



# EMPRESAS & COMUNIDADES 2009

Compromisso pela Sustentabilidade Ambiental,  
Social e Econômica de Mato Grosso do Sul

**OFICINA**

**Elaboração de Propostas para  
Mobilização de Recursos**

**AVINA**



## **SOBRE O AUTOR:**

Márcio Vasconcelos Pinto é Mestre e Bacharel em Administração de Empresas, especialista em Processos Educacionais e com formação em Consultoria de Processos, Gestão Social, Educação à Distância, Gerência de Projetos com MS-Project, Mobilização de Recursos e Elaboração de Propostas.

Atualmente é Analista de Projetos da Fundação AVINA e foi consultor de projetos de Gestão Compartilhada da Personal Consultoria (2000-2007): consultor e diretor de escola de idiomas Yázigi International (1998-1999), supervisor de desenvolvimento de RH do Banco Bozano Simonsen (1997-1998), Presidente da AIESEC (associação internacional de estudantes em administração e economia) no Brasil (1991-1996). Finalista em 2001 de Concurso Mundial de Projetos Sociais patrocinado pelo Banco Mundial.

## **SOBRE A APOSTILA:**

Baseada na experiência como Analista de Projetos da AVINA (Ciclo de Investimentos da AVINA e mapeamento regular de oportunidades junto a parceiros financiadores), em partes do “The Foundation Center Guide for Proposal Writing” e “PMBOK - Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos - Terceira Edição (Project Management Institute)”.

Seu conteúdo pode ser reproduzido livremente desde que seja citada a fonte. Se desejar uma cópia eletrônica, solicite ao autor.

*“A diferença entre o que fazemos e o que somos capazes de fazer bastaria para resolver os problemas do mundo”.*  
*Gandhi.*

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	05
2. MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS	06
3. PROPOSTAS PADRÃO	10
4. SUMÁRIO EXECUTIVO	12
5. INFORMAÇÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO	12
6. DESCRIÇÃO DA NECESSIDADE	13
7. OBJETIVOS	14
8. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	16
9. CRONOGRAMA	18
10. PESSOAL	18
11. AVALIAÇÃO	19
12. ORÇAMENTO	20
13. SUSTENTABILIDADE	22
14. CONCLUSÃO E ANEXOS	22
<i>I - FONTES DE INFORMAÇÕES PARA PESQUISA</i>	<i>23</i>

# 1. INTRODUÇÃO

Essa apostila trata brevemente de assuntos relacionados à “Mobilização de Recursos” antes de se aprofundar propriamente na temática da “Elaboração de Propostas”.

Atualmente é praticamente imprescindível ter projetos para se obter recursos de financiadores, o que significa que a organização precisa saber desenvolver projetos antes de saber escrever propostas. Sugiro que as organizações interessadas em mobilizar recursos através de projetos considerem buscar conhecimentos e desenvolver competências em elaboração de projetos.

O presente material foi pensado como um “roteiro” para a elaboração de uma “proposta padrão” e apresenta muitas “dicas” sobre esse processo.

**Não existe um formato universal para proposta e nem dicas que abranjam todos os tipos de financiadores, portanto, as informações aqui apresentadas devem ser confrontadas com as orientações de cada edital ou financiador e aperfeiçoadas com intercâmbios e práticas do dia-a-dia.**

Boa leitura

Márcio Vasconcelos Pinto  
marcio.vasconcelos@avina.net  
skype: marciovp

## 2. MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

### Introdução

Mobilizar recursos é uma arte que exige criatividade e flexibilidade, portanto, não é uma ciência com fórmulas ou métodos garantidos. Visa construir parcerias de longo prazo e relacionamentos baseados na confiança.

Idealmente, as organizações devem ter fontes diversificadas, com um grande número de pequenas contribuições regulares e um pequeno número de grandes contribuições esporádicas, além é claro, de gerar receita própria sempre que possível.

Existem diferentes mecanismos disponíveis para mobilizar recursos para causas sociais e ambientais tais como: eventos (bazares, leilões, festas, seminários), sócios mantenedores, campanhas de pequenas doação para o grande público (doe seu troco, 1 real em boletos, etc.) venda de brindes, materiais ou serviços (camisas, consultoria, palestras, shows culturais, etc.), participando de editais e enviando propostas diretamente para financiadores. Aqui abordaremos apenas esses últimos dois itens.

Antes de qualquer esforço efetivo de mobilização de recursos a organização precisar ter muita clareza sobre suas prioridades de financiamentos, as quais deverão, idealmente, nascer de um “Planejamento Estratégico”. Devem-se analisar quais necessidades de recursos atenderão à evolução da organização de um modo mais estratégico e somente a partir daí pensar em quais projetos devem ser desenvolvidos.

### PRIMEIRA AÇÃO - pesquisar fontes de financiamento.

**Quanto mais horas forem investidas em PESQUISA maiores serão os lucros.**

Três passos para a pesquisa:

1. **COMPILAR:** elaborar uma lista com financiadores que demonstrem interesse em sua região geográfica e/ou nos temas que sua organização atua; na dúvida se um financiador tem potencial, inclua-o na lista; para fontes, veja as sugestões mais abaixo; aproveite para montar uma base de dados com os resultados de sua pesquisa;
2. **INVESTIGAR:** buscar dados e informações recentes (relatórios anuais, listas de projetos ou organizações financiadas, editais, etc.) sobre cada financiador de sua lista acima, normalmente disponível através da Internet; identificar projetos financiados em sua área geográfica, área de atuação ou semelhantes ao que você busca recursos; identificar financiadores que tenham recursos compatíveis com seu projeto e tenham demonstrado interesse em continuar a financiar projetos em sua região ou área de atuação;
3. **REFINAR:** elaborar, a partir da investigação acima, uma lista final de organizações que você acredita tem real potencial de financiar seu projeto; caso ela seja muito longa, priorize os que apresentam maior potencial em sua avaliação; não espere encontrar financiadores que se encaixem “perfeitamente” com seu projeto, mas também não seja otimista demais na adequação dos mesmos; a dica aqui é o bom senso.

**Sugestões de fontes de financiadores:** artigos ou anúncios em jornais locais e nacionais com divulgação sobre o “investimento social privado” de empresas, sites de grandes empresas, relatórios anuais e eventos de organizações que recebem financiamentos e atuam em sua região ou em temas semelhantes, com vistas a identificar seus financiadores,

especialmente, alguns que possam ter interesse em ampliar sua atuação regional ou temática, dentre outros. Ver no Anexo I uma lista bastante ampla de sites e portais que podem servir de ponto de partida para sua pesquisa.

**Dicas para a Internet: use o Google e explore suas ferramentas de Pesquisa Avançada (pequeno link ao lado do espaço reservado para escrever o que se deseja pesquisar) para obter melhores resultados.**

## **SEGUNDA AÇÃO - cultivar potenciais financiadores.**

### **Contato inicial**

Alguns dos potenciais financiadores podem ser contatados antes da decisão de sua organização de enviar uma proposta completa, porém, é necessário ter bastante cautela, pois nem todos apreciam esse contato prévio.

Lembre-se que o financiador também ganha ao conseguir evitar o envio de propostas inadequadas, por isso, é uma tentativa que pode valer a pena para ambos os lados.

Primeiramente deve-se tentar contato por email ou através de formulários do site e somente em caso de não obter resposta, através de telefone.

Existem quatro objetivos principais a serem atingidos num contato antes do envio de uma proposta:

1. Ter o nome de sua organização conhecido pelo financiador;
2. Testar a compatibilidade entre o potencial financiador e sua organização;
3. Obter maiores informações sobre o financiador e sua reação ao projeto antes de apresentá-lo;
4. Caso o financiador esteja na mesma cidade que você, perguntar se seria possível agendar uma reunião para tratar pessoalmente do seu interesse, ou caso esteja em outra cidade se você poderia ligar para conversar; prepare-se para receber um “não” e reaja da forma mais cordial possível, pois sua intenção é deixar a “porta aberta” para o envio da proposta completa.

Algumas dicas a serem seguidas:

- Nunca solicitar recursos nesses contatos por email ou telefone;
- Não se estender demais no email ou na conversa. Seja bastante objetivo;
- Deixar claro que você já leu as informações disponíveis no site e o está procurando para tirar dúvidas;
- Prestar muita atenção na resposta do financiador e caso decida enviar a proposta completa, seguir as recomendações que tiver recebido.

Roteiro para o contato (seja muito objetivo):

1. Introduzir sua organização: nome, local e missão;
2. Apresentar o motivo para seu contato - entender melhor o financiador para poder apresentar uma proposta de financiamento;
3. Perguntar se pode apresentar uma proposta, sendo específico sobre um determinado projeto e se o mesmo poderia ser do interesse do financiador.

Após tentativas frustradas (email, telefone), antes de enviar uma proposta completa, avalie a possibilidade de enviar uma “carta de intenção” ou “carta consulta”.

### **“Carta de intenção” ou “carta consulta”.**

Deve conter todas as informações do projeto em apenas 2-3 páginas. O seu uso deve ser bastante ponderado, pois se corre o risco de deixar partes importantes do projeto sem a ênfase necessária, prejudicando a avaliação do financiador, em virtude da enorme objetividade necessária.

Também pode representar economia de esforços, caso sua lista de financiadores seja muito longa e o esforço para enviar propostas para todos seja maior do que sua capacidade atual.

Saber escrever cartas de intenções é uma habilidade para poucos, pois requer capacidade de síntese e objetividade incomuns em nossa formação. Praticar, praticar, praticar é o caminho.

### **Submetendo a proposta**

Após todos os passos acima, caso o financiador tenha tido interesse, ou caso você não tenha conseguido maiores informações, mas ainda o considera um financiador em potencial, então é o momento de submeter a proposta.

Algumas dicas:

- Caso tenha tido uma conversa ou resposta aos seus emails, revisar suas anotações e garantir que a proposta contemple as recomendações e orientações feitas pelo financiador;
- Checar duas vezes se você está atendendo todas as demandas de informações do edital;
- Tentar submeter com duas semanas antes do prazo final, para o caso de um edital, pois isso dará a chance do financiador eventualmente solicitar mais informações.

### **Cultivando o potencial financiador**

Eventualmente, pode ser uma estratégia interessante continuar se comunicando com o financiador após o envio da proposta e antes da resposta final. Algumas opções são:

- ❖ Comunicar-se por telefone ou email - uma ou duas semanas após o envio da proposta ligar para checar seu recebimento, perguntar se o financiador precisa de informações adicionais e, caso você não tenha sido informado ainda, qual o prazo estimado para uma resposta; informe todos os funcionários de sua organização sobre os editais que está participando ou sobre as propostas enviadas, de tal modo que se um potencial financiador ligar em busca de mais informações, ele seja prontamente atendido pela pessoa correta; será desastroso se o financiador ligar e algum funcionário falar que não sabe de que proposta ele está falando ou se o financiador deixar recado e não tiver uma resposta; sempre tenha todos os dados sobre o projeto e a proposta em mãos para um eventual telefonema de pedido de maiores informações.
- ❖ Ser visitado - uma visita pode ser solicitada pelo financiador para obter mais informações, caso sua proposta esteja sendo realmente considerada para apoio; é muito importante preparar-se bem para a mesma; devem participar da reunião pelo menos o principal executivo de sua organização, que deve estar a par do projeto, se possível um conselheiro, um funcionário que irá trabalhar no projeto e um ou mais beneficiários do trabalho da organização; tenha cuidado para não colocar pessoas demais nessa visita e

saiba separar os momentos com cada público; antes da visita, reúna informações sobre o financiador e sobre a(s) pessoa(s) que estará(ão) presente(s), tentando identificar suas características pessoais, o que orientará um pouco como lidar com ela(s) (peça dicas de pessoas que a conhecem); prepare cada integrante de sua organização que irá participar ativamente da visita para que cada um desempenhe um determinado papel (ociosidade especialmente nesse dia terá um efeito muito negativo); quanto mais empatia for criada, maiores chances são de obter apoio; será importante para o financiador escutar de pessoas conhecedoras do trabalho de sua organização relatos sobre sua missão, programas, realizações e sonhos; revise profundamente a proposta antes da visita e tenha em mente como mostrar para o financiador mais informações sobre sua metodologia de trabalho, capacidade de implementação do projeto, experiência, etc.; durante a reunião apresente os participantes pelo nome e pela função na organização, aborde brevemente a missão e história de sua organização, explique seus programas, detalhe novamente o projeto, a necessidade a ser atendida e como sua organização lidará com ela; dialogue ao máximo, ou seja, obtenha informações do financiador, tais como outros projetos que ele tem financiado com propósitos semelhantes ao seu, escute atentamente, tente entender suas reais necessidades; não deixe a visita se alongar demais; obtenha do financiador os próximos passos quanto a prazo ou necessidade de mais informações; caso ele tenha deixado claro que o projeto não interessa, então peça orientações sobre como ajustar o mesmo ou sobre o envio de outras propostas diferentes que possam ser do interesse, mas não insista demais, pois isso poderá fechar a porta a futuras tentativas.

- ❖ Usar a rede de contatos do seu conselho - informe a todos seus conselheiros os nomes dos diretores e conselheiros dos financiadores que você enviou propostas e caso algum deles tenha um colega no potencial financiador e se sinta à vontade para fazer um contato, prepare-o com informações sobre o financiador e o projeto, para que o mesmo possa ter uma conversa focada no valor do seu projeto; tenha em mente o risco disso parecer uma interferência no processo para os funcionários do financiador e causar reações negativas, portanto, somente use essa estratégia se as relações permitirem uma atuação transparente dos envolvidos e se o processo não se tratar de um edital público.
- ❖ Enviar breves relatos de atualização e progresso - caso você tenha alguma novidade relevante como um novo relatório de auditoria, uma notícia que saiu na imprensa, um boletim sobre o projeto ou resultados relevantes de sua organização, você pode enviar essa informação para os potenciais financiadores; eventualmente um breve relatório contendo várias novidades também pode ser produzido e enviado; prefira sempre comunicar-se por email, salvo se o seu interlocutor tiver demonstrado nítida preferência por outro canal de comunicação.

Mesmo que você já tenha finalizado um projeto com um financiador, é fundamental mantê-lo sempre bem informado sobre sua organização, pois isso pode resultar em novos financiamentos. Também é interessante manter alguns potenciais financiadores em sua mala-direta/boletim sobre sua organização. Porém, tenha bastante cuidado com essa opção, pois se houver exagero na quantidade, isso pode se tornar um ponto negativo. Em todo caso, o ideal é pedir autorização para cadastrar o email do financiador.

## 3. PROPOSTAS PADRÃO

### Pré-requisitos

Antes de começar a escrever uma proposta para mobilização de recursos, primeiro faça uma checagem se você apresenta os seguintes pré-requisitos:

- ✓ Ter a declaração da “Missão” de sua organização escrita;
- ✓ Ser uma organização sem fins lucrativos juridicamente constituída e regular;
- ✓ Ter programas e projetos com credibilidade, ou seja, com resultados de serviços prestados, pessoal qualificado, planos consistentes;
- ✓ Conhecer bem suas necessidades de financiamento;
- ✓ Saber converter necessidades de financiamento em projetos;
- ✓ Pesquisar financiadores potencialmente interessados nas suas necessidades/projetos e não o oposto;
- ✓ Preferencialmente não precisar do recurso no curtíssimo prazo.

### Vantagens de escrever uma proposta padrão

Para facilitar o processo de mobilização de recursos, a organização, idealmente, deve ter uma proposta padrão para cada projeto que pretende usar nesse processo. Ao decidir ter uma proposta padrão, ela terá duas vantagens: levar a organização a fazer uma ampla coleta de dados sobre o projeto e permitir com mais rapidez a adaptação da proposta a diferentes financiadores.

### Coleta de dados

Um bom projeto é antes de tudo fruto de um bom processo de planejamento. Por sua vez, um bom planejamento precisa de dados para ser realista e robusto. Portanto, para elaborar uma proposta é fundamental coletar dados (devidamente documentados em fontes oficiais ou pesquisas) sobre a realidade sobre a qual a organização atua, necessidade que pretende atender, como sua missão está conectada a tais necessidades, melhor forma de atendê-las (programas e projetos), como serão conduzidas essas ações, que resultados serão buscados, como será avaliada, qual pessoal é necessário para desenvolver todas as ações.

Nessa fase devem ser feitas várias consultas com os futuros beneficiários e potenciais parceiros, para compartilhar as propostas e idéias a respeito do projeto. Nada pior do que desenhar um projeto sem a anuência dos beneficiários em relação a sua metodologia, resultados almejados, e assim não obter seu engajamento pleno na implantação.

É importante que os pontos levantados acima sejam baseados, na medida do possível, em dados e informações documentais. Após esse processo, deve-se avaliar qual o custo de desenvolver esse projeto e qual sua relação custo-benefício. Se necessário for, deve-se ajustar o programa até que ele tenha um custo razoável. Não é porque sua organização é sem fins lucrativos ou sua causa é nobre que seu projeto pode ser ter um custo-benefício alto. Verificar, se aplicável, a relação custo/beneficiário/mês ou alguma outra medida semelhante.

### Identificando o escritor da proposta.

A proposta pode ser elaborada por um funcionário especializado, por um voluntário (conselheiro ou alguém interessado) ou mesmo por um prestador de serviço terceirizado.

Deve-se cuidar com terceirizados, pois eles não dominam a essência da organização, além de ser necessário fazer uma seleção cuidadosa com base em experiência e referência, assim como assinar um contrato com direitos, obrigações, forma de cancelamento, pagamento e prazos de entrega. É imprescindível que o escritor da proposta tenha habilidades em escrita acima da média e se possível, conhecimentos de gestão de projetos.

Num mundo perfeito, o futuro gestor do projeto, além de um exímio planejador, também é um excelente escritor. Porém, nem sempre o mundo é perfeito e quem desenha o projeto, nem sempre é o mesmo que escreve a proposta ou que o implementa.

### **Algumas características de uma proposta padrão**

Ser auto-explicativa, refletir a imagem da organização, ajudar o leitor a entender tanto a organização como o projeto, motivá-la pela leitura, ser simples e objetiva, ser genérica para que possa ser personalizada, evitar jargões, ser convincente, sem ser exagerada, humanizar os fatos que apresenta, personificar o tema e ser realista (prometer apenas o que pode cumprir).

### **Componentes de uma proposta padrão**

1. Sumário executivo;
2. Informação sobre a organização;
3. Declaração da necessidade;
4. Objetivos;
5. Descrição das atividades;
6. Cronograma;
7. Pessoal;
8. Avaliação;
9. Orçamento;
10. Sustentabilidade;
11. Conclusão; e
12. Anexos.

Existem muitas variações de nomenclaturas, assim como subdivisão em itens menores ou junção de itens. O mais importante é que o conteúdo mais requisitado em editais esteja coberto, independente de como é chamado ou em que parte da proposta aparece.

**A NOMENCLATURA A SER ADOTADA NA PROPOSTA FINAL DEVE SEGUIR RIGOROSAMENTE O QUE DETERMINA SEU EDITAL.**

### **Antes de concluir - REVISAR**

Após concluir a escrita de uma proposta, aguarde 2 dias e siga as dicas: revisar com desprendimento e objetividade; checar se o texto tem lógica, analisar a escolha das palavras, checar a gramática, pedir para outras pessoas com boa habilidade em comunicação revisá-la criticamente, ver se o texto parece uma história que faça o leitor visualizar, sentir e escutar o que o projeto pretende atingir.

***NUNCA SE ESQUEÇA...NÃO EXISTE PROPOSTA PERFEITA.***

## 4. SUMÁRIO EXECUTIVO

1 PÁGINA

O Sumário Executivo é a última parte da proposta a ser escrita e ter o seguinte conteúdo:

- ✦ **Declaração do problema ou da necessidade** (1-2 parágrafos)
- ✦ **Solução do problema** (1-2 parágrafos): o que será feito, quantas pessoas serão beneficiadas, como, onde, por quanto tempo e quem irá operar o projeto;
- ✦ **Solicitação de financiamento** (1 parágrafo): citar o montante solicitado e comentar como será financiado o restante do projeto;
- ✦ **Organização e sua especialidade** (1 parágrafo): nome, histórico, atividades, capacidade para conduzir o projeto .

## 5. INFORMAÇÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO

1 PÁGINA

- ✦ **Dados cadastrais:** nome, razão social, CNPJ, responsável, endereço, etc.;
- ✦ **Certificados e títulos recebidos:** certificado de OSCIP, título de utilidade pública (federal, estadual, municipal), certificado de fins filantrópicos, registro em conselhos (criança e adolescentes, etc.), registros em ministérios e conselhos (entidade ambientalista no Ministério do Meio Ambiente, etc.), dentre outros;
- ✦ **Missão:** texto com a “missão” da instituição;
- ✦ **Programas/Projetos realizados:** liste 3-5 programas/projetos mais importantes e que você possa relatar impactos obtidos (ver item abaixo); caso você não possa relatar com clareza seus impactos, cite projetos que tenham número elevado de beneficiários atendidos; cite também projetos aprovados em processos rigorosos (Ex: Edital da Petrobrás) ou de caráter burocrático (Ex: lei Rouanet); se a organização for nova, cite a experiência de seus principais colaboradores; se a organização não tiver colaboradores muito experientes, cite seus planos e propostas;
- ✦ **Impacto atingido com seus projetos:** a experiência da organização é o número de beneficiários atendidos (alunos atendidos, pacientes atendidos, etc.); o impacto desse trabalho é a mensuração do que mudou na vida dos beneficiários (alunos educados, pacientes curados, etc.); poucas organizações estão aptas a falar sobre o impacto que atingem, estando acostumada a falar apenas de sua experiência, até porque mensurar impacto na vida das pessoas ou da natureza é algo complexo;
- ✦ **Parceiros financiadores:** liste os mais importantes e ativos parceiros nos últimos 3-5 anos e se a lista for muito extensa, priorize e/ou cite o número total;
- ✦ **Prêmios e reconhecimentos obtidos:** se você tiver vários prêmios, coloque apenas os de maior importância, preferencialmente em nível nacional; coloque associações com entidades de apoio como AVINA, Ashoka, Skoll, dentre outras.

## 6. DESCRIÇÃO DA NECESSIDADE

2-3 PÁGINAS

Também conhecida como “justificativa” ou “justificativa do projeto”.

Os dados citados nessa seção devem ser atualizados e adequados à dimensão do projeto (local, regional, nacional, etc.), além de baseados em fontes oficiais e, se aplicável, em relatos de sua experiência. Pretende-se com esse texto conquistar o financiador, portanto, objetividade, qualidade do texto e adequação ao financiador são cruciais. Consciente do desafio de escrever algo tão importante em pouco espaço, imagine que está escrevendo um ante-projeto, o que, por sinal é bastante comum ser solicitado antes da proposta completa.

- **Contexto:** situe o leitor a respeito da temática de seu projeto, assim como onde ocorrerá; cite estatísticas relevantes sobre o contexto macro (ex: projeto sobre água, a quantidade de água potável no mundo, sobre cultura, o percentual dos que tem acesso a bens culturais, etc.); cite brevemente dados sócio-econômicos do local (bairro, cidade, estado, região ou mesmo país) onde o projeto será desenvolvido;
- **Diagnóstico:** após o contexto macro sobre a temática do projeto, cite agora dados específicos no âmbito que o projeto irá atuar, (ex: projeto sobre água, o grau de poluição de mananciais a serem cuidados; projeto sobre cultura, o percentual de acesso na sua localidade); a diferença entre o contexto e o diagnóstico é basicamente de amplitude; mostre que a situação é alarmante, porém, não pinte um quadro negro demais, pois temos de dar esperança ao leitor; seja emotivo, mas sem exagero; mostre que seu problema é “pior do que os demais”, sem exagero; evite explicações circulares, ou seja, dizer que o problema é a falta do seu projeto;
- **Resultado:** de forma muito objetiva, o que terá acontecido com o público beneficiário ao final do projeto (ex: rio despoluído; X alunos alfabetizados; etc.);
- **Público-alvo:** também de forma muito objetiva, qualifique e quantifique quem será beneficiado pelo projeto; seja bem específico, por exemplo, no caso de adolescentes citando faixa etária, situação sócio-econômica, etc.;
- **Parceiros:** se o projeto já tiver fechado outros apoios, cite-os, descrevendo quem irá contribuir e com o que (sem muitos detalhes); cite apoios financeiros ou em produtos/serviços; se não tiver parceiros fechados, cite quem pretende buscar para diferentes aspectos do projeto, incluindo financiamento ou parceria técnica;
- **Cronograma:** o projeto pode ter duração superior ao período do financiamento em questão; muitos têm longa duração ou prazo indeterminado; novas parcerias em geral tem financiamento de 1 ano; porém, isso não é regra e muitos projetos podem iniciar com 18 meses ou mesmo com 2-3 anos de financiamento garantido;
- **Orçamento:** cite o valor total do projeto e o valor que você está solicitando de financiamento; deixe claro qual será também o valor de contrapartida da própria organização, pois ela também deve investir no projeto, mesmo apenas em serviços;
- **Qualidade de sua organização:** se acredita que seu projeto possa ser um modelo, então inclua um plano de replicação e dados sobre esse problema em outras comunidades; mostre o que seu projeto tem de especial, tais como a qualidade de sua metodologia, equipe, parcerias, estrutura, etc.; mostre que sua solução é melhor do que outras, porém, nunca fale mal de ninguém, pois será julgado com mais rigor; mostre o que você faz de diferente e demonstre que tem interesse em cooperar com organizações similares ou complementares, quando apropriado; mostre que é flexível e aberto a sugestões e aprendizagem ao longo do projeto.

## 7. OBJETIVOS

½ PÁGINA

A partir desse ponto a proposta adquire um caráter mais técnico, pois serão detalhados os aspectos que refletirão diretamente na implantação do projeto. O texto deve ser escrito de um modo que qualquer pessoa qualificada para trabalhar com projetos seja capaz de implantá-lo sem precisar consultar o autor da proposta.

**Os objetivos são considerados como resultados mensuráveis do projeto.** A partir deles é que se desenvolve a metodologia do projeto.

Existe muita controvérsia em relação à nomenclatura, conteúdo e forma de se escrever objetivos. Muitos acreditam ser importante distinguir sempre objetivo geral e específico, outros não. Existem compreensões muito distintas sobre os tipos de objetivos.

Para melhor compreender a diversidade desse tema, segue uma série de observações sobre como construir objetivos e ao final alguns exemplos e variações de compreensão.

Objetivos devem ser:

- ✓ Tangíveis;
- ✓ Específicos;
- ✓ Concretos;
- ✓ Mensuráveis;
- ✓ Atingíveis em um certo período de tempo.

Podem ser de vários tipos:

- ❖ Comportamental: ação humana é antecipada (70% das crianças vão aprender a nadar);
- ❖ De performance: uma mudança ocorrerá num dado nível e tempo (70% vão aprender a nadar em 6 meses e passar num teste básico ministrado pelos Bombeiros);
- ❖ De processo: a maneira como algo ocorre é a meta (documentar métodos de ensino, identificando os mais exitosos);
- ❖ De produto: item tangível (1 manual, 1 livro).

Dicas:

- Evite escrever objetivos dentro de um parágrafo;
- Destaque-os com marcadores, números, recuos;
- Seja realista e não prometa o que não pode cumprir.

É muito comum encontrar projetos que dividem objetivo geral e específico. O mais comum é que o geral traga o resultado almejado e os específicos tragam as etapas para se atingir o objetivo geral. Seguem dois exemplos:

**Exemplo: Projeto de alfabetização de jovens.**

Objetivo Geral:

- Alfabetizar 100 jovens de 14 a 19 anos da localidade XYZ

### Objetivos específicos:

1. Selecionar 100 jovens;
2. Capacitar 5 instrutores;
3. Formar 2 turmas;
4. Ministras 100 horas-aulas;
5. Aplicar 2 avaliações.

### **Exemplo: Projeto de conservação de mananciais:**

#### Objetivo geral:

- Desenvolver Plano Participativo de Manejo da Bacia Hidrográfica XYZ.

#### Objetivos específicos:

1. Formar Comitê de Bacia com 30 integrantes, oriundos do governo, sociedade e iniciativa privada;
2. Elaborar Diagnóstico Participativo;
3. Desenvolver 10 consultas populares para subsidiar a construção do Plano;
4. Aprovar Plano Participativo no Comitê de Bacia.

Também são comuns projetos com objetivos gerais bastante amplos e objetivos específicos mais parecidos com metas, conforme segue, usando os mesmos exemplos.

### **Exemplo: Projeto de alfabetização de jovens.**

#### Objetivo geral:

- Contribuir para inclusão social de jovens em situação de risco social

#### Objetivo específico:

- Alfabetizar 100 jovens de 14 a 19 anos da localidade XYZ

### **Exemplo: Projeto de conservação de mananciais:**

#### Objetivo geral:

- Contribuir para o abastecimento de água de qualidade para a região XYZ.

#### Objetivo específico:

- Desenvolver Plano Participativo de Manejo da Bacia Hidrográfica XYZ.

Qual formato é o mais adequado? A resposta deve ser encontrada no edital para o qual você irá desenvolver a proposta.

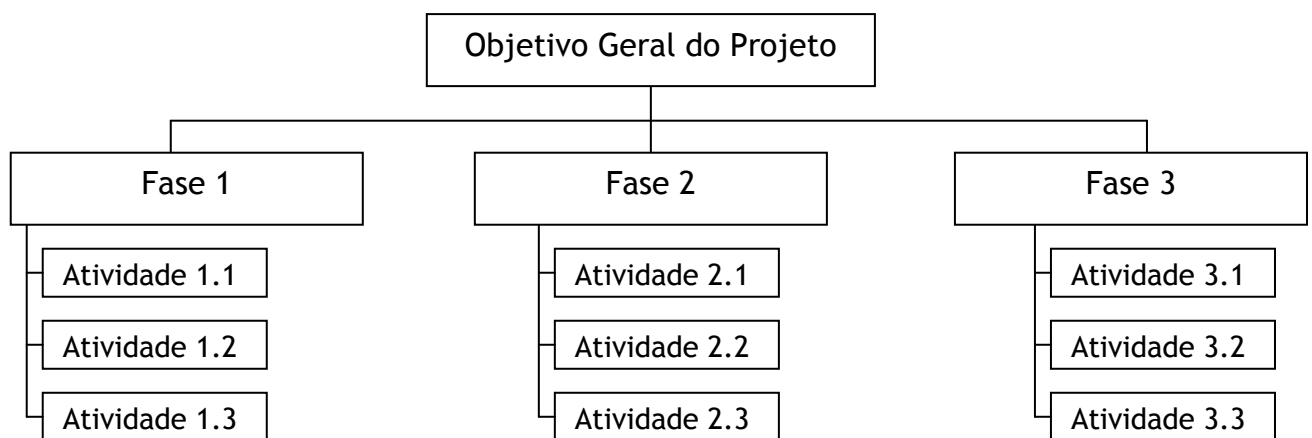
Eu recomendo usar o modo com objetivo geral como meta final do projeto e específicos como etapas a serem atingidas (primeiros exemplos).

## 8. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

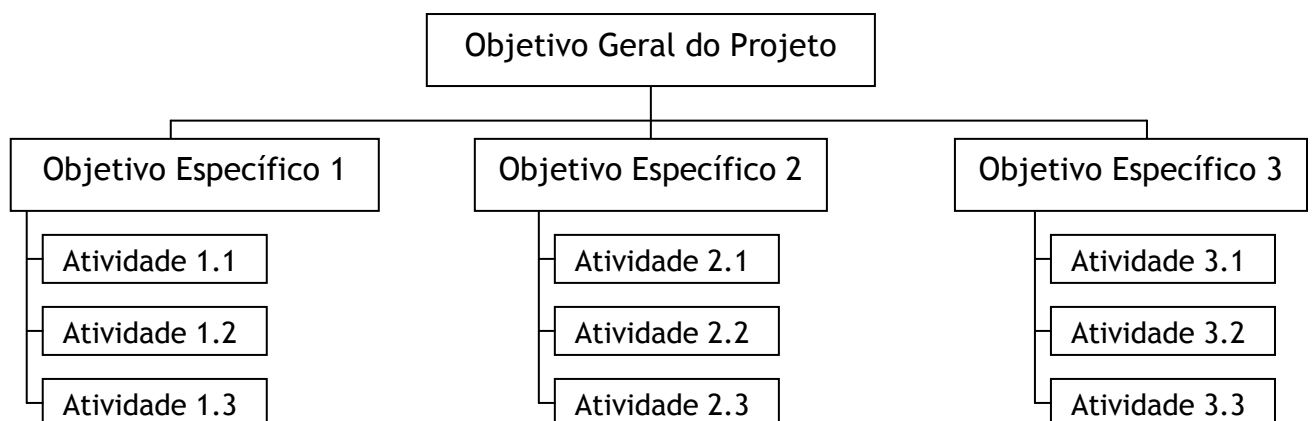
2-3 PÁGINAS

O processo de detalhamento das atividades é uma das partes em que as habilidades de planejamento são mais críticas. Existem muitas técnicas para auxiliar a desenvolver projetos, porém, nenhuma é capaz de dar orientação suficiente em como planejar a diversidade de atividades que se pode realizar, ou seja, existem muitos caminhos possíveis para se chegar ao mesmo final.

Para facilitar o processo de descrição das atividades, recomendo primeiramente a criação de uma “estrutura analítica do projeto” ou EAP. Essa estrutura revelará de forma esquemática como o projeto irá ser desdobrado desde seu objetivo até suas atividades. Seguem abaixo três sugestões de EAP, de caráter genérico, que podem ser úteis para vários tipos de projetos, lembrando que não são as únicas possibilidades.



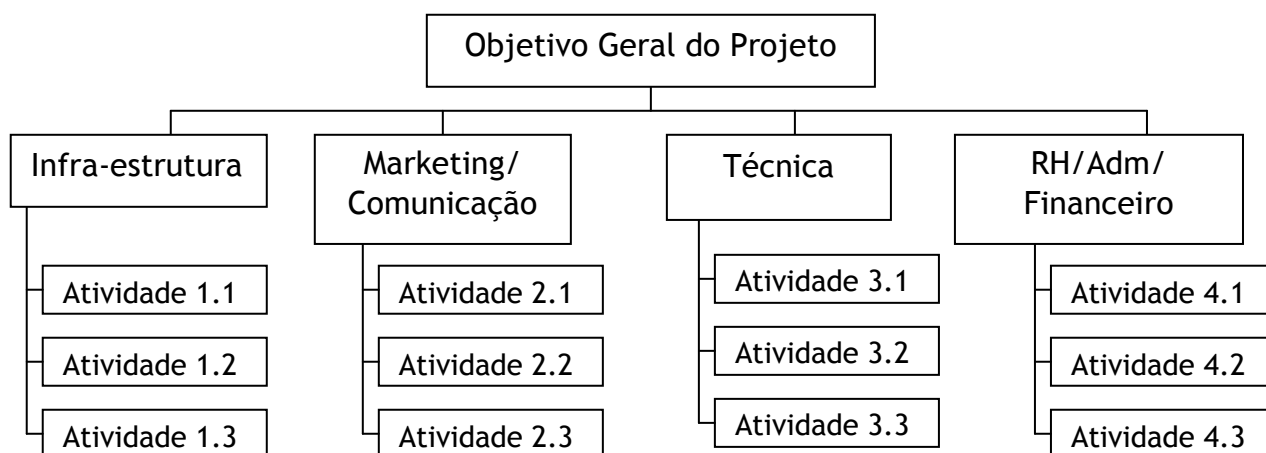
No primeiro exemplo, o critério de desdobramento é temporal, ou seja, de acordo com cada fase do projeto se desdobrarão as atividades.



Já o critério de desdobramento acima não é mais temporal, mas sim um agrupamento de atividades formado a partir de cada objetivo específico.

Por fim, no último exemplo abaixo, o critério de desdobramento é funcional, baseando-se nas funções mais comuns de um projeto. Reforço que os três exemplos de EAP acima são meramente ilustrativos, apesar de poderem ser aplicados a vários tipos de projetos.

Explico também que no planejamento mais detalhado do projeto, a possibilidade de desdobramento e categorização é bem maior, ou seja, é possível criar mais níveis abaixo do que denominamos nos exemplos de “atividades”.



Na prática, poderemos ter abaixo do segundo nível (fases, objetivos ou funções) itens como etapas, sub projetos, macro atividades, etc., antes de chegarmos ao nível da “atividade”. Esse detalhamento dependerá da complexidade do projeto, do estilo de planejamento, dentre outros fatores. O mais importante é que todo detalhamento seja útil ao gestor do projeto. Para a proposta a ser enviada ao financiador, recomendamos a inclusão de um gráfico de EAP de no máximo três níveis, como nos exemplos acima.

Após definir a EAP, o próximo passo será um detalhamento de cada atividade:

- ✓ **Definição:** a atividade é normalmente a menor unidade do projeto, de tal forma que se possa atribuir a ela um custo e uma duração bastante próximos do real, por esse motivo é fundamental uma clara definição de seu escopo;
- ✓ **Sequenciamento em relação aos demais:** determinar em que ordem e com que grau de relação com outras, cada atividade deverá ser desenvolvida;
- ✓ **Custo:** qual o custo de cada atividade;
- ✓ **Duração:** qual a duração de cada atividade.

A partir das definições acima serão criados o cronograma e o orçamento do projeto.

Muitos financiadores têm solicitado uma explicitação da “metodologia” de implantação do projeto. Isso é relevante para o gerenciamento do projeto, porém, na proposta, apenas agrega complexidade, sem representar ganhos em relação à avaliação do seu valor. Isso é uma visão particular minha. Porém, se os financiadores pedem, então devem ser atendidos.

Cada atividade ou conjunto de atividades devem ter uma metodologia, ou seja, um método para ser desenvolvida. Exemplo de atividade: processo seletivo. Sua metodologia deveria descrever suas etapas (divulgação da vaga, avaliação dos candidatos e decisão final, etc.). Um exemplo de metodologia para essa atividade seria: divulgar em jornais locais, triar 30 currículos, realizar dinâmica de grupo, entrevistar individualmente e selecionar por unanimidade em um comitê formado por 3 pessoas.

Sempre que um projeto tiver um componente de educação, é fundamental que se descreva a metodologia pedagógica usada. Se o projeto tiver compras ou contratação de prestação de serviços, deve se esclarecer como será feito, por exemplo, com cotação de 3 preços, edital aberto, pregão eletrônico, etc.

Enfim, explicar a metodologia de cada atividade é contar para o financiador COMO ela será desenvolvida e se houver algum referencial teórico que justifique essa escolha, não esqueça de incluí-lo também.

## 9. CRONOGRAMA

1 PÁGINA

Nessa parte basta um quadro com um cronograma no formato de gráfico de barras (também conhecido como gráfico de Gantt).

Ele deve seguir a mesma lógica da EAP (estrutura analítica do projeto), ou seja, partindo de alguns conjuntos como fases, objetivos ou funções, ser desdobrado em atividades. Cada atividade precisa ter um período para ocorrer. O ideal é que os relacionamentos entre as atividades sejam explicitadas, o que é facilmente feito em *softwares* de gerenciamento de projetos como o GanttPV (versão livre do MS Project). Porém, para simplificar, também podem ser escritos no cronograma as correlações, numa coluna de observações, conforme exemplos abaixo. Pode parecer um detalhe tolo, mas ao explicitar os relacionamentos ou dependências entre as atividades você revela que entende de gerenciamento de projetos.

Segue abaixo um exemplo de Cronograma

Objetivos/Atividades	MÊS												OBSERVAÇÕES	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
<b>OBJETIVO 1</b>														
Atividade 1.1														
Atividade 1.2														
Atividade 1.3														
<b>OBJETIVO 2</b>														
Atividade 2.1														Só inicia com término da atividade 1.1
Atividade 2.2														Só termina quando inicia atividade 1.3
<b>OBJETIVO 3</b>														
Atividade 3.1														
Atividade 3.2														
Atividade 3.3														Só inicia com término da atividade 3.2

## 10. PESSOAL

½ PÁGINA

Não há unanimidade em relação à necessidade de uma seção separada para esse tema no corpo da proposta ou como um anexo, porém, muitos financiadores solicitam detalhes sobre quem irá efetivamente trabalhar na implantação do projeto.

Para preencher essa seção, revise cuidadosamente a seção “descrição das atividades” e veja se todas estão contempladas com o pessoal que será descrito.

PRINCIPAIS ITENS:

- ✓ **Pessoal/qualificações/funções:** descreva quem é o pessoal (funcionários em dedicação integral/parcial, voluntários e/ou consultores) que executará o projeto, suas qualificações, experiências profissionais, especializações, e funções no projeto; sempre que alguém tiver qualificações muito longas, prefira por num anexo; explicita quem será responsável pela coordenação geral, pela financeira e pelo envio de relatórios técnicos e financeiros.
- ✓ **Coordenador do programa:** se já foi escolhido, então coloque seu CV no anexo e resalte suas principais qualidades e qualificações na presente seção.

# 11. AVALIAÇÃO

## 1 PÁGINA

Todo projeto deve ter seus resultados avaliados, pois, além de elevar a credibilidade da organização e do projeto, e demonstrar conhecimento em gerenciamento de projetos, permite que os financiadores possam justificar frente aos seus instituidores os recursos que investem. Atividades de avaliação devem ser feitas ao longo do projeto e não apenas ao seu término, por isso devem estar previstas no planejamento do projeto, servindo como ferramenta de gestão e facilitando uma implantação mais disciplinada.

A definição de um sistema de avaliação depende muito da natureza e dos objetivos do projeto. Muitas vezes é óbvio, como o número de atendidos (e o impacto em suas vidas) para situações como: reforço extra escolar, acesso a exposições de artes, imunização preventiva e capacitações diversas. Porém, outras vezes é mais difícil de ser concebido.

Para montar um sistema de avaliação deve-se buscar as seguintes respostas:

- ❖ Quais questões avaliar?
- ❖ Quais informações coletar?
- ❖ Como coletar informações?
- ❖ Como analisar informações coletadas?
- ❖ Como resultados serão divulgados?
- ❖ Para quem serão divulgados (uso interno, público externo)?

Com base nas respostas acima, deve-se escolher alguns “indicadores” (não muitos), que evidenciem que o projeto conseguirá atingir resultados “quantitativos” e “qualitativos” satisfatórios, de acordo com seus objetivos. É comum que os “indicadores” sejam relacionados aos objetivos específicos do projeto, sem necessariamente se limitar a estes.

Os “indicadores” devem ter “meios de verificação”. Em muitos casos são simples, porém, em outros se demanda bastante criatividade para pensar em ferramentas e mecanismos para conseguir medir certos “indicadores”, especialmente os “qualitativos”.

Outra questão importante é quem deve conduzir a avaliação: funcionários ou consultores. Os funcionários conhecem melhor o projeto, porém, podem ser tendenciosos. Consultores têm a vantagem de serem mais objetivos, porém, são mais caros e não conhecem a organização ou o projeto. Se possível, sugiro o uso de consultores, do contrário, os funcionários devem conduzir a avaliação com base num processo documentado de tal forma que não pare dúvida sob a ética e a verdade dos dados coletados, sendo crucial que os “meios de verificação” contribuam para a total transparência do processo.

Muitos financiadores podem desejar conduzir pessoalmente parte do processo de avaliação, responsabilizando-se por aplicar alguns “meios de verificação” em determinados “indicadores” do projeto. É fundamental pactuar tais acordos desde o princípio, para evitar desgastes ocasionados pela falta de dados disponíveis, necessários à mensuração desejada.

Alguns poucos financiadores solicitam a inclusão de “fatores de risco” e “fatores mitigantes”, que consiste basicamente em relatar, especialmente em projetos complexos, longos e caros, quais são os riscos que ao se tornarem realidade podem afetar a realização do projeto. Nesse caso, para cada “fator de risco”, deverá ser relatado um “fator mitigante”, que permita antecipar as providências necessárias caso o “risco” venha a ocorrer, com vistas a garantir a continuidade do projeto com menor prejuízo possível.

## 12. ORÇAMENTO

1 PÁGINA

Um orçamento precisa refletir a EAP (estrutura analítica do projeto) e ajudar o financiador a entender ainda melhor a proposta. O orçamento demanda uma revisão profunda de todo o projeto, especialmente as suas atividades descritas.

Existem muitos formatos possíveis para colocar um orçamento em uma proposta, desde os mais simples com apenas duas colunas - atividade e custo, até os mais completos que já incluem memória de cálculo, fontes e prazos.

Também é bastante comum ser solicitado um cronograma físico-financeiro, que tem o mesmo formato do cronograma, só que ao invés de marcar o período em que as atividades serão feitas, registra-se o valor que será gasto em cada mês em cada uma das atividades.

Sugiro usar o modelo abaixo, sempre que o financiador permitir, ou colocá-lo como anexo (se possível), caso seja solicitado no corpo da proposta um modelo de orçamento mais simplificado. Tal modelo é uma excelente ferramenta de gerenciamento do projeto e certamente também poderá ser usado nos relatórios financeiros a serem apresentados.

Se necessário use notas de rodapé ou notas explicativas em seu orçamento, de modo que o financiador não tenha a mínima chance de não compreendê-lo.

### ORÇAMENTO (MEMÓRIA DE CÁLCULO, FONTES E PERÍODO).

Objetivos/atividades /itens de despesa	Unidade	A Multiplicador 1	B Multiplicador 2	C Valor unitário	TOTAL	Fonte	Início	Término
<b>OBJETIVO 1</b>								
Atividade 1.1								
. Itens de despesa								
. Itens de despesa								
. Itens de despesa								
Atividade 2.1								
. Itens de despesa								
. Itens de despesa								
Atividade 3.1								
. Itens de despesa								
. Itens de despesa								
. Itens de despesa								
. Itens de despesa								
<b>Sub-total</b>								

Explicando cada coluna:

- ✓ **Objetivos/atividades/itens de despesa:** itens de despesas necessários para a realização de cada atividade, conforme a EAP (estrutura analítica do projeto) e o cronograma de atividades;
- ✓ **Unidade:** explicação sobre qual é a unidade do gasto, ex: salário mensal, hora-aula, serviço mensal, serviço, diária, etc.
- ✓ **Multiplicador 1:** n.º de unidades de cada item de despesas, ex: n.º de professores, n.º de equipamentos a serem locados, n.º de materiais a serem comprados, etc.;
- ✓ **Multiplicador 2:** n.º pela qual as unidades precisam ser multiplicadas em termos temporais, ex: meses de salário, horas de aulas, tempo de locação de cada equipamento, etc.

- ✓ **Valor unitário:** valor de cada unidade, exemplo: valor do salário, valor da hora-aula, valor da locação, etc.;
- ✓ **Total:** resultado da multiplicação das colunas A, B e C;
- ✓ **Fonte:** descrição de onde o recurso será obtido, seja ele de contrapartida da própria organização, seja do financiador para o qual está solicitando os recursos, seja de fontes a serem buscadas ou de financiadores já garantidos; é importante registrar o nome da fonte, citando o nome da organização quando for contrapartida, o nome de patrocinadores já fechados, o nome da organização para a qual está solicitando o recurso e escrevendo o termo “a financiar” no restante.
- ✓ **Início:** mês de início do gasto;
- ✓ **Término:** mês de término do gasto.

Com base nos dados acima é possível montar com facilidade um quadro de uso de fontes, onde as colunas seriam basicamente os itens de despesa, contrapartida, financiado e a financiar. Considero dispensável essa informação, desde que seja colocado um resumo com essa informação abaixo do orçamento.

Também com base nos dados acima é possível montar um cronograma físico-financeiro, que é uma ferramenta gerencial e que poderá facilitar um acerto entre financiador e financiado a respeito dos desembolsos que melhor atendam ao fluxo de despesas do projeto. Porém, nem sempre é possível um ajuste perfeito entre desembolsos e despesas, especialmente, porque os projetos não devem ter apenas um financiador para existir.

Sempre que possível, coloque parte das despesas da organização nas despesas do projeto, buscando especialmente alocar as despesas administrativas tais como: telefone, manutenção de computadores, seguros, material de expediente, etc. Essas informações devem ser fornecidas pelo responsável financeiro da organização, que deverá ajudar a definir um valor a ser alocado que pareça adequado em virtude da demanda que o projeto terá sobre a estrutura da organização.

Um assunto bastante crítico em propostas é a “taxa de administração”, que é uma espécie de “remuneração” a ser inserida no orçamento do projeto para recompensar os esforços da organização em realizar o mesmo. Pesquise se o financiador para o qual você irá escrever a proposta aceita a cobrança dessa “taxa” e siga rigorosamente suas orientações.

Para tentar facilitar a aceitação dessa “taxa”, tente relacioná-la a despesas importantes como auditoria, reuniões de conselho, contador, departamento pessoal, etc., sendo que você não precisará comprovar essas despesas junto ao financiador, apesar delas existirem. Isso serve para dar mais flexibilidade para a organização pagar suas despesas fixas.

Uma forma de calcular a taxa de administração é verificar qual a relação entre o valor do orçamento de sua organização e o do projeto e cobrar uma taxa que corresponda. Ex: o projeto vale 10% do valor da organização, então inclua uma “taxa” de 10%.

Saiba que alguns financiadores além de não aceitar “taxa de administração”, ainda solicitam informações sobre como você irá cobrir seus custos operacionais, portanto é necessário verificar quando a reserva financeira da organização ou as receitas de outros projetos podem ser usados para esse fim.

Na seção seguinte exploraremos um pouco mais, o assunto receitas do projeto.

## 13. SUSTENTABILIDADE

½ página

A sustentabilidade - sobrevivência no longo prazo - de um projeto e da organização que o executa é fator crítico para os financiadores. É comum que o conteúdo dessa seção seja escrito dentro da seção “orçamento”.

É interessante que a proposta mostre uma ou mais das seguintes situações:

- ✓ O projeto tem duração determinada (deve acabar num certo prazo);
- ✓ O projeto/organização tem condição de gerar renda no futuro e se auto-sustentar;
- ✓ O projeto fortalecerá a organização e a fará mais atraente a novos financiadores.

Também é importante incluir na proposta:

- ✓ Receitas atuais e futuras do projeto (se aplicável);
- ✓ Resumo da situação financeira da organização (caso a situação esteja muito negativa, melhor omitir esse dado);
- ✓ Lista de potenciais financiadores.

## 14. CONCLUSÃO E ANEXOS

1-2 parágrafos

**CONCLUSÃO:**

Esse é o espaço para um pequeno reforço a respeito de O QUE sua organização deseja fazer e POR QUE é importante. Ressalte a importância desse financiamento e, com cautela, e caso sintá-se à vontade, use um pouco de emoção para defender sua causa e seu projeto.

**ANEXOS:**

Servem para complementar aquilo que não cabe no corpo da proposta. Se seu projeto tem aquisição de equipamentos ou outras compras, esse é o espaço para as listas do que será adquirido, incluindo detalhes técnicos. O mesmo vale para projetos que tenham construções, onde plantas e fotos devem ser colocadas. Muitas organizações pedem que sejam anexados o balanço e outros documentos contábeis. Se você tiver uma auditoria contábil recente, anexe o parecer (obviamente se tiver sido positivo, pois propaganda negativa deve-se omitir).

## ANEXO FONTES DE INFORMAÇÕES PARA PESQUISA

CATEGORIA	NOME	ENDEREÇO
Portal sobre Terceiro Setor no Brasil	RITS - Rede de Informação do Terceiro Setor	<a href="http://www.rits.org.br">www.rits.org.br</a>
	GIFE - Grupo de Institutos, Empresas e Fundações	<a href="http://www.gife.org.br">www.gife.org.br</a>
Portal sobre Responsabilidade Social Empresarial no Brasil	Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social	<a href="http://www.ethos.org.br">www.ethos.org.br</a>
Organizações de Apoio a Mobilização de Recursos e Fortalecimento Institucional no Brasil	Giral Viveiro de Projetos	<a href="http://www.giral.com.br/">www.giral.com.br/</a>
	Aliança Interage	<a href="http://www.interage.org.br/">www.interage.org.br/</a>
	Portal Mobilizar (especializado em mobilização de recursos)	<a href="http://portalmobilizar.cesar.org.br">portalmobilizar.cesar.org.br</a>
	Central de Projetos (especializada em Fortalecimento do Terceiro Setor - recomendo fortemente assinar seu Boletim Gratuito)	<a href="http://www.centraldeprojetos.org.br/boletim/">www.centraldeprojetos.org.br/boletim/</a>
Estudos, Livros e Pesquisas sobre doadores na América Latina e Brasil.	Estudo sobre Investimento Social Privado de Empresas Americanas no Brasil	<a href="http://www.embaixadaamericana.org.br/pdfs/csreport.pdf">www.embaixadaamericana.org.br/pdfs/csreport.pdf</a>
	Estudo sobre Doadores na América Latina - AVINA	<a href="http://www.avina.net/ImagesAvina/Donantes%20a%20la%20Sociedad%20Civil%20Latinoamericana.pdf">www.avina.net/ImagesAvina/Donantes%20a%20la%20Sociedad%20Civil%20Latinoamericana.pdf</a>
	Livro "Mobilizar: A experiência do programa de formação em mobilização de recursos da Aliança Interage"	<a href="http://www.interage.org.br/novo/admin/programa/arquivos/20090206111644.pdf">www.interage.org.br/novo/admin/programa/arquivos/20090206111644.pdf</a>
Softwares Gratuitos Interessantes	Freemind Programa Gratuito de "Mapa Mental" (muito útil para planejamento)	<a href="http://www.baixaki.com.br/download/freemind.htm">www.baixaki.com.br/download/freemind.htm</a>
	GanttPV Programa Gratuito de Gerenciamento de Projetos (versão livre do MS Project)	<a href="http://www.baixaki.com.br/download/ganttpv.htm">www.baixaki.com.br/download/ganttpv.htm</a>
Sistema "S" (Sebrae)	Sebrae Nacional e Estaduais	<a href="http://www.sebrae.com.br">www.sebrae.com.br</a>
Governo Federal	Governo Federal, Ministérios, Agências, Empresas, Fundações, etc.	<a href="http://www.brasil.gov.br/governo_federal/estrutura/presidencia/">www.brasil.gov.br/governo_federal/estrutura/presidencia/</a>
Câmaras de Comércio internacionais com atuação no Brasil	Câmara Americana de Comércio do Brasil	<a href="http://www.amcham.com.br/">www.amcham.com.br/</a>
	Câmara de Comércio e Indústria Japonesa do Brasil	<a href="http://www.camaradojapao.org.br/pt/">www.camaradojapao.org.br/pt/</a>
	Câmara Britânica de Comércio e Indústria no Brasil	<a href="http://www.britcham.com.br">www.britcham.com.br</a>
	Câmara Oficial Espanhola de Comércio en Brasil	<a href="http://www.ecco.org.br">www.ecco.org.br</a>
	Câmara de Comércio França-Brasil	<a href="http://www.ccfb.com.br">www.ccfb.com.br</a>
	Câmara Ítalo-Brasileira de Comércio e Indústria	<a href="http://www.italcam.com.br">www.italcam.com.br</a>
	Câmara de Comércio e Indústria Brasil-	<a href="http://www.ahk.org.br">www.ahk.org.br</a>

	Alemanha	
Agências Internacionais Bilaterais	Agência de Cooperação Internacional do Japão (JICA)	<a href="http://www.jica.org.br/br/index.php">www.jica.org.br/br/index.php</a>
	Agência de Cooperação Internacional da Alemanha (GTZ)	<a href="http://www.gtz.de/en/weltweit/lateinamerika-karibik/625.htm">www.gtz.de/en/weltweit/lateinamerika-karibik/625.htm</a>
	Agência de Cooperação Internacional do Canadá (CIDA)	<a href="http://www.acdi-cida.gc.ca/brazil">www.acdi-cida.gc.ca/brazil</a>
	Agência de Cooperação Internacional dos EUA (USAID)	<a href="http://brazil.usaid.gov/PT">brazil.usaid.gov/PT</a>
	Fundação Interamericana	<a href="http://www.iaf.gov/index/index_po.asp">http://www.iaf.gov/index/index_po.asp</a>
	Agência de Cooperação Internacional do Reino Unido (British Council)	<a href="http://www.britishcouncil.org/br/brasil.htm">www.britishcouncil.org/br/brasil.htm</a>
Agências Internacionais Multilaterais	Organização dos Estados Americanos (OEA)	<a href="http://www.oas.org/main/portuguese">www.oas.org/main/portuguese</a>
	Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)	<a href="http://www.iadb.org/?lang=pt">www.iadb.org/?lang=pt</a>
	Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA)	<a href="http://www.iica.org.br/">www.iica.org.br/</a>
	União Européia (UE)	<a href="http://europa.eu/index_pt.htm">europa.eu/index_pt.htm</a>
	Banco Mundial	<a href="http://www.bancomundial.org">www.bancomundial.org</a> (clicar em RECURSOS PARA: Sociedade Civil/>Donaciones, em menu à esquerda)
Nações Unidas	Nações Unidas no Brasil e suas diversas agências	<a href="http://www.onu-brasil.org.br/sistema_onu.php">www.onu-brasil.org.br/sistema_onu.php</a>
Fontes de Recursos internacionais e dos EUA (em inglês e alguns em espanhol)	Foundation Center	<a href="http://www.fdncenter.org">www.fdncenter.org</a>
	Idealist.org	<a href="http://www.idealist.org/">http://www.idealist.org/</a>
	GuideStar	<a href="http://www.guidestar.org/">http://www.guidestar.org/</a>
	The Development Gateway	<a href="http://www.developmentgateway.org/DG-Portal-Home.2.0.html?&amp;L=2">http://www.developmentgateway.org/DG-Portal-Home.2.0.html?&amp;L=2</a>
	International Youth Foundation	<a href="http://www.iyfnet.org/">http://www.iyfnet.org/</a>
	Grantmakers Without Borders (seção de conselhos para captadores)	<a href="http://www.internationaldonors.org/advicegs/index.htm">http://www.internationaldonors.org/advicegs/index.htm</a>
	Synergos	<a href="http://synergos.org/">http://synergos.org/</a>
	Oxfam	<a href="http://www.oxfam.org/es">http://www.oxfam.org/es</a>

### **OBSERVAÇÕES:**

1. Páginas de internet são constantemente atualizadas e mudam de endereço, portanto, se alguma página falhar, digite os dados contidos na coluna NOME no Google;
2. Em grande parte dos sites citados acima será necessário pesquisar sobre “programas” ou iniciativas que possam revelar informações úteis sobre financiadores, ou seja, os sites não apresentarão necessariamente informações explícitas sobre “editais” ou algo parecido. São fontes iniciais de pesquisa.