Semelhanças entre os Princípios:

Embora os princípios de arrecadação de dinheiro nesse vasto universo de fontes possam parecer os mesmos, as técnicas específicas diferem. Obter doações descomprometidas do público, por exemplo, geralmente depende de algum tipo de apelo.

Por outro lado, obter fundos de uma agência doadora geralmente requer uma especificação detalhada do projecto proposto e essa especificação incorporada numa proposta formal (pedido de fundos) à agência doadora.

Entretanto, o que é importante notar aqui é que, enquanto os procedimentos superficiais podem diferir, os princípios fundamentais, ou a abordagem geral, se mantêm os mesmos.

Doações:

Qualquer contribuição de qualquer pessoa ou grupo é uma doação. Uma doação pode ser dinheiro, terreno, recomendação, prédio, ideias, mão-de-obra, insumos e equipamentos, doados por indivíduos, grupos ou organizações que queiram ajudar sua comunidade.

Recursos Internos versus Externos:

Recursos internos são aqueles obtidos de dentro da comunidade responsável projecto comunitário. Recursos externos são aqueles originados de fora da comunidade.

Recursos externos podem vir de doadores internacionais (governo, organizações não governamentais ou multilateral/ONU) ou de doadores nacionais (governos federais e estaduais, ONGs nacionais).

Quanto maior a proporção de recursos internos utilizados para um projecto, mais independente é a comunidade. Nosso objectivo não é tornar uma comunidade totalmente independente (impossível economicamente), mas reduzir a dependência e a passividade dentro da comunidade. Se uma comunidade é associada ao governo local ou nacional (não imposta por eles) e com ONGs, então pode ser considerada interdependente.

Se uma comunidade possui várias fontes de entradas, maior a probabilidade dela se tornar independente ou menos controlada por um doador.

4.2 Fontes de Fundos Locais

A comunidade possui muitas fontes potenciais de fundos e outros recursos. Você, como mobilizador, não deve obter fundos para o grupo comunitário, mas, para encorajar o fortalecimento da comunidade, orientar a comunidade a utilizar essas fontes.

a) Taxas de Usuário e Custos de Manutenção:

Diferente de doações voluntárias, onde os doadores não esperam benefícios directos e imediatos para entregar o dinheiro, o pagamento de taxas implica o provimento de um serviço.

Uma taxa fixa é utilizada quando é calculada e cobrada do beneficiário uma taxa regular (digamos mensal) para um serviço, como, por exemplo, água.

Uma taxa a parte é utilizada quando o beneficiário é cobrado de um valor fixo para uma determinada quantidade de um serviço, como uma quantidade de xelins para um tonel de água ou uma visita a uma clínica. É como a venda de um comodato, embora não seja necessariamente visando o lucro, mas subsidiado por outras fontes de fundos que a organização provedora possa obter.

Assim como outras fontes de financiamento para a comunidade ou suas organizações, a cobrança de taxas devem ser feita honestamente, de forma transparente e responsável e deve ser justa e justificada.

b) Fundo Público e Eventos Beneficientes:

Podem tomar várias formas. Um grande evento beneficente pode ser bem elaborado, com discurso de celebridades e pessoas ricas doando altas quantias. Pode haver bandas, músicos, grupos de dança, incluindo cantores e dançarinos de escolas da comunidade.

No leste da África, a palavra "harambee" é usada para descrever tal tipo de evento beneficente.

Um harambee não é necessariamente um evento comunitário; hoje em dia é muito utilizado por famílias para angariar dinheiro para mensalidades escolares ou despesas médicas.

No oeste da África, especialmente em localidades rurais, o chefe da localidade pode presidir e as atracções podem incluir dança, batuque e incorporação espiritual dos deuses locais e cultos.

Tais eventos podem levar migrantes urbanos de volta para suas cidades rurais natal e, como funerais, também servem para outros propósitos que não mobilização de fundos, especialmente dos membros comunitários migrados, para que eles não percam o contacto com os outros membros e para que mantenham sua identidade como membro da comunidade mesmo morando fora dela. Muitas alianças são feitas nessas ocasiões, como por exemplo, isso pode futuramente levar a casamentos ou sociedades.

c) Doadores Urbanos para Comunidades Rurais:

Migrantes urbanos mantêm ligações com suas comunidades locais. Isso pode ser explorado pelas OCBs rurais. Uma pequena parcela dos migrantes urbanos fazem fortuna nas cidades e podem ser persuadidos a contribuir para o desenvolvimento de suas comunidades locais. O sentimento de culpa de estar longe de casa, ou de lealdade, apesar da ausência, pode resultar em algumas boas doações de ricos migrantes urbanos.

d) Doações Comerciais:

Doações comerciais incluem ofertas de empresas que desejam divulgar seus produtos e ajudar a comunidade (e elas devem ser reconhecidas e agradecidas publicamente). A comunidade deve ser motivada a identificar formas de convencer os doadores comerciais que é de seu interesse apoiar o projecto (aumento da publicidade e uma boa imagem para o doador comercial, por exemplo).

e) Mão-de-obra Comunitária:

É um importante recurso interno (algumas vezes pode incluir mão-de-obra de voluntários externos). Mão-de-obra comunitária envolve tempo e mão-de-obra cedida por membros comunitários, algumas não requerem experiência (como colocar tijolos), outras requerem experiência (carpintaria, marcenaria), gestão, liderança, reuniões, planeamento, supervisão.

É importante que você encoraje os panificadores e desenhadores dos projectos comunitários a quantificar o valor da mão-de-obra voluntária. Muitas vezes essa contribuição é subestimada,

devido ao desconhecimento do seu valor ou, mais importante, à um baixo nível de auto-confiança e de valorização do valor da comunidade pelos próprios membros comunitários.

Algumas vezes os membros comunitários desejam esconder seus recursos baseado em uma suposição errônea de que nós ou os outros apenas irão conseguir trazer recursos externos se acreditarem que a comunidade é muito pobre e que nós ou outros doadores podem recusar fundos se a comunidade aparentar possuir muitos recursos próprios. Vocês/nós devemos garantir que todos os membros comunitários compreendem que eles têm mais chance de obter recursos externos se demonstrarem que são comprometidos com seus recursos internos.

f) Doações de Produtos Agrícolas:

Farmeiros podem doar comida para o projecto: (a) aos trabalhadores comunitários que estão trabalhando no projecto, ou (b) ao comité executivo para venda e mobilização de dinheiro para o projecto. Eles também podem doar outros recursos fora de suas machambas (p.ex., madeira, areia, cal), que podem ser utilizados directamente ou indirectamente no projecto.

g) Preparação da Comida Doadada:

A doação de um produto alimentício agrícola por um fazendeiro precisa de ser preparada para comer. Outros doadores podem ceder pessoas para o preparo das refeições e merendas aos membros comunitários nos dias de trabalho.

Não se esqueça de agradecer as pessoas que cozinham e preparam a comida dos trabalhadores.

h) Contribuições e Promessas:

Contribuições e promessas podem ser feitas em eventos públicos de Mobilização de fundos comunitários. Os participantes tomam a decisão por doar em eventos ou reuniões públicas.

i) Rifas e Lotarias:

Rifas e lotarias, técnicas de mobilização de fundos baseadas em jogos, são mais adequadas para ONGs urbanas sofisticadas e bem organizadas do que OCBs pequenas e rurais.

j) Doadores Anónimos:

Doadores anónimos são benfeitores que permanecem desconhecidos. Geralmente eles têm razões religiosas ou ideológicas particulares e desejam permanecer no anonimato.

4.3 Fontes de Fundos Externos

a) Entradas Governamentais:

Incluem subsídios parciais de fontes de governo federal, estadual ou municipal. As fontes podem também incluir a participação de comités de desenvolvimento estaduais.

Propostas para essa fonte requer seguir uma série de procedimentos de requisição específicos.

b) Organizações Não Governamentais (ONGs):

Incluem organizações comunitárias locais, igrejas, ONGs internacionais e outras agências, grupos e organizações não baseadas no governo.

São geralmente sem fins lucrativo, diferente das organizações comerciais. Ter experiência em elaboração de propostas é bastante útil para obtenção de fundos de ONGs.

c) Embaixadas:

Embaixadas geralmente possuem fundos pequenos para projectos (p.e.x., o Fundo Canadense na Embaixada de Canadá, o Escritório de Pequenos Projectos do SNV Holandês), que estão disponíveis para OCBs e pequenas ONGs locais. Nós, como mobilizadores e animadores, devemos nos lembrar de não obter esse tipo de fundos para a comunidade, mas de talvez fornecer instruções aos líderes comunitários e formação em como elaborar propostas, e deixar que as comunidades obtenham os fundos por conta própria.

Cada vez mais os governos dos países ricos estão reservando fundos para projectos comunitários locais pequenos. Contacte todas as embaixadas e consulados no país e solicite detalhes em como pedir fundos para projectos pequenos.

MODULO III – ELABORAÇÃO DE PROJECTOS

1 - Preparando um Projecto Comunitário

Depois de planificado, como elaborar um projecto comunitário?

Resumo:

Este é um módulo guião, principalmente para os mobilizadores de comunidade e os membros seleccionados da comunidade executiva escolhida pela comunidade como um todo para implementar os desejos da comunidade na planificação e acções tomadas.

O projecto comunitário é um conjunto organizado de acções que codifica a prioridade de escolhas e desejos da comunidade como um todo (não um indivíduo singular, facção, ou grupo com poder dentro da comunidade, e não uma agência fora da comunidade).

Introdução:

A medida que a comunidade está sendo mobilizada, e como todos seus membros participam nas escolhas sobre que acção a tomar, torna-se indispensável combinar estas escolhas e decisões para o projecto comunitário.

Este módulo é um guia para o plano comunitário do projecto.

Você verá que a maioria das decisões feitas na mobilização e processo de organização, e na sessão de chuva de ideias, são reflectidos no plano do projecto comunitário. Isso é deliberado; o projecto de base da comunidade deve reflectir as escolhas e decisões de toda comunidade.

As quatro questões chave:

Planear o projecto comunitário, e escrevendo esses planos num módulo em forma de projecto, é benéfico começar com os princípios do projecto plano, ao invés de limitar a descrição ao que os tópicos serão cobertos. Os princípios são encapsulados nas quatro questões chave que estão incluídos nos outros módulos, treinamento de gestão, empasses, e por aí adiante.

As quatro questões chave, e algumas das suas variações, são expandidas em detalhes neste módulo. Assim que forem revistas as questões, e os detalhes associados com elas, as suas respostas representam cada um dos elementos do plano do projecto. Não esteja tão envolvido nos detalhes que você esqueça que as quatro questões são a unidade; elas encaixam-se juntas de uma forma lógica.

Isto é a versão básica das quatro questões chave de gestão:

- O que é que nós queremos?
- O que é que nós temos?
- Como é que nós usamos o que nós temos para obter o que nós queremos?
- O que acontecerá quando nós aplicarmos?

Este é o mesmo agrupamento posto numa metáfora geográfica:

- Onde é que queremos ir?
- Onde é que estamos?
- Como é que chegamos de onde estamos para onde queremos estar?
- O que acontecerá quando o fizermos?

O primeiro conjunto de questões é feito em termos de algum desejo material: “o quê” que é pretendido? Esta é uma aproximação útil se as prioridades da comunidade puderem ser expressas em termos de construção, compra, manutenção, reparação, ou possuir alguma “coisa” de valor e utilidade.

A metáfora geográfica pode ser usada quando o desejo da comunidade é alguma visão não-material, tal como uma mudança em leis ou regulamentos, o exercício de alguns direitos humanos, ou apoio de alguma causa. O relacionamento entre as questões permanece o mesmo.

A experiência de trabalho comunitário tem mostrado que comunidades diferentes com baixo rendimento monetário podem ter diferentes prioridades, dependendo das suas circunstâncias diversas.

Comunidades pobres rurais, por exemplo, muitas vezes expressam as suas metas prioritárias em termos de instalações comunais, clínicas, escolas, fornecimento de água, saneamento, alimentadores de estrada. Pessoas que habitam nos subúrbios podem desejar o mesmo (e/ou extensões das instalações urbanas existentes) assim como poderão querer unir para lutar pelos direitos dos locatários, protecção contra vandalismo e crime, e outras modificações das leis e práticas existentes.

Em cada caso as quatro questões interrelacionam entre si como uma unidade: (1) o desejo é identificado, (2) os recursos correntes são identificados, (3) os meios para usar esses recursos para atingir os fins desejados são identificados, e (4) algum impacto e consequências são previstos.

Qualquer que seja a metáfora – material, geográfica ou outra - as quatro questões (e as suas respostas em termos do plano do projecto) continuam a ser as mesmas, e deve-se relacionar para cada da mesma maneira. Esta unidade e relacionamento entre as questões precisam de ser visto antes de se prosseguir para expandir as quatro questões chave naquelas que são necessárias para o plano do projecto.

As questões chave de expansão:

Enquanto o plano do projecto comunitário é fixado na base das mesmas quatro questões, ele torna-se clarificado mediante a sua expansão. Isto não subtrai partido do núcleo essencial das referidas quatro questões, mas explica a eles.

Uma vez que o plano do projecto é expresso como módulo escrito, essas questões (a lista expandida) servem como capítulos ou secções do plano do módulo.

O plano do projecto expandido, versão das mesmas questões chave.

- Qual é o problema?
- Defina os objectivos como a solução para esse problema;
- Refine as metas num conjunto finito de objectivos (SMART);
- Identifique recursos e constrangimentos;
- Crie um conjunto de estratégias para usar esses recursos, evite os constrangimentos e obtenha os objectivos;
- Escolha a estratégia mais efectiva;
- Decida sobre organização (estrutura, quem faz o quê, orçamentos, calendário); e
- Decida sobre o monitoramento, relatórios, e avaliação.

A questão “O que nós queremos?” é expandida nas primeiras três da lista de expansão:

- Qual é o problema?
- Defina as metas como a solução do problema;
- Refine as metas num conjunto finito de objectivos.

Os nossos objectivos especificam o que nós queremos. Eles estão em resposta para o problema comunitário de prioridades.

A questão “O que nós temos?” expande-se em:

- Identificar recursos e constrangimentos.

“O que temos” pode ser dividido em duas formas: (1) o que é que nós temos que seja útil e valioso (recursos) e isso ajudar-nos-á obter o que nós queremos, e (2) o que nos impeça (constrangimentos) em obter o que nós queremos. Estes podem ser dois capítulos separados ou secções do plano do projecto.

O “como usamos o que temos para obter o que nós queremos”, é expandido em três questões:

- Gerar um conjunto de estratégias para usar os recursos, evite os constrangimentos e obtenha os objectivos;
- Escolha a estratégia mais efectiva;
- Decida na organização (estrutura, quem faz o quê, orçamentos, calendário).

Somente uma estratégia (uma forma de liderança para atingir os objectivos) é pretendida e necessária. O processo organizativo é a tarefa do mobilizador, e deve logicamente ser assente nos objectivos e estratégias escolhidas pela comunidade.

O “Como é que conseguiremos o que queremos com o que nós temos” também inclui um orçamento.

O detalhe do orçamento tem que ser colocado num anexo. Cada linha no seu orçamento detalhado tem que conter os custos totais para uma categoria de orçamento. As linhas têm que ser agrupadas em padrões semelhantes de custos (exemplo salários, veículos, comunicações, combustíveis, transporte). Se puder, distingue entre itens de investimento (exemplo equipamento que pode ser utilizado posteriormente) e correntes (exemplo consumíveis).

O montante tem que ser uma estimativa realista de todos os custos envolvidos na implementação e operação do projecto. Se possível demonstre o potencial para uma eventual auto ajuda, ou ajuda de outros recursos diferentes do que estava a solicitar. As estimativas dos custos têm que ser repartidos em duas categorias lógicas (itens) tais como: salários; abastecimentos e materiais; equipamento; deslocações e per diem; aluguer; telefone. Contribuições voluntárias feitas para o projecto por si e por membros da sua organização têm de ser alistadas e estimadas o mais aproximado possível em termos de dinheiro. Especifique instalações físicas que estão disponíveis ou, ou que estão para ser tornadas disponíveis para o projecto. Especifique o equipamento existente na sua organização e fornecimentos que serão usados para este projecto.

Inclua qualquer outra entrada a ser usado para este projecto.

A quarta questão, “o que acontecerá quando nós agirmos?” expande-se em muitas questões importantes na elaboração do projecto. Isto é sumariado em:

Decidir sobre o monitoramento, reportagem e avaliação.

Estes três aspectos diferem, mas estão relacionados entre si. Eles são também essenciais, embora eles sejam os mais frequentemente esquecidos por mobilizadores menos experientes e líderes comunitários.

Monitorar significa observar a continuidade do projecto como é (como está sendo “implementado”). Não só acções tomadas, mas também resultados da acção têm que ser monitorados. Isto é necessário para manter o projecto em andamento. A reportagem é o meio (verbal e escrito) de manter todos os líderes informados do monitoramento.

Avaliação é fazer um juízo sobre o que está a acontecer (e o “impacto” ou resultados da acção) com vista a mudar planos, metas, objectivos ou estratégias se necessário.

O monitoramento tem de ser feito pela:

- Comunidade;

- Executivo OCB; e
- Outros doadores.

O esboço do projecto tem que explicar como os resultados serão medidos e como é que eles serão verificados.

A preparação e recepção de relatórios tem que ser decidida e descrita na elaboração do projecto. Tem que haver uma ênfase na reportagem dos resultados, ou frutos colhidos, por exemplo os efeitos do projecto, comparados com os objectivos planificados definidos na proposta do seu projecto, não somente relatórios das actividades do projecto (que são pontos de partida).

Para além do essencial:

Enquanto as quatro questões chave de gestão, e a sua expansão numa dúzia ou mais capítulos de elaboração de projectos, juntos compreendem o plano do projecto comunitário essencial, existem alguns elementos que você pode adicionar. Isto porque existe uma fusão de actividades entre elaborar o projecto e a obtenção externa de fundos. Adicionando-os à elaboração do projecto melhora a compreensão do projecto proposto, e certifica qualquer questão que os membros da comunidade poderão ter sobre o assunto.

Outros elementos que podem ser adicionados incluem:

- Título;
- Descrição e beneficiários (e como eles beneficiam);
- Background (temas e problemas);
- Alvos e actividades (quanto é para ser feito);
- Calendário e fases (tempo);
- Perfil organizacional e organigrama;
- Análise de custo-benefício;
- Descrição do trabalho e TORs; e
- Essência ou sumário executivo.

Conclusão:

Quando a comunidade como um todo tem decidido sobre as suas acções preferidas, isso pode ser expresso como um projecto. O projecto deve ser elaborado. Os elementos centrais do projecto têm que ser o produto de consultas conduzidas pelo mobilizador; os detalhes podem ser tratados pelo comité executivo escolhido pela comunidade.

O conjunto de orientações acima referidas tem mostrado que os elementos essenciais do plano são produzidos a partir das quatro questões chave de gestão. Outros elementos para além dos elementos essenciais (os quais ajudarão a clarificar a natureza do projecto para a comunidade e outros doadores) são também listados.

2. O Projecto

2.1 Introdução

Uma proposta é um pedido de assistência financeira para implementação de um projectos. Para um projecto comunitário, pode ser utilizada para solicitar aprovação dos membros comunitários (a comunidade sendo o mais importante doador). Você pode utilizar essas directrizes para solicitar fundos de projectos a qualquer doador. É recomendável que você procure sempre mais de uma fonte de fundos. Se você tem apenas uma fonte, você pode se tornar dependente dela.

Uma proposta não é apenas uma "lista de compras" das coisas que você necessita. Uma proposta deve justificar cada item da lista que você solicita, de forma que a agência doadora possa decidir se ela deseja fornecer todos ou somente alguns dos itens. Você deve saber (e ser capaz de descrever) exactamente o que você deseja fazer com tais coisas e é por isso que você deve elaborar um projecto para atingir os seus objectivos.

É importante formular e especificar cuidadosamente seu projecto. É igualmente importante escrever uma proposta que irá atrair os fundos necessários. Elaboração de propostas é uma experiência que requer conhecimento e prática.

Sua proposta de projectos deve ser um módulo de "vendas" honesto. O seu trabalho é informar e convencer. Não é um lugar para pregar, contar vantagem ou enganar. Se você estiver convencido que é uma boa ideia e que deve ser apoiada, sua proposta de projectos deve ser um relatório honesto para apresentá-la aos tomadores de decisão que irão avaliar seus méritos contra outros compromissos de doação.

Deve indicar claramente como e onde o projectos irá terminar ou se tornar auto-suficiente. Propostas devem ser claras e organizadas, de preferência dactilografadas, e sem informações desnecessárias.

A forma de elaboração da sua proposta irá depender do montante de recursos solicitados e do tamanho do projecto. Adapte as directrizes abaixo para adequar o projecto ao doador proposto.

A proposta do projecto deve reflectir suas experiências anteriores e deve ser logicamente estruturada. Não basta apenas escrever uma carta expondo seu pedido. Você tem que demonstrar a necessidade e provar que o projecto merece tal fundo. Lembre-se que haverá muitas outras organizações e pessoas competindo para obtê-lo.

Utilize uma linguagem clara e concisa que consiga expressar exactamente o que se quer dizer. Se necessário, utilize diagramas ou gráficos para ilustrar pontos-chave. Use anexos para evitar poluir o corpo da proposta e o fluxo da narrativa. Ajuste sua apresentação de acordo com a agência em questão. Expresse a sua vontade em ser entrevistado pessoalmente pela agência após eles receberem e lerem o pedido.

E, principalmente...

Não fique desmotivado se sua proposta não for aceita.

Descubra porque e procure outra agência.

Antes de você começar a escrever sua proposta, tenha em mente os seguintes pontos:

É necessário fazer um levantamento prévio das fontes ou fundos disponíveis, através do governo, agência ONU, algumas ONGs internacionais ou fundações privadas, etc.

Muitos doadores procuram pelo nível de iniciativa local na proposta do projecto, a utilização dos recursos disponíveis dentro do país e os planos para o projecto ser auto-suficiente quando os fundos iniciais estiverem gastos.

Seu projecto deve ser prático, pouco dispendioso e deve ser capaz de ser replicado em outras situações.

Cada vez mais as agências de fundos procuram abordagens integradas para projectos de desenvolvimento. Isso significa que é importante saber até que ponto seu projecto pode suportar e apoiar as actividades existentes e o quanto ele está preparado para superar dificuldades.

Procure saber o ciclo orçamental da agência, se é anual, trimestral ou em curso. Verifique se existe uma data limite para recebimento de propostas.

2.2 A Estrutura do Projectos

Quase todas as agências ONU e governamentais, fundações e agências voluntárias privadas possuem seu próprio modelo de proposta, que eles vão querer que você siga. Se você não tiver contacto com um representante local ou regional, envie uma carta solicitando informações a respeito do padrão a ser utilizado, modelo de pedido e solicitação de fundos. O formato pode variar, mas as informações solicitadas pelas agências e fundações são basicamente as mesmas.

O formato do projecto deve seguir uma ordem lógica, com cada capítulo relacionado ao anterior e com um fluxo de argumentação do início ao fim. Detalhes que possam desviar desse fluxo de argumentação devem ser incluídos em anexos. O formato deve ser o seguinte:

Seguem duas variantes como exemplos:

- a)**
 - O Problema (Antecedentes)
 - A Solução (Meta)
 - Objectivos (Específicos, Verificáveis)
 - Recursos (Potenciais, Reais)
 - Estratégias (liste várias e seleccione uma)
 - Monitorização (Acompanhar o Progresso)
 - Relatórios (Processo de Comunicação)
 - Abstracto (Resumo) (colocar no início)
 - Anexos (Detalhes, Orçamentos, Listas)

- b)**
 - Antecedentes (qual é o problema?)
 - Meta do projecto (A solução para o problema)
 - Os Objectivos
 - Os Recursos (potencial disponível, interno, externo)
 - Os Constrangimentos
 - Possíveis Estratégias (para alcançar os objectivos)
 - A Estratégia Escolhida (Porquê isto foi escolhido)

Organização (estrutura, quem faz o quê, orçamento)
Monitoramento
Prestação de contas/Relatórios
Avaliação
Anexos
(orçamento detalhado, calendário, listas, diagramas, informação extra)

2.3 Um Projecto Modelo Detalhado

2.3.1 Primeira Página (Capa):

É uma única página, a capa da frente da proposta. Deve incluir:

- Data;
- Título do Projecto;
- Instalações do Projecto;
- Nome da Organização; e
- Qualquer outra linha de informação necessária.

2.3.2 Antecedentes (Causas do Problema):

Nessa secção você deve explicar porque seu projecto é necessário. Aqui você deverá fornecer uma descrição da situação e focar nos factores que motivaram a formulação do seu projecto proposto. Mostre como as necessidades do projecto foram identificadas e quem estava envolvido no desenvolvimento do projecto. Explique a origem do projecto e seu contexto.

É mais aconselhável envolver toda a comunidade na identificação dos problemas prioritários; isso é chamado "pesquisa participativa". Pode-se usar a técnica de "chuva de ideias".

A primeira coisa que Antecedentes faz é identificar o problema. Isso significa nomear e localizar o problema. Indica o público-alvo (beneficiários), o sector, a dimensão, e outros actores que estão trabalhando para resolver o problema.

Também indica em que medida os problemas foram solucionados por outros actores e o que foi realizado pelo seu grupo até o momento.

Ao examinar o(s) problema(s) que deve(m) ser analisado(s), muitas questões poderão ser levantadas. Que condições do público alvo justificam o doador doar dinheiro e talvez equipas de apoio? Uma história da comunidade, seu grupo ou o projecto não é essencial, mas um breve resumo pode ser útil.

Mais importante, quais condições, ou mudanças nas condições, estão sendo consideradas que poderiam levar um doador a concordar em apoiar o projecto?

Você poderá incluir:

- Área do Projecto (Questões e problemas, não descrições);
- Razões para a elaboração dessa proposta;
- Circunstâncias que levaram ao projecto; e

- Estratégias ou planos maiores dos quais isso é parte.

Se o seu projecto não estiver começando do zero, os Antecedentes também irão indicar qualquer mudança no seu projecto desde o seu início.

Lembre-se que o capítulo dos Antecedentes descreve os factores que originaram o problema que seu projecto se propõe a resolver. Tudo nessa secção deve servir como fundamento para aprovar o projecto e a solicitação de fundos. Longas histórias e análises podem ser prejudiciais aqui.

2.3.3 Metas & Objectivos (Solução = Saída):

A meta do seu projecto deve ser solucionar o problema ou problemas descritos na secção de Antecedentes. Metas e objectivos devem estar relacionados com o capítulo anterior, definindo a solução para os problemas citados. Você precisa de uma lista (genérica) de metas e de listas (específicas) de objectivos.

Inicie com "metas", que são genéricas, longo prazo, amplos desejos. Dessas metas, crie "objectivos específicos", que são verificáveis, mensuráveis, finitos e possuem datas específicas para serem alcançados. Por exemplo, "reduzir o analfabetismo" é uma meta, enquanto "ensinar técnicas de alfabetização básica a 20 clientes até 2 de Março" é um objectivo.

Você deverá ser o mais específico possível na definição dos objectivos do seu projecto. Eles devem ser escritos nos termos dos resultados finais que você espera para o projecto, e não em como você irá atingir esses resultados. Tais resultados devem ser verificáveis (i.e., deve ser possível demonstrar claramente que eles foram alcançados e pode ser confirmado por observadores externos).

Ao definir as metas e objectivos para o projecto, lembre-se da natureza do doador em questão. Que tipos de soluções se procura? O doador não deseja contribuir com a dependência, então não é interessante financiar serviços de caridade que possam tirar a pressão da obrigação das autoridades, que devem cuidar dos direitos do povo local. A maioria dos doadores não é simplesmente uma fonte de fundos conduzindo "operações" de rotina. Eles estão interessados em suportar actividades que destaquem as necessidades dos mais vulneráveis e aflitos e promovem auto confiança, harmonia étnica e desenvolvimento.

2.3.4 Beneficiários (Público Alvo):

Nesse capítulo você deve descrever os beneficiários ou públicos alvo em algum detalhe. Você deve também incluir os beneficiários indirectos ou secundários (p.ex., pessoas treinadas para ajudar os beneficiários primários). Isso pode ser uma extensão do tópico mencionado na secção de Antecedentes. Indique seus números, características, razões de vulnerabilidade, localização, etc.

Muitas agências doadoras estarão mais predispostas ao seu projecto se você puder demonstrar que os beneficiários participaram na escolha e elaboração do projecto. Você pode utilizar um anexo para listar as reuniões com os beneficiários, relacionando detalhes como datas, locais, horários, tópicos discutidos, oradores e lista dos membros do grupo de beneficiários atendidos. Referencie o anexo nesse capítulo. Não o inclua aqui, inclua no final da sua proposta.

2.3.5 Estratégias e Recursos (Concretizar as opções e metodologias):

Esse capítulo identifica as entradas para o seu projectos, i.e., quais recursos (dinheiro, pessoas e acções) serão introduzidos no seu projectos.

Primeiro, inicie examinando possíveis estratégias para atingir os objectivos citados acima. Para cada caso você deverá relacionar ao capítulo anterior. A melhor proposta de projecto relaciona dois, três ou quatro estratégias diferentes e descarta ou rejeita todas, excepto uma dessas, e justifica porque. Então, continua dizendo, "Considerando os objectivos e estratégias, quais actividades devem ser implementadas ou iniciadas para utilizar tal estratégia e atingir os objectivos?"

Alvo significa: "Quanto, para quem, onde e por quem?". Por outras palavras, "Quem faz o que?". Por exemplo, que tipo de treinamento você irá fornecer, qual a duração e quantas pessoas estarão envolvidas? Que técnicas específicas serão ensinadas e quais tipos de actividade de monitorização estão previstas?

Indique quais tipos de trabalho serão realizados no projecto.

Referencie o anexo para descrição das tarefas principais.

Sempre referencie tais actividades a como elas irão contribuir para atingir os objectivos mencionados acima. Mesmo as actividades da equipa de suporte devem ser justificadas no sentido que elas devem ser empregadas de forma a permitir que a equipa operacional alcance seus objectivos.

2.3.6 A Planificação (Cada Acção e Quando):

Nessa secção você descreve em sequência as actividades planificadas visando alcançar os objectivos.

Se você puder ser específico ao ponto de definir datas, mesmo que aproximadas, melhor. Você poderá utilizar um diagrama ou um gráfico para assinalar as datas dos eventos.

Inclua no cronograma as fases do projecto, mostrando como um estágio do projectos leva ao estágio seguinte.

Por quanto tempo o suporte será necessário?

(Quando o projecto estará concluído ou quando o projecto será auto suficiente localmente?)

2.3.7 A Organização (Perfil):

Essa secção descreve a organização e a estrutura de gestão necessária para implementar as actividades mencionadas acima. O "O" do "OCB". Diagramas são muito úteis para isso.

Descreva resumidamente as metas e actividades da sua organização. Seja específico sobre sua experiência em lidar com problemas da mesma natureza, sua capacidade e recursos em conduzir um projectos dessa natureza.

As habilidades e experiência dos membros de sua organização e recursos humanos podem ser seu maior activo. Indique que tipo de assistência sua organização espera receber de possíveis agências colaboradoras. Anexe informações adicionais, tais como relatório anual, se disponível.

Explique:

2.3 Como isso será feito?

2.4 Quem é o responsável do projectos?

2.5 Quem irá implementar? e

2.6 Quem irá direccionar a implementação do projectos?

Quem executa o projectos? Quem é responsável pela organização? Quem é responsável pela implementação (em contraste com a responsabilidade pelo desenho e acompanhamento e em contraste com os actores, agências e locais em separado)? Isso será alterado? Isso pode ser detalhado na proposta.

Não se esqueça das actividades (trabalho) dos voluntários que contribuem para o projecto. Embora eles possam não ser uma equipa paga, são recursos e contribuem para o projecto.

2.3.8 Custos & Benefícios (Análise):

O capítulo chamado custos e benefícios não é igual ao orçamento com números e valores (o orçamento detalhado deve ser incluída num anexo no final do módulo, e não no texto).

Aqui no texto da sua proposta, o capítulo custos e benefícios deve ser analítico e narrativo e deve estar relacionado aos capítulos anteriores. Ele deve discutir sobre as linhas de orçamento que precisam ser detalhadas (p.ex., compras, despesas e necessidades que não são claramente aparentes ou auto explicativas).

Você deve tentar fazer uma análise de custo benefício, i.e., relacionar os objectivos almejados com os custos totais e calcular o custo unitário (p.ex., o custo total dividido pelo número de crianças alfabetizadas será o custo unitário de alfabetização).

Resumos ou totais das informações abaixo podem ajudar alguns doadores a decidirem:

- custos locais;
- custos externos;
- métodos de financiamento;
- moeda local versus moeda estrangeira necessárias;
- todas as contribuições não financeiras oferecidas pela comunidade local (com respectiva equivalência em dinheiro);
- métodos para obtenção de insumos (onde e como comprar); e
- proporção dos custos totais solicitados na proposta.

Assim como os custos (incluindo o montante solicitado na proposta), você deverá também realizar algumas comparações entre os custos (entradas) e o valor dos benefícios (saídas).

Deverá ser possível responder as seguintes questões:

- Quem será beneficiado?
- Como eles serão beneficiados?
- Justificação do projecto?
- Quais são os custos específicos do projecto?
- Qual o custo total médio por beneficiário?
- O valor dos benefícios excederá os custos das entradas (ou vice versa)? Em quanto?

Quando os objectivos são qualitativamente diferentes uns dos outros (p.ex., número de novos comités formados e o número de crianças alfabetizadas), então algumas divisões arbitrárias, porém razoáveis, "por custo unitário", devem ser calculadas.

O orçamento total deve ser indicado nessa secção, referenciando a um anexo para o orçamento detalhado.

Outras fontes (doadores e quantias) devem ser mencionadas.

O valor total solicitado deve ser apresentado aqui no texto narrativo.

2.3.9 Monitoria e Relatórios

Esta sessão vai descrever a sua proposta de como efectuar a monitoria, periodicidades de relatórios, etc.

Normalmente cada doador tem as suas próprias exigências que devem ser seguidas, mas no mínimo é sempre bem mostrar consciência da importância destas actividades.

2.3.10 Anexos

O texto da sua proposta deve ser simples, resumido, contudo com argumentação completa do início ao fim, e de fácil leitura.

Pelo facto de muitos detalhes importantes poderem tornar o texto muito complexo e de difícil leitura, eles devem ser colocados em anexos no final da proposta.

Módulos típicos para serem incluídos em anexos são:

- listas;
- diagramas;
- orçamento detalhado;
- descrição das funções; e
- qualquer outro módulo detalhado necessário.

Quando você tiver concluído o seu primeiro esboço da proposta do projecto, releia-a e procure por qualquer tipo de detalhamento no seu texto que possa desviar o leitor do fluxo de argumentação do texto. Mova-os para um anexo e no seu lugar insira uma pequena nota a respeito deles, indicando o anexo para mais detalhes.

Então leia o módulo novamente. Com esses detalhes movidos para um anexo, o fluxo de argumentação se tornou mais suave, porém sem comprometer o texto? Sim? Ótimo! Você acaba de encontrar outra maneira de utilizar os anexos.

Anexos podem incluir qualquer outro material que permita que os escritórios das agências doadoras decidam por aprovar ou não os fundos. O propósito dos anexos é ser capaz de incluir todos os detalhes importantes e necessários (para que o leitor examine meticulosamente), mas não no texto do seu módulo, onde você deseja prover uma leitura fácil, com a argumentação fluindo suavemente. Eles retiram tais detalhes do texto principal para serem lidos caso desejado.

2.3.11 Orçamento Detalhado:

O orçamento linha a linha deve ser incluído em um anexo.

Cada linha do seu orçamento detalhado deve conter o custo total por categoria orçamentária. As linhas devem ser agrupadas em tipos de custos similares (p.ex., salários, veículos, comunicações, combustíveis, transportes).

Se possível, separe bens de capital (i.e. equipamento que pode ser reutilizado posteriormente) e bens de consumo (i.e. insumos que são consumidos).

O orçamento deve ser uma estimativa real de todos os custos envolvidos na implementação e operacionalidade do projecto.

Se possível, demonstre o potencial para eventualmente atingir auto-suficiência ou conseguir suporte de outros recursos que não o que você está solicitando. Estimativas de custos devem ser repartidas em categorias lógicas (itens), tais como: salários; insumos e materiais; equipamentos; diárias e viagens; alugueres; telefone; despesas administrativas (as vezes chamadas despesas indirectas ou *overheads*).

Contribuições voluntárias concedidas ao projecto por você ou pelos membros da sua organização devem ser listadas e estimadas o mais próximo possível em termos monetários, ou demonstrados como "não cobradas". Especifique as instalações físicas disponíveis ou que deverão estar disponíveis para o projecto. Especifique os equipamentos e insumos actuais existentes que serão utilizados para o projecto. Inclua qualquer outra entrada do governo ou de outra organização que será utilizada para esse projecto.

Muitas vezes as agências de fundos preferem conjugar apoios, ou financiar somente uma parte do orçamento total, do que fornecer a soma total. Portanto, é recomendável que você apresente o orçamento total quando aplicável, e indique quando você espera ou deseja receber outra doação.

2.3.12 Resumo Executivo:

Redija essa parte por último. Essa é a secção que um doador potencial irá ler para tomar a decisão preliminar vital: se vai ou não considerar seriamente em fornecer a ajuda solicitada.

Não deve ser escrita, ou ao menos contemplada, até que as secções abaixo sejam escritas. Evite redigir isso como uma introdução. Pense em termos de um resumo conciso com conclusão.

O tamanho ideal é meia página, o máximo é uma página. Maior do que isso corre o risco de não ser lido ou considerado. Este resumo é dirigido a membros seniores da entidade onde vai submeter o projecto, portanto é preciso lembrar que terão que avaliar até cinquenta propostas e provavelmente não irão ler mais do que o resumo executivo de cada uma delas.

Ironicamente, mesmo você escrevendo o abstracto por último, você o colocará logo após a primeira página ou página título da proposta.

Agora que você concluiu o esboço da sua proposta, peça sugestões e comentários. Analise a proposta de maneira crítica e esteja preparado para fazer alguma revisão ou reescrever alguma parte caso seja necessário.

2.4 Alguns Comentários Finais:

Os projectos mais susceptíveis de conseguir financiamentos serão normalmente rápidos, sustentáveis, de pequena escala, e necessitando de um reduzido financiamento, e vão ao encontro das necessidades mais prementes identificadas pelas comunidades.

Geralmente as propostas serão avaliadas em como elas irão contribuir para um mais amplo e integrado desenvolvimento sustentável da área geográfica.

A participação activa das mulheres na identificação, implementação e monitorização do projecto proposto deve ser encorajada e esclarecida. A proposta deve descrever claramente o número de mulheres envolvidas, quer no desenho e implementação do projecto, quer como beneficiárias.

Quaisquer projectos que sejam parte de planos de mais longo prazo devem indicar outras (preferencialmente confidenciais) fontes de fundos para garantir a continuidade e sustentabilidade.

Projectos que são virados para o desenvolvimento, promovem auto confiança e são por fim localmente sustentáveis, possuem mais chance de receberem fundos. Sua estimativa de quando seu projecto se tornará auto-suficiente deve estar mencionada na proposta.

O sucesso do projecto requer a colaboração de todos os segmentos da comunidade de destino. Deve haver um sentido de "propriedade" dos projectos pela comunidade (incluindo tanto residentes locais como pessoas mais distantes afectadas). Isso significa que deve haver alguma actividade inicial de "mobilização de desenvolvimento da comunidade", "animação social" ou algum tipo de viabilização parecida para garantir que todos os membros da comunidade abrangidos participem nas decisões relativas ao projecto proposto. A participação activa da comunidade como um todo (todos os membros) na identificação, avaliação e implementação do projecto é geralmente um pré-requisito para aprovação.

Um bom projecto deve ser utilizado como exemplo, o que significa que deve ser possível implementar o mesmo projecto em outras comunidades.

Contabilidade e responsabilidade são muito importantes.

Os recursos invisíveis ao seu público alvo geralmente incluem experiência e sabedoria, e surpreendentemente muitos recursos materiais - capital e insumos. Seu objectivo como

mobilizador e treinador deve ser incentivar o processo de trazer a tona os recursos escondidos entre os beneficiários e incentivar um processo social de redução das dependências e aumento da auto confiança.

Quaisquer que sejam as acções para motivar e apoiar as comunidades a planificar e implementar seus próprios projectos comunitários (incluindo o cálculo de recursos financeiros), você deve ter sempre em mente e se orientar pelos seguintes pontos:

- Lembrar e trabalhar visando o objectivo principal (reduzir a dependência);
- Orientar, sugerir, treinar, encorajar, elogiar, informar;
- e
- Não prometer, não fornecer e não impor.

Os cálculos dos custos de financiamento de projectos comunitários devem ser justos e apurados e as estimativas não devem subestimar doações comunitárias não monetárias.

MODULO IV – MONITORIA, RELATÓRIOS, FOLHAS INFORMATIVAS

1. Introdução

Monitorização deve ser feita pelos seguintes:

- A comunidade beneficiária, representada pelo comité local;
- Sua agência ou organização (especifique quem); e
- Seus doadores.

Como serão medidas as realizações?

Como serão validadas?

A metodologia e sistema de monitorização e disponibilização dos relatórios do projecto aos doadores devem ser definidas e incluídas na proposta do projectos. Os relatórios mensais devem ser elaborados e revistos visando auxiliar o doador na sua planificação diária e programação para todo o país.

Uma coisa é certa, deve haver ênfase na hora de poder averiguar os resultados ou *outputs*, i.e., os efeitos do projecto no público alvo ou nos beneficiários. Não há problema algum em também reportar as actividades mesmo se os relatórios forem breves.

Reportar os resultados alcançados, comparando com os objectivos planificados e definidos no seu projecto, é essencial.

2. Monitoria (Observando)

2.1 Participação no Processo de Monitoramento

Todas as pessoas envolvidas nos projectos possuem um interesse em saber como as coisas estão indo.

Tanto os indivíduos como instituições de todos os níveis que tenham interesse no projecto devem participar no monitoramento. Assim como a participação da comunidade e a gestão participativa, a participação no monitoramento não acontece espontaneamente. As pessoas que você deseje que participem devem ser encorajadas e treinadas para participar.

a) Vantagens da Participação:

As vantagens de participação no monitoramento incluem: (a) comprometimento comum, (b) aumento da responsabilidade, (c) melhores decisões, (d) aperfeiçoamento do desempenho, (e) melhoramento do projecto e aquisição de informações.

A participação no monitoramento ajuda os interessados a obter um comum entendimento dos problemas que a comunidade ou o projecto estão enfrentando, bem como suas causas, dimensões, efeitos e implicações. Isto facilita a identificação de soluções. Estas soluções serão provavelmente apropriadas pelo facto de terem sido derivadas de uma situação actual. Também assegura que as pessoas para as quais o projecto foi planificado serão as pessoas que se beneficiem do mesmo.

O monitoramento providencia as informações necessárias para a tomada de decisões administrativas apropriadas. Quando muitas pessoas participam na monitorização, isto significa que elas terão colaborado na gestão das informações e contribuirão para a tomada de decisões. As decisões resultantes deste processo serão muito provavelmente aceitáveis e importantes para a maioria da população. Isto faz com que a mobilização de pessoas e recursos para o projecto seja mais fácil.

Aperfeiçoamento do desempenho durante a monitorização: Se uma variação no desempenho for descoberta, soluções poderão ser inventadas. Para encontrar as decisões apropriadas que poderão ser implementadas, requererá a participação de pessoas que colocarão estas soluções em prática. Portanto, a participação no monitoramento poderá ajudar a melhorar o desempenho do projecto.

Planificação dos projectos: As informações geradas durante o monitoramento do projecto ajudarão na replanificação dos projectos naquela localidade, fazendo-os mais aceitáveis, e as lições aprendidas poderão ser utilizadas na planificação de projectos semelhantes em qualquer outra localidade.

Recolha de informações: Se muitas pessoas participam no monitoramento, elas muito provavelmente contribuirão com informações mais acertadas. Isto ocorre porque as informações que são omitidas por um grupo de pessoas, poderão ser recolhidas pelo outro grupo. Cada interessado colocará variada ênfase nos diferentes aspectos do projecto, usando diferentes métodos. Ao mesmo tempo, sabendo que as informações recolhidas serão verificadas, os grupos evitarão o fornecimento de informações propositadamente erradas.

b) Desafios da Participação no Monitoramento:

Embora a participação no monitoramento é de grande valor, existem vários desafios que terão de ser enfrentados. Estes desafios incluem: (a) custos altos, (b) variações nas informações recebidas e (c) inexactidões.

Alto custo inicial: Participar na monitorização requer muitos recursos, como por exemplo, tempo, transporte e verbas do projecto. É um processo que exige muito e poderá cansar o espírito do voluntário ao nível comunitário e esgotar os recursos financeiros aos níveis nacionais e distritais.

Quantidade e variedade de informação: O monitoramento requer a recolha, documentação e partilha de uma grande variedade de informações. Tal facto exige o uso de habilidades que estão faltando nas comunidades. Portanto, necessita-se de muito tempo e recursos para o desenvolvimento destas habilidades. E ainda existe o risco de receber informações erradas.

Inexactidão das informações: Alguns interessados, tanto a nível comunitário como a nível nacional, poderão fornecer informações erradas propositadamente, por exemplo para representar um melhor desempenho e rendimento.

As vantagens na participação do monitoramento são evidentemente maiores do que os seus desafios. E por esta razão, é necessário que nós encorajemos e apoiemos esta participação, e encontrar formas de superar os desafios.

2.2 Fichas de Monitoramento

Aqui uma sugestão de ficha que pode auxiliar no monitoramento. Não o copie apenas, mas o redesenhe para os seus próprios propósitos.

O que você está monitorando? O processo de fortalecimento da comunidade como um todo? O projecto baseia-se na comunidade?

Você precisa de um formato para você mesmo como mobilizador para usar ou um formato para diferentes controladores usarem em diversas situações?

Usar fichas não implica ser um líder com uma forma de pensamento rígido, você deve ser o mais criativo e flexível possível. Ao ganhar experiência no processo de monitoramento, há-de mudar e se adaptar às várias condições e necessidades.

3. Relatórios (Comunicando as Observações):

Em qualquer projecto apoiado por uma agência, contabilidade e responsabilidade são duas coisas muito importantes. Isso se aplica à maioria das agências doadoras, ONU, governamentais ou ONG.

Ao escrever o projecto deve propor um sistema de relatórios incluindo:

"Qual frequência, a quem, incluindo o que?". É interessante discutir esses pontos com o financiador em questão, uma vez que relatórios e obrigações de avaliação podem variar de uma agência para outra e dependem do tipo do projecto.

Avaliar seu próprio projecto enquanto ele estiver em andamento pode ajudar você e seus doadores dando visibilidade do progresso e das realizações e opções disponíveis para acções futuras. Relatórios meticulosos do andamento do seu projecto são um recurso inestimável aos que pretendem desenvolver projectos da mesma natureza.

Seu projecto deve indicar quais relatórios serão submetidos, incluindo relatórios regulares e um relatório final.

Relatórios pequenos, frequentes (p.ex. notas semanais) podem incluir apenas eventos e actividades. Relatórios mais extensos devem indicar os resultados das actividades do projectos (e não apenas as actividades), uma avaliação do quanto os objectivos foram alcançados, razões por não terem sido e o impacto ou efeito para os beneficiários (público alvo).

Os relatórios devem ser elaborados e submetidos preferencialmente mensalmente. A proposta deve indicar quais relatórios serão submetidos e com qual frequência e conteúdo.

Cada projecto (se seu grupo estiver propondo mais de um projecto) requer um relatório separado (duas ou três páginas de texto mais anexos).

Um relatório narrativo detalhado mensal deve incluir:

- Até que ponto cada objectivo pretendido foi alcançado;
- Quais as razões por eles não terem sido alcançados completamente;
- e sugestões e razões para rever os objectivos se for visto que eles precisam ser modificados.

O relatório narrativo pode incluir informação sobre eventos e entradas (quais acções foram tomadas, veja abaixo), mas deve enfatizar as saídas (os resultados das acções uma vez que elas visam atingir os objectivos estipulados). Preste atenção ao número e locais dos beneficiários. O ideal é que o relatório mensal seja organizado em secções correspondentes às secções da proposta.

Um relatório financeiro detalhado deve incluir:

- o total de dinheiro recebido e de onde;
- o total utilizado, linha por linha de acordo com as categorias orçamentais da proposta;
- razões para gastos acima ou abaixo do esperado;
- e uma avaliação de como as despesas e gastos contribuíram para o alcance dos objectivos definidos no projecto.

O relatório final deve incluir os mesmos tópicos dos relatórios mensais, e também:

- uma secção chamada "Lições Aprendidas";
- e uma secção indicando o impacto do projecto na comunidade em questão e nas redondezas.

O relatório deve ser objectivo (resumido porém completo), claro e analítico.

Os mesmos princípios e orientações para relatórios narrativos podem ser aplicados a relatórios financeiros. Os resultados do orçamento mensal do projecto são tão importantes para o planeamento quanto os lançamentos são para a contabilidade.

Justificativas de desvios do planeamento de despesas devem vir acompanhadas dos resultados orçamentários.

3.1 Formato Modelo Para Elaboração de Relatórios

Título do Relatório

Autor

Destaques: (ou resumo, eventos mais importantes, títulos, sumário) durante o período de elaboração do relatório; ou desde o último relatório. Esse é o sumário e a conclusão. Escreva-o por último porém, o coloque aqui no relatório.

Mudanças no Contexto das Actividades: Esse sub-título deve ter o mesmo nome da área geográfica coberta pelo relatório. Inclua nesta sub-secção eventos externos que afectam o projecto ou o trabalho de trabalhadores de campo (mas não causado pelo próprio projecto ou pelos trabalhadores de campo). Eventos externos ou mudanças de condições.

Progresso [Essa é a essência do relatório]: aqui você irá listar cada objectivo, ou resultado desejado; faça uma sub-secção com o seu próprio sub-título; depois você irá sucintamente descrever acções e actividades que foram implementadas e/ou concluídas em prol do objectivo ou do resultado desejado.

- Indique o nível de atingimento dos objectivos ou resultados desejados;
- Indique as razões do nível de sucesso (contribuição de factores);
- Indique os constrangimentos, dificuldades, limitações, razões pelas quais não houve o alcance de 100% das metas;
- Descreva quais foram as lições aprendidas.

Faça isso em cada objectivo.

Recomendações: Baseado no acima, faça recomendações (ex. continue, mude, e justifique como, porquê) à luz da pessoa ou entidade para quem você faz as recomendações (eles deverão receber uma cópia). Recomendações diferentes poderão ser feitas a pessoas, grupos ou organizações diferentes.

Anexos: Inclua qualquer informação que suplemente o acima, especialmente quantidades e detalhes: por ex. milhas, custos, listas de reuniões, oficinas, trabalho comunitário: número e nome de participantes, tempo das reuniões, participantes e qualquer módulo suplementar como mapas e tabelas.

4. Folhas Informativas/Apontamentos

Como escrever informações para reuniões ou informações publicitárias?

Comece com uma primeira observação: a maioria das pessoas, talvez todas as pessoas, não gostam de ler, especialmente quando dá trabalho fazê-lo. Isso ocorre sobretudo quando o tema é novo e desconhecido. Sua função inicial como escritor é fazer algo que seja fácil de ler.

4.1 Tamanho e Estilo Gráfico:

Primeiro podemos pensar que essa realidade requer a elaboração de módulos mais curtos. Certo.

Sabemos que pessoas estarão mais propensas a lê-lo quando forem curtos do que quando forem longos. Um folheto de uma página é a melhor opção para uma reunião quando você deseja informar os participantes (ou participante - poderia ser seu supervisor ou um visitante) sobre algo.

Para mantê-lo curto, não o faça denso demais. Informação a mais será comprimida num espaço pequeno, o que é difícil de ler. Não deixe que a leitura do módulo apenas seja compreendida por pessoas que já conhecem o conteúdo. Você deseja alcançar pessoas além daquelas. Não é necessário “pregar para uma multidão”.

Evite frases parciais; evite listas; evite notas. Sempre use frases completas e comece cada tópico com se o leitor nunca tivesse ouvido falar dele antes. É melhor fazer um módulo de uma página e meia ao invés de um de uma página apenas, para poder expor as ideias de forma a atrair o leitor em vez de afugentá-lo com um módulo curto mas denso demais.

Um módulo de uma página é uma boa meta desde que não seja concentrado demais.

Cores:

Não use cores para destacar partes do texto. Infelizmente, isso faz com que ele pareça ainda mais concentrado, e logo, mais temível.

O uso de várias cores também empobrece a aparência com se fosse um folheto político ou religioso ou uma propaganda comercial. Use uma cor, de preferência preto. Cores de formatação podem ser usadas, como o título, por exemplo. Isso é diferente de colorir partes específicas do texto. No mesmo sentido, evite partes sublinhadas, o uso de itálico ou letras tachadas para ressaltar partes do texto.

Mantenha tudo de uma cor só. Assim poupa-se a necessidade do leitor ter que tentar adivinhar as suas intenções com os destaques. Isso é um desperdício de tempo e de trabalho árduo, isso repele o leitor.

4.2 O Texto:

Um módulo que será lido deve começar com um "chamariz."

Um início maçador garante que o leitor não continuará com a leitura. Ele deve começar com uma afirmação dramática ou uma pergunta fascinante. Ou pode ser algo que será folheado pelo leitor e então chamará sua atenção. No contexto certo, uma piada pode ser usada, se apropriado.

Na nossa área, um problema na comunidade e uma maneira comunitária de resolução do problema(s) é uma fonte de vários tópicos chamarizes.

Talvez você possa começar com um dado estatístico surpreendente: ex. quantas pessoas na área estão doentes ou moribundas comparadas com o resto? Quantos jovens sabem exactamente como prevenir a SIDA mas saem e praticam sexo não seguro?

Caça e ganhe a atenção do leitor. Faça com que ela ou ele se interesse em ler mais.

O conteúdo:

Uma vez que você consiga a atenção do leitor é importante mantê-la. Uma boa maneira é ter uma discussão. Isso não é uma briga. É um conjunto de afirmações que são ligadas umas as outras, levando o leitor de um ponto ao outro.

Mantenha as frases simples, curtas, em formato padrão, completas e use a voz activa. Eu prefiro usar parágrafos curtos e vários sub-títulos no módulo, de forma a indicar novos tópicos. Sem menosprezar o leitor, faça com seja fácil para o leitor ver o seu desenho e disposição, da mesma forma que o conteúdo.

Final do módulo:

Todos os tópicos que você incluir devem levar à conclusão. A conclusão deve concluir.

Faça com que o/a leitor(a) fique feliz, completo, satisfeito e seguro por ter lido o módulo. Lembre-se que ao entregá-lo, a atenção dos participantes será tirada de você como orador. Dê-lhes tempo para ler o módulo sem tentar discutir outro tópico, ou parafraseie o módulo em voz alta de forma a acompanhar a leitura.

Conclusão:

Um documento não lido é um documento inútil.

Se você quiser elaborar uma folha informativa ou um apontamento, faça-o de uma forma que seja fácil e interessante para as pessoas lerem.

Mantenha-o curto, mas não denso. Evite o uso de cores, sublinhados, itálicos ou letras tachadas aqui e ali no texto. Dê-lhe uma estrutura interessante que comece com um chamariz, desenvolva um argumento e leva a uma conclusão.

Um documento lido propaga a sua causa.