

# sustentabilidade das ong aids

UM MANUAL PRÁTICO

GRUPO PELA VIDA/RIO DE JANEIRO  
GRUPO PELA VIDA/NITERÓI  
GRUPO DE INCENTIVO À VIDA  
INTERNATIONAL HIV/AIDS ALLIANCE  
PROGRAMA MUNICIPAL DE DST/AIDS  
E HEPATITE DE PRAIA GRANDE/SP

# sustentabilidade das ong/aids

UM MANUAL PRÁTICO



# sustentabilidade das ong/aids

UM MANUAL PRÁTICO



## FICHA TÉCNICA

### **Autores**

Alexandre do Valle Menezes

Ana Lucia Weinstein

Bento Pequim

Eduardo Luiz Barbosa

Elisabete Franco Cruz

Elisabete Inglesi

Gilvane Casimiro Silva

Octavio Valente Junior

Regina Maria Tellini

### **Revisão**

Magda Nery Tebet

### **Realização**

Grupo de Incentivo à Vidda – GIV

Grupo Pela Vidda Rio de Janeiro

Grupo Pela Vidda Niterói

Programa Municipal de DST/Aids  
e Hepatite de Praia Grande

International HIV/AIDS Alliance

### **Projeto Gráfico**

Tecnopop

Esta publicação foi realizada com recursos financeiros da Coordenação Nacional de DST/Aids do Ministério da Saúde e da USAID, através do convênio com a International HIV/AIDS Alliance, de número HRN-G-00-98-00010-00.

As opiniões expressadas aqui são dos autores e não refletem necessariamente a visão dos financiadores citados.

A reprodução parcial desta publicação está autorizada, desde que citada a fonte, entretanto recomendamos que a aplicação das metodologias esteja restrita às pessoas que participaram do Workshop de Metodologias Participativas em Relações Externas e Sustentabilidade para ONG/Aids no Brasil.



Agradecemos a todos aqueles que, direta ou indiretamente, propiciaram a consecução deste trabalho, em especial a: INTERNATIONAL HIV/AIDS ALLIANCE; FÓRUM DE ONG/AIDS DE SÃO PAULO; FÓRUM DE ONG/AIDS DO RIO DE JANEIRO; COORDENAÇÃO NACIONAL DE DST/AIDS (MINISTÉRIO DA SAÚDE); COORDENAÇÃO ESTADUAL DE DST/AIDS (SÃO PAULO); COORDENAÇÃO ESTADUAL DE DST/AIDS (RIO DE JANEIRO); COORDENAÇÃO MUNICIPAL DE DST/AIDS E HEPATITE (PRAIA GRANDE/SP); DKT DO BRASIL; aos membros do GRUPO PELA VIDDA/RJ, GRUPO PELA VIDDA/NITERÓI, GIV (GRUPO DE INCENTIVO À VIDA) E DO PROGRAMA MUNICIPAL DE DST/AIDS E HEPATITE DE PRAIA GRANDE; ONGS/AIDS BENEFICIADAS PELO PROJETO PILOTO.



# Sumário

<b>Introdução</b>	<b>9</b>
Seção I O Projeto e o Manual	11
Seção II Instituições Envolvidas na Fase de Implementação do Projeto	15
1 Instituições Implementadoras do Projeto	17
2 Instituição de Apoio Técnico e Principal Financiador	21
3 Instituições Beneficiadas pelo Projeto Piloto	22
Seção III Histórico	25
Seção IV Passos do trabalho	29
<b>Capítulo 1 Compartilhando as Lições Aprendidas</b>	<b>33</b>
Seção I Lições Aprendidas	35
Seção II Considerações Finais	39
<b>Capítulo 2 Desenvolvimento do Workshop</b>	<b>43</b>
Seção I Como Programar o Workshop	45
1 Pontos Importantes para Orientar o Trabalho	47
2 O Papel dos Facilitadores	50
Seção II Programa	53
Seção III Linha de base	59
<i>Entrevistas de Linha de Base</i>	61
Questionário de Linha de Base	62
Seção IV Apresentação	63
<i>Cartões de apresentação</i>	65
<i>Corrente da Memória</i>	66
<i>Batata Quente</i>	67
<i>Priorizando as Expectativas</i>	68
Seção V Missão, Metas e Estratégias	69
1 Missão	71
2 Metas	72
<i>Chuva de Idéias</i>	74
<i>Jogo de Cartões</i>	75
<i>Reconhecimento da Missão</i>	77
3 Estratégias	79
<i>Metas e Estratégias</i>	80
Formulário A – Metas	81
Seção VI Identificação de Habilidades Gerenciais	83
1 Habilidades gerenciais	85
<i>Escola de Samba</i>	86
<i>Ameaças e Fortalezas</i>	88
Formulário B – Habilidades Gerenciais	89
2 Organograma	90
Figura A – Exemplos de Estrutura de Organograma	91
Figura B – Exemplos de Organograma	92
<i>Dinâmica do Organograma</i>	93



Seção VII	Oportunidades e Desafios	95
1	Identificando Oportunidades e Desafios	97
	<i>Dinâmica do Mapa de Contexto</i>	99
	Formulário C – Mapa de Contexto	101
2	Escolha de Parceiros	102
	<i>Dinâmica da Linha do Tempo</i>	104
	Formulário D – Relacionamentos	105
	<i>Dinâmica dos Bichos</i>	106
	<i>Priorizando Parceiros</i>	107
	Formulário E – Priorizando Parceiros	108
	<i>Dinâmica dos Fios</i>	109
Seção VIII	Comunicação para Relações Externas	111
1	Estabelecendo Comunicação para Relações Externas	113
	<i>Dinâmica do Desenho</i>	114
	<i>Dinâmica da Imagem Institucional</i>	115
	<i>Identificação de Expectativas e Comunicação com os Parceiros Prioritários</i>	116
	Formulário F – Comunicação para Relações Externas	118
Seção IX	Captação de Recursos	119
1	Captando Recursos	121
	<i>Dinâmica da Chuva de Idéias</i>	123
	<i>Dinâmica dos Passos da Planificação</i>	124
	Figura C – Passos da Planificação	125
2	Exemplo de Passos da Planificação	126
Seção X	Agenda para Sustentabilidade	129
1	Elaborando uma Agenda para Sustentabilidade	131
	<i>Dinâmica dos Cartões</i>	132
	Figura D – Exemplo da Dinâmica dos Cartões	134
	<i>Dramatização - Problemas de Sustentabilidade</i>	136
	<i>Dinâmica da Agenda para Sustentabilidade</i>	137
	Formulário G - Agenda para Sustentabilidade	138
Seção XI	Avaliação do Workshop	139
	<i>Avaliação Escrita</i>	141
	<i>Avaliação Oral</i>	142

## **Bibliografia** **143**

### **Anexos**

Formulário A - Metas
Formulário B - Habilidades Gerenciais
Formulário C - Mapa de Contexto
Formulário D - Relacionamentos
Formulário E - Priorizando parceiros
Formulário F - Comunicação para Relações externas
Formulário G - Agenda para sustentabilidade
Questionário de Linha Base
Avaliação

# Introdução





# Seção I

## O Projeto e o Manual





**C**omo garantir a médio e longo prazo as ações desenvolvidas pelas ONG/Aids? Captar recursos financeiros é a única saída? Qual a importância da autonomia política para a sobrevivência das ONG/Aids? Como as parcerias podem contribuir para manter e ampliar o impacto das ações das ONG/Aids? O modelo gerencial utilizado nas ONG/Aids contribui para potencializar o seu trabalho?

Estas são algumas das questões que inquietam cotidianamente os ativistas envolvidos no enfrentamento da epidemia do HIV/Aids no Brasil. Não conseguir responder a estas perguntas pode representar uma ameaça a todo o trabalho já desenvolvido pelas ONG/Aids e, conseqüentemente, um prejuízo para as pessoas que encontram nestas instituições um referencial de vida.

Considerando que a epidemia continua se expandindo e demandando ações tanto de apoio como de prevenção, o Grupo de Incentivo à Vida (GIV), o Grupo Pela Vida/Rio de Janeiro, o Grupo Pela Vida/Niterói e o Programa Municipal de DST/Aids e Hepatite de Praia Grande (SP) em parceria com a International HIV/Aids Alliance mobilizaram-se para o desenvolvimento do Projeto *Metodologias Participativas em Relações Externas e Sustentabilidade para ONG/Aids no Brasil*, a fim de explorar algumas respostas possíveis neste campo.

Esta publicação, que é um produto da iniciativa acima citada, descreve a construção de um modelo de capacitação em relações externas e sustentabilidade para ONG/Aids, adaptado às características brasileiras, e as lições aprendidas durante todo o processo, com o objetivo de oferecer subsídios e estimular a implantação de ações que visem à manutenção das ações comunitárias e das próprias instituições. Se constitui em um instrumento de orientação para pessoas de ONG que tenham interesse no repasse dos conceitos e metodologias ora apresentados em suas comunidades. A iniciativa de sistematizar as experiências em manuais é um procedimento adotado pela International HIV/Aids Alliance em diversos programas por ela implementados ao redor do mundo. Consideramos oportuno aplicar esta estratégia no projeto desenvolvido aqui no Brasil, moldando-a às nossas especificidades. A referência fundamental neste processo foi o manual *Pathway to Partnerships* criado pela International HIV/Aids Alliance.

Para facilitar a compreensão da totalidade do projeto, e, principalmente, do modelo de capacitação, este manual está dividido em três grandes partes: **Introdução**, **Capítulo 1: Compartilhando as Lições Aprendidas** e **Capítulo 2: Desenvolvimento do Workshop**. Cada uma destas partes está subdividida em várias seções, que relatam o “passo a passo” deste modelo.

Na **Introdução**, além desta breve apresentação, são descritas as instituições envolvidas na fase de implementação do projeto (*Seção II*), o histórico (*Seção III*) e os passos do trabalho (*Seção IV*).

No **Capítulo 1** são destacadas as principais lições aprendidas no desenvolvimento do projeto de *Metodologias Participativas em Relações Externas e Sustentabilidade para ONG/Aids no Brasil*. As considerações finais apontam alguns resultados e uma reflexão sobre a questão da sustentabilidade no país.

O **Capítulo 2** tem maior extensão porque detalha o desenvolvimento do workshop: temas, metodologias, dicas e o papel do facilitador. A *Seção I (Como Programar o Workshop)* traz pontos importantes para a conclusão do trabalho e aponta o papel do facilitador. A *Seção II* traz um quadro com a síntese do programa do workshop e a *Seção IV* uma sugestão para o processo de apresentação/integração dos participantes no início dos trabalhos. O conteúdo do workshop e as metodologias nele utilizadas são descritos nas *Seções V (Missão, Metas e Estratégias)*, *VI (Identificação de Habilidades Gerenciais)*, *VII (Oportunidades e Desafios)*, *VIII (Comunicação para Relações Externas)*, *IX (Captação de Recursos)* e *X (Agenda para Sustentabilidade)*. Em cada seção deste capítulo o leitor vai encontrar o conceito do tema a ser trabalhado, as dinâmicas e os formulários utilizados – um preenchido, como exemplo, e o outro em branco, a fim de que possam ser reproduzidos para utilização em novas capacitações. Em quadrinhos apelidados de *fique de olho* aparecem lembretes importantes sobre os temas e dicas para o manejo das metodologias e para prevenir quanto a problemas passíveis de ocorrer no desenvolvimento das mesmas. Ainda para oferecer subsídios ao facilitador existe a *Seção I (Como Programar o Workshop)*, que traz pontos importantes para a condução do trabalho e aponta o *papel do facilitador*.

Cabe ressaltar que este manual sistematiza *um* dos modelos possíveis de capacitação, e não *o* modelo. Este trabalho é destinado para ONG/Aids, entretanto, pode ser utilizado por outras organizações da sociedade civil considerando suas especificidades.

Os eixos centrais desta proposta de trabalho são a *horizontalidade* (ONG-ONG), o *processo participativo*, a *construção conjunta* e a *adaptação à realidade local*, possibilitando que as metodologias sejam adaptadas e reelaboradas, de acordo com as necessidades, características e criatividade de cada ONG e/ou grupo de facilitadores.

## Seção II

# Instituições Envolvidas na Fase de Implementação do Projeto







# 1 Instituições Implementadoras do Projeto

## GIV - Grupo de Incentivo à Vida

O GIV - Grupo de Incentivo à Vida é um grupo de ajuda mútua, fundado em 1990, que tem como missão propiciar melhores alternativas de qualidade de vida, tanto no âmbito social como da saúde física e mental, a toda pessoa portadora do HIV/Aids.

Suas metas são predominantemente direcionadas ao empoderamento (autonomia/capacitação/fortalecimento) das pessoas vivendo com HIV/Aids, a garantia dos seus direitos, o fortalecimento para o enfrentamento de situações do cotidiano (adesão a medicamentos, trabalho, sexualidade, família etc) e apoio para ações de prevenção do HIV/Aids junto à comunidade.

O grupo é aberto à diversidade desenvolvendo vários projetos e atividades como: *somos* (grupo para gays), *toque de mulher* (mulheres), *viver criança e adolescente*, *grupo de vivência terapêutica*, *oficinas sobre vacinas*, *adesão*, *gênero*, *sexualidade*, *ativismo*, *cidadania*, *grupos*, *auto-estima*, *cursos* (línguas, artesanato, informática), *atividades culturais e de apoio psicossocial* (psicoterapia, dança consciência corporal, etc.). Como atividades externas promove palestras em universidades, escolas públicas e privadas e empresas, além de participar de eventos, feiras e outras atividades de prevenção. A participação nas instâncias do controle social se faz necessária diante do avanço da epidemia. Assim, o grupo está inserido em representações nacionais, estaduais e municipais com a finalidade de acompanhar, discutir e propor alternativas de respostas à saúde pública. Outra estratégia neste sentido tem sido o estabelecimento de parcerias e a busca do fortalecimento das ONG/Aids para o alcance de uma melhor resposta comunitária. Ao longo de nossa história pudemos acumular lições e publicá-las em periódicos: *A Ponte*, *Boletim Rede Paulista de Mulheres com HIV/Aids* e *JOCAS?*; *Boletim de Vacinas* e *Boletim 3 + PLUS*; Livros: *Daniel e Letícia*, *Fios da Vida* e *Encontro de Profissionais e Educadores que Trabalham com portadores de HIV/Aids*; *Direitos Reprodutivos*, *Exclusão Social e Aids*, *Acesso a Tratamentos para HIV/Aids: Questões Políticas e Econômicas*. Os trabalhos do grupo são desenvolvidos por uma equipe de voluntários formada por pessoas vivendo com HIV/Aids instrumentalizadas em um processo de formação continuada.

## Grupo Pela Vidda -Rio de Janeiro

O Grupo Pela Vidda/RJ – Pela Valorização, Integração e Dignidade do Doente de Aids – é uma Organização Não Governamental de luta contra a Aids, fundada em 1989 pelo escritor Hebert Daniel.

Atividades de convivência, prestação de serviços, projetos de prevenção à Aids são algumas das ações desenvolvidas pelo Pela Vidda/RJ, todas com o objetivo de atuar em defesa dos direitos humanos e cidadania das pessoas vivendo com HIV/Aids.

As principais atividades de convivência são: *Grupo de Mulheres*; *Café Positivo* – reúne pessoas para momentos de lazer e entretenimento; *Oficina de Arte*; *Chá das Travestis*; *Grupo de Homens*; *Projeto Encontro Marcado* – no Encontro Marcado, jovens e adolescentes fazem amizade e trocam idéias sobre namoro, sexualidade, Aids, gravidez, cidadania, preconceito, drogas e outros temas; *Tribuna Livre* – é uma reunião sobre o viver com HIV/Aids, aonde seus participantes discutem temas que abrangem aspectos importantes como preconceito, família, sexualidade, medos, dificuldades no tratamento, entre outros.

O Grupo promove ainda palestras em universidades, escolas, empresas e serviços de saúde, em que pessoas vivendo com HIV/Aids associam suas experiências de vida às informações necessárias para a prevenção à Aids e outras doenças sexualmente transmissíveis.

Com uma equipe especializada, o Pela Vidda/RJ oferece atendimento gratuito para as questões jurídicas relacionadas à Aids. Dúvidas sobre falta de medicamentos, discriminação, direitos trabalhistas, entre outros. Na área da assistência o Grupo desenvolve o Projeto *Rio Buddy*, que é um projeto de acompanhamento domiciliar, que oferece às pessoas vivendo com Aids, gratuitamente, apoio prático e emocional para a realização de tarefas cotidianas, em parceria com o Grupo Arco Íris.

#### Grupo Pela Vidda - Niterói

O Grupo Pela Vidda/Niterói é uma Organização Não Governamental, de fins públicos, sem fins lucrativos, formada por pessoas vivendo com Aids, seus familiares, amigos e profissionais ligados à área de saúde. Sua missão é promover a melhoria da qualidade de vida das pessoas vivendo com Aids e disseminar informações sobre HIV/Aids junto à sociedade em geral.

Desde 1991 o Grupo Pela Vidda/Niterói vem integrando os esforços de combate à epidemia de Aids no Brasil, baseado nos princípios da inclusão e solidariedade. Seu público-alvo prioritário é formado por pessoas vivendo com Aids e indivíduos em situação de risco para o HIV oriundos da cidade de Niterói e municípios vizinhos. Considerando o direito à vida, à saúde e à informação, a instituição desenvolve diversas ações nos seguintes campos:

- *Atenção às pessoas vivendo com Aids* – reuniões de convivência, atendimento jurídico, aconselhamento psicológico, apoio psicossocial a crianças afetadas pela Aids, repasse de informações visando ao empoderamento (autonomia/capacitação/fortalecimento) das pessoas com Aids, oficinas de arteterapia, oficinas de capacitação para inserção no mercado de trabalho, sensibilização e treinamento de profissionais de saúde.
- *Prevenção às DST/Aids* – distribuição de preservativos, intervenção comportamental junto a públicos específicos (homens que fazem sexo com homens,

adolescentes, usuários de serviço de saúde mental, população de baixa renda), palestras, treinamentos, campanhas educativas.

- *Ativismo em Direitos Humanos e Aids* – organização de eventos – o Grupo Pela Vidda/Niterói e o Grupo Pela Vidda/RJ realizam em parceria o Encontro Nacional de Pessoas Vivendo com HIV e Aids, que reúne a cada ano mais de 1000 participantes de todo o país, acompanhamento de políticas públicas em Aids, realização de manifestações públicas, acompanhamento e execução de pesquisas e estudos sociocomportamentais, ações de desenvolvimento institucional e fortalecimento da resposta comunitária, participação em fóruns deliberativos em saúde e desenvolvimento social, interlocução com outros setores da sociedade.

Todas as ações e serviços oferecidos à população são gratuitos e mantidos por uma equipe de voluntários composta por pessoas sensibilizadas com a questão da Aids e profissionais de diversas áreas. A Organização dispõe de um Programa Contínuo de Capacitação para formação e atualização do corpo de voluntários.

Mantemos parcerias com instituições públicas e privadas locais, nacionais e internacionais para o planejamento, execução e avaliação de projetos e atividades implementadas pelo grupo. Contamos, ainda, com doações de pessoas físicas e jurídicas da comunidade.

#### **Programa Municipal de DST/Aids e Hepatite de Praia Grande/SP**

Praia Grande, cidade estância balneária situada no litoral sudeste do Estado de São Paulo, é o 14º município em incidência de Aids no país, com população fixa de 195.000 habitantes e flutuantes de 1.000.000 (nos meses de verão). Até o final de 1997 não existiam atividades de assistência e prevenção específicas para os portadores de HIV/ Aids, por parte do poder público municipal.

O Programa Municipal de DST/ Aids de Hepatite de Praia Grande foi estruturado a partir de outubro de 1999, por iniciativa da Secretaria de Saúde Pública, propondo uma forma de assistência humanizada e participativa, promovendo a interação entre usuários e serviços de saúde através de um modelo que privilegia qualidade e acolhimento, além de garantir os direitos fundamentais das pessoas vivendo com HIV/ Aids.

Dentre as atividades regulares dirigidas às pessoas vivendo com Aids, além das atividades de assistência, estão:

- *Espaço de convivência*, com atividades culturais como galeria de arte, bazar e tarde musical, promovendo integração entre usuários e sociedade local;
- *Oficinas terapêutico-profissionalizantes*, com objetivo de reintegrar os usuários às atividades laborativas;

- *Espaço de atualização dirigido aos usuários e familiares*, como forma de ampliar o conhecimento sobre tratamento e novas terapias em DST/ HIV/ Aids;
- *Acompanhamento terapêutico continuado*, através de visitas semanais dos amigos solidários que desenvolvem atividades de apoio nos domicílios dos pacientes acamados, das puérperas e das mães, servindo como importantes elos de ligação com o serviço, principalmente para a não amamentação do bebê filho de mãe soropositiva.

Dentre as atividades de prevenção, o PM DST/ Aids e Hepatite de Praia Grande, através de projetos específicos de intervenção educativa, tem privilegiado as populações em risco acrescido, como: população encarcerada, trabalhadores do sexo, HSH, mulheres de baixa renda, menores infratores e adolescentes fora da escola. Outras populações, como escolares, profissionais de saúde e usuários de serviços de saúde, veranistas e comunidade em geral, regularmente recebem atividades educativas de prevenção às DST/ HIV/ Aids.

O exercício da construção de diferentes parcerias em prol do desenvolvimento das ações programáticas tem sido, desde a criação do Programa, vital para a viabilização e o estabelecimento efetivo de uma estrutura complexa e diferenciada.

## 2 Instituição de Apoio Técnico

### International HIV/AIDS ALLIANCE

A Alliance é uma organização não governamental (ONG) internacional fundada em 1993 com fins de apoiar a ação comunitária contra o HIV/Aids em países em desenvolvimento. Para alcançar estes fins, a Alliance trabalha com os seguintes objetivos estratégicos:

- Contribuir significativamente na prevenção ao HIV, na atenção às pessoas com Aids, e provendo suporte para crianças afetadas pela epidemia, através do trabalho conjunto com comunidades de países em desenvolvimento.
- Promover a sustentabilidade e a progressão dos esforços comunitários efetivos contra a Aids, através da capacitação de organizações de base comunitária e organizações não governamentais; e de programas de suporte técnico à estas organizações.
- Influenciar e melhorar as políticas e programas em HIV/Aids de agências internacionais, de financiadores e do setor internacional de organizações não governamentais, com ênfase particular no papel da ação comunitária.

A Alliance trabalha em países fortemente afetados pela Aids, para ajudar as pessoas no enfrentamento da epidemia; e em países menos afetados, para conter a epidemia e evitar que se torne um problema sério. Até hoje, a Alliance tem provido assistência técnica para ONG e OBC de mais de 40 países. Em junho de 2002, a Alliance estava desenvolvendo programas em 18 países, adicionalmente ao seu trabalho em nível regional e internacional. Foi fundada por instituições internacionais tais como Fundação Rockefeller e agências de desenvolvimento da União Européia, França, Suécia, Inglaterra e Estados Unidos.

# 3 Instituições Beneficiadas pelo Projeto Piloto

## São Paulo

- ABRAVI – Abrigo, Amor e Vida
- ACATE – Associação Cultural Artes Teatrais
- Associação dos Moradores de Vila Mara
- Associação Lar – Liberdade com Amor e Respeito à Vida
- Associação Movimento Renascer
- Associação Vida Esperança
- Associação PIRACEMA
- CAMPS – Centro de Apoio Mário Pereira da Silva
- CASVI – Centro de Apoio e Solidariedade à Vida
- Centro de Convivência Joana D' Arc
- Comitê Civil de Apoio e Prevenção à Aids
- DIET – Direito, Integridade, Educação e Terapia em DST/HIV/Aids/DROGAS
- GAPA – Grupo de Apoio e Prevenção à Aids
- GAPAC - Grupo de Apoio e Prevenção à Aids de Castilho
- GENOS INTERNACIONAL
- GEPASO – Grupo de Educação a Prevenção à Aids
- GOAS Grupo de Orientação e Assistência à Saúde
- GOPAM – Grupo Civil de Orientação e Prevenção à Aids
- Grupo Vida Viver é Preciso
- Instituto Beneficente Viva a Vida
- LALEC – Lar, Amor, Luz e Esperança da Criança
- Lutando Pela Vida
- MAPA – Movimento de Apoio aos Pacientes Aids
- Projeto Esperança Ipiranga
- Projeto Esperança São Miguel Paulista
- Rede Nacional de Pessoas Vivendo com HIV/Aids - RNP+ Sorocaba
- SEIVA – Serviço de Esperança e Incentivo à Vida Agora

## Rio de Janeiro

- DAVIDA – Prostituição, Direitos Civis e Saúde
- CEDOICOM – Centro de Documentação e Informação Coisa de Mulher
- Instituto Evangélico de Assistência Médica, Social e Educacional
- Grupo de Emancipação Homossexual Atobá
- Associação Carioca de Redução de Danos
- Grupo 28 de Junho
- Grupo Água Viva
- PIM – Programa Integrado de Marginalidade

- Grupo Fé e Esperança
- Rede Nacional de Pessoas Vivendo com HIV/Aids – RNP+
- CAAAIDS – Centro de Atenção e Atendimento à Aids
- CAPA – Centro de Apoio às Pessoas com Aids
- Grupo Assistencial SOS Vida
- Associação Irmãos da Solidariedade
- Childhope Brasil
- CEMUFP – Centro da Mulher de Favelas e Periferia
- AFADA
- PAEPI – Programa de Atendimento, Estudo e Pesquisa da Infância
- A gente Não Quer Só Remédio
- AMESIA – Associação Missionário de Educação Social para a Infância e Adolescência
- Coletivo de Mulheres DANDARA
- API-AIDS – Associação Petropolitana Interdisciplinar de Aids





# Seção III

## Histórico





**O** envolvimento ativo das comunidades e das ONG na luta contra o HIV/Aids no Brasil tem caracterizado a resposta nacional desde o início da epidemia no campo do ativismo e também da intervenção.

Os financiamentos para as ONG, pela Coordenação Nacional de DST/Aids, através de dois empréstimos do Banco Mundial (Projetos Aids I e Aids II) têm favorecido o desenvolvimento das ações comunitárias ao longo dos últimos anos.

No âmbito do primeiro empréstimo do Banco Mundial (Aids I), os projetos de ONG para desenvolvimento institucional eram voltados para o fortalecimento de sua infra-estrutura, sem priorizar aspectos relacionados à capacitação técnica. No Aids II este componente passou a ser enfatizado como forma de dar continuidade ao apoio institucional.

Paralelamente a isso, e também como consequência da presença de recursos do Banco Mundial, observou-se na década de 90 um progressivo esvaziamento de outros recursos internacionais para os programas de combate à Aids no Brasil, o que apontou para a necessidade do estabelecimento de parcerias locais para a manutenção das ações de base comunitária.

Para enfrentar este novo panorama percebeu-se a importância do compartilhamento de tecnologia entre as ONG/Aids, acerca do desenvolvimento das habilidades gerenciais, relações externas, planejamento estratégico e outros temas afins.

Estes temas vinham sendo desenvolvidos com sucesso pela International HIV/AIDS Alliance em um programa de capacitação técnica para ONG/Aids na América Latina e México. A Alliance propiciou o estabelecimento de uma parceria com as ONG/Aids brasileiras para compartilhar as lições aprendidas neste programa.

O tema sustentabilidade tem estado presente na agenda de discussões do movimento social de luta contra a Aids, mais frequentemente a partir do IX ENONG, realizado em Brasília, em 1997.

No aprofundamento destes debates, as ONG têm identificado três aspectos-chave que são críticos para a manutenção das ações comunitárias. São eles: as sustentabilidades técnica, financeira e política. Suas experiências deixam claro que sustentabilidade não é exclusivamente a segurança financeira, mas está vinculada à habilidade dos grupos em definir suas prioridades, seus principais objetivos e ao desenvolvimento de outras parcerias estratégicas.

Neste contexto, o Grupo de Incentivo à Vida (GIV), Grupo Pela Vidda do Rio de Janeiro, Grupo Pela Vidda de Niterói e o Programa Municipal de DST/Aids e Hepatite de Praia Grande, com o apoio técnico da International HIV/AIDS Alliance, elaboraram um programa de capacitação em relações externas e sustentabilidade para ONG/Aids no Brasil, que veio oferecer algumas respostas às questões de sustentabilidade.

Outro marco importante nas discussões sobre sustentabilidade no país foi o seminário tripartite para avaliação do Projeto Aids I, realizado em Brasília, em abril de 1998. Já nesta ocasião, foi apontada como urgente uma reflexão sobre esta temática entre os setores envolvidos na luta contra a Aids. A prioridade para o aspecto da sustentabilidade também havia sido apontada durante reunião de consultores do Banco Mundial com os fóruns de ONG do Rio de Janeiro e de São Paulo, para a elaboração de um relatório sobre a participação comunitária no projeto Aids I. Fomentou-se, assim, um debate nos fóruns locais e em nível nacional sobre o tema. Um dos desdobramentos deste processo foi um segundo seminário em Brasília que novamente reuniu ONG, Governo, iniciativa privada e agências de cooperação. Desta vez discutiu-se especificamente a questão da sustentabilidade das ações contra a Aids no país, em cada um dos setores mencionados, contemplando aspectos técnicos, financeiros e políticos. Outro desdobramento foi a formação de um Grupo de Trabalho multisetorial sobre sustentabilidade ancorado pela Coordenação Nacional de DST/Aids do Ministério da Saúde.

Em junho/julho de 1998 oficializou-se a parceria entre a International HIV/AIDS Alliance e os Grupos Pela Vidda/RJ e Niterói, para realizar o I Workshop de Sustentabilidade das Ações Comunitárias contra o HIV/Aids, com metodologias participativas em relações externas que, conforme citado anteriormente, já foram testadas por esta Organização em outros países. Este Workshop, que teve lugar no Rio de Janeiro, em outubro de 1998, contou com a participação de representantes das mais significativas ONG/Aids brasileiras das cinco regiões geográficas, e apontou como uma das etapas para a sustentabilidade, o desenvolvimento de uma ação de capacitação para as lideranças das mesmas.

Um passo fundamental para a concretização da parceria responsável pelo desenvolvimento do programa no país foi dado em março de 1999. Nesta oportunidade, representantes do Grupo Pela Vidda/ RJ, GIV e do Programa Municipal de DST/ Aids e Hepatite de Praia Grande participaram de eventos que compunham o programa desenvolvido pela Alliance no México e no Equador. Além disto, parte da equipe participou de outros eventos realizados no Equador, que contribuíram para o intercâmbio de experiências entre os programas do Brasil e deste país.

Somando as experiências do México, Equador e do Workshop do Rio de Janeiro, estruturou-se uma equipe de trabalho para a elaboração do plano piloto da capacitação em sustentabilidade para as ONG/Aids nos estados do Rio de Janeiro e de São Paulo.

# Seção IV

## Passos do Trabalho





**O** trabalho desenvolvido foi dividido em quatro grandes etapas abaixo descritas:

### 1. Estabelecimento de parceria

A primeira etapa do trabalho foi o estabelecimento da parceria entre a International HIV/AIDS Alliance, o Grupo Pela Vidda do Rio de Janeiro, o Grupo Pela Vidda de Niterói, o GIV - Grupo de Incentivo à Vida e o Programa Municipal de DST/Aids e Hepatite de Praia Grande, formação da equipe técnica e elaboração do programa de capacitação, conforme descrito anteriormente no *histórico (Seção III)*.

### 2. Workshops

Na segunda etapa deste trabalho foram realizados quatro workshops de *Metodologias Participativas em Relações Externas e Sustentabilidade para ONG/Aids*, dois em São Paulo e dois no Rio de Janeiro.<sup>1</sup>

Inicialmente foi efetuada uma consulta às ONG/Aids, através de um questionário, com o objetivo de elaborar um diagnóstico que apontasse o perfil e as necessidades das instituições afiliadas aos Fóruns de ONG/Aids dos estados do Rio de Janeiro e de São Paulo. Com base nas respostas obtidas e nos subsídios fornecidos pela International HIV/AIDS Alliance, considerando a sua experiência em programas junto a ONG/Aids de outros países, a equipe de trabalho construiu um modelo inicial de capacitação adaptado às especificidades brasileiras.

A idéia de construção participativa ocupou um lugar privilegiado ao longo de todo o processo: desde a discussão nos fóruns estaduais a respeito dos objetivos do trabalho e dos critérios de participação das ONG nos workshops, até o desenvolvimento e sistematização de metodologias para a capacitação em sustentabilidade. Durante os workshops, nas reuniões diárias de avaliação, a equipe realizou adaptações no programa, com revisões que buscaram adequar as temáticas e as metodologias às características dos grupos treinados.

O programa das capacitações foi organizado de modo a conjugar aspectos conceituais com metodologias que auxiliaram os participantes na compreensão e transposição dos temas para as suas ONG. A cada um dos tópicos abordados o grupo era motivado a construir os conceitos em conjunto com os facilitadores. O ponto central do processo foram as metodologias participativas que, por serem muito dinâmicas, promoveram o envolvimento dos participantes, conferiram um caráter lúdico para o treinamento e se configuraram como uma excelente ferramenta tanto para o entendimento dos temas, quanto para a integração do grupo.

<sup>1</sup> Estes eventos contaram com o apoio financeiro dos programas Estaduais de DST/Aids do RJ e de SP e da USAID, através do convênio com a International HIV/AIDS Alliance.



Como uma estratégia para a avaliação do impacto do treinamento a equipe elaborou uma entrevista de linha de base, que foi realizada com um representante de cada ONG, e que permitiu um diagnóstico prévio das instituições frente às questões a serem abordadas no programa do workshop.

### **3. Visitas de Monitoramento**

Foram realizadas duas visitas de monitoramento a cada uma das ONG treinadas.<sup>2</sup> Estas visitas tiveram como objetivo oferecer apoio técnico para o aprofundamento dos conceitos apreendidos, sua aplicação na realidade institucional e a identificação das mudanças implementadas e das dificuldades encontradas após o treinamento. Como ferramenta para a identificação das mudanças os facilitadores resgataram as informações colhidas nas entrevistas de linha de base.

### **4. Elaboração do Manual**

Ao final do processo foi elaborado um manual, seguindo os parâmetros da Alliance e adaptado à realidade brasileira, que sistematiza as metodologias utilizadas nas capacitações e as lições aprendidas no processo. No mês de dezembro de 2000 a equipe do projeto reuniu-se para dar início a esta quarta etapa, elaborando uma primeira versão do manual, que foi analisada em um workshop de pré-validação, contando com representantes de dez ONG treinadas (cinco de SP e cinco do RJ). Em abril de 2001, o projeto piloto foi concluído com a revisão final do manual, em um workshop de validação<sup>3</sup> com participantes de todas as ONG treinadas, de instituições que deram suporte ao projeto e representantes dos Fóruns de ONG/Aids dos dois estados.

<sup>2</sup> Para as visitas, contamos também com o apoio financeiro da DKT do Brasil

<sup>3</sup> Esta etapa do processo contou com o apoio financeiro da CN DST/Aids - MS

# Capítulo 1

## Compartilhando as Lições Aprendidas





# Seção I

## Lições Aprendidas





- **O** estabelecimento da parceria com a Alliance oportunizou suporte técnico fundamentado nas experiências acumuladas por esta ONG, o que garantiu a pertinência das principais diretrizes das ações implementadas na experiência brasileira;
- A participação do Programa Municipal de DST/Aids e Hepatite de Praia Grande – SP no projeto de sustentabilidade, contribuiu para a sinergia das ações desenvolvidas, permitindo o compartilhamento de visões diferenciadas sobre o tema, e confirmou a relevância da interlocução entre Governo e o movimento social;
- O estabelecimento de enlace com organizações de outros estados (no caso Rio de Janeiro e São Paulo) favoreceu a ampliação do conhecimento das especificidades regionais das ONG desses estados. A união das experiências regionais e das características institucionais dos parceiros contribuiu para a qualidade e para a ampliação das ações implementadas;
- A metodologia participativa contribuiu para que os representantes das ONG se apropriassem do processo e se sentissem parte da construção de uma alternativa conjunta para responder às questões de sustentabilidade técnica, política e financeira;
- As respostas das instituições posteriores ao aprendizado das metodologias aconteceram em níveis diferenciados. Diversos fatores impactaram diretamente na maior ou menor apropriação e implantação da proposta. Por exemplo, podemos ressaltar: a estrutura organizacional, o nível de comprometimento com a instituição, o poder decisório do treinando, sua formação técnica prévia, vontade política e poder de articulação, dentre outros.
- Os Workshops favoreceram a criação de parcerias entre ONG treinadas no campo técnico e principalmente político. Contribuíram ainda para o estreitamento de relações e em alguns casos para a redução de tensões inter-institucionais;
- As visitas de monitoramento foram uma das etapas mais importantes do projeto, pois contribuíram para o suporte técnico às ONG e para o aprofundamento dos temas desenvolvidos nos workshops. No Brasil, a prática de consultoria em geral não está disponível para as ONG, e, quando acontece, freqüentemente tem caráter de cobrança de resultados. O fato de nossas visitas terem caráter diferenciado do modelo conhecido, foi amplamente apreciado pelas ONG. Outro aspecto a destacar foi a relação de confiança estabelecida entre as ONG facilitadoras e as ONG treinadas, o que por si só já é um indicativo da vantagem de se conduzir um processo de forma transparente e horizontal;
- A diversidade de perfis das ONG participantes, em relação ao tamanho, missão e público-alvo, recursos, ideologia, capacitação técnica, nível de articulação política, por exemplo, contribuiu para o intercâmbio de experiências, enriquecendo as discussões sobre os temas;

- A vivência do processo favoreceu uma avaliação interna às instituições que desenvolveram o projeto, impactando cotidianamente na revisão das estratégias que eram empregadas para sua sustentabilidade;
- O Fórum de ONG/Aids do Rio de Janeiro e de São Paulo representaram um importante espaço de interlocução e de geração de demanda, trazendo para a pauta do movimento social a discussão sobre sustentabilidade.
- A incorporação desta pauta pelo movimento ampliou o diálogo com os Programas Estaduais de DST/AIDS do Rio de Janeiro e de São Paulo o que impactou positivamente o projeto, ampliando a extensão das ações desenvolvidas e conferindo maior peso político à iniciativa.

**Seção II**  
Considerações  
Finais







**A**pós a realização dos 4 workshops, em que participaram 51 ONG, e das visitas de monitoramento, observaram-se os resultados abaixo descritos, que apontam para o sucesso do projeto piloto:

- Revisão sobre conceitos fundamentais às ONG para a sustentabilidade (por exemplo, Missão e Metas);
- Melhor definição do público-alvo e abrangência da atuação institucional;
- Mudança de concepção de sustentabilidade (extrapolando a visão financeira e incorporando as dimensões técnica e política);
- Fortalecimento das habilidades gerenciais;
- Identificação da importância e, em alguns casos, implantação do planejamento estratégico;
- Aumento do número de parcerias;
- Identificação de parceiros não convencionais (sindicatos, outros movimentos sociais, comunidade local, universidades etc.) e estabelecimento de parcerias que não se restringem a aspectos financeiros;
- Aumento do número de projetos elaborados pelas ONG e aprovados por agentes financiadores;
- Fortalecimento dos Fóruns de ONG Aids de SP e RJ, através da construção de parcerias internas e participação ativa de novas ONG.

Além destas repercussões positivas do projeto pode ser destacada, também, a priorização das ações voltadas para a sustentabilidade tanto por parte dos Programas Estaduais que apoiaram a iniciativa, quanto por parte dos fóruns de ONG. O reconhecimento do projeto nestas instâncias e os resultados obtidos geraram uma demanda pela expansão das ações, visando ampliar o universo de ONG treinadas na região sudeste e manter o suporte técnico àquelas ONG já envolvidas no processo. A análise da realidade nacional, com a freqüente expansão da epidemia e também com a demanda por capacitação e fortalecimento de ONG envolvidas com o enfrentamento da Aids levaram à elaboração de um projeto de continuidade deste trabalho. Esta nova fase do projeto, que teve seu início no ano de 2001, propõe a consolidação das ações já desenvolvidas e a ampliação geográfica do mesmo, abarcando os outros dois estados da região sudeste (Minas Gerais e Espírito Santo) e alguns estados da região nordeste (Pernambuco, Paraíba, Maranhão, Ceará e Rio Grande do Norte).

Os resultados obtidos no projeto piloto tornam as perspectivas futuras bastante promissoras e mobilizam as instituições envolvidas a continuar investindo esforços neste trabalho.

No entanto, é preciso analisar dialeticamente a realidade na qual estamos inseridos. Os empréstimos do Banco Mundial, se por um lado viabilizaram o desenvolvimento de ações em nível nacional, tanto por parte do Governo como por parte das ONG/Aids (estreitando as parcerias entre estas duas instâncias), por outro lado, acabaram gerando no plano internacional uma visão equivocada de que já são muitos os investimentos no Brasil, e que o país não deve constar como prioridade na agenda de outras agências financiadoras. No plano interno, criou-se também uma dependência financeira das ONG em relação a estes recursos, cuja destinação, até há bem pouco tempo, em quase sua totalidade, foi decidida pela CN - DST/AIDS.

Surge assim, no âmbito do movimento social, a necessidade de pensar em que medida o repasse de recursos passa a representar uma dependência que, aliada à falta de clareza em relação à identidade das ONG, impacta em sua autonomia política.

Por outro lado, a discussão sobre sustentabilidade não deve estar centrada nas ONG/Aids como consequência da iminente retirada do Banco Mundial do contexto da Aids no Brasil. A discussão precisa acontecer de forma efetiva e multissetorial, incluindo, dentre outros atores, os gestores dos serviços públicos de saúde.

Concluindo, é importante ressaltar a necessidade de interlocução entre a Sociedade Civil e o Governo, resguardando o papel político e a identidade social de ambos. Neste sentido, a experiência ora apresentada, principalmente pelo seu caráter de horizontalidade, reflete uma estratégia de sucesso para o fortalecimento das ONG/Aids, para atuar neste cenário.

Fica aqui um ponto de partida, uma contribuição para subsidiar possíveis respostas às questões levantadas neste manual.

# Capítulo 2

## Desenvolvimento do Workshop







# Seção I

## Como Programar o Workshop



# 1 Pontos importantes para orientar o trabalho

- O desenvolvimento do workshop demanda a dedicação de 6 (seis) dias por parte da equipe de facilitadores e do pessoal responsável pela organização do mesmo. O primeiro dia destina-se à preparação do local, estruturação do workshop e divisão de tarefas entre os membros da equipe. Os 5 (cinco) dias posteriores são destinados à execução do treinamento propriamente dita;
- Coerentemente com a filosofia de horizontalidade que permeia todo o processo de construção deste workshop, bem como do manual, é importante que o facilitador tenha o domínio sobre os temas e sobre as metodologias. Sendo assim, é imprescindível que o facilitador tenha participado previamente do workshop como treinando;
- É importante ressaltar algumas características úteis para a performance de um facilitador, como por exemplo: dinamismo, facilidade de comunicação, clareza, concisão e familiaridade em condução de dinâmicas de grupo;
- O número de participantes adequado às metodologias: em torno de 20-25 pessoas;
- É recomendável que os participantes permaneçam hospedados no local do treinamento, mesmo quando acontecer num centro urbano, como estratégia de integração, favorecendo uma maior disponibilidade para o treinamento;
- Para garantir um ambiente agradável, recomendamos que os próprios participantes escolham os seus companheiros de quarto. Temos utilizado um cavalete junto à recepção, com o número dos quartos disponíveis, em que cada participante escreve seu nome de acordo com sua preferência;
- Para orientar aos participantes sobre as questões de logística do workshop, sugerimos a entrega, no momento da chegada, de uma carta de boas-vindas, informando horários de refeições, que despesas serão de responsabilidade individual, telefones disponíveis para contato externo e outras recomendações que sejam específicas do local do treinamento;
- Sugerimos a utilização de uma lista de frequência dos participantes diária, pois alguns apoiadores solicitam a apresentação da mesma na fase de prestação de contas;
- Para facilitar os contatos posteriores ao workshop, sugerimos a utilização de uma lista de informações sobre os participantes e facilitadores contendo nome da ONG, endereço, fax, telefone, email. Esta lista deve ser preenchida pelos mesmos durante o workshop, revisada e distribuída a todos;
- Na convocação às ONG para o workshop deve ser solicitado que os participantes levem consigo o estatuto ou regimento interno de suas instituições, para subsidiar algumas metodologias;



- Espera-se que as metodologias apresentadas durante o workshop sejam implementadas nas ONG treinadas. Para facilitar este processo, é interessante que pelo menos dois participantes de uma mesma ONG, com poder decisório, sejam treinados. A depender do número de ONG existentes e do número de workshops possíveis de realizar, estrategicamente pode ser mais adequado que pelo menos dois participantes estejam juntos num mesmo workshop, compartilhando suas idéias e garantindo a continuidade do processo em suas instituições;
- No início de cada dia, no retorno do almoço e como última atividade diária, os facilitadores devem conduzir dinâmicas de grupo para aquecimento, integração e relaxamento. É interessante que toda a equipe de facilitadores participe desta atividade;
- No final do segundo dia do workshop (primeiro dia de conteúdo programático), a atividade de encerramento deve ser a de apresentação de cada instituição, inclusive dos facilitadores, de no máximo 3 minutos por organização. Sugerimos como roteiro para facilitar esta apresentação as seguintes perguntas: 1) Nome da instituição; 2) Localização; 3) Tempo de existência; e 4) Principais áreas de atuação;
- Procure garantir um espaço amplo, uma vez que muitas metodologias implicam movimentações dos participantes e a realização de subgrupos;
- A disposição ideal das cadeiras é em círculo, de modo que todos os participantes possam se ver;
- É importante negociar e explicitar as regras de convivência no início do workshop (ex.: respeito mútuo, ouvir ao outro, uso do celular, cigarro etc.);
- A facilitação de cada atividade deve preferencialmente ser realizada em dupla, contribuindo para a divisão das tarefas envolvidas, ampliando a atenção em relação aos movimentos do grupo e a capacidade de resposta dos facilitadores;
- Na maior parte dos trabalhos em grupo é aconselhável variar a composição dos membros, garantindo aos participantes um contato com experiências diversificadas;
- Há várias tarefas que, apesar de individuais, estão indicadas para serem realizadas nos grupos. Isto se deve a uma preocupação em estimular que os participantes explorem as referências disponíveis entre seus pares. Assim, estimulam-se os laços de parceria;
- É interessante produzir um boletim diário que ajuda a marcar o caminho percorrido. Recomenda-se que o boletim seja “batizado” pelos participantes;
- Após cada atividade recomenda-se que os produtos sejam expostos de modo a facilitar referências e consultas posteriores. Os formulários preenchidos ao longo do workshop devem ser recolhidos ao término do mesmo, fotocopiados e devolvidos aos participantes;

- Prepare os recursos necessários às atividades com antecedência – formulários, material de papelaria e equipamentos. Apresentamos abaixo a relação dos equipamentos e materiais necessários para a realização do workshop:
  - 1 computador com impressora jato de tinta, pela velocidade;
  - cartuchos pretos e coloridos para impressora;
  - 3 caixas de disquetes
  - aparelho de som portátil, com CD Player;
  - fotocopidora para reprodução de material;
  - 2 Flip Charts (cavalete);
  - 100 folhas de flip chart;
  - 4 caixas de canetas hidrográficas (pilot) coloridas;
  - 3 resmas de papel A4 (sulfite);
  - 3 rolos de fitas adesivas (gomada, crepe ou banana);
  - 1 rolo de barbante grande;
  - 10 cartolinas coloridas e brancas;
  - 10 folhas de papel glacê ou fantasia (para encadernar livro escolar);
  - revistas;
  - 10 tesouras de papel;
  - 5 tubos de cola;
  - 5 colas em bastão;
  - 2 corretivos;
  - 1 grampeador e grampos;
  - 1 caixa de clips número 2 ou maior;
  - 2 caixas de canetas esferográficas;
  - 30 pastas de cartolina com elástico;
  - 30 crachás;
  - 60 etiquetas adesivas;
  - 30 envelopes de cartas;
  - 2 régua grandes;
  - 1 furador;
  - 1 caixa de lápis;
  - 4 jogos de canetas hidrográficas pequenas;
  - borrachas;
  - apontadores;
  - 1 caixa de giz colorido;
  - 10 novelos de lã de cores diferentes e vivas;
  - 50 pregadores de roupa;
  - preservativos;
  - blocos de papel para dividir entre os participantes.

## 2 O papel dos facilitadores

- As metodologias participativas e interativas são um marco do trabalho a ser realizado. Significa que os participantes deverão ter a oportunidade de aprender, construindo e compartilhando suas idéias e perspectivas e ter a tranquilidade de poderem viajar para dentro de si e de suas instituições. Em seguida, deverão lançar um olhar para fora de suas instituições e descobrir parcerias estratégicas para seu trabalho cotidiano e para que as ações das suas ONG sejam sustentáveis;
- Esta metodologia participativa deverá levar os participantes a se sentirem co-responsáveis pelo trabalho realizado ao longo do workshop junto com seus parceiros (outros participantes), bem como após a capacitação dentro de sua instituição;
- Para que isto seja possível, é importante que os facilitadores encorajem os participantes a ter uma postura ativa e valorizem suas idéias e perspectivas;
- As reações do grupo às atividades, muitas vezes, geram a necessidade de adaptações e modificações no planejamento do workshop. Flexibilidade é fundamental;
- A cada novo tema abordado é importante que seja feita uma introdução que ressalte aspectos conceituais. Parte-se sempre de uma reflexão mais geral para depois considerar a especificidade de cada organização;
- Nas discussões é interessante fazer articulação entre os conteúdos que surgem dos participantes e os conceitos e temas explorados, aproveitando os exemplos concretos;
- Ao final de cada bloco temático é importante realizar uma etapa de síntese e conclusão. Procurando resgatar o caminho percorrido desde a introdução do conceito até a sua aplicação prática, contemplando as contribuições dos participantes ao longo do processo;
- Durante os trabalhos podem existir conflitos ou tensões, por questões prévias ou geradas no próprio workshop. Recomenda-se que os facilitadores fiquem atentos a estes movimentos, procurando garantir uma posição confortável para todos os participantes durante as atividades;
- Avaliação e planejamento são etapas contínuas, exigindo dos facilitadores reuniões diárias ao final das atividades. Nestas reuniões discutem-se o caminhar do dia e os passos necessários ao dia seguinte. Esta é uma atividade fundamental para a integração da equipe;
- A divisão de tarefas entre os facilitadores deve ser feita antecipadamente e com clareza, principalmente nas duplas responsáveis por cada atividade;

- O facilitador pode incentivar o desenvolvimento de atividades sociais integrativas fora do horário de trabalho, organizadas pelos próprios participantes;
- Durante os trabalhos em grupo, ou preenchimento de formulários individualmente, é muito importante que os facilitadores estejam disponíveis para prestar esclarecimentos e auxiliar no cumprimento das tarefas;
- O papel do facilitador, como o próprio nome diz, é o de facilitar, sobretudo respeitando possíveis diferenças de ritmo, capacidade de produção e opinião entre os participantes;
- Os facilitadores, quando não estiverem à frente de alguma atividade ou tema, também poderão contribuir, ao perceberem que algum aspecto relevante que auxiliará no melhor aproveitamento do tema deixou de ser explorado. É importante que isto seja acordado entre a equipe de facilitadores previamente, para evitar algum tipo de constrangimento ou “atropelo”.



# Seção II

## Programa





**O**s workshops tiveram a seguinte estrutura programática:

### 1. Entrevistas de Linha de Base

*(primeiro dia)*

Objetivos:

- levantar o nível de conhecimento prévio das ONG acerca dos temas do workshop;
- conhecer a estrutura organizacional e gerencial das ONG;
- subsidiar a avaliação do impacto do processo de capacitação nas ONG durante as visitas de monitoramento.

### 2. Abertura e apresentação

*(primeiro dia e início do segundo dia)*

Objetivos:

- apresentar o projeto e os parceiros que viabilizaram o workshop;
- integrar equipe de facilitadores e participantes;
- estabelecer “contrato” de trabalho (regras do grupo);
- eleger expectativas prioritárias em relação ao treinamento.

### 3. Missão, Metas e Estratégias

*(segundo dia pela manhã)*

Objetivos:

- introduzir conceitos de missão e metas;
- provocar uma avaliação sobre as missões e metas das instituições participantes;
- contribuir para a identificação do público-alvo e das estratégias para o alcance das metas.

### 4. Identificação de habilidades gerenciais

*(segundo dia após o almoço)*

Objetivos:

- favorecer a identificação dos pontos fortes e fracos internos à instituição;
- auxiliar na construção de um organograma que propicie a melhor distribuição de tarefas e responsabilidades.

### 5. Apresentação das Instituições - participantes e facilitadores

*(final do segundo dia)*

Objetivos:

- promover a troca de informações sobre áreas de atuação das instituições;
- propiciar um espaço de integração.



## **6. Oportunidades e desafios**

*(terceiro dia pela manhã)*

Objetivos:

- promover uma análise do contexto no qual se desenvolvem as ações das instituições;
- auxiliar na identificação das possibilidades de atuação bem como dos desafios a serem superados.

## **7. Escolha de Parceiros**

*(inicia na manhã e segue até o final do terceiro dia)*

Objetivos:

- contribuir para uma avaliação qualitativa das parcerias que a instituição estabeleceu ao longo do tempo;
- permitir uma visualização das diversas possibilidades de parceria;
- favorecer a priorização de parceiros.

## **8. Comunicação para relações externas**

*(quarto dia pela manhã)*

Objetivos:

- promover uma avaliação qualitativa sobre a imagem que a instituição passa para a comunidade e para seus parceiros;
- contribuir para a exploração da forma e do conteúdo dos mecanismos de comunicação utilizados pelas instituições;
- contribuir para a identificação e adequação das expectativas e possibilidades da instituição frente às do parceiro.

## **9. Captação de recursos**

*(quarto dia após o almoço)*

Objetivos:

- apresentar a elaboração de projetos como uma ferramenta para o desenvolvimento de ações;
- discutir as várias etapas da elaboração de um projeto;
- apresentar passos para a planificação das ações da instituição.

## **10. Agenda para sustentabilidade**

*(inicia na tarde do quarto dia e termina na manhã do quinto dia)*

Objetivos:

- favorecer a compreensão das diferentes dimensões de sustentabilidade e sua inter-relação;
- contribuir para a sistematização de um planejamento para sustentabilidade técnica, política e financeira

## 11. Avaliação

Objetivos:

- identificar se as expectativas prioritárias levantadas pelos participantes foram atendidas;
- avaliar o processo de capacitação.

### Observações

- As metodologias e os instrumentos utilizados para o desenvolvimento dos temas acima estão descritos numa seção posterior deste manual, passo a passo, com o tempo e o material necessários à sua aplicação;
- Para orientar o trabalho dos facilitadores é importante elaborar uma agenda diária, conforme exemplo abaixo, onde estejam descritas as atividades, os horários de início e término, as metodologias a serem utilizadas, os facilitadores responsáveis e o material necessário;

Horário	Atividade	Metodologia	Material	Responsável
08:00 às 08:15h	Relatoria e Onde estamos	Os participantes indicados no dia anterior apresentam o relatório descritivo e avaliativo.  O facilitador faz um resgate de todos os temas trabalhados até o presente momento, destacando os pontos mais importantes e introduzindo o tema seguinte	Flip chart, caneta hidrográfica e papel	Luis Carlos

- As referências de início e término para as etapas do programa podem sofrer alterações e adequações de acordo com o desenvolvimento do grupo;
- Para o cumprimento da carga horária de 32 horas, este workshop tem sido realizado ao longo de 5 (cinco) dias, em que o primeiro dia é destinado à abertura, geralmente às 18h, os três dias seguintes com carga horária integral, e o último dia encerrando próximo ao horário de almoço. Seguindo a recomendação da abertura às 18h, os participantes devem chegar ao local do workshop com 3 (três) horas de antecedência, para a realização de entrevistas de LINHA DE BASE;
- Em média a carga horária diária do segundo ao quarto dia de workshop totaliza 8 horas e 30 minutos, podendo o grupo optar por uma ou duas horas de almoço. A carga horária poderá sofrer alguma alteração dependendo do ritmo de trabalho de cada grupo de treinandos;

- No primeiro dia do workshop sugerimos a composição de uma mesa de abertura em que sejam convidados os apoiadores locais (Ex: Coordenação Estadual ou Municipal de DST/Aids, Fórum Estadual de ONG/Aids), destacando sua inserção no projeto, como forma de comprometimento para a continuidade das ações;
- Após a abertura, é simpático que se organize um coquetel de boas-vindas aos participantes, como estratégia de integração com a equipe de facilitadores e os apoiadores. Temos observado que quase sempre este coquetel pode ser negociado dentro do pacote de alimentação e hospedagens, uma vez que não representa um custo significativo, dada sua simplicidade;
- A cada manhã, recomenda-se iniciar o dia com uma atividade chamada *onde estamos*, em que os facilitadores verbalmente resgatam com o grupo o que foi abordado no dia anterior, estabelecendo uma ponte com o tema seguinte;
- Peça para o grupo escolher, entre os participantes, dois relatores para cada dia, responsabilizando-os por condensar os conteúdos apresentados no dia anterior de forma crítica. É interessante que esta atividade tenha um cunho avaliatório, não se limitando a uma mera descrição dos conteúdos e atividades. O resumo de cada dia pode ser apresentado na manhã do dia seguinte, após o *onde estamos*;
- Da mesma forma deve ser realizada uma relatoria por alguém da equipe organizadora, que não seja um dos facilitadores. Este relator fará o registro das atividades, contribuindo ainda com os facilitadores na elaboração e reprodução do material instrucional utilizado;
- Recomenda-se não entregar toda a programação no primeiro dia. O Programa de atividades de cada dia pode ser entregue aos participantes no início da manhã, pois ao final de cada dia é importante avaliar o desenvolvimento do trabalho e fazer as reformulações necessárias para o dia seguinte;
- Ao final de cada dia, para encerrar, o facilitador deve resumir o percurso do dia, encadeando as atividades realizadas numa síntese dos temas;
- É aconselhável, também, realizar uma dinâmica de caráter lúdico para descontrair e integrar os participantes e equipe;
- Recomendamos a destinação, dentro da programação diária, de um intervalo para lanche. A depender do cumprimento dos horários, o lanche pode acontecer paralelamente a algum trabalho de grupo.

# Seção III

## Linha de Base





# Entrevistas de Linha de Base

---

## Objetivo

Levantar o nível de conhecimento prévio das ONG acerca dos temas do workshop; conhecer a estrutura organizacional e gerencial das ONG; subsidiar a avaliação do impacto do processo de capacitação nas ONG durante as visitas de monitoramento.

## Tempo Total de Duração

De 30min a 1 hora por entrevista

## Material Necessário

- Questionário

## Descrição

1. A equipe de facilitadores se divide em função do número de entrevistados/ONG;
2. Os participantes de uma mesma ONG devem ser entrevistados em conjunto por um único facilitador;
3. Ao término da entrevista o facilitador deve entregar o questionário à equipe de apoio, que digitará as missões de todas as organizações presentes, que subsidiarão o desenvolvimento do tema **MISSÃO, METAS E ESTRATÉGIAS**;



### FIQUE DE OLHO!

- *Os títulos existentes no questionário, que antecedem as perguntas, servem apenas de orientação para os facilitadores, identificando a que temas do programa as mesmas se referem;*
- *Os facilitadores não devem induzir ou censurar as respostas dos entrevistados, devendo transcrevê-las integralmente no questionário. Isto permitirá medir-se o nível prévio de apropriação dos participantes em relação aos temas, bem como as eventuais mudanças institucionais posteriores ao treinamento;*
- *Os facilitadores podem recorrer ao questionário de Linha de Base durante o workshop, pois ele apresenta informações importantes sobre o perfil das organizações, além de subsidiar a elaboração do instrumento a ser utilizado na fase de monitoramento;*
- *É importante garantir que todas as ONG participem das entrevistas de Linha de Base anteriormente à introdução do conteúdo programático, para evitar que os conceitos apresentados influenciem as respostas.*

# Questionário de Linha de Base

## Missão e Metas

1. Qual a missão de sua ONG?
2. Qual é o público prioritário de sua ONG?
3. Sua ONG tem um planejamento com metas, objetivos e estratégias?

## Habilidades Gerenciais

4. Existe um organograma de cargos e funções na sua ONG? Todos os membros da ONG têm acesso ao organograma?
5. No cotidiano de sua ONG como é a distribuição de tarefas e responsabilidades para o gerenciamento de recursos humanos e materiais?

## Oportunidades e Desafios

6. Existe algum mecanismo na sua ONG para avaliar o contexto da comunidade em que ela está inserida? Caso positivo, em que medida esta avaliação contribui para a definição de suas ações?

## Escolha de Parceiros

7. Sua ONG trabalha com parcerias? Quais? Qual a parceria prioritária?
8. Existe algum mecanismo institucional de avaliação das parcerias de sua ONG?

## Comunicação para Relações Externas

9. Sua ONG possui alguma estratégia para dar visibilidade às suas ações na comunidade em que está inserida? Existe material institucional de apresentação da ONG?

## Captação de Recursos

10. De que forma a sua ONG capta recursos?
11. Sua ONG trabalha com projetos? Quais?
12. Para sua ONG, qual o objetivo de elaborarem-se projetos?

## Agenda para Sustentabilidade

13. Sua ONG possui um plano de ações para a sua sustentabilidade?

# Seção IV

## Apresentação







# Cartões de Apresentação

---

## Objetivo

Promover a Integração entre os participantes e equipe

## Tempo Total de Duração

30 min

## Material Necessário

- Etiquetas auto-adesivas
- Envelopes
- Canetas Hidrográficas

## Descrição

1. Escrever o nome de todos os participantes nas etiquetas, um por etiqueta.
2. Distribuir aleatoriamente os envelopes contendo as etiquetas entre todos os participantes.
3. Cada participante deve procurar o colega cujo nome está escrito em sua etiqueta.
4. O mesmo deve fazer uma pergunta de ordem pessoal ao companheiro que localizou.
5. De volta a seus lugares originais, cada participante apresenta o companheiro a quem fez a pergunta, informando o seu nome e sua resposta.



### FIQUE DE OLHO!

- *Este exercício ajuda a "quebrar o gelo", portanto, estimule que as perguntas sejam criativas e bem-humoradas.*

# Corrente da Memória

---

## Objetivo

Facilitar a memorização de todos os nomes.

## Tempo Total de Duração

15min

## Material Necessário

Nenhum

## Descrição

1. Todos os participantes devem estar dispostos em círculo.
2. Um dos facilitadores diz o seu nome.
3. A pessoa sentada a sua esquerda repete o nome do colega e acrescenta o seu nome.
4. O próximo participante repete, na ordem, os dois nomes anteriores e diz o seu. E assim sucessivamente.
5. O último participante deve, portanto, citar os nomes de todos os demais.

# Batata Quente

---

## Objetivo

Levantar as expectativas dos participantes em relação ao workshop.

## Tempo Total de Duração

20min

## Material Necessário

- Uma bola, ou balão, ou camisinha cheia de ar
- Flip chart (cavalete) e caneta hidrográfica
- Aparelho de som

## Descrição

1. Os participantes sentados em círculo.
2. Um facilitador põe a música.
3. Enquanto a música toca, a bola é passada de mão em mão.
4. Quando a música é interrompida, o participante que estiver com a bola na mão fala qual a sua expectativa em relação ao workshop.
5. A música deve ser interrompida de modo a permitir que todos os participantes digam a sua expectativa.
6. O facilitador que estiver conduzindo a atividade anota resumidamente as expectativas levantadas no flip chart (cavalete).



### FIQUE DE OLHO!

- *Solicite que cada participante cite apenas uma expectativa. Isso ajuda a manter a objetividade do exercício.*

# Priorizando as Expectativas

---

## Objetivo

Eleger as expectativas prioritárias para o grupo.

## Tempo Total de Duração

10min

## Material Necessário

- Lista de expectativas produzida na atividade anterior, anotada em um Flip Chart (cavalete).
- Canetas Hidrográficas


## Descrição

1. Cada participante vota em três expectativas que considere prioritárias, entre as listadas.
2. O facilitador faz a apuração das três mais votadas, que passam a ser as expectativas prioritárias do grupo.



### FIQUE DE OLHO!

- *Neste exercício, é importante que os facilitadores discutam as expectativas levantadas considerando os objetivos e os conteúdos do workshop, explicitando os limites e as possibilidades do workshop.*



**Seção V**  
Missão, Metas  
e Estratégias



# 1 Missão

Toda instituição é fundada com um propósito específico, um ideal, que vai orientar as suas ações. As instituições de cunho social são orientadas para promoção de algum tipo de mudança ou resolução de problema, beneficiando a comunidade em que está inserida.

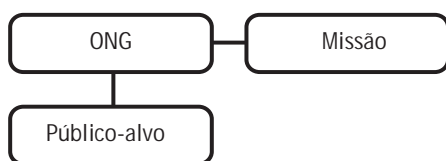
A **Missão** representa este propósito, o objetivo maior da instituição, o porquê de sua existência, de sua fundação. É o elemento que vai orientar e motivar a aglutinação dos participantes da instituição para alcançar um fim comum.

Uma **Missão** clara é importante para a identificação da instituição pela comunidade, facilitando a compreensão do trabalho que realiza. Portanto, é um elemento que deve ser considerado nas estratégias de divulgação da instituição.

- A **Missão** deve ser definida de forma ampla, porém precisa, possibilitando variadas linhas de ações, bem como mudanças de prioridades ao longo do tempo;
- Na **Missão** o público-alvo deve estar explicitado claramente;
- A área geográfica de atuação também deve ser identificada;
- A **Missão** deve ser um ideal apropriado pelos participantes da instituição.

## Exemplo de Missão

- Promover a qualidade de vida das pessoas vivendo com HIV e Aids no município de Iguatu



### FIQUE DE OLHO!

- A resposta à pergunta: "Para que a minha instituição existe?" é fundamental para definir a **Missão**;
- Da mesma forma, para identificarmos o nosso público-alvo podemos fazer a pergunta: "Para quem existimos?";
- Na elaboração do estatuto ou regimento interno da instituição a **Missão** deve estar definida claramente e de forma ampla, para que estes documentos não se transformem em mecanismos enrijecedores de suas ações;
- Na descrição da **MISSÃO** o verbo deve estar sempre no infinitivo, por exemplo: *promover, defender, melhorar etc.*



## 2 Metas

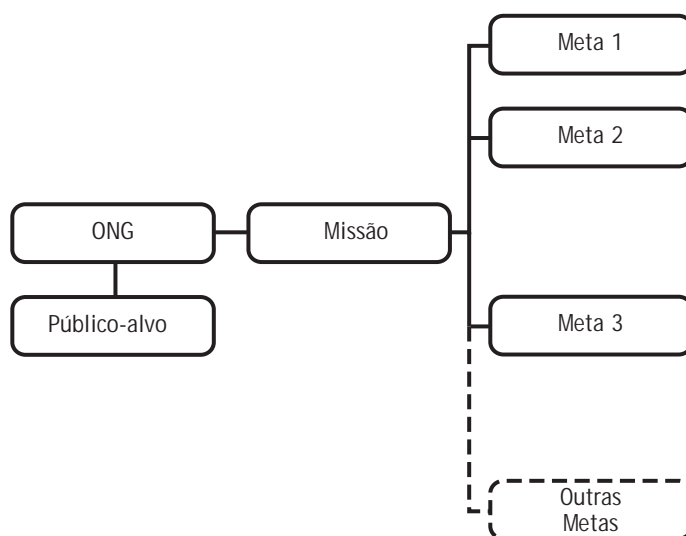
Após termos definida a **Missão**, passamos ao passo seguinte, saindo do campo ideal para o concreto. As metas conferem um carácter factível (realizável) à missão.

**Meta** é a forma prática de se atingir a missão, definindo público-alvo, o que se quer mudar; quanto e quando se quer mudar.

- As **Metas** dão sentido prático à **Missão**;
- As **Metas** são estabelecidas a partir das áreas em que a instituição pretende atuar para alcançar sua missão. Neste sentido, elas são objetivos complementares;
- As **Metas** devem ser realizáveis, alcançáveis e possíveis de serem medidas num intervalo de tempo pré-definido;
- Ao pensarmos as nossas **Metas**, devemos levar em conta que desejamos chegar a uma inovação ou transformação do contexto no qual a instituição está inserida;
- A população-alvo que será o foco de ação da instituição deve estar definida nas **Metas**

### Exemplos de **Metas**

- Empoderar as pessoas vivendo com HIV e Aids nos aspectos de cidadania, de direitos humanos e de tratamento.
- Promover a capacitação profissional das pessoas vivendo com HIV e Aids para a geração de renda.
- Diminuir o preconceito em relação ao HIV/Aids junto à comunidade iguatense.





#### FIQUE DE OLHO!

- A resposta à pergunta: “O que preciso fazer para alcançar a missão?”, é fundamental para se definir as **Metas**.
- Quando escrevemos as Metas devemos utilizar **verbos no infinitivo** (Ex: Incrementar, Estabelecer, Implementar etc.)
- Para atingirmos a **Missão** podemos estabelecer mais de uma **Meta**. No entanto é recomendável que não se estabeleça um número muito grande de metas.

# Chuva de Idéias

---

## Objetivo

Construir coletivamente os conceitos de Missão e Metas, a partir dos conteúdos trazidos pelos participantes.

## Tempo Total de Duração

30min

## Materiais

Dois Flip Charts (cavaletes)

Canetas hidrográficas

## Descrição

1. Em um dos flip charts (cavaletes) escreve-se a palavra Missão e no outro Metas.
2. Solicita-se aos participantes que expressem livremente o que entendem por missão, tomando notas no flip chart correspondente.
3. Faz-se o mesmo procedimento com as metas.
4. A partir das idéias listadas, os facilitadores conduzem a discussão de tal forma que o grupo chegue aos conceitos de Missão e Metas.
5. Os facilitadores escrevem no flip chart os conceitos de missão e metas construídos em conjunto com o grupo.



### FIQUE DE OLHO!

• Durante a discussão procure assegurar que os participantes entendam bem a distinção entre os dois conceitos, ressaltando o seu sentido prático para a instituição.

# Jogo de Cartões

---

## Objetivo

Sedimentar os conceitos de missão e metas apresentados na dinâmica anterior (Chuva de Idéias)

## Tempo Total de Duração

30min

## Materiais

- 8 cartões contendo informações sobre duas ONG fictícias, distribuídos da seguinte forma: uma missão institucional e três metas para cada ONG, conforme exemplo a seguir;
- Dois Flip Charts (cavaletes). Cada um deve indicar o nome de uma das duas ONG fictícias;
- Fita crepe

ONG	Grupo Iguatuense de Luta contra Aids	Instituto de Prevenção à Aids - IPA
Missão	Promover a melhoria da qualidade de vida das pessoas vivendo com Aids no município de Iguatu	Reduzir a incidência da infecção pelo HIV na comunidade geral no Distrito de Nova Almeida
Metas	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Empoderar as pessoas com HIV e Aids nos aspectos de cidadania, de direitos humanos e de tratamento;</li><li>2. Diminuir o preconceito em relação ao HIV e Aids junto à comunidade local;</li><li>3. Promover a capacitação profissional das pessoas com HIV e Aids para geração de renda.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Intervir nas políticas públicas de prevenção às DST/Aids;</li><li>2. Sensibilizar adolescentes das escolas públicas locais para o uso do preservativo;</li><li>3. Estimular as mulheres de baixa renda de Nova Almeida a adotarem práticas sexuais seguras.</li></ol>

## Descrição

1. Em um dos flip charts (cavaletes) escreve-se o nome de uma instituição e no outro flip, o nome da outra.
2. Os cartões devem ser dispostos aleatoriamente num local em que os participantes possam visualizá-los (parede, quadro magnético, outro flip-chart, no chão);
3. Solicita-se aos participantes que leiam todos os cartões identificando a missão e as metas respectivas às ONG fictícias;

4. Ordenamente os participantes são convidados a colocar as missões e as metas nos flip charts com o nome das instituições correspondentes. O facilitador deve solicitar que os participantes voluntários se dirijam ao flip chart, um por vez;
5. Na medida em que os cartões forem sendo colocados, o facilitador deve provocar uma reflexão dos participantes de forma a garantir que o resultado final seja correspondente ao modelo especificado no quadro acima.



#### FIQUE DE OLHO!

- *Os cartões deste exercício não podem conter os nomes das instituições fictícias. Para possibilitar uma reflexão mais efetiva sobre a diferença entre missão e metas, os cartões devem ter o mesmo tamanho e serem escritos com a mesma cor e tipo de letra (estética semelhante);*
- *O facilitador deve ficar atento no momento em que os participantes vão montando o quebra-cabeça, garantindo um ambiente organizado, que propicie o entendimento de todos os participantes acerca do processo de construção de missão e metas;*
- *Mais uma vez é importante ressaltar que durante a discussão o facilitador procure assegurar que os participantes entendam bem a distinção entre os dois conceitos, ressaltando o seu sentido prático para a instituição;*
- *No decorrer do debate é importante que o facilitador deixe claro aos participantes que estes são apenas exemplos de instituições, e que eventualmente uma mesma meta pode aplicar-se às duas instituições. Para efeito de fixação de conceitos, o exercício busca diferenciar a natureza de atuação das ONG, ou seja, uma trabalha com atenção às pessoas vivendo com HIV e Aids e a outra trabalha com prevenção às DST/Aids.*

# Reconhecimento da Missão

---

## Objetivo

A partir dos conceitos apresentados, promover uma reflexão acerca das missões das instituições

## Tempo Total de Duração

60 min

## Materiais

- Estatuto ou regimento interno de todas as ONG participantes
- Tiras de papel com a digitação da missão de cada ONG respondida na entrevista de Linha de Base
- Tiras de papel em branco

## Descrição

*(tempo de duração dos passos de 1 a 3: 10 min)*

1. Divide-se os participantes em grupos, com média de 4 ONG por grupo, seguindo como critérios a semelhança de natureza de ação das instituições. Quando da participação de dois representantes de uma mesma ONG, que estes permaneçam num mesmo grupo;
2. Nos grupos, os participantes receberão as tiras de papel contendo a missão da sua ONG respondida na Linha de Base, e uma tira de papel em branco;
3. O facilitador informa aos grupos que os participantes de cada ONG deverão fazer uma comparação entre a missão que foi respondida na entrevista de Linha de Base e a missão que consta no estatuto ou regimento interno da instituição, à luz dos conceitos apresentados;

*(tempo de duração dos passos 4 e 5: 35 min)*

4. Após a reflexão sobre a missão de cada ONG, os participantes poderão reescrever a missão de suas instituições, nas tiras de papel em branco, se considerarem que os conceitos que foram apresentados justificam uma modificação da missão descrita no estatuto ou regimento interno;
5. O facilitador deve estimular que os participantes compartilhem as suas experiências com os demais componentes do seu grupo;

6. Em plenária, o facilitador solicita que pelo menos um representante de cada ONG relate como foi o processo de reflexão sobre missão, e que leia a missão que foi reescrita, se for o caso. *(Tempo de Duração: 15 min)*



#### FIQUE DE OLHO!

- *O facilitador deve solicitar previamente que os participantes estejam com os estatutos ou regimentos internos de suas instituições para esta atividade, ressaltando que somente os representantes da ONG manipularão o mesmo;*
- *As tiras de papel, contendo a missão de cada instituição respondida na entrevista de Linha de Base, devem ser preparadas com antecedência;*
- *Durante a reflexão da missão contida no estatuto ou regimento interno, os participantes podem chegar à conclusão de que na verdade a missão descrita representa as metas da instituição e não o seu objetivo maior. Neste sentido, é importante respeitar este processo de reflexão, valorizando o mesmo e destacando que o principal é que os participantes levem esta discussão para dentro de suas organizações, garantindo uma apropriação coletiva sobre a missão institucional;*
- *O facilitador deve enfatizar que o objetivo da atividade não é impor modificações no estatuto ou regimento interno das instituições;*
- *Como esta é a primeira oportunidade em que os participantes falam sobre suas instituições, os facilitadores devem evitar críticas sobre o resultado dos grupos, sem perder o controle da atividade. Para diminuir a ansiedade dos participantes, o facilitador deve informar que haverá na programação um espaço destinado à apresentação de todas as instituições.*

# 3 Estratégias

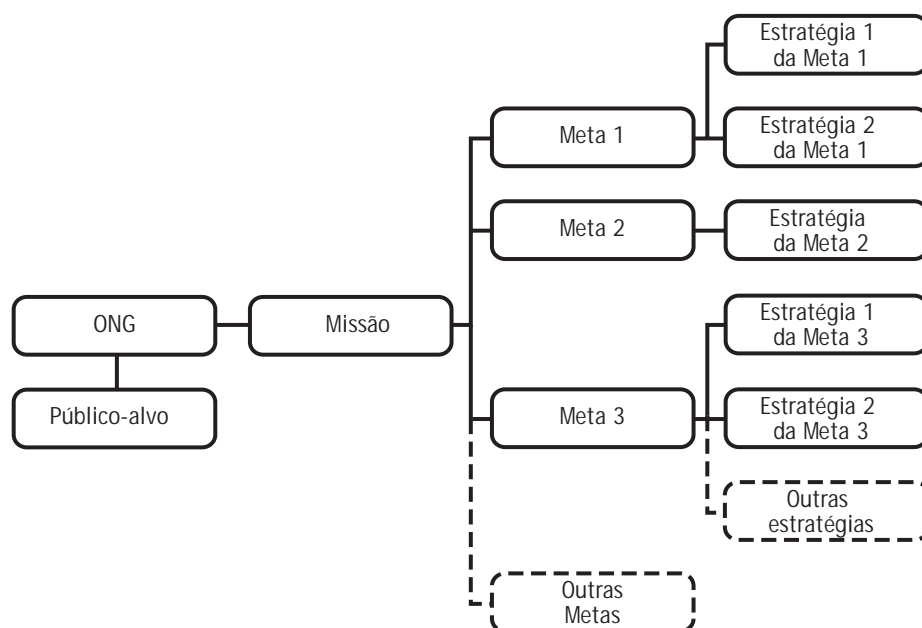
Após a definição das Metas precisamos estabelecer os melhores caminhos para atingi-las. Estes caminhos são chamados de Estratégias.

Podemos fazer uso de diferentes Estratégias, complementares entre si, para se atingir e realizar uma determinada meta.

A partir da definição das Estratégias podemos detalhar passo a passo a execução das ações.

Exemplos de ESTRATÉGIAS:

- Realizando oficinas sobre tratamento e direitos do portador do HIV e doente de Aids;
- Produzindo material educativo;
- Oferecendo assessoria jurídica.



## FIQUE DE OLHO!

- A resposta à pergunta: “Como fazer?” é fundamental para descrever as **Estratégias**.
- Quando escrevemos **Estratégias** devemos utilizar **verbos no gerúndio** (Ex: capacitando, conscientizando etc.).



# Metas e Estratégias

---

## Objetivo

Contribuir para a identificação de 3 metas de cada instituição e as estratégias necessárias para atingi-las.

## Tempo Total de Duração

60min

## Material

- Formulário A
- Canetas

## Descrição

1. Os facilitadores dão instruções acerca do preenchimento do formulário (*Tempo de Duração: 10 min*):
  - a. Preencher o campo com o nome da instituição.
  - b. Preencher o campo com a missão da instituição.
  - c. Preencher o campo das metas, colocando somente uma meta em cada campo.
  - d. Preencher o campo das Estratégias, elencando 3 estratégias para cada meta.
2. Em subgrupos de 4 a 5 pessoas, com o acompanhamento de um facilitador os participantes preenchem o formulário A (*Tempo de Duração: 20 min*).
3. Após o preenchimento forma-se novamente o grupo grande e cada participante apresenta uma meta e as respectivas estratégias (*Tempo de Duração: 30 min*).

METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS EM RELAÇÕES EXTERNAS  
E SUSTENTABILIDADE PARA ONG/AIDS

Metas e Estratégias - Formulário A

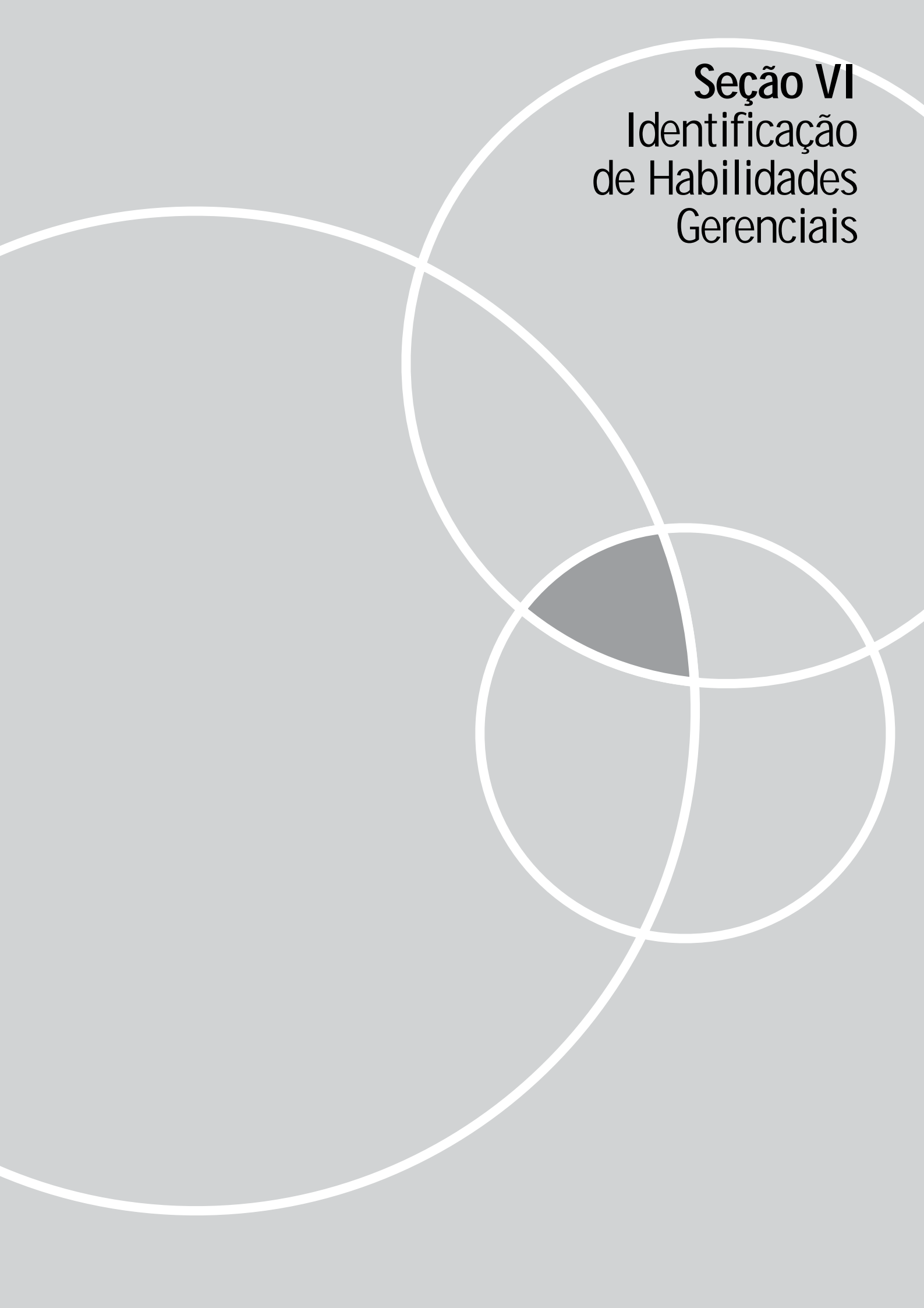
## Metas

**ONG:** Grupo Iguatuense de Luta contra a Aids – GILCA

**Missão:** Promover a qualidade de vida das pessoas vivendo com HIV e Aids no município de Iguatu

Metas	Estratégias
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Emponderar as pessoas vivendo com HIV e Aids nos aspectos de cidadania, de direitos humanos e de tratamento.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Realizando reuniões de ajuda mútua;</li><li>2. Realizando as oficinas sobre tratamento e direitos do portador de HIV e doente de Aids;</li><li>3. Oferecendo assessoria jurídica.</li></ol>
<ol style="list-style-type: none"><li>2. Promover a capacitação profissional das pessoas vivendo com HIV e Aids para a geração de renda.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Formalizando convênios com SESI/SENAI/SESC;</li><li>2. Fornecendo suporte para a implantação de trabalho.</li></ol>
<ol style="list-style-type: none"><li>3. Diminuir o preconceito em relação ao HIV/Aids junto à comunidade igatuense.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Produzindo material educativo;</li><li>2. Realizando campanhas junto ao comércio local;</li><li>3. Desenvolvendo trabalho educativo sobre HIV/Aids nas escolas.</li></ol>





**Seção VI**  
Identificação  
de Habilidades  
Gerenciais



# 1 Habilidades gerenciais

Até agora refletimos sobre o objetivo maior de nossas instituições, a **Missão**, e que resultados pretendemos alcançar para cumpri-la, através da identificação de nossas **Metas**. Verificamos que para cumprir nossas metas necessitamos definir **Estratégias**, que envolverão várias ações.

Para o desenvolvimento destas ações, além do conhecimento técnico específico, faz-se necessário o domínio de outras habilidades que dizem respeito ao funcionamento do trabalho, tais como a organização da equipe, a administração de recursos financeiros e materiais, planejamento e coordenação. A estes aspectos chamamos **habilidades gerenciais**.

Uma forma de avaliar a atuação da instituição, o seu impacto na comunidade, e a sua política interna é a identificação dos pontos fortes e fracos de cada atividade e da instituição como um todo.

As **Fortalezas** são os pontos fortes e as **Ameaças** os pontos fracos de nossa instituição. Cada atividade da instituição possui **Fortalezas** e **Ameaças** que estão diretamente relacionadas com o resultado de sua atuação. Promover um exercício de reflexão centrado nestes aspectos permite identificar carências que podem estar relacionadas a diversos fatores como, por exemplo, falta de capacitação técnica, falta de motivação, problemas de relacionamento interpessoal, como também pode identificar potencialidades a serem exploradas.

- Identificando **Fortalezas** e **Ameaças** dentro de nossas instituições, descobrimos o que contribui e o que dificulta o alcance de metas;
- Todas as atividades e funções são importantes. Cada elemento deve ocupar o lugar adequado ao seu perfil. É importante relacionar as habilidades pessoais de cada um às atividades e funções exercidas, para obter-se um resultado satisfatório;
- O que pode ser **Ameaças** em uma instituição, pode ser **Fortalezas** em outra e vice-versa. Uma parceria entre instituições pode auxiliar na solução de problemas;
- **Ameaças** podem representar uma excelente oportunidade para o desenvolvimento de novas ações e parcerias.



## FIQUE DE OLHO!

- A identificação de **Fortalezas** e **Ameaças** é um importante subsídio para a elaboração do planejamento de cada atividade e da instituição;
- Enfatize as **Fortalezas** e transforme as **Ameaças** em desafios a serem superados;
- Estimule parcerias dentro da sua instituição.

# Escola de Samba

---

## Objetivo

Identificar as habilidades gerenciais necessárias ao funcionamento de uma organização.

## Tempo Total de Duração

30 min

## Materiais

- Vassouras, panelas, baldes, papéis, canetas, folhagens e o que mais estiver à mão.
- Aparelho de som
- CD ou fita de samba-enredo
- Fita crepe
- 3 Cartazes com as seguintes inscrições: Concentração, Início e Dispersão.
- Flip Chart (cavalete)

## Descrição

1. Através dos cartazes e da fita crepe os facilitadores delimitam o percurso que será utilizado para o desfile da escola de samba (*Tempo de Duração: 5 min*).
2. Os facilitadores conduzem todo o grupo ao local da concentração, e solicitam que, utilizando o material disponível no local, elaborem um desfile de uma Escola de Samba, considerando os elementos necessários (*Tempo de Duração: 5 min*).
3. Desfile da escola de samba (*Tempo de duração: 5 min*).



### FIQUE DE OLHO!

- *O sucesso desta dinâmica depende da motivação dos participantes. Os facilitadores podem estimular o grupo, brincar, aplaudir e acompanhar o desfile evitando, contudo, interferir na organização.*

*(Tempo de duração dos passos 4 e 5: 15 min)*

4. Após o desfile o grupo se reúne em círculo, relata a experiência, escolhe o nome da Escola e enumera os elementos presentes no desfile da escola de samba. Os facilitadores conduzem a discussão e tomam notas no flip chart (cavalete).
5. Os facilitadores solicitam que os participantes façam uma analogia entre a organização do desfile e o funcionamento de uma ONG (Papéis, divisão de tarefas, departamentos, clareza da missão e das metas).



#### FIQUE DE OLHO!

- *Caso necessário, o tema da Escola de Samba pode ser adaptado a manifestações culturais pertinentes à região onde a atividade está se realizando.*





# Ameaças e Fortalezas

---

## Objetivo

Propiciar que cada ONG identifique os aspectos que contribuem ou dificultam a sua organização institucional.

## Tempo Total de Duração

90min

## Material

- Formulário B
- Canetas
- Flip Chart (cavalete)

## Descrição

1. Os facilitadores oferecem orientação sobre os conceitos de ameaças e fortalezas e instruções para o preenchimento do formulário B (*Tempo de Duração: 10 min*).
2. Em subgrupos de 4 a 5 pessoas, com orientação de um facilitador, cada participante preenche um formulário considerando a sua realidade institucional (*Tempo de Duração: 50 min*).
3. Em plenária um representante indicado por cada grupo relata as ameaças e fortalezas de sua ONG (*Tempo de Duração: 30 min*).

Ameaças e Fortalezas – Formulário B

## Habilidades Gerenciais

Ameaças	Fortalezas
1. Rotatividade de voluntários	1. Comprometimento dos membros da ONG
2. Falta de capacitação técnica	2. Integração entre os diversos coordenadores de atividades
3. Ausência de sede própria	3. Boa infra-estrutura administrativa
4. Centralização das decisões	4. Documentação contábil atualizada
5. Acúmulo de tarefas	5. Situação fiscal regularizada
	6. As ações da ONG são fundamentadas num Regimento Interno construído coletivamente

Nome: José Mauro

ONG: Gilca

## 2 Organograma

Para que a missão e as metas da instituição sejam atingidas, diversas estratégias e atividades são implementadas. O bom andamento do processo de planejamento, execução e avaliação das ações demanda uma divisão clara de tarefas entre a equipe responsável. É importante, ainda, que cada membro da equipe tenha conhecimento da estrutura organizacional da instituição, para uma compreensão coletiva acerca da complementaridade existente entre todos os cargos e funções e da importância de sua atuação para o cumprimento da missão institucional. Uma ferramenta útil para esta compreensão é o **Organograma**.

**Organograma** é uma representação gráfica da estrutura hierárquica e da divisão de tarefas na instituição. É como um retrato que permite uma visualização de onde cada participante da instituição está inserido, bem como a interligação dos diversos setores e atividades da mesma. Ele é um esquema da estrutura formal de gerenciamento da instituição, que pode estar organizado em coordenações, diretorias, setores e/ou departamentos. Junto com o Estatuto Social e outros documentos, o organograma é um instrumento valioso de apresentação da instituição.

- O Organograma permite ainda a identificação de vínculos externos com outros setores ou serviços, que não fazem parte da estrutura formal da instituição, porém estão diretamente envolvidos no alcance das metas (por exemplo: uma casa de apoio que está ligada diretamente a um ambulatório ou hospital);
- O Organograma pode auxiliar no diagnóstico da necessidade de criação de novas funções, e de redistribuição de tarefas, evitando acúmulo de atribuições;
- Permite a visualização do fluxo decisório dentro da instituição, bem como das instâncias em que as decisões são tomadas, por exemplo: através de um conselho de curadores ou de uma assembléia de sócios.



### FIQUE DE OLHO!

• O **Organograma** é um quadro composto por figuras geométricas ligadas por linhas verticais e horizontais. As linhas verticais indicam a hierarquia entre cargos e setores, ou seja, quem está posicionado abaixo está subordinado a quem está ligado acima. As linhas horizontais indicam a inter-relação entre cargos e setores com o mesmo nível hierárquico. O tamanho do organograma varia de acordo com a complexidade da estrutura gerencial de cada instituição. Usam-se linhas verticais e horizontais tracejadas para representar: cargos e setores ainda não existentes, porém identificados como necessários, e órgãos e setores externos que contribuem sobremaneira para atividades e projetos da organização.

• O **Organograma** é uma ferramenta útil ao gerenciamento institucional, cujo grau de complexidade (maior número de departamentos/cargos) é determinado pelos membros da instituição. Caso a ONG necessite de um organograma com estrutura mais detalhada, pode recorrer a um profissional da área de administração.

Figura A

## Exemplos de Estrutura de Organograma

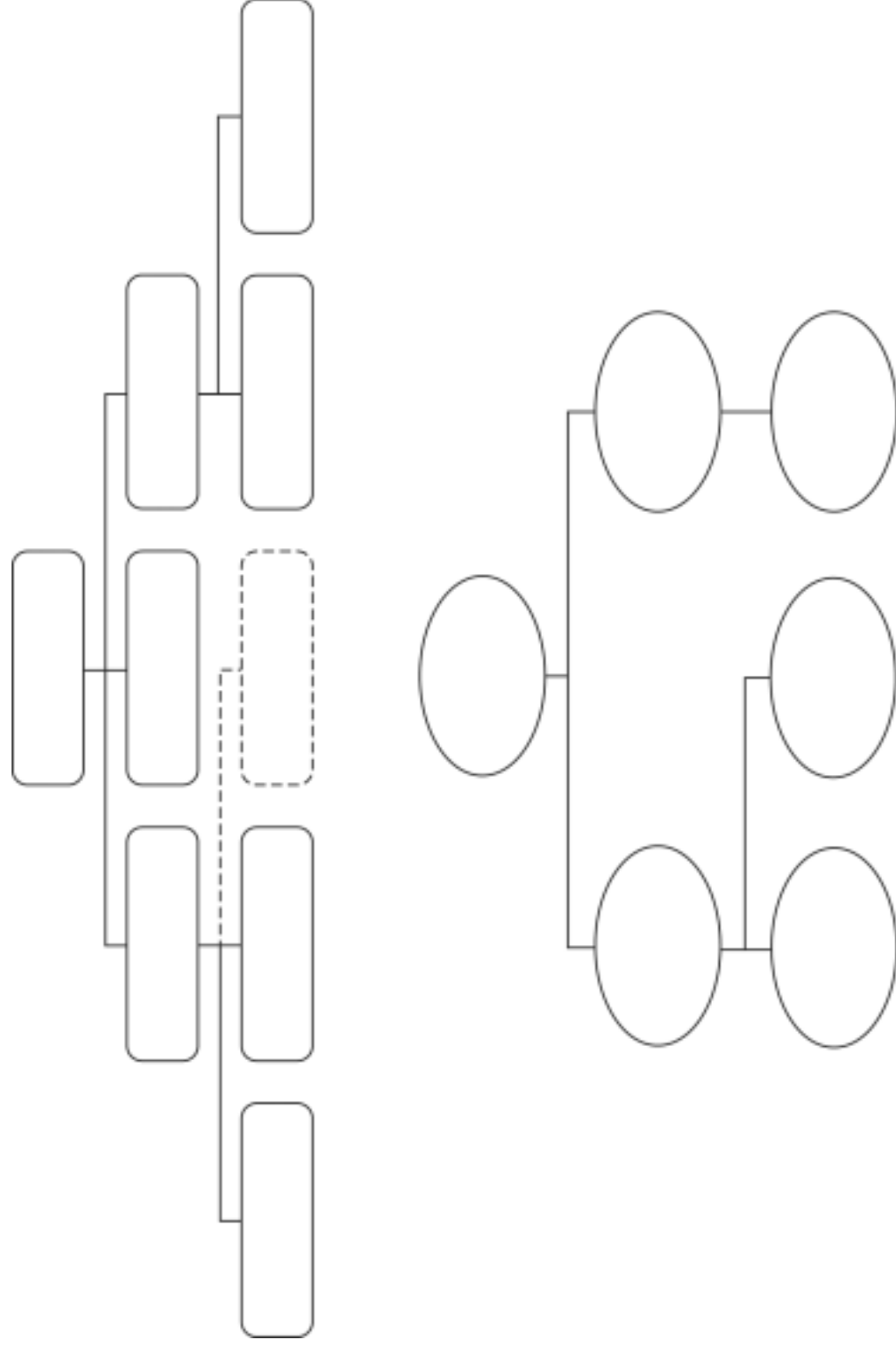
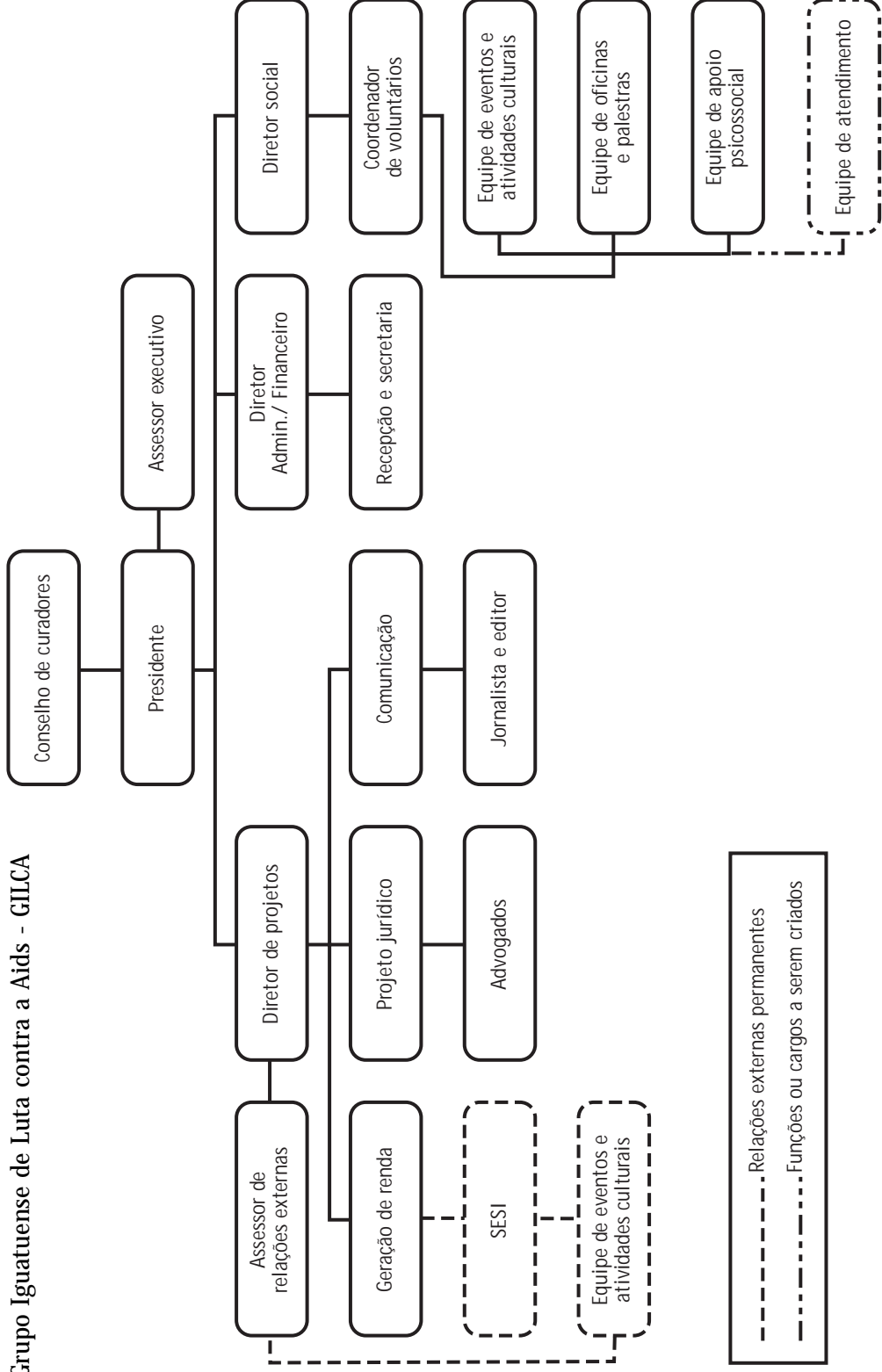


Figura B

## Exemplos de Organograma

**ONG:** Grupo Iguatuense de Luta contra a Aids - GILCA



# Dinâmica do Organograma

---

## Objetivo

Propiciar a clarificação da estrutura gerencial e da divisão de tarefas dentro de cada ONG.

## Tempo Total de Duração

45min

## Material

- 3 modelos de organograma das organizações fictícias previamente utilizadas na atividade sobre Missão e Metas.
- Flip Chart (cavalete)
- Canetas Hidrográficas
- Papel Sulfite (A4)

## Descrição

1. Os facilitadores apresentam os 3 modelos de organograma destacando os seguintes pontos (*Tempo de Duração: 15min*):
  - a. A representação gráfica e seus significados;
  - b. Os diferentes tipos de estruturas gerenciais que existem nas instituições (mais ou menos complexas);
  - c. A função do organograma na instituição.
2. Individualmente, contando com o apoio dos facilitadores, os participantes são convidados a desenhar o organograma de sua instituição (*Tempo de Duração: 20min*).

Na discussão final o grupo faz comentários sobre as dificuldades, curiosidades e percepções do processo de elaboração do organograma. E os facilitadores consolidam as conclusões (*Tempo de Duração: 10min*).





**Seção VII**  
Oportunidades  
e Desafios





# 1 Identificando Oportunidades e Desafios

Quando contextualizamos as ações internas da instituição nos remetemos à **Missão**, que é o objetivo maior, o que fazer para atingi-la, que são nossas **Metas**, e como fazer, as **Estratégias**.

Após realizarmos uma reflexão sobre a estrutura interna da instituição, através do **Organograma**, passamos a olhar para fora da instituição.

Toda ação a ser implementada pela ONG precisa levar em conta o ambiente social, político e econômico local e global. Neste sentido, precisamos conhecer também as condições em que se encontra o nosso público-alvo e a comunidade com quem pretendemos atuar. Este processo permitirá um planejamento mais consistente das estratégias de execução de ações, de estabelecimento de parcerias e de captação de recursos.

Para facilitar a avaliação de contexto podemos identificar no ambiente em que a ONG está inserida os aspectos propícios e os obstáculos para o alcance de suas metas.

Introduzimos então os conceitos **Oportunidades** e **Desafios**, que são respectivamente: os aspectos externos favoráveis ao desenvolvimento das ações da instituição e os aspectos que exigirão um esforço maior para o desenvolvimento destas ações.

## Exemplo

- Uma ONG que desenvolve ações de prevenção às DST/Aids junto a adolescentes em comunidade escolar.

## Oportunidades

- Bom relacionamento com a Secretaria Municipal de Educação para desenvolver campanhas educativas nas escolas;
- Existência de uma rede de professores treinados em DST/Aids;
- Existência de um Grupo de Teatro formado por adolescentes de grande aceitação;
- Grande número de adolescentes que procuram a instituição em busca de informações sobre DST/Aids.

## Desafios

- A Igreja local, que é contra o uso do preservativo, exerce grande influência na comunidade;
- Burocracia da máquina pública para o estabelecimento de parcerias com instituições não governamentais;

- Alta evasão escolar;
- Preconceito da comunidade.

Esta identificação não acontece de forma estanque. Algumas vezes, perceberemos que o que aparentemente se apresenta como um desafio pode representar, também, uma oportunidade para o desenvolvimento de uma ação. Considerando ainda o exemplo acima, vejamos como poderíamos classificar a situação do alto índice de gravidez na adolescência. Se, por um lado, o alto índice de gravidez na adolescência representa um desafio para as ações de prevenção, pois é um indicativo da prática de sexo sem proteção, por outro lado, aponta para a oportunidade (necessidade) do desenvolvimento de ações sobre saúde reprodutiva para este público.

Após esta reflexão, para a melhor efetividade e eficiência das ações da ONG, concluímos que uma importante estratégia é a formação de parcerias que auxiliarão no aproveitamento das oportunidades apresentadas e na superação de nossos desafios.



#### FIQUE DE OLHO!

- *Ao observarmos a comunidade onde estamos inseridos, notamos a existência de instituições nem sempre interpretadas como tradicionais parceiros no desenvolvimento de nossas ações, mas que podem se constituir em importantes aliados para alcançarmos nossas metas. Como exemplos citamos as universidades, sindicatos, outras ONG, associações de bairro, etc.*
- *A avaliação do contexto, com suas oportunidades e desafios, é uma importante ferramenta para o alcance das metas da instituição. Ela amplia o olhar, abrindo o campo para novas parcerias.*

# Dinâmica do Mapa de Contexto

---

## Objetivo

Identificar e representar graficamente o contexto da ONG e as relações que estabelece com o seu entorno.

## Tempo Total de Duração


120min

## Material

- Formulário C
- Modelo de mapa de contexto baseado em organização fictícia
- Folhas de cartolina
- Canetas hidrográficas
- Barbante para fazer um compasso caseiro
- Revistas
- Cola
- Tesouras

## Descrição

*(Tempo de duração dos passos 1 e 2: 15 min)*

**FIQUE DE OLHO!**

- Com a introdução desta dinâmica, passamos de um olhar para dentro da ONG para uma perspectiva externa, considerando o contexto em que está inserida.

1. Os facilitadores apresentam o modelo de mapa de contexto, relacionando-o aos conceitos de oportunidades e desafios.
2. As instruções para o preenchimento do mapa de contexto devem respeitar a seqüência abaixo:
  - a. Colocar o nome e a missão da ONG no círculo central;
  - b. No círculo seguinte, definir os públicos-alvo da instituição;
  - c. Preencher o círculo externo primeiro com as oportunidades e depois os desafios da instituição e suas relações externas.
  - d. Voltar para o campo que ficou em branco e preenchê-lo com os possíveis parceiros que ajudem a ONG a transpor os desafios e aproveitar as oportunidades.



#### FIQUE DE OLHO!

- Para auxiliar, observe a seqüência de preenchimento do mapa, indicada no modelo. Só podemos identificar os parceiros da instituição após avaliarmos as oportunidades e desafios. Por outro lado, os parceiros ocupam este círculo do mapa porque fazem a ponte entre o público-alvo e as condições do contexto (oportunidades e desafios);
- O facilitador deve ressaltar que o mapa de contexto é um instrumento que pode ser elaborado no momento de criação da ONG, quando se define a missão, as metas para atingir a missão e o público-alvo, como também para auxiliar o processo de avaliação e revisão das metas da instituição.

*(tempo de duração dos passos 3 e 4: 45min)*

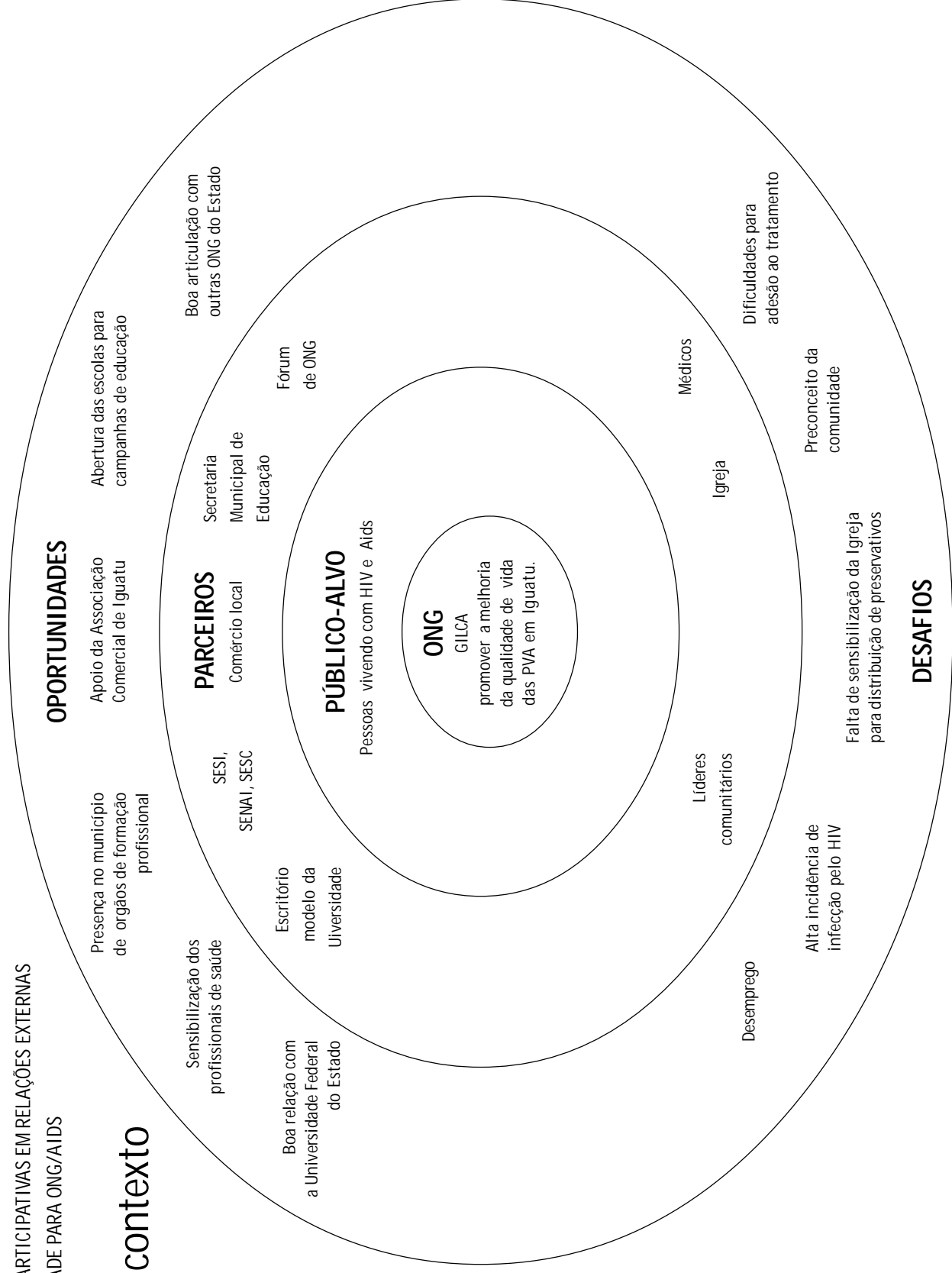
3. Dividem-se os participantes em grupos de 4 a 5 pessoas e cada grupo escolhe uma ONG entre as que o compõem.
4. O subgrupo é orientado a elaborar o mapa de contexto desta ONG, utilizando o material disponível com criatividade, incluindo desenhos e recortes das revistas.
5. Cada subgrupo escolhe um relator, preferencialmente que não esteja ligado à instituição retratada, para apresentar na plenária o mapa produzido *(tempo de duração: 30min)*.
6. Os facilitadores fazem uma síntese dos materiais apresentados *(tempo de duração: 15min)*.
7. De volta aos subgrupos cada participante preenche o mapa de contexto de sua ONG. (Formulário C) *(Tempo de Duração: 15min)*.

METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS EM RELAÇÕES EXTERNAS  
E SUSTENTABILIDADE PARA ONG/AIDS

Formulário C

# Mapa de contexto

**ONG:** GILCA



## 2 Escolha de Parceiros

Anteriormente, através do Mapa de contexto, pudemos fazer uma avaliação do contexto em que nossas instituições estão inseridas, através da identificação de oportunidades e desafios, bem como de parcerias atuais ou potenciais. No decorrer da existência de nossas instituições tivemos algumas parcerias com a própria comunidade, com o setor público, com o setor privado, com ONG e outros setores. Passamos por várias experiências, algumas mais bem-sucedidas que outras. Com certeza, houve fatores externos e internos que em algum momento interferiram na forma como essas parcerias aconteceram ao longo do tempo. Essa experiência nos faz refletir acerca das nossas escolhas, que nem sempre são as melhores para atingirmos nossas metas e, conseqüentemente, cumprirmos a nossa missão.

Escolher Parceiros significa eleger com quem queremos compartilhar ações, a partir de nossas necessidades prioritárias. As parcerias são o meio através do qual obteremos recursos para atingirmos os nossos objetivos.

- É fundamental na busca de nossos parceiros conhecer bem a sua atuação e apresentar uma proposta de parceria que se torne atrativa para estes;
- Muitas vezes nos restringimos a pensar em desenvolver ações com parceiros tradicionais e deixamos de observar as possibilidades de ampliar nossas articulações com outros setores, como por exemplo outros movimentos sociais e sindicatos;
- A parceria é uma relação de mão dupla, de troca, em que estarão em jogo os interesses de cada parte. Estabelecer parcerias institucionais não pode ser encarado como um processo frio. Parcerias estáveis e sadias demandam sensibilidade e boa vontade dos negociadores. Muitas vezes é importante romper com idéias negativas preconcebidas sobre o potencial parceiro;
- A relação de parceria deve primar pelo alcance dos objetivos planejados, sem que haja perda da autonomia de ambas as partes. Precisamos estar atentos aos aspectos políticos envolvidos numa relação de parceria para que seja uma relação de cooperação;
- No processo de escolha de nossos parceiros prioritários, devemos fazer um diagnóstico de nossa situação atual em relação aos mesmos, por exemplo: se o contacto é próximo e constante, se nos distanciamos por algum motivo, se há conflitos de interesse, agendas diferenciadas, etc.;
- Devemos ter claro quais são nossos objetivos frente a esses parceiros e as estratégias de ação para alcançá-los;

- Durante a vigência da parceria é importante promovermos uma avaliação permanente dos resultados que são atingidos. Este processo permitirá um diagnóstico que poderá identificar a necessidade de revertermos esta parceria, trocando-a, se for o caso, ou fortalecendo-a;
- É possível que nos defrontemos com diferentes parceiros a quem tenhamos que atender a diferenciados modelos de prestação de contas técnica e financeira. Nesse sentido, antes de formalizarmos nossas parcerias, precisamos ter clareza dessas especificidades para avaliarmos se temos ou não condições gerenciais e de estrutura, e se queremos cumprir estas exigências.



#### FIQUE DE OLHO!

- *Para o alcance de cada meta as instituições podem escolher um ou mais parceiros;*
- *É importante ouvir a experiência de outras ONG que já desenvolveram alguma ação com o parceiro que priorizamos.*





# Dinâmica da Linha do Tempo

---

## Objetivo

Propiciar uma avaliação das relações prioritárias mantidas pela ONG ao longo do tempo.

## Tempo Total de Duração

60 min

## Materiais Necessários

- Formulário D
- Flip Chart (cavalete)
- Canetas Hidrográficas

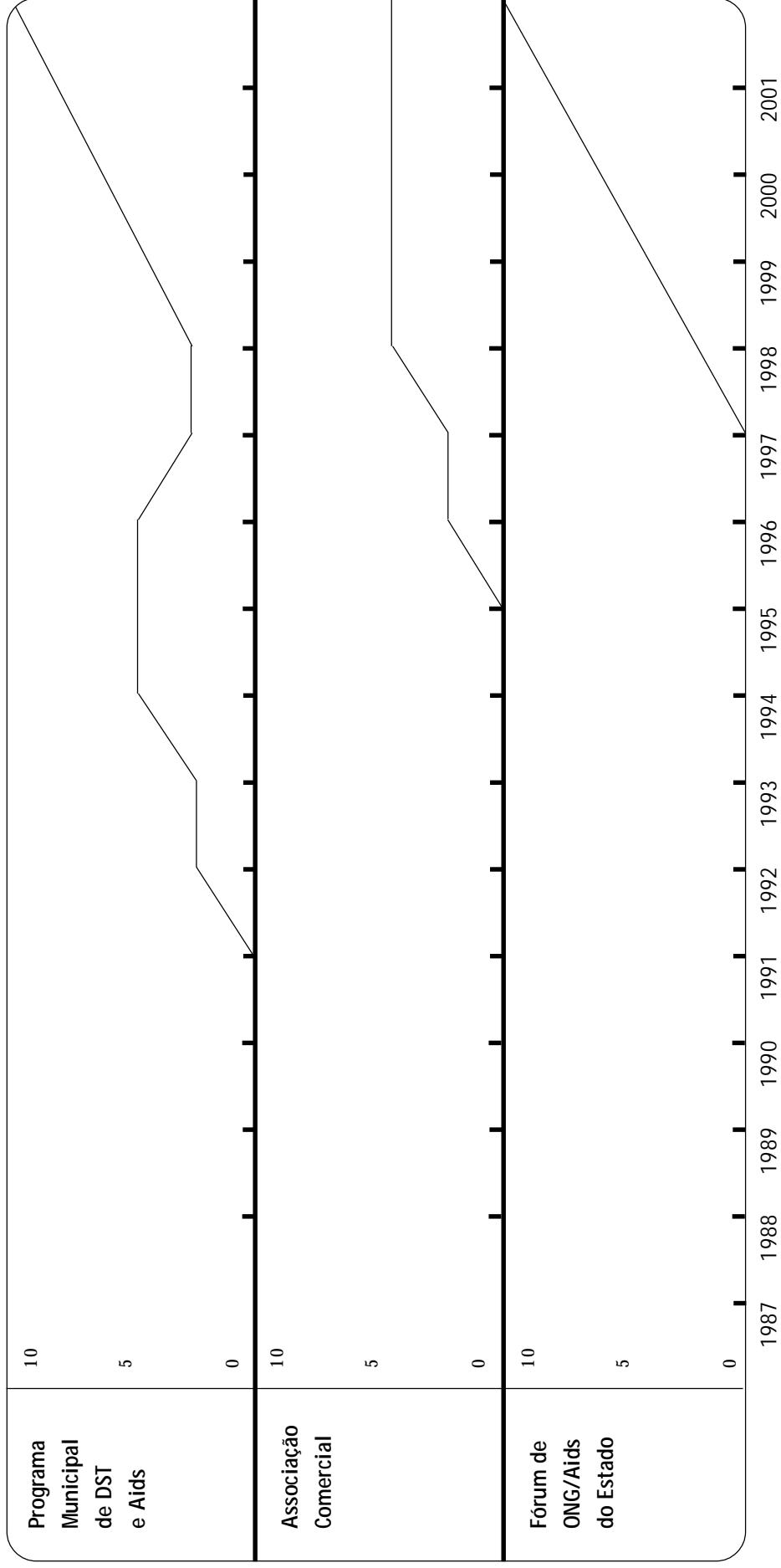
## Descrição

1. Na plenária o facilitador faz uma introdução ao tema, mostrando a relevância da avaliação de parcerias ao longo do tempo, dando as instruções de preenchimento do formulário (*Tempo de Duração: 10 min*):
  - a. Na coluna da esquerda são elencados os três parceiros prioritários.
  - b. O gráfico é composto de:
    - Eixo vertical = a qualidade da relação entre a ONG e o parceiro. Este eixo está graduado de 0 a 10. O zero representa relação inexistente ou péssima e o 10 significa relação plenamente satisfatória.
    - Eixo Horizontal = referência cronológica.
  - c. De acordo com a relação da ONG com cada parceiro, marcar com uma bolinha, a cada ano, a nota que representa a qualidade da relação.
  - d. Ligando-se os pontos relacionados a um mesmo parceiro obtém-se a linha do tempo.
2. Divididos em grupos de 4 a 5 pessoas, os participantes são orientados a fazer uma avaliação comparativa do seu relacionamento com os parceiros prioritários (*Tempo de Duração: 20 min*).
3. Na plenária cada participante apresenta a avaliação elaborada na etapa 2 (*Tempo de Duração: 30 min*).

METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS EM RELAÇÕES EXTERNAS  
E SUSTENTABILIDADE PARA ONG/AIDS

Linha do Tempo - Formulário D

## Relacionamentos



Nome: José Mauro

# Dinâmica dos Bichos

---

## Objetivo

Auxiliar no processo de identificação de parceiro adequado aos objetivos da ONG.

## Tempo Total de Duração

15min

## Material Necessário

- Papéis contendo nomes de animais. Cada animal tem seu nome escrito em dois papéis, de modo que o número de bichos seja a metade do número total de participantes.

## Descrição

1. O facilitador distribui envelope contendo o nome de um bicho para cada participante, solicitando que não compartilhem a informação entre si.
2. Os participantes devem fazer mímicas que representem o animal sorteado. Dentro do “personagem” os participantes devem encontrar o companheiro que está representando o mesmo animal.
3. Depois que todos os pares estiverem formados, os facilitadores promovem uma breve discussão introduzindo o tema da escolha de parceiros.



### FIQUE DE OLHO!

- Na discussão deve ser ressaltada a importância das parcerias entre ONG.

# Priorizando Parceiros

---

## Objetivo

Introduzir uma reflexão sobre o planejamento para relações externas.

## Tempo Total de Duração

120min

## Material Necessário

- Mapa de contexto das ONG (Formulário C)
- Formulário E

## Descrição

1. Os facilitadores explicam cada um dos campos do formulário E, ressaltando a importância da utilização do mapa de contexto como referência para a execução desta tarefa (*Tempo de Duração: 15min*):
  - a. Preencher o campo destinado à meta;
  - b. Elencar três parceiros prioritários;
  - c. Avaliar a situação atual em relação aos parceiros;
  - d. Estabelecer os objetivos em relação ao parceiro priorizado;
  - e. Definir as ações necessárias para alcançar os objetivos estabelecidos.
2. Os participantes são divididos em grupos de 4 a 5 pessoas, onde cada um preencherá o formulário de acordo com a realidade de sua ONG (*Tempo de Duração: 45min*).
3. Apresentação das tabelas individuais em plenária, o facilitador orienta cada participante a expor somente um dos parceiros listados (*Tempo de Duração: 45min*).
4. Os facilitadores realizam uma breve síntese, ressaltando a relevância desta avaliação para o cotidiano da instituição (*Tempo de Duração: 15min*).

METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS EM RELAÇÕES EXTERNAS  
E SUSTENTABILIDADE PARA ONG/AIDS

Formulário E

## Priorizando Parceiros

**Meta:** Diminuir o preconceito em relação ao HIV/AIDS junto à comunidade iguatense

<b>Parceiros</b>	<b>Situação Atual</b>	<b>Objetivos em relação ao parceiro</b>	<b>Ações a desenvolver</b>
Igreja	Diálogo fechado e resistência ao trabalho, principalmente à distribuição do preservativo	Obter apoio para as intervenções de prevenção na comunidade e para a distribuição do preservativo	Através do envolvimento da Prefeitura e dos líderes comunitários, buscar abrir um canal de comunicação com a Igreja, para apresentação de dados epidemiológicos e de experiências bem-sucedidas
Secretaria Municipal de Educação	Diálogo aberto, porém não foram desenvolvidas ações conjuntas	Implementar uma ação conjunta nas escolas municipais	Através da elaboração de um projeto, apresentar uma proposta de ação e uma agenda de atividades
Comércio Local	Apoio em parcerias pontuais	Obter apoio permanente para produção e divulgação de campanhas de esclarecimento à população sobre as formas de transmissão e prevenção e sobre o viver com HIV e Aids	Através da Associação Comercial de Iguatu, promover um debate com o comércio local sobre a importância das campanhas

**Nome:** José Mauro

# Dinâmica dos Fios

---

## Objetivo

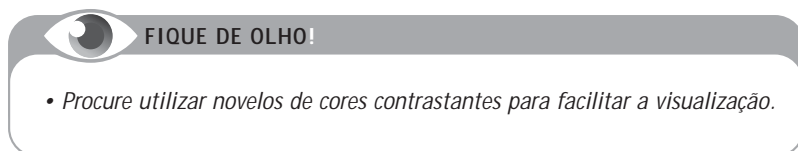
Identificar visualmente a multiplicidade de parcerias possíveis, considerando suas vantagens e desvantagens.

## Tempo Total de Duração

60 min

## Material Necessário

- Fios de Lã de diversas cores (pelo menos 6 cores distintas)
- Placas com os nomes das categorias de parceiros possíveis (Empresas, Igreja, Governo, ONG, Mídia, Agências Internacionais)
- Flip Chart (cavalete)



## Descrição

*(Tempo de duração dos passos de 1 a 9: 15 min)*

1. Seis facilitadores ou pessoal de apoio ficam dispostos em pé, lado a lado, cada um com uma das placas indicativas dos parceiros (mencionadas no tópico material necessário) e com um novelo de lã. Desta forma, cada tipo de parceiro estará diferenciado por uma cor específica de lã.
2. Os participantes também ficam dispostos em pé, lado a lado, de frente para os “parceiros”.
3. O facilitador da atividade solicita aos participantes que escolham um único parceiro prioritário dentre os indicados.
4. O facilitador se coloca ao lado do primeiro “parceiro” da fila e pergunta aos participantes quem o escolheu como seu parceiro prioritário.
5. O “parceiro” segura uma das pontas do fio de lã e lança o novelo ao participante que o escolheu, que, por sua vez, passa a segurar também o fio e devolve o novelo ao “parceiro”. Este procedimento é repetido até que todos os participantes que escolheram este “parceiro” estejam ligados a ele pelo fio.

6. O facilitador repete as etapas 4 e 5 até que todos os participantes tenham escolhido seus “parceiros”.
7. Os participantes e parceiros são convidados a abaixar a rede de fios para que todos possam visualizá-la melhor.
8. O facilitador faz uma contagem de quantos participantes elegeram cada um dos “parceiros” disponibilizados, anotando os resultados no Flip Chart (cavalete).
9. Desfaz-se a rede e os participantes voltam aos seus lugares.

*(Tempo de duração dos passos de 10 a 12: 45 min)*

10. Em plenária, pede-se aos participantes que escolheram o mesmo parceiro, que citem 3 vantagens da relação com este.
11. Solicita-se aos demais participantes que citem 3 riscos ou desvantagens desta relação de parceria.
12. Os passos 10 e 11 devem ser repetidos em relação a todos os “parceiros”.
13. Os facilitadores conduzem uma breve discussão sobre o exercício e fazem uma síntese, destacando a existência de diversos parceiros que não foram citados, mas que podem contribuir com as ações das ONG.



**Seção VIII**  
Comunicação para  
Relações Externas





# 1 Estabelecendo Comunicação para Relações Externas

A partir do momento em que elegemos os nossos parceiros prioritários para a consecução de nossas metas, passamos a refletir sobre a forma e o conteúdo do que pretendemos abordar no processo de comunicação com os mesmos. Para tanto, precisamos aprofundar o conhecimento a respeito deste parceiro, sua própria agenda e prioridades.

Comunicação para relações externas consiste em organizar a imagem da instituição e planejar a melhor forma de apresentá-la ao parceiro.

- Precisamos ter clareza sobre qual imagem da instituição desejamos apresentar e do que esperamos dessa relação de parceria;
- É preciso considerar o que o parceiro espera da nossa instituição, o que ele valoriza, o que ainda desconhece e que lhe despertará interesse;
- Na relação com o parceiro também é importante que conheçamos nossos limites, possibilidades, capacidades, expectativas. Por exemplo, podemos concluir que não estamos preparados ou não queremos atender a uma determinada expectativa do possível parceiro;
- As propostas de trabalho a serem apresentadas ao parceiro devem ser bem fundamentadas, contendo dados quantitativos e qualitativos;
- Devemos reunir o material sobre nossa instituição que seja adequado às necessidades de informação do parceiro, retratando a competência, a seriedade e a qualidade de nosso trabalho;
- É importante que as apresentações e/ou material institucional direcionados ao parceiro apresentem de forma clara e sintética a missão da instituição, público-alvo, suas ações, produtos e serviços.



## FIQUE DE OLHO!

- *Tanto forma quanto conteúdo são fundamentais, pois refletem as características da instituição a que pertencemos.*
- *A comunicação com o parceiro pode se dar em vários níveis, é importante considerar qual a melhor estratégia de aproximação: um determinado tipo de reunião, a produção de um folheto ou material promocional, etc.*
- *A estética é importante: evite materiais “poluídos” e procure criar produtos visualmente atraentes.*
- *O nosso parceiro não tem todo o tempo do mundo. Precisamos ser objetivos e concisos no que queremos apresentar, privilegiando o que achamos que pode ser o seu foco de interesse.*
- *Precisamos sempre adequar a linguagem de nossa comunicação às características de nossos parceiros - por exemplo, ressaltando aspectos de custo benefício na relação com o setor privado ou enfatizando questões políticas na relação com outras ONG.*

# Dinâmica do Desenho

---

## Objetivo

Quebra-gelo, ressaltando a relevância da clareza na transmissão da mensagem.

## Tempo Total de duração

10 min

## Material Necessário

- Flip Chart (cavalete) com um desenho (ex. dois retângulos e uma linha sinuosa)
- Papel Sulfite (A4)
- Canetas

## Descrição

1. Os facilitadores colocam o flip chart (cavalete) com o desenho de costas para o grupo de participantes e convidam um voluntário.
2. O voluntário é chamado à frente e recebe a tarefa de, em 4 minutos, orientar os outros participantes para que possam fazer o desenho que está no flip chart (cavalete). Esta orientação deve ser verbal, o voluntário não pode usar as mãos e deve dar uma indicação por vez. (Ex. Desenhe uma linha vertical à esquerda do papel, uma linha ondulada ligando os dois retângulos etc.)
3. Depois de 4 minutos os facilitadores interrompem e viram o flip chart (cavalete) para que todos vejam o desenho.
4. Os facilitadores solicitam que os participantes mostrem seu desenho (e avaliem as semelhanças e diferenças).
5. Os facilitadores promovem uma reflexão sobre as orientações recebidas, a forma como foram ouvidas, a diferença entre o que queremos dizer e o que dizemos, e entre o que dizemos e o que os outros entendem; enfim, sobre a clareza na transmissão da mensagem.

# Dinâmica da Imagem Institucional

---

## Objetivo

Exercitar a elaboração de uma apresentação da instituição, promovendo a reflexão sobre a imagem que veiculamos na forma como a apresentamos.

## Tempo Total de Duração

60 min

## Material Necessário

- Cartões com a descrição das missões e das metas das 3 instituições fictícias apresentadas no Jogo de Cartões (Missão e Metas)
- Papel sulfite (A4)

## Descrição

1. Os facilitadores retomam as principais características, a missão e as metas das 3 instituições fictícias que serão objeto do exercício.
2. O grupo é dividido em 3 subgrupos.
3. Cada subgrupo deve preparar e eleger um representante para simular uma apresentação sucinta da sua instituição fictícia para a comunidade (*Tempo de Duração: 10 min*).
4. Cada subgrupo apresenta a sua instituição (*Tempo de Duração: 15 min*).
5. Durante a apresentação os demais participantes atuarão como observadores anotando pontos fortes e fracos.
6. Os facilitadores deverão motivar um debate para que cada participante apresente suas observações (*Tempo de Duração: 30 min*).



### FIQUE DE OLHO!

- O facilitador deverá enfatizar junto aos observadores para que sejam ressaltados os pontos positivos (por exemplo, objetividade da mensagem, postura) e que as críticas sejam construtivas.
- Procure levar o grupo para uma análise de conteúdo e não de talentos pessoais.

# Identificação de Expectativas e Comunicação com os Parceiros Prioritários

---

## Objetivo

Elaborar um produto para apresentação da instituição a um parceiro prioritário

## Tempo Total de Duração

80 min

## Material Necessário

- Formulário
- Folha de cartolina
- Caneta hidrográfica
- Cola
- Revistas
- Tesoura
- Barbante
- Tecidos
- Qualquer outro material disponível

## Descrição

1. De acordo com o formulário E (priorizando parceiros), preenchido na dinâmica de escolha de parceiros, os facilitadores agruparão as ONG que possuem parceiros semelhantes elegendo uma parceria prioritária para cada subgrupo (5 subgrupos)

**Exemplo:** Quando do preenchimento do formulário E a maioria das ONG elegeu como parcerias prioritárias Igreja, Estado, ONG, Comércio, Fundações e agora, nestes exercícios referente ao Formulário E, utilizam os mesmos parceiros.

2. Os participantes deverão preencher individualmente o formulário F, compartilhando com os demais as informações referentes a sua ONG (*Tempo de Duração: 20 min*).
3. Os facilitadores deverão orientar o preenchimento do formulário F da seguinte forma:
  - a. Na primeira linha os participantes identificarão a suas ONG;
  - b. Na segunda linha os participantes identificarão o parceiro prioritário designado para o grupo;

- c. Na primeira coluna os participantes deverão informar o que a sua ONG espera deste parceiro;
  - d. Na segunda coluna os participantes deverão informar o que este parceiro espera da sua ONG;
  - e. Na terceira coluna os participantes deverão informar o que suas ONG têm a oferecer a este parceiro.
4. Cada subgrupo deverá escolher uma ONG a ser apresentada e todos devem participar da elaboração da apresentação, que simulará a situação de comunicação entre a ONG e o parceiro priorizado (por exemplo, o subgrupo I escolheu a ONG B para apresentar sua comunicação com a Igreja. As outras ONG do subgrupo planejam e realizam em conjunto esta apresentação) *(Tempo de Duração: 40 min)*.
5. Apresentação de cada um dos 5 subgrupos *(Tempo de Duração: 20 min)*.



#### FIQUE DE OLHO!

- *Os facilitadores deverão promover uma discussão sobre as apresentações, diagnosticando os pontos fortes e fracos em função da forma e do conteúdo das apresentações, buscando construir uma linguagem adequada para cada tipo de parceria. Enfatize o caráter lúdico da atividade, sugerindo que as apresentações sejam divertidas.*

Formulário F

## Comunicação para Relações Externas

**ONG:** Grupo Iguatuense de Luta contra a AIDS – GILCA

**Parceiro:** Comércio local

O que minha ONG espera?	O que eles esperam de minha ONG?	O que tenho a oferecer?
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Recursos financeiros para produção de material educativo;</li><li>2. Utilização dos estabelecimentos comerciais para divulgação da campanha;</li><li>3. Sensibilizar os empregados do comércio para que se transformem em agentes multiplicadores de informação.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Transparência na utilização dos recursos financeiros e seriedade no desenvolvimento de nossas ações;</li><li>2. A divulgação do apoio em todo o material produzido;</li><li>3. Ações que favoreçam a diminuição da incidência de infecção pelo HIV.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Disponibilidade para apresentação de toda documentação financeira;</li><li>2. Inclusão da logomarca da empresa no material produzido;</li><li>3. Informações sobre prevenção;</li><li>4. Apoio aos empregados vivendo com HIV e Aids.</li></ol>

**Nome:** José Mauro



**Seção IX**  
Captação de  
Recursos





# 1 Captando Recursos

Através do exercício anterior identificamos a importância de **Comunicação para relações externas**, implicando considerarmos as nossas expectativas e as dos parceiros. Quando pensamos em termos das nossas expectativas, não podemos perder de vista a missão e as metas de nossa instituição, que direcionam as ações que pretendemos desenvolver, as parcerias que desejamos estabelecer e os recursos de que necessitamos para atingir nossos objetivos. Isto significa dizer que o processo de **Captação de recursos** é uma atividade meio para termos condições de desenvolver as ações necessárias para alcançarmos as nossas metas. Logo, captar recursos não pode ser a atividade fim da instituição.

Via de regra, ao ouvirmos a expressão captação de recursos associamos à idéia de busca de financiamento (dinheiro), esquecendo dos aspectos políticos e técnicos, que igualmente representam recursos fundamentais para a manutenção de nossas atividades.

Entendemos por recursos técnicos, os recursos humanos, as habilidades e competências necessárias a um indivíduo ou a um conjunto de pessoas envolvidas no planejamento, execução e avaliação de diferentes atividades. Os recursos políticos estão associados à forma como as instituições e pessoas se relacionam numa sociedade, à credibilidade que se consegue criar, e ao apoio que se obtém desta sociedade para se alcançar um determinado objetivo. Finalmente, os recursos financeiros estão relacionados aos bens materiais (móveis e imóveis) e dinheiro necessários à execução de determinadas ações. A despeito da natureza de objetivos que se pretende alcançar, estes três tipos de recursos estarão presentes, ainda que em diferentes proporções.

Todo o processo de levantamento de necessidades e de captação de recursos para a instituição deve ser compartilhado com todos os seus membros, ainda que haja a figura do responsável direto por esta tarefa.

Posta a demanda de recursos diversificados para a implementação de uma determinada ação, surge a necessidade de se elaborar um plano em que se especifique o que pretendemos fazer, como, por meio de que, e o que desejamos alcançar. A este plano, usualmente chamamos de **Projeto**, instrumento concreto para a busca de parceiros. O processo de elaboração de um projeto é um exemplo de planejamento estratégico, que, além de atuar na captação de recursos, tem as importantes funções de organizar as ações da instituição para o alcance das metas e orientar o processo de execução, monitoramento e avaliação dos trabalhos.

Um projeto direcionado a um potencial parceiro deve seguir os mesmos requisitos apresentados quando tratamos do tema **Comunicação para relações externas**, ou

seja, estar descrito de forma clara e objetiva, ressaltando a experiência prévia da nossa instituição e o ganho que este parceiro obterá apoiando a nossa idéia.

Na elaboração de um projeto, devemos seguir os **Passos da Planificação**, detalhando:

**1º Passo: Missão**

Finalidade maior da instituição (“Para que minha ONG existe?”);

**2º Passo: Metas**

Objetivos traçados a partir da missão e que dão sentido prático à mesma (“O que preciso fazer?”);

**3º Passo: Objetivos (específicos)**

Desdobramento da meta em objetivos menores e mais detalhados que se complementam para viabilizar o cumprimento da meta;

**4º Passo: Resultados Esperados**

O que se pretende alcançar com a execução do projeto. São definidos a partir do estabelecimento dos objetivos;

**5º Passo: Estratégias**

Meios concretos para atingir os objetivos (“Como posso fazer?”);

**6º Passo: Atividades**

Descrição detalhada das ações a serem executadas. São o passo a passo das estratégias;

**7º Passo: Monitoramento**

Acompanhamento, avaliação e validação de cada atividade durante a execução do projeto, ajudando a efetuar adaptações necessárias;

**8º Passo: Resultados Obtidos**

Situação efetivamente alcançada após a execução do projeto;

**9º Passo: Avaliação**

Comparação entre os resultados esperados e resultados obtidos. É o balanço que indica se os objetivos e a meta foram alcançados ou não. Pode considerar aspectos quantitativos e qualitativos;

**10º Passo: Divulgação**

É importante a divulgação das atividades no decorrer do projeto. Ao final, o trabalho realizado e os resultados alcançados devem ser devolvidos aos parceiros envolvidos, público-alvo e comunidade em geral. Pode ser usado também com a mídia. O trabalho de divulgação representa uma importante estratégia para a sustentabilidade financeira e política da ONG.

# Dinâmica da Chuva de Idéias

---

## Objetivo

Discutir a necessidade da elaboração de projetos para captação de recursos.

## Tempo Total de Duração

30 min

## Material Necessário

- Flip chart (cavalete)
- Caneta hidrográfica

## Descrição

1. Através de uma chuva de idéias os facilitadores deverão solicitar que os participantes identifiquem para que serve um projeto;
2. Os facilitadores deverão anotar no flip chart (cavalete) todas as idéias dos participantes;
3. Os facilitadores deverão levar os participantes à conclusão de que os recursos a serem captados também podem ser de natureza técnica e política, não se restringindo à obtenção de recursos financeiros.

# Dinâmica dos Passos da Planificação

---

## Objetivo

Construir um fluxo de passos para a elaboração de um projeto ou para o planejamento de uma atividade.

## Tempo Total de Duração

30 min

## Material Necessário

- Cartões
- Canetas hidrográficas
- Fita crepe
- Flip chart (cavalete)

## Descrição

1. Os facilitadores deverão preparar tiras de cartolina em que estarão escritos os passos da planificação: missão – metas – objetivos específicos – resultados esperados – estratégias – atividades – monitoramento – resultados obtidos – avaliação – divulgação;
2. Estes cartões deverão estar dispostos aleatoriamente em flip chart;
3. Noutro flip chart os participantes serão convidados a ordenar os cartões conforme o fluxo que considerem adequados;
4. Os facilitadores deverão incentivar os participantes a avaliarem se a seqüência dos passos está ficando adequada, justificando;
5. Inicialmente, os facilitadores devem deixar o grupo à vontade para discutir, sem induzir;
6. Na medida em que o grupo tenha dificuldade para encontrar a seqüência adequada, os facilitadores deverão lançar questionamentos que levem à ordenação mais apropriada, conforme o esquema apresentado na próxima página;

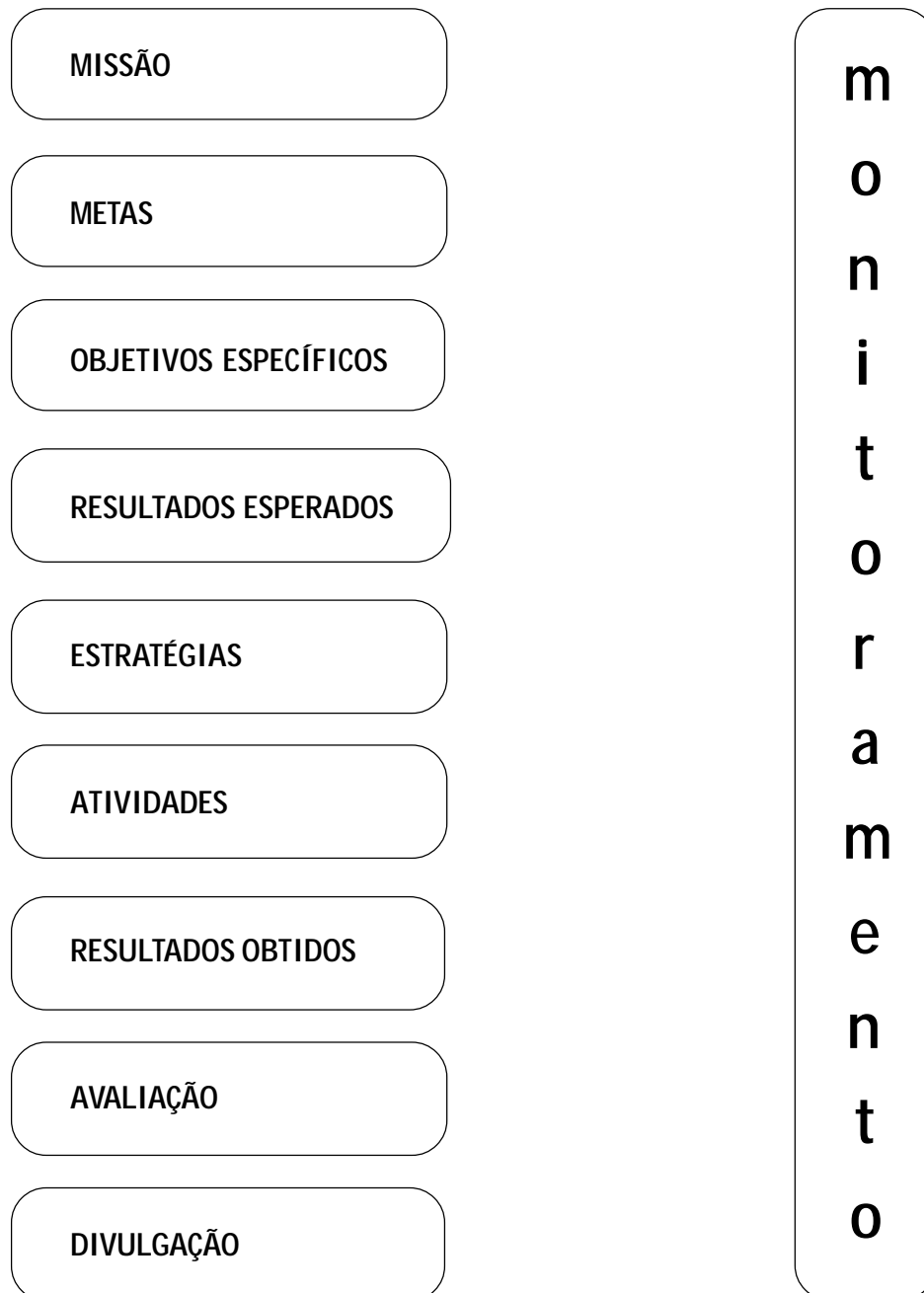


### FIQUE DE OLHO!

- *Os facilitadores deverão enfatizar que os passos podem ser aplicados para a elaboração de projetos para captação de recursos e para o planejamento e execução das atividades internas.*
- *Os passos podem ser usados para captação de recursos técnicos, políticos e/ou financeiros.*
- *É importante que a ONG tenha capacidade organizacional e gerencial para manejar os recursos que pretende obter. Deslizes nesta área costumam prejudicar a imagem da instituição e, por vezes, comprometem as relações.*

Figura C

## Passos da Planificação



## 2 Exemplo de passos da planificação

### Missão

- Promover a melhoria da qualidade de vida das pessoas vivendo com HIV e Aids no município de Iguatu.

### Meta

- Promover a reinserção no mercado de trabalho de pessoas vivendo com HIV e Aids.

### Objetivos Específicos

- Propiciar a capacitação profissional de 70 pessoas vivendo com HIV e Aids.
- Motivar as pessoas vivendo com HIV e Aids a se organizarem para ações coletivas de geração de renda.

### Resultados Esperados

- 70 pessoas formadas em cursos profissionalizantes.
- 2 cooperativas de trabalho implantadas na cidade (uma na zona sul e outra na zona leste da cidade).

### Estratégias

- Formalizando convênios com SESI/SENAI/SENAC para realização de cursos de formação profissional.
- Fornecendo suporte para a implantação de cooperativas de trabalho

### Atividades

- Preparação de proposta de parceria para 3 cursos de capacitação profissional;
- Agendamento de reunião com SESI/SENAI/SENAC para apresentação do projeto;
- Assinatura do convênio de cooperação entre os parceiros;
- Cadastramento de pessoas vivendo com Aids para os cursos;
- Encaminhamento do público-alvo às instituições que realizarão os cursos;
- Acompanhamento da execução dos cursos;
- Realização de formatura dos alunos;
- Reunião com o prefeito para solicitação de comodato de dois imóveis municipais e para subsídio financeiro para instalação de 2 cooperativas;

- Agendamento de reunião com representantes do comércio local para comercialização dos produtos e serviços da cooperativa;
- Mutirão para reforma e decoração dos imóveis cedidos pela Prefeitura;
- Reuniões quinzenais com o público-alvo para estruturação formal das cooperativas e inscrição de membros;
- Assessoria técnica periódica em Direito Trabalhista e Tributário para os membros das cooperativas;
- Festa de Inauguração da Cooperativa.

### **Monitoramento**

#### **Indicadores**

- Reunião com parceiros para cursos realizada;
- Nº de pessoas vivendo com HIV/Aids cadastradas para cursos;
- Nº de cursos realizados;
- Nº de participantes nos cursos;
- Cessão dos imóveis para as cooperativas pela Prefeitura de Iguatu;
- Reunião com os comerciantes sobre escoamento da produção da cooperativa;
- Nº de convênios para comercialização firmados;
- Estrutura física e formal das cooperativas estabelecidas;
- Nº de cooperativados associados.

#### **Resultados Obtidos**

- 65 pessoas formadas em cursos profissionalizantes;
- 2 cooperativas de trabalho implantadas na cidade (uma na zona sul e outra na zona leste) com 62 membros associados;
- Interesse da prefeitura e de mais 35 portadores de HIV/Aids para abrir a 3ª cooperativa.

#### **Avaliação**

- 100% dos resultados esperados foram obtidos;
- Impacto positivo mobilizou a demanda pela abertura de mais uma cooperativa;



- 97 % dos participantes consideraram a implantação da cooperativa excelente e geraram renda para o sustento de suas famílias.

### **Divulgação**

- Elaboração de folders (folhetos) divulgando a cooperativa;
- Vídeo educativo documentando o processo.
- Lançamento no dia 01 de dezembro em atividade realizada com os cooperativados, a prefeitura, representantes do SESI/SENAC/SESC e comunidade.

**Obs.:** O exemplo acima é uma descrição esquemática simplificada de um processo que em geral é mais complexo e detalhado.



**Seção X**  
Agenda para  
Sustentabilidade



# 1 Elaborando uma Agenda para Sustentabilidade

O tema da **Captação de recursos** nos ajudou a desconstruir a idéia de que ela está exclusivamente relacionada à obtenção de financiamentos. A discussão sobre os **Passos da Planificação** também permitiu identificarmos as várias etapas do processo de elaboração de um projeto, que também se aplicam ao planejamento estratégico de qualquer atividade de nossas instituições. Passamos finalmente para uma reflexão sobre as ações que precisamos implementar e que vão garantir a sustentabilidade organizacional.

A **Agenda para sustentabilidade** representa um planejamento de ações, que parte da identificação de problemas que pretendemos resolver, e que impactam na **Sustentabilidade Política, Técnica e Financeira** de nossas instituições.

Seguindo a lógica introduzida no tema **Captação de recursos**:

- Consideramos que a sustentabilidade política está diretamente relacionada à imagem que passamos para o ambiente em que estamos inseridos e às ações que desenvolvemos junto a nossa comunidade e público-alvo. Está relacionada também com a capacidade de intervirmos nas discussões de políticas públicas e com o impacto que geramos com esta intervenção. A sustentabilidade política reflete ainda a política interna da ONG, a forma como planejamos nossas ações e a capacidade de obtermos o comprometimento de nossos integrantes e como se dão as relações interpessoais entre coordenadores, equipe e voluntários;
- A sustentabilidade técnica está relacionada aos recursos humanos da ONG, às competências e habilidades individuais para o alcance das metas. Estas habilidades estão relacionadas à execução das atividades programáticas, bem como ao gerenciamento da instituição;
- A sustentabilidade financeira está relacionada aos recursos materiais (móveis e imóveis) e financeiros de nossas instituições.



## FIQUE DE OLHO!

- *Defina responsabilidades e prazos para execução das ações planejadas na agenda;*
- *É importante acompanhar o cumprimento da agenda de sustentabilidade. A avaliação de processo permite redefinir ações e prazos quando necessário;*
- *É importante conjugar o perfil do voluntário às atribuições que lhe são conferidas. A alocação inadequada do voluntário muitas vezes é confundida com falta de comprometimento;*
- *Outras ONG podem ser excelentes parcerias para capacitação técnica de nossos recursos humanos, naquelas áreas em que apresentamos deficiências;*
- *Técnicos externos podem contribuir para a execução das atividades da ONG.*

# Dinâmica dos Cartões

---

## Objetivo

Propiciar a compreensão dos conceitos de sustentabilidade técnica, política e financeira e instrumentalizar os participantes para que co-relacionem as situações problema de suas instituições a diferentes dimensões de sustentabilidade.

## Tempo Total de Duração

60 min

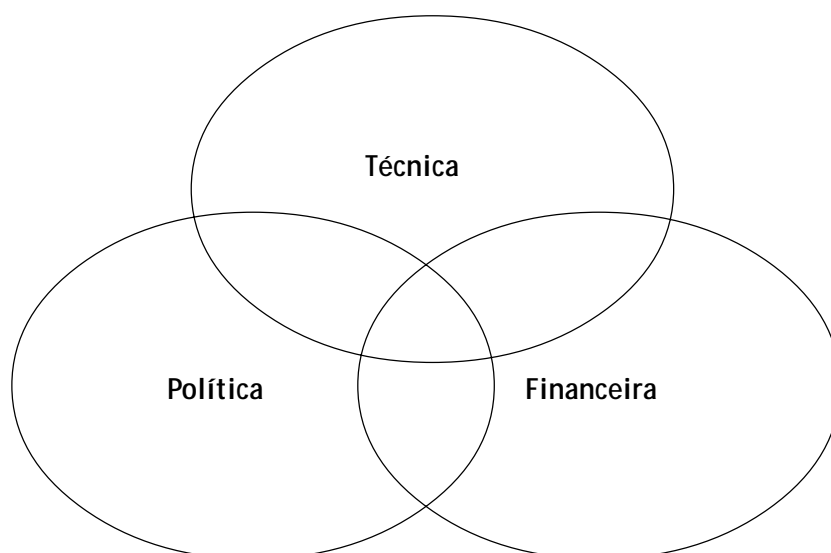
## Material

- Cartões em branco
- Canetas hidrográficas
- Giz colorido ou fita crepe (para desenhar círculos no chão)
- Flip chart (com definições dos conceitos de sustentabilidade técnica, política e financeira)

## Descrição

*(Tempo de duração dos passos 1 e 2: 10 min)*

1. Previamente os facilitadores preparam a sala desenhando 3 grandes círculos interseccionais no chão, conforme a ilustração abaixo:



2. Os facilitadores introduzem o exercício ressaltando os seguintes pontos:
  - a. Definição do que é uma agenda para a sustentabilidade;
  - b. Definição dos conceitos de sustentabilidade técnica, política e financeira (com o apoio do flip chart)

*(Tempo de duração dos passos 3 a 5: 30 min)*

3. Os facilitadores distribuem cartões e solicitam que cada participante escreva um problema de sustentabilidade de sua instituição.
4. Os facilitadores pedem que os participantes, um a um, classifiquem aquele problema em um dos campos do desenho que está no chão.
5. Quando cada participante coloca o seu cartão no chão, os facilitadores pedem que o mesmo justifique sua escolha.



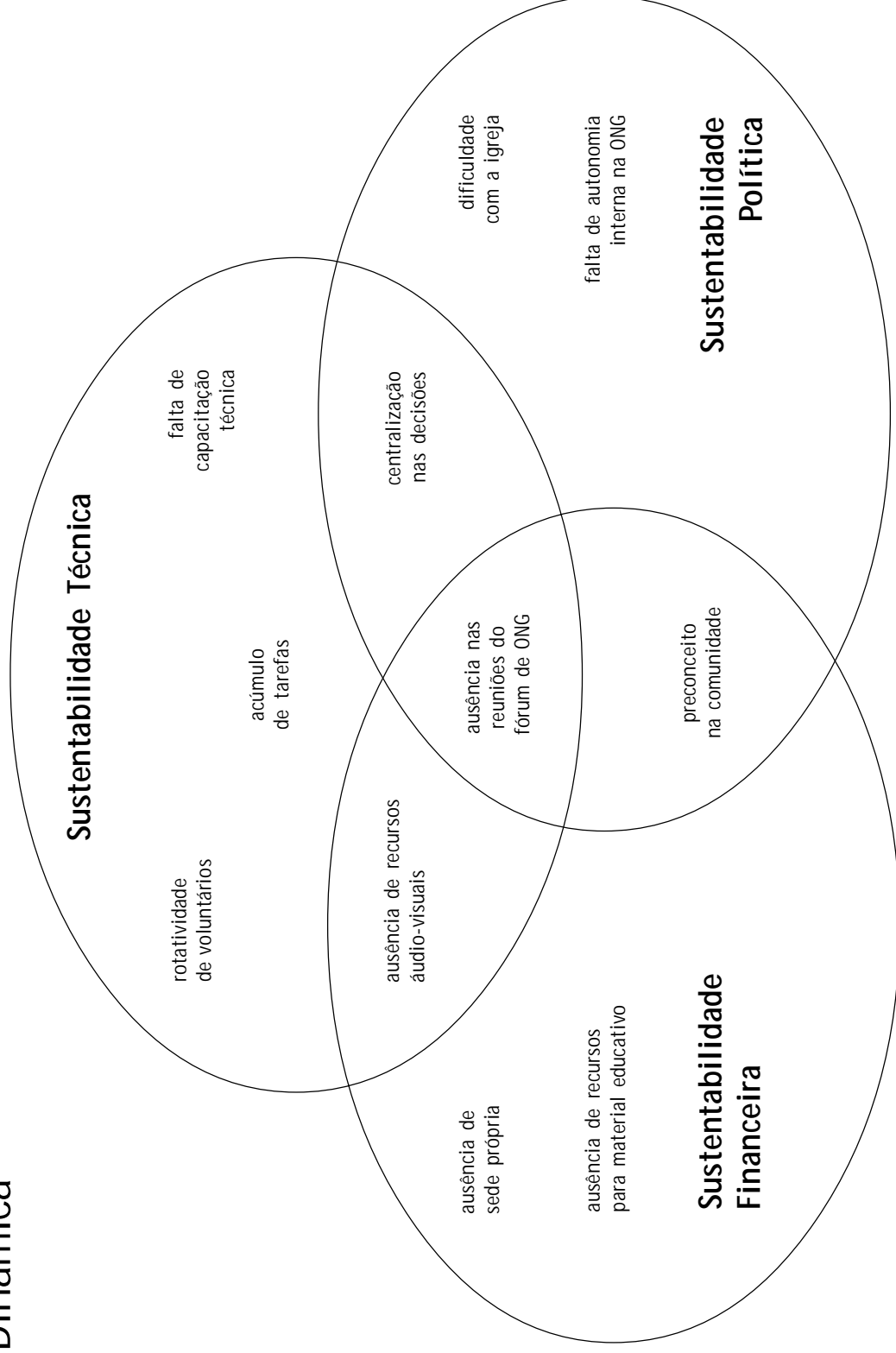
**FIQUE DE OLHO!**

- Os facilitadores precisam estar atentos ao manejo deste exercício principalmente no momento em que o participante vai escolher o melhor local para colocar seu cartão/problema. O que deve orientar esta escolha é a origem do problema e não as conseqüências que ele gera. Esta é a chave mestra para a condução deste exercício. Veja o exemplo da página seguinte.
- Uma outra dica é que se perceba que um mesmo problema pode envolver duas ou três dimensões de sustentabilidade (técnica, política ou financeira).
- Geralmente, depois que se apropriam do processo, os participantes têm a tendência de colocar os cartões na intersecção das três dimensões. No entanto, os facilitadores devem marcar que este é um exercício para aprendizagem e é importante identificar a qual dimensão ele está mais diretamente ligado.
- Desta forma, os participantes podem refletir e reformular suas escolhas em relação ao melhor lugar para colocar o cartão.

6. Ao final, os facilitadores encaminham uma síntese das questões e reflexões levantadas. *(Tempo de Duração: 20min)*

Figura D  
**Exemplo da Dinâmica  
dos Cartões**

**ONG: GILCA**



## Observação

A dificuldade de relação com a Igreja pode comprometer a adesão de voluntários à ONG. Neste caso a falta de adesão é a consequência de um relacionamento ruim, e portanto, o problema refere-se à sustentabilidade política.

A falta de capacitação técnica gera dificuldades na elaboração e gerenciamento de projetos para a captação de recursos financeiros. Apesar de impactar nas finanças da instituição, sua origem é técnica e, portanto, localiza-se no âmbito da sustentabilidade técnica.

A ausência de sede gera a constante mudança de endereço da instituição, o que dificulta a criação de referência junto à comunidade. O problema insere-se na sustentabilidade financeira porque sua origem é a falta de recursos financeiros para a aquisição da sede.

A não participação no Fórum de ONG está na intersecção dos três níveis porque sua origem pode estar simultaneamente nestes. Por outro lado a origem deste problema pode estar mais diretamente relacionada a um destes níveis:

- Não ir ao Fórum pode ter uma origem financeira, pois faltam recursos para o transporte. Isto impacta a sustentabilidade política porque diminui a capacidade de se articular e estabelecer relação com outras ONG, o que dificulta também a sustentabilidade técnica na medida em que diminui o acesso a treinamento, eventos etc.
- Por outro lado a origem do problema poderia ser político. A ONG não vai ao Fórum porque interrompeu relações com o presidente do Fórum. Isto impacta a sustentabilidade financeira e técnica na medida em que restringe informações e possibilidades de capacitação e financiamentos que sempre são discutidas no Fórum.
- Por fim, o problema poderia ainda ter uma origem técnica. Existem poucos recursos humanos capacitados na instituição e o deslocamento de um membro para a reunião compromete o funcionamento cotidiano da mesma. Como consequência observa-se o impacto na sustentabilidade política, porque a ONG fica isolada em suas ações, e na sustentabilidade financeira porque diminui o acesso a informações sobre projetos e oportunidades.



# Dramatização - Problemas de Sustentabilidade

---

## Objetivo

Reforçar a apropriação dos conceitos de sustentabilidade técnica, política e financeira e possibilitar a identificação dos principais problemas de sustentabilidade das instituições.

## Tempo Total de Duração

120 min

## Material

- Canetas
- Papéis
- Tesoura
- Cola
- Painéis
- Objetos diversos

## Descrição

1. Os facilitadores iniciam em plenária, introduzindo o exercício e comunicando que os participantes serão divididos em três grupos para elaborar uma dramatização envolvendo problemas de sustentabilidade de ONG fictícias. Cada grupo fica encarregado de representar uma das dimensões da sustentabilidade (*Tempo de Duração: 10 min*).



### FIQUE DE OLHO!

- Os facilitadores informam ainda que o material disponível poderá ser utilizado e que as dramatizações devem ser bem-humoradas.

2. Cada subgrupo elabora o seu tema. (*Tempo de Duração: 50 min*)
3. Cada subgrupo apresenta a dramatização em plenária. (*Tempo de Duração: 45 min*)
4. Os facilitadores realizam uma breve síntese considerando as experiências apresentadas e sua articulação com os conceitos que estão sendo discutidos (*Tempo de Duração: 15 min*).



### FIQUE DE OLHO!

- A vantagem desta dinâmica é que o caráter lúdico da atividade faz emergir questões centrais das ONG, dando aos facilitadores a oportunidade de aprofundar algumas questões. Contudo, fique atento ao manejo de discussões para não personalizar ou desprezar os grupos.

# Dinâmica da Agenda para Sustentabilidade

---

## Objetivo

Instrumentalizar as ONG para a elaboração de um planejamento estratégico para relações externas e sustentabilidade.

## Tempo Total de Duração

90 min

## Material

- Formulário G
- Canetas esferográficas

## Descrição

*(Tempo de duração dos passos 1 e 2: 15 min)*

1. Os facilitadores fazem uma introdução definindo o que é uma agenda para sustentabilidade.
2. Os facilitadores distribuem o formulário G para os participantes e dão as instruções de preenchimento:
  - a. Escrever o nome da ONG no campo correspondente;
  - b. Trabalhar linha por linha;
  - c. Identificar um problema de sustentabilidade técnica e preencher o campo correspondente;
  - d. No campo “Necessidade” anotar qual o recurso e/ou ação são necessários para solucionar o problema anteriormente levantado;
  - e. Identificar no campo seguinte qual é o parceiro que poderá ajudar a ONG a suprir sua necessidade;
  - f. No campo “atividade” elencar os passos que são necessários para se relacionar com o parceiro e suprir as necessidades, solucionando o problema;
  - g. No campo “prazo de resolução” identificar qual o prazo necessário para cumprir cada atividade prevista;
  - h. Repetir os procedimentos descritos no item 2 para as questões de sustentabilidade política e financeira.
3. Os participantes são divididos em grupos de 4 a 5 pessoas para o preenchimento individual do formulário, sob orientação dos facilitadores. *(Tempo de duração: 75 min)*

Formulário G

## Agenda para Sustentabilidade

**ONG:** Grupo Iguatuense de Luta contra a Aids – GILCA

Sustentabilidade	Problema	Necessidade	Parceiro Prioritário	Atividades	Prazo de resolução
Técnica	Falta de capacitação técnica para capacitação e gerenciamento de recursos	Treinamento para desenvolver habilidades gerenciais para mobilização de recursos;	Fórum de ONG	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Apresentação das necessidades na reunião mensal</li><li>2. Identificação de uma ou mais ONG para auxiliar na capacitação</li><li>3. Elaboração de um cronograma de ações junto às ONG escolhidas</li><li>4. Capacitação</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 1 mês</li><li>2. 1 mês</li><li>3. 2 meses</li><li>4. 6 meses</li></ol>
Política	Interferência da Igreja, dificultando as ações de prevenção	Melhorar o diálogo com a Igreja para obtenção de apoio às ações de prevenção	Comunidades Eclesiais de Base	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Agendar reunião com prefeito</li><li>2. Realizar reunião</li><li>3. Coletar dados para subsidiar o contato com a Igreja</li><li>4. Participar da reunião</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 1 dia</li><li>2. 1 mês</li><li>3. 1 mês</li><li>4. 2 meses</li></ol>
Financeira	Inexistência na ONG de equipamentos de áudio-visual (TV, vídeo e aparelho de som)	Aquisição de TV, vídeo e aparelho de som	Receita Federal	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Fazer contato telefônico para agendamento de visita</li><li>2. Realizar visita para verificação dos equipamentos disponíveis</li><li>3. Elaborar correspondência para formalizar a solicitação especificando os equipamentos necessários</li><li>4. Retirar os equipamentos</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 1 dia</li><li>2. 1 semana</li><li>3. 15 dias</li><li>4. 1 mês</li></ol>

**Nome:** José Mauro



**Seção XI**  
Avaliação do  
Workshop



# Avaliação Escrita

---

## Objetivo

Identificar o entendimento dos participantes em relação à forma como os temas foram tratados; avaliar o cumprimento das expectativas priorizadas pelo grupo ao início do workshop.

## Tempo Total de Duração

15 min

## Material

- Formulário de Avaliação
- Canetas

## Descrição

1. Na medida em que os participantes forem terminando de preencher o formulário G - Agenda para Sustentabilidade, os facilitadores vão distribuindo os formulários de avaliação escrita;
2. Os facilitadores orientam os participantes que o formulário deve ser respondido individualmente, alertando que os campos deverão ser marcados de acordo com o entendimento dos participantes em relação aos temas, conforme legenda abaixo. O mesmo procedimento se aplica ao cumprimento das expectativas prioritárias do grupo:



bom



regular



ruim



### FIQUE DE OLHO!

- Os facilitadores deverão preencher os campos do formulário destinados às expectativas previamente, de acordo com as expectativas que foram priorizadas pelo grupo ao início do workshop;
- É indispensável que todos os participantes respondam à avaliação, pois esta é uma etapa importante para o trabalho posterior por parte da equipe de facilitadores;
- Na etapa de avaliação por parte da equipe de facilitadores, após o workshop, as respostas deverão ser compiladas e transformadas em percentuais. Assim se obterá uma avaliação quantitativa do workshop.

# Avaliação Oral

---

## Objetivo

Promover um espaço de descontração que permita uma avaliação do workshop e do convívio entre os participantes e facilitadores.

## Tempo Total de Duração

30 min

## Material

Nenhum

## Descrição

1. Em plenário os facilitadores solicitam que cada participante e membro da equipe técnica e de apoio faça uma breve avaliação de todo o processo de desenvolvimento do workshop, respondendo em no máximo três minutos às seguintes perguntas: “O que eu deixo aqui?” e “O que eu levo daqui?”;
2. Depois que todos os presentes responderam às duas perguntas, os facilitadores devem agradecer a presença de todos, bem como os apoios que tornaram possível a realização do workshop. Em seguida promove-se a entrega dos certificados.



### FIQUE DE OLHO!

- É importante o controle do tempo para possibilitar que todos tenham a mesma oportunidade de se expressar;
- O facilitador deve conduzir esta etapa de tal forma que o ambiente se mantenha descontraído e agradável.

# Bibliografia







**E**sta lista contém publicações que forneceram subsídios para a elaboração de todo o processo de trabalho

CONDEP - Conselho Estadual de Defesa dos Direitos da Pessoa Humana; SENAC - Serviço Nacional do Comércio; CIC - Centro de Integração da Cidadania **Guia de Cidadania e Comunidade**. São Paulo: Ofício Plus - Comunicação e Marketing 1997

GIV - GRUPO DE INCENTIVO À VIDA - **A Ponte**  
São Paulo - Publicações periódicas do GIV

GRUPO PELA VIDDA/RJ - **Interlocuções e Parcerias - Respostas locais às demandas decorrentes da epidemia da Aids** . Rio de Janeiro - Relatório do workshop - jan. 99

INTERNATIONAL HIV/AIDS ALLIANCE. **Pathways to Partnerships - Toolkits**. Londres: Alliance, 1998

DOLUME, Vania D'Ângelo. **Voluntariado** 2ª Edição  
São Paulo: Centro de Voluntariado de São Paulo, 1998.

IOSCHPE, E.B (org.) **Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado**: Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977

**AIDS E SUSTENTABILIDADE: SOBRE AS AÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL** – Brasil – Ministério da Saúde – Secretaria de Políticas de Saúde – Coordenação Nacional de DST/Aids

Metas e Estratégias - Formulário A

# Metas

**ONG:**  
**Missão:**

Metas	Estratégias

Ameaças e Fortalezas – Formulário B

# Habilidades Gerenciais

Ameaças	Fortalezas

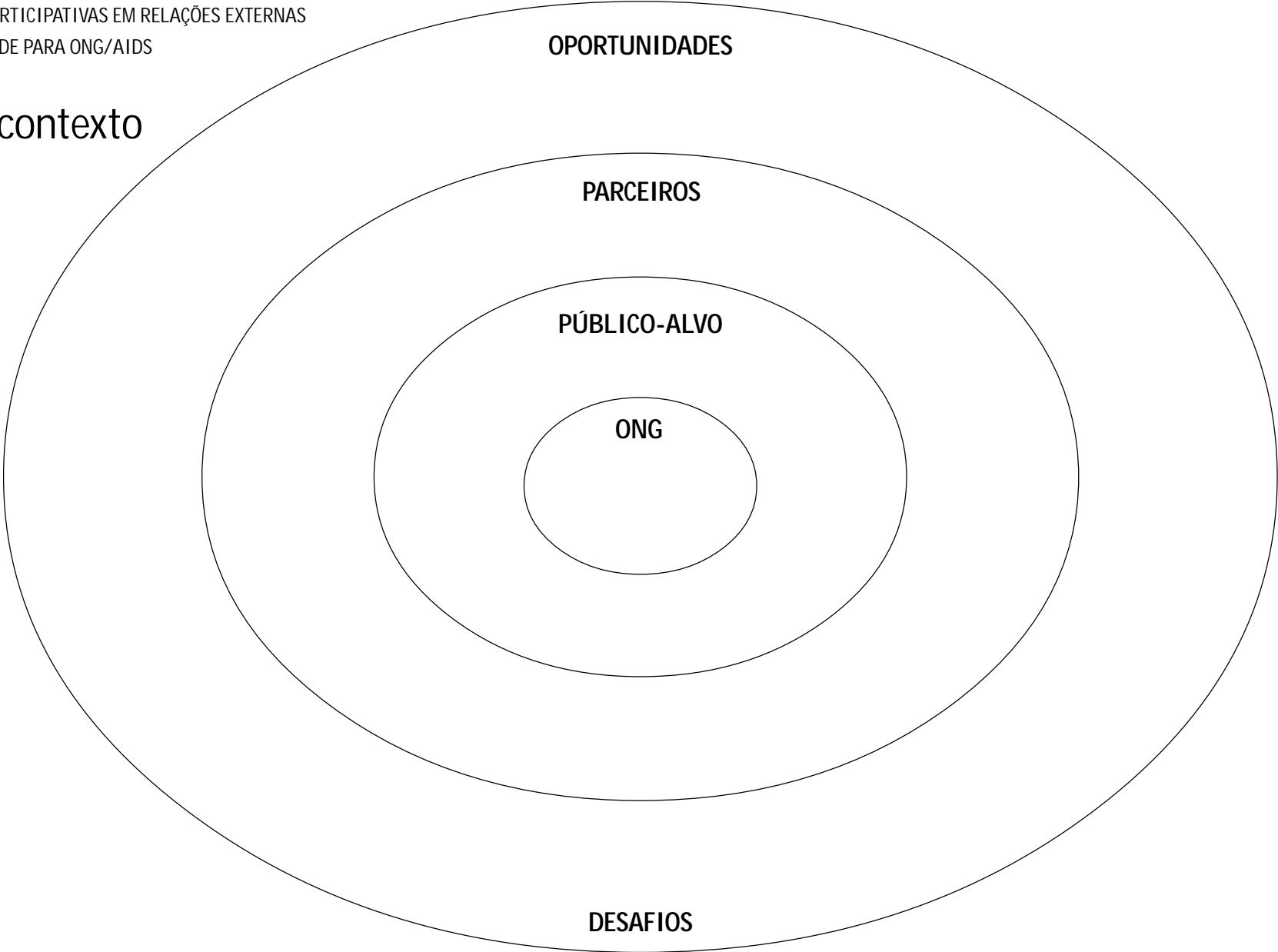
Nome:

ONG:

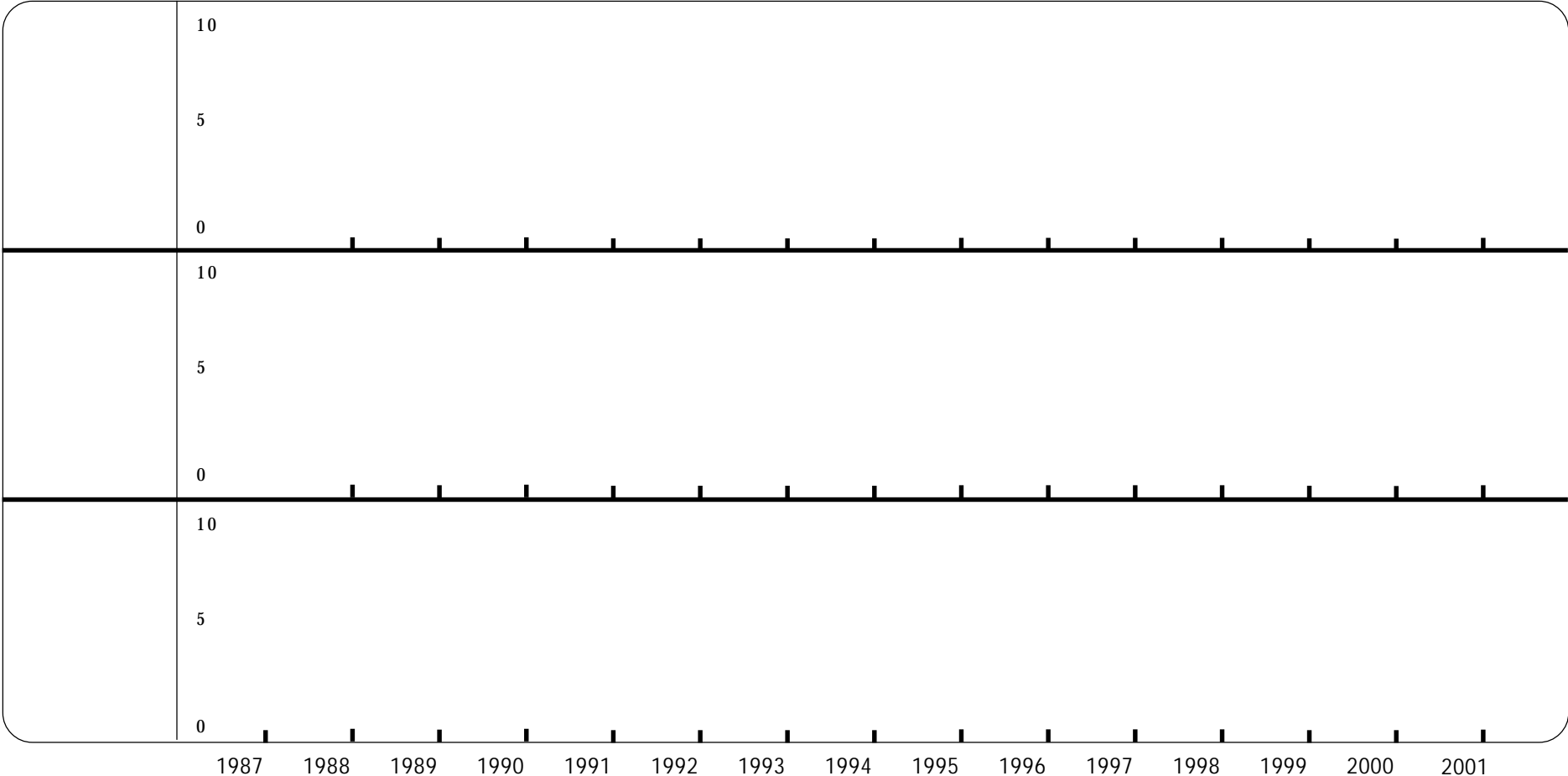
METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS EM RELAÇÕES EXTERNAS  
E SUSTENTABILIDADE PARA ONG/AIDS

Formulário C  
**Mapa de contexto**

**ONG:**



Linha do Tempo - Formulário D  
**Relacionamentos**



**Nome:**  
**ONG:**

Formulário E

# Priorizando Parceiros

**Meta:**

Parceiros	Situação Atual	Objetivos em relação ao parceiro	Ações a desenvolver

**Nome:**

Formulário F

# Comunicação para Relações Externas

**ONG:**  
**Parceiro:**

O que minha ONG espera?	O que eles esperam de minha ONG?	O que tenho a oferecer?

**Nome:**









Formulário G

# Agenda para Sustentabilidade

Sustentabilidade	Problema	Necessidade	Parceiro Prioritário	Atividades	Prazo de resolução

Nome:

# Avaliação

<b>Temas</b>			
Reconhecimento de Missão, Metas e Estratégias			
Identificação das habilidades gerenciais			
Oportunidades e desafios			
Escolha de Parceiros			
Comunicação para relações externas			
Captação de recursos			
Agenda para sustentabilidade			
<b>Expectativas</b>			

**Nome:**  
**ONG:**

# Questionário de Linha de Base

Nome dos Entrevistados / Funções que exercem na ONG:  
**ONG:**

## Missão e Metas

1. Qual a missão de sua ONG?

---

2. Qual é o público prioritário de sua ONG?

---

3. Sua ONG tem um planejamento com metas, objetivos e estratégias?

---

## Habilidades Gerenciais

4. Existe um organograma de cargos e funções na sua ONG?  
Todos os membros da ONG têm acesso ao organograma?

---

5. No cotidiano de sua ONG como é a distribuição de tarefas e responsabilidades  
para o gerenciamento de recursos humanos e materiais?

---

---

## Oportunidades e Desafios

6. Existe algum mecanismo na sua ONG para avaliar o contexto da  
comunidade em que ela está inserida?  
Caso positivo, em que medida esta avaliação contribui para a  
definição de suas ações?

---

---

---

---

---

## Questionário de Linha de Base

### Escolha de Parceiros

7. Sua ONG trabalha com parcerias? Quais? Qual a parceria prioritária?

---

---

8. Existe algum mecanismo institucional de avaliação das parcerias de sua ONG?

---

---

### Comunicação para Relações Externas

9. Sua ONG possui alguma estratégia para dar visibilidade às suas ações na comunidade em que está inserida?  
Existe material institucional de apresentação da ONG?

---

---

### Captação de Recursos

10. De que forma a sua ONG capta recursos?

---

---

11. Sua ONG trabalha com projetos? Quais?

---

---

12. Para sua ONG, qual o objetivo de elaborarem-se projetos?

---

---

### Agenda para Sustentabilidade

13. Sua ONG possui um plano de ações para a sua sustentabilidade?

---

---